

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2022-2023

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Jana Kořínková**

**Problematika vyúčtování služeb za energie v podnikání  
z pohledu nového právního rámce**

Praha 2023

Vedoucí bakalářské práce: JUDr. Aleš Zpěvák, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2022-2023

**BACHELOR THESIS**

**Jana Kořínková**

**The issue of energy billing in business from the perspective  
of the new legal framework**

Prague 2023

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

JUDr. Aleš Zpěvák, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 6. 3. 2023

Jméno autorky .....

## **Poděkování**

Zcela upřímně chci touto cestou poděkovat vedoucímu mojí bakalářské práce, JUDr. Aleši Zpěvákovi, Ph.D., za jeho konkrétní praktické poznatky a metodické pokyny, lidský přístup a trpělivost. Taktéž děkuji za veškeré jeho návrhy a doporučení. Poděkování náleží též všem profesorům a pedagogům Univerzity Jana Amose Komenského za kvalitní studijní podklady a profesionální přednášky. Děkuji též studijnímu oddělení za vstřícnost při mém kombinovaném distančním studiu.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce pojednává o problematice vyúčtování služeb za energie v podobě elektrické energie, tepla a vody v podmínkách probíhající energetické krize. Zabývá se otázkami spojenými s dramatickým nárůstem vstupních cen energií a zkoumá, jaký to má vliv na konkrétní podnikatelský subjekt. Celé téma je zpracováno nejen z pohledu zákonodárné a výkonné moci, ale důraz je kladen též na zkoumání právního řešení na úrovni Evropské unie. Nedílnou součástí je hodnocení přijatých právních a legislativních opatření na podnikatelské prostředí v České republice. Na konkrétním podnikatelském subjektu jsou demonstrovány aktuální dopady energetické krize a možné způsoby aktivní obrany proti tomuto fenoménu.

## **Klíčová slova**

Analýza, energie, krize, legislativa, plánování, podnikání, služby, transpozice, úspory, vyúčtování.

## **Annotation**

This bachelor's thesis discusses the issue of billing for energy services in the form of electricity, heat and water in the conditions of the ongoing energy crisis. It deals with issues related to the dramatic increase in energy input prices and examines the effect this has on a specific business entity. The whole topic is processed not only from the point of view of the legislative and executive powers, but the emphasis is placed on the search for a legal solution at the level of the European Union. An integral part is the evaluation of the adopted legal and legislative measures on the business environment in the Czech Republic. Current impacts of the energy crisis and possible ways of active defense against this phenomenon are demonstrated on a specific business entity.

## **Keywords**

Analysis, billing, business, crisis, energy, legislation, planning, savings, services, transposition.

# OBSAH

<b>OBSAH .....</b>	<b>7</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1    <b>PODNIKÁNÍ.....</b></b>	<b>11</b>
1.1    Osoba podnikatele.....	12
1.2    Obchodní společnosti.....	14
1.3    Podnikatelský plán.....	15
<b>2    <b>CHARAKTERISTIKA TRHU S ENERGIEMI.....</b></b>	<b>17</b>
2.1    Ceny energií a vliv na podnikatelské prostředí.....	18
<b>3    <b>NOVÝ PRÁVNÍ RÁMEC V OBLASTI ENERGIÍ.....</b></b>	<b>21</b>
3.1    Vládní řešení na úrovni České republiky.....	21
3.2    Přijátá opatření na úrovni Evropské unie.....	22
3.3    Problematika vyúčtování služeb z pohledu obchodní společnosti .....	23
3.4    Transpozice evropských norem do českého právního rámce .....	25
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>28</b>
<b>4    <b>ŘÍZENÍ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI V ENERGETICKÉ KRIZI .....</b></b>	<b>28</b>
4.1    Představení společnosti HardIT CZ, spol. s r.o. ....	29
4.2    Analýza prostředí .....	33
4.2.1    PESTLE .....	34
4.2.2    Porterův model pěti sil .....	38
4.2.3    SWOT analýza .....	42
4.2.4    Analýza současného stavu marketingového mixu .....	45
4.3    Praktické provedení ročního vyúčtování služeb .....	48
4.4    Nákladová analýza a finanční plán společnosti na rok 2023 .....	55
4.4.1    Náklady na energie a služby .....	56
4.4.2    Náklady na mzdy a marketing.....	57
4.4.3    Optimistický odhad příjmů .....	58
4.4.4    Pesimistický odhad příjmů .....	58
<b>5    <b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b></b>	<b>60</b>

5.1	Zhodnocení opatření a posouzení vlivu na podnikatelské subjekty .....	60
5.2	Návrh úsporných opatření pro podnikatele.....	61
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>63</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>		<b>64</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>		<b>67</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>		<b>68</b>



## ÚVOD

Uplatnit se na dnešním, plně konkurenčním trhu, není pro nové, ale i současné podnikatele jednoduchou záležitostí. Podnikatelé a odpovědné osoby jsou neustále a permanentně nuceni hledat nové obchodní příležitosti a musí aktivně upevňovat své místo a pozici. Dále musí nalézat nové konkurenční výhody pro odbyt svých výrobků a služeb. Okolní prostředí, konkurence a například i preference zákazníků jsou v čase velmi proměnlivé a provázené velkou dynamikou změn. Organizace tedy musí na tyto nové podněty a skutečnosti efektivně a relativně rychle reagovat a snažit se z této situace vytěžit maximum pro zajištění prosperity svého podnikání. Názorným příkladem může být probíhající pandemická situace covid-19, která se objevuje v pravidelných cyklech.

Z chování a pozorování některých podnikatelských entit lze vyvodit, že někteří podnikatelé se spoléhají na zásah státu ve formě nejrůznějších kompenzací. Jiní naopak jdou těmto hrozbám naproti a v krizi vidí jasné příležitosti a šanci objevit nové podnikatelské příležitosti a prodejní možnosti.

V posledním roce jsou nejen podnikatelské subjekty svědky nenadálého růstu cen všech energetických komodit, což výrazně ovlivňuje výdaje domácností i firem, jejich ekonomické chování a rozhodování. Nárůst cen za spotřebu základních typů energií je současně jedním z klíčových faktorů, které negativně ovlivňují inflaci. Vývoj cen energií je zejména pro energeticky náročné sektory důležitou proměnnou při jejich běžném provozu, hodnocení jejich efektivity a dalších plánů do budoucna a také ovlivňuje jejich konkurenceschopnost.

Očekává se, že ceny energií zůstanou v zemích Evropské unie v nadcházejících měsících i nadále vysoké, neboť nalezení náhradních a cenově dostupných zdrojů jako alternativu k ruským dodávkám vyžaduje čas. Země Evropské unie proto přijaly balík nařízení, které mají určitou formou pomoci podnikatelské sféře a občanům zvládnout tuto mimořádnou situaci umocněnou probíhajícím válečným konfliktem na území Ukrajiny. Nová pravidla byla poměrně rychle přijata příslušnými orgány Evropské unie, zejména Radou Evropské unie. Jedná se o celý balík zákonů a direktiv, které jednotlivé země musí zakomponovat do své legislativy. Vzhledem k časové tísní je celé podnikatelské prostředí velmi nervózní, neboť podnikatelé potřebují znát charakter nového právního rámce, aby mohli i nadále vykonávat svoji podnikatelskou činnost a provádět kalkulace a cenotvorbu

svých výrobků a služeb. To vede k velkému tlaku na zákonodárnu a výkonnou moc v České republice, která vyústila též v sérii demonstrací v roce 2022.

Jak bude vypadat nový právní rámec v oblasti energií? Jaký to bude mít vliv na strukturu a chování podnikatelských subjektů? Jaká opatření se musí v této souvislosti přijmout? Jak se tyto změny projeví na nákladech podnikatele? Odpovědi na tyto otázky jsou zpracované v této bakalářské práci.

Cílem této bakalářské práce je tedy zhodnotit současnou úroveň právního rámce v oblasti cen energií, dále aplikovat novelizovaný balík zákonů a vyhlášek o vyúčtování energií a služeb na konkrétní podnikatelský subjekt a navrhnout optimální nastavení energetického mixu a zálohových plateb pro obchodní společnost.

Pro dosažení cíle bakalářské práce autorka použila metody a techniky, postavené především na sekundární analýze dat, tj. detailní studium odborné literatury, dále metodické pokyny Ministerstva pro místní rozvoj, informace z Portálu Společenství vlastníků bytových a nebytových jednotek a v neposlední řadě též studium příslušných právních předpisů a vyhlášek. V rámci zpracování bakalářské práce se autorka účastnila odborného školení na danou problematiku. Osobní poznatky a zkušenosti jsou též neoddělitelnou součástí této bakalářské práce, neboť praktická část je realizovaná na konkrétním podnikatelském subjektu, ve kterém je autorka této bakalářské práce na pozici jednatele.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PODNIKÁNÍ

Před samotným začátkem podnikání je nutné si uvědomit spoustu aspektů, odpovědět na zásadní otázky a učinit klíčová rozhodnutí. Tím zásadním je především volba vhodné formy podnikání. Podnikání a samotnou podnikatelskou činnost lze definovat z mnoha úhlů pohledů a několika způsoby. Odborná literatura ji taktéž popisuje někdy zcela odlišnou metodikou. Lze však nalézt společného jmenovatele, kterým je skutečnost, že se jedná o činnost soustavnou a nikoliv jednorázovou. Tato činnost je tedy z časového hlediska prováděna a realizována dlouhodobě s cílem realizovat a dosahovat zisku. Je jasné, že každé podnikání je ovlivněno právním rámcem, který definuje akceptovatelné mantinely samotného podnikání. Právní rámec a komplexní legislativní proces zastává velmi významnou a důležitou roli. Je naprosto zásadním podkladem při provádění a uskutečňování dílčích analýz prostředí, konkrétně analýzy SWOT, PESTLE nebo Porterova modelu 5 hybných sil.

Svobodová (2017, s. 301) zcela jasně a objektivně charakterizuje: *„Záměrem podnikání je sladění všech dostupných vnitropodnikových zdrojů a vhodnou formou manažerského řízení přimět tyto zdroje ke generování zisku. Tím vzniká výdělečná činnost, provozovaná na vlastní účet na základě živnostenského nebo podobného oprávnění. Tato činnost je soustavná a aktivní.“*

Zajímavým aspektem může být definice podnikání z pohledu typologie a psychologie manažera jako klíčové osoby. Lojda (2011, s. 89) uvádí, že: *„Podnikání je činnost, která je motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, něco si splnit, něco si vyzkoušet. Podnikání tedy představuje určitý prostředek, pomocí kterého se člověk seberealizuje. Klíčovou roli zde hraje dynamika uspokojování potřeb.“*

Podnikatelskou činnost lze chápat jako optimální využívání omezených zdrojů tak, aby se pomocí přidané hodnoty zvýšila původní hodnota těchto zdrojů a vše bylo efektivně alokováno (Fotr, 2020).

Blažek (2014, s. 133) definoval několik klíčových rysů typických pro podnikání a pro podnikatele jako manažera:

- zisk a jeho tvorba—hlavním motivačním faktorem podnikatele nebo manažera je generování příjmů a výnosů;
- vlastní odpovědnost a vlastní účet—odpovědnost za vykonávanou podnikatelskou činnost je pouze a jen na straně podnikatele. Vykonává tedy danou činnost vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost;
- samostatná činnost—podnikatel jako nositel myšlenky sám rozhoduje o typu a způsobu vykonávání a provozování vlastní podnikatelské činnosti a za jakých podmínek;
- soustavná a trvalá aktivita—podnikání není náhodný nebo chaotický proces. Klíčovým aspektem je záměr vykonávat danou činnost opakovaně, s jasně daným cílem.

Naprosto zásadním je v oblasti podnikání legislativní a právní pohled. Melzer (2020, s. 71) odkazuje na klíčový pramen práva, a to zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník. Samotné podnikání je zde po právní stránce poměrně jasně charakterizováno a definováno jako samostatná výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku (Melzer, 2020, s. 73).

## 1.1 Osoba podnikatele

Po definici předmětu podnikání a samotné podnikatelské činnosti je nutné zaměřit pozornost na samotnou osobu podnikatele. Podnikatel zpravidla plní i funkci manažera. Je klíčovou postavou každé organizace. Podle Blažka (2014, s. 322) má samotný podnikatel za svůj primární úkol především zabezpečení správného fungování a prosperity dané organizace a splnění podnikatelských cílů. Původně byla samotná manažerská role spojená s přímým vlastnictvím dané firmy. Příkladem mohou být zejména tzv. rodinné firmy a společnosti (Pilařová, 2016, s. 109). S postupem času a s tím, jak se začali objevovat velké a nadnárodní společnosti, se obě role, tedy manažerská i vlastnická, oddělily.

V rámci studia odborné literatury lze nalézt různé charakteristiky a výklady samotného podnikatele.

*„Podnikání lze přirovnat k určité profesi. Podnikatele lze analogicky přirovnat k profesorovi. Snaží se ovlivnit své posluchače tak, aby mu naslouchali a využili jeho profesních schopností k tomu, aby na trh přinesli něco nového, co bude mít úspěch.“* (Lednický, 2017, s. 119).

*„Člověk, který si předem stanoví cíl a najde vhodné lidi pro jejich realizaci, se nazývá podnikatel.“* (Štěpaník, 2013, s. 90).

Podnikatel je klíčovou osobou především z důvodu řízení organizace, vedení a motivace zaměstnanců, odpovědnosti za úspěch a splnění stanovených cílů. Plní rozmanité role, má několik hlavních úkolů a vykonává různé manažerské činnosti.“ (Pilařová, 2016, s. 222).

Podobně jako v případě definice podnikání je i v případě osoby podnikatele klíčová legislativa a právní rámec. Zásadním je opět již zmiňovaný zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, konkrétně ustanovení v § 420. Osobu podnikatele lze podle uvedeného pramene práva definovat jako toho, kdo na vlastní účet, vlastní odpovědnost a vlastním jménem vykonává soustavnou výdělečnou činnost, přičemž tato činnost je prováděna záměrně, soustavně a aktivně.

Podnikatel by měl zákonitě splňovat veškeré náležitosti dané právním rámcem. Jedná se zejména o zápis v příslušných registrech a rejstřících. Nedílnou součástí podnikání jsou licence či jiná vhodná oprávnění. Zde hraje významnou roli zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání.

Vedle specifických a detailních požadavků na podnikání, formy oprávnění, koncese apod. lze vyjmenovat obecné a všeobecně platné požadavky a podmínky na zahájení podnikání. Například samotnou živnost může aktivně vykonávat jak právnická, tak i samozřejmě fyzická osoba, při splnění podmínek daných aktuálně platnou legislativou.

Mezi základní podmínky provozování živnosti patří zejména:

- způsobilost k právním úkonům, res. právní způsobilost;
- bezdlužnost vůči orgánům státní správy a státním institucím, zejména daňová;
- plnoletost;
- bezúhonnost jak trestní, tak i občanská (Melzer, 2021, s. 207).

Rozdělení jednotlivých živností, které je nedílnou součástí samotného Živnostenského zákona, je upraveno takto:

- ohlašovací živnosti se dělí na volné, řemeslné a vázané;
- koncesované živnosti (Melzer, 2021, s. 211).

## 1.2 Obchodní společnosti

Obchodní společnost je právnická osoba založená za účelem podnikání a dosažení zisku (Svobodová, 2017, s. 155).

Obchodní společnost může být založena jinou osobou a to jak fyzickou, tak i případně jinou právnickou osobou. Pokud se jedná o jednu fyzickou osobu, založení obchodní společnosti se provádí Zakladatelskou listinou. Pokud je zakladatelů více, je nutné založit obchodní společnost pomocí Společenské smlouvy.

Vznik obchodní společnosti je následně podmíněn zápisem do Obchodního rejstříku a přidělením identifikačního čísla organizace.

V rámci podnikání v České republice lze definovat čtyři nejpoužívanější typy obchodních společností:

- akciová společnost;
- komanditní obchodní společnost;
- veřejná obchodní společnost;
- společnost s ručením omezeným (s.r.o).

Poznámka: Pro potřeby této bakalářské práce je v dalším textu uvažována pouze právní forma společnosti s ručením omezeným.

Z předchozí části vyplývá, že fyzická nebo jiná právnická osoba může založit společnost s ručením omezeným. Valná hromada představuje a reprezentuje nejvyšší funkční orgán dané společnosti. Rozhoduje o způsobu nakládání s nerozděleným ziskem, dále schvaluje roční uzávěrky a například i znění stanov. Rozhoduje též o případném

zrušení společnosti. Zisk se zpravidla rozděluje dle výše vkladu každého společníka, pokud není Společenskou smlouvou stanoveno jinak (Melzer, 2021, s. 225).

### 1.3 Podnikatelský plán

Zásadním dokumentem, který plní mnoho funkcí, je podnikatelský projekt ve formě podnikatelského plánu. Představuje tak naprosto zásadní a klíčový dokument, jehož primárním cílem je ověřit podnikatelský záměr z mnoha úhlů pohledů. Jde především o zjištění, zda je podnikatelský záměr reálný a zda jsou podnikatelské myšlenky životaschopné. Může mít relativně krátkou a jednoduchou strukturu a podobu. Důvodů pro jeho sestavení může být několik. Nejčastějším důvodem vytváření podnikatelského plánu je zajištění budoucího financování ve formě podnikatelského úvěru. Slouží tedy jako podkladový dokument a příloha pro bankovní instituce při žádosti o úvěr. Lze se však setkat i s formou informačního materiálu pro zaměstnance nebo výroční zprávy pro současné akcionáře. Může představovat také vizionářský pohled se sdělením směřování firmy.

Svobodová (2017, s. 221) uvádí, že: „*Podnikatelský plán poskytuje podnikateli reálný obraz své podnikatelské strategie a mapuje jeho dlouhodobý podnikatelský záměr. Jako písemný dokument je vhodným nástrojem pro strategické řízení a popisuje klíčové aspekty a okolnosti samotného podnikatele. Aby měl smysl, musí být postaven na skutečném a pravdivém podkladu včetně jednotlivých kroků k dosažení stanovených cílů.*“

Klíčová je však především představa o základních podnikatelských ukazatelích (náklady, výnosy, zisk apod.). Vize a poslání podniku tvoří další nedílnou součást podnikatelského plánu či záměru. Představují rámec, ve kterém se podnik pohybuje a stanovuje své cíle. Vize podniku odpovídá na otázku „čím chceme být“ a to především z dlouhodobějšího časového hlediska a horizontu.

Poslání následně odpovídá na otázku „kdo jsme a kam směřujeme“. Poslání neboli mise podniku se s vizí navzájem ovlivňují. Vize jsou formulovány samotným podnikatelem nebo vrcholovými manažery a představují orientační bod v budoucím stavu, do kterého podnik směřuje (Fotr, 2017, s. 188).

Podle Svobodové (2017, s. 154) představuje podnikatelský plán hlavní a základní dokument každé organizace, jehož obsahem kromě finanční analýzy jsou především

otázky strategického charakteru. Poslání a vize stojí na vrcholku pomyslné pyramidy a jejich sekundárním cílem je taktéž mobilizace a zvýšení motivace zaměstnanců k dosahování cílů organizace. Na ně navazují další strategické dokumenty, které jsou již více konkrétní a zaměřené na jednotlivé klíčové oblasti dané organizace. V současné době mají v praxi velký význam kodexy, především etické, které určují chování zaměstnanců a jejich harmonizaci a standardizaci bez ohledu na velikost či zaměření podniku.

Podnikatelský plán dále napomáhá k analýze současného stavu podnikatelského subjektu (Pilařová, 2016, s. 207). Pro současné podnikatele existuje též nejrůznější nabídka služeb externích poradenských firem, které jsou schopné na základě intenzivní komunikace a dodání vhodných podkladů, sestavit podnikatelský plán za úplatu na míru.



## 2 CHARAKTERISTIKA TRHU S ENERGIEMI

Mezi základní typy energií, které lze z mikroekonomického pohledu definovat jako výrobní faktory, náleží elektrická energie a plyn. Oba tyto zdroje spolu úzce souvisí a na trhu lze vysledovat jejich vzájemnou korelaci. Dále lze jmenovat například vodu a teplo. Teplo a tepelnou energii je však potřeba chápat jako výsledný efekt využívání plynu a elektrické energie.

Na samotný komoditní trh má vliv nepřeberné množství nejrůznějších parametrů a faktorů. Výsledná cena dané energie je pak přímo úměrná poptávce a nabídce na zdroje a suroviny, kterou jsou zapotřebí k výrobě zkoumané energie. Nelze též nezmínit makroekonomický pohled spojený s provázaností jednotlivých ekonomik, téměř okamžitý přenos informací, počasí a pokračující trend globalizace (Benček, 2011, s. 76).

Cena elektřiny je zásadně ovlivněna posledním použitým zdrojem, který je použit při samotné výrobě a který taktéž slouží k reálnému uspokojení zákaznické poptávky. Podle Benčeka (2011, s. 55) nejnižšími provozními náklady na výrobu elektrické energie se vyznačují zejména obnovitelné zdroje a následně již postavené jaderné elektrárny. Následují zdroje, které musí platit za palivo a emisní povolenky, což jsou typicky uhelné a plynové elektrárny. Velmi těž záleží na skutečnosti, jaká je poptávka a spotřeba. Za hypotetické situace, kdy by spotřeba elektřiny byla velmi nízká a bylo by možné ji pokrýt pouze obnovitelnými zdroji a jadernými elektrárnami, tak by i výsledná velkoobchodní cena elektřiny byla nižší. Když je spotřeba elektřiny vyšší a nelze ji pokrýt obnovitelnými zdroji či jadernými elektrárnami, musí se do procesu výroby zapojit i uhelné či plynové elektrárny, které mají výrazně vyšší náklady na výrobu elektrické energie. Finální cena je pak paradoxně určena cenou, kterou nabízí nejdražší výrobní kapacita, což jsou plynové a uhelné elektrárny. Tímto způsobem lze objasnit i příčinu, proč cena elektrické energie poměrně agresivně koreluje a reaguje tak přímo úměrně na vývoj ceny plynu a všech typů uhlí. To se následně projeví i na cenách tzv. emisních povolenek na českém trhu. Výslednou cenu elektřiny aplikují všechny právě vyrábějící elektrárny – i ty, které měly nižší nabídkovou částku. Ve výsledku to tedy znamená, že čím vyšší je poptávka po elektřině, tím více se musí zapojit dražší zdroje, což navyšuje cenu elektřiny pro celý trh (Šulc, 2015, s. 208).

Na zdražování elektřiny se podle Šulce (tamtéž, s. 211) podílí, kromě ceny plynu, rovněž rostoucí ceny emisních povolenek, jejichž cílem je nasměrovat investice firem do výroby elektřiny technologiemi s nižšími emisemi. S emisními povolenkami se rovněž obchoduje na burze, na kterou mají přístup i finanční investoři, což podporuje výkyvy cen povolenek, jež následně způsobují firmám problémy.

Vývoj názoru na jadernou energii je v západní Evropě především negativní. Velký vliv má tzv. zelená politická garnitura, která nachází podporovatele především ve Francii, Rakousku a v Německu. Důsledkem je postupné řízené zavírání a odstavování jaderných reaktorů. To je další faktor vedoucí ke zvyšování cen energií, neboť dochází k omezení na straně nabídky (Šulc, 2015, s. 95).

Při zvážení všech výše zmiňovaných faktorů ovlivňujících cenu elektřiny lze z krátkodobého hlediska předpokládat, že velkoobchodní cena elektřiny bude nejvyšší v příštích měsících či kvartálech roku 2023 a následně by ceny mohly začít stagnovat či klesat, což rovněž potvrzuje očekávání trhu, neboť ceny kontraktů na burze pro další období začínají klesat a blížit se cenám, za které byla elektřina nakupována pro rok 2021. Jedním z největších aktuálních problémů je závislost na plynu dodávaného z Ruska a jeho nedostatek v souvislosti s ruskou agresí na Ukrajině. V krátkodobém horizontu bude tedy záležet zejména na vývoji této situace, který lze však složitě predikovat.

## **2.1 Ceny energií a vliv na podnikatelské prostředí**

Situace s rostoucími cenami energií se v průběhu let 2021 a zejména 2022 začala stávat neudržitelnou, a to jak pro domácnosti, tak i firmy. Zejména společnostem s energeticky náročnou výrobou tak během roku 2022 výrazně vzrostly náklady a hrozí jim například finanční potíže, omezování nebo zastavování výroby či propouštění zaměstnanců.

Nebývalý nárůst energetických nákladů podnikatelských subjektů potvrzují i zjištěné výsledky a zkoumání Českého statistického úřadu. Jen za období července roku 2022 se postupně v meziročním srovnání zvýšily tyto ceny u subjektů ze zemědělského sektoru o 24,8 %. Problematiku v oblasti stavebnictví nejlépe dokazuje zvýšení cen

stavebních prací o 14,1 %. Zjištěné hodnoty za celou oblast průmyslu jako celku se rovnají 53,1 % (Český statistický úřad, online, cit. 2022-11-29).

Naopak v oblasti služeb je tento nárůst způsobený navýšením cen energií nejnižší a dosáhl hodnoty 6,4 % (Český statistický úřad, online, cit. 2022-11-29). Rostoucí náklady musely firmy promítnout do cen pro koncové spotřebitele, což se projevilo ve výši inflace. Lze však předpokládat, že firmy nebudou moci zvýšené náklady promítnout do konečných cen v plné míře, a bude tak docházet ke snižování marží, a to zejména v případě menších firem. Tato skutečnost by měla mít za důsledek tlumení spotřebitelské inflace, jelikož růst cen nákladů se v plné míře neprojeví v konečných cenách, avšak zároveň bude negativně tlačit ziskovost firem na nižší úroveň.

Na problém rostoucích cen energií se lze rovněž podívat z pohledu mezinárodní konkurenceschopnosti české ekonomiky. Pro potřeby celého evropského průmyslu lze za dominantní zdroje energií označit zejména elektřinu a plyn. Pro konkurenceschopnost tuzemské ekonomiky a jejich průmyslových odvětví je pak důležité, že nižší podíl elektřiny a plynu na celkové energetické spotřebě v porovnání s průměrem Evropské unie vytvářel v minulých letech pro českou ekonomiku konkurenční výhodu, jelikož pevná fosilní paliva, která jsou v České republice hojně využívána, představují levnější zdroj energie v porovnání s jinými komoditami. Pro zachování konkurenceschopnosti je pak nutné, aby zvýšení podílu nákladů na energie u průmyslových podniků v České republice nepřevýšilo růst tohoto ukazatele u zahraničních firem.

Pro podnikatelské subjekty je tato situace poměrně nová a nečekaná. Pro plánování svého obchodního chování a zejména výroby, dochází k tomu, že ceny vstupních zdrojů a energií se mění takovým způsobem, že je nelze z mikroekonomického hlediska považovat za fixní. To má za následek variabilní pohyb prodejních cen tak, aby tyto náklady nejen pokryly, ale též generovaly zisk. Mnoho podnikatelských subjektů má své výrobní kapacity v pronajatých prostorách. To se následně odráží v pravidelných (měsíčních) zálohových platbách a dále v konečném (ročním) vyúčtování. To vše ovlivňuje výši nákladových položek a nepřímo též i zisk. Nově tedy musí podnikatel vypracovat nějakou formu nákladové kalkulace a rozhodnout se, zda se vyplatí větší zálohová platba a menší roční nedoplatek nebo zda pokrytí nákladů realizovat formou paušální částky, která se dále nevyúčtovává. K tomu je nutné přičíst i v současné době vysokou míru inflace. Tyto kalkulace jsou zpravidla součástí ročních plánů nákladů

a výnosů. V současné době tato skutečnost neplatí a firmy jsou nutné provádět kalkulace v daleko nižších časových rámcích, právě s ohledem na růst cen energií.

### **3 NOVÝ PRÁVNÍ RÁMEC V OBLASTI ENERGIÍ**

Dramatický růst cen energií a situace na trhu v těchto komoditách nelze jen tak z pohledu státního aparátu přehlížet. Ukazuje se, že bez aktivního zásahu státu alespoň v krátkodobém horizontu, může dojít ke katastrofálnímu scénáři pro jednotlivce, domácnosti a firmy. Samotný trh není schopen tuto situaci sám zvládnout a vyřešit a navrátit se do stabilizované rovnováhy.

#### **3.1 Vládní řešení na úrovni České republiky**

Na konci září roku 2022 v rámci kompletního legislativního procesu došlo ke schválení tří novel zákona č. 458/2000 Sb., Energetický zákon, které umožní zafixovat ceny energií, zejména elektrické energie a plynu.

Díky novele č. 176/2022 bude moci vláda zafixovat ceny elektrické energie a též plynu. U elektřiny, a to konkrétně její silové složky, došlo k všeobecnému konsensu na úrovni ceny 6 Kč/kWh. Cena plynu byla ustanovena na hodnotě 3 Kč/kWh. Ceny jsou včetně daně z přidané hodnoty a jsou platné pro tzv. malooběratele (Zákon č. 458/2000Sb., online, cit. 2022-11-27). K provedení některých dalších vládních záměrů bude nutné schválit nová nařízení, která budou požadované změny aplikovat v praxi. Jedná se především o kategorizaci přímých odběratelů energií a pro jednotlivé kategorie stanovit nějakou formu tzv. maximální platné ceny. Klíčovým zjištěním je fakt, že vláda touto novelou může přímo zakázat prodej a obchodování komodit na lokálních burzách. Schválená novela však nedefinuje mimořádnou tržní situaci, při které lze nařízení o maximálních cenách vydat. Pro firmy se aktuálně připravuje v souvislosti s energetickou krizí pomoc v podobě finanční podpory formou kompenzací ztrát, a která je určena zejména firmám ze zpracovatelského průmyslu, těžebního průmyslu, ale také zemědělství či lesnictví.

Další novela č. 232/2022 logickým způsobem vychází a navazuje na předchozí novelizaci. Jejím cílem je zajistit legislativní a právní součinnost pro dotčené orgány a provádět regulaci cen zemního plynu a elektřiny při pokračujícím specifickém vývoji tržní situace.

Mimořádná tržní situace je v této novele definována tak, že se podstatná část občanů státu dostává do vážných finančních problémů v důsledku vysoké ceny elektřiny nebo zemního plynu a tento stav není možné, dostatečné nebo vhodné řešit jiným druhem státní pomoci, jakým je například příspěvek na bydlení (Zákon č. 458/2000Sb., online, cit. 2022-11-27).

Poslední řešení současné nepříznivé situace na trhu cen energií je opět řešena formou novely, která nese označení č. 287/2022 Sb. Týká se opět mimořádné tržní situace. Tentokrát je ovšem zaměřena na dohlížející orgány a výrazně zvyšuje pravomoci kontrolních orgánů a regulačních úřadů. V krajních případech také stanoví povinnost prodávajícím na trhu realizovat své obchody za tzv. státem určenou cenu. Příslušné mechanismy výpočtu a další podrobnosti budou předmětem navazujících nařízení vlády (Zákon č. 458/2000 Sb., online, cit. 2022-11-27).

### **3.2 Přijatá opatření na úrovni Evropské unie**

Celoevropské řešení vysokých cen energií naopak počítá se zafixováním výnosů výrobců a zajištěním finančních prostředků do státních rozpočtů na pomoc odběratelům zasažených vysokými cenami energií. Návrh Evropské komise spočívá v omezení příjmů výrobců elektřiny z neplynových zdrojů, kteří aktuálně díky rekordním cenám elektřiny generují nebývalé zisky. Z dlouhodobého hlediska se dle evropského plánu jako řešení zajištění energetické nezávislosti a bezpečnosti Evropy nabízí především diverzifikace energetických zdrojů a zejména pak snížení závislosti na palivech dovážených z Ruska, úspory energií a urychlení transformace na nízkouhlíkovou energetiku.

### 3.3 Problematika vyúčtování služeb z pohledu obchodní společnosti

Problematika rozúčtování a měření nákladů za teplo, vodu a jiné služby spojené s užíváním bytu, kanceláře nebo pronajatého nebytového prostoru prochází v poslední době velkou generační, technologickou i právní změnou. Z pohledu nových technologií se přechází na dálkový odečet spotřebovaných energií. Po právní stránce je snaha zvyšovat informovanost a měnit způsoby vyúčtování tak, aby to bylo právně i ekonomicky spravedlivé.

Vyúčtování nákladů na vytápění, resp. tepelnou energii a nákladů na přípravu a ohřev teplé užitkové vody pro daný nebytový prostor či dům, se řídí od 1. 1. 2016 zákonem č. 67/2013 Sb., v platném znění. Daleko významnější z pohledu praktické aplikace vyúčtování za energie je v tomto směru vyhláška č. 269/2015 Sb., jejíž autorem je Ministerstvo pro místní rozvoj. Doplnujícími prameny v této problematice jsou též pravidelné metodické pokyny zmíněného ministerstva.

Teplo a teplá voda jsou z pohledu nákladů a způsobu výpočtu poměrně specifické. Ze zákona č. 67/2013 Sb., je pro teoretickou i praktickou část této bakalářské práce klíčové ustanovení § 6, který se věnuje rozúčtování nákladů na tepelnou energii a nákladů na ohřev teplé vody pro danou bytovou nebo nebytovou jednotku. Ve vyhlášce č. 269/2015 Sb., je pak zásadní ustanovení § 3, které definuje způsob a metodiku rozúčtování nákladů na vytápění ve zkoumané bytové nebo nebytové jednotce. Na základě důkladné analýzy těchto paragrafů lze vyvodit následující:

- náklady na vytápění za dané účtovací období jsou rozděleny na složku základní a spotřební;
- základní složka činí 30 % až 50 % a zbytek nákladů tvoří spotřební složku. Tuto základní složku dále vhodným způsobem a podle předem stanoveného rozúčtovací klíče rozdělí majitel předmětného objektu mezi jednotlivé nájemce podle velikosti jejich pronajaté plochy k celkové velikosti podlahové plochy dané budovy nebo objektu;
- spotřební složka je přímo úměrná skutečné spotřebě a vychází z naměřených hodnot získaných z technických měřidel.

Všeobecně akceptovaný poměr mezi spotřební a základní složkou je obvykle následující:

- 40 : 60 v případě bytových jednotek;
- 50 : 50 v případě kanceláří a komerčních prostor.

Veškerá pravidla rozúčtování služeb, a především tepla jako klíčové energie, prošla v posledních 20 letech též bouřlivým vývojem. Prvotní myšlenka týkající se pravidel účtování nákladů na teplo a teplou vodu byla realizována formou vyhlášky č. 186/1991 Sb. Další novelizace této vyhlášky, resp. její nahrazení novým dokumentem, nastalo v roce 1995, kdy byla zrušena a nahrazena vyhláškou novou, která nesla označení č. 245/1995 Sb.

V rámci vyhlášky č. 245/1995 Sb., se již neřešila problematika způsobu montáže a následné instalace technických prostředků za účelem provádění měření. Důraz byl kladen na metodiku a způsob rozúčtování nákladů tak, aby celý proces byl pro všechny zúčastněné strany, pokud možno spravedlivý. Vzhledem k probíhajícímu procesu transformace české ekonomiky a s tím spojených nákladů na odsíření uhelných, plynových a teplovodních elektráren, sloužila výše uvedená vyhláška též jako prováděcí dokument k zákonu č. 222/1994 Sb.

Rok 1998 se nesl ve znamení nové vyhlášky č. 85/1998 Sb., kde se v rámci úsporných opatření a vládních balíčků stanovily maximální přípustné hodnoty tepelné energie a tepla.

Zásadní zlom nastává v roce 2000. V tomto období byly vydány energetické zákony a s nimi spojený balík nejrůznějších prováděcích vyhlášek a metodických pokynů. Klíčové je v tomto směru oddělení jednotlivých typů spotřebovávaných energií a řešení každé energie samostatně. Příkladem může být vyhláška č. 152/2001 Sb., která opět aktualizovala nové limitní hodnoty pro tepelnou energii ve formě vytápění, ohřevu a tepla.

V souvislosti s privatizací bytového fondu bývalých státních podniků bytového hospodářství vzniklo několik vyhlášek, které stanovovaly technické podmínky provozu výměňkových stanic a vlastních tepelných rozvodů v domech, zejména s ohledem na bezpečnost obyvatel bytových jednotek. Konkrétně se jednalo o vyhlášky č. 194/2007 Sb., a č. 193/2007 Sb.



Je potřeba zmínit, že autorem těchto vyhlášek bylo tehdejší Ministerstvo pro místní rozvoj. Až v pozdějších letech souvisejících s výrazným rozvojem podnikání v České republice se k uvedené problematice vyjadřovalo i Ministerstvo průmyslu a obchodu. Důvodem byl fakt, že drtivá většina vyhlášek se týkala domů s bytovými jednotkami a poněkud se zapomnělo na nebytové prostory. S touto skutečností se můžeme setkat i v dnešní době.

### **3.4 Transpozice evropských norem do českého právního rámce**

Evropská unie je dosti často chápána jako seskupení relativně nezávislých států a jako protipól ke Spojeným státům americkým. Lze ji také označit jako tzv. společenství práva. Tedy instituci, která plní roli tvůrce legislativy a dohlíží na transformaci práva vhodnou formou do právních systémů jednotlivých členských států. Je ovšem otázkou, zda je tento proces vhodný, rychlý a v souladu s názorovými požadavky a zvyklostmi členských států.

Základní principy a myšlenky společného evropské právního systému jsou dostatečně známá. Vycházejí ze schválených smluv a dohod nebo též z judikatury Soudního dvora Evropské unie. To vše zcela jasně zavazuje jednotlivé členské státy plnit tyto právní závazky a transformovat evropskou právní myšlenku do praxe. Nejiná situace je i v oblasti rozúčtování energií a služeb s tím spojených.

Prvním příkladem je novela zákona č. 67/2013 Sb. Ta upravuje některé náležitosti a skutečnosti v otázkách poskytování plnění souvisejících s užíváním bytových jednotek a nebytových prostor. Samotné znění zmíněné novely zákona prošlo poměrně rychlým připomínkovým řízením a schvalovacím procesem. Zákon nabyl účinnosti k 1. 1. 2023.

Ustanovení § 2 definuje a vymezuje pro zjištění spotřeby tepla dálkově odečitatelné technické zařízení ve formě měřidla. Klíčovou a nutno podotknout i revoluční a převratnou změnu lze nalézt v ustanovení § 8a. Z něj vyplývá přímá a neoddiskutovatelná informační povinnost vlastníka daného objektu pravidelně a bezodkladně informovat nájemce o spotřebě tepla za právě skončené kalendářní období. Nájemník tak dostává do rukou poměrně silný informační nástroj, ze kterého se dozví, jaká byla jeho spotřeba tepla nejen v daných jednotkách, ale také v korunovém vyjádření. To s sebou samozřejmě přináší mnohá úskalí spojená s nezbytnou modernizací a investováním do nových technických měřidel. Zákon je v tomto směru poměrně přísný

a stanovuje i přesné termíny, do jaké doby od skončení kalendářního období musí majitel objektu požadované informace předat.

Výše uvedená povinnost, která vyplývá z daného zákona, se považuje za splněnou i v případě, kdy majitel objektu umožní nájemci přístup k daným informacím pomocí dálkového přístupu. Tím se myslí zejména přístup k informacím o spotřebě přes zabezpečenou počítačovou síť. Nájemce samozřejmě může na základě svého informačního práva písemně požádat o zaslání požadovaných informací písemnou formou. Lze též využít přímo funkce technických měřidel, která umožňují přístup k informacím přímo na zobrazovací části či displeji daného měřidla.

Zákon se v další části věnuje problematice konečného ročního vyúčtování a reflektuje tak praktické poznatky ohledně způsobu nakládání s přeplatky či nedoplatky. Samotnou kapitolou je pak problematika reklamace vyúčtování za služby spojené s užíváním bytových a nebytových jednotek. Stanovuje lhůty pro podání reklamace vyúčtování a též dobu, za jakou musí být reklamace vyúčtování uskutečněna.

Druhým příkladem transpozice evropské vyhlášky do českého právního rámce je vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj č. 376/2021 Sb. Ta mění vyhlášku č. 269/2015 Sb. Opět se týká způsobu rozúčtování nákladů souvisejících s ohřevem teplé vody a samotného vytápění. Vyhláška nabyla účinnosti k datu 2. 11. 2021. Její reálný dopad bude možné sledovat až v roce 2023, kdy se bude provádět vyúčtování za rok předchozí, tj. 2022.

Následující přehled změn vychází z aktuálního znění vyhlášek. Důraz je přitom kladen na zásadní změny, nové pojmy a též nové náležitosti v rámci vyúčtování:

- definuje nový pojem tzv. referenčního příjemce služeb;
- napravuje a vyjasňuje nejasné formulace z předchozích vyhlášek. Týká se to především rozúčtování základní a spotřební složky nákladů tepla pro vytápění a jednotnou cenu za 1 m<sup>2</sup>, postup výpočtu uživatele s minimálním nebo maximálním nákladem na 1 m<sup>2</sup> objektu, postup výpočtu uživatele bez odečtu;
- doplňuje náležitosti vyúčtování;
- použitá skladba zdrojů energie s důrazem na obnovitelné zdroje;
- informace o energetické náročnosti a odpovídající energetický štítek budovy;
- přehled zúčtovatelných daňových sazeb za jednotlivé složky energií;
- kontaktní údaje na tzv. energetického ombudsmana.

Na základě informací uvedených v teoretické části této bakalářské práce tedy stojí každá obchodní firma před několika klíčovými otázkami:

- a) Jak uvedené změny, ať už cenové nebo právní, ovlivní nákladovou část podnikové ekonomiky?
- b) Jaké změny je nutné provést v organizační struktuře společnosti?
- c) Jakou strategii zvolit v oblasti nastavení účtování služeb?

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 4 ŘÍZENÍ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI V ENERGETICKÉ KRIZI

Energetická krize dál tvrdě dopadá na české firmy. Podle posledních průzkumů se chystá kvůli nutným úsporám propouštět až pětina z nich. Abnormálně vysoké ceny plynu a elektřiny způsobují potíže zejména podnikům v energeticky náročných odvětvích, jako jsou pekárny, sklárny nebo hutě. Propouštění by se mělo týkat hlavně administrativních pozic ve službách, případně v jiných profesích. Téměř dvě třetiny zaměstnanců pak nedostanou přidáno, ačkoliv se hodnota jejich mzdy kvůli inflaci snižuje. Zhoršit situaci by mohla i plánovaná daň z mimořádných zisků, která může mít podle Hospodářské komory za důsledek reakce firem v podobě přírážek k prodejním cenám.

Firmy jsou už delší dobu pod tlakem kvůli vysokým cenám energií a také kvůli inflaci, a tak například předseda představenstva Asociace malých a středních podniků, Josef Jaroš, upozornil, že firmy z oborů, jako jsou sklárny, pekárny, hutě, obecně zpracovatelský průmysl, již například nenabírají nové zaměstnance jako náhrady za odchozí či sáhly k přímému propouštění zaměstnanců. Velké firmy podle něj reálně zvažují rovnou odchod do zahraničních lokalit. Do konce roku očekává, že k propouštění sáhne minimálně pětina firem, zejména v energeticky náročných oborech, ale dopad předpokládá i v těch ostatních.

Česká vláda schválila příslušné novely energetického zákona. Výrazným způsobem zvýšila též dohledové pravomoci příslušným kontrolním orgánům a institucím. Díky tomuto legislativnímu procesu mohlo dojít k tzv. zastropování cen elektrické energie a plynu. Toto nastavení a zafixování cen zmíněných komodit se týká maloodběratelů, mezi které se řadí domácnosti a živnostníci. Ceny byly stanoveny jako maximální ceny pro tzv. silové části daných energií, tj. 6 Kč, resp. 3 Kč včetně DPH za 1 kWh. Stejně cenové podmínky mají i subjekty z řad poskytovatelů veřejné služby. Návrhy zákonů musí ještě schválit Parlament a podepsat prezident. Domácnosti mají navíc dostat dotaci v rámci úsporného tarifu. Všichni spotřebitelé elektřiny pak nebudou platit letos a ani příští rok poplatek za obnovitelné zdroje energie. Jak se uvedené skutečnosti projeví na konkrétním zkoumaném subjektu, je obsahem praktické části této bakalářské práce.

#### 4.1 Představení společnosti HardIT CZ, spol. s r.o.

Společnost HardIT CZ, spol. s r.o. je ryze českou společností, ve které je autorka této bakalářské práce na pozici jak společníka, tak i zároveň jednatelem. Firma představuje opravdového lídra v segmentu elektroniky a elektrotechnického průmyslu. Speciální produktové zaměření společnosti zahrnuje informační technologie, datové a komunikační sítě včetně aktivních prvků. Sídlo společnosti je v Praze. Ucelené portfolio produktů pojme klíčové oblasti ve formě tzv. pilířů. Jde o pilíře budovy, informační technologie, automatizace, průmysl, měření a regulace a alternativní energie.

Společnost nabízí široký produktový sortiment pro oblast budov a průmyslu, zejména automotive. Zaměřuje se též na skříně a rozváděče, jističe a relé. Mezi nové produktové oblasti lze zařadit alternativní energii, e-mobilitu, solární panely a taktéž systémy pro úspornou realizaci osvětlení.

Společnost tradičně obsazuje přední pozice v několika klíčových segmentech. Svědčí o tom i pravidelně prováděné marketingové průzkumy za účelem zjištění tržního podílu. V roce 2022 se tato firma dostala do společnosti „velkých“ firem, u nichž zisk před zdaněním dosáhl 10 milionů.

Tabulka 1: Ekonomické ukazatele společnosti za období 2019 až 2022

	2019	2020	2021	2022
Celková aktiva	1 033	1 888	2 009	2 271
Základní kapitál	100	100	100	100
Celkové tržby	8 125	14 578	20 054	22 810
Celkové náklady	5.107	8 223	12 804	12 795
Zisk před zdaněním	3.018	6 355	7 250	10 015
Počet zaměstnanců	4	11	15	22

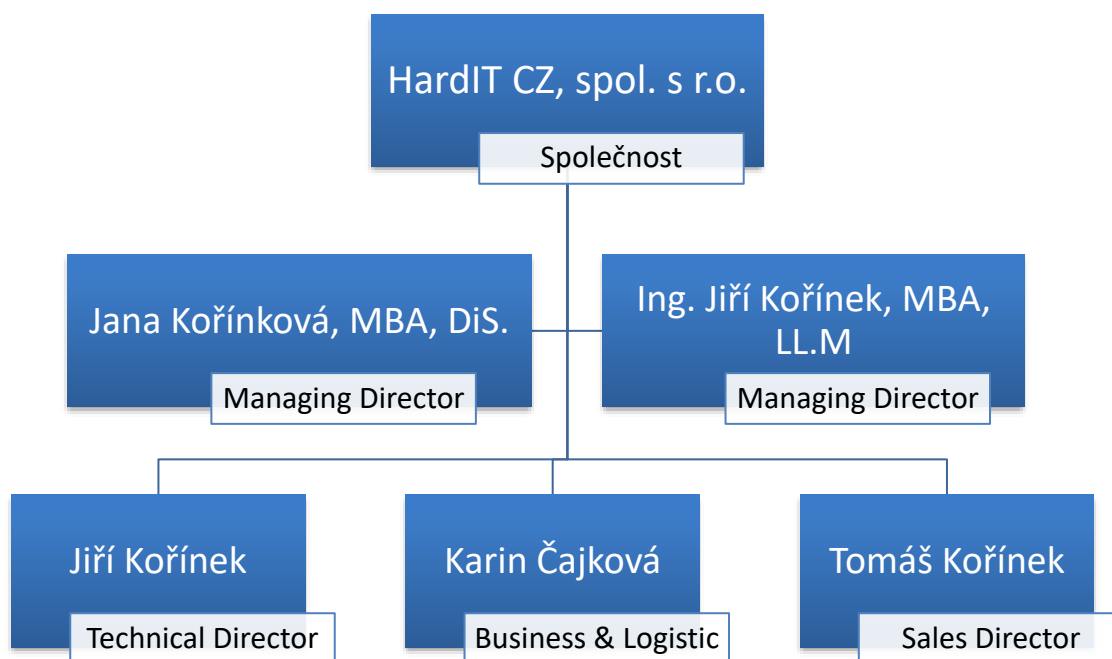
Zdroj: Účetní uzávěrky společnosti HardIT CZ, spol. s r.o., údaje v tis. Kč

Rok 2022 byl pro firmu i velmi zajímavý z hlediska vývoje na trhu s elektromobilitou. Díky novému oddělení zavedenému do organizační struktury, společnost vyvinula vlastní řadu dobíjecích stanic eHardIT, za účelem zajištění pozice lídra trhu v nadcházejících letech.

Úspěšně se rozjel též projekt For students – byla otevřena učebna v Praze Ruzyni v rámci Střední průmyslové školy letecké techniky. Společnost chce, aby mládež měla o firmě dobré informace. Vytváří tím předpolí pro získávání nových talentů a též potenciálních zaměstnanců. Firma též zaznamenala významné zlepšení ve finanční kondici svých zákazníků, po částečném odeznění pandemické situace covid-19.

Společnost vznikla v České republice již v roce 2015. Nejprve jako podnikatelský záměr fyzické osoby podnikající a postupně se rozrůstala až do současné podoby, kdy má liniově-štabní organizační uspořádání. Důvodem této struktury je snaha zapojení jak jednotlivých zaměstnanců, tak i nižšího managementu do rozhodovacích procesů organizace. Společnost má dva jednatele, kteří organizaci formálně zastupují a řídí. Oba též vystupují jako společníci společnosti a zastřešují top management společnosti.

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti (top management)



Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Samotná obchodní činnost je realizována teamem obchodních techniků, kteří mají na starost určitou skupinu zákazníků a obchodních partnerů. Firma je dlouhodobě postavená na osobních vztazích, tj. výsledky jsou realizovány především díky osobním kontaktům. Relativně novým oddělením je Online sales, které se stará o zákazníky, kteří přicházejí

z řad sociálních sítí, internetu a e-shopu. Jedná se zpravidla o menší zákazníky, kteří ke komunikaci využívají především moderní elektronické nástroje.

Nezbytné technické zázemí a vlastní starost o produkty řeší oddělení produktového managementu. Jedná se o technicky velmi vyspělé osoby s vysokoškolským vzděláním, mezi jejichž práci patří zejména:

- uvádění výrobků na trh, předprodejní a poprodejní technická podpora;
- konfigurace zařízení, tvorba technických listů a katalogů;
- komplexní technická podpora, školení a prezentace;
- organizování speciálních přednášek s názvem Hard-day;
- certifikace výrobků a komunikace s dodavateli.

Na toto oddělení úzce navazuje oddělení servisu, které se stará o realizaci a instalaci.

Obchodní úsek je rozdělen teritoriálně na obchodní týmy, které fungují na celém území České republiky. Tak, jak se společnost postupně rozrůstala, došlo i k rozšíření obchodních poboček a obchodního týmu i do menších měst a „okrajových“ lokalit. To s sebou přineslo výrazný tlak na personální náklady. V neposlední řadě došlo i k nárůstu realizovaných obchodů a bylo nutné posílit i samotné logistické zázemí. Zde je vidět velký problém s včasným dodáním objednaného zboží. Personální podhodnocení skladu je toho příkladem a zároveň i příčinou.

Obchodní oddělení úzce spolupracuje s produktovými manažery. Dochází zde často ke střetu filozofií a třecích ploch. Na jedné straně jsou poznatky přímo z terénu, na straně druhé technické a výrobní možnosti. Často dochází k nepříjemným situacím, kdy obchodní tým argumentuje, že nemá co prodávat. Produktoví manažeři naopak nelíbě nesou, že se neprodává to, co je aktuálně k dispozici a je považováno za standardizovaný sortiment napříč trhem.

Ve společnosti HardIT CZ, spol. s r.o. je v organizační struktuře vytvořen samostatný marketingový útvar. Ten vytváří marketingový plán na další období.

Veškeré rozhodování o marketingových aktivitách je v kompetenci vedení společnosti, které vytváří každoroční finanční plán. Propagační nástroje má na starosti marketingová manažerka, která po schválení ročního plánu poté rozhoduje o tom, jaký propagační nástroj zvolí, a to většinou na základě aktuální potřeby a finančních možností společnosti.

Společnost HardIT CZ, spol. s r.o. již několik let spolupracuje s několika reklamními agenturami, které zajišťují například výrobu a dodávku reklamních předmětů, návrh a tisk katalogů, vizitek apod. Správa a aktualizace webových stránek probíhá přes lokální prostředí a je dílčím modulem komplexního informačního systému. Marketingové oddělení provádí též návrh a realizaci výstavních expozic na veletrzích.

Co se týče propojení jednotlivých oddělení společnosti, jako například propojení obchodního a produktového oddělení s marketingovým, je spíše okrajové. Prodej, komunikaci se zákazníky a celkovou marketingovou strategii řeší výkonná ředitelka spolu s druhým jednatelem.

Současná marketingová strategie společnosti se zaměřuje na nejrůznější segmenty trhu. Dle obsahu se jedná o následující segmentaci:

- produktovou;
- zákaznickou;
- teritoriální.

#### Produktová segmentace

- trh s jistíci a ochrannými prvky;
- trh se skříněmi a rozváděči;
- trh s aktivními a pasívními prvky strukturované kabeláže;
- trh s produkty určenými pro technologie budov.

#### Zákaznická segmentace

- trh konečného zákazníka soukromého charakteru (B2Ca);
- trh konečného zákazníka veřejného charakteru (B2Cb);
- trh subdodávek výrobcům zařízení a instalačním firmám (B2B).



### Teritoriální segmentace

- trh zahrnující jednotlivé kraje;
- trh zahrnující nadnárodní zákazníci působící v České republice;
- trh mezinárodní.

V roce 2021 marketingové oddělení realizovalo své tradiční akce a připravilo i nové. Zajímavým počinem byla historicky první účast v polovině září na pražském veletrhu čisté mobility, e-Salon 2021.

V loňském roce byly důležitou složkou on-line marketingové aktivity, zejména komunikace přes sociální sítě (Facebook, Instagram, LinkedIn). Mezi hlavní náplně oddělení patří podpora prodeje přes e-shop, online články, direct mailing a zasílání speciálních katalogů. Zrealizovaly se též i lokální promoakce na vybrané zákaznické skupiny a produkty. Podpora prodeje se ale i tak dále soustřeďuje na slevové akce, zapůjčení vzorků zdarma na otestování, speciální nabídky a nejrůznější soutěže.

Velice oblíbené jsou tradiční zákaznické akce, které mají u zákazníků pochopitelně velký ohlas. Sem patří například Hard-day dny, které se v loňském roce realizovaly v šesti městech České republiky. Negativním jevem byla, je a bude probíhající pandemická situace. V Ostravě se například realizovaly specifické Hard-day dny, zaměřené speciálně na studenty oboru elektro. Aktivně se firma zúčastnila tzv. Mistrovství republiky v elektronice a prezentovala se na odborných školách.

## **4.2 Analýza prostředí**

Základem pro plánování činnosti firmy nejen v rámci marketingového řízení je analýza prostředí, která poskytne ucelený obrázek o prostředí, ve kterém daná organizace působí. Strategická analýza prostředí je nezbytná pro strategické, střednědobé i roční plánování. Jejím účelem je získat celkový pohled na tržní pozici a tržní potenciál firmy.

Nelze též opomenout skutečnost, že z provedených analýz musí být podnikatelský subjekt schopen odhadnout pravděpodobný vývoj zkoumaného prostředí.

Nedílnou součástí je též predikce směru vývoje prostředí. Samotná realizace jednotlivých analýz, tedy analýza makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí, je konkrétně uskutečněna v kapitolách 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3 a 4.2.4. Zkoumaný objekt reprezentuje společnost HardIT CZ, spol. s r.o.

#### **4.2.1 PESTLE**

Makroprostředí je složeno z mnoha různých faktorů. Patří sem zejména kulturní, sociální a ekologické faktory. Nelze zapomenout ani na politické a právní, technické a technologické a ekonomické aspekty prostředí. Praxe však ukazuje, že například i některá ustanovení zákonů, nařízení a vyhlášek, pokud nevyhovují určité situaci, lze změnit. Změny nedocílí obvykle firma a její management svou vlastní iniciativou, ale prostřednictvím nejrůznějších svazů, asociací a společenství.

##### Faktory politické

Společnost HardIT CZ, spol. s r.o., podniká a svoji činnost vykazuje soustavně podle současných zákonů a platného právního rámce. Klíčový je zejména zákon č. 90/2012 Sb., O obchodních korporacích. Na základě uceleného zkoumání a pohledu na politickou situaci v České republice lze konstatovat, že toto prostředí je z politického pohledu stabilní, bez významných politických problémů a že české podnikatelské prostředí je globálně funkční a demokratické. Rozdělení moci mezi složku zákonodárnou, výkonnou a soudní je jasné a pevně dané.

##### Faktory technologické

Společnost je vybavena kvalitní moderní technikou a pravidelně investuje do informačních technologií. Management sleduje aktuální trendy a technologický pokrok. Obchodní a výrobní činnost podniku je tedy po technické stránce zajištěna. Podnik využívá v současné době kvalitní technické nástroje pro optimální řízení nejrůznějších složek firmy. Jedná se především o funkce automatického objednávání výrobků na

základě stanovených minimálních a maximálních kusových hodnot jednotlivých výrobků a dílů. K tomu samozřejmě náleží i technologie čárových kódů. Nechybí ani mobilní aplikace pro všechny známé operační systémy.

Vzhledem k velkému nárůstu obchodních zakázek je však nutné investovat do větších skladovacích prostor. Robotizace v této oblasti je tedy výzvou pro následující období podnikání. Tento aspekt je též v plném souladu s výsledky analýzy SWOT.

### Faktory legislativní a právní

Společnost působí v oblasti elektrotechniky, elektroniky a automatizace. Mezi její hlavní náplň podnikání patří především:

- výroba měřicích, zkušebních, navigačních, optických a fotografických zařízení;
- výroba funkčních a dílčích celků, elektronických součástí včetně elektrických zařízení nízkého napětí;
- oprava elektronických a elektrotechnických komponent;
- výroba strojů a zařízení;
- maloobchod a velkoobchod včetně zprostředkovatelských služeb;
- poskytování poradenství v oblasti moderních technologií;
- projektování elektrických zařízení;
- testování, měření, analýza a kontrola ve formě poskytování technických služeb.

Na základě detailní znalosti oboru podnikání společnosti lze přistoupit k sestavení klíčového právního rámce a legislativních pramenů práva, které jsou pro danou společnost klíčové:

- zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích;
- zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce;
- zákon č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví;
- zákon č. 22/1997 Sb., Zákon o technických požadavcích na výrobky;
- zákon č. 505/1990 Sb., Zákon o metrologii;
- zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník;
- zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon;
- zákon č. 16/1993 Sb., Zákon o dani silniční;

- zákon č. 258/2000 Sb., Zákon o ochraně veřejného zdraví;
- zákon č. 137/2006 Sb., Zákon o veřejných zakázkách;
- zákon č. 133/1985 Sb., Zákon o požární ochraně;
- nařízení vlády č. 63/2018 Sb., Nařízení vlády v oblasti požadavků na výrobky.

### Faktory sociální a sociologické

Sociálně-ekonomické faktory zahrnují příjmy, majetek, životní styl, vývoj životní úrovně a úroveň vzdělání obyvatelstva, na jehož teritoriálním území společnost HardIT CZ, spol. s r.o. působí. Dále sem patří i faktory, které se sledují jako celek, bez ohledu na území a lokalitu. Jsou to především hustota osídlení, věk, pohlaví, měnící se očekávání zákazníků a například klesající porodnost. V tomto směru je však nutné konstatovat, že sociální faktory pozbývají určitý význam v situaci převažující formy prodeje přes webový obchod či e-shop, který zajišťuje určitou míru anonymity z pohledu právě sociálních faktorů.

Společnost působí na celém území České republiky. To je zajištěno především obchodními zástupci a dílčími obchodními kanceláři. Primární lokalitou působnosti společnosti je především region Prahy a středních Čech. Největší problémy s odbytem výrobků a služeb představuje region severní Moravy a Ostravska. Paradoxně je tato část zastoupena významnými zákazníky z řad středního a těžkého průmyslu, kde se optimalizace a automatizace výroby přímo nabízí. I přes skutečnost, že tato oblast prošla v posledním desetiletí výraznou proměnou a řadou kritických okamžiků, není lehké v této oblasti aktivně působit a realizovat obchody. Počet ekonomicky aktivních lidí vzhledem k věkové struktuře neustále klesá a region se potýká s vážnými hospodářskými problémy. Průměrná měsíční mzda v tomto regionu činila ve třetím čtvrtletí roku 2022 28 323 Kč (Český statistický úřad, online, cit. 2023-02-01). Velkou sílu zde mají především odborové organizace a částečně též kompenzační a důchodová politika výkonné moci.

### Faktory ekologické a trvale udržitelný rozvoj

Ekologické faktory zahrnují především přírodní zdroje, které jsou využívány jako vstupy pro podnikání, nebo které jsou výrazným způsobem marketingovými a jinými aktivitami ovlivněny. Ochrana přírodního prostředí zůstává klíčovým globálním problémem, který musí společnost jako taková aktivně řešit. Společnost HardIT CZ, spol. s r.o. se aktivně, a především kvalitně stará o životní prostředí především propracovaným způsobem třídění odpadů a nakládání s ním. Díky těmto svým aktivitám HardIT CZ, spol. s r.o. získal také certifikát Asekol a Ecobat. Společnost spolupracuje se společností EKO-KOM na ekologičtějších využitím obalů, které dnes a denně ke své činnosti využívá. Systém EKO-KOM zajišťuje sdružené plnění povinností zpětného odběru a využití odpadů z obalů prostřednictvím systémů tříděného sběru v obcích a prostřednictvím činnosti osob oprávněných nakládat s odpadem.

### Faktory ekonomické a finanční

Ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu obyvatelstva a spotřební zvyklosti nakupujících jednotlivců a domácností. Dále do této kategorie náleží typické makroekonomické ukazatele ve formě HDP, obchodní a platební bilance, měnové kurzy a v poslední době tolik diskutovaná míra inflace. S tím úzce souvisejí i mikroekonomické ukazatele ve formě průměrné výše čisté mzdy a koupěschopnost obyvatelstva.

Společnost působí na celém území České republiky formou obchodních zástupců, kteří mají přidělené určité regiony. Tato skutečnost pozbývá význam v situaci realizování obchodních případů přes firemní elektronický obchod. Na základě této skutečnosti lze provádět nějaké dílčí analýzy konkrétních regionů, podle potřeby či na základě obchodních případů z minulého období. Management společnosti využívá pravidelně služeb statistických agentur ve formě předplacených služeb a reportů.

Typickým příkladem je sledování vývoje nezaměstnanosti a v posledním období též vývoj inflační křivky. V případě nezaměstnanosti je problémovou oblastí ostravský a mostecký region. Proto je v těchto oblastech realizovaná specifická obchodní strategie oproti jiným regionům. Základem je nižší cena nabízených služeb oproti jiným regionům v České republice. Pro zajištění a udržení minimální úrovně obchodu jsou zde prováděny

pravidelné marketingové aktivity, mířící především na větší množstevní odběr při nižší úrovni cenové hladiny.

Mostecko je charakterizované 4. nejvyšší mírou nezaměstnanosti v porovnání s ostatními regiony. Nezaměstnanost se v tomto regionu pohybovala na úrovni 9,88 % (Český statistický úřad, online, cit. 2023-02-05), přičemž uvedená hrubá míra nezaměstnanosti je uvedena k říjnu 2022.

Naprosto zásadním ukazatelem, který hýbe současným děním nejen v České republice, je fenomén inflace. Ta dosahuje závratných výšin a v krátkodobém horizontu představuje téměř neřešitelný problém. Společnosti se výrazným způsobem zdražují veškeré materiálové, surovinové a energetické vstupy, nutné k výrobě a distribuci služeb. Na to bylo nutné reagovat progresivním navýšením prodejních cen směrem k zákazníkům. Úvěrové zatížení společnosti je částečně kompenzováno úrokovými příjmy z využívaného termínového vkladového účtu, kam management odkládá část svého cash-flow. Tyto aktivity bude management společnosti aktivně provádět i v roce 2023. Nezbytným předpokladem pro zajištění ekonomické stability firmy je proaktivní politika, snižování nákladů a optimalizace v oblasti energetické náročnosti společnosti.

#### **4.2.2 Porterův model pěti sil**

Každá analýza vnějšího prostředí, Porterovu nevyjímaje, by měla být zaměřena na vývojové trendy a měla by být objektivní. Musí odrážet realitu, nikoliv vyjadřovat subjektivní názory autora analýzy. Tímto nástrojem lze pochopit pravidla konkurence a tím i přitažlivost odvětví pro samotný podnik. Americký ekonom Michael Porter identifikoval celkem 5 dynamických konkurenčních faktorů. Je nutné si uvědomit, že působení těchto faktorů je v každém odvětví jiné a mění se v čase.

## Stávající konkurence

### ELKOV elektro a.s., Brno

Jedná se o klasický velkoobchod elektromateriálem a svítidly bez vlastní výroby. V sortimentu lze nalézt trubky, vypínače, kabely, lišty, rozvaděče, světelné zdroje apod. Vyznačuje se prodejní sítí poboček po celé České republice (29). Konsolidovaný roční obrat za rok 2020 přesahuje 3 miliardy Kč. Společnost zaměstnává více než 500 pracovníků. Patří k nejvýznamnějším subjektům na poli elektrotechnického a instalačního materiálu. Nabízí kompletní sortiment elektromateriálu a široký výběr svítidel a světelných zdrojů různých typů od více než 1 500 domácích i zahraničních dodavatelů.

### OEZ s.r.o., Letohrad

OEZ představuje klasickou českou společnost, která má za sebou více než 80 let tradice. Její hlavní náplní byl vývoj a následná výroba jisticích a ochranných prvků nízkého napětí. V oblasti jištění elektrických obvodů nízkého napětí je komplexním dodavatelem produktů a služeb. V roce 2007 došlo k transformaci společnosti a firma se stala součástí nadnárodního integrátora, společnosti Siemens.

Firma provozuje v současné době jeden z nejmodernějších výrobních závodů v České republice. Též je držitelem titulů „Bezpečný podnik“ a „Podnik podporující zdraví“.

Pod značkou Siemens se aktivně zapojuje do celosvětového projektu v oblasti energetických úspor.

### ELFETEX, spol. s r.o., Plzeň

Firma Elfetex spol. s r.o., byla založena v roce 1991 jako ryze privátní česká společnost. Její náplní je obchodní činnost a velkoobchod s elektroinstalačním materiálem. Náleží taktéž k předním subjektům na českém trhu. Jako své sídlo podnikání si zvolila krajské město Plzeň z důvodu kvalitní dopravní infrastruktury a dostupným skladovacím a logistickým halám v Plzni.

Během své působnosti na českém trhu firma vybudovala širokou síť prodejen na území celé České republiky. V současné době pracuje ve společnosti více než 280

zaměstnanců. Za rok 2020 dosáhla společnost hrubý obrat v celkové výši 1,7 miliardy Kč. Společnost má k dispozici velký skladovací areál o rozloze více než 4 500 m<sup>2</sup> a nabízí tak vynikající dostupnost pro přibližně 15 000 produktů. Standardní službou je projektová a technická podpora včetně tvorby cenových nabídek.

Rittal Czech, s.r.o., Zdiby

Rittal Czech s.r.o. je významnou dceřinou společností známého německého výrobce, společnosti Rittal. Tato pobočka zahájila svoji činnost v České republice v roce 2001. Společnost zaměstnává více než 80 zaměstnanců. Rozloha skladu umístěného na západním okraji Prahy pojme až 3 000 paletových míst.

Eaton Elektrotechnika s.r.o., Praha

Firma představuje předního výrobce komponent a funkčních celků pro oblast elektroinstalace a elektrotechniky. Společnost působí na českém trhu již od roku 1993. V roce 2008 byla firma zařazena do celosvětového koncernu Eaton Corporation. V následujícím roce došlo ke změně obchodního názvu společnosti. Důležitou součástí společnosti je především vlastní výrobní závod v Suchdole nad Lužnicí. Zde se vyrábí dílčí komponenty v podobě vypínačů, jističů a proudových chráničů. S více než tisícovkou pracovníků patří k nejvýznamnějším zaměstnavatelům v Jihočeském kraji. Na začátku roku 2012 otevřela společnost své jedinečné inovační centrum, první v Evropě a páté na světě, ve Vědeckotechnickém parku Roztoky u Prahy.

#### Hrozby plynoucí ze současné i nové konkurence

Konkurence je všudypřítomná a vyskytuje se v každém odvětví. Vstup nových konkurentů je samozřejmě možný a nelze mu zabránit. Nicméně odvětví působnosti společnosti HardIT CZ, spol. s r.o., je specifické v míře nutné odbornosti nabízených výrobků. Výrobky musí projít řadou kontrol a certifikací nejen v rámci vlastní výroby, ale před uvedením na trh musí být zpravidla zkoumány nezávislými institucemi na mnoho technických parametrů, které jsou dány platnými normami a standardy. Nelze tedy předpokládat hromadný a „násilný“ vstup nových konkurenčních firem do obchodního prostředí společnosti.



### Vyjednávací síla dodavatelů

Podnik má dodávky zboží sjednané řádnými obchodními smlouvami. Klíčovým dodavatelem je americká společnost Texas Instrument, která zásobuje společnost každý týden v množství cca 10 ložných palet elektrotechnického materiálu. Pro specifická řešení jsou nasmlouvány dodávky produktů z řad domácích i zahraničních dodavatelů. Dalším palčivým problémem je logistika. Narušení dodavatelského řetězce představuje v současné pandemické situaci závažný problém. Dochází k neúměrnému navyšování dodacích lhůt, které jsou neočekávaně měněny a upravovány. Na tuto skutečnost management reagoval úpravou parametrů v rámci systému automatického objednávání.

### Hrozba substitutů

Substituty a substituční výrobky představují konkrétní výrobek či službu, která dokáže svými charakteristickými vlastnostmi zcela nebo částečně nahradit produkt či službu dané organizace. Typickým příkladem je čaj a káva, houska nebo rohlík apod. V elektrotechnice je však velmi těžké uvažovat o nějaké náhradě jinými komponenty, pokud produkt tvoří funkční celek. Je to dáno zejména nutností certifikace výsledného výrobku a zajištění bezpečnosti při montáži, provozu a obsluze.

### Vyjednávací síla odběratelů

Kupní a vyjednávací síla odběratelů a zákazníků představuje zásadní parametr. Jeho velikost, ať už přímo nebo nepřímo, ovlivňuje výši dosahovaného obrátu a tím pádem i zisku. Management společnosti pravidelně sleduje obchodní výsledky společnosti v jednotlivých regionech a pružně reaguje na nastupující pozitivní nebo negativní trendy v obchodu. Využívá k tomu nejrůznější formy zákaznických programů, bonusových systémů a slev. Vzhledem k situaci na trhu musela společnost nastavit ceny v podobné úrovni jako konkurence. Z toho důvodu je pro získání objednávky nutné se odlišit od konkurence jiným způsobem než cenovou úrovní. HardIT CZ, spol. s r.o., vsadil na kvalitní odborné a technické zázemí a logistické služby.

### 4.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je velmi známým nástrojem nejen samotného marketingu. V mnohých aspektech představuje strategický proces, který v sobě obsahuje základní prvky výzkumu. Vypovídá například o tom, jakým způsobem a v jaké kvalitě fungují vztahy se zákazníky a odběrateli. Z pohledu efektivity a použitelnosti výsledků se SWOT analýza řadí mezi relativně rychlé, výstižné a stručné techniky. Má zpravidla podobu grafického znázornění výsledků ve formě matice a její délka nepřesáhne jednu stranu. Vhodnou formou znázorňuje silné a slabé stránky, dále příležitosti a hrozby, které byly zjištěny během působení autorky této bakalářské práce v exekutivní pozici. Získané informace potřebné pro sestavení matice a následné provedení SWOT analýzy:

#### Silné stránky

- S1: široké obchodní zastoupení společnosti po celé České republice;
- S2: kvalitní síť městské hromadné dopravy – autobusová zastávka u každé pobočky;
- S3: velké parkoviště u centrálního skladu v Praze;
- S4: nově zrekonstruovaný interiér prodejny v Praze;
- S5: pořádání akcí pro zákazníky a projektanty;
- S6: nabíjecí stanice pro elektromobily zdarma;
- S7: znalostní a technologické zázemí ryze české společnosti;
- S8: rychlá a kvalitní technická podpora a servis.

#### Slabé stránky

- N1: pronajaté prostory (budovy jsou omezené místem);
- N2: nedostatečný počet zaměstnanců;

N3: nízká úroveň a kvalita propagační činnosti a reklamy;

N4: nevyužité finanční a personální zdroje související s rozvojem distribuční sítě;

N5: nedostačující skladové plochy;

N6: katastrofická úroveň prezentace firmy na sociálních sítích a internetu.

Silné stránky se následně porovnají s příležitostmi, a naopak slabé stránky s hrozbami a potenciálními riziky. Při praktickém zkoumání silných a slabých stránek lze v případě společnosti HardIT CZ, spol. s r.o., dojít k závěru, že obě stránky jsou v téměř ucelené rovnováze. Při detailním pohledu lze navíc konstatovat jistou mírnou převahu silných stránek nad slabými. Převládá znalostní a technologické zázemí společnosti, které je v kontrastu s nefunkční prezentací společnosti na sociálních sítích a naprosto nedostatečná úroveň webových stránek společnosti. Slabé stránky představují zvýšené náklady a představují tak pomyslnou brzdu při další expanzi společnosti. Nevyužité finanční a personální zdroje lze chápat jako slabé stránky, nicméně tyto zdroje lze alokovat v delším časovém horizontu a v současné době spíše představují určitou formu rezervy vzhledem k probíhající energetické krizi. To ve finále ukazuje i vzájemná a úzká vazba mezi atributy N6 a N4, které se doplňují.

### Příležitosti

P1: zájem o práci ve firmě ze strany absolventů vysokých škol;

P2: projekt výstavby vlastní centrální budovy v Praze;

P3: získání nových zákazníků na e-shopu;

P4: zavedení nových výrobků a služeb.

### Hrozby

H1: ztráta pozice na trhu;

H2: zhoršující se ekonomická stabilita odběratelů díky inflaci a energetické krizi;

H3: rapidní zvyšování cen vstupních zdrojů (nájemné, energie apod.);

H4: nový právní rámec v oblasti bezpečnosti práce, daní a hygieny.

Identifikace příležitostí a hrozeb tvoří nedílnou součást SWOT analýzy. Na první pohled by se mohlo zdát, že počet vyjmenovaných hrozeb a příležitostí je výrazně menší. Důvodem je především to, že společnost dokonale zná své vlastní silné a slabé stránky, které jsou víceméně stabilní v čase. Naopak příležitosti a hrozby se i v krátkodobém časovém horizontu téměř pravidelně mění. Příkladem může být atribut H2 – zhoršující se ekonomická situace díky inflaci a energetické krizi. Téměř s měsíční přesností prezentují dodavatelé společnosti nové ceníky, která reflektují aktuální situaci, např. palivový příplatek, dopočet mědi a jiných kovů.

Na základě všech atributů lze poměrně úspěšně vyčíst základní stavební kameny strategie pro následující období. Dále je vhodné tyto atributy určitým způsobem ohodnotit a celou analýzu kvantifikovat. K tomuto je tabulka 2 doplněna o číselnou hodnotící stupnici a škálu, která dodá celé analýze vhodný matematický pohled.

Tabulka 2: SWOT analýza s hodnotící škálou

	SILNÉ STRÁNKY									SLABÉ STRÁNKY						
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8		N1	N2	N3	N4	N5	N6	Σ
PŘÍLEŽITOSTI	P1	V	III	V	III	I	I	I	V	IV	II	III	IV	I	V	+11
	P2	III	V	III	III	I	V	III	V	III	II	V	IV	V	V	+8
	P3	V	V	V	I	I	III	I	V	IV	V	V	V	IV	V	+7
	P4	III	V	V	V	I	I	III	V	V	IV	V	II	V	V	+5
HROZBY	H1	III	V	III	III	I	III	I	V	II	II	II	II	II	II	-4
	H2	V	V	V	V	V	V	V	V	IV	V	V	V	V	V	-2
	H3	V	V	V	IV	E	IV	V	V	V	V	II	V	IV	V	-9
	H4	V	V	V	IV	IV	IV	IV	V	V	V	V	V	V	V	-8
Σ		+6	+2	+4	+5	+13	+6	+11	0	-7	-11	-4	-10	-4	-3	

Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní výzkum a šetření)

Pro detailní uchopení zjištěných hodnot v tabulce 2 a její přizpůsobení pro následné praktické vyhodnocení, byla aplikována níže uvedené hodnotící škála:

- I lze vysledovat velmi silnou a kladnou vzájemnou vazbu (+ 3 body);
- II lze vysledovat velmi silnou a negativní vzájemnou vazbu (- 3 body);
- III mezi zkoumanými aspekty je vazba sice pozitivní, ale poněkud slabší (+ 2 body);
- IV mezi zkoumanými aspekty je vazba sice negativní, ale poněkud slabší (- 2 body);
- V nepodařila se prokázat ani zaznamenat žádná vzájemná vazba (0 bodů).

Z výše provedené tabulky SWOT a ohodnocení vzájemných vazeb lze učinit konkrétní a dílčí závěry, které společně s ostatními výsledky dávají managementu do rukou významný podklad pro rozhodování:

- v oblasti silných stránek dominují atributy S5 a S7 (pořádání akcí pro zákazníky a projektanty a znalostní a technologické zázemí ryze české společnosti);
- hodnocení v oblasti slabých stránek významně ovlivňuje nedostatečný počet zaměstnanců (N2) a nevyužité finanční a personální zdroje (N4);
- atributy P1 a P3 převažují v oblasti příležitostí;
- není překvapením, že rapidní zvyšování cen vstupních zdrojů a energetická krize představují klíčovou hrozbu pro další fungování a směřování firmy (atribut H3).

#### **4.2.4 Analýza současného marketingového mixu**

V následující části jsou popsány jednotlivé dílčí prvky v rámci marketingového mixu. Společnost HardIT CZ, spol. s r.o., se snaží trvale oslovovat stávající i nové zákazníky právě na základě vhodných nástrojů marketingového mixu.

## Produkt

Produktové portfolio elektrotechnického materiálu pod vlastní značkou HardIT je velmi rozmanité. Reflektuje novinky z klíčových elektrotechnických oblastí podnikání. Dodává produkty pro zařízení v energetice, elektromobilitu, elektrotechniku, IT a osvětlení. Jedná se o vysoce kvalitní a moderní produkty s dlouhou životností. Zaměstnanci přesvědčují zákazníka svojí kompetencí, osobním přístupem a know-how. K nákupu lze použít internetový obchod nebo síť obchodních zástupců.

V oblasti energií disponuje společnost širokým sortimentem produktů, které jsou určeny nejen pro kancelářské prostory a komerční budovy, ale také pro školní zařízení a nákupní centra. Nechybí samozřejmě řešení pro průmyslové aplikace v oblasti automatizace, měření a regulace.

Jádrem produktové nabídky lze označit sortiment v podobě jisticích a ochranných prvků pro slaboproudé rozvody. Dále se jedná o nejrůznější typy skříní a rozváděčů, které představují zásadní prvek v celé elektrotechnické instalaci.

Relé je klasickým produktem firmy, která již mnoho let prokazuje svoji kompetenci, spolehlivost a kvalitu. Není náhodou, že firma zaujímá vedoucí pozici na trhu v tomto produktovém segmentu. V sortimentu společnosti hrají významnou roli průmyslové součástky ve formě proudových chráničů, motorových spínačů, napájecích zdrojů a kabelových svazků.

Automatizace provází nabídku výrobků společnosti na každém kroku. V případě technického zabezpečení budov lze jmenovat nejrůznější bezpečnostní hlásiče a čidla. V segmentu komunikace to jsou nejrůznější typy a provedení domovních komunikačních systémů, elektrických vrátníků a bezpečnostních kamer. Nedílnou součástí jsou též systémy záložních zdrojů pro případ výpadku elektrické energie.

Společnost HardIT CZ, spol. s r.o., nabízí velké množství vysoce kvalitních datových skříní a stejně tak datových a optických kabelů. Společnost je také velmi aktivní na poli obnovitelných zdrojů energie. Sem patří řešení na bázi solárních panelů a alternativních energií včetně tolik diskutované elektromobility. Hlavními prodejními argumenty jsou:

- špičková kvalita výrobků a elektrotechnického materiálu;
- výroba z ekologicky nezávadných komponent;
- pravidelná certifikace výrobků a řešení včetně dokumentace v českém jazyce.

## Cena

Společnost má vypracovanou cenovou strategii, která umožňuje pokrýt náklady a realizovat zisk. Tvorba cen má přesně daná a jasná pravidla. Jedná se o systém koncových katalogových cen, ze kterých je zákazníkům poskytován procentuální rabat. Ten dosahuje úrovně až 65 % z koncových cen. Představuje tak i výhodný psychologický nástroj, neboť zákazník v první fázi porovnává výši procentuální slevy a teprve potom skutečnou, tzv. netto cenu.

Koncové katalogové ceny jsou veřejně přístupné. Její výše umožňuje pokrýt náklady na instalaci a realizovat zisk i pro přímé partnery v případě, že prodej není uskutečněn koncovému zákazníkovi. Kompletní ceník se též stává nedílnou součástí obchodních smluv se zákazníky společnosti. Má podobu excelového souboru nebo samostatné aplikace, která je zdarma ke stažení. Na základě určitých kritérií, kterými jsou zejména realizovaný obrat, splatnost faktur a budování dlouhodobého vztahu, je daným partnerům poskytován rabat, který je řešen formou tabulky rabatů. V případě potřeby tak společnost může okamžitě reagovat na neočekávané situace, jako např. nárůst cen mědi, delší dodací lhůta na elektronické součástky apod.

## Distribuce

V dnešní době, kdy konkurenti společnosti centralizují své sklady a vzdalují se tak koncovému zákazníkovi, společnost HardIT CZ, spol. s r.o., volí opačnou cestu.

Podporuje přímý kontakt se zákazníkem a vždy věnuje jeho potřebám a přáním plnou pozornost, jak po telefonu, emailem, tak osobně v kancelářích obchodních zástupců společnosti. Síť obchodních zástupců pokrývá celé území České republiky. Ve stanovených lokalitách působí týmy obchodních techniků, kteří mají na starosti daný region po obchodní stránce. Klíčovými zákazníky jsou zejména malé a střední instalační firmy, které mnohdy pracují pro velké a nadnárodní společnosti. Samotný prodej je realizován přes registrované zákazníky, kteří zpravidla nepředstavují zákazníka koncového. Je to dáno hlavně tím, že elektrotechnické produkty nejsou v drtivé většině případů určeny pro tzv. laickou obsluhu a jejich zapojení vyžaduje odbornou montáž. Nicméně jako výjimku lze jmenovat například segment interiérových svítidel (stolní a volně stojící lampy). Servis a poprodejní podpora jsou nezbytnou součástí celého

obchodního modelu. Produktoví manažeři jsou zdatní především po teoretické stránce a servisní technici naopak po stránce praktické. Vzhledem k oborové rozmanitosti může být přínosem, pokud se u zákazníka prezentuje 2členný tým složený z produktového manažera a servisního technika. Oba dva se mohou mezi sebou vzájemně podporovat a též získat teoretické i praktické znalosti a dovednosti.

### Propagace a podpora prodeje

Při analýze současného marketingového mixu z pohledu propagace a podpory prodeje bylo zjištěno, že klíčovým faktorem zůstává zajištění lidských a hmotných zdrojů v relativně krátkém časovém úseku.

Firma používá především pozitivní psychologické metody získávání nových zákazníků. Snaží se organizovat akce takovým způsobem, aby bylo spojeno příjemné s užitečným. Pořádá speciální event s názvem Hard-day, kde se snaží oslovit konkrétní zákaznické skupiny. Znalosti a zkušenosti získané každý rok lze využít při plánování nejen dalších ročníků, ale i jiných podobných akcí.

Více pozornosti by si ale zasloužila určitě tradiční reklama, která je relativně malá. Konkrétně například tisky plakátů a malých letáků ve formátu A5 by mělo marketingové oddělení ponechat, ale výrazným způsobem navýšit počet výtisku. Např. počet 50 kusů je pro plzeňský region velmi malý. Nabízí se například možnost využití reklamní plochy na venkovních billboardech.

## **4.3 Praktické provedení ročního vyúčtování služeb**

Vlastníci jednotek každý rok očekávají, jak jim vyjde vyúčtování služeb. Zajímá je, zda a jak vysoké budou mít přeplatky nebo nedoplatky. Samotný formulář se zdá pro mnohé vlastníky nesrozumitelný a v jednotlivých číslech se ztrácí.

Komerční subjekty, kteří své podnikání realizují v pronajatých nebytových a kancelářských prostorech, každý rok odhadují a předpovídají, jakým směrem a v jaké výši se budou vyvíjet jejich nákladové účty za jednotlivé typy energií. Řeší situaci, jak naloží s případnou částkou za přeplatek ve vyúčtování nebo jakým způsobem zajistí



financování dodatečných výdajů spojených naopak s nedoplatkem. Samotná podoba vyúčtování se mnohým majitelům zdá nesrozumitelná a ztrácí čas ve studování jednotlivých číselných hodnot. Přitom nechápou samotný princip a metodiku vyúčtování.

Pochopit vyúčtování a jeho metodiku je přitom klíčové v situaci, kdy podnikatel zkoumá otázky, zda řešit individuální vyúčtování nebo vyúčtování formou paušální částky. Co je tedy pro podnikatelský subjekt výhodné? Jak se projeví jejich paušální platba za energie, pokud dojde k nárůstu cen energií například o 10 %. Co se stane naopak v případě výrazného poklesu cen energií? Vyplatí se i nadále pokračovat v individuálním vyúčtování nebo naopak přejít na paušální platbu?

Podnikatelský subjekt má na výběr dvě základní možnosti, jak hradit své měsíční náklady na energie. První možností je platba formou pravidelných měsíčních záloh. Ty se posléze zpravidla jednou ročně zkontrolují se skutečným stavem a následně se provede finanční vyrovnání formou přeplatku či nedoplatku. Druhou možností je tzv. paušální platba. Podnikatel platí v každém období stejnou částku, podobnou zálohám, ale tato částka se již nevyúčtovává. Pronajímatel i nájemce nebytových a kancelářských prostor tak na sebe berou určitá rizika spojená s proměnlivostí cen energií a taktéž spotřebou daných energií. Je vcelku logické, že na první pohled se paušální platba zdá být výhodná. Je ovšem nutné vědět, že paušální platba je výrazně vyšší, než je výše obvyklé měsíční zálohy. Pronajímatel si tak touto zvýšenou částkou kryje své riziko.

Výše měsíční zálohové nebo paušální platby je zpravidla vyčíslena na dokumentu, který se všeobecně označuje jako výpočtový list. Jedná se o základní dokument, který má podobu tabulky a který obsahuje všechny klíčové údaje a náležitosti. Najdeme zde informace o výši záloh za studenou vodu, ohřev teplé vody a teplou vodu, náklady na ostrahu, výtah, společné prostory, úklid a případně elektrickou energii. Výše těchto záloh je obvykle vyčíslena v části s názvem „předepsaná záloha“. Na konci zúčtovacího období, které zpravidla bývá shodné s účetním obdobím, dojde k reálnému odečtu všech technických prostředků (vodoměr, elektroměr, průtokoměr, tepelná sonda) za jednotlivé energie (služby). Následně se přistoupí k výpočtu skutečných nákladů, které se zaúčtují oproti pravidelným měsíčním zálohovým platbám. Skutečné náklady zpravidla vycházejí z nákladových dodavatelských faktur za jednotlivé služby. Tyto faktury ve formě kopií nejsou zpravidla součástí samotného vyúčtování s ohledem na problematiku GDPR a též obchodního tajemství. Jsou k nahlédnutí u pronajímatele nebo společnosti, která pro daný

subjekt pravidelné vyúčtování zpracovává. Celkové náklady se následně rozpočítávají podle zákonem stanoveného přesného a jasného matematického klíče mezi jednotlivé nájemci nebo nájemníky v případě bytových jednotek. Rozdíl mezi výší předepsané a hrazené měsíční zálohy a skutečným nákladem vypočítaným, resp. přepočítaným podle jasných pravidel, představuje výsledek vyúčtování. Na základě kladného nebo záporného zůstatku vzniká přeplatek nebo nedoplatek.

Tabulka 3: Velikost pravidelných měsíčních zálohových plateb za služby

Plocha	Elektřina	Teplo	Odpad	Voda	Ostraha	Ostatní	Celkem
125 m <sup>2</sup>	5 828	39 861	543	2 969	732	153	50 095

Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření z účetnictví společnosti HardIT CZ, spol. s r.o., údaje v jednotkách Kč)

Z tabulky 3 lze poměrně jednoduchým způsobem vypočítat jednotkové náklady na jeden metr čtvereční pronajatého prostoru. V případě společnosti HardIT CZ, spol. s r.o. se jedná nákladovou položku ve výši 400 Kč / m<sup>2</sup>. Nutno podotknout, že výše uvedená částka platí za pronájem nebytových kancelářských prostor. Samotnou kapitolou jsou výrobní haly, které jsou však řešeny jinou formou (joint venture). Výsledné vyúčtování lze pak jednoduchou formou znázornit do tabulky 4.

Tabulka 4: Výsledné roční vyúčtování služeb za rok 2022

Celkové náklady	Uhrazené zálohy	Výsledek vyúčtování	Přeplatek/nedoplatek
746 280	601 140	-145 140	Nedoplatek

Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření z účetnictví společnosti HardIT CZ, spol. s r.o., údaje v jednotkách Kč)

Pro analýzu vyúčtování a rozhodnutí, jakým způsobem řešit narůstající náklady za energie, je nutné znát způsob nakládání a výpočtu s jednotlivými energiemi přesně tak, jak stanovuje právní rámec.

Nejvíce problematickým a co se výpočtu týká také nejnáročnějším, bývá označované teplo a tepelná energie. Náklady na teplo jsou tvořeny samozřejmě samotnou spotřebou tepla v daném pronajatém nebytovém prostoru a v kanceláři a také topením ve společných částech celého objektu. Chodby, čekárny, parkovací stání – to vše tvoří nedílnou součást společných prostor, ve kterých se využívá téměř všech energií. Samotná spotřeba tepla a tepelné energie v pronajatém prostoru vychází z instalovaných technických prostředků ve formě teplotních čidel a teplotních měřičů, které jsou obvykle instalovány na příslušných radiátorech. Odečet skutečné spotřeby se následně provádí přímo osobou z řad vlastníka nemovitosti nebo pověřeným pracovníkem. Stále častější je však dálkový odečet dat pomocí bezdrátové sítě.

Právní rámec ve formě novely zákona č. 362/2021 Sb., s účinností o 1. 1. 2023 stanoví dokonce povinnost zajistit dálkový odečet v bytových jednotkách a zajistit informovanost nájemníků o uplynulé spotřebě s měsíční frekvencí. To je opravdová výzva nejen pro výrobce technických prostředků, ale také to klade nároky na pružnost statutárních orgánů bytových družstev a SVJ. Zde autorka této bakalářské práce vidí zásadní problém. Funkčnost a flexibilita statutárních orgánů je velmi nízká a informovanost velmi povrchní. Naopak v případě podnikatelské činnosti společnosti HardIT CZ, spol. s r.o., reagoval vlastník kancelářských prostor velmi operativně a zajistil plnohodnotný soulad s novou legislativou a novým právním rámcem téměř okamžitě.

Spotřeba tepla ve společných prostorech je zpravidla měřena jedním technickým prostředkem na viditelném místě nebo je tato spotřeba vypočítávána jako rozdíl celkové spotřeby a součtu spotřeb energií u jednotlivých nájemců. Celkový náklad na spotřebu tepla ve společných prostorech se následně rozpočítá na jednotlivé nájemce, zpravidla podle podílu plochy pronajatého prostoru vzhledem k celkové ploše společných prostor budovy nebo objektu.

Teplo ve formě tepelné energie je jako vstupní zdroj specifický ještě v jedné skutečnosti. V rámci samotného procesu vyúčtování se dále dělí na dvě složky:

- základní složka tepla;
- spotřební složka tepla.

Základní složka představuje náklady na teplo, resp. vytápění, které konečný spotřebitel a nájemce nemůže nijak ovlivnit. Nelze tedy aplikovat nějakou vhodnou formu úspor nebo řešit optimální regulaci teploty technickými prostředky. Jedná se o nepřímé náklady, které slouží k zajištění vlastní spotřeby a spotřební složky. Lze si zde představit například náklady spojené s temperováním chodeb a společných prostor, realizovanou tepelnou ztrátu vlivem délky stoupacího vedení apod. Protože se jedná o nepřímé náklady, podnikatel je neplatí přímo, ale jsou mu přepočítány podle započitatelné plochy pronajatého nebytového prostoru nebo kanceláře. V případě zkoumaného subjektu, společnosti HardIT CZ, spol. s r.o., je tento poměr nastaven na hodnotu 30/70.

Spotřební složka tepla představuje skutečnou spotřebu tepelné energie, která je dodávána do nebytového prostoru a je přímo spotřebována. K přesnému odečtu poslouží vhodné technické zařízení ve formě tepelného měřidla. Jak již bylo zmíněno v předchozí části této kapitoly, novela zákona č. 362/2021 Sb., požaduje s účinností od 1. 1. 2023 zajištění měsíčního reportu a informaci o předchozí spotřebě.

Další specifickou energií, která vychází z podobného principu jako teplo a tepelná energie, je teplá užitková voda, běžně označovaná jako TUV. Pramenem práva v případě účtování TUV v domě, kanceláři nebo nebytovém prostoru je opět vyhláška č. 269/2015 Sb. Způsob výpočtu opět vychází z rozdělení TUV na základní a spotřební složku.

Základní složka je opět ovlivněna velikostí pronajaté plochy dané jednotky a představuje 30 % nákladů, které jsou určeny na zajištění samotného ohřevu TUV. Spotřební složka je přímo úměrná spotřebě a její spotřeba se opět zjišťuje vhodným technickým prostředkem ve formě vodoměru. Spotřební složka tvoří 70 % nákladů na ohřev TUV. Specifická podmínka ve formě pravidelné pětileté kalibrace měřidla je uvedena ve vyhlášce č. 345/2002 Sb. Z pohledu podnikatele, který hledá úspory v jednotlivých nákladových složkách, je TUV nejvíce problematickou. Nelze nějakým vhodným způsobem realizovat úsporu TUV bez toho, aby se teplá voda neohřívala a nebyla k dispozici.

Tam, kde lze z podnikatelského hlediska hledat úspory ve spotřebě dané energie, je studená voda. Je však nutné tuto veličinu chápat komplexně. Studená voda se totiž logicky

využívá právě na ohřev TUV jako podkladové médium. To znamená, že náklady na spotřebu studené vody tvoří jako samotná spotřeba, tak i voda sloužící k ohřevu teplé vody. Celkové náklady na studenou vodu jsou následně rozpočítávány poměrově podle naměřených a zjištěných hodnot na dílčích podružných technických prostředcích a vodoměrech v jednotlivých prostorech. Pro detailní informace, zejména pro bytové jednotky, je vhodný zákon č. 67/2013 Sb.

Společná televizní antény (STA) se zpravidla v pronajatých nebytových prostorech nevyskytuje. Jednotlivé komerční subjekty obvykle řeší tuto službu individuálně, na své vlastní náklady. Žádají obvykle o souhlas majitele objektu s instalací střešní antény. Význam této služby nabývá v případě bytů a bytových jednotek. Nedílnou součástí využívání služeb v rámci ročního vyúčtování je odpad, resp. nakládání s odpady. Nákladem se pak rozumí částka určená na pokrytí svozu a odvozu odpadu. Rozpočítávání celkových nákladů na objekt se provádí buď na základě průměrného počtu osob nebo poměrově, podle podlahové plochy. U vícepatrových budov je potřeba řešit též náklady na výtah. To zahrnuje náklady na provoz, údržbu a zejména bezpečnostní kontrolu. Způsob rozpočítání je podobný jako v případě nakládání s odpady. Poslední službou, která se objevuje v ročním vyúčtování a která se hradí formou zálohové platby, je úklid. Jedná se ovšem o úklid společných prostor. Vnitřní prostory si daný subjekt řeší sám.

Na základě výše uvedených skutečností firma obdržela vyúčtování za rok 2022. Vedení společnosti porovnálo vyúčtování z roku 2021 a 2022. Výsledkem je zjištění výrazného nárůstu cen energií o 115 %. Detailní pohled na jednotlivé služby je znázorněn v tabulkách 5, 6 a 7.

Tabulka 5: Odečty energií a jejich přepočítání na finanční vyrovnání I.

Elektrická energie				Teplo				Odpad	
Spotřeba (MWh)	2,416			Spotřeba (GJ)	105,19			Cena (Kč)	5 391,2
Cena (Kč)	65 908			Cena (Kč)	138 395,66				
Cena (Kč/kWh)	27,27			Cena (Kč/GJ)	1 315,67			Plocha (m <sup>2</sup> )	1 473,2
Plocha (m <sup>2</sup> )	1 473,28			Plocha (m <sup>2</sup> )	1 473,28				
%	Náklad (Kč)	Odběr (kWh)	Náklad (Kč)	%	Náklad (Kč)	Odběr (m <sup>3</sup> )	Náklad (Kč)	%	Náklad (Kč)
0,08	5 591		0	0,08	11 742	0	0	0,08	457

Zdroj: Účetnictví společnosti HardIT CZ, spol. s r.o.

Tabulka 6: Odečty energií a jejich přepočet na finanční vyrovnání II.

Voda				Ostraha-recepce		Úklid spol.prostor	
Spotřeba (m <sup>3</sup> )		168,58					
Cena (Kč)		17 594,84		Cena (Kč)	9 890	Cena (Kč)	8 537
Cena (Kč/m <sup>3</sup> )		45,051					
Plocha (m <sup>2</sup> )		1 473,28		Plocha (m <sup>2</sup> )	1473,28	Plocha (m <sup>2</sup> )	1 473,28
%	<b>Náklad (Kč)</b>	<b>Odběr (m<sup>3</sup>)</b>	<b>Náklad (Kč)</b>	%	<b>Náklad (Kč)</b>	%	<b>Náklad (Kč)</b>
0,08	1 492		0	0,08	839	0,08	724

Zdroj: Účetnictví společnosti HardIT CZ, spol. s r.o.

Tabulka 7: Odečty energií a jejich přepočet na finanční vyrovnání III.

Výtah		Ostatní služby	
Cena (Kč)	155 000	Cena (Kč)	53 000
Plocha (m <sup>2</sup> )	1 473,28	Plocha (m <sup>2</sup> )	1 473,28
%	<b>Náklad (Kč)</b>	%	<b>Náklad (Kč)</b>
0,08	13 150	0,08	4 496

Zdroj: Účetnictví společnosti HardIT CZ, spol. s r.o.

Vedení společnosti se nárůstem cen energií a ostatních nákladů intenzivně zabývalo. V průběhu roku 2022 vedlo jednání se všemi zúčastněnými partnery, zejména tedy dodavateli služeb a energií. Na základě důkladné analýzy uzavřela smlouvu s vlastníkem objektu, v rámci kterého nebude jednotlivé služby vyúčtovávat, ale kompletně přejde na paušální platbu.

Paušální platba znamená, že bez ohledu na spotřebovávané množství jednotlivých energií a služeb, je nastavena jednotná měsíční paušální sazba, která se již dále nevyúčtovává. Firmě tak nevznikají dodatečné náklady na konci zúčtovacího období. Stejně tak nedochází ke zvýšení této paušální platby v průběhu roku jako reakce na dynamický nárůst vstupních nákladů.

Ukazuje se tedy, že částečně lze řešit výši nákladů vhodnou formou úspor, popřípadě instalací vhodných technických prostředků, které zajistí efektivní využívání energií, např. svítidla s čidlem pohybu apod. Nicméně bez zásadní dohody nájemce a pronajímatele nebytových prostor se výraznějších úspor nedosáhne. Na základě rozhodnutí o přistoupení na paušální platbu lze poté přistoupit k provedení nákladové analýzy na daný fiskální rok a sestavit celkový finanční plán.

#### **4.4 Nákladová analýza a finanční plán společnosti na rok 2023**

Finanční plánování představuje klíčovou a nesmírně důležitou činnost každého podnikatelského subjektu. Vytváří reálný matematický obraz úspěšnosti podniku. Na jejím základě dochází k úpravě podnikatelské strategie do dalšího funkčního období. Základním finančním dokumentem je každoroční zahajovací rozvaha, která sumarizuje aktiva a pasiva společnosti. Pro každodenní fungování je dále nutné sestavit nákladový rozpočet, a to jak nákladů variabilních, tak i fixních. Rostoucí náklady v podobě rostoucích cen vstupních zdrojů, a jejich zvládnutí, je pro podnik klíčovou otázkou. Na druhé straně je zásadní věnovat se otázce příjmů a výnosů z podnikatelské činnosti. Společnost HardIT CZ, spol. s r.o., k této otázce přistupuje velmi zodpovědně. V rámci krizového managementu a řízení má zpracováno několik konkrétních plánů, jak danou situaci zvládnout a přežít v náročných tržních podmínkách. Scénáře možného vývoje tržeb v závislosti na nákladech a měnících se tržních podmínkách jsou nedílnou součástí praktické části této bakalářské práce.

Tabulka 8: Finanční plán na rok 2023

<b>FINANČNÍ PLÁN</b>	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
Běžné provozní tržby	6 580	6 690	7 250	8 000
Ostatní tržní a výnosy	1 211	1 099	3 980	4 250
<b>CELKOVÉ PROVOZNÍ VÝNOSY</b>	<b>7 791</b>	<b>7 789</b>	<b>11 230</b>	<b>12 250</b>
Nákup zboží a materiálu	109	75	110	185
Výdaje na spotřebu energií (paušál)	195	195	195	195
Oprava, údržba a servis	35	41	32	35
Ostatní náklady na jiné služby	11	19	15	20
<b>KALKULACE PŘIDANÉ HODNOTY</b>	<b>6 230</b>	<b>6 360</b>	<b>6 898</b>	<b>7 565</b>
Mzdové náklady včetně povinných odvodů	4 374	4 374	4 890	5 411
Pojištění majetku	17	19	19	19
Řádné a mimořádné odpisy majetku	115	115	115	115
Ostatní náklady	24	88	39	11
<b>CELKOVÉ PROVOZNÍ NÁKLADY</b>	<b>4 880</b>	<b>4 926</b>	<b>5 415</b>	<b>5 991</b>
<b>PROVOZNÍ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK</b>	<b>2 911</b>	<b>2 863</b>	<b>5 815</b>	<b>6 259</b>
Přijaté úroky a úroky z vkladů	32	35	39	40
Ostatní finanční výnosy	54	56	58	61
<b>CELKOVÉ FINANČNÍ VÝNOSY</b>	<b>86</b>	<b>91</b>	<b>97</b>	<b>101</b>
Úroky z úvěrů a jiných finančních služeb	1	1	1	1
Rezervní finanční náklady	140	155	188	299
<b>CELKOVÉ FINANČNÍ NÁKLADY</b>	<b>141</b>	<b>156</b>	<b>189</b>	<b>300</b>
<b>FINANČNÍ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK</b>	<b>-55</b>	<b>-65</b>	<b>-92</b>	<b>-199</b>
Sazba daně z příjmu právnických osob, daně	0,19	0,19	0,19	0,19
Daň z příjmu	543	532	1 087	1 151
<b>HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK PO ZDANĚNÍ</b>	<b>2 313</b>	<b>2 266</b>	<b>4 636</b>	<b>4 909</b>

Zdroj: Manažerské účetnictví společnosti HardIT CZ, spol. s r.o., údaje v tisících Kč

Ukazuje se, že náklady mají vzrůstající tendenci zejména v nákladech na energie. Nicméně na základě zavedení paušální platby jsou tyto náklady odhadnutelné a zcela jasné, minimálně pro daný fiskální rok.

#### 4.4.1 Náklady na energie a služby

Náklady na energie a služby s tím spojené tvoří nejvýraznější část nákladů pro fiskální rok 2023. Paradoxně dosahují stejné úrovně jako jsou náklady na odměny a mzdy. Dramatický nárůst cen energií mění kategorizaci nákladů. Energie již nejsou skupinou fixních, neměnných nákladů, ale naopak díky rychlé změně lze o nich uvažovat jako



o nákladech variabilních. U mzdových nákladů je naopak variabilní pouze a jen pohyblivá část mzdy.

Tabulka 9: Porovnání nákladů na energie a služby

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Ø	CELKEM
Zálohy	66	66	66	72	72	72	74	74	74	79	79	79	73,5	873
Paušál	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65,0	780
Úspora													8,5	93

Zdroj: Manažerské účetnictví společnosti HardIT CZ, spol. s r.o., údaje v tisících Kč

#### 4.4.2 Náklady na mzdy a marketing

Náklady na mzdy představují podstatnou část výdajů každé organizace. Nejinak je tomu i v případě společnosti HardIT CZ, spol. s r.o. Výše mzdových nákladů je ovlivněna pohyblivou složkou mzdy každého ze zaměstnanců a též odměnami. Velikost mzdových nákladů je přímo určena počtem zaměstnanců a existuje zde přímá úměrnost.

Náklady na propagaci a marketingové aktivity mají stabilní, ale setrvávající tendenci. Tyto náklady patří mezi nejsnáze redukovatelné a znamenají možný zdroj pro realizaci úspor organizace. Na druhou stranu je výsledkem analýz skutečnost, že firma má výrazné nedostatky právě v oblasti propagace firmy a aktivity na sociálních sítích.

Tabulka 10: Náklady na mzdy a marketing

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mzdy	1458	1458	1458	1458	1458	1458	1630	1630	1630	1804	1804	1804
Reklama	14	14	14	16	16	16	16	17	17	17	20	20
Akce a eventy	0	0	110	220	350	350	0	0	110	150	350	350
Veletrhy	0	0	45	0	0	45	0	0	45	0	0	0
CELKEM	1472	1472	1627	1694	1824	1869	1646	1647	1802	1971	2174	2174

Zdroj: Manažerské účetnictví společnosti HardIT CZ, spol. s r.o., údaje v tisících Kč

#### 4.4.3 Optimistický odhad příjmů

Současná situace na trhu není rozhodně stálá a homogenní. Trh je v neustálé turbulenci a je ovlivněn mnoha faktory. Na základě provedených analýz je možné přistoupit v rámci finančního plánování ke stanovení kvalifikovaného odhadu vývoje příjmů a tržeb společnosti v roce 2023.

Optimistický scénář vývoje tržeb předpokládá snižující se inflaci a ukončení či výrazné omezení konfliktu na Ukrajině. Z tohoto důvodu dojde ke snížení cen energií na světových burzách a tato situace se pozitivně projeví na počtu prodaných výrobků za vyšší ceny. Při tvorbě tohoto scénáře bylo nutné stanovit kvalifikovaný odhad následujících parametrů:

- průměrný počet nakupujících zákazníků za 1 den: 11;
- průměrná hodnota objednávky 1 zákazníka v 1 den: 10 000 ,- Kč.

Tabulka 11: Optimistický odhad příjmů

	Kč
Průměrný počet nakupujících zákazníků za 1 den	11
Průměrná hodnota objednávky 1 zákazníka v 1 den (Kč)	10 000
Velikost denní tržby v Kč	110 000
Velikost měsíční tržby v Kč	3 300 000
<b>Velikost roční tržby v Kč</b>	<b>40 150 000</b>

Zdroj: Manažerské účetnictví společnosti HardIT CZ, spol. s r.o.

#### 4.4.4 Pesimistický odhad příjmů

Pesimistický scénář naopak reflektuje několik důležitých a významných faktorů, které se negativním způsobem podepisují na odhadovaných příjmech a tržbách. Patří sem především výše inflace, návrat pandemického onemocnění covid-19 a pokračující rostoucí trend v cenách energií. Zatímco inflaci a vývoj cen energií lze určitým způsobem predikovat, návrat pandemie a s tím spojených uzávěrek provozů, podniků a škol nelze nijak odhadnout. Nicméně management společnosti musí být na takovou situaci

připravený a minimálně je zahrnout do svých krizových plánů a scénářů. Při tvorbě tohoto scénáře bylo nutné stanovit kvalifikovaný odhad následujících parametrů:

- průměrný počet nakupujících zákazníků za 1 den: 7;
- průměrná hodnota objednávky 1 zákazníka v 1 den: 6 500 ,- Kč.

Tabulka 12: Pesimistický odhad příjmů

	<b>Kč</b>
Průměrný počet nakupujících zákazníků za 1 den	7
Průměrná hodnota objednávky 1 zákazníka v 1 den (Kč)	6 500
Redukovaný příjem (covid-19) v procentech	15
Redukovaný příjem (inlace) v procentech	5
Redukovaný příjem (energie) v procentech	30
Velikost denní tržby v Kč	45 500
Velikost denní tržby (covid-19, inflace, energie) v Kč	22 750
Velikost měsíční tržby v Kč	1 365 000
Velikost měsíční tržby ((covid-19, inflace, energie) v Kč	682 500
<b>Velikost roční tržby v Kč</b>	<b>16 607 000</b>
<b>Velikost roční tržby (covid-19, inflace, energie) v Kč</b>	<b>8 303 750</b>

Zdroj: Manažerské účetnictví společnosti HardIT CZ, spol. s r.o.

Uvedené kalkulace následně slouží jako kontrolní podklad při porovnávání vývoje obrátu a tržeb v reálné situaci. Na základě tohoto je poté možné přijímat operativní opatření, která se promítnou do tvorby cen prodávaných výrobků a služeb, změn počtu zaměstnanců apod.

## 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V rámci praktické části došlo k detailní analýze společnosti HardIT CZ, spol. s r.o. Na daný subjekt byla nejprve aplikována opatření zavedená zákonodárnou a výkonnou mocí v České republice. Poté došlo k detailní analýze jednotlivých energetických složek a hledání dílčích úspor.

### 5.1 Zhodnocení opatření a posouzení vlivu na podnikatelské subjekty

Jako zcela bezprecedentní a neočekávané lze označit výrazné zvýšení cenové hladiny a cenové úrovně základních druhů energetických zdrojů. Tato skutečnost nedá spát mnoha podnikatelům v České republice a ohrožuje samou existenci těchto subjektů. Navíc lze konstatovat, že dokonce ani současný systém sociálních dávek tuto situaci dostatečně neřeší. Příspěvek na bydlení se totiž přiznává jen těm domácnostem, u kterých je podíl výdajů na energie a samotné bydlení velmi vysoký. Východiskem musí být rychlý a cílený zásah státu, a to jak po stránce ekonomické, tak zejména legislativní a právní. Tato pomoc musí být adresná a musí se projevit přímo na výdajové stránce domácností jako největšího nositele energetické zátěže.

Aktuální vývoj na trhu s energiemi, zejména tedy s elektrickou energií a zemním plynem, je v poslední době ve znamení extrémního růstu a také relativně vysoké míry kolísání.

Růst cen energií je tedy bezesporu jedním z nejpálčivějších problémů, se kterým se podnikatelé a firmy potýkají. Nastíněná řešení v kapitole 5.2 představují pouze dílčí část z celé mozaiky řešení současné krizové situace. Mnoho podnikatelů též nečeká na to, jak zareaguje stát, ale začínají uvažovat nad tím, jak na energiích ušetřit. Relativně nejjednodušší formou reakce na nárůst vstupních cen je navýšení prodejních cen svých výrobků a služeb. To však vede jednak k roztáčení inflační spirály a také k výraznému snížení konkurenceschopnosti dané firmy. Řada firem na vzniklou situaci reaguje také investicemi do úsporných projektů.

Přijatá opatření na vládní nebo celoevropské úrovni jsou z pohledu podnikatelských subjektů nedostačující. Přijatý právní rámec řeší především formu zafixování maximálních cen energií a následné dodatečné zdanění výrobců energií formou

speciálních daní. Navíc je zřejmé, že jakákoliv pomoc ze strany státu či Evropské unie přichází velmi pozdě. Proto si podnikatelé a firmy musí poradit sami a hledat především vlastní úsporná opatření.

## **5.2 Návrh úsporných opatření pro podnikatele**

Jak mohou firmy na energiích ušetřit? Podnikatelé by si měly nejprve detailně analyzovat nákladové složky a na jejich základě přijmout některá opatření, která autorka této bakalářské práce níže uvádí:

### Nižší teplota v budově firmy

Jedním z účinných způsobů, jak ušetřit na energiích, je nepřetápět v kancelářích a dalších prostorech firmy. Ideální teplota v místnosti se pohybuje okolo 21 stupňů Celsia. Každý stupeň dolů přitom dokáže ušetřit 5 až 10 % nákladů za energie (Damborský, 2013, s. 126).

### Úsporné osvětlení

I menší zásah v podobě přechodu na úsporné osvětlení může přinést úsporu i desítky tisíc korun ročně, především v případě firem s velkými výrobními halami a provozy. Pokud má firma kancelářské prostory s dostatkem přirozeného světla, měla by ho využít místo toho, aby uvnitř celý den svítilo umělé světlo.

### Výměna filtrů ve vzduchotechnice

V kancelářských budovách představuje zhruba 40 % spotřebované energie vytápění, klimatizace a také vzduchotechnika (Damborský, 2013, s. 165). V případě vzduchotechniky se nesmí zapomínat na pravidelnou výměnu filtrů podle doporučení výrobce. Pokud je totiž filtr znečištěný, dochází ke snížení proudění vzduchu a systém musí vykazovat vyšší výkon, což vyžaduje vyšší spotřebu energie.

### Potlačení tzv. fantomové energie

Fantomová energie je energií, kterou zařízení čerpají i přesto, že nejsou používána (tzv. stand-by režim). K nezanedbatelnému snížení energie dojde také v případě, že přes víkend a během svátků dojde k odpojení veškerého zařízení, tedy tiskáren, klimatizací nebo automatů na kávu.

## ZÁVĚR

Energetická krize dál tvrdě dopadá na české firmy. Podle posledních průzkumů se chystá kvůli nutným úsporám propouštět až pětina z nich (Česká televize, Otázky Václava Moravce, online, cit. 2022-11-30). Abnormálně vysoké ceny plynu a elektřiny způsobují potíže zejména podnikům v energeticky náročných odvětvích, jako jsou pekárny, sklárny nebo hutě. Propouštění by se mělo týkat hlavně administrativních pozic ve službách, dělnických nebo technických profesích. Téměř dvě třetiny zaměstnanců pak nedostanou přidáno, ačkoliv se hodnota jejich mzdy kvůli inflaci snižuje. Firmy jsou už delší dobu pod tlakem kvůli vysokým cenám energií a také kvůli inflaci. Podnikatelé z oblasti zpracovatelského průmyslu již například nenabírají nové zaměstnance jako náhrady za odchozí či sáhli k přímému propouštění zaměstnanců. Velké firmy reálně zvažují rovnou odchod do zahraničních lokalit.

Přijatý právní rámec formou novel je sice pozitivní, ale postrádá smysl bez dalších nutných vládních opatření. Nikde není zmiňována otázka dotací na obnovitelné zdroje či dotační programy, kterých jsme byli svědky při nedávné covidové krizi. Dalším možným řešením mohou být kompenzace nepřímých nákladů pro firmy z energeticky náročných odvětví. Nyní lze reálně vidět, jak problematická je realizace speciální daně (tzv. Windfall Tax) i přesto, že její zavedení vláda schválila s účinností od 1. ledna 2023.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jak bude vypadat nový právní rámec v oblasti cen energií a jaký to bude mít vliv na chování podnikatelských subjektů. Došlo k analýze jednotlivých vládních opatření a řešení na úrovni Evropské unie. Následné zhodnocení zejména právního rámce bylo shledáno jako nedostačující. Vzhledem k pomalé činnosti státního aparátu při hledání řešení energetické krize byla v kapitole 5.2 autorkou nastíněna některá možná úsporná opatření pro podnikatelské subjekty. Lze tedy konstatovat, že cíle práce byly splněny a návrhy úsporných opatření mohou být relativně rychle uvedeny i do praxe, což může autorka této bakalářské práce potvrdit, neboť je též jednatelkou společnosti HardIT CZ, spol. s r.o., kde se uvedená problematika aktuálně řeší a zkoumá.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

BENČEK, Karel. 2011. *Trh s elektřinou: úvod do liberalizované energetiky*. [Praha]: Asociace energetických manažerů (AEM). ISBN 978-80-89402-11-3

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2

DAMBORSKÝ, Milan. 2013. *Obnovitelné zdroje energie v místním rozvoji*. Brno: Pavel Křepela. ISBN 978-80-86669-23-6.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2499-2.

KOHOÚT, Martin. 2016. *Obchodní právo I., Obecná část, soutěžní právo, insolvence, duševní vlastnictví*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-807452-125-6.

LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.

MELZER, Filip, 2021. *Občanský zákoník: velký komentář*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-818-4.

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a competence manager a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0787-2.

ROZEHNAL, Aleš a kol., 2014. *Obchodní právo*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, ISBN 978-80-7380-524-1.



SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9.

ŠULC, Jaroslav. 2015. *Obnovitelné zdroje energie*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Fakulta strojní, KEZ. ISBN 978-80-7494-235-8.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

ČESKÁ TELEVIZE. *Otázky Václava Moravce* [online]. © 27. 11. 2022 [cit. 2022-11-30]. Dostupné z: [ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/3546679-potraviny-budou-zdrazovat-i-v-pristim-roce-tahnout-vzhuru-je-budou-nejen-drahe](https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/3546679-potraviny-budou-zdrazovat-i-v-pristim-roce-tahnout-vzhuru-je-budou-nejen-drahe).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka České republiky-2022* [online]. © 28. 11. 2022 [cit. 2022-11-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2022>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka České republiky-2022* [online]. © 28. 11. 2022 [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2022>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka České republiky-2022* [online]. © 28. 11. 2022 [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2022>

SBÍRKA ZÁKONŮ. *Zákon č. 458/2000Sb. ze dne 1.1.2000 (Energetický zákon-Novela)*. In: Sbírka zákonů České republiky. 2022, částka 176, s. 1459-1685. Dostupné z: [www.enviprofi.cz/33/energeticky-zakon-a-jeho-novely-z-roku-2022-s-komentarem-uniqueidmRRWSbk196FNf8-VUh4EIDzoblhdhBp5QEHguL\\_pvGQ/?uri\\_view\\_type=4](http://www.enviprofi.cz/33/energeticky-zakon-a-jeho-novely-z-roku-2022-s-komentarem-uniqueidmRRWSbk196FNf8-VUh4EIDzoblhdhBp5QEHguL_pvGQ/?uri_view_type=4).

SBÍRKA ZÁKONŮ. *Zákon č. 458/2000Sb. ze dne 1.1.2000 (Energetický zákon-Novela)*. In: Sbírka zákonů České republiky. 2022, částka 232, s. 2744-2985. Dostupné z: [www.enviprofi.cz/33/energeticky-zakon-a-jeho-novely-z-roku-2022-s-komentarem-uniqueidmRRWSbk196FNf8-VUh4EIDzoblhdhBp5QEHguL\\_pvGQ/?uri\\_view\\_type=4](http://www.enviprofi.cz/33/energeticky-zakon-a-jeho-novely-z-roku-2022-s-komentarem-uniqueidmRRWSbk196FNf8-VUh4EIDzoblhdhBp5QEHguL_pvGQ/?uri_view_type=4).

SBÍRKA ZÁKONŮ. *Zákon č. 458/2000Sb. ze dne 1.1.2000 (Energetický zákon-Novela)*.  
In: Sbíрка zákonů České republiky. 2022, částka 287, s. 688-911. Dostupné z:  
[www.enviprofi.cz/33/energeticky-zakon-a-jeho-novely-z-roku-2022-s-komentarem-uniqueidmRRWSbk196FNf8-VUh4EIDzobldhBp5QEHguL\\_pvGQ/?uri\\_view\\_type=4](http://www.enviprofi.cz/33/energeticky-zakon-a-jeho-novely-z-roku-2022-s-komentarem-uniqueidmRRWSbk196FNf8-VUh4EIDzobldhBp5QEHguL_pvGQ/?uri_view_type=4)).

## SEZNAM ZKRATEK

B2B	-	Business 2 Business
B2Ca	-	Business 2 Customer „a“
B2Cb	-	Business 2 Customer „b“
DPH	-	Daň z přidané hodnoty
HDP	-	Hrubý domácí produkt
GDPR	-	General Data Protection Regulation
IT	-	Informační technologie
STA	-	Společná televizní anténa
SVJ	-	Společenství vlastníků jednotek
TUV	-	Teplá užitková voda

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti (top management).....	30
--	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Ekonomické ukazatele společnosti za období 2019 až 2022.....	29
Tabulka 2: SWOT analýza s hodnotící škálou .....	44
Tabulka 3: Velikost pravidelných měsíčních zálohových plateb za služby.....	50
Tabulka 4: Výsledné roční vyúčtování služeb za rok 2022.....	50
Tabulka 5: Odečty energií a jejich přepočty na finanční vyrovnání I.....	53
Tabulka 6: Odečty energií a jejich přepočty na finanční vyrovnání II.....	54
Tabulka 7: Odečty energií a jejich přepočty na finanční vyrovnání III.....	54
Tabulka 8: Finanční plán na rok 2023.....	56
Tabulka 9: Porovnání nákladů na energie a služby.....	57
Tabulka 10: Náklady na mzdy a marketing.....	57
Tabulka 11: Optimistický odhad příjmů.....	58
Tabulka 12: Pesimistický odhad příjmů.....	59

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Jana Kořínková**

**Obor: Právo v podnikání (Bc. PVP 2020 VOŠ)**

**Forma studia: Kombinované studium**

**Název práce: Problematika vyúčtování služeb za energie v podnikání z pohledu nového právního rámce**

**Rok: 2023**

**Počet stran textu bez příloh: 55**

**Celkový počet stran příloh: 0**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 12**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 7**

**Vedoucí práce: JUDr. Aleš Zpěvák, Ph.D.**