

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2021

Jana Zacharová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko – správní

Analýza služeb poskytovaných bezpečnostní agenturou  
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jana Zacharová**  
Osobní číslo: **E18264**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Téma práce: **Analýza služeb poskytovaných bezpečnostní agenturou**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cílem práce je analyzovat řízení zákaznických služeb ve vybraném podniku a posoudit možnosti jejich zlepšování.

Osnova:

- Strategie podniku.
- Obchodní politika.
- Služby zákazníkům a jejich řízení.
- Poprodejní služby.
- Hodnocení výhodnosti poprodejních služeb.
- Doporučení pro podnik.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.  
KAMENÍK, J., BRABEC, F. Komerční bezpečnost: soukromá bezpečnostní činnost detektivních kanceláří a bezpečnostních agentur. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-309-6.  
KYNCL, J. Bezpečnost objektu ve světle moderních technologií. Praha: Komora podniků komerční bezpečnosti České republiky, 2014. ISBN 978-80-260-7115-0.  
LOVEČEK, T. Komerční bezpečnostní systémy: Bezpečnostní systémy. EDIS, 2007. ISBN 978-80-8070-767-5.  
WAISOVÁ, Š. Bezpečnost: vývoj a proměny konceptu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. Politologické učebnice. ISBN 80-86898-21-0.

Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Alexandr Šenec**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

---

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**  
vedoucí ústavu

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza služeb poskytovaných bezpečnostní agenturou jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26.4.2021

Jana Zacharová v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych chtěla poděkovat mému vedoucímu bakalářské práce PaedDr. Alexandru Šencovi za jeho odborné rady, ochotu a pomoc, kterou mi při zpracování práce věnoval. Také bych chtěla poděkovat společnosti JJTrend s.r.o., která mi věnovala svůj čas a poskytla mi podklady a informace pro zpracování praktické části této práce.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou řízení zákaznických služeb ve společnosti JJTrend s.r.o. Teoretická část definuje pojmy služba a bezpečnost. Dále popisuje strategii, obchodní politiku a manažerské činnosti. Praktická část představuje společnost JJTrend s.r.o., řízení služeb pomocí manažerských funkcí a ekonomicky hodnotí služby.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Služba, bezpečnost, manažerské činnosti, strategie, obchodní politika

## **TITLE**

Analysis of services provided by a security agency

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis deals with the analysis of customer service management in the company JJTrend s.r.o. The theoretical part defines the terms service and security. It also describes the strategy, business policy and management activities. The practical part presents the company JJTrend s.r.o., service management using managerial functions and economically evaluates services.

## **KEYWORDS**

Service, security, management activities, strategy, business policy

## **OBSAH**

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	11
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	12
ÚVOD.....	14
1 DEFINICE SLUŽEB .....	16
1.1 Vlastnosti služeb .....	17
1.1.1 Nehmotnost.....	17
1.1.2 Neoddělitelnost .....	17
1.1.3 Heterogenita (proměnlivost).....	18
1.1.4 Zničitelnost – pomíjivost .....	19
1.1.5 Nemožnost vlastnictví.....	20
1.2 Klasifikace služeb .....	20
1.2.1 Odvětvové třídění .....	20
1.2.2 Tržní a netržní služby .....	20
1.2.3 Služby pro spotřebitele a pro organizace.....	21
1.2.4 Cenová klasifikace .....	21
1.3 Služba jako produkt.....	22
1.3.1 Životní cyklus služby.....	23
1.4 Distribuce služeb .....	27
2 Bezpečnost.....	30
2.1 Komerční bezpečnost .....	33
2.2 Druhy ochrany objektů.....	35
2.2.1 Objektová bezpečnost .....	35
2.2.2 Fyzická bezpečnost .....	37
2.2.3 Technická bezpečnost .....	37
2.2.4 Bezpečnostní systémy.....	38
3 Strategie .....	42
3.1 Konkurenční strategie .....	42
3.1.1 Strategie nízkých nákladů.....	42
3.1.2 Strategie diferenciacce.....	42
3.1.3 Strategie koncentrace .....	43
3.2 Strategie podle záměru vývoje podniku.....	43
3.2.1 Růstová strategie.....	43



3.2.2	Stabilizační strategie .....	44
3.2.3	Útlumová strategie .....	44
4	Obchodní politika .....	45
4.1	Marketingová strategie .....	45
4.2	Finanční strategie .....	46
5	Manažerské činnosti .....	48
5.1	Plánování .....	49
5.2	Organizování .....	50
5.3	Výběr a rozmíst'ování zaměstnanců .....	51
5.4	Vedení lidí .....	53
5.5	Kontrola .....	53
6	Praktická část .....	56
6.1	Charakteristika společnosti .....	56
6.2	Poskytované služby .....	58
6.3	Poprodejní služby .....	59
6.3.1	Instalace .....	59
6.3.2	Záruky a dočasné náhrady .....	59
6.3.3	Stížnosti a reklamace .....	59
6.3.4	Servis a údržba .....	60
6.4	Strategie poskytování služeb .....	60
6.5	Obchodní politika .....	60
6.6	Řízení služeb .....	61
6.6.1	Plánování .....	61
6.6.2	Organizování .....	62
6.6.3	Výběr a rozmíst'ování zaměstnanců .....	64
6.6.4	Vedení lidí .....	64
6.6.5	Kontrola .....	65
6.7	Ekonomické hodnocení služeb .....	66
6.7.1	Ekonomické hodnocení jednotlivých služeb .....	66
6.7.2	Celkové hodnocení ekonomických výsledků .....	69
6.7.3	Ekonomické zhodnocení za celé sledované období .....	71
6.7.4	Zhodnocení .....	73
7	Shrnutí a hodnocení .....	75
8	Doporučení pro podnik .....	77

9	ZÁVĚR .....	78
10	POUŽITÁ LITERATURA .....	80
	Knižní publikace .....	80
	Internetové zdroje .....	82

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1 Vývoj počtu podniků poskytující služby v letech 2008 až 2018.....	16
Obrázek 2 Plán služby hotelového ubytování.....	19
Obrázek 3 Životní cyklus výrobku nebo služby .....	23
Obrázek 4 Zdroje myšlenek.....	24
Obrázek 5 Životní cyklus produktu – inovace.....	26
Obrázek 6 Distribuční cesty.....	27
Obrázek 7 Funkce zprostředkovatele.....	28
Obrázek 8 Maslowova pyramida potřeb.....	31
Obrázek 9 Druhy ochrany objektů.....	35
Obrázek 10 Bezpečnostní kamera.....	41
Obrázek 11 Ansoffova matice .....	43
Obrázek 12 Stupně řízení.....	51
Obrázek 13 Organizační struktura společnosti JJTrend .....	63
Tabulka 1 Metody distribuce služeb ovlivňující umístění.....	29
Tabulka 2 Základní údaje JJTrend.....	56
Tabulka 3 Ekonomické výsledky společnosti za r. 2014-2019 v tis. Kč .....	57
Tabulka 4 Srovnání výnosnosti vybraných služeb v roce 2018 v tis. Kč .....	66
Tabulka 5 Srovnání výnosnosti vybraných služeb v roce 2019 v tis. Kč .....	67
Tabulka 6 Srovnání výnosnosti vybraných služeb v roce 2020 v tis. Kč .....	68
Tabulka 7 Celkové srovnání tržeb v letech 2018-2020 v tis. Kč.....	69
Tabulka 8 Srovnání krycích příspěvků v letech 2018-2020 v tis. Kč.....	70
Tabulka 9 Hodnocení celkových výsledků v letech 2018-2020 v tis. Kč.....	71
Graf 1 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců .....	57
Graf 2 Srovnání výnosnosti vybraných služeb v roce 2018 v tis. Kč.....	66
Graf 3 Srovnání výnosnosti vybraných služeb v roce 2019 v tis. Kč.....	67
Graf 4 Srovnání výnosnosti vybraných služeb v roce 2020 v tis. Kč.....	68
Graf 5 Srovnání tržeb v letech 2018-2020 v tis. Kč .....	69
Graf 6 Srovnání činností v letech 2018-2020 v tis. Kč.....	70
Graf 7 Hodnocení celkových výsledků za období 2018-2020 v tis. Kč .....	72

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

4P	Product (produkt), price (cena), place (místo), promotion (propagace)
7P	Product (produkt), price (cena), place (místo), promotion (propagace), people (lidé), process (procesy), physical environment (materiální prostředí)
8P	Product (produkt), price (cena), place (místo), promotion (propagace), people (lidé), packaging (balíčky), partnership (spolupráce), programming (tvorba programů)
Atd.	A tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CCTV	Kamerové systémy
ČR	Česká republika
ČSN EN IEC	Česká verze evropské normy vydané Mezinárodní organizací pro normalizaci v elektrotechnice
EPS	Elektrické požární systémy
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
HV	Hospodářský výsledek
IT	Informační technologie
KP	Krycí příspěvek
Kč	Koruna česká
např.	například
OR	Obchodní rejstřík
PZTS	Poplachový zabezpečovací a tísňový systém
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SMS	Systém krátkých zpráv
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik

T	Tržby
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
VN	Variabilní náklady

## ÚVOD

Bakalářská práce se věnuje podniku, poskytující bezpečnostní služby. Sektor služeb neboli terciární sektor je ve vyspělých státech nejrozšířenějším sektorem hospodářství a je neustále více podniků, které poskytují služby. Služby jsou součástí každodenního života a mají za cíl co nejefektivněji uspokojit zákazníka. V dnešní době je stále důležitější ohled na životní prostředí, což se promítá i do tohoto sektoru, kdy zákazníci vyhledávají ekologicky šetrné produkty a služby, například recyklaci.

V oboru bezpečnosti se musí brát zřetel na skutečnost, že absolutní ochrana neexistuje. Každá překážka a zabezpečení může být nežádoucí osobou překováno. Proto se s rostoucí kriminalitou postupně začala vyvíjet i bezpečnostní zařízení. Neustálý pokrok a obecný vývoj společnosti jde ruku v ruce s vývojem bezpečnosti. Příkladem vývoje bezpečnosti mohou být chytré domácnosti, které přispívají k efektivnímu využití techniky a lidského potenciálu v oblasti zabezpečení.

V České republice spadá zajištění bezpečnosti do kompetence policie a soukromých bezpečnostních agentur. Poskytovatelé soukromých bezpečnostních služeb zastávají pouze doplňující roli k bezpečnostní komunitě státu (policie). Organizace poskytující bezpečnostní služby jsou přesto důležitou ochranou proti kriminalitě, a tudíž se díky nim minimalizují škody jak na majetku, tak na zdraví občanů. Autorka si toto téma vybrala z důvodu stále větší potřeby bezpečnosti nejen na národní ale i osobní úrovni.

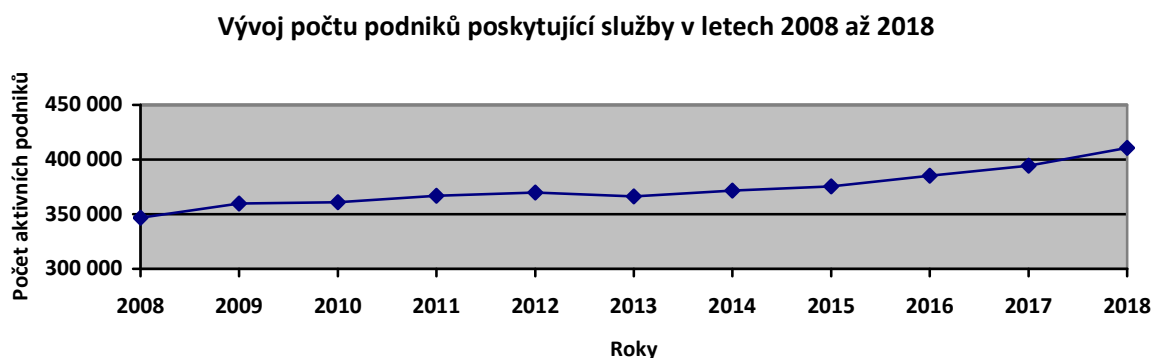
Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. Na začátku teoretické části jsou vysvětleny pojmy služba a bezpečnost. Dále jsou popsány druhy strategií, které podnik může uplatňovat. Následně se teoretická část věnuje obchodní politice, která vede podnik ke splnění podnikových cílů pomocí strategií. Mezi nejčastěji zpracovávané patří marketingová a finanční strategie, kterou jsou blíže popsány. Závěr teoretické části se věnuje popisu manažerských činností v podniku.

Druhá část bakalářské práce (praktická část) se věnuje podniku JJTrend s.r.o. Na začátku je charakterizován podnik, uveden vývoj průměrného počtu zaměstnanců a ekonomických výsledků v letech 2014-2019. V další části jsou vysvětleny služby, které podnik poskytuje spolu s poprodejními službami. Následně je vysvětlena obchodní politika, kterou podnik využívá a analyzováno řízení služeb pomocí manažerských činností. Poté je vypracováno ekonomické hodnocení služeb v letech 2018-2020. V poslední části je práce shrnuta, zhodnocena a jsou uvedena doporučení pro podnik.

**Cílem práce je analyzovat řízení zákaznických služeb ve vybraném podniku a posoudit možnosti jejich zlepšení.**

# 1 DEFINICE SLUŽEB

Definice služeb se v průběhu let rozvíjela společně s rozvojem terciálního sektoru. Adam Smith roku 1776 označil služby jako něco, co neprodukuje žádnou hodnotu a stejným způsobem se ke službám stavěl Karel Marx.<sup>1</sup> Později si toto smýšlení osvojila i centrálně plánovaná ekonomika (SSSR) a tím terciální sektor České republiky zaostával za jinými zeměmi ze západní Evropy. V 90. letech minulého století, kdy se Česká republika dostala z vlivu východní Evropy, sektor služeb zaznamenal významný růst. Jak je vidět z grafu níže, tak za posledních 10 let přibilo podniků, které poskytují služby.



Obrázek 1 Vývoj počtu podniků poskytující služby v letech 2008 až 2018

*Zdroj: vlastní zpracování podle [https://www.czso.cz/csu/czso/trszvyfu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/trszvyfu_cr)*

Rozvoj služeb jde ruku v ruce s rozvojem ekonomiky. Vývoj ve společnosti vyvolaný ekonomickými, technologickými nebo v dnešní době i ekologickými změnami a chováním se odráží na měnící se struktuře v hospodářství, a proto dnes služby tvoří zhruba třetinu národního hospodářství.<sup>2</sup> Největším motivem pro rozvoj služeb je přání zákazníků mít možnost dostat doplňkové služby jako je skladování, expedice nebo doprava. V posledních letech, jak již bylo zmíněno, je kladen důraz na ekologii, což se odráží i v požadavcích zákazníků, aby jejich koupený produkt byl šetrný k životnímu prostředí, což vyústilo k další možné doplňkové službě a tím je recyklace.

<sup>1</sup> JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2001, Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

<sup>2</sup> *Tržní a netržní služby v České republice* [online]. [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20536308/900507a02.pdf/9f5821ea-6dd3-49d3-bbcd-64840a4b18cc?version=1.0>



## 1.1 Vlastnosti služeb

„Služba je jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana poskytnout druhé straně a který je svojí podstatou nehmataelný a nevede ke vzniku jakéhokoliv vlastnického práva. Může nebo nemusí být svázána s fyzickým výrobkem.“<sup>3</sup> Tato definice služeb dle P. Kotlera je v dnešní době nejpoužívanější a zahrnuje nejvýznamnější vlastnost služeb nehmataelnost.

L. Janečková popisuje pět vlastí služeb a to je: nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, nemožnost vlastnictví a zničitelnost.

Oproti L. Janečkové uvádí P. Kotler pouze čtyři vlastnosti služeb, a to: nehmataelnost, neoddělitelnost, proměnlivost a pomíjivost.

### 1.1.1 Nehmotnost

Jak už bylo zmíněno, tak nehmotnost je nejčastěji uváděnou vlastností služeb. Služby samo o sobě si v nejčastějších případech nelze vyzkoušet ani ohodnotit na základě našich fyzických smyslů. To způsobuje nejistotu zákazníků při koupi dané služby a zároveň je zákazník stavěn do role, kdy má těžký výběr mezi konkurujícími podniky. Marketing podniků poskytující služby se snaží o vytváření silné značky, ke které by zákazníci mohli mít „vztah“ a tím by jejich rozhodování bylo jednodušší a samozřejmě by to bylo výhodné pro takový podnik.<sup>4</sup>

Jak již bylo řečeno, zákazník nemůže službu posoudit svými smysly. Poskytovatelé služeb se snaží „zhmotnit“ službu pomocí aspektů, které souvisí s poskytováním dané služby. Všechny prvky, které souvisí s poskytováním služby, lze zahrnout do značky dané firmy. Proto hraje důležitou roli provozovna, prostředí, zaměstnanci atd. Například služba Košík.cz má sladěné dodávky, aby byla poznat jejich značka na první pohled, všechny jejich tašky jsou stejné a kurýři mají dané firemní oblečení.

### 1.1.2 Neoddělitelnost

Služba je neoddělitelná od nástrojů její produkce. Hotel produkuje ubytovací služby. Takové služby musí být produkovány v přítomnosti zákazníka a tím pádem se zákazník účastní poskytování služeb (označuje se na spoluproducent) a je neoddělitelnou součástí této služby. Existují druhy služeb s ohledem na neoddělitelnost. U některých služeb zákazník nemusí být přítomen, např. advokátní služby. Veřejné služby (lékař) vyžadují přítomnost zákazníka stejně jako již zmíněné ubytovací služby.

---

<sup>3</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

<sup>4</sup> JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2001, Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

Zákazník má často podíl na vytváření služeb spolu s dalšími zákazníky. Poskytovatel služeb (producent) a zákazník se ve většině případech musí sejít, což může probíhat v provozovnách poskytovatele služby (např. kadeřnictví).

U výroby statků je výrobek nejprve vyroben (produkován), poté koupen zákazníkem, který ho následně spotřebuje. Služby mají tento proces obráceně. Daná služba je nejdříve prodána, následně produkována poskytovatelem služeb a současně spotřebována.<sup>5</sup>

Zákazníkovi, který si zaplatí profesionální službu, jde o konkrétního poskytovatele, například koncert nebo advokátní služby. U služeb, kde zákazník vyžaduje konkrétního poskytovatele, si daný producent služby může zvyšovat cenu, a i si sám volit zákazníky.

S neoddělitelností se pojí i limity daného producenta služeb, který dle naplnění svojí kapacity upraví strategii poskytování služeb. Následně může místo s jednotlivci pracovat se skupinou zákazníků, nebo zrychlit produkování služeb, takže jich například za den stihne poskytnout více. Další možností u organizace, která poskytuje služby je zvětšit svoje kapacity nabráním nových zaměstnanců a ty vyškolit v poskytování dané služby.

### **1.1.3 Heterogenita (proměnlivost)**

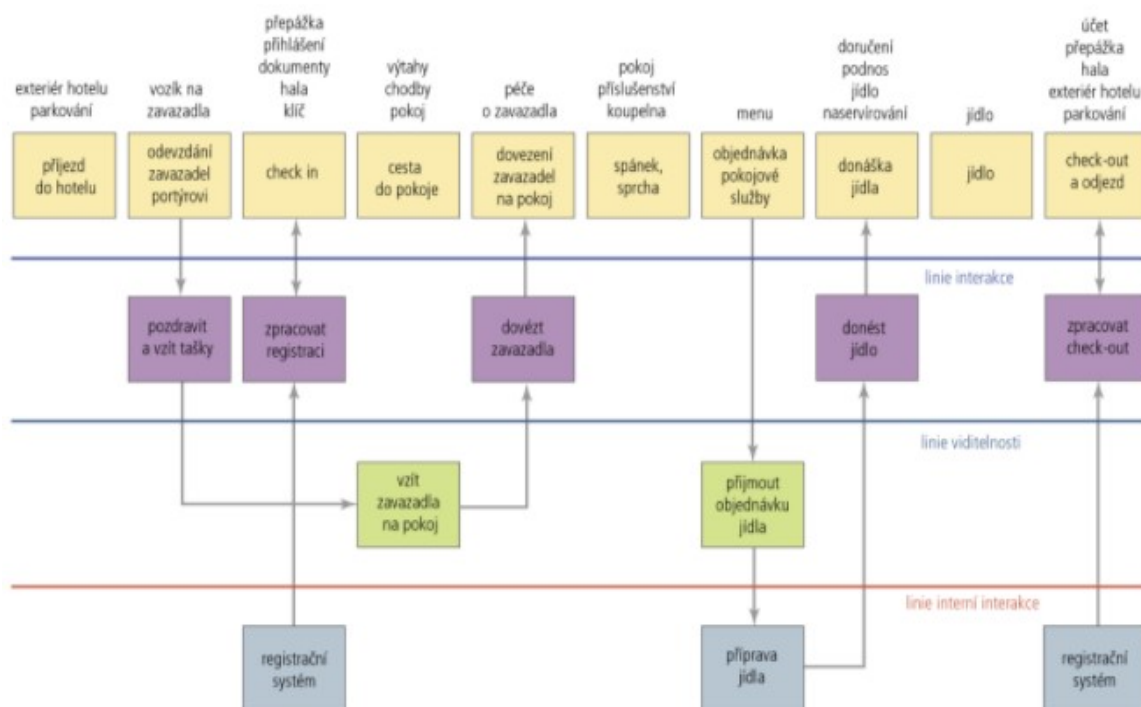
Služby jsou heterogenní z důvodu proměnlivosti jejich kvality. Zákazník nemusí vždy obdržet totožnou kvalitu poskytovaných služeb. Producent služeb se v ten stejný den může ke svému zákazníkovi chovat jinak, a to ovlivňuje kvalitu poskytované služby. S ohledem na kvalitu je proto pro zákazníka velmi obtížné si vybrat z konkurenčních poskytovatelů dané služby. U služeb nelze provádět tak dobře kontrola kvality jako u výrobků. Firmy poskytující služby mohou provádět určité kroky pro zvýšení kontroly kvality, tj. školení zaměstnanců, standardizovat proces poskytování služby a monitorovat spokojenost zákazníka. Ve většině podniků jsou zavedené určité normy kvality chování zaměstnanců k zákazníkům. Toto ale platí i obráceně. Zákazníci také musí dodržovat určité normy chování, například při cestování veřejnou hromadnou dopravou, aby byla zachována kvalita dané služby.

Poskytovatelé i zákazníci si jsou vědomi proměnlivosti dané služby. Zákazník má při příjmu dané služby velký pocit rizika, který se někteří producenti služeb snaží zmírnit nabídkou záruky spokojenosti nebo tím, že zákazník se dozví co možná nejvíce informací o

---

<sup>5</sup> JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2001, Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

dané značce. Aby se zákazník dozvěděl, co nejvíce informací, tak poskytovatel služby formuje svůj program komunikace se zákazníkem.<sup>6</sup>



Obrázek 2 Plán služby hotelového ubytování

Zdroj: KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, s. 398. ISBN 978-80-247-4150-5.

S proměnlivostí služeb se také váže patent. Služby pro jejich heterogenitu a nehmotnost lze obtížně patentovat. Některé podniky to řeší franchisingem, například rychlé občerstvení (Bageterie Boulevard), aby proces poskytování dané služby zůstal alespoň trochu chráněn.

#### 1.1.4 Zničitelnost – pomíjivost

Podnik, který prodává a produkuje jídlo, ho také skladuje, a když vyprší trvanlivost jídel, tak se musí vyhodit (zničit). Z tohoto pohledu fungují i služby. Nejsou hmotné, a tudíž je nejde skladovat. V momentu, kdy nejsou služby využity, jsou zničeny. Při neprodaném místě v divadle, je služba zničena. Z toho důvodu se daný podnik snaží plně naplnit kapacitu, to vede k možnému snížení ceny.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

<sup>7</sup> JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2001, Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

Služby jsou zničitelné, a to vede k jejich obtížné reklamaci. Reklamace výrobku, například oblečení ve špatné velikosti je mnohem jednodušší. Vymění se za správnou velikost nebo obchod vrátí peníze. Většina služeb lze reklamovat vrácením peněz nebo poskytnutím slevy, ale v některých případech zákazník nemá zájem o vrácené peníze nebo o slevu, jako například při návštěvě kadeřnice.

### **1.1.5 Nemožnost vlastnictví**

Zákazník při koupi služby kupuje, pouze právo na poskytnutí dané služby, tím pádem nevlastní službu. Při koupi lístku na městskou hromadnou dopravu si ji zákazník nekupuje, pouze si kupuje právo na použití dopravy v daný čas.

## **1.2 Klasifikace služeb**

V dnešní době se sektor služeb značně rozrůstá a představuje mnoho různých činností. Poskytovateli mohou být jednotlivci, malé podniky i nadnárodní korporace. Z toho důvodu se služby dělí dle jejich charakteru do několika kategorií. Pro chod organizace poskytující služby je třeba znát kritéria, například způsob distribuce, charakter poptávky, vztahy mezi poskytovatelem a zákazníkem nebo třeba jak moc se může daný podnik přizpůsobit individuálnímu přání zákazníka. Toto jsou měřítka, která ne každý podnik využije. V následující části jsou základní kritéria pro klasifikaci služeb dle L. Janečkové, a to odvětvové třídění, tržní a netržní služby, služby pro spotřebitele a pro organizace a cenová klasifikace.

### **1.2.1 Odvětvové třídění**

Sektor služeb neboli terciální sektor hospodářství je nejrozšířenějším sektorem dnešní doby. Z toho důvodu obsahuje velké množství služeb, které je nejjednodušší členit dle jejich oblasti působení. Dříve se do tohoto sektoru řadil i kvartérní (znalostní) a kvintérní (vědní, výzkumní) sektor.

Mezi znalostní oblasti terciálního sektoru se řadí: doprava, telekomunikace, ubytování, finanční, pojišťovací a bankovní služby, poradenské a advokátní služby, opravy a osobní služby. Další řazení je zaměřeno na člověka: zdravotnictví, vzdělávání, kulturní a sociální služby.

### **1.2.2 Tržní a netržní služby**

Tuto kategorii lze jinými slovy označit za placené a neplacené služby. Tržní (placené) služby, jak už z názvu vyplývá, se na trhu směňují za peníze či služby. Za netržní služby se

tedy neplatí. Do této kategorie spadají veřejné služby, tj. služby, které poskytuje stát nebo neziskové organizace. Každý člověk má právo na to využívat veřejné služby a jejich spotřeba je nedělitelná, což znamená, že všichni spotřebovávají tuto služby společně. Mezi takové služby patří: státní správa, bezpečnost, obrana a justiční služby.<sup>8</sup>

Rozdělit služby na tržní a netržní nemusí být vždy jednoznačné. Oddělení těchto dvou skupin je závislé na ekonomické, sociální, technologické a politické situaci. Příkladem pro nejednoznačné rozdělení mohou být lékařské ordinace. Existují veřejné lékařské ordinace, za které pacienti (až na výjimky) neplatí a poté jsou soukromé lékařské ordinace, za které se musí platit a tím pádem se lékař v této ordinaci považuje za poskytovatele tržní služby.

Zákazníci, kteří jsou ve špatné životní situaci a mají nižší kupní sílu, produkci tržních služeb nahradí svou vlastní prací. Příkladem mohou být domácí opravy nebo kadeřnictví.

V České republice je tržních služeb několikanásobně více než těch netržních.<sup>9</sup>

### **1.2.3 Služby pro spotřebitele a pro organizace**

Spotřebitelské služby jsou nabízeny jednotlivcům nebo domácnostem. Tyto subjekty využívají služby pro svůj užitek a neslouží k vytvoření dalšího užitku. Do této skupiny lze zařadit kosmetické nebo kadeřnické služby. Služby poskytované organizacím tvoří další ekonomický užitek. Příkladem je banka, která výrobnímu podniku poskytne úvěr. Takto získané peníze organizace vloží do výroby produktu, který následně uspokojuje poptávku spotřebitele.

Mnohé služby jsou poskytovány oběma skupinám. Podnik, který poskytuje služby jak jednotlivcům, tak organizacím, mění svůj přístup s ohledem na svého konkrétního zákazníka. Mezi takové služby patří: softwarové programy, dopravní nebo telekomunikační služby. Při poskytování telekomunikačních služeb jednotlivci se podnik zaměří na zjednodušení služeb. Podnikům bude tato služba nabízena s ohledem na časté využívání telekomunikační služby.

### **1.2.4 Cenová klasifikace**

Služby lze dle ceny rozdělit dle následujících způsobů, jakým se jejich cena tvoří a udržuje:

---

<sup>8</sup> JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2001, Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

<sup>9</sup> *Tržní a netržní služby v České republice* [online]. [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20536308/900507a02.pdf/9f5821ea-6dd3-49d3-bbcd-64840a4b18cc?version=1.0>

#### **1.2.4.1 Veřejná regulace**

Marketing služeb, které podléhají veřejné regulaci, klade důraz na jiné prvky marketingového mixu než na cenu. U takových druhů služeb je kladem větší ohled na sociální a politické hledisko než na to ekonomické. Příkladem nižších cen jsou zdravotnické služby, kde jsou poplatky sniženy, aby k nim mělo přístup co největší množství občanů. Naopak ceny například parkovného mohou být mnohem vyšší, než by bylo nutné, a to z důvodu zamezení přetížení města a ochrany životního prostředí. Do této skupiny dále patří: poplatky za odpad, nájemné, vstup do divadel, dálniční známky, školné nebo i komunikační služby.

#### **1.2.4.2 Samoregulace**

Existují služby, které jsou regulovány na základě různých institucí a asociací. Na takový způsob tvorby cen je v mnoha případech pohlíženo kriticky. Cena se tvoří dle nejméně efektivního poskytovatele služeb dané instituce.

#### **1.2.4.3 Tržní služby**

Poslední z této skupiny je skupina tržních služeb. Jak už bylo zmíněno výše, jsou to služby, za které se platí a také jediná kategorie z těch výše uvedených, kde cenu určuje trh. Tvorba ceny závisí v tomto případě na mnoha faktorech: náklady, konkurence, preference zákazníka.<sup>10</sup>

### **1.3 Služba jako produkt**

Produkt je výstup produkčního procesu a dělí se na materiální (výrobky) a nemateriální, což jsou služby.<sup>11</sup> Služba je považována za složitý produkt. V dnešní době vysoké konkurence nejen na trhu služeb si podnik nemůže dovolit nabízet jen jeden druh služeb. Producenti služeb se snaží poskytnout tzv. mix služeb, což je rozsáhlý sortiment služeb. Aby se daná služba dostala do portfolia producenta, tak zpravidla je výsledkem jedná z následujících činností: reakce na chování konkurence, historie a kultura podniku, požadavky zákazníků a reakce na změny technologií.

Organizace působící v sektoru služeb mají za cíl nejefektivněji uspokojit zákazníka. To se pojí i se snižováním nákladů a o to více se podniky snaží vytvořit co možná nejlepší portfolio služeb.

---

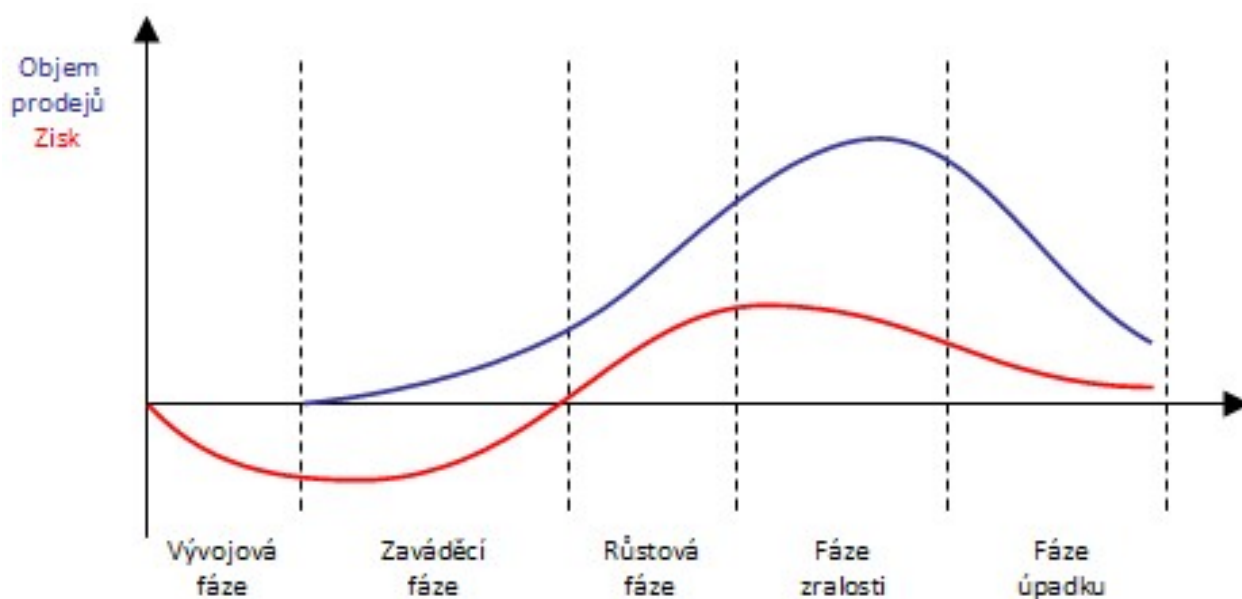
<sup>10</sup> JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2001, Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

<sup>11</sup> *Produkt* [online]. [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/produkt>

### 1.3.1 Životní cyklus služby

Životní cyklus služby ukazuje, kde se dané služba na trhu nachází.<sup>12</sup> Služby prochází životním cyklem stejně jako výrobek, akorát s tím rozdílem, že některé fáze jsou kratší, nebo je lze zcela vynechat. Příkladem může být u služeb strmější růst a poté rychlejší útlum. Poskytovatel služeb musí dle průběžného pozorování všech stádií přizpůsobit svou strategii konkrétní situaci, aby z toho vytěžil, co největší zisk.

Služba prochází následujícími fázemi: vývoj, zavádění na trh, růst, zralost a útlum.



Obrázek 3 Životní cyklus výrobku nebo služby

*Zdroj: Životní cyklus výrobku nebo služby. In: Životní cyklus výrobku nebo služby [online]. 2018 [cit. 2020-10-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-služby>*

#### 1.3.1.1 Vývoj nových služeb

Při vývoji nového produktu ve výrobních podnicích je postup většinou podobný. Přístup poskytovatelů při vývoji nových služeb může být různý. Důvody pro nový produkt jsou ale v obou případech podobné: konkurenceschopnost, zastaralý přístup k produktu, využití kapacit, snížení rizika, využití nových příležitostí.<sup>13</sup> V této fázi jsou náklady podniku vysoké a zisk žádný, přesto lze v jednom z následujících krocích vývoj zastavit, když se ukáže, že by byla nová služba nevýnosná. Ztráta bude nižší, než kdyby se služba uvedla na trh.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Životní cyklus výrobku nebo služby [online]. [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-služby>

<sup>13</sup> JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2001, Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

<sup>14</sup> Životní cyklus produktu [online]. [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_80/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_80/)

Postup vývoje služby dle L. Janečkové je následující:

a) Vznik myšlenky

Myšlenka na novou službu může vzniknout několika způsoby, například z napodobení konkurence nebo při zjištění oblasti, ve které jsou zákazníci nespokojeni. Více způsobů vzniku myšlenky se nachází v následujícím obrázku:



Obrázek 4 Zdroje myšlenek

Zdroj: JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2001, s. 99. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

b) Pozorování myšlenky

Další fází je pozorování vzniklých myšlenek z první fáze. Stanoví se již dříve stanovená kritéria hodnocení, aby vznikla myšlenka, která vyhovuje cílům producenta služeb.

c) Vývoj koncepce

V následující fázi se definuje produkt, v našem případě tedy služba, včetně představ o jeho umístění na trhu. Poskytovatel služeb, který se snaží přijít s novou službou na trh, se musí přizpůsobit vnímání zákazníka, tj. například když se pojišťovna snaží prodat mladým lidem myšlenku, aby si spořili na penzijním spoření, tak jim poskytne nižší úrok.



d) Ověřování koncepce

Poté, co tedy poskytovatel služeb má myšlenku na svou novou službu a tu podrobil kritérii hodnocení, které si určil, následně definoval produkt i jeho umístění na trh, tak jí musí ověřit. To probíhá na základě pozorování daného vzorku potencionálních zákazníků.<sup>15</sup>

e) Podnikatelské analýzy

Jestliže jsou všechny předchozí kroky úspěšné, pak je nutno převést tento koncept nové služby do podnikatelského plánu organizace, a to pomocí analýz. Zaměřují se hlavně na potřebu zdrojů k realizaci nové služby (kapitálové), přínos (zisk), pravděpodobnou reakci zákazníka a také na pravděpodobnou reakci konkurence.

f) Vývoj

Následuje vývoj, který je nákladově náročný. Musí se najmout nový personál nebo vyškolit ten stávající, vytvořit nové distribuční a komunikační systémy a také se nesmí opomenout na vyřešení systému dodávek nové služby. Při vývoji nového výrobku se nemusí brát takový zřetel na systému dodávek jako při vývoji nové služby.

g) Testování

Nová služba se od nového výrobku opět velmi liší obzvláště v této fázi. Nový výrobek musí vždy projít testováním a od výsledku se odvíjí následující postup. Testování u některých služeb nelze realizovat.

h) Komercializace

Finální fáze je zavedení nové služby na trh. V této poslední fázi je důležité načasování zavedení služby, dále na jaký trh bude nová služba zavedena (regionální, celostátní), následně pro koho bude služba určena a v poslední řadě také, jak službu zavést na trh (nižší cena).

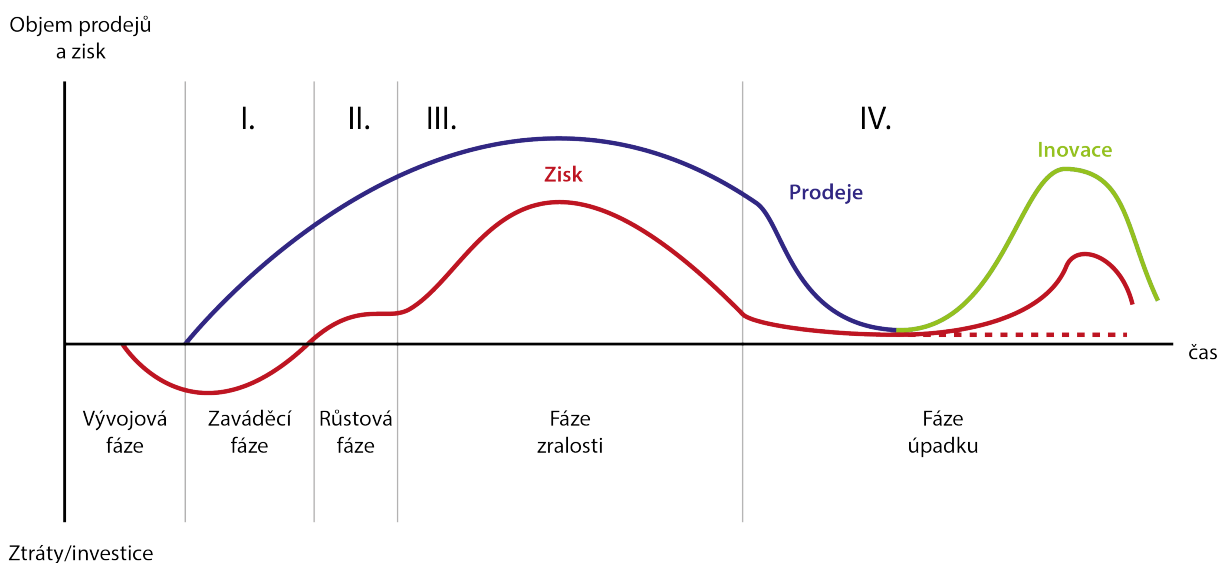
### 1.3.1.2 Fáze úpadku

Stejně jako podniky, které prodávají výrobky, tak i organizace poskytující služby, musí vycílit okamžik, kdy stáhnou svůj produkt z trhu. Je to poslední fáze již zmíněného životního cyklu služby. Rozhodnutí stáhnout službu z trhu nastane

---

<sup>15</sup> JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2001, Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

v případě, kdy klesá poptávka, klesají výnosy a daná služba se stává překonanou<sup>16</sup>. V této fázi se podnik rozhoduje mezi několika strategiemi, tj. udržování, sklizení nebo vyřazení. Když je služba něčím výjimečná, tak se firmě vyplatí rozhodnout pro udržovací strategii a ponechat ji na trhu déle a tím prodloužit fázi úpadku. Při sklízecí strategii podnik službu upraví do jen jedné varianty, ve které ji poskytuje, tím sníží náklady na minimum a tím také prodlouží fázi úpadku. Poslední z fází je vyřazení, při které je služba například zastaralá a v tomto případě po fázi úpadku může nastat inovace služby<sup>17</sup>.



Obrázek 5 Životní cyklus produktu – inovace

Zdroj: Životní cyklus produktu. In: Životní cyklus produktu [online]. 2015 [cit. 2020-10-23]. Dostupné z: <https://fim2.uhk.cz/wikicr/web/index.php/home/7-marketing/234-2015-12-22-20-52-28>

Inovace sama o sobě je důležitou součástí řešení hospodářského růstu, a to ve smyslu vytváření nových produktů, postupů nebo metod. Obsahuje změnu, zdokonalení a zlepšuje způsoby spojené s poskytováním služby. Také může přispívat ke tvorbě nových pracovních míst.<sup>18</sup> Za inovaci služeb se může považovat rozšíření škály služeb, vytvoření nových metod distribuce nebo změna kvalifikace pracovní síly. Je to tvorba lidské kreativity při zavádění nové myšlenky, která uspokojuje zákazníky.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2001, Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

<sup>17</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

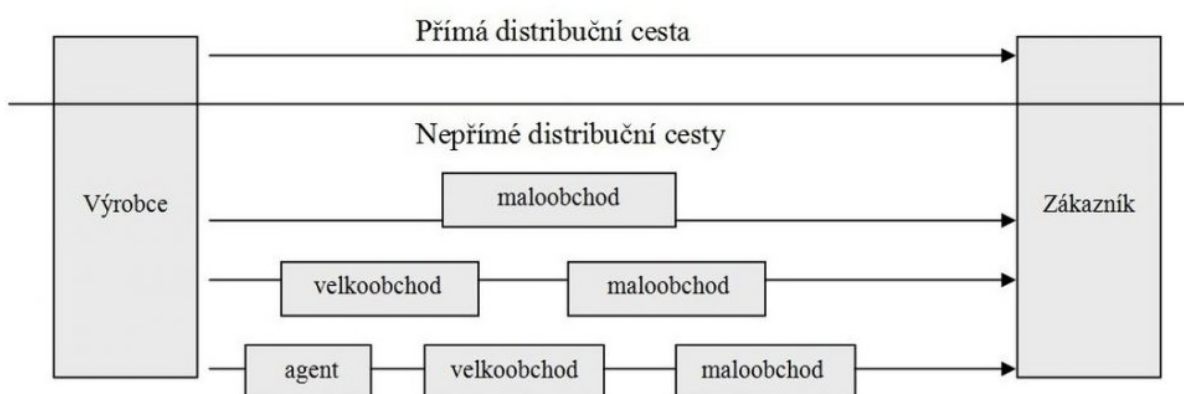
<sup>18</sup> VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.

<sup>19</sup> *Inovace* [online]. [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: <https://www.mamnapad.cz/encyklopedie-kreativity/rozcestnik/uvod-a-definice-inovace/>

## 1.4 Distribuce služeb

Za distribuci lze považovat veškeré činnosti, které proběhnou mezi dodáním dané služby od poskytovatele k zákazníkovi.

Služby lze distribuovat buď přímým prodejem, nebo přes zprostředkovatele, například pojišťovací agenti. Cílem distribuce je zpřístupnění služby zákazníkovi, minimalizovat délku distribučního kanálu a zvětšit zpřístupnění.



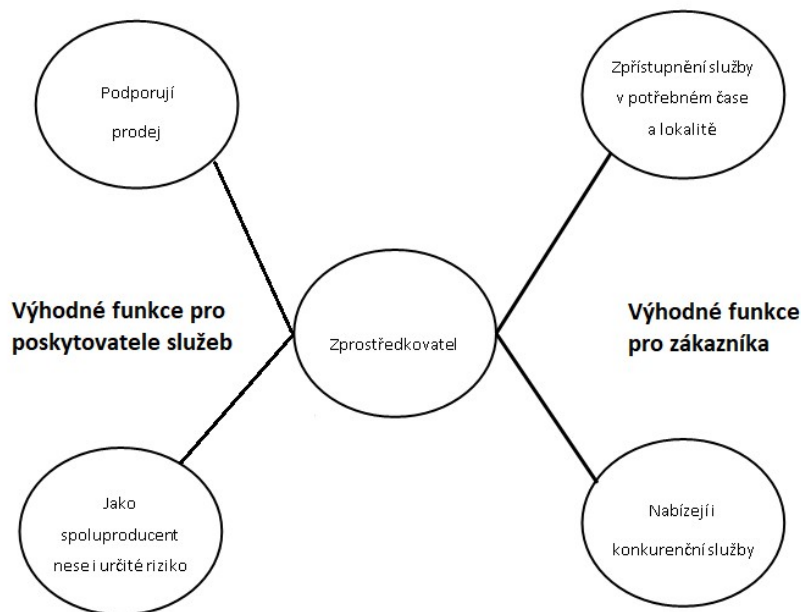
Obrázek 6 Distribuční cesty

*Zdroj: Distribuční cesty [online]. [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/marketingovy-mix-distribuce/>*

Zprostředkovatelem může být podnik nebo fyzická osoba. Funguje jako mezičlánek při nepřímé distribuci služeb, tj. zprostředkovává obchod nebo dohodu mezi oběma stranami. Vyhledávají kontakt mezi poskytovatelem a zákazníkem dané služby, která se nestává jejich vlastnictvím<sup>20</sup> Zprostředkovatelé tedy mohou být spolu-producenty. Výhodou zprostředkovatele pro obě strany (zákazník i poskytovatel) je jeho lepší znalost trhu, a i jejich přímý kontakt se zákazníkem, takže znají jeho všechny potřeby, které mohou uspokojit.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> *Distribuce* [online]. [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=10>

<sup>21</sup> JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2001, Manažer. ISBN 80-7169-995-0.



Obrázek 7 Funkce zprostředkovatele

*Zdroj: vlastní zpracování podle JANEČKOVÁ, Lidmila. Marketing služeb. Praha: Grada, c2001, Manažer. ISBN 80-7169-995-0*

Distribuce může být ovlivněna vnitřními a vnějšími faktory. Mezi vnitřní lze zařadit obecně charakter dané služby, finanční a lidské zdroje společnosti. Mezi vnější patří charakteristika zákazníka, trhu, konkurence a také distribučních článků.<sup>22</sup>

S distribucí služeb se také pojí rozhodnutí o umístění provozovny a flexibilita dané služby. Výběr umístění provozovny je závislý na charakteru interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby, jak je vidět na obrázku níže.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> *Distribuce služeb* [online]. [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/distribuce-slueb.html>

<sup>23</sup> JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2001, Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

Tabulka 1 Metody distribuce služeb ovlivňující umístění

Charakter interakce mezi zákazníkem a organizací	Dostupnost provozoven poskytující služby	
	Jedno místo	Více míst
Zákazník jde za službou do provozovny	Divadlo, kadeřnictví, videopůjčovna, prádelna	Autobusová doprava, řetězec hotelů, restaurací, bankovní pobočky
Služba přichází za zákazníkem	Taxi, instalatérské služby, opravy televizí	Poštovní služby (částečně), silniční služba oprav aut
Zákazník a organizace jsou ve vzájemném neosobním styku	E-mailové obchody, teleshopy, místní rozhlas	Celostátní rozhlas a televize, telekomunikace

*Zdroj: vlastní zpracování podle JANEČKOVÁ, Lidmila. Marketing služeb. Praha: Grada, c2001, s. 121. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.*

Flexibilita produkce služby může být nulová, místně neflexibilní, nebo místně flexibilní. Pokud producent poskytuje velmi specifickou službu, může si dovolit mít nulovou flexibilitu služeb. Do takové kategorie se řadí historické památky a přírodní atrakce. Například Louvre má nulovou flexibilitu. V tomto případě návštěvníci galerie (zákazníci) dojedou na jedno dané místo, kde se provozovna nachází.

Další skupinou jsou místně neflexibilní služby. Taková kategorie zahrnuje služby, které se poskytují jen v centralizovaných provozovnách. Do této skupiny se řadí zdravotní zařízení, které používají nákladné zařízení, například počítačové tomografy. Lze sem zařadit i služby, které mají centrální řídicí jednotku. Například banky, které mají centrálu a mnoho poboček. Tyto menší provozovny (pobočky) mají určitou pravomoc, ale ne veškerou.

Do poslední skupiny, tj. místně flexibilních služeb patří takové, které se musí, co nejvíce přiblížit zákazníkovi. Do této skupiny se zahrnují služby jako kadeřnictví, kavárny nebo služby rychlého občerstvení. Provozovny těchto služeb jsou na dostupném místě pro co největší počet místních zákazníků.

Co se flexibility týče, tak může existovat i geografický monopol. Zákazník nemá ve své blízkosti poskytovatele dané služby, a tak musí využít i vzdálenější provozovnu. Tím se vzdálenější poskytovatel stává geografickým monopolistou a neposkytuje služby jen na svém místním trhu, ale má větší dosah. Příkladem mohou být poskytovatelé správních služeb, kdy si občané z malých vesnic musí dojet do většího města.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2001, Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

## 2 Bezpečnost

Bezpečnost je zažitý a široký pojem, který v různých oblastech může mít jiný význam. Můžeme ji definovat jako proměnlivý stav, který je závislý na mnoha proměnných, například. duchovno, materiální předměty, fyziologické předpoklady a na společnosti.<sup>25</sup>

*„Neexistuje všeobecná, abstraktní, univerzální, celistvá, trvalá a neměnná bezpečnost. Bezpečnost je konkrétní, historický, dynamický, relativní, různorodý, mnohotvárný a víceúrovňový fenomén.“<sup>26</sup> Na názoru, že bezpečnost je něco, co se odborníci snaží definovat už spoustu let, ale doposud není v oboru bezpečnosti ucelená studie se shodli Š. Waisová<sup>27</sup> a Š. Volner. Následujících několik definic bezpečnosti ukazuje, jak rozdílné může být její vymezení:*

*„Bezpečnost je stav, kdy jsou na efektivní míru omezeny hrozby pro objekt a jeho zájmy a tento objekt je k omezení stávajících i potenciálních hrozeb efektivně vybaven a ochoten při něm spolupracovat.“<sup>28</sup> Dle této definice je tedy bezpečnost ideální stav, kdy nic a nikdo není vystaven nebezpečí a zároveň je schopný odolávat potenciálnímu nebezpečí. Jde i o eliminaci hrozeb nebo ochranu před nimi.*

S tímto popisem bezpečnosti souhlasí i M. Mareš. *„Stav, kdy jsou na nejnižší možnou míru eliminovány hrozby pro objekt a jeho zájmy a tento objekt je k eliminaci stávajících i potencionálních hrozeb efektivně vybaven a ochoten při ní spolupracovat.“* Další z jeho obecného objasnění bezpečnosti říká, že: *„Bezpečný je ten, kdo není vystaven nebezpečí, popřípadě poskytuje ochranu před nebezpečím, nebo je nepochybný, zaručený, důvěryhodný.“<sup>29</sup>* Takto obecně je tedy bezpečnost formulována negativně ve vztahu s nebezpečím nebo hrozbě, které v danou chvíli neexistují.

S ohledem na dnešní situaci, zvyšování bezpečnosti vede k snižování spolehlivosti systému či omezování svobod.

---

<sup>25</sup> SAK, Petr. *Úvod do teorie bezpečnosti: nekonvenční pohledy na minulost, přítomnost a budoucnost lidstva*. Praha: Petrklíč, 2018. ISBN 978-80-7229-652-1.

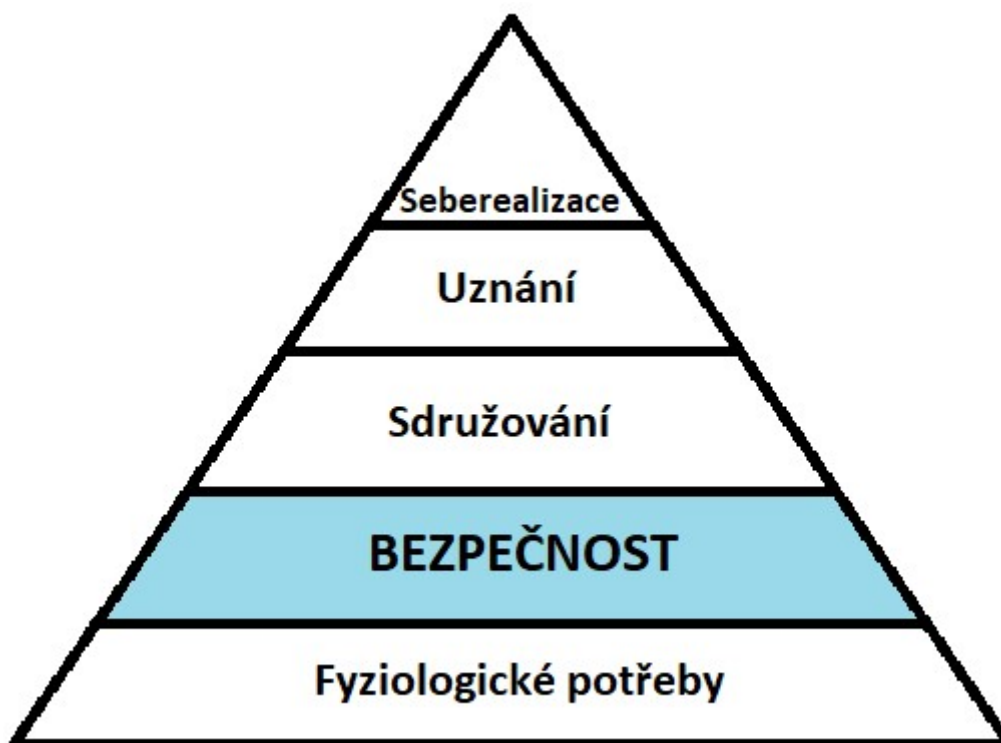
<sup>26</sup> VOLNER, Štefan. *Bezpečnost v 21. století*. 3. doplnené vydanie. Iris, 2012. ISBN 978-80-89256-74-7.

<sup>27</sup> WAISOVÁ, Šárka. *Bezpečnost: vývoj a proměny konceptu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. Politologické učebnice. ISBN 80-86898-21-0.

<sup>28</sup> Vnitřní bezpečnost a veřejný pořádek. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2004 [cit. 2020-11-14]. Dostupné z: [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz) › soubor › bezpečnost

<sup>29</sup> ZEMAN, Petr a Miroslav MAREŠ. *Česká bezpečnostní terminologie: Výklad základních pojmů*. Masarykova univerzita Brno, 2003. ISBN 80-210-3037-2.

Bezpečnost také může být chápána jako jedna ze základních potřeb. Dle A. Maslowa je fyzická bezpečnost ochrana před násilím a agresí. Poté se k bezpečnosti pojí jistota, a to v zaměstnání nebo jistota v příjmu.<sup>30</sup>



Obrázek 8 Maslowova pyramida potřeb

*Zdroj: vlastní zpracování podle Maslowova pyramida [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova\\_pyramida](https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida)*

Bezpečnost může být objektivní nebo subjektivní. U objektivní bezpečnosti neexistuje hrozba nebo nebezpečí, co by mohlo daný subjekt ohrozit. Oproti tomu u subjektivní bezpečnosti daný subjekt žádnou hrozbu nebo nebezpečí nevnímá.<sup>31</sup> Z tohoto rozlišování plyne, že sama bezpečnost může být brána jako subjektivní pocit. Pokud člověk nevidí zloděje, který se mu vkrádá do domu, když on spí, tak z jeho pohledu je v bezpečí, ale z objektivního hlediska v bezpečí není a zloděj ho ohrožuje.

*„Bezpečnost je stav, kdy je organizace schopna odolávat známým a předvídatelným vnějším a vnitřním hrozbám, které mohou negativně působit proti jejím jednotlivým prvkům tak, aby byla zachována struktura organizace, její stabilita a chování v souladu s cílem. Pod*

<sup>30</sup> Zvyšte svoji motivaci osvědčenou metodou pana Maslowa [online]. 19. 1. 2018 [cit. 2020-11-14]. Dostupné z: <https://www.absolvent.cz/clanek/zvyste-svoji-motivaci-osvedcenou-metodou-pana-maslowa>

<sup>31</sup> ZEMAN, Petr a Miroslav MAREŠ. *Česká bezpečnostní terminologie: Výklad základních pojmů*. Masarykova univerzita Brno, 2003. ISBN 80-210-3037-2.

*pojmem organizace zde chápeme klienta soukromé bezpečnostní služby.*“<sup>32</sup> V této definici od P. Hartmanna se bezpečnost váže k hrozbám, které se dělí na vnitřní a vnější. Při zachování bezpečnosti v rámci vnitřních hrozeb se daný subjekt snaží vysvětlit svůj momentální stav a snižovat rizika, která ho mohou ohrozit. Vnější hrozby mohou být takové, které působí na daný subjekt, např. vojenské nebo politické. Subjekt je v bezpečí vůči vnějším hrozbám, pokud je připraven působit na dané objekty, které ovlivňují jeho bezpečnost.<sup>33</sup>

Vývoj pojetí bezpečnosti se pojí ruku v ruce s vývojem společnosti. Při tradičním vnímání bezpečnosti jsou vojenské operace vnímány jako hrozby a bezpečnost se tedy pojí s obranou státu. Toto tradiční vnímání bezpečnosti se pojí hlavně s 20. stoletím. V dnešní době 21. století se bezpečnost pojí s novým způsobem pohledu na společnost. Týká se to znalostního, vzdělávacího, ekologického, ekonomického a bezpečnostního rozvoje. Tomuto novému paradigmatu pomáhá sjednocení různých vědeckých disciplín, které se zabývají jednotlivými částmi bezpečnosti (politika, vojenství, ekologie, informatika), protože sama bezpečnost je na pomezí různých vědních oborů.<sup>34</sup>

Druhy bezpečnosti dle M. Mareše:<sup>35</sup>

a) Národní bezpečnost

Při národní bezpečnosti nehrozí objektu (státu, celku) závažné hrozby týkající se: území, politiky, vnitřního pořádku, životů a zdraví občanů, majetkových hodnot a životního prostředí. Stát je v tomto případě schopen a ochoten potencionální hrozby zpozorovat a zlikvidovat. Říká se jí i národní obrana, přičemž to je obrana občanů, ekonomiky a institucí.

b) Vnitřní a vnější bezpečnost

Stav vnitřní bezpečnosti objektu (státu, mezinárodní organizace) je schopnost eliminace hrozeb, které by mohli přijít zevnitř objektu. Do vnitřních hrozeb patří: ohrožení demokratického politického systému, bezpečnost hospodářství od korupce a zajištění bezpečnosti v hospodářství a politice od organizovaného zločinu. U vnější bezpečnosti se eliminují hrozby pocházející z vnějšku objektu (státu).

---

<sup>32</sup> Odborná terminologie v komerční bezpečnosti. *Bezpečnost s profesionály* [online]. 2014, (1) [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.kpkbcr.cz/wp-content/uploads/BsP-2014-01.pdf>

<sup>33</sup> KYNCL, Jaromír. *Bezpečnost objektu ve světle moderních technologií*. Praha: Komora podniků komerční bezpečnosti České republiky, 2014. ISBN 978-80-260-7115-0.

<sup>34</sup> HOFREITER, Ladislav. *Bezpečnost, bezpečnostní riziká a ohrozenia*. Žilina: EDIS, 2004. ISBN 8080701814.

<sup>35</sup> ZEMAN, Petr a Miroslav MAREŠ. *Česká bezpečnostní terminologie: Výklad základních pojmů*. Masarykova univerzita Brno, 2003. ISBN 80-210-3037-2.



c) Ekonomická bezpečnost

Je ideální stav, kdy ekonomiku neohrožují žádné hrozby, které by mohli snížit její výkonnost, která je potřeba k fungování na vnitřních i vnějších trzích.

d) Ekologická bezpečnost

Poslední druhem bezpečnosti je ekologická, která v posledních letech dospěla k větší důležitosti, než byla chápána dříve. Jedná se o stav, kdy společnost (lidé) a ekologický systém na sebe působí udržitelným a dlouhodobým způsobem. V ideální ekologické bezpečnosti jsou sníženy hrozby spojené s životním prostředím

## 2.1 Komerční bezpečnost

Komerční též soukromá bezpečnost má dlouhou historii. Podle J. Kameníka „*Soukromá bezpečnost zde byla dříve než bezpečnost v pojetí státní moci.*“<sup>36</sup> Panovníci a další vysoce postavení lidé měli svou osobní ochranu a také si pomocí soukromé bezpečnosti chránili svůj majetek. Až při demokratické společnosti se možnost ochrany osob a majetku dostala mezi širokou veřejnost.

V České republice spadá zajištění bezpečnosti a vnitřního pořádku do kompetence policie a soukromých bezpečnostních agentur. Poskytovatelé soukromých bezpečnostních služeb zastávají pouze doplňující roli k bezpečnostní komunitě státu (policie). Organizace poskytující bezpečnostní služby jsou přesto důležitou ochranou proti kriminalitě, a tudíž se díky nim minimalizují škody jak na majetku, tak na zdraví občanů.<sup>37</sup>

Pro efektivní prevenci proti kriminalitě se: „*Musí změnit postoj občanů k problematice bezpečnosti, motivovat je k bezpečnějšímu chování a k efektivnějšímu zabezpečení.*“<sup>38</sup> Občané nevidí potřebu si sami zabezpečovat své byty a domy, když existují státní složky bezpečnosti (policie).<sup>39</sup>

Společnost, která se rozhodne zajišťovat komerční bezpečnost je z právního hlediska podnikatelský subjekt, který musí dodržovat státem dané zákony a normy. Jedná se o subjekt, který není financován ze státního rozpočtu, tudíž své služby poskytuje za úplatu, a proto se

---

<sup>36</sup> KAMENÍK, Jiří a František BRABEC. *Komerční bezpečnost: soukromá bezpečnostní činnost detektivních kanceláří a bezpečnostních agentur*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-309-6.

<sup>37</sup> KAMENÍK, Jiří a František BRABEC. *Komerční bezpečnost: soukromá bezpečnostní činnost detektivních kanceláří a bezpečnostních agentur*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-309-6.

<sup>38</sup> Odborná terminologie v komerční bezpečnosti. *Bezpečnost s profesionály* [online]. 2014, (1) [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.kpkbcr.cz/wp-content/uploads/BsP-2014-01.pdf>

<sup>39</sup> KYNCL, Jaromír. *Bezpečnost objektu ve světle moderních technologií*. Praha: Komora podniků komerční bezpečnosti České republiky, 2014. ISBN 978-80-260-7115-0.

jedná o komerční bezpečnost. Dle zákona o živnostenském podnikání je ostraha majetku a osob koncesovanou živností, která zahrnuje poskytování služeb spojených s ostrahou a ochranou majetku, ostrahou při přepravě peněz včetně jejich zpracování, ochranou osob a právních zájmů, se zajišťováním pořádku v místech konání veřejných shromáždění, slavností a sportovních událostí, s vyhodnocováním bezpečnostních rizik a provozováním centrálních pultů ochrany.<sup>40</sup>

*„Poskytováním soukromé bezpečnostní služby se rozumí poskytování ostrahy a ochrany práv a ostatních právem chráněných zájmů osobami splňujícími zákonné a další předpoklady pro výkon takových činností jiným osobám na obchodních principech, přičemž poskytované služby jsou vykonávány v rámci zákonných norem a pouze v rámci práv a povinností delegovaných osobou užívající tato práva a povinnosti na osobu či osoby oprávněně poskytující a vykonávající tyto služby.“*<sup>41</sup> Dle definice od P. Hartmanna poskytují tedy komerční bezpečnostní agentury ochranu majetku, osob a práv daného klienta. Taková firma musí poskytovat své služby v souladu se zákonem a také se svým zákazníkem.

Za základní dělení komerčních bezpečnostních agentur se považuje členění dle druhu povolených činností, které může podnikatelský subjekt poskytovat. Dle J. Kameníka jde o:

- a) Hlídací služby (ochrana majetku a osob)
- b) Detektivní služby
- c) Technické služby ochrany osob a majetku.<sup>42</sup>

Podle zákona o soukromých bezpečnostních službách, který přišel v platnost roku 2020, se soukromé bezpečnostní činnosti dělí na šest typů:

- a) Ochrana majetku a osob
- b) Ochrana majetku ve zvláštních případech
- c) Soukromé detektivní služby
- d) Převoz hotovosti, cenin a cenných předmětů nad hodnotu 5 mil. Kč
- e) Technické služby k ochraně osob a majetku

---

<sup>40</sup> Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

<sup>41</sup> Odborná terminologie v komerční bezpečnosti. *Bezpečnost s profesionály* [online]. 2014, (1) [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.kpkbcr.cz/wp-content/uploads/BsP-2014-01.pdf>

<sup>42</sup> KAMENÍK, Jiří a František BRABEC. *Komerční bezpečnost: soukromá bezpečnostní činnost detektivních kanceláří a bezpečnostních agentur*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-309-6.

f) Bezpečnostní poradenství.<sup>43</sup>

## 2.2 Druhy ochrany objektů

Ochrana objektů se dělí způsobem znázorněným níže:



Obrázek 9 Druhy ochrany objektů

*Zdroj: vlastní zpracování podle KYNCL, Jaromír. Bezpečnost objektu ve světle moderních technologií. Praha: Komora podniků komerční bezpečnosti České republiky, 2014. ISBN 978-80-260-7115-0.*

### 2.2.1 Objektová bezpečnost

Objektová bezpečnost je jednou z částí, kterou může zajišťovat bezpečností agentura. Společnost, která poskytuje svému klientovi objektovou bezpečnost, si nejprve udělá analýzu objektových rizik a poté se přijmou opatření, aby se zvýšila bezpečnost daného objektu.

Bezpečnostní posouzení objektu je zahrnuto do analýzy objektových rizik. Avšak bývá společnostmi opomíjeno, protože ho považují za jakýsi nadstandard. Jde hlavně o posouzení objektu a následný výběr vhodného zabezpečení. Špatné posouzení objektu a na to navazující

<sup>43</sup> Vláda schválila návrh zákona o soukromých bezpečnostních službách [online]. [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/vlada-schvalila-navrh-zakona-o-soukromych-bezpecnostnich-sluzbach.aspx>

výběr zabezpečení, může mít ohromné důsledky na kvalitu a efektivitu samotného zabezpečení. Posouzení bezpečnosti objektu se realizuje prostřednictvím analýz rizik, současného stavu objektu a výhledu do budoucna pomocí více scénářů případného narušení daného objektu.<sup>44</sup>

Při bezpečnostním posouzení objektu by měli být brány v potaz následující faktory:

- Zabezpečované hodnoty
- Budova a aspekty, které ji ovlivňují
- Vlivy, které působí na zabezpečovací systém uvnitř objektu
- Vlivy, které působí na zabezpečovací systém z venku objektu

Pro správné posouzení objektu z hlediska bezpečnosti a následný výběr vhodného zabezpečení se musí zohlednit i další faktory, např. druh majetku a historie narušení objektu.<sup>45</sup>

Na analýzu objektových rizik navazuje tedy samotná ochrana objektu. Musí se správně posoudit všechny požadavky na ochranu a různé faktory, které byly popsány výše. Vyhotoví se bezpečnostní projekt, kde jsou popsána konkrétní opatření. Pro zajištění komplexní ochrany je důležité zkombinovat prvky fyzické a technické ochrany.

Při objektové bezpečnosti poskytovatel bezpečnostních služeb shromažďuje údaje o svém klientovi. Součástí výkonu této koncesované živnosti je také zpracování osobních údajů, za které výhradně zodpovídá poskytovatel bezpečnostních služeb.<sup>46</sup> Bezpečnostní agentura je tedy správcem osobních údajů dle zákona o ochraně osobních údajů. Správce osobní údajů musí dodržovat zásady ochrany osobních údajů a musí plnit povinnosti, jakožto subjekt, který je zodpovědný za zpracování osobních údajů.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> KYNCL, Jaromír. *Bezpečnost objektu ve světle moderních technologií*. Praha: Komora podniků komerční bezpečnosti České republiky, 2014. ISBN 978-80-260-7115-0.

<sup>45</sup> ŠEVČÍK, Jiří. *Bezpečnostní posouzení objektu*. In: LUKÁŠ, Luděk: *Bezpečnostní technologie, systémy a management*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2015. ISBN 978-80-87500-05-7.

<sup>46</sup> Zákon č. 101/2000 Sb., zákon o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů

<sup>47</sup> Odborná terminologie v komerční bezpečnosti. *Bezpečnost s profesionály* [online]. 2014, (1) [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.kpkbcr.cz/wp-content/uploads/BsP-2014-01.pdf>

## 2.2.2 Fyzická bezpečnost

Fyzická ochrana je nejstarší a stále nejčastěji používaným druhem zabezpečení. Tvoří ji systém opatření, který má za účel neoprávněné osobě zabránit nebo ztížit přístup.<sup>48</sup> Tento druh ostrahy aktivně přispívá k zmaření záměru narušitele objektu.

Fyzická bezpečnost může být zajištěna jak zaměstnanci samotné bezpečnostní agentury nebo proškolenými zaměstnanci provozovatele objektu.

Formy fyzické bezpečnosti jsou dle J. Kyncla následující:

- Strážní služba
- Bezpečnostní dohled
- Ochranný doprovod
- Kontrolní propustková činnost
- Bezpečnostní výjezd (zásah)

## 2.2.3 Technická bezpečnost

Technická bezpečnost je spjata s objektovou bezpečností. Velký význam mají vazby na ovládací centra daných zařízení, tzn. komunikace se společnostmi, která technickou bezpečnost poskytuje.

Do technické bezpečnosti se zahrnují, mechanické zábranné systémy, poplachové zabezpečovací a tísňové systémy, perimetrická ochrana a kamerové systémy nebo systémy kontroly vstupu osob.<sup>49</sup>

### 2.2.3.1 Mechanické zábranné systémy

Mechanické zábranné systémy jsou prostředky, které zabraňují nepovolené osobě se dostat do chráněného objektu, např. zdi a ploty. K mechanické části systému se řadí i prostředky individuální ochrany, jako jsou trezory.<sup>50</sup> Dále do této skupiny patří i bariéry proti vozidlům nebo vjezdové závory. Mechanické zábranné systémy jsou závislé na použitém materiálu, nebo jeho pevnosti. Tyto systémy nemají za účel chránit objekt sami, ale jsou důležitou součástí komplexní ochrany.

---

<sup>48</sup> Zákon č. 412/2005 Sb. Zákon o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti

<sup>49</sup> KYNCL, Jaromír. *Bezpečnost objektu ve světle moderních technologií*. Praha: Komora podniků komerční bezpečnosti České republiky, 2014. ISBN 978-80-260-7115-0.

<sup>50</sup> *Mechanické zábranné systémy (MZS)* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.security.cz/mechanicke-zabranne-systemy-mzs--2422.html>

### 2.2.3.2 Poplachové zabezpečovací a tísňové systémy (PZTS)

Poplachový zabezpečovací a tísňový systém (dříve elektronický zabezpečovací systém) se skládá např. z kamer a senzorů. Čidla, která v sobě kamery a senzory mají, zaznamenají pohyb a následně se spustí poplachový systém.<sup>51</sup> Čidla s ústřednou mohou být spojena pomocí elektrických kabelů nebo rádiových vln.<sup>52</sup>

Při poplachovém zabezpečení se rozlišuje prostorová, plášťová a předmětová ochrana. Prostorová ochrana zahrnuje detektory pohybu. Plášťovou ochranou se myslí detekce na plášti budovy, tzn. ochrana je prováděna pomocí senzorů rozbití skla (okna) a magnetických detektorů. Předmětová ochrana se zabývá ochranou cenných předmětů, pomocí detektorů tlaku nebo náklonu.

### 2.2.3.3 Perimetrická ochrana

Perimetrická ochrana zabezpečuje ochranu venkovních prostor. Má za cíl zajistit přehled o situaci v celém objektu a případně zachytit narušitele. V praxi se jedná o střežení příjezdových cest, obvodu pozemků, skladů a parkovišť pomocí závor, bariér a detekčních systémů. Při zjištění narušení perimetrické ochrany se následně zvolí vhodný způsob zásahu, např. kontaktovat policii.

### 2.2.4 Bezpečnostní systémy

Bezpečnostní systém obsahuje reálné prvky, které společně vytvářejí nástroj k zajištění bezpečnosti. Ta je nejefektivnější, pokud se prvky ochrany kombinují a docílí se tak komplexní bezpečnosti. Jeden z prvků může být i atropa např. kamery. Tento prvek bezpečnostního systému je dobrým nástrojem k zajištění prevence.<sup>53</sup>

Bezpečnostní systémy se neustále vyvíjejí, a proto konkurence mezi jejich výrobci stále stoupá.<sup>54</sup> Při výběru a následné instalaci bezpečnostního systému by se mělo mít na paměti, že absolutní ochrana neexistuje. Každá překážka a zabezpečení může být nežádoucí osobou překováno.

Do bezpečnostních systémů patří poplachové zabezpečovací a tísňové systémy, které již byly popsány výše. Dále se sem řadí elektrická požární signalizace, dohledové a poplachové

---

<sup>51</sup> *Třídění bezpečnostních systémů* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/255/01.html>

<sup>52</sup> *Poplachový zabezpečovací a tísňový systém (PZTS)* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.security.cz/elektricka-zabezpecovaci-signalizace-pzts--2419.html>

<sup>53</sup> *Bezpečnost majetku* [online]. [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.zabezpecovaci-zarizeni.cz/bezpecnost-majetku/>

<sup>54</sup> KYNCL, Jaromír. *Bezpečnost objektu ve světle moderních technologií*. Praha: Komora podniků komerční bezpečnosti České republiky, 2014. ISBN 978-80-260-7115-0

přijímací centrum, multifunkční dohledové centrum, kamerový systém, řízené docházkové a přístupové systémy, detektory narušení, biometrické systémy a elektronická ochrana zboží.

#### **2.2.4.1 Elektrická požární signalizace**

Elektrická požární signalizace (EPS) zajišťuje bezpečnost pomocí hlásičů požáru, který zaznamenají oheň a následně tuto událost signalizují ústředně tohoto zabezpečení. Ta je pod neustálým dozorem, který potom přivolá jednotky požární ochrany. Existuje i možnost, že centrála nemá 24hodinový dohled a v takovém případě je EPS dálkově napojen na hasičský záchranný sbor. Místo označení elektrická požární signalizace se používá i termín lokální detekce požáru.<sup>55</sup>

Součástí EPS je tedy ústředna (neboli centrála), hlásiče a doplňující zařízení. Hlásiče na základě změn, které nastaly, vyhodnocují situaci a vysílají signál. Mohou se dělit dle způsobů jejich spuštění na tlačítkové a samočinné. Tlačítkové musí být spuštěny v případě požáru člověkem a samočinné detekují požár sami a následně ho bez lidského přičinění nahlásí centrále. V České republice se vyskytují hlásiče teplotní, kouřové nebo kombinované, což je spojení dvou předchozích.

#### **2.2.4.2 Dohledové a poplachové přijímací centrum**

S rostoucí kriminalitou se postupně začala vyvíjet i bezpečnostní zařízení. Proto se začaly instalovat takové bezpečnostní prvky, které byly spojeny s centrálním dispečinkem. Při neoprávněném vstupu do chráněného objektu, je centrální dispečink upozorněn již nainstalovanými bezpečnostními prvky a následně zajistí zásah lidským faktorem. Zásahové jednotky se v krátkém čase dostanou na místo určení a zastaví neoprávněnou osobu ve výkonu její činnosti nebo popřípadě zajistí objekt.<sup>56</sup>

#### **2.2.4.3 Multifunkční dohledové centrum**

Taková centra jsou vytvořena za účelem nepřetržitého sledování, a tím se zvyšuje bezpečnost daného objektu. Multifunkční centrum je zatím nejvyšším stupněm ochrany a je přímo napojeny na policii a hasičský záchranný sbor. Zabezpečený objekt je sledován skrz kamery a obraz je následně zaznamenán na velkých obrazovkách v dohledovém centru, které je obsluhováno pracovníky na vysoké odborné úrovni. Celé multifunkční dohledové centrum by mělo mít vlastní záložní systém pro dodávku energie v případě výpadku.

---

<sup>55</sup> *Elektrická požární signalizace* [online]. [cit. 2021-03-04]. Dostupné z:

[https://cs.wikipedia.org/wiki/Elektrick%C3%A1\\_po%C5%BE%C3%A1rn%C3%AD\\_signalizace](https://cs.wikipedia.org/wiki/Elektrick%C3%A1_po%C5%BE%C3%A1rn%C3%AD_signalizace)

<sup>56</sup> POPARDOWSKI, Ivo. *Bezpečnost objektu ve světle moderních technologií*. Praha: Komora podniků komerční bezpečnosti České republiky, 2014, s. 179-183. ISBN 978-80-260-7115-0.

Komunikace probíhá na interní úrovni, kdy vlastní servisní pracovníci zabezpečeného objektu mají kdykoliv k dispozici veškeré informace. Zákazníci dostávají SMS zprávou přehled o stavu svého objektu. Dále komunikuje podobným principem i klient s dohledovým centrem, kdy zákazník dostane od firmy poskytující bezpečnostní služby jednotné číslo, díky němuž se vždy dovolají do centra, kde jsou k dispozici veškeré informace a může se tak zajistit jakákoliv služba.

Multifunkční dohledové centrum zajišťuje především ochranu majetku a zdraví, požární ochranu, ochranu před ekologickými haváriemi a ochranu života osob. Výhodou těchto center je jejich možná kombinace s nejmodernějšími technologiemi. V dnešní době jsou multifunkčním dohledovým centrem velice nápomocné tzv. chytré domácnosti, které přispívají k efektivnímu využití techniky a lidského potenciálu v oblasti zabezpečení.<sup>57</sup>

#### 2.2.4.4 Kamerové systémy

V dnešní době je u kamerových systémů (CCTV) důležitá nejen kvalita obrazu a zvuku, ale i jednoduchá obsluha samotné kamery. Díky okamžitému přehledu kamerového systému o aktuální situaci zabezpečeného objektu, jsou tyto systémy velmi žádané a jedny z těch nejrychleji se rozvíjejících.<sup>58</sup>

V České republice upravuje kamery k bezpečnostní aplikaci norma ČSN EN IEC 62676-5 z roku 2019. Definuje data a kvalitu obrazu pro kamerové zařízení.<sup>59</sup>

S kamerovým systémem jsou dnes spojeny i nařízení GDPR. Toto nařízení vydala Evropská unie a týká se způsobů nakládání s osobními údaji. Kamerový systém, který pořizuje obrazový záznam musí dodržet zákonné podmínky o označení, tedy aby každý, kdo vstoupí do takto zabezpečeného objektu, věděl, že tam jsou kamery, které nahrávají.<sup>60</sup> Díky tomuto nařízení musí poskytovatel bezpečnostních služeb pomocí kamerových systémů neboli správce osobních údajů vést záznamy o činnostech zpracovávané pro kamerové

---

<sup>57</sup> KYNCL, Jaromír. *Bezpečnost objektu ve světle moderních technologií*. Praha: Komora podniků komerční bezpečnosti České republiky, 2014. ISBN 978-80-260-7115-0.

<sup>58</sup> LOVEČEK, Tomáš. *Kamerové bezpečnostné systémy: Bezpečnostné systémy*. EDIS, 2007. ISBN 978-80-8070-767-5.

<sup>59</sup> ČSN EN IEC 62676-5: *Dohledové videosystémy pro použití v bezpečnostních aplikacích – Část 5: Specifikace dat a kvalita obrazu pro kamerová zařízení* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://csnonline.agentura-cas.cz/Vysledky.aspx>

<sup>60</sup> *Bezpečnostní kamerové systémy a nařízení GDPR* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: [https://www.zabepcovaci-zarizeni.cz/bezpecnost-majetku/bezpecnostni\\_kamery\\_gdpr/](https://www.zabepcovaci-zarizeni.cz/bezpecnost-majetku/bezpecnostni_kamery_gdpr/)



systemy. Takový záznam musí obsahovat označení správce, účel zpracování, popis kategorie osobních údajů a další.<sup>61</sup>



Obrázek 10 Bezpečnostní kamera

*Zdroj: IP kamera AXIS P1354-E [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://netcam.cz/produkty/ip-kamery/axis-p1354-e-venkovni-fixni-hdtv-kamera.php>*

#### **2.2.4.5 Detektory narušení**

Poslední v této práci popsané bezpečnostní prvky jsou bezpečnostní čidla neboli detektory narušení. Jde o zařízení, které zajišťuje, jak už z názvu vypovídá, přehled o neoprávněném narušení hlídaného objektu. Detektor může mít formu magnetickou, radiolokační, termovizní nebo infračervenou. Používají se i detektory na principu fyzikálního jevu, např. přerušení červeného světla narušitelem.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Co znamená GDPR pro kamerové systémy [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.varnet.cz/dokumenty/podpora/CCTV/gdpr>

<sup>62</sup> KYNCL, Jaromír. *Bezpečnost objektu ve světle moderních technologií*. Praha: Komora podniků komerční bezpečnosti České republiky, 2014. ISBN 978-80-260-7115-0.

### 3 Strategie

Strategie určuje budoucí činnosti podniku, aby dospěl k realizaci svých cílů. Výstupem je dlouhodobý plán, což je dokument, který zahrnuje popis společnosti, budoucí vývoj, a především již zmíněné cíle. Za strategie vždy zodpovídá vrcholový management.<sup>63</sup>

Pro účely této bakalářské práce je níže popsáno dělení strategií dle záměru vývoje podniku a konkurenční strategie.

#### 3.1 Konkurenční strategie

Podle rozhodnutí vrcholového managementu podniku o tom, jaká bude jejich konkurenční výhoda, lze zvolit jednu z Porterových generických strategií. A to buďto strategii nízkých nákladů, strategii diferenciaci nebo strategii koncentrace.<sup>64</sup> Rozhodnutí vrcholového managementu vyháží z analýz minulého vývoje podniku, podnikového okolí a podnikových zdrojů.

##### 3.1.1 Strategie nízkých nákladů

Strategii nízkých nákladů využívají podniky, které poskytují jednodušší služby. Od konkurence se snaží odlišit nižšími náklady, takže i nižší celkovou cenou, kterou zákazník následně zaplatí. Konkurenční výhoda podniku uplatňující takovou strategii je tedy nízká cena. Snaží se o kontrolu osobních nákladů, a to zejména provozních, např. snížení nákladů na údržbu nikoli propouštění zaměstnanců. V této strategii je z pohledu manažerských funkcí velmi důležitá kontrola. Pro tuto strategii se podnik zaměřuje na co nejlevnější distribuci a výši ukazatelů aktivity a likvidity. Pro uplatnění této strategie by výše kumulativních nákladů měla být nižší než jejich výše u konkurence.<sup>65</sup>

##### 3.1.2 Strategie diferenciaci

Strategie diferenciaci neboli jedinečnosti (také se používá pojem strategie odlišnosti), se používá u velice specifických služeb, jejichž konkurenční výhodou je kvalita. Diferenciovaná služba může být jedinečná svou přizpůsobivostí se zákazníkovi. Podnik, který uplatní takovou strategii má vyšší i celkovou cenu, kterou zákazník zaplatí. Společnost používající tuto strategii se může odlišovat například velkým důrazem na výzkum a vývoj nebo poskytovat

---

<sup>63</sup> MYŠKOVÁ, Renáta. *Strategický management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-755-1.

<sup>64</sup> ŽIŽKA, Miroslav a Kateřina MARŠÍKOVÁ. *Ekonomika podniku v teorii a příkladech*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014. ISBN 978-807-4941-269.

<sup>65</sup> ŽIŽKA, Miroslav a Kateřina MARŠÍKOVÁ. *Ekonomika podniku v teorii a příkladech*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014. ISBN 978-807-4941-269.

nestandartní doplňkové služby. Cílem této strategie je vytvořit pro zákazníka hodnotné a rozdílné výrobky či služby.

### 3.1.3 Strategie koncentrace

Poslední je strategie koncentrace neboli zaměření, kterou využijí společnosti, které nemají dostatečné prostředky, aby pokryly celý trh, a tak se soustředí jen na daný segment zákazníků. Podnik fungující dle této strategie, poskytuje zákazníkovi takovou službu, která je přesně dle jeho potřeb. Po výběru daného segmentu se následně uplatňuje jedna z výše zmíněných strategií, tj. nízkonákladová nebo diferenciovaná.<sup>66</sup>

## 3.2 Strategie podle záměru vývoje podniku

Strategie se podle záměru vývoje podniku člení na růstovou, stabilizační nebo útlumovou. Podnik si zvolí strategii, která je pro něj nejvýhodnější dle jeho okolí, zdrojů a schopností dané společnosti. Konečné rozhodnutí provádí vrcholový management daného podniku podle toho, jaký mají záměr do budoucna.

### 3.2.1 Růstová strategie

Růstové strategie se dělí dle Ansoffovi matice, která umožňuje volbu vhodné strategie a hodnocení rizik, které s danou strategií souvisí. Na obrázku níže je zobrazena Ansoffova matice, která má dvě části, a to produkt a trh.

Trh \ Produkt	Současný	Nový
Současný	Penetrace trhu	Rozvoj výrobku
Nový	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Obrázek 11 Ansoffova matice

*Zdroj: MYŠKOVÁ, Renáta. Strategický management. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-755-1.*

Dle Ansoffovi matice jsou růstové strategie čtyři, a to tržní penetrace, rozvoj výrobku, rozvoj trhu a diverzifikace. Strategii tržní penetrace použije podnik, který se s existujícím produktem snaží proniknout na již existující trh. Tato strategie je nejméně riziková.<sup>67</sup>

<sup>66</sup> MYŠKOVÁ, Renáta. *Strategický management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-755-1.

<sup>67</sup> *Ansoffova matice* [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>

Strategii rozvoje výrobku použije společnost, která se snaží být úspěšná s novým produktem na stávajícím trhu. Obecně se dá říct, že je tato strategie použita u inovativních produktů, a proto je více riziková. V dnešní době ji uplatňují především automobilové společnosti.<sup>68</sup> Třetí strategií dle Ansoffovi matice je rozvoj trhu, která se zaměřuje na vstup s již existujícím produktem na nový trh. Může se jednat o nové tržní segmenty, regiony a hledání nových zákazníků. Poslední strategií je diverzifikace, která je ze všech strategií nejrizikovější. Použije ji podnik, který vstupuje s novým produktem na zcela nový trh.<sup>69</sup>

### 3.2.2 Stabilizační strategie

Stabilizační strategii volí vrcholový management společnosti, pokud se domnívá, že podnik nemá dostatečný potenciál, aby mohl uplatnit růstovou strategii. Případem použití této strategie by mohla být situace, kdy podnik úspěšně odvrátil svůj úpadek nebo v nedávné době prošel prudkým růstem.<sup>70</sup> Cílem této strategie tedy je udržet stávající ekonomické výsledky, pozici na trhu nebo svou hodnotu.

### 3.2.3 Útlumová strategie

Útlumová strategie může vést k ukončení některých činností podniku. Tato strategie je vhodná pro podniky, které se nacházejí na zralých či stagnujících trzích. V takovém případě se snižují náklady pomocí zmenšování určitých organizačních jednotek nebo snižování zásob. Strategie je zaměřená na zvýšení krátkodobých finančních toků.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> *Ansoffova matice* [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/ansoffova-matice>

<sup>69</sup> MYŠKOVÁ, Renáta. *Strategický management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-755-1.

<sup>70</sup> ŽIŽKA, Miroslav a Kateřina MARŠÍKOVÁ. *Ekonomika podniku v teorii a příkladech*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014. ISBN 978-807-4941-269.

<sup>71</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

## 4 Obchodní politika

Cílem obchodní politiky v podniku je zkoordinovat činnosti společnosti tak, aby vedly k splnění podnikových cílů, vzájemně se neoslabovaly, a tedy efektivně spolupracovaly.

Obchodní politika podniku představuje funkční strategie podniku, které mezi sebou mají vzájemné vztahy. Do funkčních strategií se řadí například marketingová strategie, finanční strategie, výzkum a vývoj, investiční strategie, řízení výroby, personální strategie a strategie informačních systémů. Mezi nejčastěji zpracovávané patří marketingová a finanční strategie, které jsou popsány níže.

### 4.1 Marketingová strategie

Marketingová strategie představuje dlouhodobé efektivní využití financí společnosti s účelem zvýšení prodeje.<sup>72</sup> Obsah marketingové strategie je vymezen příslušným marketingovým plánem, který společnost používá. V marketingovém plánu je definován marketingový mix, který podnik uplatňuje.<sup>73</sup> Marketingovým mixem se rozumí nástroje, pomocí nichž se realizují marketingové cíle.

Základním marketingovým mixem je mix 4P. Části tohoto mixu jsou produkt, cena, distribuce a propagace. Produkt je chápán jako cokoli, co se může nabízet na trhu, včetně jeho vlastností z pohledu zákazníka, například kvalita, spolehlivost nebo značka. Cena je hodnota, kterou zákazník zaplatí jako protihodnotu za daný produkt. Za distribuci jsou považovány distribuční cesty produktu od výrobce ke konečnému zákazníkovi. Distribuční cesty mohou být přímé nebo nepřímé, kdy mezi výrobcem a zákazníkem jsou prostředníci, kteří zprostředkovávají jeho cestu ke správnému zákazníkovi. Poslední částí základního marketingového mixu je propagace, která je součástí komunikace firmy. Zahrnuje reklamu, podporu prodeje, publicitu a osobní prodej.<sup>74</sup>

Rozšířené marketingové mixy vychází z výše popsaného základního mixu 4P. Každý z rozšířených marketingových mixů ho zvětšuje o další nástroje. Rozšířené mixy jsou u regionálního marketingu, služeb a cestovního ruchu.

---

<sup>72</sup> *Marketingová strategie* [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/marketing/marketingova-strategie>

<sup>73</sup> *Marketingová strategie – základní kámen úspěšného businessu* [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.fastcentrik.cz/blog/marketingova-strategie-%E2%80%93-zakladni-kamen-uspesneho>

<sup>74</sup> *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy* [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://robertnemoc.com/marketingovy-mix-rozbor/>

Marketingový mix regionálního marketingu je rozšířen o lidi, procesy, podnikatelské prostředí a spolupráci partnerů. Za produkt v regionálním marketingu je považován pozemek nebo budova, na kterou se region snaží přilákat pozornost. Za distribuci se považuje infrastruktura daného regionu. Lidé v regionálním marketingu jsou zaměstnanci veřejné správy v daném regionu. Procesy usnadňují komunikaci, například pro občany daného regionu to je rychlost vyřizování záležitostí na úřadech. Podnikatelské prostředí je důležité pro potencionální investory. Poslední částí marketingového mixu regionálního marketingu je spolupráce regionálních institucí a soukromých subjektů.<sup>75</sup>

Marketingový mix služeb je rozšířen o lidi, procesy, materiální předpoklady a rozšířené služby. Za distribuci u služeb je považováno místo distribuce tedy místo, kde je služba poskytnuta. Například ke kadeřnici si zákazník dojde do salonu, který je považován za místo distribuce. Lidský faktor společnosti jsou jejich zaměstnanci, které se podnik v nejlepším případě snaží dostatečně školit a motivovat pro výkon jejich práce. Společnost se tímto snaží udržet si dobré zaměstnance. Procesy jsou činnosti, které musí být vykonány, aby byla služba vytvořena. U procesů se rozhoduje o zapojení zákazníka do daného procesu. Vytváří se masové služby, kdy zákazník není zapojen vůbec a oproti tomu jsou profesionální služby, kdy jsou zákazníci hodně zapojeni do procesu. Materiální předpoklady jsou nejdůležitějším faktorem diferenciací, protože přispívají k udržení si dlouhodobých zákazníků. Do materiálních předpokladů patří například hmotné podněty. Poslední částí marketingového mixu služeb jsou rozšířené služby, do nichž může patřit například lepší komunikace se zákazníkem nebo zkrácená časová lhůta uskutečnění dané služby.<sup>76</sup>

Marketingový mix cestovního ruchu nebo marketingový mix 8P je rozšířen o lidi, kooperaci, balíčky a tvorbu programů. Lidský faktor u cestovního ruchu je veškerá obsluha a personál dané navštívené destinace. Kooperace je spolupráce s dalšími poskytovateli služeb. Balíčky u cestovního ruchu se týkají výhodných cen, kdy si zákazník koupí větší množství za nižší cenu. Poslední částí je tvorba programů, což zahrnuje plány na každý den pro turisty.<sup>77</sup>

## 4.2 Finanční strategie

Z finanční strategie vychází finanční plán podniku, který je výchozím dokumentem pro řízení finančních toků ve společnosti. Výstupem finančního plánu je rozpočet podniku, který

---

<sup>75</sup> KANTOROVÁ, Kateřina. *Marketing II*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-815-2.

<sup>76</sup> KANTOROVÁ, Kateřina. *Marketing II*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-815-2.

<sup>77</sup> 8P a marketing pro cestovní ruch [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.jaknaturisty.cz/l/a8p-a-marketing-pro-cestovni-ruch/>

by se měl sestavovat ve čtyřech variantách a to reálná, pesimistická, optimistická a katastrofální varianta.<sup>78</sup> Podnik by se měl finančně připravit na možnost, že mohou nastat všechny varianty.

Finanční zdroje pro činnost podniku jsou nezbytné a pro jejich koordinaci se sestavuje finanční strategie, z které vychází finanční plány. Finanční strategie musí řešit náklady, tržby a cash flow. Cílem finanční strategie je snížení nákladů, zvýšení tržeb a přírůstek finančních toků. Finanční strategie zahrnuje strukturu finančních zdrojů, způsob jejich dosažení a styl využití v podniku. Dále rozpracovává strukturu nákladů a jak se vyvíjejí. Poslední položkou finančních strategie je způsob tvorby a následné využití zisku.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> *Finanční strategie* [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-strategie>

<sup>79</sup> MYŠKOVÁ, Renáta. *Strategický management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-755-1.

## 5 Manažerské činnosti

Manažerské činnosti, respektive funkce představují nejjednodušší klasifikaci práce manažerů. Různí autoři je dělí odlišnými způsoby.

H. Fayol stanovil pět základních manažerských funkcí, které jsou následující:

- Plánování
- Organizování
- Příkazování
- Koordinace
- Kontrola<sup>80</sup>

Pro příklad odlišného dělení je níže vypsáno taktéž pět manažerských funkcí dle H. Koontze a H. Weihricha. Toto dělení bude níže použito v praktické části.

- Plánování
- Organizování
- Výběr a rozmíst'ování zaměstnanců
- Vedení lidí
- Kontrola

Obecně se manažerské funkce dělí na dvě skupiny, a to průběžné a sekvenční. Sekvenční funkce na sebe navazují a jejich realizace probíhá postupně. Oproti tomu průběžné funkce, jak již název napovídá, probíhají napříč sekvenčními funkcemi. Výše vypsaná dělení se řadí k sekvenčním funkcím. Průběžné manažerské funkce jsou následující:

- Analýza
- Rozhodování
- Realizace<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> *Manažerské funkce dle Fayola* [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-dle-fayola>

<sup>81</sup> *Manažerské funkce / činnosti* [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>



## 5.1 Plánování

Plánování je první a nejdůležitější funkcí, protože bez ní by nebylo možné stanovit a následně dosáhnout cílů společnosti. Tato činnost ukazuje představu managementu o budoucím vývoji podniku. Výstupem této funkce je plán, který ukazuje cíle společnosti a způsoby, jak bude v budoucnosti těchto cílů dosaženo. Pro plánování jsou důležité jak cíle a činnosti pro jejich dosažení tak i zdroje, z kterých může společnost čerpat.

Plánování se týká všech činností v podniku, a proto se sestavuje více druhů plánů, například finanční, marketingový nebo prodejní, ve které bude zahrnut i sortiment výrobků nebo služeb, které bude daná společnost nabízet svým zákazníkům. Základní dělení plánů je podle úrovně, na které bude plán realizován. Jedná se o strategický, taktický a operativní plán. Strategický neboli dlouhodobý se využívá na úrovni top managementu. Taktický plán se zaměřuje na konkrétní cíle pro daný časový úsek. Na nejnižší úrovni je operativní plán, který se považuje za krátkodobý a řeší aktuální cíle či problémy společnosti.<sup>82</sup>

Při tvorbě strategického plánu se stanovují strategické cíle. Jsou v něm uvedeny silné a slabé stránky společnosti, vypracována strategická analýza okolí podniku nebo i sladění dílčích strategií, jako jsou například marketingové či finanční. Finální strategický plán je následně rozpracován na menší celky, což jsou taktické a operativní plány. Do strategického plánu potažmo strategie se zahrnuje i mise a vize podniku. Mise je brána jako poslání společnosti, takže ukazuje představu o budoucím vývoji podniku. Vize je oproti tomu popis stavu, ve kterém se z dlouhodobého hlediska podnik chce nacházet a jak tam směřuje.<sup>83</sup>

Metody plánování se dělí podle způsobu posloupnosti stanovení cílů na tři přístupy. Progresivní plánování stanoví nejdříve dílčí cíle a z nich pak vychází strategické cíle podniku. Oproti tomu obrácenou metodou je retrográdní plánování, které nejdříve určí strategické cíle. Kombinací těchto dvou přístupů je oboustranná metoda. V takovém případě probíhá současně stanovení jak dílčích, tak strategických cílů. Poté se zanalyzuje situace vzniklá z použití obou přístupů a odchylky, které díky této metodě vznikly se společnost snaží průběžně koordinovat.<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora JETMAROVÁ. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-857-2.

<sup>83</sup> MYŠKOVÁ, Renáta. *Strategický management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-755-1.

<sup>84</sup> *Plánování* [online]. [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>

## 5.2 Organizování

Organizování je další ze sekvenčních manažerských funkcí. Důvodem organizování je nastavení delegování pravomocí, zodpovědností a vymezení vztahů nadřízeného a podřízeného. Smyslem organizování z pohledu organizační struktury je vytvořit v podniku systém a řád, ve kterém budou jak lidské, tak i jiné zdroje směřovat k dosažení cíle.<sup>85</sup> Organizační struktura zobrazuje uspořádání vztahů v jedné organizaci. Zahrnuje pravomoci, odpovědnost a vztahy nadřízených a podřízených pracovníků. Základní typy organizační struktury jsou jedno-liniové a více-liniové. U jedno-liniové organizační struktury jsou jasně vymezené vztahy, odpovědnosti a pravomoci. V takovém případě má podřízený vždy jen jednoho nadřízeného. V případě podniku, který by využil více-liniovou organizační strukturu nejsou jasně dané zodpovědnosti, ale je oproti jedno-liniové struktuře zkrácena doba komunikace a zvýšena odborná specializace. Níže je postupně vysvětleno několik základních pojmů, které jsou spjaté s organizováním.

**Delegování** znamená nejen přenesení rozsahu pravomocí a odpovědností z vedoucího pracovníka na podřízené ale také je takto podřízený zaměstnanec zplnomocněn vykonávat určité činnosti.<sup>86</sup> Delegování je důležité kvůli zefektivnění práce a může mít na zaměstnance i motivační efekt. Mělo by být použito u rutinních nebo naopak odborných činností, na které vedoucí pracovník nemusí mít dostatečnou kvalifikaci.<sup>87</sup> V praxi je uplatňováno i v situaci, kdy je daná činnost u vedoucího pracovníka neoblíbená, a tak ji ve svém zájmu raději přeneseme na svého podřízeného zaměstnance.

V organizaci je velmi důležitá **odpovědnost** a **pravomoc**. Tyto dva pojmy nemohou existovat jeden bez druhého.<sup>88</sup> Pravomoc znamená pro pracovníka soubor jeho práv, které uplatňuje při vykonávání své činnosti. Odpovědnost je vyjádření stavu, kdy pracovníka postihnou sankce za nedodržení daných činností. Pravomoc se uplatňuje ve dvou variantách, a to centralizovaná a decentralizovaná. V případě, že podnik uplatňuje variantu centralizované pravomoci, tak je veškerá odpovědnost potažmo tedy pravomoc na jednom nadřízeném zaměstnanci. Oproti tomu při využití decentralizované pravomoci je odpovědnost přenesena z vedoucích pracovníků na podřízené.

---

<sup>85</sup> *Organizování* [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizovani>

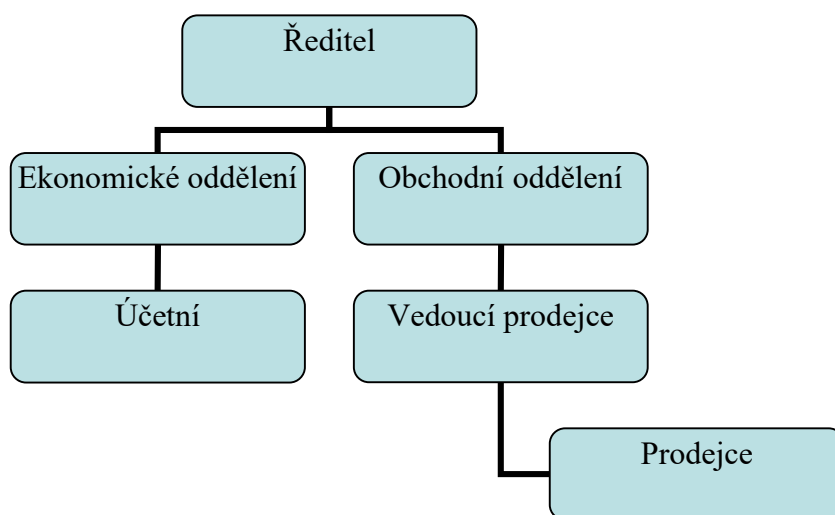
<sup>86</sup> BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora JETMAROVÁ. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-857-2.

<sup>87</sup> *Delegování* [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/delegovani>

<sup>88</sup> *Rozdíl pravomoc odpovědnost* [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozdil-pravomoc-odpovednost>

**Organizační skupina** je tvořena více pracovníky, kteří jsou vzájemně propojeni. Důvodů pro spojení daných pracovníků je několik, například geografická poloha, odborná specializace nebo podle segmentu trhu, na který se daná skupina specializuje. Každý podnik je při tvorbě svých organizačních skupin jedinečný, protože firma při tomto rozhodování vychází například ze strategie či velikosti firmy.<sup>89</sup>

Pojmy **stupně řízení** a **rozpětí řízení** určují vztahy mezi podřízeným a nadřízeným. Rozpětí řízení vymezují množství pracovníků, kteří jsou podřízeni jednomu nadřízenému.<sup>90</sup> Stupně řízení určují množství horizontálních vrstev, respektive se dá říct, že vyjadřují množství vedoucích pracovníků, kteří jsou postupně nad nejnižším podřízeným zaměstnancem.<sup>91</sup> Pro lepší vizuální představu je na obrázku níže zobrazena organizační struktura, která má 3 stupně řízení.



*Zdroj: vlastní zpracování dle Stupně řízení [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stupne-rizeni>*

### 5.3 Výběr a rozmíst'ování zaměstnanců

Prvním krokem výběru zaměstnanců je plánování lidských zdrojů. Tato činnost znamená stanovení počtu pracovníků a jejich nutná kvalifikace. Dalším krokem je získávání pracovníků, kteří mohou být z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje jsou aktuální zaměstnanci, které již v podniku pracují. Vnějšími zdroji se rozumí zcela noví zaměstnanci. Třetím krokem je nábor, který zahrnuje žádosti všech uchazečů o danou pracovní pozici. Posledním krokem je samotný výběr zaměstnanců, kdy se hodnotí jejich způsobilost pro

<sup>89</sup> *Organizační útvar* [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizacni-utvar>

<sup>90</sup> *Rozpětí řízení* [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozpeti-rizeni>

<sup>91</sup> *Stupně řízení* [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stupne-rizeni>

danou pracovní pozici. V rámci výběru probíhají různé testy znalostí a dovedností, pohovory nebo v některých případech i fyzické testy.<sup>92</sup>

Po výběru zaměstnance a následném sepsání pracovní či jiné smlouvy je zaměstnanec přijat. Poté následuje adaptace zaměstnanců jak pracovní, kdy se seznámí se samotným výkonem práce, tak sociální, kdy je obeznámen s bezpečností práce, kolegy a mezilidskými vztahy. V některých případech podnik uplatňuje pro lepší adaptaci nových zaměstnanců adaptační programy, což jsou dlouhodobé pracovní tréninky, které mají nového zaměstnance seznámit s činností a průběžně ho kontrolují a vyhodnocují.

Po následné adaptaci nového zaměstnance následuje hodnocení pracovního výkonu, což je proces, kdy je zkoumán zaměstnancův pracovní výkon. Hodnocení může provádět sám pracovník, dále jeho přímý nadřízený, spolupracovníci, podřízení a další. Pokud zaměstnanec hodnotí více výše vypsanych lidí, jedná se o metodu hodnocení zpětnou vazbou 360°. Tato metoda se používá, aby hodnocení bylo objektivní.<sup>93</sup> Zaměstnanec se hodnotí, aby se posoudil jejich výkon a porovnal se stanovenými cíli. Po zhodnocení pracovního výkonu je zaměstnanec odměněn. Odměňování je proces jak finančního, tak nefinančního oceňování, který má zaměstnanec motivovat.<sup>94</sup>

Lidské zdroje jsou ty nejcennější, které společnost má, a proto by se měly neustále rozvíjet pomocí vzdělávání a školení. Vzdělávání zaměstnanců je proces změny pracovního chování, zvýšení znalostí a motivace. Pokud chce podnik vzdělat své zaměstnance musí zvolit správnou formu vzdělávání, aby byl celý proces efektivní.

Při nástupu do práce musí zaměstnanec absolvovat školení o charakteru jeho nové pracovní pozice. Zákoník práce udává povinnost všem zaměstnavatelům proškolit zaměstnance o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a školení požární ochrany. Poté se povinnost školení liší dle charakteru dané pracovní pozice, například povinné školení řidičů nebo první pomoci.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup> BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora JETMAROVÁ. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-857-2.

<sup>93</sup> BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů: [pro kombinované studium]*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-782-2.

<sup>94</sup> *Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců* [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu/>

<sup>95</sup> *Zákonná vstupní školení, která musí zaměstnavatel při nástupu zaměstnance do práce zajistit* [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://www.connectgroup.cz/post/zakonna-vstupni-skoleni-ktera-musi-zamestnavatel-pri-nastupu-zamestnance-do-prace-zajistit>

## 5.4 Vedení lidí

Předposlední manažerská činnost vedení lidí se věnuje stylům vedení, motivaci a stimulaci. Pro manažerskou funkci vedení lidí je potřeba autoritativního manažera s vůdčovským charismatem, aby dokázal zaměstnance vést, stimulovat a motivovat.

Vedení lidí má tři základní styly, které se liší přístupy manažera k pracovníkům. Při použití autokratického stylu vedení má manažer vždy pravdu a nebere ohledy na názory ostatních. Oproti tomu v demokratickém stylu manažer spolupracuje s kolektivem. Posledním stylem je liberální, kdy je podpořena týmová práce.<sup>96</sup>

Motivace ovlivňuje chování zaměstnanců pomocí psychických vlivů, které následně nasměrují zaměstnance potřebným směrem. Jedná se tedy o vnitřní podnět. Zdrojem motivace u zaměstnanců může být například potřeba uznání z Maslowovy pyramidy potřeb. Zaměstnanci se dále mohou motivovat podle různých teorií, například dle teorie XY od D. McGregora. Ta vychází z předpokladu, že jsou dva druhy zaměstnanců a podle toho se musí i jinak motivovat. Pracovník označen dle teorie za „X“ se musí negativně motivovat a neustále kontrolovat. Oproti tomu pracovník označen za „Y“ pracovat chce a podnik ho motivuje možností seberealizace.<sup>97</sup>

Nadřazení pracovníci stimulují své podřízené, aby dostáhly vytyčených cílů. Stimulace je vnější činnost, která pobízí pracovníka k realizaci činností pomocí stimulů, které mohou být pozitivní (odměna) nebo negativní (trest). Pokud vedoucí pracovník správně odhadne typ osobnosti svého zaměstnance a uplatní na něj správnou stimulaci, tak se stimul promění v motivaci a zaměstnanec je efektivní. Nejběžnějším stimulem jsou peníze, které nemusí být pro všechny zaměstnance motivující.<sup>98</sup>

## 5.5 Kontrola

Kontrola je poslední z manažerských funkcí a je spojena se všemi předchozími manažerskými činnostmi. Slouží ke zjištění, zda výsledky, kterých podnik dosáhl souhlasí s plánovanými. Pomocí kontroly se mohou dále koordinovat a případně upravovat plány, strategie a organizační struktury.<sup>99</sup> Kontrola jako manažerská činnost obsahuje pět fází, a to:

---

<sup>96</sup> BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora JETMAROVÁ. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-857-2.

<sup>97</sup> *McGregorova teorie XY* [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

<sup>98</sup> BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů: [pro kombinované studium]*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-782-2.

<sup>99</sup> *Kontrola* [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kontrola>

- Zajištění informací ke kontrole
- Potvrzení správnosti získaných informací
- Hodnocení informací
- Závěr a návrhy na případné změny
- Zpětná kontrola

Kontroly se mohou dělit dle několika hledisek, například dle:

- Doby trvání – pravidelné a nepravidelné
- Místa – přímé a nepřímé
- Času – preventivní, průběžné a následné
- Způsobu – slovní, hmotná, hodnotová<sup>100</sup>

Přímé kontroly provádí přímo zaměstnanci v podniku, oproti tomu nepřímou kontrolu dělají zprostředkovatelé.

Preventivní kontrola se provádí v pravidelných časových intervalech, aby se podporovala sebekontrola u zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Průběžná kontrola se uskutečňuje pomocí pozorování během procesu, zda se vše provádí podle stanovených způsobů. Praktikují ji především manažeři. Poslední je kontrola zpětnou vazbou neboli následná, při které se kontrolují konečné výsledky.

Dělení manažerské kontroly dle způsobu zahrnuje slovní kontrolu, což je třeba hodnocení pracovníka. Dále hmotnou, což může být počet výrobků v kusech nebo kontrola dokumentů a hodnotovou, což je vyjádření v peněžních jednotkách.

Pro úspěšnou kontrolu se využívají kontrolní techniky, které jsou rozpočtové a nerozpočtové, což je například audit nebo speciální analýzy.

Kontrola se může členit podle úrovně řízení na kontrolu prováděnou vrcholových managementem a kontrolu prováděnou středním a nižším managementem. Kontrola na nižší

---

<sup>100</sup> *Kontrola* [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/08.html>

úrovni managementu je označována za operativní kontrolní proces, při němž se provádějí kontroly v kratším časovém úseku podle dílčích činností podniku.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora JETMAROVÁ. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-857-2.

## 6 Praktická část

Autorka pro analýzu řízení zákaznických služeb ve vybraném podniku zvolila následující kritéria:

1. Řízení zákaznických služeb
2. Ekonomické hodnocení zákaznických služeb

### 6.1 Charakteristika společnosti

Pro analýzu služeb je v této bakalářské práci popsána firma JJTrend s.r.o., (dále jen JJTrend) která poskytuje bezpečnostní služby. Níže jsou uvedeny základní údaje firmy:

Tabulka 2 Základní údaje JJTrend

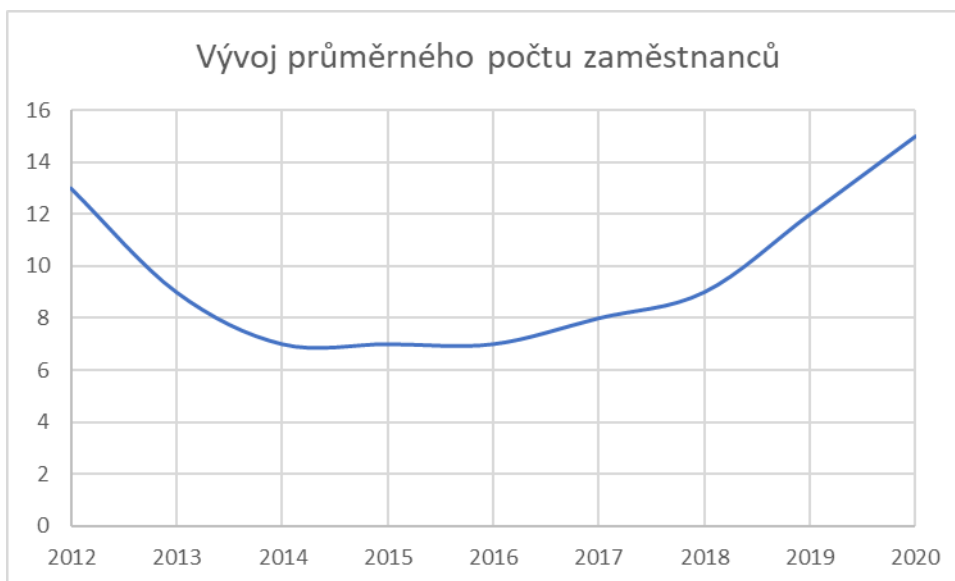
Název	JJTrend
IČO	632 16 302
Sídlo	Dobrošovská 960, 547 01 Náchod
Právní forma	Společnost s ručením omezením
Den vzniku a zápisu do OR	2. března 1995
Základní kapitál	100 000 Kč
Statutární orgán	Pavel Král

*Zdroj: vlastní zpracování podle <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=102963&typ=PLATNY>*

Společnost JJTrend se dle základního dělení komerčních bezpečnostních agentur zabývá ochranou majetku a osob, detektivními i technickými službami, tedy všemi třemi částmi.

Na obrázku níže je znázorněn vývoj průměrného počtu zaměstnanců od roku 2012 do roku 2020. Firma JJTrend dle údajů získaných z příloh účetních závěrek měla ve sledovaném období průměrně 10 zaměstnanců. K dnešnímu dni má tato společnost 15 zaměstnanců.





Graf 1 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců

*Zdroj: vlastní zpracování podle účetních závěrek*

V tabulce níže jsou zaznamenány ekonomické výsledky společnosti v letech 2014-2019.

Tabulka 3 Ekonomické výsledky společnosti za r. 2014-2019 v tis. Kč

Rok	Tržby	Přidaná hodnota	Provozní výsledek	HV před zdaněním
2014	9 003	3 457	197	166
2015	7 514	3 668	467	458
2016	6 868	2 598	-924	-956
2017	7 645	4 054	195	143
2018	7 064	3 462	-514	-559
2019	6 901	3 073	-389	-429

*Zdroj: vlastní zpracování podle vnitřních dokumentů*

Z celé tabulky je zřejmé, že ekonomické výsledky společnosti jsou kolísavé. Ve čtyřech z pěti případů společnost měla nižší tržby než v předchozím roce a třikrát se jejich hospodářský výsledek dostal do záporných hodnot.

Je zajímavé, že v 2014 měla společnost nejvyšší tržby z pěti sledovaných let, ale nikoli nejvyšší hospodářský výsledek před zdaněním. Nejvyššího provozního i hospodářského výsledku dosáhla v roce 2015, kdy se sice oproti předchozímu roku snížili tržby, zároveň se

snížili i náklady a vzrostla přidaná hodnota. V posledním ze sledovaných let měla společnost sice stále záporný hospodářský výsledek, ale přesto byl nižší než v předchozím roce.

**Autorka vývoj hospodářských výsledků ve sledovaném období hodnotí negativně. Tržby společnosti mají spíše klesající průběh a hospodářský výsledek v posledních dvou letech dosahuje záporných hodnot.**

## 6.2 Poskytované služby

Tento podnik se věnuje profesionálnímu zabezpečení pomocí technické bezpečnosti, a to především pomocí poplachových zabezpečovacích a tísňových systémů (PZTS), elektrické požární signalizace (EPS) a kamerových systémů (CCTV).<sup>102</sup> Dále poskytují fyzickou bezpečnost, detektivní služby, osobní ochranu, mobilní hlídku, servis tísňové pomoci, bodyguarding a poradenství.

Další z jejich poskytovaných služeb je osobní ochrana. Při takové službě analyzují činnosti podniku, kterému tuto službu poskytují. Vyhledají bezpečnostní rizika při práci a případně navrhnou opatření k jejich eliminaci.

Mobilní hlídku nabízejí jako doplňkový sortiment jejich služeb. Může sloužit jako dodatek při poskytování fyzické nebo technické bezpečnosti. Jedná se o kontrolu pohybu osob v objektu, protipožární hlídku nebo kontrolu nenarušení objektu.

24hodinový servis tísňové pomoci pro občany je nejnovější službou poskytovanou nejen v případě neoprávněného vniknutí do objektu (loupež) ale i pro starší občany. Funguje prostřednictvím tlačítka, které má u sebe zákazník a v případě nutnosti pomocí něho dá vědět dispečinku (ústředně).

Ze všech výše vypsanych služeb si zákazník vybere ty, které aktuálně potřebuje a společnost jim poté poskytuje různé tarify, balíčky a rozšíření služeb. Například mezi rozšíření patří lepší servis do 12 hodin. Poskytované služby společnost JJTrend hodnotí jako výhodné, pokud zvládnou poskytnout své služby dle potřeb zákazníka. Kritériem je tedy spokojenost zákazníků.

---

<sup>102</sup> *Elektrické zabezpečovací systémy* [online]. [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <http://www.jjtrend.com/el-zabezpecovaci-systemy.html>

### **6.3 Poprodejní služby**

Společnost k výše popsáním službám poskytuje poprodejní služby, kam patří instalace daného bezpečnostního zařízení, opravy, vyřizování reklamací, stížností a také dočasné náhrady za porouchané zabezpečovací systémy.

Každá z těchto poprodejních služeb je pro společnost JJTrend velmi výhodná, protože z pohledu zákazníka je skutečnost, že poskytují takové služby, jeden z faktorů při rozhodování o využití služeb této společnosti.

#### **6.3.1 Instalace**

Společnosti JJTrend instalace kamerových a dalších bezpečnostních systémů trvá dle objektu, od 1 do 3 dnů. Například instalace kamerového systému pro 4 kamery na jednom objektu trvá ve dvou lidech celý den. Oproti tomu zabezpečení podniku trvá až 3 dny ve více lidech. Časově nejdelší na instalaci kamerového zabezpečovacího systému je rozvedení všech kabelů, díky nimž jsou kamery připojeny do sítě. Po fyzickém připevnění bezpečnostních kamer na daný zabezpečovaný objekt, se musí připojit do sítě, aby byly spojeny s centrálním dispečinkem společnosti JJTrend a také, aby k nim měl zákazník přístup.

#### **6.3.2 Záruky a dočasné náhrady**

Záruky na bezpečnostní systémy poskytuje přímo výrobce daného zabezpečovacího systému, nikoli společnost JJTrend sama o sobě. Pro příklad při bouřce do kamery přidělané na zabezpečený objekt udeří blesk. Dané rozvody v kameře shoří, takže objekt je v tu chvíli bez zabezpečení. Na tuto kameru je poskytnuta záruka od výrobce kamery a společnost JJTrend objedná a nainstaluje novou kameru, a to vše nejdéle do 1 až 2 týdnů. V průběhu čekání na danou kameru firma JJTrend zavede na daný zabezpečený objekt dočasnou náhradu ve formě jiné kamery. Tato společnost poskytuje dočasné zabezpečení, že půjčí svou kameru na nezbytně dlouhou dobu, aby byl objekt zabezpečen. Poté přijde od výrobce daná potřebná kamera a firma JJTrend svou vypůjčenou kameru odinstaluje a nainstaluje a zavede novou kameru do provozu.

#### **6.3.3 Stížnosti a reklamace**

Doposud firma JJTrend neměla žádné stížnosti, co se týká poskytování jejich služeb. Kamerové a další zabezpečovací systémy jsou profesionálně přimontovány k danému zabezpečovanému objektu, takže jediná možnost stížností, je na danou kameru nebo jiný zabezpečovací systém. Naopak zákazníci dávají této společnosti jenom pozitivní zpětnou vazbu na poskytování služeb, a hlavně přístupu zaměstnanců.

Probíhají také reklamace, ale to jenom v případě, že se rozbije daný systém. Tím je myšleno, že by opět mohla v systému být nějaká IT chyba od výrobce. V takovém případě se zákazník spojí e-mailem nebo telefonicky s dispečinkem a ten následně provede další kroky k odstranění IT závady.

#### **6.3.4 Servis a údržba**

Poskytují také servis, kdy jsou kamery a další zabezpečovací systémy spojeny s dispečinkem, takže server hlídá tyto systémy sám, aby věděli, jestli fungují tak, jak mají. Při případné poruše se zákazníkovi formou SMS zprávy ukáže porucha na jejich systému a zároveň se stejné oznámení ukáže i v sídle společnosti JJTrend, která poté postupuje k opravení dané závady.

### **6.4 Strategie poskytování služeb**

Vrcholový management společnosti JJTrend se rozhodl pro růstovou strategii a zaměřuje se výhradně na strategii diferenciaci. Mají přehled o své konkurenci a snaží se od nich odlišit svou kvalitou a také mají speciální systémy oproti konkurenci. Jejich služby jsou ve většině případech pro zákazníka finančně náročnější, ale tato společnost se jim snaží přizpůsobit, dle jejich potřeb. Jejich konkurenční výhodou je tedy kvalita.

### **6.5 Obchodní politika**

Pro účely této bakalářské práce je obchodní politika chápána ve spojitosti s marketingovým mixem společnosti JJTrend a její strategií. Jelikož podnik poskytuje služby, tak používají marketingový mix 7P, které je rozšířený o lidi, procesy a materiální prostředí. První z marketingové mixu je produkt, což v případě společnosti JJTrend je jejich sortiment všech služeb, které společnost nabízí. Další součástí je cena, která se stanovuje dle balíčků, které společnost poskytne svým zákazníkům. Pro dlouhodobé zákazníky poskytují servis zdarma nebo jim meziročně nezdrazují své služby vůči inflaci, případně snižují ceny svých služeb výhradně pro dlouhodobé zákazníky. Jak již bylo řečeno u strategie, tak společnost klade důraz na kvalitu, a proto mají jejich služby vyšší cenu. Za distribuci se u společnosti poskytující služby, považuje místo výkonu dané služby, tudíž v případě společnosti JJTrend se jedná o umístění objektu, který zabezpečuje. V takových případech se jedná o přímou distribuci. V některých případech využívají i formu nepřímé distribuce. Ta funguje především u služeb výjezdního týmu. JJTrend má jeden, který zasahuje v okolí jejich sídla, ale nepokryje veškeré území. Proto mají smlouvy s jinými agenturami, které vyšlou v případech nutnosti své výjezdní týmy. Svou společnost příliš nepropagují, ale když už, tak mají reklamu

v regionálních novinách. Reklama pro společnost není příliš potřeba, protože mají kladné ohlasy od zákazníků, kteří si tuto informaci dále předávají mezi sebou.

Lidský faktor společnosti JJTrend jsou jejich zaměstnanci, kterým mají 15 a z toho 3 jsou považováni za řídicí pracovníky. Jejich zaměstnanci jsou z velké většiny stálý, a proto kdyby nabíraly nové zaměstnance, tak jedině přes doporučení svých stálých zaměstnanců. Školení probíhá podle aktuální potřeby. Například u řidičů probíhá jednou za rok, dále při přijímání nového zaměstnance jsou proškoleni na objektech, jak mají postupovat. Školení na dispečinku probíhá pokaždé při přidání nového technického nebo softwarového vybavení. Hlavním procesem společnosti JJTrend je instalace kamerových a dalších systémů. Za materiální prostředí společnosti je považován vzhled webových stránek, jejich sídla a vizitky.

## **6.6 Řízení služeb**

Řízení služeb je manažerská činnost, která se zaměřuje jak na samotnou kvalitu poskytovaných služeb, tak především na zákazníka. JJTrend řídí služby v návaznosti na strategii podniku a obchodní politiku s důrazem zejména na kvalitu služeb.

Za znak kvality se dají považovat certifikáty a zkoušky, které jejich zaměstnanci pravidelně absolvují. Jeden z certifikátů je i například od společnosti Lites Liberec s.r.o., který musí kvalifikovaný personál mít, aby mohl zacházet se zabezpečovacími systémy, které tento výrobce prodává. Při řízení služeb využívá JJTrend standardních manažerských činností.

### **6.6.1 Plánování**

Plánování ve firmě JJTrend probíhá obousměrnou metodou. Tato společnost plánuje nejčastěji na půl roku dopředu. Pro tuto společnost plánování znamená shánění zakázek, tedy nových i stávajících zákazníků. U větších zákazníků (např. podniky) probíhá plánování i 1 až 2 roky dopředu, aby bylo vše včas a srozumitelně vykomunikováno. Naopak u menších zákazníků může plánování probíhat i týden dopředu, před samotnou instalací daného zabezpečovacího systému.

Služby, které společnost dlouhodobě poskytuje jsou zabezpečovací systémy, kamerové systémy, systémy pro střežení vozidel, požární systémy a speciální střežení. Momentálně poskytuje služby uvedené v bodu 2.2, tedy v poslední době se v jejich nabídce neobjevili žádné nové služby. Jediným novým způsobem, který začali uplatňovat je, že zákazníci mají možnost ovládat systémy, které byly použity na zabezpečení jejich objektů. Taková dálková komunikace s dispečinkem je u zákazníků velice oblíbená.

Společnost je spokojena se svým stávajícím sortimentem služeb. Dřívější rozšíření sortimentu služeb se nastavovalo podle specifikace objektu a zákazníka, tzn. pro každého klienta se nastavuje nabídka podle dohody a specifik, které zákazník vyžaduje.

Finanční plány si společnost netvoří. Jejich finanční plánování se odvíjí od požadavků na trhu formou zakázek.

Na rok 2020 si společnost JJTrend stanovila jako cíle, získat více klientů a navýšit tržby. Autorce nebyly poskytnuty přesná čísla, ale bylo ujištěna jednatelem společnosti, že své cíle na rok 2020 splnili. Kritéria pro úspěšné naplnění cílů byla spokojenost zákazníků, navýšení objemu klientů a navýšení obrátu a tržeb.

Plánování nemá podnik příliš rozlišené na dlouhodobé a krátkodobé plány. Plánování společnosti se odvíjí od situace na trhu a požadavků zákazníků, tudíž jim chybí konkrétní např. finanční plány.

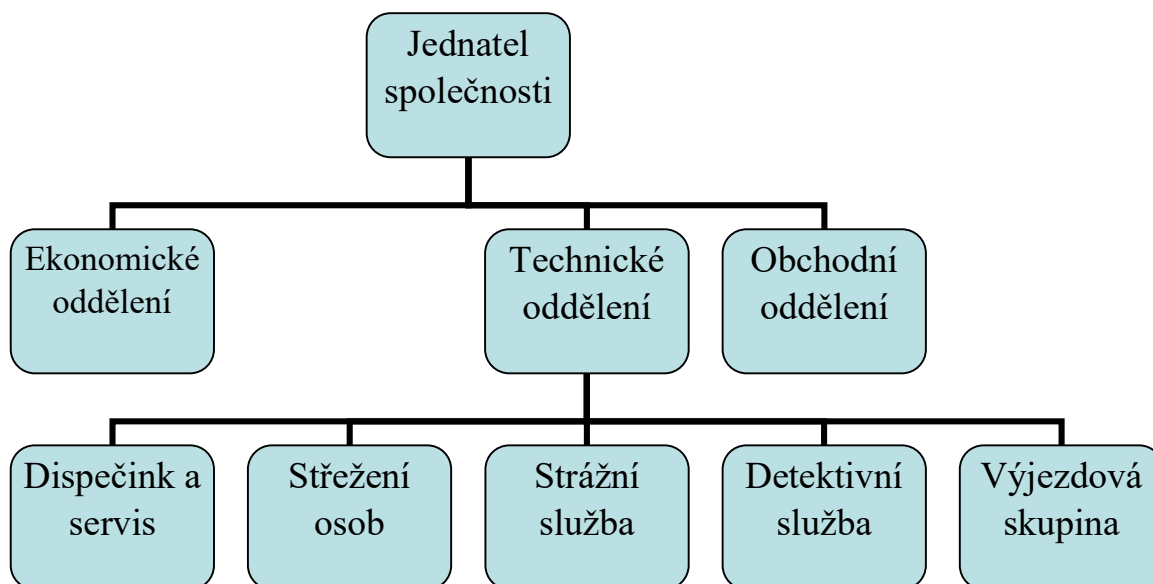
**Autorka hodnotí skutečnost, že společnost neposkytla konkrétní podklady absolutně negativně. Autorka plánování hodnotí negativně, protože nemají konkrétní plány. Dlouhodobé plánování společnosti absolutně chybí. Naopak s krátkodobým plánováním autorce připadá, že je společnost velice flexibilní. Společnost nemá vypracovaný strategický plán, tudíž ani misi ani vizi podniku.**

### 6.6.2 Organizování

V této společnosti mají liniovou organizační strukturu, tj. každý nadřízený má jasně dané své podřízené. Ovšem organizace podřízených probíhá dle potřeb zákazníků. Tato společnost se vždy řídí požadavky zákazníků, a proto organizační skupiny jsou tak velké, jak to vyžaduje situace. Tím je myšleno, že například při zabezpečování velkého podniku je organizační skupina tvořena 4 pracovníky z technického oddělení.

Oproti tomu při zabezpečování soukromého domu je organizační skupina tvořena 1 zaměstnancem. Stejně funguje i velikost organizační skupiny u výjezdních týmů, které jsou velké dle aktuální potřeby. Skupiny tvoří vedoucí technického oddělení podle velikosti dané zakázky.

Organizační struktura podniku je zobrazena na obrázku níže.



Obrázek 13 Organizační struktura společnosti JJTrend

*Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s jednatelem společnosti JJTrend*

Přímými podřízenými jednatele společnosti jsou účetní (ekonomické oddělení), obchodník (obchodní oddělení) a vedoucí technického oddělení.

Do technického oddělení patří většina zaměstnanců. Výše naznačených 5 podskupin technického oddělení je jen pro orientaci, protože společnost přesouvá pracovníky mezi těmi pěti skupinami dle aktuálních potřeb, protože většina zaměstnanců v technickém oddělení může vykonávat všechny pracovní pozice. Do technického oddělení patří 12 zaměstnanců, kteří zastávají funkce na dispečinku a servisu, kam se dají zahrnout i pracovníci, kteří instalují dané zabezpečovací zařízení. V oddělení dispečinku pracují zaměstnanci, kteří sedí v dohledovém centru a koordinují práci. Jinými slovy posílají pracovníky tam, kde je to momentálně potřeba. Dále se do technického oddělení zahrnují pracovníci, kteří poskytují fyzickou bezpečnost, tj. strážní služba, detektivní služba a výjezdní skupina.

Společnost se řadí do kategorie malé podniky, tudíž je i v organizování velice flexibilní. Ve společnosti funguje decentralizace pravomocí. Zaměstnanci pracující v technickém oddělení jsou schopni zastávat všechny pracovní pozice, jsou multifunkční, a proto mají všichni stejné pravomoci a zodpovědnost. Vedoucí technického oddělení rozloží úkoly mezi své podřízené a poté na daných úkolech mají jeho podřízení v rozsahu svého úkolu stejnou zodpovědnost a pravomoc.

Největší pravomoc a zodpovědnost v podniku, hned po jednatele, mají jeho přímí podřízení podle charakteru řešené události. U podstatných rozhodnutí například přijetí zakázky rozhoduje jednatel společnosti a obchodník.

**Autorka hodnotí organizování pozitivně. Společnost funguje flexibilně, zaměstnanci technického oddělení jsou multifunkční a to vyhovuje, jak zaměstnancům, tak zákazníkům.**

### **6.6.3 Výběr a rozmíst'ování zaměstnanců**

Jedná se o malý podnik, proto neplánují personální záležitosti. V případě odchodu některého ze zaměstnanců se ho snaží rychle nahradit novým. Nové zaměstnance vybírá prakticky jen jednatel (své přímé podřízené) a vedoucí technického oddělení. Noví zaměstnanci jsou obvykle doporučováni dosavadními zaměstnanci z okruhu jejich známých. Pro výběr je rozhodující bezúhonnost žadatele a doporučení z jeho předchozího zaměstnání. Noví zaměstnanci jsou umístěni na uvolněné místo a vedoucí technického oddělení zařídí jejich zapracování na všechny pracovní pozice, aby se stali brzy také multifunkčními. Protože je v podniku nízká fluktuace, není s výběrem a rozmíst'ováním větší problém.

Zaměstnanci jsou odměňováno časovou měsíční mzdou, kdy základní mzdu doplňují prémie, přidělované za počty stížností. Stížností zákazníků je minimum, takže odměny zaměstnanců jsou podobné. Mzdu vedoucím zaměstnancům stanovuje jednatel.

Podnik školí své zaměstnance při nástupu o výkonu jejich práce, o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a o požární ochraně. Dle zákoníku práce podnik nejen splňuje své školící povinnosti, ale poskytuje svým zaměstnancům možnost revizních zkoušek, které jim pomáhají při výkonu zaměstnání.

**Autorka hodnotí výběr a rozmíst'ování zaměstnanců jako standardní v malých podnicích, kde nejsou odborní specialisté na provádění personálních činností na vyšší úrovni.**

### **6.6.4 Vedení lidí**

Styl vedení lidí ve společnosti JJTrend je demokratický, tj. vedoucí přijímá názory ostatních a zároveň je ve své pozici velice aktivní. Určitým potvrzením toho je minimální fluktuace (zhruba jeden zaměstnanec ročně). Jak autorka zjišťovala rozhovorem s jednatelem a vedoucím technického oddělení v podniku nejsou vážnější spory mezi zaměstnanci, debaty jsou jen o přístupech k plnění odborných činností. Protože jde o malý podnik, kde se všichni



velmi dobře znají, je pro vedoucí zaměstnance snadnější poznat, co výkonné zaměstnance stimuluje (zejména výše mezd – jejich úroveň stěží dosahuje průměru ČR) a motivuje (zejména zajištěná, dlouhodobá práce a uznání nadřízených).

Demokratický styl vedení lidí se projevuje jednak v řízení odborných porad jednatelem, kdy se většinou rozhoduje až po dosažení souhlasu všech podřízených, tak ve vysoké pravomoci a zodpovědnosti výkonných zaměstnanců, na které vedoucí technického oddělení deleguje řadu svých rozhodnutí.

**Autorka je, z výše uvedených skutečností, názoru, že jak jednatel, tak i vedoucí technického oddělení jsou příkladem v plnění svých povinností pro své podřízené a že v podniku je styl vedení lidí skutečně demokratický. Proto vedení lidí v JJTrend hodnotí pozitivně.**

#### **6.6.5 Kontrola**

Kontrola ve společnosti JJTrend probíhá nepravidelně na úrovni vrcholového managementu. Zaměstnanci si po sobě kontrolují svoji práci, například při instalaci kamer na objekt, zkontrolují správné zapojení a jestli funguje spojení s dispečinkem. O kontrole ekonomických výsledků nedostala autorka žádné informace.

Velice zajímavé je poskytování služeb nejen po České republice a přilehlých státech, ale také například poskytují své služby i do Řecka. Pro kontrolu v tak vzdálené zemi využívají především spojení na dálku a všechny informace jsou posílány elektronicky. Poté kontrola pobíhá minimálně jednou za rok, kdy jednatel společnosti jede osobně do Řecka.

**Autorka hodnotí kontrolní manažerskou činnost standardně s ohledem na situaci, že se jedná o malý podnik. Předpokládá, že kontrolní činnosti nejsou prováděny systematicky, ale v případě potřeby, což v malém podniku obvykle postačuje.**

## 6.7 Ekonomické hodnocení služeb

Autorka v této části hodnotí jednotlivě podíl služeb na tržbách a krycím příspěvku. Následně celkově hodnotí služby dle výše tržeb a krycího příspěvku v letech 2018-2020.

### 6.7.1 Ekonomické hodnocení jednotlivých služeb

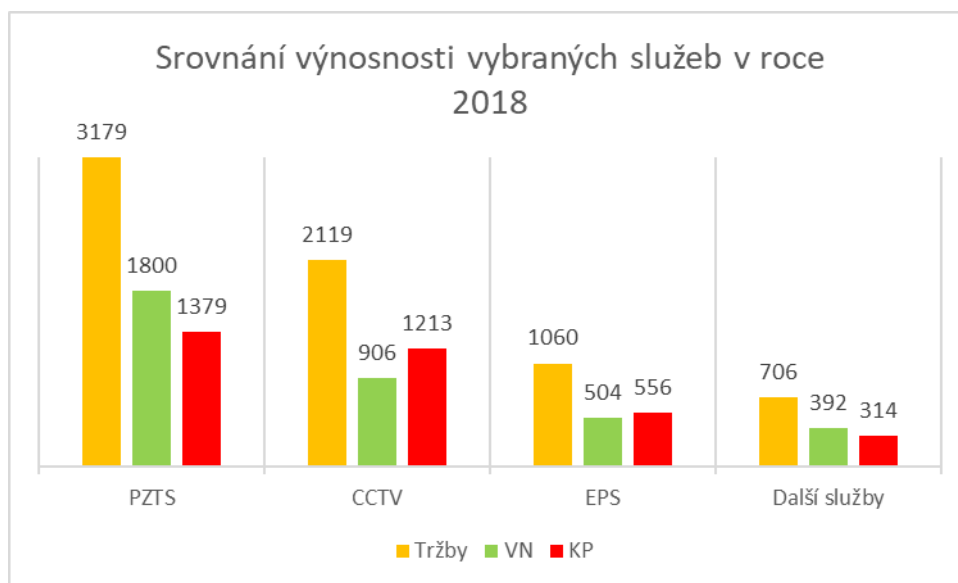
Autorka v praktické části, po dohodě s jednatelem podniku, hodnotí přínos poskytovaných služeb, a to poplachové zabezpečovací a tísňové systémy (dále jen PZTS), elektrické požární systémy (dále jen EPS), kamerové systémy (CCTV) a ostatní služby (viz bod 6.2). Jednotlivá data autorka zpracovávala z podnikových dokumentů. Přínos hodnotila podle výše krycího příspěvku a tržeb v Kč a v procentech. Veškeré hodnoty jsou vyobrazeny v tisících Kč. Krycí příspěvek a tržby podniku jsou vyjádřeny v procentech. Níže jsou v tabulkách a grafech vyobrazeny výsledky roků 2018, 2019 a 2020 – výsledky předchozích let nebyly autorce poskytnuty.

#### Rok 2018

Tabulka 4 Srovnání výnosnosti vybraných služeb v roce 2018 v tis. Kč

	PZTS	CCTV	EPS	Další služby	Celkem
Tržby	3179	2119	1060	706	7064
VN	1800	906	504	392	3602
KP	1379	1213	556	314	3462
T (%)	45	30	15	10	100
KP (%)	40	35	16	9	100

*Zdroj: vlastní zpracování podle vnitřních dokumentů*



Graf 2 Srovnání výnosnosti vybraných služeb v roce 2018 v tis. Kč

*Zdroj: vlastní zpracování podle vnitřních dokumentů*

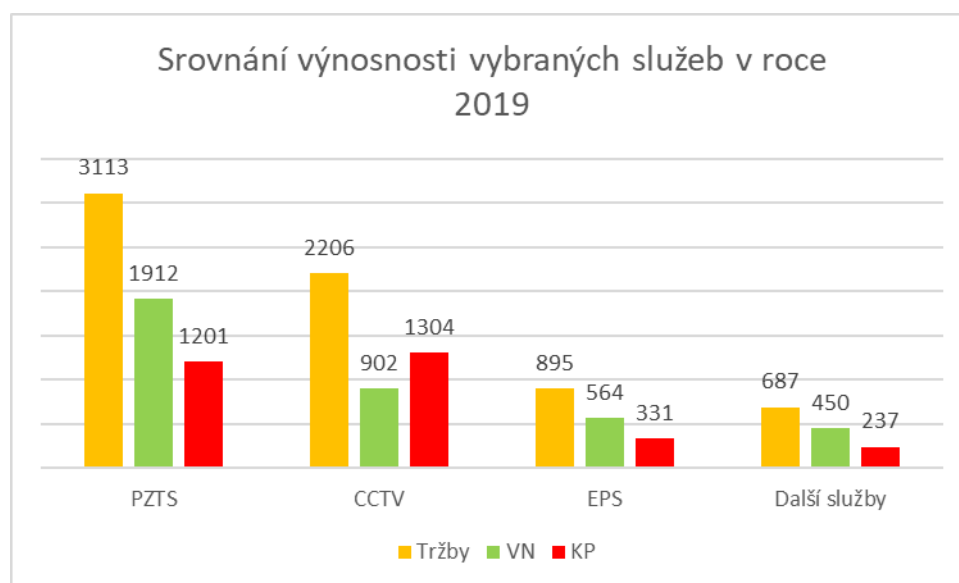
Dle tabulky a grafu výše je zřejmé, že hlavní podíl na tržbách mají poplachové zabezpečovací a tísňové systémy (PZTS) a to 45 % a dále kamerové systémy (CCTV) s 30 %. Celkové tržby se oproti předchozímu roku 2017 snížili o 581 tis. Kč. Největší výši krycího příspěvku přinesly PZTS (1 379 tis. Kč), krycí příspěvek má nejvyšší procentuální zastoupení také u poplachových zabezpečovacích a tísňových systémů (PZTS) a to 40 %. Spolu s druhými kamerovými systémy zajišťují 75 % tržeb i 75 % výše krycího příspěvku.

## Rok 2019

Tabulka 5 Srovnání výnosnosti vybraných služeb v roce 2019 v tis. Kč

	PZTS	CCTV	EPS	Další služby	Celkem
<b>Tržby</b>	3113	2206	895	687	6901
<b>VN</b>	1912	902	564	450	3828
<b>KP</b>	1201	1304	331	237	3073
<b>T (%)</b>	45	32	13	10	100
<b>KP (%)</b>	39	42	11	8	100

*Zdroj: vlastní zpracování podle vnitřních dokumentů*



Graf 3 Srovnání výnosnosti vybraných služeb v roce 2019 v tis. Kč

*Zdroj: vlastní zpracování podle vnitřních dokumentů*

V roce 2019 mají opět největší podíl na tržbách poplachové zabezpečovací a tísňové systémy (PZTS). Jejich podíl je v tomto roce stejný jako v předchozím, tedy 45 %. Celkové tržby v roce 2019 se snížily oproti roku 2018 o 163 tis. Kč. Kamerové systémy (CCTV) měli v roce 2019 zhruba třetinový podíl na tržbách, což je mírný nárůst proti předchozímu roku. Poslední ze samostatně vyjmenovaných služeb jsou elektrické požární systémy (EPS), z nichž plynuly menší tržby než v předchozím roce a to o 2 %. Krycí příspěvek se u poplachových zabezpečovacích a tísňových systémů (PZTS) snížil o 1 %, je tedy téměř neměnný. Oproti

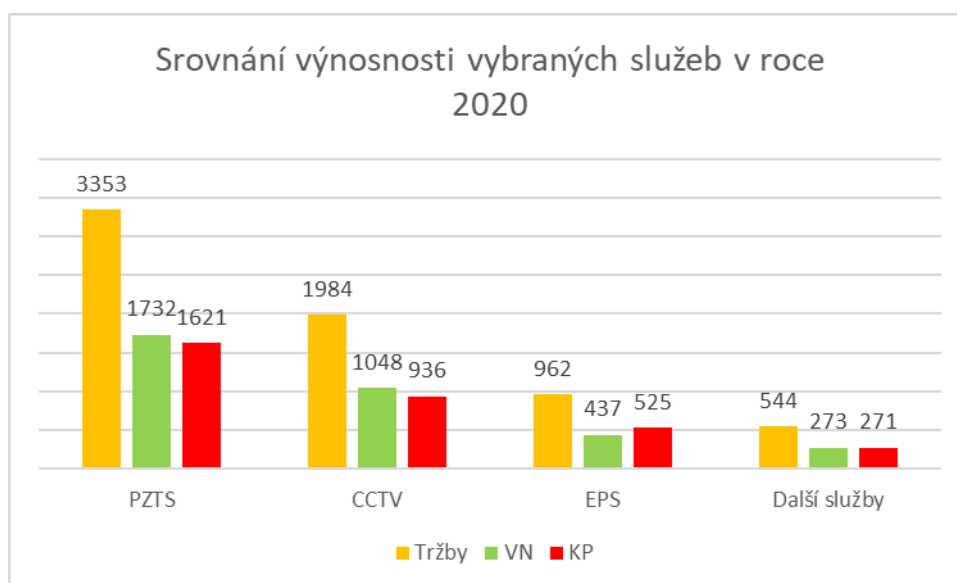
tomu krycí příspěvek u kamerových systémů (CCTV) se zvedl o 7 %, z 35 % na 42 %, což je v tomto roce nejvíce. Spolu s CCTV zajišťují PZTS 77 % tržeb (nárůst o 2 %) i 81 % výši krycího příspěvku (nárůst o 6 %).

## Rok 2020

Tabulka 6 Srovnání výnosnosti vybraných služeb v roce 2020 v tis. Kč

	PZTS	CCTV	EPS	Další služby	Celkem
<b>Tržby</b>	3353	1984	962	544	6843
<b>VN</b>	1732	1048	437	273	3490
<b>KP</b>	1621	936	525	271	3353
<b>T (%)</b>	49	29	14	8	100
<b>KP (%)</b>	48	28	16	8	100

*Zdroj: vlastní zpracování podle vnitřních dokumentů*



Graf 4 Srovnání výnosnosti vybraných služeb v roce 2020 v tis. Kč

*Zdroj: vlastní zpracování podle vnitřních dokumentů*

V posledním ze sledovaných let opět měli nejvyšší podíl na tržbách poplachové zabezpečovací a tísňové systémy (PZTS). Oproti předchozímu roku jejich podíl stoupl o 4 %, tedy na 49 %. Celkové tržby v tomto roce klesly o 58 tis. Kč. Podíl tržeb z kamerových systémů (CCTV) klesl o 3 % z 32 % na 29 % a jejich krycí příspěvek se výrazně snížil o 14 % z 42 % na 28 %. Zato podíl krycího příspěvku PZTS vzrostl o 9 % z 39 % na 48 %. Spolu s CCTV zajišťují PZTS 78 % tržeb (nárůst o 1 %) i 76 % výši krycího příspěvku (pokles o 5 %).

## 6.7.2 Celkové hodnocení ekonomických výsledků

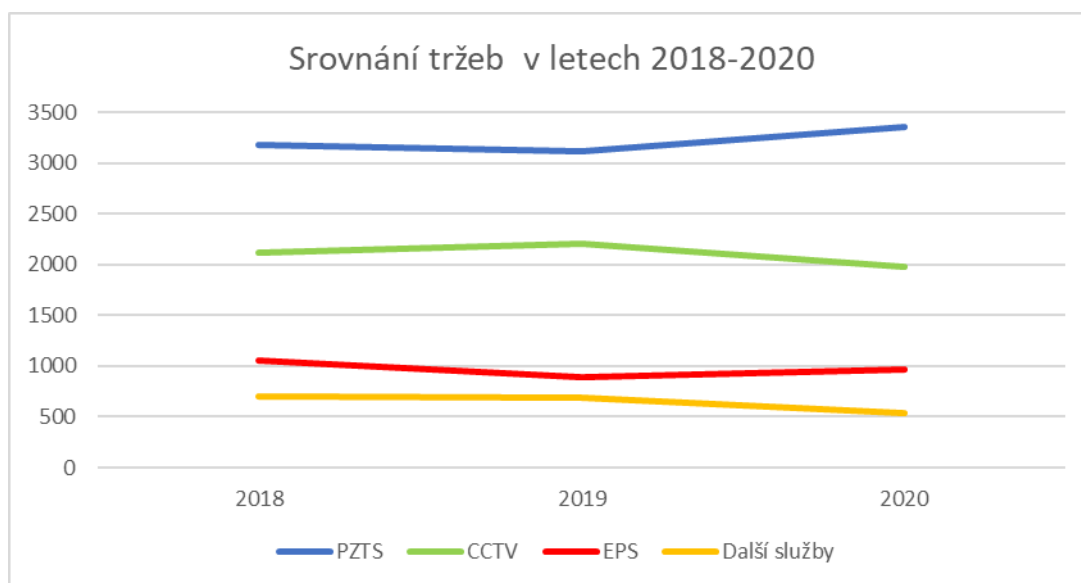
V této části bakalářské práce je sledován vývoj služeb v období 2018-2020. Sledovanými službami jsou poplachové zabezpečovací a tísňové systémy (dále jen PZTS), elektrické požární systémy (dále jen EPS), kamerové systémy (CCTV) a ostatní služby (viz bod 6.2). Jednotlivá data autorka zpracovávala z podnikových dokumentů. Vybrané služby jsou hodnoceny nejprve podle tržeb a poté dle výše krycího příspěvku. Veškeré hodnoty jsou vyobrazeny v tisících Kč.

### 6.7.2.1 Hodnocení podle tržeb

Tabulka 7 Celkové srovnání tržeb v letech 2018-2020 v tis. Kč

	2018	2019	2020	Celkem
<b>PZTS</b>	3179	3113	3353	9645
<b>CCTV</b>	2119	2206	1984	6309
<b>EPS</b>	1050	895	962	2907
<b>Další služby</b>	706	687	544	1937

*Zdroj: vlastní zpracování podle vnitřních dokumentů*



Graf 5 Srovnání tržeb v letech 2018-2020 v tis. Kč

*Zdroj: vlastní zpracování podle vnitřních dokumentů*

Z tabulky a grafu výše je zřejmé, že nejvyšší tržby plynou z PZTS, jejichž průběh ve sledovaném období byl rostoucí. Nejvyšších tržeb dosáhly PZTS v roce 2020 s hodnotou 3353 tis. Kč. Za celé sledované období vzrostly tržby plynoucí z PZTS celkem o 174 tis. Kč, tj. o 5,5 %. Tržby z CCTV jsou druhé nejvyšší, přičemž ve sledovaném období měly spíše

kolísavý průběh. Nejvyšších hodnot dosáhly v roce 2019 a to 2206 tis. Kč. Z grafu plyne, že na konci sledovaného období tržby z CCTV dosahovaly nižších hodnot než na začátku. V celém sledovaném období se tržby z CCTV snížily o 135 tis. Kč, tj. o 6,4 %. Poslední samostatně posuzovanou službou je EPS, přičemž tržby z nich ve sledovaném období měly klesající průběh. Z počáteční hodnoty 1050 tis. Kč se ve sledovaném období dostaly o 88 tis. Kč níže na hodnotu 962 tis. Kč, tj. pokles o 8,4 %. Jako poslední jsou další služby, které mají samostatně nízké tržby, a proto je autorka zařadila do jedné skupiny. Tato skupina měla ve sledovaném období klesající průběh, přičemž hodnota tržeb z roku 2020 je o 162 tis. Kč nižší než z roku 2018. Tato skupina zaznamenala ve sledovaném období největší propad, a to o 162 tis. Kč, tj. 23 %.

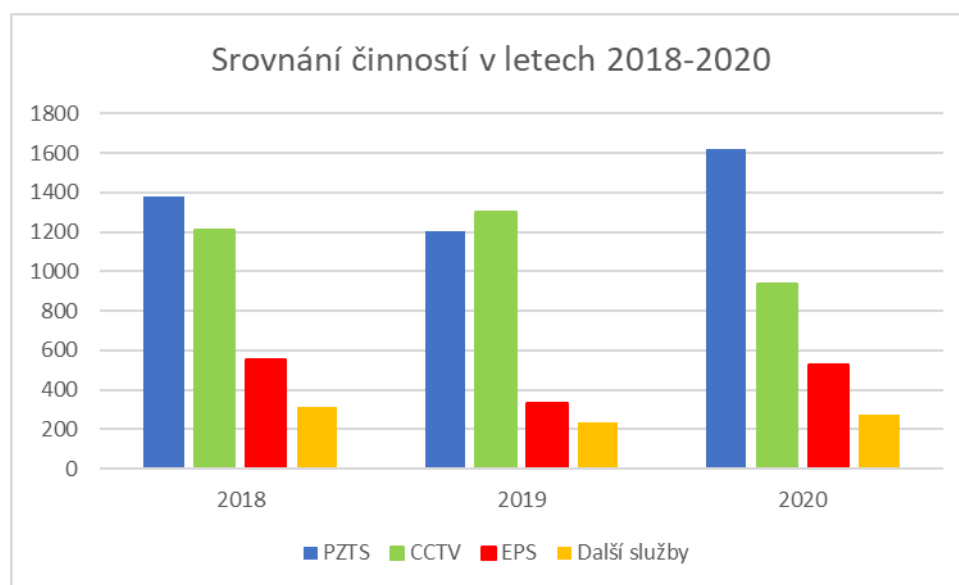
**Autorka hodnotí nejlépe z pohledu tržeb poplachové zabezpečovací a tísňové systémy (PZTS), protože jako jediná služba z výše uvedených měla na konci sledovaného období vyšší tržby než na začátku.**

#### 6.7.2.2 Hodnocení podle krycího příspěvku

Tabulka 8 Srovnání krycích příspěvků v letech 2018-2020 v tis. Kč

	2018	2019	2020	Celkem
<b>PZTS</b>	1379	1201	1621	4201
<b>CCTV</b>	1213	1304	936	3453
<b>EPS</b>	556	331	525	1412
<b>Další služby</b>	314	237	271	822

*Zdroj: vlastní zpracování podle vnitřních dokumentů*



Graf 6 Srovnání činností v letech 2018-2020 v tis. Kč

*Zdroj: vlastní zpracování podle vnitřních dokumentů*

Jak je z grafu a tabulky výše viditelné, tak ve dvou ze třech sledovaných let dosáhl nejvyšší hodnoty krycí příspěvek plynoucí z PZTS v celkové výši 4201 tis. Kč. I přes skutečnost, že byl vývoj krycího příspěvku u PZTS kolísavý, tak na konci sledovaného období dosáhla tato služba větší hodnoty než na začátku. Z počátečních 1379 tis. Kč se vyšplhala výše krycího příspěvku o 242 tis. Kč na konečnou hodnotu 1621 tis. Kč, tj. o 18 %. Druhou nejvyšší hodnotu krycího příspěvku dosáhla služba CCTV, která měla také kolísavý průběh, ale oproti PZTS byla její konečná hodnota nižší než počáteční. V roce 2019 byl krycí příspěvek z CCTV nejvyšší ve sledovaném období s hodnotou 1304 tis. Kč, ale poté v roce 2020 jeho hodnota klesla na 936 tis. Kč. Celkově ve sledovaném období se krycí příspěvek plynoucí z CCTV propadl o 277 tis. Kč, což je největší propad ze všech sledovaných služeb z pohledu krycího příspěvku (o 22,8 %). Vývoj krycího příspěvku u EPS také kolísavý. Z počátečních 556 tis. Kč se nejdříve propadl o 225 tis. Kč, ale poté vzrostl na hodnotu 525 tis. Kč. Výše krycího příspěvku se mezi lety 2019 a 2020 sice zvedla o 194 tis. Kč, ale takový nárůst nebyl dostačující, aby se celkový vývoj pohyboval v kladných číslech. Celkově se krycí příspěvek plynoucí z EPS propadl o 31 tis. Kč, tj. o 5,6 %. Poslední je skupina dalších služeb, jejichž vývoj z hlediska krycího příspěvku byl také kolísavý. Celkový krycí příspěvek plynoucí z dalších služeb se oproti počátku sledovaného období propadl o 43 tis. Kč, tj. o 13,7 %.

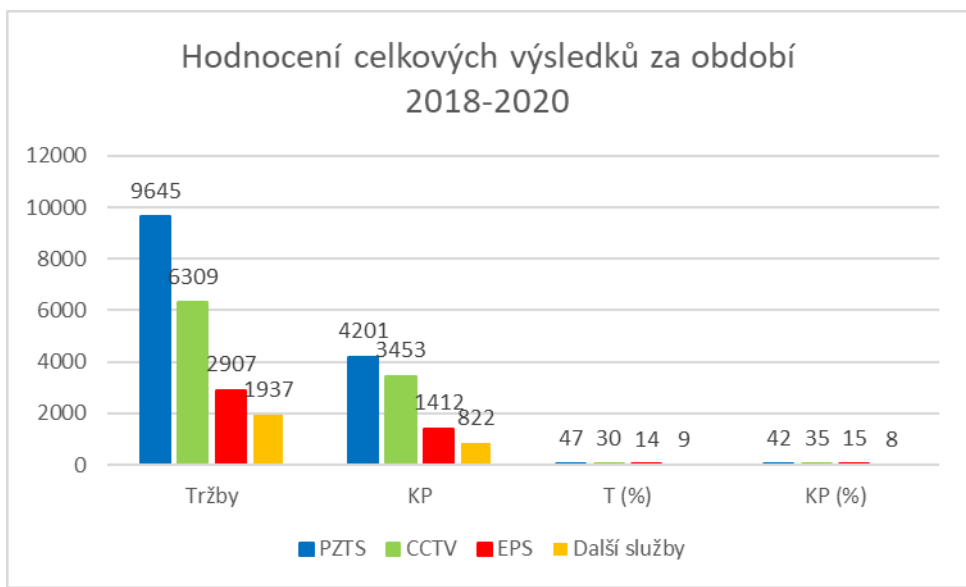
### **6.7.3 Ekonomické zhodnocení za celé sledované období**

Dle tabulky a grafu níže je zřejmé, že největší podíl ve sledovaném období na tržbách zaujímá PZTS a to 47 %. Nejvyšší podíl na krycím příspěvku mají taktéž PZTS ve výši 42 %. Druhý největší podíl jak na tržbách, tak na krycím příspěvku zaujímají kamerové systémy (CCTV).

Tabulka 9 Hodnocení celkových výsledků v letech 2018-2020 v tis. Kč

	<b>PZTS</b>	<b>CCTV</b>	<b>EPS</b>	<b>Další služby</b>	<b>Celkem</b>
<b>Tržby</b>	9645	6309	2907	1937	20798
<b>KP</b>	4201	3453	1412	822	9888
<b>T (%)</b>	47	30	14	9	100
<b>KP (%)</b>	42	35	15	8	100

*Zdroj: vlastní zpracování podle vnitřních dokumentů*



Graf 7 Hodnocení celkových výsledků za období 2018-2020 v tis. Kč

*Zdroj: vlastní zpracování podle vnitřních dokumentů*

**Jak z hlediska tržeb, tak z hlediska krycího příspěvku autorka nejlépe hodnotí poplachové zabezpečovací a tísňové systémy (PZTS).**



#### 6.7.4 Zhodnocení

Ve všech sledovaných letech zaujímal největší podíl na tržbách poplachové zabezpečovací a tísňové systémy (PZTS) a to téměř polovinu (45 % - 49 %). Ve sledovaném období se PZTS z hlediska tržeb dostaly z počáteční hodnoty 3179 tis. Kč na konečnou hodnotu 3353 tis. Kč. Jako jediná služba se dostala na konci sledovaného období na vyšší hodnotu než na začátku. PZTS se za sledované období zvedly tržby o 174 tis. Kč. Krycí příspěvek plynoucí z PZTS se v prvních dvou letech pohyboval kolem 40 % a v posledním roce se vyšplhal na 48 %. Dá se říct, že ve sledovaném období měl krycí příspěvek u PZTS kolísavý průběh.

Druhou nejvýnosnější službou byly kamerové systémy (CCTV) jejichž zastoupení v tržbách se v celém sledovaném období pohybovalo okolo 30 %. Z hlediska tržeb se CCTV ve sledovaném období propadly o 135 tis. Kč. V roce 2018 měly hodnotu 2119 tis. Kč, následně vzrostly v roce 2019 o 87 tis. Kč, ale poté v roce 2020 se snížily na hodnotu 1984 tis. Kč. CCTV měly tedy ve sledovaném období kolísavý průběh. Vývoj krycího příspěvku měl spíše kolísající povahu, kdy nejdříve vzrostl o 7 % a v další roce klesl o 14 %. Celkově se ve sledovaném období krycí příspěvek plynoucí z CCTV propadl o 277 tis. Kč.

Vývoj procentuálního zastoupení na tržbách u elektrických požárních systémů (EPS) byl téměř stálý. Procentuální zastoupení EPS se pohybovalo v rozmezí 13 % až 15 %. Z hlediska tržeb se EPS v letech 2018-2020 dostaly z 1050 tis. Kč na 962 tis. Kč, tzn. propadly se jim tržby o 88 tis. Kč. Z pohledu vývoje tržeb jsou tedy na druhém místě, i přes to, že se ve sledovaném období jejich tržby snížily. Krycí příspěvek měl kolísající průběh, kdy v druhém roce (2019) klesl o 5 %, ale v posledním (2020) se dostal na počáteční procentuální zastoupení, tedy na 16 %. Celkem se krycí příspěvek plynoucí z EPS propadl o 31 tis. Kč.

Poslední byla skupina dalších služeb, kde byly zahrnuty detektivní služby, osobní ochrana, mobilní hlídka, bodyguarding, poradenství a 24hodinový servis tísňové pomoci. Po rozhovoru s jednatelem autorka zjistila, že největší zastoupení v této skupině mají detektivní služby. Celá tato skupina služeb měla v prvních dvou letech ze sledovaného období podíl na tržbách 10 % a v posledním roce klesl o 2 % tedy na 8 %. Z hlediska vývoje tržeb na tom byla tato skupina dalších služeb nejhůře skupina, protože se od začátku do konce sledovaného období jejich tržby propadly o 162 tis. Kč. Krycí příspěvek měl opět kolísavý průběh, kdy byl nejvyšší v prvním roce a poté klesl na 8 %. Celkem se krycí příspěvek propadl o 43 tis. Kč.

**Zásadní pro ekonomické výsledky podniku jsou poplachové zabezpečovací a tísňové systémy (PZTS) a kamerové systémy (CCTV). Nejvyšší podíl na tržbách a krycím příspěvku zaujímají poplachové zabezpečovací a tísňové systémy (PZTS).**

## 7 Shrnutí a hodnocení

V této části bakalářské práce autorka shrnuje a hodnotí řízení služeb u společnosti JJTrend z kapitoly 6. Kritéria hodnocení byly vypsána následující:

1. Řízení zákaznických služeb
2. Ekonomické hodnocení zákaznických služeb

### 1. Řízení zákaznických služeb

Prvním kritériem bylo řízení služeb, což autorka hodnotila podle zajištění postupných manažerských funkcí. Podnik se při své velikosti 15 zaměstnanců řadí do kategorie malých podniků, proto manažerské funkce, které vykonává, nejsou tak obsáhlé, jako u středních a velkých podniků.

Plánování jako první postupnou manažerskou funkci autorka hodnotí negativně, protože v podniku nepracují s konkrétními plány. Společnost nemá vypracovaný strategický plán, tudíž ani misi ani vizi podniku. Dlouhodobé plánování společnosti absolutně chybí. Naopak krátkodobé operativní plánování funguje i bez jeho písemného zaznamenávání flexibilně. Autorka je názoru, že je to dáno malým počtem a multifunkčností zaměstnanců, kteří jsou o všech zakázkách velmi dobře informováni.

Autorka hodnotí organizování pozitivně. Společnost funguje flexibilně, zaměstnanci technického oddělení jsou multifunkční a to vyhovuje, jak zaměstnancům, tak zákazníkům.

Výběr a rozmisťování zaměstnanců hodnotí autorka jako standardní v malých podnicích, kde nejsou odborní specialisté na provádění personálních činností na vyšší úrovni.

Autorka je názoru, že jak jednatel, tak i vedoucí technického oddělení jsou příkladem v plnění svých povinností pro své podřízené a že v podniku je styl vedení lidí skutečně demokratický. Proto vedení lidí v JJTrend hodnotí pozitivně.

Autorka hodnotí kontrolní manažerskou činnost standardně s ohledem na situaci, že se jedná o malý podnik. Předpokládá, že kontrolní činnosti nejsou prováděny systematicky, ale v případě potřeby, což v malém podniku obvykle postačuje.

**Celkově hodnotí autorka řízení zákaznických služeb průměrně.**

## 2. Ekonomické hodnocení zákaznických služeb

Druhým kritériem bylo ekonomické hodnocení zákaznických služeb, kde autorka hodnotila podíl na tržbách a krycím příspěvku u poplachových zabezpečovacích a tísňových systémů (PZTS), kamerových systémů (CCTV), elektrických požárních systémů (EPS) a dalších služeb.

Podíl na tržbách PZTS dosahuje téměř 50 % ve všech sledovaných letech, což z této služby dělá nejvýnosnější službu ze všech, čehož si je společnost vědoma. Celkový vývoj tržeb a krycího příspěvku plynoucí z PZTS dosahuje jako jediný ze všech služeb kladných hodnot. Druhou nejvýnosnější službou jsou kamerové systémy, u nichž se podíl na tržbách pohybuje okolo 30 %. Nejvyšší propad u krycího příspěvku byl zaznamenán u CCTV, kdy se ve sledovaném období snížil o 277 tis. Kč. Podíl na tržbách u EPS se pohyboval okolo 14 %. Skupina ostatních služeb má celkem na tržbách nejmenší podíl a to okolo 10 %, a proto je autorka dala do jedné skupiny.

**Zásadní pro ekonomické výsledky podniku jsou poplachové zabezpečovací a tísňové systémy (PZTS) a kamerové systémy (CCTV).**

## **8 Doporučení pro podnik**

Autorka doporučuje:

- věnovat pozornost plánování, nejdříve vypracovat strategický plán, misi a vizi podniku. Dále vypracovat konkrétní plány například finanční či marketingové a pracovat s nimi.
- provádět systematickou kontrolní činnost, a to jak následnou, tak i preventivní, zaměřenou nejen na kvalitu poskytovaných zákaznických služeb, ale i na hospodářské výsledky podniku – podnik skončil třikrát z poslední čtyř let ve ztrátě.

## 9 ZÁVĚR

Cílem práce bylo analyzovat řízení zákaznických služeb ve vybraném podniku a posoudit možnosti jejich zlepšení. Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Začátek teoretické části se podrobně věnuje pojmem služba a bezpečnost. U služeb jsou vysvětleny jejich vlastnosti, dělení a životní cyklus. V druhé kapitole o bezpečnosti jsou uvedeny definice, základní pojmy a následně se bakalářská práce věnuje komerční bezpečnosti. V další části je komerční bezpečnost rozdělena dle druhu ochrany objektů a je vysvětlena souvislost mezi bezpečností a problematikou GDPR. Na konci druhé kapitoly jsou vysvětleny druhy bezpečnostních systémů, které se v současné době používají. Třetí kapitola se věnuje strategiím, a to především konkurenčním a strategiím podle záměru vývoje podniku. Ve čtvrté kapitole je vysvětlena obchodní politika, která má zkoordinovat činnosti společnosti tak, aby vedly ke splnění podnikových cílů. V závěru čtvrté kapitoly jsou vysvětleny dvě nejčastěji zpracovávané strategie, a to marketingová a finanční. Poslední kapitola, která spadá do teoretické části se věnuje manažerským činnostem. Každá ze sekvenčních manažerských funkcí je pro účely bakalářské práce rozebrána a popsána.

Praktická část se věnuje podniku JJTrend s.r.o. Na začátku této části byl charakterizován podnik, uveden jeho vývoj průměrného počtu zaměstnanců a ekonomických výsledků v letech 2014-2019. Následně byly vypsány poskytované služby včetně poprodejních a popsána strategie a obchodní politika, kterou tento podnik uplatňuje. Autorka při analýze postupovala dle kritérií řízení zákaznických služeb pomocí manažerských činností a ekonomického hodnocení zákaznických služeb. V části, která se věnuje řízení služeb pomocí manažerských funkcí, autorka zhodnotila způsoby provedení manažerských činností v daném podniku. Byly zhodnoceny manažerské funkce plánování, organizování, výběr a rozmísťování zaměstnanců, vedení lidí a kontrola. Jelikož se jednalo o malý podnik některé manažerské činnosti nebyly vykonávány v takovém rozsahu jako by tomu bylo v případě středního nebo velkého podniku. Na konci části, která se věnovala řízení služeb pomocí manažerských funkcí je autorka ohodnotila jako průměrné.

V druhé části, kde se autorka zaměřila na ekonomické hodnocení zákaznických služeb, byly služby podniku rozděleny a následně zhodnoceny dle výše procentuálního podílu na celkových tržbách a krycím příspěvku. Autorka hodnotila zvlášť poplachové zabezpečovací a tísňové systémy (PZTS), kamerové systémy (CCTV), elektrické požární systémy (EPS) a

další služby, které samostatně nemají tak velký podíl na tržbách a krycím příspěvku, proto je autorka zařadila do jedné skupiny. Do poslední skupiny ostatních služeb zahrnula detektivní služby, osobní ochranu, mobilní hlídku, bodyguarding, poradenství a 24hodinový servis tísňové pomoci. Z této části plyne, že zásadní část ekonomických výsledků mají poplachové zabezpečovací a tísňové systémy (PZTS) a kamerové systémy (CCTV). Této skutečnosti si je podnik vědom.

Autorka společnosti doporučuje věnovat pozornost plánování, nejdříve vypracovat strategický plán, misi a vizi podniku. Dále vypracovat konkrétní plány například finanční či marketingové a pracovat s nimi. Dále by autorka podniku doporučila provádět systematickou kontrolní činnost, a to jak následnou, tak i preventivní, zaměřenou nejen na kvalitu poskytovaných zákaznických služeb, ale i na hospodářské výsledky podniku – podnik skončil třikrát z poslední čtyř let ve ztrátě.

## 10 POUŽITÁ LITERATURA

### Knižní publikace

BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora JETMAROVÁ. Management. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-857-2.

BRODSKÝ, Zdeněk. Řízení lidských zdrojů: [pro kombinované studium]. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-782-2.

HOFREITER, Ladislav. Bezpečnosť, bezpečnostné riziká a ohrozenia. Žilina: EDIS, 2004. ISBN 8080701814.

JANEČKOVÁ, Lidmila. Marketing služeb. Praha: Grada, c2001, Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KAMENÍK, Jiří a František BRABEC. Komerční bezpečnost: soukromá bezpečnostní činnost detektivních kanceláří a bezpečnostních agentur. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-309-6.

KANTOROVÁ, Kateřina. Marketing II. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-815-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KYNCL, Jaromír. Bezpečnost objektu ve světle moderních technologií. Praha: Komora podniků komerční bezpečnosti České republiky, 2014. ISBN 978-80-260-7115-0.

LOVEČEK, Tomáš. Kamerové bezpečnostné systémy: Bezpečnostné systémy. EDIS, 2007. ISBN 978-80-8070-767-5.

MYŠKOVÁ, Renáta. Strategický management. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-755-1.

POPARDOWSKI, Ivo. Bezpečnost objektu ve světle moderních technologií. Praha: Komora podniků komerční bezpečnosti České republiky, 2014, s. 179-183. ISBN 978-80-260-7115-0.

SAK, Petr. Úvod do teorie bezpečnosti: nekonvenční pohledy na minulost, přítomnost a budoucnost lidstva. Praha: Petrklíč, 2018. ISBN 978-80-7229-652-1.

ŠEVČÍK, Jiří. Bezpečnostní posouzení objektu. In: LUKÁŠ, Luděk: Bezpečnostní technologie, systémy a management. Zlín: Radim Bačuvčík – VerBuM, 2015. ISBN 978-80-87500-05-7.

VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.



VOLNER, Štefan. Bezpečnost v 21. storočí. 3. doplnené vydanie. Iris, 2012. ISBN 978-80-89256-74-7.

WAISOVÁ, Šárka. Bezpečnost: vývoj a proměny konceptu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. Politologické učebnice. ISBN 80-86898-21-0.

ZEMAN, Petr a Miroslav MAREŠ. Česká bezpečnostní terminologie: Výklad základních pojmů. Masarykova univerzita Brno, 2003. ISBN 80-210-3037-2.

ŽIŽKA, Miroslav a Kateřina MARŠÍKOVÁ. *Ekonomika podniku v teorii a příkladech*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014. ISBN 978-807-4941-269.

## Internetové zdroje

*8P a marketing pro cestovní ruch* [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.jaknaturisty.cz/1/a8p-a-marketing-pro-cestovni-ruch/>

*Ansoffova matice* [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>

*Ansoffova matice* [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/ansoffova-matice>

*Bezpečnost majetku* [online]. [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.zabezpecovaci-zarizeni.cz/bezpecnost-majetku/>

*Bezpečnostní kamerové systémy a nařízení GDPR* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: [https://www.zabezpecovaci-zarizeni.cz/bezpecnost-majetku/bezpecnostni\\_kamery\\_gdpr/](https://www.zabezpecovaci-zarizeni.cz/bezpecnost-majetku/bezpecnostni_kamery_gdpr/)

*Co znamená GDPR pro kamerové systémy* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.varnet.cz/dokumenty/podpora/CCTV/gdpr>

*ČSN EN IEC 62676-5: Dohledové videosystémy pro použití v bezpečnostních aplikacích – Část 5: Specifikace dat a kvalita obrazu pro kamerová zařízení* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://csnonline.agentura-cas.cz/Vysledky.aspx>

*Delegování* [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/delegovani>

*Distribuce* [online]. [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=10>

*Distribuce služeb* [online]. [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: <http://management-marketing.studentske.eu/2008/07/distribuce-slueb.html>

*Elektrická požární signalizace* [online]. [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Elektrick%C3%A1\\_po%C5%BE%C3%A1rn%C3%AD\\_signalizace](https://cs.wikipedia.org/wiki/Elektrick%C3%A1_po%C5%BE%C3%A1rn%C3%AD_signalizace)

*Elektrické zabezpečovací systémy* [online]. [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <http://www.jjtrend.com/el-zabezpecovaci-systemy.html>

*Finanční strategie* [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-strategie>

*Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců* [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu/>

*Inovace* [online]. [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: <https://www.mamnapad.cz/encyklopedie-kreativity/rozcestnik/uvod-a-definice-inovace/>

*Kontrola* [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kontrola>

- Kontrola [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/08.html>*
- Manažerské funkce dle Fayola [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-dle-fayola>*
- Manažerské funkce / činnosti [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>*
- Marketingová strategie [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/marketing/marketingova-strategie>*
- Marketingová strategie – základní kámen úspěšného businessu [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.fastcentrik.cz/blog/marketingova-strategie-%E2%80%93-zakladni-kamen-uspesneho>*
- Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>*
- McGregorova teorie XY [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>*
- Mechanické zábranné systémy (MZS) [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.security.cz/mechanicke-zabranne-systemy-mzs--2422.html>*
- Odborná terminologie v komerční bezpečnosti. Bezpečnost s profesionály [online]. 2014, (1) [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.kpkbcr.cz/wp-content/uploads/BsP-2014-01.pdf>*
- Organizování [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizovani>*
- Organizační útvar [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizacni-utvar>*
- Plánování [online]. [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>*
- Poplachový zabezpečovací a tísňový systém (PZTS) [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.security.cz/elektricka-zabezpecovaci-signalizace-pzts--2419.html>*
- Produkt [online]. [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/produk>*
- Rozdíl pravomoc odpovědnost [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozdil-pravomoc-odpovednost>*
- Rozpětí řízení [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozpeti-rizeni>*
- Stupně řízení [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stupne-rizeni>*

*Tržní a netržní služby v České republice [online]. [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20536308/900507a02.pdf/9f5821ea-6dd3-49d3-bbcd-64840a4b18cc?version=1.0>*

*Třídění bezpečnostních systémů [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/255/01.html>*

*Vláda schválila návrh zákona o soukromých bezpečnostních službách [online]. [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/vlada-schvalila-navrh-zakona-o-soukromych-bezpecnostnich-sluzbach.aspx>*

*Vnitřní bezpečnost a veřejný pořádek. Ministerstvo vnitra České republiky [online]. 2004 [cit. 2020-11-14]. Dostupné z: [www.mvcr.cz › soubor › bezpečnost](http://www.mvcr.cz/soubor/bezpecnost)*

*Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání*

*Zákon č. 101/2000 Sb., zákon o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů*

*Zákon č. 412/2005 Sb. Zákon o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti*

*Zákonná vstupní školení, která musí zaměstnavatel při nástupu zaměstnance do práce zajistit [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://www.connectgroup.cz/post/zakonna-vstupni-skoleni-ktera-musi-zamestnavatel-pri-nastupu-zamestnance-do-prace-zajistit>*

*Zvyšte svoji motivaci osvědčenou metodou pana Maslowa [online]. 19. 1. 2018 [cit. 2020-11-14]. Dostupné z: <https://www.absolvent.cz/clanek/zvyste-svoji-motivaci-osvedcenou-metodou-pana-maslowa>*

*Životní cyklus výrobku nebo služby [online]. [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyroбку-sluzby>*

*Životní cyklus produktu [online]. [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_80/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_80/)*