

# **Projekt rozšíření aktivit daného podniku s vlivem na tržby podniku**

Bc. Lada Konečná

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lada Konečná**  
Osobní číslo: **M16483**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt rozšíření aktivit daného podniku s vlivem na tržby podniku**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti služeb.

#### II. Praktická část

- Analyzujte služby ve vybraném podniku a analyzujte jejich současnou úroveň.
- Na základě výsledků analýz navrhněte řešení rozšíření aktivit podniku.
- Vyhodnoťte navržené řešení z hlediska vlivu na tržby podniku.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**HAKSEVER, Cengiz a Barry RENDER. Service and operations management. New Jersey: World Scientific, 2018, 678 s. ISBN 978-981-3209-44-2.**  
**HESKOVÁ, Marie. Teorie, management a marketing služeb. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012, 183 s. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-87472-25-5.**  
**JIRÁSKOVÁ, Eliška. Ekonomika a podnikání ve službách. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014, 109 s. ISBN 978-80-7494-039-2.**  
**TUČKOVÁ, Zuzana. Ekonomika služeb. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 175 s. ISBN 978-80-7478-006-6.**  
**ZHOU, Zhenhua. The Development of Service Economy [online]. Singapore: Truth and Wisdom Press and Springer Science + Business Media Singapore, 2016, 318 s. [cit. 2017-12-05]. ISBN 978-981-287-901-1. Dostupné z: <http://www.springer.com/us/book/9789812878991>.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
Ústav logistiky  
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**  
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*

Ing. Petr Novák, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připoštl-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použítou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16.4.2019

Jméno a příjmení: Lada Konečná

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této práce je vypracování projektu rozšíření aktivit firmy Úklidové služby Křemének s.r.o. s vlivem na jeho tržby. V teoretické části jsou zpracovány poznatky z oblasti služeb, jako je základní klasifikace služeb, marketingový mix a inovace ve službách. Zde jsou také zpracovány poznatky SWOT analýzy, které jsou dále využity v praktické části práce. Ta je zaměřena na zjištění současného stavu podniku. V první fázi je představen podnik, jeho minulost a současnost. Dále je sestavena SWOT analýza, marketingová analýza 7P a analýza konkurence. Pomocí dotazníku je analyzována kvalita poskytovaných služeb a poslední část je věnována ekonomickému zhodnocení podniku. Z výsledků analýz byl vypracován projekt rozšíření aktivit daného podniku. V poslední části práce dochází ke zhodnocení dopadu těchto aktivit na tržby podniku. Výsledky této práce umožňují podniku uvést na trh nové služby, které by zvýšily tržby podniku.

Klíčová slova: projekt, služba, tržby, marketingový mix, analýza

## **ABSTRACT**

The aim of this work is to elaborate a project to expand the activities of the cleaning company Křemének s.r.o. affecting its sales. In the theoretical part, the knowledge of services such as basic classification of services, marketing mix and innovation in services are processed. There is also SWOT analysis, which is used in the practical part of the thesis. It is focused on finding out the current state of the company. The first stage introduces the company, its history and present. Furthermore, SWOT analysis, marketing analysis 7P and competition analysis are compiled. The questionnaire analyzes the quality of the services provided and the last part is devoted to the economic evaluation of the company. From the results of the analyzes, a project to expand the activities of the company was developed. In the last part of the thesis, the impact of these activities on the company's revenues is evaluated. The results of this work allow the company to launch new services to the market that would increase the company's revenue.

Keywords: project, service, sales, marketing mix, analysis

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé diplomové práce doc. Tučkové, za cenné rady při zpracování této práce. Dále děkuji manželům Křeménkovým za rady a připomínky při zpracování této práce.

Velké poděkování patří mé rodině za trpělivost a podporu v průběhu celého studia.

Tato diplomová práce je věnována mému dědečkovi.

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....  | <b>8</b>  |
| <b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....                                  | <b>9</b>  |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....   | <b>10</b> |
| <b>1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY SLUŽEB</b> .....                                   | <b>11</b> |
| 1.1 VYMEZENÍ POJMU SLUŽBA .....  | 11        |
| 1.2 CHARAKTERISTIKA SLUŽEB.....  | 13        |
| 1.3 KLASIFIKACE SLUŽEB.....  | 15        |
| 1.4 KVALITA SLUŽEB A MANAGEMENT KVALITY.....                                 | 16        |
| <b>2 MARKETING SLUŽEB</b> .....  | <b>19</b> |
| 2.1 MARKETINGOVÝ MIX .....   | 19        |
| 2.1.1 Produkt.....   | 19        |
| 2.1.2 Cena.....  | 20        |
| 2.1.3 Distribuce .....   | 22        |
| 2.1.4 Marketingová komunikace.....   | 23        |
| 2.1.5 Lidé .....   | 24        |
| 2.1.6 Procesy .....  | 25        |
| 2.1.7 Materiální prostředí.....  | 25        |
| <b>3 INOVACE A ANALÝZY VE SLUŽBÁCH</b> .....                                 | <b>27</b> |
| 3.1 VÝVOJ NOVÝCH PRODUKTŮ.....   | 27        |
| 3.2 TREND SLUŽEB .....   | 29        |
| 3.3 SWOT ANALÝZA .....   | 29        |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....   | <b>33</b> |
| <b>4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ÚKLIDOVÉ SLUŽBY KŘEMÉNEK S.R.O.</b> .....             | <b>34</b> |
| 4.1 HISTORIE FIRMY .....   | 34        |
| 4.2 SOUČASNOST FIRMY .....   | 36        |
| 4.3 BEZPEČNOST PRÁCE A DODRŽOVÁNÍ ZÁSAD POŽÁRNÍ OCHRANY .....                | 38        |
| 4.3.1 Bezpečnostní a požární předpisy.....                                   | 38        |
| 4.3.2 Ochrana majetku – klíčový režim a zásady používání alarmu a čipu ..... | 40        |
| <b>5 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ SITUACE PODNIKU</b> .....                           | <b>41</b> |
| 5.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PROSTŘEDNICTVÍM „7P“ .....                   | 41        |
| 5.1.1 Produkt.....   | 41        |
| 5.1.2 Cena.....  | 43        |
| 5.1.3 Distribuce .....   | 46        |
| 5.1.4 Marketingová komunikace.....   | 46        |
| 5.1.5 Lidé .....   | 47        |
| 5.1.6 Procesy .....  | 47        |
| 5.1.7 Materiální prostředí.....  | 48        |
| 5.2 SWOT ANALÝZA .....   | 48        |
| 5.3 ANALÝZA KONKURENCE .....   | 51        |
| 5.4 ANALÝZA KVALITY SLUŽEB .....   | 53        |
| 5.4.1 Kvalita služeb.....  | 53        |
| 5.4.2 Rozšíření služeb .....   | 55        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 5.5      | EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PODNIKU .....                 | 56        |
| 5.6      | VÝSLEDKY ANALYTICKÉ ČÁSTI .....                     | 59        |
| <b>6</b> | <b>PROJEKTOVÝ PLÁN .....</b>                        | <b>60</b> |
| 6.1      | CÍL PROJEKTU .....                                  | 60        |
| 6.2      | ČASOVÝ HARMONOGRAM .....                            | 60        |
| 6.3      | POPIS ROZŠÍŘENÝCH AKTIVIT V PODNIKU .....           | 61        |
| 6.3.1    | Údržba interiéru a exteriéru vozidel .....          | 61        |
| 6.3.2    | Úklid a údržba hrobů .....                          | 63        |
| 6.4      | PLÁNOVÁNÍ MZDOVÝCH A OSTATNÍCH NÁKLADŮ .....        | 64        |
| 6.4.1    | Údržba interiéru a exteriéru vozidel .....          | 64        |
| 6.4.2    | Úklid a údržba hrobů .....                          | 70        |
| 6.5      | PROPAGACE SLUŽEB .....                              | 73        |
| 6.6      | RIZIKA .....  | 74        |
| 6.7      | ZHODNOCENÍ PROJEKTU Z HLEDISKA VLIVU NA TRŽBY ..... | 76        |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>                                  | <b>79</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>              | <b>80</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>     | <b>82</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                         | <b>83</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK .....</b>                         | <b>84</b> |
|          | <b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>                           | <b>85</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>                          | <b>86</b> |



## ÚVOD

Práce si klade za cíl vytvořit projekt rozšíření aktivit podniku Úklidové služby Křemének s.r.o. s vlivem na jeho tržby.

Již z názvu společnosti je možné vyčíst, jakými službami se firma zabývá. Konkrétní rozsah činností je podrobně popsán v praktické části této práce. Ve zkratce můžeme říct, že se jedná převážně o úklid provozních budov a údržbu exteriérových ploch a úklid domácností je spíše okrajovým zájmem. Avšak v současné době, kdy lidé tráví čím dál více času v zaměstnání a domů se vrací v pozdních večerních hodinách, je stále větší prostor právě pro činnost úklidových firem, které se starají nejen o úklid kanceláří, údržbu vozidel a jiných prostor, ale také o úklid domácností. A právě zde zaznamenávají úklidové firmy v současné době velký boom, kdy jejich služeb využívá stále více rodin. Hlavním důvodem je určitě fakt, že díky vyšší životní úrovni tráví lidé svůj volný čas raději rekreací nebo jinými zájmy, než úklidem domácností. Zároveň tuto skutečnost ovlivňuje měnící se pohled společnosti na využívání těchto služeb.

Dalšími aktivitami úklidových firem, které profitují z nedostatku volného času zákazníků, jsou údržba interiéru a exteriéru vozidel a relativně nová služba, která se momentálně na trhu prosazuje - úklid hrobů. Obě tyto činnosti mohou být provozovány firmami nebo jednotlivci specializujícími se pouze na tyto služby, nebo mohou být nabízeny úklidovými firmami jako služby doplňkové.

Z výše uvedených důvodů mají tyto podniky potenciál růstu a zvětšování svého podílu na trhu. Je potřeba této příležitosti využít, rozšiřovat své portfolio služeb a uspokojit tak co největší množství zákazníků.

Výsledkem práce je tedy kompletně vypracovaný projekt, díky kterému lze bez dalších nákladů a analýz tyto služby zavést. Součástí projektu je zjištění, jaký vliv budou mít nově zavedené služby na tržby podniku.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V této diplomové práci dochází nejen k analýze současné situace podniku, ale také k vypracování projektu rozšíření aktivit firmy. Toto téma je pro analyzovanou firmu velmi důležité z hlediska velkého tlaku zákazníků na podnik.

Nejdříve představíme firmu jak z historického, tak současného hlediska. Poté zhodnotíme současnou situaci podniku prostřednictvím několika analýz. Jedná se o marketingovou analýzu 7P, často využívanou právě ve službách a dále budou podrobně rozebrány jednotlivé části marketingového mixu. Následuje SWOT analýza, ve které rozebereme silné a slabé stránky podniku, jeho hrozby a příležitosti. V další analýze je porovnána konkurence z hlediska ceny.

Důležitou částí práce je analýza kvality služeb. K tomuto účelu je zvolen kvantitativní výzkum. Pomocí dotazníku, cíleného na stávající zákazníky, bude zhodnocena nejen kvalita již nabízených služeb, ale také dojde k návrhu nových aktivit podniku. Tento dotazník bude rozdán papírovou formou, následně vybrán zpět a zpracován.

Primárním cílem projektu je rozšířit aktivity podniku Úklidové služby Křemének s.r.o. Dalším cílem je zvýšení tržeb a s tím spojený nárůst zisku. Posledním cílem je získání nových zákazníků, tj. fyzických i právnických osob, které budou služby denně využívat.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY SLUŽEB

V lidské činnosti zabírají služby stále větší a větší prostor a provázejí člověka od nepaměti. Lidé si začali mezi sebou vyměňovat produkty a vstoupil mezi ně prostředník - obchodník. V tu chvíli se poskytování služeb začalo nazývat zprostředkování. V lidských společnostech se oddělovali jedinci, kteří začali pečovat o ostatní v době nemoci či při úrazech. V pozdějším období lidé rozšiřovali okruh svého působení a zejména přímořské země provozovaly obchod a dopravu mezi zeměmi a kontinenty. Lidé si začali své zkušenosti a poznatky sdělovat a postupně se dospělo ke vzájemnému vzdělávání. Dnes se pro služby otevírá obrovský prostor. Z minulosti zůstávají službami nejrůznější činnosti a denně vznikají činnosti nové. Nové příležitosti jsou dány novými poznatky a možnostmi transformovat je na služby. Dále jsou tu neustále se rozvíjející potřeby lidí, kteří hledají uspokojení těchto potřeb (Tučková, 2013, s. 8). Naopak Zhou (2016, s. 77) uvádí, že evoluční mechanismy ekonomiky služeb jsou v zásadě rozděleny do tří typů: divize mechanismu, fúze průmyslového mechanismu a mechanismus transformace. Prohlubující se **divize mechanismu** poskytuje velké množství interních služeb, což zlepšuje profesionální úroveň ekonomiky služeb. **Fúze průmyslového mechanismu** přinesla mnoho nových služeb a zlepšila kvalitu a úroveň tradičních služeb. **Mechanismus transformace** podniků podpořil výrobní podniky, což vedlo ke zlepšení všeobecné úrovně průmyslových služeb. Tyto mechanismy vývoje jsou vzájemně propojeny a tvoří systém úplného evolučního mechanismu. Interakce mezi nimi přispěla k rozvoji ekonomických služeb.

### 1.1 Vymezení pojmu služba

Jirásková (2014, s. 7), definuje služby následovně:

- služba je lidský výkon,
- služba je změna na lidech či majetku,
- služba je produkt definovaný jako proces,
- služba je aktivita nebo série navzájem navazujících aktivit poskytovaných k vyřešení zákaznickova problému,
- služby jsou procesy zahrnující kontakt se zákazníkem;

naopak Tučková (2013, s. 14) uvádí, že lidé uspokojují své potřeby určitými předměty nebo určitou činností. Užitečné předměty, které mají určité vlastnosti, nazýváme statky. Užitečné činnosti, při jejichž průběhu lidé uspokojují své potřeby, nazýváme služby. Aplikace tohoto

přístupu na potřeby firem vykazuje potřebu užitečných předmětů – surovin a materiálu, nebo užitečných činností – dopravy, zpracování dat. Důležité je si uvědomit, zda se pohybujeme ve sféře konečné spotřeby nebo ve sféře výrobní spotřeby.

Oproti předchozím dvou přístupů nahlíží Hesková (2012, s. 7) na služby ze dvou úhlů pohledu:

1. Služba jako hospodářská činnost uspokojující konkrétní potřebu, která je zaměřena na tvorbu užitečného efektu. Na tomto výrazném specifiku nehmotnosti služby je založena řada definic a pohledů na služby. Služby se obvykle rozlišují podle toho, zda uspokojují potřeby kolektivní nebo individuální. Služby uspokojující kolektivní potřeby jsou převážně hrazeny z veřejných zdrojů, zatímco služby uspokojující individuální potřeby jsou převážně hrazeny ze soukromých zdrojů.
2. Služba jako statistická veličina sloužící k harmonizaci ukazatelů služeb. V tomto vyjádření má služba charakter globálního ukazatele. Na světové úrovni se v uvedené oblasti angažují organizace jako je World Trade Organization (WTO), Organization for Economic Cooperation and Development (EOCD), Statistický úřad Evropské unie (EUROSTAT).

Služba je každá činnost, která poskytuje užitečný efekt bezprostředně již svým průběhem, nikoli teprve hmotným statkem. Takto charakterizujeme služby pravé neboli čisté. Můžeme mezi ně zařadit služby cestovního ruchu, kultury, školství, bankovníctví, pojišťovnictví, informační služby. Ekonomická teorie a praxe užívá však názvu služba pro řadu činností spojených bezprostředně s hmotným předmětem, např. oprava a údržba zboží, činnost uchovávací hodnotu zboží nebo dokonce i pro takové činnosti, při nichž jde v podstatě o pokračování, eventuálně dokončování výrobního procesu ve sféře oběhu (Tučková, 2013, s. 14). Také Haksever (2018, s. 6) definuje služby jako ekonomické aktivity, které produkují čas, místo, formu, intelektuální nebo psychologické nástroje. Služby jsou činy nebo výkony a jsou nehmotné. Úklidová služba zachraňuje spotřebitelům čas domácími pracemi. Obchodní domy a obchody s potravinami poskytují mnoho zboží k prodeji na jednom vhodném místě. Kurzy na vysokých školách a univerzitách poskytují studentům intelektuální obohacení. Služby lze také definovat rozdílně od zboží. Zboží je hmotný objekt, který lze vytvořit a prodat nebo použít později. Služba je nehmotná a vytrvalá. Vzniká a spotřebovává se současně nebo téměř současně. Ačkoli se tyto definice mohou zdát jednoduché, rozdíl mezi zbožím a službami není vždy jednoznačný. Např. když kupujeme telefon, kupujeme zboží

nebo služby komunikace a informací? Téměř všechny nákupy zboží jsou ve skutečnosti doprovázeny usnadňováním služeb a téměř každý nákup služeb je doprovázen usnadňováním zboží. Klíčem k pochopení rozdílů mezi zbožím a službami tedy je, že tyto věci nejsou zcela odlišné, ale jsou spíše dvěma póly.

## 1.2 Charakteristika služeb

Charakter nabídky služeb a postupů při jejich produkci je dle většiny autorů determinovaný následujícími vlastnostmi služeb:

- nehmotnost,
- neoddělitelnost,
- heterogenita,
- nemožnost vlastnictví,
- obtížná vyjádřitelnost hodnoty (Tučková, 2013, s. 16).

Další charakteristiky Jirásková (2014, s. 8) uvádí:

- místní a časová vázanost,
- nemožnost testování,
- poskytování dovedností, znalostí, vědomostí,
- fluktuace poptávky,
- pracnost.

### **Nehmotnost**

Podle Vašítkové (2014, s. 17) se jedná o nejcharakterističtější vlastnost služeb, od které se odvíjejí další vlastnosti. Čistou službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem, nelze si ji před koupí prohlédnout a jen v málo případech ji lze vyzkoušet. Mnohé vlastnosti, na které se při marketingové komunikaci zboží odvolává reklama a které zákazník může pouhým pohledem ověřit, tak zůstávají při prodeji služeb zákazníkovi skryté. Některé prvky, které představují kvalitu nabízené služby lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby. Výsledkem této skutečnosti je větší míra nejistoty zákazníků při přijímání služby a to bez ohledu na fakt, zda se jedná o služby tržní, veřejné či neziskové.

### **Neoddělitelnost**

Tato vlastnost je spojena s místem výroby, která zpravidla představuje i místo spotřeby. Při zakoupení letenky je uživatel služby přítomen při vlastní spotřebě, realizaci služby.

U klasického produktu, v případě, že firma vyrábí šampon na vlasy, dodá jej do logistického centra obchodního řetězce a následně je šampon nabízen v maloobchodní jednotce konečnému zákazníkovi. V takovém případě výrobce nemá žádný kontakt se zákazníkem. Neoddělitelnost je spojena s další charakteristikou, a to nemožnost takovou službu skladovat a upravovat (Hesková, 2012, s. 23).

### **Heterogenita**

Heterogenita služeb souvisí především se standardem kvality služby. V procesu poskytování služby jsou přítomni zákazníci a poskytovatelé služby. Jejich chování nelze vždy předvídat. V případě zákazníků je dokonce obtížné stanovit určité normy chování. I přesto jsou u mnoha typů služeb tyto normy stanoveny. Snahou podnikatelů by mělo být úsilí o maximální jednotnost všech relevantních vlastností poskytované služby. Ať se to týká kvality, ochoty a postojů personálu k zákazníkovi, flexibility, ceny či času poskytování služby. Heterogenita služeb a větší účast lidí v procesu poskytování služby vedou k tomu, že vstup na trh služeb je snadnější a je zde více konkurentů. Je to důsledek nižší možnosti patentové ochrany výstupů a nižší potřeby vstupního kapitálu. Variabilita výstupů procesů poskytování služeb, tedy jejich výsledného efektu, zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci a má také vliv na zdůrazňování obchodního jména a značky (Tučková, 2013, s. 18).

### **Nemožnost vlastnictví**

Nemožnost vlastnit službu souvisí s její nehmotností a zničitelností. Při nákupu zboží přechází na zákazníka právo zboží vlastnit. Při poskytování služby nezískává směnou za své peníze nebo dodržení předepsaného postupu k získání veřejné služby zákazník žádné vlastnictví. Nemožnost vlastnit služby je příčinou toho, že zákazník vlastní pouze právo na poskytnutí služby (Vašítková, 2014, s. 20).

### **Obtížná vyjádřitelnost hodnoty**

Hodnota služby je založena na jiných faktorech než prvky, které tvoří hodnotu hmotných produktů. Stejně jako u hmotných produktů jsou i služby spotřebovávány k uspokojení potřeb, nicméně hodnotu, která přispívá ke zvýšení hodnoty služby pro zákazníka, může být i ochota poskytovatelů služby či flexibilita. Hodnota služby je pak u zákazníků různá (Tučková, 2013, s. 19).

### 1.3 Klasifikace služeb

Pro provedení klasifikace služeb jsou využívána nejružnější kritéria. Hesková (2012, s. 26), dělí služby na tři skupiny:

- terciární služby jsou služby dříve vykonávané doma (stravování, ubytování, prádelny, kosmetické salóny, úpravy a čištění oděvů, holičství, opravy a údržba domácích přístrojů),
- kvartérní usnadňují a zefektivňují práce (doprava, obchody, komunikace, finance a správa, pojištění),
- kvintérní mění a zdokonalují příjemce služby (zdravotní péče, vzdělávání a rekreace, fitness a wellness služby).

Dle charakteru činností člení Tučková (2013, s. 35) služby do příslušných odvětví podle výsledků na daném úseku společenské dělby práce. Klasifikace CZ-NACE byla vypracována podle mezinárodní statistické klasifikace ekonomických činností, v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Evropské rady. Tato klasifikace zohledňuje technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství za posledních 15 let, je relevantnější s ohledem na hospodářskou realitu a lépe srovnatelná s jinými mezinárodními klasifikacemi. Klasifikace ekonomických činností nahrazuje OKEČ, vydanou sdělením ČSÚ ze dne 18. prosince 2003. Dle klasifikace CZ-NACE, v případě odvětví terciárního sektoru, se jedná o sekce:

- E – dodávka vody, čištění vod a odpadních vod a služby odstranění odpadů,
- G – velkoobchod a maloobchod,
- H – doprava a skladování,
- I – ubytovací a stravovací služby,
- J – informační a komunikační činnost,
- K – finanční a pojišťovací služby,
- L – činnosti v oblasti prodeje nemovitostí,
- M – profesní, vědecké a technické činnosti,
- N – administrativní a podpůrné činnosti,
- O – veřejná správa a obrana, povinné sociální zabezpečení,
- P – vzdělávání,
- Q – zdravotní a sociální pomoc,
- R – umění, zábava a rekreace,



- S – poskytování ostatních osobních služeb,
- T – činnosti domácnosti a zaměstnavatelů,
- U – činnosti exteritorálních organizací a orgánů (Hesková, 2012, s. 34).

Jirásková (2014, s. 9) uvádí v souvislosti s klasifikací ekonomických činností CZ-NACE, využívanou například ČSÚ, následující klasifikace:

- CZ-CPA, která člení produkci, tzn. výsledek ekonomických činností. Jak je uvedeno také v této klasifikaci, služby mohou být výrobního i nevýrobního charakteru.
- CZ-CPA zahrnuje také podpůrné služby nevýrobního charakteru, které nevedou k výrobku, meziprojektu či samotné poskytované službě. Jsou to služby zajišťující správný chod výrobního procesu či služby.
- CZ-COPNI, jejímž předmětem je třídění služeb, resp. výdajů neziskových institucí domácnostem dle účelu.

Kritérium rozdělení služeb ve vztahu k trhu, kde najdeme kategorie služeb tržních, netržních a veřejných:

- Tržní služby představují služby, které při realizaci na trhu vytvářejí zdroje (služby obchodu, dopravy, pojišťovnictví, bankovníctví, ubytovací a stravovací, telekomunikační).
- Netržní služby, které v důsledku určitého sociálního a ekonomického prostředí představují výhody, které je nutné rozdělovat pomocí netržních mechanismů.
- Veřejné služby jsou zajišťované státními institucemi, místní samosprávou a neziskovými organizacemi. Jsou přístupné všem uživatelům a spotřeba je nedělitelná (Hesková, 2012, s. 27).

#### 1.4 Kvalita služeb a management kvality

Hodnocení služeb zákazníkem je nepřetržitý proces, který se vztahuje na aspekty před, v době dodání a po dodání služby. Může mít různé formy a může se vyskytovat na různých stupních produkčního procesu s vlivem na celkové uspokojení ze služby. Hodnocení odráží kvalitu a spokojenost se službou ze strany spotřebitele. Spotřebitel může hodnotit:

- kvalitu služby,
- spokojenost se službou,
- cenu služby,

- průběh reklamace, popř. nápravu služby (Tučková, 2013, s. 61).

Podle Heskové (2014, s. 70), může kvalita služeb na jedné straně představovat faktickou konkurenční výhodu a na druhé straně může být jako jeden z diferenciacních prvků produktů nebo i celého podniku. Kvalitu produktu definujeme jako míru schopnosti produktu plnit funkci, na kterou byl určen. Kvalita je v podstatě souborem vlastností produktu, které podmiňují jeho schopnost uspokojit stanovenou potřebu v souladu s jeho určením. Kvalita služeb je určená souborem vlastností, které jsou potřebné pro uspokojení potřeb zákazníka. Předpokladem poskytování kvalitních služeb je vyváženost z pohledu interních a externích faktorů ovlivňujících tvorbu a realizaci služby. Vnitřní faktory jsou spojené s úrovní vnitropodnikového managementu, profesionalitou pracovníků, materiální kvalitou, kvalitou a úrovní mezilidských vztahů, podnikovou kulturou. Naopak k externím faktorům patří legislativa, úroveň vztahů se zákazníky, lokalizace služby, úroveň komunikace se skupinami stakeholderů. Vašítková (2014, s. 198) uvádí, že význam kvality služeb neustále roste s rostoucími nároky spotřebitelů. Podmiňuje stupeň uspokojení zákazníků, zvyšuje jejich loajalitu a tím ovlivňuje i ziskovost organizace, která služby poskytuje. Kvalita je při nehmotnosti služby a její heterogenitě zároveň faktorem, který představuje významnou konkurenční výhodu určité služby a odlišuje ji tak od produktu konkurence. Mnoho analýz kvality služeb se snažilo rozlišit rozdíly mezi objektivními ukazateli kvality a hodnocením, které je založeno spíše na subjektivním vnímání kvality zákazníkem. Naopak Tučková (2013, s. 62) uvádí, že z pohledu zákazníka a jeho hodnotového žebříčku kvalitou služby rozumíme hodnotu, kterou získává kupující v dané službě. Rozlišujeme dvě dimenze kvality:

- „hard“ je objektivně daná kvalita, která se dá změřit na základě stanoveného standardu, např. čas potřebný pro obsluhu, čas dodávky apod.;
- „soft“ je kvalita stanovená subjektivním hodnocením zákazníka a souvisí s vlastnostmi produktu, např. měření kvality dobrého účesu jako výsledku kadeřnice.

Kritéria, která zákazník obvykle používá při hodnocení kvality služeb, sloučila Vašítková (2014, s. 199) do pěti širších pojmů:

- **hmotné prvky** představují technický stav a vzhled zařízení, budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úprava komunikačních materiálů a písemností, standardní zpracování hmotného produktu, který je součástí dodávky služby;

- **spolehlivost** znamená přesnost výkonu služby, naplnění užítku spojeného s poskytnutím služby a dostupností služby;
- **schopnost reakce** představuje schopnost a pohotovost reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost a snaha, adaptabilita;
- **jistota** jsou schopnosti a znalosti, kvalifikace, zdvořilost, důvěryhodnost, bezpečnost procesu poskytnutí služby;
- **empatie a pochopení** znamená vcítění se a pochopení potřeb a požadavků zákazníka, snadný přístup ke službě a dobrá komunikace.

Kvalita služby z pohledu zákazníka představuje užitek reálně získaný koupí služby. Pokud jsou představy zákazníka naplněny, potom zákazník službu chápe jako kvalitní. V této souvislosti se pracuje s pojmem očekávaná kvalita, která je ověřována prostřednictvím osobních zkušeností zákazníků, dále je posuzována úroveň marketingové komunikace a získání dodatkových informací. Požadavky na straně zákazníka ve vztahu ke kvalitě mohou představovat vlastnosti služeb. Znaky hodnocení kvality služeb jsou mj. příčinou velkého rizika při rozhodování o koupi (Hesková, 2012, s. 71).

## 2 MARKETING SLUŽEB

Dynamický růst odvětví služeb v průběhu posledních let vedl k rozvoji samostatného oboru marketingu služeb, který má základ v klasické teorii marketingu. Přístupy odborníků na marketing služeb jsou založeny na hledání specifik, která jsou zpravidla odvozena od jedinečných vlastností produktu služby. Podstatné pro vlastní aplikaci marketingu v rozhodování firem je posoudit a zhodnotit aktuální situaci na současném trhu (Hesková, 2012, s. 104).

Jak uvádí Jakubíková (2013, s. 51), marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a soustavou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.

### 2.1 Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu může namíchat v různé intenzitě v různém pořadí. Slouží stejnému cíli: uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk (Vašítková, 2014, s. 21). Marketingový mix výrobků se obecně skládá ze základních 4P: produkt, cena, distribuce a propagace, která jsou svou vypovídající schopností nedostatečná pro odvětví poskytující služby a musela být proto doplněna o další 3P: lidé, procesy a materiální prostředí (Jirásková, 2014, s. 33).

Pro zajištění interaktivity mezi jednotlivými nástroji marketingového mixu vycházíme z následujících vlastností:

- **konzistence**, kde spolu dva nebo více prvků mixu logicky souvisejí a vhodně se doplňují,
- **integrace**, která vyžaduje aktivní a vyváženou interakci mezi prvky mixu,
- **účinnost**, vyžadující takové využití každého prvku, které povede k maximální efektivnosti marketingového mixu jako celku.

Vzájemné působení prvků marketingového mixu zajišťuje jejich konzistenci, integraci a synergií, napomáhá umístování a poskytování kvalitních služeb cílovým tržním segmentům (Hesková, 2012, s. 137).

#### 2.1.1 Produkt

Charakteristika produktu ve službách je spojena se čtyřmi obecnými vlastnostmi služeb (nehmatatelnost, proměnlivost, nedělitelnost a pomíjivost). Dále jsou to specifické vlastnosti

služeb, které lze určit podle jednotlivých oborů. Služba je složitý produkt, který můžeme definovat jako soubor hmotných a nehmotných prvků, obsahujících funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody. Produktem může být myšlenka, služba, zboží nebo kombinace všech tří výstupů (Hesková, 2012, s. 138). Naopak Jirásková (2014, s. 33), definuje produkt jako soubor hmotných a nehmotných prvků, obsahující funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody. Produktem v případě služeb rozumíme produkty doplňující služby, které slouží k uspokojení hmotných a nehmotných potřeb. Klíčová je zde stále kvalita poskytované služby. U doprovodného produktu lze za klíčový považovat jeho vývoj, image značky či životní cyklus, který je na rozdíl od běžného produktu modifikován. Některé etapy jsou kratší a jiné lze zcela vynechat. Hlavním důvodem je přitom větší dynamičnost odvětví a služeb.

### 2.1.2 Cena

Cena je vyjádřením hodnoty služby v peněžních jednotkách. Mění se v čase podle monetární nabídky a poptávky v závislosti na očekávaném vývoji (Tučková, 2013, s. 73). Dle Heskové (2012, s. 144), jsou cenová rozhodnutí důležitá pro vnímání hodnoty a kvality služeb zákazníkem a hrají významnou roli při budování image služby. Cenová rozhodnutí mají vliv na všechny kroky v oblasti nabídky a marketingu. Odráží také některé specifické vlastnosti služeb. Cenová rozhodnutí také velmi souvisejí se značkou produktu. Hodnota služby není determinována pouze cenou, ale užtkem, který zákazníkovi přinese. Zákazník také přihlíží k celkovým nákladům na pořízení služby a srovnává cenu s podmínkami konkurence, stejně jako u klasických hmotných produktů. Jak uvádí Tučková (2013, s. 73), cena je také chápána jako výsledek vzájemného působení nabídky a poptávky. Tím se stává na jedné straně funkcí nabídky a na straně druhé poptávky. Trh je v rovnováze, jestliže se nabídka rovná poptávce. Cena, za kterou se zboží a služby v tomto případě směňují, je cena rovnovážná.

### Cenová politika

Cenová politika ekonomického subjektu podnikajícího ve službách je z velké části závislá na nákladech. Kromě nákladů je cenová politika ovlivněná také konkurenční nabídkou, prostorem pro slevy a podporou prodeje. Hodnotu služby je obtížné kvantifikovat především kvůli její nehmotné povaze, což cenovou politiku velmi ztěžuje (Jirásková, 2014, s. 35).

Cílem cenové politiky jsou nejprve strategické cíle, které jsou v souladu s celkovou marketingovou strategií. Základní cíle spojené s rozhodováním o ceně se typově vztahují k následujícím strategiím:

- přežití – pro nepříznivé tržní podmínky a cílem je dosažení určité úrovně ziskovosti nutné k přežití;
- maximalizace zisku – cílem je maximalizovat zisk za určité období;
- maximalizace prodeje – oceňování směrem k získání žádoucího tržního podílu, prodej může být i zpočátku ztrátový;
- návratnost investic – oceňování může být zaměřeno na dosažení žádoucí návratnosti investic (Hesková, 2012, s. 145).

### **Základní cenové strategie**

Tento krok patří k významným marketingovým rozhodnutím. Znamená definování základních rozhodnutí v oblasti cen. Obecně vychází z výrobkové strategie. Podle Tučkové (2013, s. 78), jsou v tržní ekonomice využívány následující základní cenové strategie.

*Strategie nízkých cen a orientace na nízké náklady* – spočívá ve snižování nákladů při zvyšování objemu produkce, používání úsporných technologií, nových metod organizace a řízení a zamezování vzniku neproduktivních nákladů a ztrát z nehospodárnosti. Tuto strategii uplatňují zejména vlastníci řetězců hotelových zařízení pro nižší a střední zákaznickou kategorii a rovněž řetězce center rychlého občerstvení.

*Strategie vysokých cen, orientace na výjimečnost a unikátní vlastnosti nabízené služby* – zvýšené náklady spojené s touto strategií uhradí spotřebitel vysokou cenou. Nabízené zboží či služby se od standardních odlišují v řadě parametrů. Cena se pak skládá ze základní ceny pro standardní službu a z přírážky podle ohodnocení nadstandardních vlastností. Používat tuto taktiku je strategickou volbou, která má dopad na celou řadu vnitřofiremních nákladů – počty zaměstnanců v provozu, náklady na udržení kvality servisu. Typickou oblastí pro uplatnění strategie vysokých cen je luxusní nebo značkové hotelnictví. Z oblasti služeb známe nejen příklady řetězců celosvětového charakteru, ale i firmy, které provozují unikátní restaurace nebo luxusní hotely a penziony.

*Kombinovaná strategie* – využívá obou předchozích přístupů. Cena je tedy určována podle různých vlastností nabízeného zboží a služby. Výhoda strategie spočívá ve spojení výhod

obou strategií a eliminací jejich negativ. Strategie umožňuje snižovat náklady a zároveň inovovat produkty o nové vlastnosti a parametry.

*Strategie přizpůsobování se neboli následování „vůdců trhu“* – vychází se z úrovně cen v daném oboru a ze schopnosti ceny přizpůsobit se pohybům cen na trhu. Tato strategie umožňuje existenci širokého vějíře cen. Cenové následování se však může střetnout s cenovou strategií silného a inovativního účastníka trhu. Naopak snižování cen může dokonce nabýt řetězového charakteru.

*Strategie v etapě zavádění služeb na trh* – cena, se kterou se vstupuje na nový trh, má dlouhodobý vliv na její další průběh. Proto je třeba výši úvodní ceny dobře zvážit. I zde existují základní strategické varianty, jako strategie lízání smetany, postupné snižování ceny, strategie cenového pronikání.

Další strategické přístupy uvádí Hesková (2012, s. 146):

*Strategie psychologické ceny* – baťovské ceny končící číslem 9.

*Strategie snižování a zvyšování cen* – jde o flexibilní strategii založenou na situaci na trhu, konkurenci nebo na životním cyklu produktu.

### 2.1.3 Distribuce

Rozhodování o distribuci souvisí s usnadněním přístupu zákazníků ke službě. Souvisí s místní lokalizací služby a s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby. Kromě toho služby více či méně souvisí s pohybem hmotných prvků tvořících součást služby (Vašítková, 2014, s. 22). Pro umístění služeb jsou klíčové (Jirásková, 2014, s. 37):

- velikost podniku, kdy velké podniky mají více zkušeností a používají složitější regresní modely při výběru lokality;
- tržní vs. netržní služba;
- podnikatelská činnost;
- finanční náročnost služby.

Základní typy distribučních strategií uvádí Hesková (2012, s. 148):

*Strategie intenzivní distribuce*, která je spojená s penetrací trhu. Jedná se o produkty rychloobrátkové s nízkou cenou, vysokou frekvencí nákupu a silnou konkurencí.

*Strategie selektivní distribuce* je u produktů dlouhodobé spotřeby, vyšší ceny a luxusních produktů. Výrobce ovlivňuje prodej, úroveň služeb, marketingovou komunikaci a klade důraz na výběr prodejní sítě a její lokalizaci.

*Výhradní strategie* spočívá ve výběru vhodných distributorů, prodejců pro lokální trhy. Může se jednat o prestižní značku. Distributor prodává pouze produkty jednoho výrobce.

#### 2.1.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je jedním z nejviditelnějších a také nejdiskutovanějších nástrojů marketingového mixu. Je uplatňována nejen v klasickém podnikatelském prostředí, ale je nesmírně důležitá i pro organizace poskytující služby. Využití vhodných komunikačních nástrojů umožňuje organizaci rychle, srozumitelně a účelně komunikovat se svým okolím, což jí pomáhá dosahovat jejích cílů (Vašítková, 2014, s. 126).

Na komunikační programy zpravidla aplikuje Hesková (2012, s. 150) dva přístupy:

*Push – strategie „tlaku“* je spojena s intenzivní distribucí a spočívá v přesvědčování distribučních článků k prosazování nabídky firmy. Dochází k tlaku skrz distribuční kanály až ke spotřebiteli. Jako nástroje se používají především podpora prodeje a osobní prodej. Používá se často u produktů, které nejsou příliš diferencovány, mají podobnou cenu i kvalitu a neprezentují známou značku.

*Pull – strategie „tahu“* ovlivňuje poptávku působením přímo na zákazníka a spotřebitelská poptávka pak táhne produkt přes distribuční články až ke spotřebiteli. Užívá se hlavně reklama a public relations. Tuto strategii je vhodné zvolit u značkových produktů, které se vyrábějí na objednávku podle vzorků.

Díky velké konkurenci v jednotlivých odvětvích služeb je komunikace s okolím jedním ze základních kritérií úspěchu. Kromě základních nástrojů komunikačního mixu definuje Jirásková (2014, s. 38) i další možnosti zviditelnění podniku služeb. Tradičně jsou i u služeb využívány nástroje komunikačního mixu:

**Reklama** – placená neosobní forma masové komunikace uskutečňována prostřednictvím různých médií. Zvláštním typem je institucionální reklama, jejímž cílem je vytvořit pozitivní přijetí firmy veřejností i vlastními zaměstnanci, péče o zaměstnance a životní prostředí.

**Podpora prodeje** – aktivity, které stimulují prodej služby pomocí dodatečných podnětů (prémie, soutěže).



**Osobní prodej** – forma osobní komunikace probíhající před jedním či více zákazníky. Kromě prodeje služby lze navázat i dobrý vztah se zákazníkem. Osobní prodej je vhodný např. u realitních makléřů a podobných profesí, kde je důležitá důvěra a posílení vztahů.

**Public relation** – vztah s veřejností znamená publikování pozitivních informací o společnosti. Jedná se např. o sponzoring, firemní noviny či dny otevřených dveří.

**Direkt marketing** – přímá adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím pomocí e-mailu, kdy může zákazník sám komunikovat a objednat si produkty podle reklamy. Firma si zákazníka také může sama vyhledat v databázi.

**Internetová komunikace** – bezkonkurenční nástroj v případě produktů služeb, které mají nehmotný charakter (software), kde lze komunikovat s celým světem a nabízet tyto služby. Na služby lze upoutat jednoduchým bannerem.

U služeb lze zmínit další nástroje:

**Marketing událostí** – zinscenování zážitků, jejich plánování a organizace. Cílem je vyvolat psychické a emocionální podněty, které podpoří image firmy. Organizování kulturních, společenských či sportovních akcí.

**Guerilla marketing** – nekonvenčně pojatá marketingová kampaň, jejímž účelem je dosažení maximálního efektu s minimem zdrojů. Mezi taktiky patří úder na nečekaném místě zaměřený na přesně vytipované cíle a následné okamžité stažení se zpět. Jde o překonání zažitých vzorů myšlení a zorganizování něčeho nepředstavitelného.

### 2.1.5 Lidé

Vašítková (2014, s. 152) uvádí, že lidé tvoří velmi významnou složku v marketingovém mixu služeb. Podíl lidí na nabídce služeb má tři základní formy: první významnou skupinou tvoří zaměstnanci, druhou zákazníci a třetí veřejnost nebo také rodiny, přátelé a známí zákazníků, kteří jsou součástí referenčního trhu. Tito účastníci referenčního trhu se podílí ústní reklamou na vytváření image služby i celé organizace, která službu poskytuje.

Význam zaměstnanců organizace, zejména pracovníků první linie, vede k využívání vztahového, interního marketingu. Cílem je získat, motivovat, školit a udržet si profesionálně zdatné zaměstnance. Pokud je o zaměstnance dobře postaráno a jsou spokojení, mají vyšší motivaci na výsledcích, ztotožňují se s firemními cíli, posláním a filozofií a je předpoklad, že se budou podobně chovat i k zákazníkům. Pravidlo pro podnikatele je, že každý zákazník, který nebyl spokojen, dříve či později zakotví u konkurence. Proto je udržení zákazníků

klíčovou strategickou otázkou. Nejúspěšnější programy na udržení zákazníků uplatňují postup rozdělení všech zákazníků do skupin podle jejich ziskovosti. Tím zajistí efektivní alokaci marketingových zdrojů. Nejziskovějším zákazníkům je samozřejmě věnována maximální pozornost. Dalším přínosem efektivních programů na udržení zákazníka je spokojenost zaměstnanců. Kvantifikace výsledků v této oblasti může být významným motivačním faktorem a může zvýšit ochotu zaměstnanců zvyšovat kvalitu služeb (Hesková, 2012, s. 159).

### 2.1.6 Procesy

Jak uvádí Hesková (2012, s. 156), procesy jsou v oblasti marketingu služeb důležitý marketingový nástroj. V některých případech jsou spojovány s nástrojem materiální prostředí. Procesy představují interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby a projevuje se jako řada určitých kroků. Podle těchto kroků hodnotíme složitost procesu poskytování služeb a možností volby způsobu poskytování služby vyjadřuje různorodost procesu. Naopak Jirásková (2014, s. 39) tvrdí, že úkolem procesu je zefektivnění procesu, zjednodušení jednotlivých cest a eliminace čekání ve všech fázích procesu. Společnost by měla svou pozornost soustředit také na to, jak je daná služba zákazníkovi poskytována. Díky stále rychlejšímu životnímu stylu nebudou zákazníci ochotni trávit dlouhé fronty v obchodě, nebudou chtít dlouze vyplňovat formuláře. Zákazníci si díky vysoké konkurenci mohou najít společnost, která jim poskytne výhody, z kterých budou ochotni zaplatit i vyšší cenu. Zákazníci očekávají služby navíc, které jim například zpříjemní čekání. Vhodné procesy poskytování služby zákazníkovi by proto měly být jedním z cílů.

### 2.1.7 Materiální prostředí

V důsledku nehmotnosti služeb by měly organizace zabývající se produkcí služeb zahrnout do svých marketingových úvah i oblast systematického řízení materiálního prostředí. Jsou to právě první vjemy a dojmy, které zákazník získá při vstupu do prostorů, kde je daná služba poskytována a které poté navodí příznivé nebo nepříznivé očekávání. Vzhled budovy, zařízení interiérů, promyšlené vytváření atmosféry, to vše navozuje v zákazníkovi představu o povaze služby, její kvalitě či profesionalitě provedení (Vašítková, 2014, s. 168). Jak uvádí Haksever (2018, s. 47), materiální prostředí je důležité pro úspěch služebních setkání, zejména ve službách procesních lidí. Vzhledem k tomu, že většina služeb je vyráběna a spotřebována současně, může být spokojenost zákazníků zvýšena nebo snížena. Pokud je zákaznické tělo příjemcem hmatatelných úkonů, pak je primárním cílem pohodlí a bezpečnost

zákazníka. Spotřebitelský výzkum ukázal, že prostředí navíc může ovlivnit chování zákazníků i zaměstnanců, ale také nákupní rozhodování.

Dle Heskové (2012, s. 158) materiální prostředí představuje zařízení interiérů a exteriérů, vzhled budov, uniformy a oblečení zaměstnanců, tiskové materiály podniku apod. Prostředí je dotvářeno dalšími atributy, jako je atmosféra prostřednictvím hudby apod. Příjemné prostředí prodejního místa, provozovny služeb nebo podniku se může stát konkurenční výhodou. Mělo by doplňovat a podporovat pozitivní image. Názorně pracují s materiálním prostředím franchisingové společnosti, které mají jednotně pojímané prostředí ukotveno v přesně definovaném podnikatelském konceptu. Prvky materiálního prostředí jsou následující:

- rozvržení prostoru - symetrie, proporce, struktura materiálů, funkčnost, bezpečnost;
- zařízení interiéru - funkčnost, technologické uspořádání, design, materiály;
- osvětlení - intenzita denního světla, barevnosti interiéru, odrazy;
- vzduch - topení, klimatizace, vůně;
- barvy - symbolika barev, trend;
- značení - fonty, znaky, grafické prvky.

### 3 INOVACE A ANALÝZY VE SLUŽBÁCH

Sektor služeb se tradičně spojoval s nízkou produktivitou práce a s nízkou úrovní inovací. Zkušenosti posledního desetiletí však ukazují, že produktivita ve službách má stoupající tendenci a v servisních činnostech najdeme časté inovace. Vznik nových a inovovaných služeb vede k vytváření dalších pracovních míst, pro které je nutné rozvíjet speciální dovednosti a kvalifikaci pracovníků. Charakteristickým rysem sektoru služeb je nárůst obchodu se službami, roste konkurence a produktivita, která je podpořena investicemi do informačních a komunikačních technologií. Liberalizace a rozvoj obchodu služeb je možné považovat za hlavní faktor výkonnosti sektoru služeb (Hesková, 2012, s. 97).

Jak uvádí Vašítková (2014, s. 89), přístup k vývoji nového produktu je v organizacích služeb různý. V České republice se organizace působící v oblasti služeb snaží přistupovat k vývoji zejména doplňkových služeb se značnou pozorností. Došlo k vývoji nových služeb zejména ve finančním sektoru, ale i v sektoru zdravotních a vzdělávacích služeb. Mnohé firmy však mají omezené finanční a lidské zdroje potřebné k vývoji nových produktů.

Důvody pro inovace služeb jsou následující:

- potřeba konkurenceschopnosti,
- nahrazení služby v důsledku zastarání,
- využití nadbytečných kapacit,
- vyrovnání sezónní fluktuace,
- snížení rizika,
- využití nových příležitostí.

#### 3.1 Vývoj nových produktů

Vývoj nových produktů v sektoru služeb a inovační politika je mladou disciplínou. Inovace ve službách je možné členit do jednotlivých kategorií, při použití kritéria jejich významu.

**Významné inovace** - jsou orientovány na nové významné trhy. Charakteristickým rysem inovací je velké riziko spojené s inkasem velkého profitu.

**Inovace současných služeb** – jedná se o nalezení nových způsobů a přístupů k uspokojování současných potřeb zákazníků a rozšíření nabídky služeb.

**Nové produkty pro současné trhy** – tato strategie hledá nové produkty pro segment stávajících zákazníků. Příkladem jsou pojišťovací služby v souvislosti s prodejem nových aut a prodej doplňků značky.

**Rozšíření současné služby** – tento přístup volí podniky v období zralosti. Příkladem je právní firma nabízející komerční poradenství v podnikatelské oblasti, nabídku rozšíří i o zastupování ve věcech ochrany značky.

**Inovace produktu** – inovační strategie mění či zdokonaluje vlastnosti stávajících produktů spojených se službami.

**Změna stylu** – zahrnuje drobné úpravy či posílení hmatatelných prvků služby. Změna podnikové image, nové uniformy pracovníků bank apod. (Hesková, 2012, s. 98).

Směry hledání inovací služeb mohou být spojeny i s oblastmi profesních a produktových inovací. Profesní inovace jsou zaměřené na zefektivnění technologických procesů a samotné řízení podniku. Na uvedený typ inovací musí navazovat změny v dalších oblastech. Produktové inovace se orientují na vytvoření nových produktů služeb nebo jde o zvyšování úrovně technických nebo ekonomických parametrů služeb stávajících. K pozitivní změně vedou úpravy parametrů produktu, které jsou zpravidla doprovázené zvýšením jejich užitkových vlastností (Hesková, 2012, s. 98).

Postup vývoje nové služby uvádí Vašítková (2014, s. 90):

- a) vznik myšlenky – zdroje nových myšlenek mohou vyplývat z výzkumu trhu, napodobení konkurence nebo z dlouhodobých studií, analýz tržních rezerv, výsledků zkoumání aktiv spotřebitelů a ze zahraničních zkušeností;
- b) pozorování myšlenky – v této fázi se stanoví nebo využívají dříve stanovená kritéria hodnocení umožňující porovnání vzniklých myšlenek;
- c) vývoj koncepce – tato fáze představuje definování produktu vč. představ o jeho umístění na trhu;
- d) ověření koncepce – koncepce vyvinutá z myšlenky a vybraná na základě pozorování, definovaná z hlediska zákaznických potřeb je ověřena pomocí skupiny cílových zákazníků a jejich reakcí;
- e) podnikatelské analýzy – v této etapě je nutné převést koncepci do podnikatelského plánu organizace, tzn. podrobné analýzy proveditelnosti koncepce a pravděpodobností úspěchu nebo ztráty;

- f) vývoj nové služby – tato etapa představuje transformaci koncepce do skutečného tržního produktu;
- g) testování nové služby na trhu – testování nelze v některých případech realizovat;
- h) komercializace – organizace začíná zavádět službu na trh v plném rozsahu. Služba může být provozována zpočátku v malém rozsahu, jako doplňková služba nebo operuje od zavedení na trh v plném rozsahu.

### 3.2 Trend služeb

Jako trend služeb lze označit outsourcing a to především v souvislosti se snahou snižování nákladů. V podstatě je jednou z forem partnerství, popř. kooperace firem. Outsourcing představuje přenesení výkonů, dosud realizovaných v rámci podniku, na externí dodavatele. Z pohledu předmětu outsourcingu se jedná o funkce bez strategického významu pro podnik. Může se jednat jak o jednotlivé služby, tak i o celé aplikace. Smyslem je na jedné straně redukce nákladů, na straně druhé soustředění se na podstatné činnosti odpovídající odbornému zaměření podniku. V podnicích mohou být outsorcinována celá oddělení, která mají podobu samostatných firem, aby mohly být jejich služby nabídnuty nejen mateřskému podniku, ale i subjektům celého trhu (Hesková, 2012, s. 99).

### 3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze základních strategických nástrojů aplikovaných při analýze firemního prostředí. Tato analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a v neposlední řadě hrozby, kterým je nutné čelit. Pomocí analýzy si zmapujeme fungování firmy a uvědomíme lépe souvislosti, které jsme doposud drželi v podvědomí naší mysli. Dokážeme zhodnotit fungování firmy, nalézt problémy, možnost dalšího růstu a vztahy mezi nimi (SWOT analýza, 2019). Naopak Vochozka (2012, s. 353) uvádí, že na základě této analýzy mohou manažeři trhu identifikovat strategický výklenek, který by firma mohla využít. Pod zorným úhlem SWOT analýzy mohou manažeři také přehodnotit současné poslání a cíle organizace. Pokud nejsou nutné změny, mohou začít formulovat strategie. Výsledkem je formulování strategií, které přinesou organizaci co nejlepší konkurenční výhodu a pomohou ji udržet.

### **Analýza vnějšího prostředí O-T**

Vnější marketingové prostředí firmy nebo makroprostředí se skládá z následujících prvků: ekonomického, demografického, sociálního, kulturního, technického a technologického, legislativních podmínek a z vlivů globálního prostředí. Cílem analýzy prvků vnějšího prostředí poskytující služby je nalézt atraktivní příležitosti a vyhnout se problémům, které jí hrozí. Jedno z nejzávažnějších ohrožení ve službách představuje konkurence, která může mít podobu rivality mezi obdobnými subjekty. Do budoucna lze předpokládat, že právě konkurence bude i nadále čím dál více intenzivní. Sociální, technologické, ekonomické a politicko-právní faktory marketingového makroprostředí organizace se označují jako STEP faktory a analýza makroprostředí pak jako STEP analýza (Vašítková, 2014, s. 38).

### **Analýza vnitřního prostředí S-W**

Zde se provádí analýza vnitřních podmínek a předpokladů neboli mikroprostředí firmy a to jak z hlediska kvantity, tak kvality. Vnitřní mikroprostředí představují výrobní, technické, technologické, finanční a jiné podmínky, které v dané organizaci poskytující služby existují a určují mantinely, ve kterých se může činnost organizace pohybovat. Vnitřní mikroprostředí neboli blízké okolí firmy tvoří:

- zákazníci – ti, kteří nakupují naše služby;
- dodavatelé – ti, kteří ovlivňují možnosti a efektivitu získání potřebných zdrojů, které jsou nutné pro plnění funkce podniku;
- konkurence – analyzuje se konkurence uvnitř odvětví a ve spádové lokalitě působení naší firmy, konkurence substitutů a noví potenciální konkurenti;
- marketingoví prostředníci – zprostředkovatelé služeb, logistické firmy, výzkumné a reklamní agentury, finanční organizace;
- veřejnost – místní komunita, odborná veřejnost, vláda, média a různé nátlakové skupiny (Vašítková, 2014, s. 41).

Tabulka 1 - SWOT analýza (Danel, 2014)

| SWOT analýza           |                            | Interní analýza   |   |
|------------------------|----------------------------|---|---|
|                        |                            | <i>Silné stránky</i>  | <i>Slabé stránky</i>  |
| <i>Externí analýza</i> | <b><i>Příležitosti</i></b> | <i>S-O strategie</i><br><i>Vývoj nových metod,</i><br><i>které jsou vhodné pro</i><br><i>rozvoj silných stránek</i><br><i>společnosti či projektu</i> | <i>W-O strategie</i><br><i>Odstranění slabin pro</i><br><i>vznik nových příležitostí</i>  |
|                        | <b><i>Hrozby</i></b>       | <i>S-T strategie</i><br><i>Použití silných stránek</i><br><i>pro zamezení hrozeb</i>  | <i>W-T strategie</i><br><i>Vývoj strategií, díky nimž</i><br><i>je možné omezit hrozby,</i><br><i>ohrožující naše slabé</i><br><i>stránky</i> |

Zpracovat SWOT analýzu není jednoduché. Nejedná se o práci pouze jednotlivce, ale je zapotřebí zapojit tým pracovníků, kteří oblasti, jež se SWOT bude dotýkat, rozumí. Správný postup by měl být následující:

1. Zadání pro SWOT analýzu
2. Sestavení týmu specialistů
3. Definování vnitřního a vnějšího prostředí a co do prostředí patří
4. Specifikace faktorů do jednotlivých kvadrantů SWOT matice
5. Doložení důkazů k jednotlivým faktorům
6. Výběr nejdůležitějších faktorů
7. Definování klíčových faktorů úspěchu (nezdaru)
8. Výběr strategie SWOT
9. Tvorba strategie firmy
10. Tvorba plánu pro realizaci strategie

Tým musí velmi dobře definovat jednotlivé faktory. Zahrne-li faktory, které nemají skutečný vliv v daném prostředí, je pak celá analýza chybná a firma nenajde strategii, díky níž by měla v budoucnosti vydělávat. Je nutné počítat s tím, že připravit kvalitní SWOT analýzu si vyžaduje několik týdnů. SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projekt nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Při této možnosti je možné se rozhodovat, pro kterou strategii se management rozhodne. SWOT analýza nabízí tyto strategické možnosti:



MAX – MAX strategie – maximalizací silných stránek – maximalizací příležitostí

MIN – MAX strategie – minimalizací slabých stránek – maximalizací příležitostí

MAX – MIN strategie – maximalizací silných stránek – minimalizací hrozby

MIN – MIN strategie – minimalizací slabých stránek – minimalizací hrozby (SWOT analýza, 2012).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ÚKLIDOVÉ SLUŽBY KŘEMÉNEK S.R.O.

V této části práce se podíváme nejen do historie a samotného založení firmy, ale i do její současnosti.

### **Základní údaje:**

**Název firmy:** Úklidové služby Křemének

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Sídlo firmy:** Tř. T. Bati 299, 764 22 Zlín Louky

**IČO:** 26277034

### **4.1 Historie firmy**

Historie firmy se začala psát v roce 1990, kdy vznikla zprivatizováním úseku úklidu a části údržby ve Výzkumném ústavu gumárenské a plastikářské technologie (VÚGPT) ve Zlíně - Loukách. V té době zakladatelka firmy pracovala v tomto podniku na pozici vedoucí údržby a ostrahy budovy. V areálu VÚGPT vzniklo po rozpadu této firmy několik právních subjektů (SPUR, IGTT a ITC) a mnoho volných kancelářských prostor, které byly a dodnes jsou nabízeny k pronájmu soukromým firmám.

Před vznikem soukromé úklidové služby byla situace na trhu v této oblasti velmi neutěšená. Úklidové práce byly považovány za práce méněcenné a velmi špatně placené. Práce uklízeček v této době prováděly převážně důchodkyně, které tuto činnosti považovaly za přivýdělek, popř. ženy na mateřské dovolené. Hodinové sazby byly ale velmi nízké a bylo obecnou praxí, že uklízečce se platilo 8 hodin, ale pracovala max. 4 hodiny. Pokud byly připomínky ke kvalitě práce, většinou to končilo rozvázáním pracovního poměru ze strany pracovnice. Toto uvolněné místo se velmi těžce obsazovalo a úklid se v době nepřítomnosti uklízečky prakticky neprováděl. Vezměme v potaz, že v době, kdy byla firma založena, tzn. v devadesátých letech minulého století, tedy těsně po změně režimu, nebyl na trhu zdaleka takový sortiment čisticích prostředků, jako je dnes, nemluvě o absenci tak základních potřeb, jako je toaletní papír. Co se týká nabídky čisticích a úklidových strojů, zde byla nabídka takřka nulová. Proto začít podnikat v oboru úklidových služeb, navíc bez jakéhokoli vstupního kapitálu, bylo velmi odvážné. Přesto se v roce 1990 rozhodla manželka dnešního majitele využít nabídku na privatizaci činnosti, kterou v podniku, kde pracovala, vedla a začala podnikat. Pro podnik bylo cílem privatizace outsourcing služeb, pro majitelku firmy zlepšení stávajících služeb, a to jak v rozsahu, tak i kvalitě. Byly stanoveny základní cíle privatizačního projektu:

1. Zajistit úklid všech prostor, kde je to požadováno.
2. V době nepřítomnosti pracovníků pro řádnou dovolenou nebo pracovní neschopnost zajistit plnohodnotný úklid těchto prostor.
3. Provádět úklidové práce v kancelářích a ve výrobě, převážně před zahájením pracovní doby tak, aby nebyl provoz omezován.
4. Zvýšit kvalitu úklidu a následnou kontrolu provádění těchto prací.
5. Zvýšit prestiž úklidových služeb.
6. Zlepšit finanční motivaci pracovníků úklidu.

Za tímto účelem byl vypracován podnikatelský záměr, kde byla nejpodstatnější změnou zrušení hodinové mzdy a zavedení úkolové mzdy. Za tímto účelem byly vypracovány zakázkové listy (pasportizace) jednotlivých budov, kde je prováděn úklid (cca 10 budov). Tyto zakázkové listy sloužily pro výpočet mzdy a následnou fakturaci. Zároveň byly tyto zakázkové listy každý měsíc předkládány odpovědným pracovníkům objednavatele, kteří svým podpisem potvrdili kvalitu práce a zda jsou plochy uklizeny v požadovaném rozsahu a četnosti. Pokud měli připomínky, vyznačili je do těchto zakázkových listů a na konci měsíce je odpovědný pracovník zhotovitele zkontroloval a zjištěné problémy neprodleně odstranil a vyřešil.

Obdobným způsobem byla zpracována údržba a úklid venkovních ploch, která byla rozčleňena na zelené plochy, tj. trávníky, zvukové clony, ozdobné keře, květinové záhony, a na ostatní komunikační plochy, tj. parkoviště, cesty a chodníky. U všech komunikačních ploch byl stanoven termín úklidu a údržby. U zelených ploch v jakém termínu a jak často se bude provádět sečení a údržba, a to podle důležitosti a potřeby objednavatele. Ve velmi krátké době došlo k výraznému zlepšení a k likvidaci zanedbaných a neudržovaných míst. Do té doby se úklid těchto ploch prováděl pouze jednou ročně v rámci tehdejších BSP (brigáda socialistické práce).

V době zahájení soukromé úklidové činnosti byl využíván tehdejší systém zaměstnávání pracovníků na základě podnikatelského systému Schwarz. Tento systém spočíval v tom, že pracovník s živnostenským oprávněním zaměstnával rovněž osoby samostatně výdělečně činné a mezi nimi docházelo ke vzájemné fakturaci. Později byl systém Schwarz zakázán a proto všichni tehdejší pracovníci úklidu, kteří pracovali na základě Schwarz smlouvy, přešli do hlavního pracovního poměru.

V letech 1990 – 1992 firma ze svého působiště ve Zlíně Loukách expandovala na základě dobré kvality, ceny a referencí a zajišťovala úklidy i pro firmy a zdravotní střediska ve Zlíně, firmy a školy v Otrokovicích a větší část Baťova areálu (dříve Svit) vč. budovy zlínského mrakodrapu.

## 4.2 Současnost firmy

V současné době firma působí v areálu firmy SPUR v Loukách, kde má své sídlo a kde dochází k nejčtetnějšímu úklidu. Dále své činnosti provádí ve Zlíně a jedná se o kanceláře, bytové domy a zdravotní střediska. S postupem času se firma rozšířila o další činnosti, které provádí, resp. zajišťuje. Jedná se o následujících služby:

- Úklid a údržba exteriérových ploch – sečení trávy a plevelu v létě, v zimě úklid sněhu vozidlem s radlicí a sypačem
- Mytí výloh, oken a skleněných ploch i ve výškách
- Malování
- Stěhování
- Praní a chemické čištění prádla
- Krejčovské opravy prádla
- Čištění koberců
- Dodávka čisticích prostředků, WC papírů, ručníků
- Drobné zednické práce
- Autodoprava osobním vozidlem pro 9 osob

Úklidové služby jsou rozděleny na 3 části:

### I. Úklid interiéru

- Pravidelné úklidy provozních ploch (kanceláře, ředitelny, sekretariáty, výrobní prostory, školní učebny, laboratoře, ubytovací pokoje a ordinace).
- Pravidelné úklidy nefunkčních ploch (chodby, schody, haly, vestibuly, auly, šatny, kuchyňky, sprchy a sociální zařízení, jednorázové úklidy po řemeslnících a malířích.
- Jednorázové úklidy bytů a rodinných domů, mytí a leštění oken vč. mytí rámu.

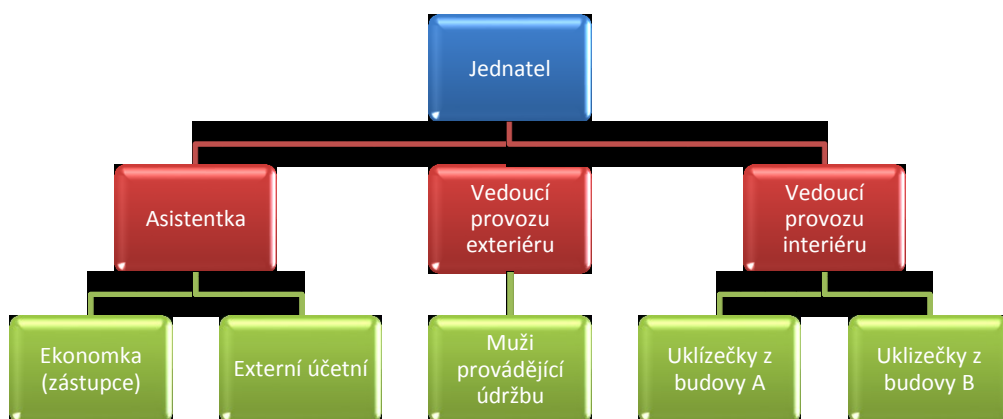
## II. Úklid exteriéru

- Údržba exteriérových ploch pevných a zelených (v létě sečení travnatých ploch, v zimě úklid sněhu a posyp).
- Venkovní úprava okrasných křovin, kácení stromů, výsadba nové zeleně.

## III. Ostatní úklidy a údržby

- Jedná se převážně o jednorázové nepravidelné akce

### Současná organizační struktura firmy



Obrázek 1 - Organizační struktura podniku (vlastní zpracování)

**Náplň pracovní činnosti jednatele firmy** – jednání s dodavateli a odběrateli, konzultace s vedoucími pracovníky úseků, řízení vedoucích pracovníků, zpracování výběrových řízení, cenové nabídky, ostatní provozní záležitosti.

**Náplň pracovní činnosti asistentky** – vystavování faktur, zpracování mezd, personální agenda, ostatní provozní záležitosti.

**Náplň pracovní činnosti ekonomky** – vystavování a kontrola faktur, zpracování přihlášek do výběrového řízení, zpracování podkladu k fakturaci, kompletní činnosti oblasti outsourcingu.

**Náplň pracovní činnosti externí účetní** – kompletní zpracování účetní agendy, zpracování všech daňových přiznání.

**Náplň pracovní činnosti vedoucího provozu exteriéru** – denní rozdělení úkolů vč. následné kontroly, zajištění opravy strojů, zajištění provozuschopnosti vozového parku během celého roku.

**Náplň pracovní činnosti vedoucího provozu interiéru** – zajištění denních úklidů, zajištění pracovníků v době nepřítomnosti odpovědného pracovníka, zpracování plánů řádných dovolených, nákup a následné přidělení čistících pomůcek a prostředků pracovníkům, kontrola vykonané práce.

### **4.3 Bezpečnost práce a dodržování zásad požární ochrany**

Tak jako každá firma, i Úklidové služby Křemének s.r.o. má vypracované bezpečnostní předpisy. Těmito bezpečnostními předpisy jsou povinni se řídit pracovníci, kteří provádí úklid interiérových nebo exteriérových prostor. Tito pracovníci se zároveň řídí bezpečnostními a požárními předpisy daných zadavatelských firem. V průběhu dne vykonává uklízečka různé práce. Přestože jednotlivé pracovní postupy nevyžadují velké odbornosti, přece jen je třeba v zájmu bezpečnosti a ochrany zdraví stanovit zásady bezpečné práce, příslušné pracovníky s nimi seznamovat a vyžadovat jejich dodržování. Pracovníci jsou povinni pracovat pozorně a soustředit se na práci. Při práci na žebřících nebo schůdkách se nerozptylovat a nerozptylovat jiné. Zvýšit pozornost rovněž při práci na navlhčené podlaze (Interní dokumenty).

#### **4.3.1 Bezpečnostní a požární předpisy**

##### **Povinnosti vedoucího**

1. Každého nového zaměstnance proškolit o zásadách BOZP a PO.
2. 1x ročně provést opakované proškolení pracovníků o těchto předpisech.
3. Zajistit proškolení zaměstnanců o zásadách první pomoci. Toto školení provádí pracovníci Červeného kříže.
4. Poskytovat pracovníkům předepsané ochranné pomůcky a potřebné pracovní pomůcky.
5. Provádět kontrolu a vyžadovat dodržování zásad BOZP a PO.

##### **Povinnosti zaměstnanců**

1. Při zametání nevířít prach, podlahu mírně vlhčit mokrým hadrem.
2. Při mytí pracovat opatrně, aby nedošlo k uklouznutí nebo pádu a dávat na zem výstražnou ceduli.
3. Nepoužívat k mytí podlahoviny kapaliny jako je benzín, nafta, petrolej, líh a jiné.
4. Vlhkýma rukama nezapínat elektrické spotřebiče do zásuvek (vysavač).
5. Nepoužívat vadné nebo poškozené elektrické spotřebiče. Závady ihned nahlásit.

6. Nesušit mokré hadry, prachovky nebo i jiné předměty na tělesech ústředního topení.
7. Nepřibližovat se do nebezpečné blízkosti běžících strojů nebo jejich součástí, kde hrozí nebezpečí úrazu. Pokud je třeba přiblížit se k takovému stroji či zařízení, je nutné nejdříve požádat dotyčného pracovníka, aby stroj zastavil.
8. Při úklidu hygienických zařízení dodržovat tyto zásady:
  - a) dveře v šatnách a umyvateľné stěny čistit vodou se saponátem jednou týdně,
  - b) podlahy, sprchové rošty a obklady stěn v umývárkách a WC čistit denně,
  - c) používat desinfekci.
9. Při úklidu kanceláří dodržovat tyto zásady:
  - a) do odpadních košů a nádob, kde jsou hořlavé věci, nesmí být vysypán popel z cigaretového popelníku, protože je nebezpečí vzniku požáru a kouření je všude zakázáno,
  - b) vyprazdňování košů a nádob na odpady provádět vyklápěním, neboť při vybírání obsahu hrozí nebezpečí poranění ostrým předmětem.
10. Při práci s horkou vodou dbát pozornosti, aby nedošlo k opaření.
11. Při všech pracích používat ochranné pomůcky.
12. K odvozu smetí a odpadků na skládku používat plastové pytle a k tomu účelu používat ručního vozíku. Údržbu vozíku provádí odborný pracovník (Interní dokumenty).

Při práci ve výškách, tj. čištění oken, osvětlovacích těles a přepážek uvádí následující bezpečnostní opatření:

1. Pracovat na bezpečných a nezávadných jednoduchých a dvojitých žebřících. Jednoduché žebříky musí mít gumové patky a při stavění žebříků je nutné volit bezpečný sklon. Dvojitý žebřík musí mít řetěz proti maximálnímu rozevření. Přitom je třeba zajistit dalšími opatřeními proti podjetí nebo zvrácení žebříku (přidržení další osobou apod.). Na žebříku se smí pracovat jen v bezpečné vzdálenosti od jeho horního konce. U jednoduchého žebříku musí být chodidla vzdálena 80 cm, u dvojitého 50 cm od konce žebříku. Žebřík musí být postaven vždy tak, aby se pracovník nemusel nebezpečně naklánět. Při vystupování nebo sestupování ze žebříku se pracovník musí přidržovat rukama příčky.
2. Čištění vnitřní strany oken provádí k tomu určená pracovnice, jejíž zdravotní stav odpovídá této práci a je vybavena příslušnými technickými a ochrannými prostředky. Při čištění oken v etážích a v přízemí ve vyšších polohách musí pracovat s ochranným pásem, který má řádně upevněn. Žebřík musí být k tomu účelu vhodně upraven.



Čištění oken z venkovní strany provádí speciální čety jiných organizací na základě objednávek podniku (např. horolezci).

3. Používání skříní, židlí, beden, vozíků a podobných předmětů k výstupu je zakázáno.
4. Osvětlovací tělesa čistit při vypnutém elektrickém proudu, osvětlovací tělesa umístěná ve vyšších polohách budou nejdříve sejmuty pracovníky a teprve potom očištěna.
5. Každý vedoucí musí připravit vhodné pracovní podmínky a prostor pro práci pracovníků, kteří provádí čištění.
6. Neprovádět čištění rozbitého okna, ale tuto závadu ihned hlásit příslušným vedoucím.
7. Nenahýbat se z okna, nebo vystupovat na okraj okenních rámu.
8. Pracovníci provádějící úklid musí dodržovat zásady osobní hygieny – před každým jídlem si řádně umýt ruce v tekoucí vodě.

Při dodržování všech uvedených zásad a pokynů při práci a jednání na pracovišti je práce uklízeček bezpečnou (Interní dokumenty).

#### **4.3.2 Ochrana majetku – klíčový režim a zásady používání alarmu a čipu**

Každý pracovník provádějící úklid si před zahájením prací zajistí vyzvednutí klíčů od prostoru, kde bude úklid provádět. Po dobu provádění úklidu dodrží, aby do těchto prostor nikdo nepovoláný nevstoupil, po provedení prací tyto prostory uzamkne a klíče vrátí na určené místo s vyznačením času o vyzvednutí a vrácení. Pokud má klíč trvale přidělen, odpovídá za jeho případné zneužití a ztrátu. Tyto klíče jsou uloženy v interních prostorách firmy v uzamykatelných skřínkách. Pokud je v uklízených prostorách provozován alarm, jsou určeni pracovníci s tímto kódem seznámeni a opět zodpovídají za odkódování před výkonem úklidu a zakódováním po úklidu. V případě používání elektronických čipů a kódovačů je dbáno na jejich případné nezneužití. Při provádění úklidových prací se mimo úklidu pracovníci věnují zajištění PO, tj. aby nebyly zapnuty elektrické přístroje a zda nejsou vadné zásuvky či puštěná voda atd. a v případě závady ji neprodleně nahlásit vedoucímu pracovníkovi. V několika případech se tak již zabránilo značným majetkovým škodám.

## 5 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ SITUACE PODNIKU

Tato kapitola je věnována analýzám ke zhodnocení současné situace podniku. Nejdříve je použita analýza vnitřního prostředí prostřednictvím marketingového mixu „7P“. Dále je využita SWOT analýza, kde jsou podrobně rozebrány silné a slabé stránky podniku, jeho hrozby a příležitosti. V dalších analýze je zhodnocena konkurence a její vliv na firmu. Na základě vyplněných dotazníků od současných klientů je vypracována analýza kvality poskytovaných služeb a návrhu služeb nových. V poslední řadě je vyhodnocen podnik z ekonomického hlediska.

### 5.1 Analýza vnitřního prostředí prostřednictvím „7P“

V marketingovém mixu služeb dochází ke stanovení 7P, nikoli 5P, jako je tomu v marketingovém mixu výrobků. Analýza vnitřního prostředí tedy analyzuje službu jako produkt, proces stanovení ceny, způsob distribuce, formu propagace, lidi, materiální prostředí a procesy.

#### 5.1.1 Produkt

Za produkt jsou považovány úklidové služby. Úklid prostor je rozdělen na interiérový a exteriérový, pravidelný a nárazový. Úklidem interiéru nejčastěji jsou kanceláře, kuchyňky, jídelny, chodby, schody, toalety. Úklid exteriérových ploch probíhá v průmyslových areálech soukromých firem. Jedná se o sečení trávy, postřik a hubení plevelů, zastřihávání živých plotů, prořezávání a kácení stromů apod. V zimě se provádí odklizení sněhu na komunikacích, chodnicích a parkovištích.

K pravidelným úklidům bychom mohli kromě úklidu přidat také praní prádla (pracovního oblečení, ručníků, utěrek apod.). K tomu Úklidové služby Křemének s.r.o. využívají outsourcing a 1x týdně odváží prádlo do firmy, kde prádlo vyperou, vyžehlí a nachystají k odběru. Úklidové služby poté zákazníkovi naučtují tuto službu společně s fakturací za úklid v daném měsíci a vzhledem k tomu, že provádí i případné krejčovské opravy, naučtují i tuto službu.

K nárazovým činnostem lze přiřadit mytí oken, které společnost provádí na jaře a na podzim. Podnik má již stálou klientelu, která si tuto službu pravidelně objednáva 2x ročně. Jedná se jak o soukromé osoby, tak o firmy nebo lékařská zařízení. Další nárazovou činností je čištění koberců nebo strojové čištění podlah. Koberce se čistí speciálním strojem a tuto činnost

provádí pracovníci venkovního úklidu. Na stejném principu funguje strojové čištění podlahy, které se používá u velmi znečištěných ploch. Tuto službu provádí převážně muži, jelikož manipulace se stroji je značně náročná.

Dlouholetí klienti si také objednávají tzv. jarní (velikonoční) a podzimní (vánoční) úklid ve svých domácnostech. Tato služba zahrnuje podrobný úklid celé domácnosti, jako je utírání prachu ve skříních a dalších podobných skladovacích prostorech, kompletní čištění příhrádek v kuchyni, praní záclon, žehlení prádla, mytí oken, leštění dřevěných dveří.

### **Četnost provádění úklidových prací**

Významný vliv na pracnost úklidových prací má i požadovaný stupeň čistoty daného prostředí, který je vyjádřen četností prováděného určitého úkonu úklidových prací za určité období. Základní četností převážného rozsahu úklidových prací je provádění úkonů 1x denně, která je běžná v normálních podmínkách provozních, správních a administrativních budov, sociální, stravovacích, školských, rekreačních, kulturních, ubytovacích zařízení apod. Tato četnost však bývá vyšší v některých objektech, kde jsou zvýšené požadavky na čistotu prostředí. Zde se četnost provádění základních úkonů úklidových prací může zvýšit na 1x za směnu nebo častěji. Další úklidové práce se provádějí pravidelně, dle místních podmínek a potřeb stanovené činnosti, i nepravidelně, zejména v kulturních a různých společenských zařízeních v souladu s termíny konání různých akcí (Interní dokumenty).

Vlastní úklidová činnost je rozdělena na 8 základních skupin úklidových prací z hlediska uklízených částí budov, zařízení nebo příslušenství. Jedná se o:

- podlahy vč. schodišť a prahů;
- sociální, hygienické a zdravotní zařízení;
- nábytek a s nábytkem srovnatelná zařízení;
- stěny, stropy, obložení a nátěry stěn;
- dveře vč. zárubní;
- osvětlení;
- ostatní příslušenství (Interní dokumenty).

### **Organizační podmínky**

Organizace práce při provádění úklidu vyplývá z charakteru činností, která se v uklízeném objektu provádí. Záleží na stupni znečištění v objektu a požadovaného stupně čistoty a rozsahu úklidových prací. Při organizaci úklidových prací a pracovišť je nutné dodržet několik

zásad. První z nich je stanovení optimálního rozsahu úklidových prací pro každého pracovníka a stanovení četnosti provádění úklidových prací a zpracování jejich harmonogramu. Dále je nutné zabezpečit pracovníky dostatečnými pracovními pomůckami, náradím, prostředky a materiálem před zahájením práce. Pracovníci musí mít možnost uschování pomůcek v okruhu pracoviště, nejlépe v optimální vzdálenosti, pokud možno na stejném podlaží, tj. úklidové místnosti. (Interní dokumenty).

### 5.1.2 Cena

Cena se stanovuje normováním spotřeby času při úklidových pracích. Tyto normy byly vypracovány v roce 1990 při založení firmy, jako interní dokument na základě Sdružených normativů a Sborníku z roku 1984. Normování spotřeby času je nezbytným předpokladem k tomu, aby bylo možno tyto práce úspěšně plánovat a objektivně odměňovat. V zájmu zkvalitnění plánování a řízení úklidových činností je nutné, jako při každé jiné práci, mít k dispozici kritéria a ukazatele objektivizující tuto činnost. Jedná se především o měřítka pro výpočet objemu potřebných prací. Sdružené časové hodnoty pro úklidové práce jsou sestaveny do tabulek odpovídajících platné metodice normování práce. Vypracované normy jsou platné pro úklidové práce budov, kanceláří a dalších místností mimo úklid průmyslových výrobních a skladovacích hal, údržbářských dílen, komunikací a nádvoří a odstavných ploch. Výchozím hlediskem pro stanovení norem spotřeby času práce je místo, druh, způsob, četnost provedení úklidu a stupeň znečištění. Z těchto podmínek vyplývá následující postup spočívající v:

- zjištění umístění objektu, místa a předmětu úklidu;
- určení všech druhů úklidových prací (operací, úkonů) potřebných pro úklid daného prostoru;
- stanovení četnosti provádění úklidu;
- stanovení stupně znečištění;
- výpočty normy jednotkového času s přírážkou směnového času dle příslušných činitelů trvání;
- stanovení objektivních norem výkonu a objektivních norem početních stavů pro úklid (Interní dokumenty).

### Proces stanovení ceny

Při založení firmy bylo nutné stanovit také ceny pro koncového zákazníka, aby byly pro ně přijatelné a zároveň přinášely příslušný zisk k dalšímu rozvoji firmy. V ceně jsou započítány tyto náklady:

- mzdové náklady,
- materiálové náklady - čisticí prostředky,
- materiálové náklady - čisticí pomůcky,
- logistické náklady (doprava),
- administrativní náklady (provoz tiskárny, počítače),
- skladová režie (činnost skladu),
- provozní režie (nájem, leasing),
- obchodní režie (poštovné, přepravné, telefon).

Za největší výdaj lze považovat mzdový náklad, jehož výše se odvíjí od počtu m<sup>2</sup> úklidových ploch. Jedna pracovnice může za 1 hodinu uklidit v požadované kvalitě tzv. koeficienčních 50 m<sup>2</sup>. K její výši se dostaneme vynásobením m<sup>2</sup> a četností úklidu.

### Vzor výpočtu ceny

#### 1. Výpočet koeficienčních m<sup>2</sup>

Tento výpočet je pro budovu o rozloze 20\*40 m<sup>2</sup>, tři etáže, celkem tedy 2 400 m<sup>2</sup>.

*Tabulka 2 - Vzor výpočtu ceny (vlastní zpracování)*

| <i>Úklid</i>         | <i>Plocha m<sup>2</sup></i> | <i>Četnost</i>  | <i>Koeficienční m<sup>2</sup></i> |
|----------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------------------------|
| <i>Kanceláře</i>     | <i>1 500</i>                | <i>3x týdně</i> | <i>4 500</i>                      |
| <i>Kancelář</i>      | <i>500</i>                  | <i>5x týdně</i> | <i>2 500</i>                      |
| <i>Chodba</i>        | <i>200</i>                  | <i>3x týdně</i> | <i>600</i>                        |
| <i>Schody</i>        | <i>50</i>                   | <i>5x týdně</i> | <i>250</i>                        |
| <i>WC</i>            | <i>50</i>                   | <i>5x týdně</i> | <i>250</i>                        |
| <i>Bez úklidu</i>    | <i>100</i>                  | <i>-</i>        | <i>-</i>                          |
| <b><i>Celkem</i></b> | <b><i>2 400</i></b>         | <b><i>-</i></b> | <b><i>8 100</i></b>               |

## 2. Výpočet mzdových nákladů

Cena za 1 koeficienční m<sup>2</sup> se odvíjí od mzdových nákladů, které v současné době činí při minimálně mzdě 13 350 Kč / měsíc + odvody státu + náklady na řádnou dovolenou + proplácení státních svátků v celkové výši 18 090 Kč.

Náklad za 1 koeficienční m<sup>2</sup> činí  $18\,090 / 8\,100 = 2,23$  Kč. Tímto výpočtem jsme zjistili mzdový náklad na úklid 1 m<sup>2</sup>. Obdobným způsobem se postupuje při výpočtu nákladů na 1 m<sup>2</sup> čistících pomůcek, čistících potřeb, režijních nákladů apod.

## 3. Výpočet počtu pracovníků na objektu

Počet pracovníků vykonávající úklid na tomto objektu zjistíme následovně.

$$8\,100 \text{ kf m}^2 / 20 \text{ dny} = 405 \text{ kf m}^2$$

$$405 \text{ kf m}^2 / 8 \text{ hod} = 50 \text{ kf m}^2 / \text{hod}$$

Zjistili jsme, že na úklid dané budovy postačuje 1 pracovník při plném pracovním úvazku. Při kratších pracovních úvazcích (4 hod. denně), zde budou potřeba 2 pracovníci atd.

## 4. Výpočet fakturační ceny

Fakturační cenu jsme vypočítali dvěma způsoby:

Přímý způsob dle tabulky č. 3.

Tabulka 3 – Výpočet přímé fakturační ceny (vlastní zpracování)

| <i>Úklid</i>         | <i>Plocha m<sup>2</sup></i> | <i>Četnost</i>  | <i>Kč</i>       | <i>Celkem v Kč</i>   |
|----------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|----------------------|
| <i>Kanceláře</i>     | <i>1 500</i>                | <i>3x týdně</i> | <i>10</i>       | <i>15 000</i>        |
| <i>Kancelář</i>      | <i>500</i>                  | <i>5x týdně</i> | <i>15</i>       | <i>7 500</i>         |
| <i>Chodba</i>        | <i>200</i>                  | <i>3x týdně</i> | <i>13</i>       | <i>2 600</i>         |
| <i>Schody</i>        | <i>50</i>                   | <i>5x týdně</i> | <i>13</i>       | <i>650</i>           |
| <i>WC</i>            | <i>50</i>                   | <i>5x týdně</i> | <i>20</i>       | <i>1 000</i>         |
| <i>Bez úklidu</i>    | <i>100</i>                  | <i>-</i>        | <i>-</i>        | <i>0</i>             |
| <b><i>Celkem</i></b> | <b><i>2 400</i></b>         | <b><i>-</i></b> | <b><i>-</i></b> | <b><i>26 750</i></b> |

U nepřímého způsobu navýšíme koeficient úklidu dle náročnosti objektu v rozmezí od 40 % - 60 %, tj.  $2,23 * 50 \% * 8\,100 \text{ kf m}^2 = 27\,095$  Kč. Průměrný výnos se tedy bude

pohybovat v rozmezí od 26 750 Kč do 27 095 Kč, tzn. průměr je 26 923 Kč/měsíc. Nyní jsme zjistili fakturovanou cenu.

V současné době jsou ceny za 1 m<sup>2</sup> stanoveny následovně:

|                                   |          |                  |
|-----------------------------------|----------|------------------|
| <b>Kanceláře, ordinace, byty:</b> | 1x týdně | 5 – 7 Kč         |
|                                   | 3x týdně | 7,50 – 13 Kč     |
|                                   | 5x týdně | 13,50 – 15,50 Kč |

**Nefunkční plochy, schody, chodby a výtahy:** cena je obdobná.

**WC, kuchyňky a šatny:** cena je podstatně vyšší, neboť se zde počítá s desinfekcí, dodávkou WC papíru, papírových ručníků, tekutého mýdla. Jeden m<sup>2</sup> při úklidu 5x týdně se pohybuje 20 – 25 Kč. Všechny uvedené ceny jsou orientační a má na ně vliv také umístění areálu a budov, počet osob pohybujících se v areálu, popř. další požadavky klienta.

**Mytí oken a prosklených ploch:** používá se kalkulace za 1 ks standardního okna, tj. 70 x 120 cm, což je 60 – 100 Kč za umytí jedné strany okna vč. rámu. Podle velikosti okna se cena snižuje či zvyšuje. Záleží zejména také na poloze okna, jeho umístění, výšce a míře znečištění. Ostatní úklidové ceny stanovuje dle osobních znalostí vedoucí pracovník.

Při stanovení ostatních cen se řídí vedoucí pracovníci svými osobními zkušenostmi, náklady na provedení práce, náklady na dopravu, obtížnosti provádění prací apod., přičemž musí přihlídnout ke konkurenčnímu prostředí, což znamená, že cena musí být pro klienta přijatelná a pro zhotovitele zisková. Při zvýšené kvalitě a přednostní (urychlené) práce nebo práce ve státní svátky je cena vždy vyšší.

### 5.1.3 Distribuce

Momentálně je distribuce značně omezena, neboť firma nemůže dále expandovat pro nedostatek pracovních sil na trhu. Kvůli této skutečnosti je nucena především malé a menší zakázky odmítat. Distribuční činnost a získání nových zákazníků probíhá zejména formou dobrých referencí jak na kvalitu a cenu prací, tak na spolehlivost. Distribuční činnost tak převážně zajišťují spokojení zákazníci.

### 5.1.4 Marketingová komunikace

Propagace firmy probíhá několika formami. Nejjednodušší a nejlevnější propagací je logo firmy vhodně umístěné na pracovním oblečení pracovníků provádějících úklid, neboť tyto

se při provádění prací pohybují nejen v uzavřených průmyslových areálech, ale i ve veřejných prostorech, jako jsou sportovní haly, aquaparky, kulturní akce (Trnkobraní, Hradý a zámky), domácnosti.

Při provádění venkovních prací je logem označeno nejen pracovní oblečení, ale také stroje, sekačky, osobní a nákladní vozidla atd.

O veškerých činnostech úklidové společnosti se mohou zájemci také dočíst na internetových stránkách, které nám v rámci dlouhodobé spolupráce provádí pracovník UTB Zlín.

Poslední formou propagace firmy, mimo tyto výše uvedené činnosti, je přímý sponzoring zejména sportovních oddílů Zlína. Jedná se o lední hokej, volejbal a házené ženy.

### **5.1.5 Lidé**

Ve společnosti pracuje v trvalém pracovním poměru v průměru 35 zaměstnanců v dělnických i vedoucích pozicích. Vzhledem k tomu, že společnost lze považovat za malou, je každý zaměstnanec veden k tomu, aby dovedl zastávat i práci svých kolegů. Obdobně i vedoucí pracovníci v případě potřeby suplují i dělnické profese. U všech pracovníků se přihlíží k jejich odbornostem a zdravotnímu stavu. Při zařazení na pracovní úsek se přihlíží k jeho bydlišti a věku. Pečlivou personální prací je snížena fluktuace na minimum a u vedoucích pracovníků je prakticky nulová.

Zejména v letním a zimním období je stav pracovníků navyšován, jelikož se provádí jednorázové práce a dochází k větší míře čerpání řádné dovolené. Případní noví zájemci o práci jsou předem prověřováni, a to nejen na základě pracovního hodnocení, ale i s přihlédnutím k morální kvalitě a trestní odpovědnosti.

### **5.1.6 Procesy**

Při poskytování úklidových služeb je – tak jako u všech služeb - velmi důležité, jak je daná služba zákazníkovi poskytována. Proto se vedení společnosti snaží nejen o kvalitní provedení služeb, používání inovovaných a ekologických čisticích prostředků, využívání moderních úklidových pomůcek, strojů a přístrojů, ale zejména si uvědomuje, že ti, kteří úklid vykonávají a přicházejí do přímého kontaktu se zákazníkem, jsou zaměstnanci. Klade proto velký důraz na zajištění kvalitních lidských zdrojů a jejím základním cílem je mít empatické, slušné a ochotné zaměstnance, kteří nepovažují svoji práci za méněcennou a věnují se jí opravdu proto, že chtějí. Z mého pohledu je toto přidanou hodnotou pro zákazníka.



### 5.1.7 Materiální prostředí

Úklidové služby jsou prováděny v prostorách zákazníka, tzn., že se nejedná o služby prováděné v provozovně toho, kdo službu poskytuje. Přesto firma Úklidové služby Křemének s.r.o. disponuje několika prostory - využívá kancelář, sklady a šatny. Sklady a šatny slouží pouze zaměstnancům a majitelům firmy, kam koncový zákazník či objednatel přístup nemá. Ovšem v kanceláři se vedou jednání se stávajícími či potenciálními zákazníky, vyřizují objednávky zboží, řeší běžné provozní záležitosti, kam zákazníci přístup mají a často v ní dochází k podpisu smluv apod. Proto kancelář působí příjemným dojmem, je vždy uklizená a vybavena moderním nábytkem a výpočetní technikou.

## 5.2 SWOT analýza

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, SWOT analýza je zaměřena na firemní prostředí, na silné a slabé stránky podniku, její hrozby a příležitosti.

Na následujících stranách podrobně rozebereme níže zmíněné vnitřní a vnější prostředí firmy.

Tabulka 4 - SWOT analýza firmy (vlastní zpracování)

| <b><i>Silné stránky</i></b>                  | <b><i>Slabé stránky</i></b>                  |
|--|--|
| <i>S1 – Dlouhodobé působení na trhu</i>      | <i>W1 – Nízká propagace</i>                  |
| <i>S2 – Velké portfolio služeb</i>           | <i>W2 – Malá firma</i>                       |
| <i>S3 – Mnoho spokojených zákazníků</i>      | <i>W3 – Vysoké mzdové náklady</i>            |
| <b><i>Příležitosti</i></b>                   | <b><i>Hrozby</i></b>                         |
| <i>O1 – Oslovení potenciálních zákazníků</i> | <i>T1 – Substituty</i>                       |
| <i>O2 – Vývoj nových služeb</i>              | <i>T2 – Změna preferencí zákazníků</i>       |
| <i>O3 – Rozšíření propagace</i>              | <i>T3 – Nová konkurence s nižšími cenami</i> |

### Silné stránky podniku

Hlavní silnou stránkou podniku je dlouhodobé působení firmy na trhu. Firma Úklidové služby Křemének s.r.o. vznikla v roce 1990, což je téměř před 30 lety. Za tu dobu si vybu-

dovala dobré jméno na trhu, svým zákazníkům vychází vstříc a dělá vše pro uspokojení jejich potřeb. Svou práci odvádí pečlivě, a pokud je potřeba, pracuje ve svátky i o víkendech. Zákazník je pro ni na prvním místě.

Za silnou stránku můžeme také považovat velké portfolio služeb. Firma se zabývá především úklidem kanceláří, chodeb, výrobních hal a dalších prostorů, ale svým zákazníkům také nabízí malování, stěhování, krejčovské opravy, čištění koberců, přepravu osob, zednické práce a dodávku čisticích prostředků. Zákazníci tedy mají spoustu služeb „pod jednou střechou“ a ušetří čas za hledání dalších firem.

Za dobu svého působení si firma vybuodovala spokojenou klientelu, kdy jejich služeb využívá téměř 40 firem a 15 fyzických osob, popř. OSVČ. Z celkového počtu 40 firem jich lze zmínit 10, které spolupracují s úklidovou firmou již od počátku založení firmy. Množství spokojených zákazníků rok od roku roste.

### **Slabé stránky podniku**

Nabízené služby firma propaguje na svých internetových stránkách a prostřednictvím sponzoringu Zlínského týmu házenkářek. Firma není dostatečně finančně silná, aby si mohla dovolit např. propagaci v rádiu nebo televizi, kde se o firmě dozví více potenciálních zákazníků. V dnešní době velkého vlivu sociálních sítí bych navrhovala založení profilu např. na Facebooku, kde se dá založit stránka s Úklidovými službami a poté tuto stránku propagovat. O úklidových službách by se tak dozvědělo více lidí a firma by tak mohla zvýšit svůj podíl na trhu.

Firma zaměstnává v průměru 35 pracovníků, můžeme tedy říct, že se jedná o malou až středně velkou firmu. Nemůže si tedy dovolit obsloužit velké množství zákazníků, jako je tomu ve velkých, nadnárodních firmách.

Z výkazu zisku a ztráty je zřejmé, že největší nákladovou položkou tvoří osobní náklady, tedy mzdové náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění a ostatní náklady. Bohužel tuto položku nelze nijak ovlivnit, jelikož mzdové náklady tvoří v oblasti služeb vždy největší nákladovou položku. Pokud bychom se snažili tyto náklady snížit, museli bychom také snížit mzdu pracovníkům, což ovšem není v tuto chvíli žádoucí z důvodu velké poptávky po pracovní síle.

### **Příležitosti**

Oslovit nové, potenciální zákazníky, bychom mohli zařadit mezi jednu z příležitostí firmy. Bohužel v dnešní době, kdy je velmi malá nabídka pracovní síly, je otázkou, zda je to vůbec pro firmu žádoucí.

Vývoj nových služeb je další příležitost pro firmu. V analýze konkurence budou zjištěny služby, které nabízí konkurence a které naopak Úklidové služby Křemének s.r.o. neposkytuje. Z výsledků analýzy vznikne podniku příležitost pro zavedení právě těchto činností.

S příchodem nové služby a její propagace, např. v novinách Zlínského deníku, bychom mohli spojit dvě vlastnosti reklamy. V první řadě představit novou službu a v druhé řadě připomenout, že firma Úklidové služby Křemének s.r.o. je stále dobrou, kvalitní firmou.

### **Hrozby**

Substitut je největší předpoklad hrozby. Pokud zákazníci nebudou mít dostatek finančních prostředků, budou si své kanceláře či výrobní prostory uklízet sami. Tím by byla firma nejvíce ohrožena, protože její největší zisk je právě z úklidu těchto prostor. Za substitut pro úklid kancelářských prostor, je možné zařadit jednotlivce, jako jsou ženy na rodičovské dovolené, ženy v důchodu nebo studenti. Tato varianta je pro klienta cenově výhodnější, jelikož ve většině případů zaplatí pouze sjednanou odměnu za úklid a neplatí cestovné a další režijní náklady, které jsou v úklidových firmách započítány. Klient si však musí hradit náklady spojené s úklidem, jako je materiál a další pomůcky. Při úklidu exteriérových ploch, jako např. úklid sněhu, lze za substitut považovat smluvního pracovníka, který sníh odklidí ručně pomocí náradí. Je otázkou, zda je tento pracovník schopen uklidit v požadovaném čase a kvalitě stejnou plochu, jako pracovník úklidové firmy vozem s radlicí a zvážit tak efektivitu využití substitutu.

Změna preferencí zákazníků je další možnou hrozbou pro podnik. Pokud zákazníci přestanou preferovat kvalitu úklidu a budou si vybírat úklidovou firmu pro údržbu svých prostor na základě jiných preferencí, je možnost, že firma některé klienty ztratí.

Další možnou hrozbou je vznik nové konkurence s nižšími cenami. Nutno ovšem dodat, že ve Zlíně působí velké množství firem provádějící úklidové služby a je otázkou, zda by se nová firma na trhu uchytila.

### 5.3 Analýza konkurence

V této části práce zjistíme vliv konkurence na podnik. Jsou zde srovnány nejen ceny konkurence, ale taky portfolio jejich služeb, do jaké míry jsou odlišné oproti analyzované firmě.

Od roku 1990 se počet úklidových firem razantně snížil a firma Úklidové služby Křemének s.r.o. je jedna z mála, která na trhu působí již mnoho let. Momentálně ve Zlíně působí přibližně 17 firem. Kromě malých místních firem zde působí také větší úklidové společnosti poskytující služby po celé České republice. Úklidové firmy se věnují převážně úklidu vnitřních prostor, a pouze minimum z nich poskytuje služby v takovém rozsahu, jako firma Úklidové služby Křemének s.r.o. Další firmy nemají tak rozsáhlé portfolio služeb a specializují se na jednu činnost, např. mytí oken, čištění peří, úklid domácností apod.. Z tohoto pohledu mají Úklidové služby Křemének s.r.o. velkou výhodu, jelikož nabízí komplexní úklidové služby jak vnitřních, tak venkovních prostor. Největšími konkurenty jsou níže uvedené společnosti nabízející totožné služby.

Zhodnocení konkurence proběhne na základě ceny, jelikož kvalitu a rychlost odvedené práce nedokážeme z důvodu absence těchto poznatků posoudit.

#### Úklidovka – Zlín

Úklidovka Zlín má své sídlo ve Zlíně, v městské části Štípa. Svým zákazníkům je k dispozici po celém Zlínském kraji. Nabízí komplexní a cenově přijatelné úklidové služby pro domácnosti, firmy, komerční a nebytové prostory po celém. Firma se prezentuje svým širokým portfoliem služeb. Mezi své služby uvádí úklid kanceláří a firem, úklid domácností, úklid společných prostor, čištění interiéru auta, mytí oken a žaluzií, čištění koberec, sedaček, křesel, matrací a židlí. Dále provádí čištění interiérů aut, strojové čištění podlah a čištění koženého nábytku. Zabývá se také půjčovnou čistících strojů (Úklid firem a domácností, 2017- 2019).

#### Zlínjust s.r.o.

Společnost Zlínjust s.r.o. vznikla v roce 1993 a je zaměřena na úklid soukromých subjektů, jako jsou průmyslové firmy a obchodní společnosti. S postupem času se začalo rozšiřovat technické vybavení a nabídka provozovaných služeb. Toto rozšíření služeb se týkalo oblasti státního a školského sektoru, lékařských institucí, hradů a zámků. V roce 2000 započalo rozšiřování vlastních prostor společností a od té doby společnost sídlí na Tř. T. Bati, ve Zlíně. Nyní provádí úklid kanceláří, šaten, sprch, sociální a lékařských zařízení, výrobních hal,

skladů a staveb. Dále se jedná o úklid společných prostor bytových a panelových domů, mytí oken a skleněných ploch, čištění koberců apod. a také čištění interiérů vozidel mokrou i suchou cestou a v neposlední řadě ochrana a prodloužení životnosti podlah (Úklid, 2012).

### Solda úklid

Úklidová firma Solda s.r.o. má své sídlo ve Zlíně, Hlavníčkovo nábřeží. Svým klientům nabízí komplexní úklidové služby jak pravidelné denní, tak nárazové a probíhající ve všech typech objektů. Kromě úklidu firem, kanceláří, rehabilitačních center a domácností zajišťují i úklid společných prostor v bytových domech. Provádí úklidové práce jako čištění koberců, mytí oken a výloh. Rovněž nabízí úklid staveb, úklidy před kolaudací či po malířích a řemeslnících (Úklid, 2011).

### Srovnání cen s konkurencí

Tabulka 5 - Srovnání cen základních činností (vlastní zpracování)

| <i>Popis činnosti</i>               | <i>Cena v Kč</i>                |                            |                            |                         |
|-------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------|
|                                     | <i>Úklidové služby Křemének</i> | <i>Úklidovka Zlín</i>      | <i>Zlínjust</i>            | <i>Solda úklid</i>      |
| <i>Jednorázový úklid domácnosti</i> | <i>130 Kč/hod</i>               | <i>od 200 Kč/hod</i>       | <i>200 Kč/hod</i>          | <i>200 Kč/hod</i>       |
| <i>Pravidelný úklid domácnosti</i>  | <i>130 Kč/hod</i>               | <i>od 180 Kč/hod</i>       | <i>200 Kč/hod</i>          | <i>200 Kč/hod</i>       |
| <i>Pravidelný úklid kanceláře</i>   | <i>od 7,50 Kč/m<sup>2</sup></i> | <i>od 140 Kč/hod</i>       | <i>200 Kč/hod</i>          | <i>200 Kč/hod</i>       |
| <i>Mytí oken</i>                    | <i>od 60 Kč/ks</i>              | <i>20 Kč/m<sup>2</sup></i> | <i>15 Kč/m<sup>2</sup></i> | <i>300 Kč/ks</i>        |
| <i>Mytí žaluzií</i>                 | <i>10 Kč/ks</i>                 | <i>25 Kč/m<sup>2</sup></i> | <i>9 Kč/m<sup>2</sup></i>  | <i>50 Kč/ks</i>         |
| <i>Strojní mytí podlah</i>          | <i>5 Kč/m<sup>2</sup></i>       | <i>-</i>                   | <i>3 Kč/m<sup>2</sup></i>  | <i>-</i>                |
| <i>Strojové čištění koberců</i>     | <i>27,5 Kč/m<sup>2</sup></i>    | <i>30 Kč/m<sup>2</sup></i> | <i>13 Kč/m<sup>2</sup></i> | <i>25/m<sup>2</sup></i> |
| <i>Čištění osobních aut</i>         | <i>-</i>                        | <i>od 1 800 Kč</i>         | <i>od 1 100 Kč</i>         | <i>2 500 Kč</i>         |

Z tabulky č. 5 je zřejmé, že každá firma má stanovenou jinou cenovou politiku. Všechny výše zmíněné konkurenční firmy stanovují cenu úklidu domácnosti nebo kanceláře v hodinové sazbě, pouze firma Úklidové služby Křemének s.r.o. stanovuje tyto ceny na základě velikosti plochy.

Pokud bychom chtěli vypočítat cenu kanceláře v průměrné velikosti 20 m<sup>2</sup> a doba úklidu jednou pracovnící je 15 minut, nejvyšší fakturovanou cenu bude mít právě naše analyzovaná firma. Ta bude za tuto kancelář fakturovat 150 Kč. V případě, že by konkurence fakturovala v půlhodinových intervalech, za tuto kancelář by fakturovala 70 Kč až 100 Kč.

Z uvedených cen konkurence nelze zjistit, co vše obnáší úklid domácnosti u hodinové sazby. Zda dochází ke kompletnímu úklidu vč. mytí oken a žaluzií, čištění zásuvek v kuchyni a jiných úložných prostorech, čištění koberců a sedaček nebo je zde započítán pouze běžný úklid domácnosti, tj. vysání + vytírání podlah, koupelny a prachu z poliček. V mnoha případech dochází ke stanovení ceny za úklid na základě osobní dohody po prohlídce prostor.

V tuto chvíli nelze určit, zda jsou ceny ve firmě Úklidové služby Křemének s.r.o. vysoké či nízké. Pro podrobnější analýzu by bylo nutné zjistit více poznatků, ale dle mého názoru jsou ceny srovnatelné s konkurencí.

## 5.4 Analýza kvality služeb

V rámci analýzy kvality služeb je vypracován krátký dotazník pro stávající klientelu. V dotazníku jsme se zákazníků ptali nejen na spokojenost stávajících služeb, ale také na nové služby, které by uvítali a od firmy Úklidové služby Křemének s.r.o. využívali. Přesné znění dotazníku je uvedeno v příloze.

### 5.4.1 Kvalita služeb

Rozdáno bylo celkem 40 ks dotazníků, vyplněných dotazníků zpět bylo vybráno 30 ks. Kvalita služeb byla hodnocena jako ve škole, tedy známkami 1 – 5. Hodnotící stupnice je následující:

- 1 = Velmi spokojen, neměnil bych
- 2 = Spokojen
- 3 = Spokojen s výhradami
- 4 = Spíše nespokojen
- 5 = Nespokojen, hledám novou úklidovou firmu

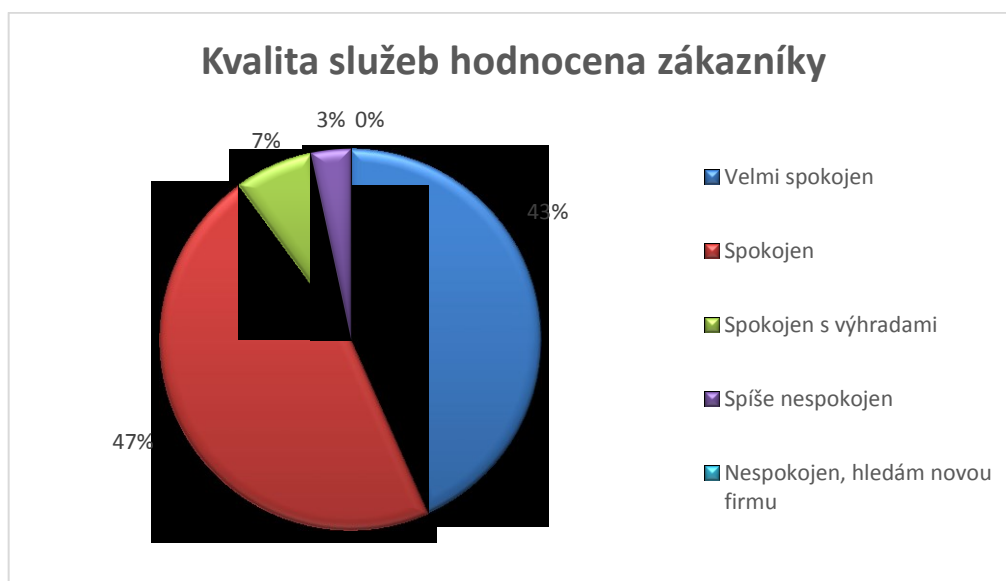
Z celkového počtu vrácených 30 ks dotazníků jsou výsledky znázorněny v tabulce č. 6.

Tabulka 6 - Výsledek dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

| <i>Hodnocení</i>                      | <i>Počet</i>     |
|---------------------------------------|------------------|
| <i>Velmi spokojen, neměnil bych</i>   | <i>13</i>        |
| <i>Spokojen</i>                       | <i>14</i>        |
| <i>Spokojen s výhradami</i>           | <i>2</i>         |
| <i>Spíše nespokojen</i>               | <i>1</i>         |
| <i>Nespokojen, hledám novou firmu</i> | <i>0</i>         |
| <b><i>Celkem</i></b>                  | <b><i>30</i></b> |

Spokojené zákazníky bychom mohli definovat jako ty, kteří jsou bez výhrad ke kvalitě služeb. V tomto případě se jedná o součet prvních dvou skupin, tj. 27 zákazníků. Se službami je tedy spokojeno 90 % klientů, kteří budou s firmou Úklidové služby Křemének s.r.o. spolupracovat nadále. Pouze 2 zákazníci mají výhrady ke kvalitě služeb, což je v našem případě pouhých 7 %. Z vypracovaných dotazníků není zřejmé, v které fázi byl zákazník nespokojen, zda se jednalo o kvalitu vykonané práce nebo nespokojenost v procesu objednání služby, komunikace, plnění termínu apod. Nelze proto přesně zjistit, jak by firma měla své nedostatky napravit. Za velký úspěch považujeme pouze jednoho nespokojeného zákazníka, který ale neuvažuje o změně úklidové firmy.

Grafické znázornění výsledku kvality služeb lze vidět v grafu č. 1.



Graf 1- Kvalita služeb (vlastní zpracování)

### 5.4.2 Rozšíření služeb

Na základě analýzy konkurence jsme zjistili, že porovnávané firmy mají, až na malé výjimky, podobnou nabídku služeb. Na rozdíl od firmy Úklidové služby Křemének s.r.o. konkurence nabízí čištění interiéru vozidel mokrou i suchou cestou a zajímalo nás, zda by naši zákazníci této služby využili. Dále jsme se v dotazníku zákazníků ptali, jakou další službu by využívali. Dalšími navrženými službami jsou:

1. Úklid hrobů (zametání listí, výsadba květin, nové kamení)
2. Půjčovna mycích strojů (zapůjčení stroje pro osobní využití)
3. Čištění interiéru vozidel mokrou i suchou cestou
4. Údržba a renovace podlah polymerovými vosky
5. Žehlení prádla
6. Jiné – prosím uveďte:

Výsledky dotazníkového šetření znázorňuje tabulka č. 7.

*Tabulka 7 - Navržené nové činnosti (vlastní zpracování)*

| <b>Činnost</b>  | <b>Počet</b> |
|---|--------------|
| <i>Úklid hrobů</i>                                      | <i>7</i>     |
| <i>Půjčovna mycích strojů</i>                           | <i>3</i>     |
| <i>Čištění interiéru vozidel mokrou i suchou cestou</i> | <i>10</i>    |
| <i>Údržba a renovace podlah polymerovými vosky</i>      | <i>1</i>     |
| <i>Žehlení prádla</i>                                   | <i>2</i>     |
| <i>Jiné</i>   | <i>0</i>     |
| <i>Žádné</i>  | <i>7</i>     |
| <b>Celkem</b>   | <b>30</b>    |

Z celkového počtu dotazníků by 10 zákazníků využilo čištění interiéru vozidel mokrou i suchou cestou, což představuje 34 %. Tuto službu již zajišťují konkurenční společnosti, proto v případě zavedení této aktivity do nabídky služeb je nutné přihlídnout k cenám ostatních firem tak, aby byla konkurenceschopná, ale zároveň firmě přinášela zisk.

Druhou nejvíce preferovanou činností je úklid hrobů. Tuto službu by si objednalo 7 zákazníků, tj. 23 %. Předpokladem je, že službu by využili nejenom stávající zákazníci, ale i široká

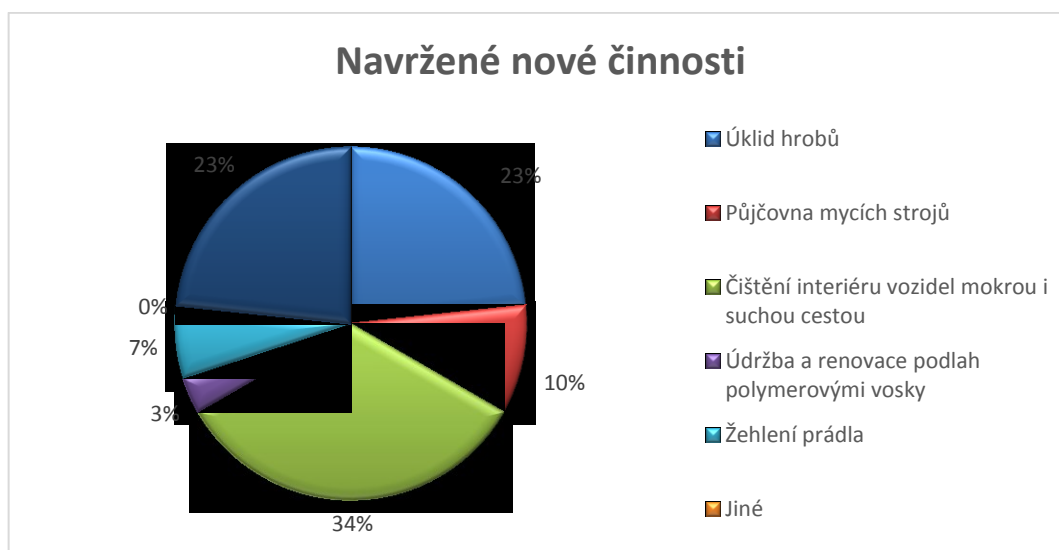


veřejnost, např. lidé žijící v jiných částech republiky, případně mimo ČR, kteří nemají možnost pravidelně přicestovat z důvodu údržby hrobu. Dalšími klienty by mohli být pracovní vytížení lidé, případně lidé zdravotně indisponovaní, kterým tuto činnost jejich fyzický stav nedovoluje.

Pouze 10 % by využilo službu půjčování mycích strojů, 7 % žehlení prádla a pouhá 3 % ošetření podlah voskem. Z důvodu nízkého zájmu nebude firma o zavedení těchto služeb uvažovat.

Překvapením je, že 7 zákazníků by žádné nové služby nevyužili, ani žádnou nepostrádají.

Na grafu č. 2 lze vidět procentuální zhodnocení možností rozšíření služeb.



Graf 2 - Nově nabízené činnosti (vlastní zpracování)

## 5.5 Ekonomické zhodnocení podniku

Z rozvahy z let 2015 – 2018 lze zhodnotit ekonomickou situaci podniku. Můžeme konstatovat, že v oblasti navyšování aktiv se firmě daří. Nárůst aktiv za poslední 4 roky vzrostl o 16 %, na částku 5 833 tis. Kč. Celá ekonomická situace firmy v těchto letech je však ovlivněna odštěpením části produkce na jiný subjekt, kdy syn majitele založil v roce 2015 vlastní společnost, která se zaměřuje více na úklid exteriérů. Z tohoto důvodu došlo k odlivu jednak zákazníků a jednak výkonů. Tato skutečnost se projevuje nejen ve výkazu zisku a ztrát, ale také v rozvaze.

Byla odprodána část majetku této nově vzniklé společnosti, a proto došlo k poklesu hodnoty dlouhodobého majetku o celých 35 %. Naopak v roce 2018 se společnost rozhodla k obnově

vozového parku a zakoupila nové komunální vozidlo, kdy zároveň došlo k vyřazení již technicky nevyhovujícího starého vozu.

Hodnota zásob se snížila oproti roku 2015 a 2016 na nulovou hodnotu, kdy firmy začala prosazovat metodu JIT a neváže tak peněžní prostředky v zásobách.

Nepříjemnou situací je fakt, že rostou i krátkodobé pohledávky. Od roku 2016 vzrostly o polovinu, tj. 51 %. Tento fakt kopíruje zvyšující se tržby, a dále je to dáno prodloužením doby splatnosti u některých odběratelů z původních 30 dní na 60 dní splatnosti.

Peněžní prostředky se také neustále zvyšují, v roce 2018 činily 4 180 tis. Kč, což je dobré pro okamžitou likviditu firmy, naopak nevýhodou je držení velkého objemu peněžních prostředků v pokladně a běžném účtu, který nenabízí žádné finanční zhodnocení.

Tabulka 8 - Aktiva jednotlivých let v tis. Kč (vlastní zpracování)

| <i>Aktiva</i> |  | <i>Rok v tis. Kč</i> |              |              |              |
|---------------|--|----------------------|--------------|--------------|--------------|
|               |  | <i>2015</i>          | <i>2016</i>  | <i>2017</i>  | <i>2018</i>  |
|               |  | <i>netto</i>         | <i>netto</i> | <i>netto</i> | <i>netto</i> |
|               | <i>AKTIVA CELKEM</i>                         | 5 017                | 5 262        | 5 330        | 5 833        |
| A.            | <i>Pohledávky za upsaný základní kapitál</i> | 0                    | 0            | 0            | 0            |
| B.            | <i>Dlouhodobý majetek</i>                    | 409                  | 266          | 366          | 437          |
| B.I.          | <i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>             | 409                  | 266          | 366          | 437          |
| C             | <i>Oběžná aktiva</i>                         | 4 599                | 4 992        | 4 954        | 5 389        |
| C.I.          | <i>Zásoby</i>                                | 227                  | 429          | 0            | 0            |
| C.II.         | <i>Krátkodobé pohledávky</i>                 | 819                  | 796          | 920          | 1 209        |
| C.III.        | <i>Peněžní prostředky</i>                    | 3 553                | 3 767        | 4 034        | 4 180        |
| D.            | <i>Časové rozlišení</i>                      | 9                    | 4            | 10           | 7            |

Z tabulky č. 9 lze vyčíst pohyb pasiv. Pasiva stejně jako aktiva každoročně narůstají. Samozřejmostí je dodržování bilanční rovnice, tedy aktiva = pasiva. Pasiva v roce 2018 činila stejně jako aktiva 5 833 tis. Kč, kdy vlastní kapitál zaznamenával meziročně nárůst v průměru o 6 %, což je způsobeno ziskovým výsledkem hospodaření v jednotlivých účetních obdobích. I po odprodání části firmy se podniku stále daří a v roce 2018 vykázal nejlepší výsledek hospodaření v porovnání za poslední 4 roky, a to ve výši 432 tis. Kč, což představuje nárůst oproti roku 2017 o 220 %.

Krátkodobé závazky se v jednotlivých letech drží na stejné úrovni a je to dáno tím, že své závazky z obchodní činnosti a vůči státnímu rozpočtu hradí včas a neeviduje žádné závazky po splatnosti.

Tabulka 9 - Pasiva jednotlivých let v tis. Kč (vlastní zpracování)

| <i>Pasiva</i> |   | <i>Rok v tis. Kč</i> |             |             |             |
|---------------|---|----------------------|-------------|-------------|-------------|
|               |   | <i>2015</i>          | <i>2016</i> | <i>2017</i> | <i>2018</i> |
|               | <i>PASIVA CELKEM</i>                                | 5 017                | 5 262       | 5 330       | 5 833       |
| <i>A.</i>     | <i>Vlastní kapitál</i>                              | 4 412                | 4 585       | 4 782       | 5 214       |
| <i>A.I.</i>   | <i>Základní kapitál</i>                             | 200                  | 200         | 200         | 200         |
| <i>A.III.</i> | <i>Fondy ze zisku</i>                               | 20                   | 20          | 20          | 20          |
| <i>A.IV.</i>  | <i>Výsledek hospodaření minulých let</i>            | 3 943                | 4 176       | 4 365       | 4 562       |
| <i>A.V.I.</i> | <i>Výsledek hospodaření běžného účetního období</i> | 249                  | 189         | 197         | 432         |
| <i>B.</i>     | <i>Cizí zdroje</i>                                  | 599                  | 657         | 548         | 619         |
| <i>B.III.</i> | <i>Krátkodobé závazky</i>                           | 599                  | 657         | 548         | 619         |
| <i>C.I.</i>   | <i>Časové rozlišení</i>                             | 6                    | 20          | 20          | 0           |

Výkaz zisku a ztráty je zhodnocen opět v letech 2015 – 2018. Rapidní pokles tržby z prodeje výrobků a služeb nastal na přelomu let 2015 – 2016, a to o více jak 1 000 tis. Kč. Jak již bylo zmíněno, je to dáno odprodejem části firmy. I přes tuto skutečnost se firma dostala rychle do kondice a v roce 2018 byly tržby ještě vyšší, než v roce 2015, a to o 17 %. Můžeme si všimnout, že nejvyšší nákladovou položkou jsou osobní, tj. mzdové náklady. Tyto činí 5 534 tis. Kč. Čistý obrat společnosti po odprodeji firmy klesl na 7 454 tis. Kč, ale během následujících dvou let se firma dostala na současných 8 777 tis. Kč. Z porovnání posledních 4 let to není nejvíce, na nejvyšší čistý obrat z roku 2015 firma ztrácí 52 tis. Kč.

Tabulka 10 - Výkaz zisku a ztráty jednotlivých let v tis. Kč (vlastní zpracování)

| <i>Výkaz zisku a ztráty</i> |  | <i>Rok v tis. Kč</i> |             |             |             |
|-----------------------------|--|----------------------|-------------|-------------|-------------|
|                             |  | <i>2015</i>          | <i>2016</i> | <i>2017</i> | <i>2018</i> |
| <i>I.</i>                   | <i>Tržby z prodeje výrobků a služeb</i>      | 8 393                | 7 211       | 7 312       | 8 676       |
| <i>II.</i>                  | <i>Tržby za prodej zboží</i>                 | 314                  | 52          | 29          | 19          |
| <i>A.</i>                   | <i>Výkonová spotřeba</i>                     | 3 199                | 2 289       | 2 415       | 2 446       |
| <i>A.2.</i>                 | <i>Spotřeba materiálu a energie</i>          | 0                    | 0           | 1 749       | 1 238       |
| <i>A.3.</i>                 | <i>Služby</i>                                | 0                    | 0           | 637         | 1 202       |
| <i>D.</i>                   | <i>Osobní náklady</i>                        | 4 976                | 4 533       | 4 418       | 5 534       |
| <i>III.</i>                 | <i>Ostatní provozní výnosy</i>               | 113                  | 187         | 44          | 80          |
| <i>F.</i>                   | <i>Ostatní provozní náklady</i>              | 75                   | 157         | 321         | 103         |
| <i>*</i>                    | <i>Provozní výsledek hospodaření</i>         | 252                  | 203         | 231         | 428         |
| <i>**</i>                   | <i>Výsledek hospodaření před zdaněním</i>    | 248                  | 197         | 214         | 422         |
| <i>L.</i>                   | <i>Daň z příjmů</i>                          | 16                   | 8           | 17          | 0           |
| <i>***</i>                  | <i>Výsledek hospodaření za účetní období</i> | 232                  | 189         | 197         | 422         |
| <i>*</i>                    | <i>Čistý obrat za účetní období</i>          | 8 829                | 7 454       | 7 390       | 8 777       |

## 5.6 Výsledky analytické části

Nyní projdeme důležité oddíly zhodnocení podniku z analytické části. Z pohledu marketingového mixu má firma skvělé marketingové nástroje, pomocí nichž získává nové zákazníky. Kvalitně provedenými službami uspokojuje potřeby zákazníků na velmi dobré úrovni a zároveň přináší organizaci zisk. Firma nabízí téměř stejné služby jako konkurence, až na výjimku úklidu interiéru vozidel suchou a mokrou cestou. Na druhou stranu se zabývá úklidem a údržbou exteriéru, které konkurence neposkytuje.

Z cenového hlediska firma stanovila průměrné ceny a můžeme je považovat za „zlatou střední cestu“. Ceny nejsou nejvyšší ani nejnižší a s ohledem na kvalitu vykonávané práce tvoří významné plus pro zákazníka.

Propagace firmy by dle mého názoru mohla být vyšší, např. inzerce ve Zlínském deníku, týdeníku 5+2, založením profilu na Facebooku. Tyto formy reklamy patří mezi méně nákladné a firmě by tak mohly přinést vyšší podíl na trhu. Jak je ale známo, nejlepší reklamou je kvalitně odvedená práce a personál, který přichází do styku se zákazníky.

Analýzou kvality služeb jsme došli k závěru, že zákazníci jsou se stávajícími službami spokojeni. Dá se říct, že na kvalitě služeb není potřeba nic měnit. Dotazníkovým šetřením bylo ale také zjištěno, že zákazníci by uvítali a využívali další služby.

Z ekonomické analýzy je zřejmé, že se podniku daří, dosahuje zisku a jeho podíl na trhu je stabilní. Organizační změny provedené v roce 2015 se projeví v následujících letech poklesem tržeb i zisku, ale v roce 2018 se firmě podařilo dosáhnout nejvyššího zisku za poslední 4 roky. Z ekonomického zhodnocení je dále zřejmé, že má firma velmi dobrou okamžitou likviditu, ale doporučila bych převést část volných finančních prostředků na produkty, které nabízí vyšší zhodnocení než běžný účet.

Z analýzy současné situace podniku vyplývá doporučení nabízet nové služby, kterými jsou údržba vozidel a úklid hrobů. Je vypracován projekt na rozšíření aktivit podniku s vlivem na jeho tržby.

## 6 PROJEKTOVÝ PLÁN

Z výsledků analýz předchozí části práce je vytvořen projekt rozšíření aktivit společnosti Úklidové služby Křemének s.r.o. s vlivem na jeho tržby. Hlavními fázemi projektu jsou následující činnosti:

- stanovení cíle projektu,
- popis nových aktivit ve firmě,
- časový plán,
- plánování lidských zdrojů a prostor,
- plánování nákladů,
- propagace služeb,
- rizika.

### 6.1 Cíl projektu

Primárním cílem projektu je rozšíření aktivit podniku Úklidové služby Křemének s.r.o. Sekundárním cílem je snaha, aby nově zavedené služby přinesly podniku zisk a firma tak zvýšila svůj podíl na trhu.

Do terciálního cíle zařadíme získání nových zákazníků, fyzických osob i firem, které budou služby denně využívat.

### 6.2 Časový harmonogram

Celý průběh realizace projektu je znázorněn na obrázku č. 3. Nejdříve je nutné rozhodnutí jednatele firmy o rozšíření nabídky služeb. K tomuto rozhodnutí postačuje 1 den, jelikož je jednatel firmy sám odpovědný za vedení podniku a není nutné tuto skutečnost konzultovat s ostatními společníky.

V druhé fázi dochází k navržení nových aktivit. Nabídka nových činností podniku je podrobně rozebrána v kapitole 6.3. Tyto činnosti byly vybrány na základě analýzy podniku, provedeného průzkumu a požadavků stávajících zákazníků. Aby byla náplň nových služeb dobře promyšlena a navržena, stanovili jsme si na tuto činnost 5 dní.

Za velmi důležitou část považují plánování mzdových a ostatních nákladů. Jelikož sledujeme vliv tohoto projektu na tržby, je nutné co nejpřesněji stanovit náklady a cenu služeb tak, aby firmě přinášely zisk. Pro tuto fázi jsme stanovili 7 dní, tedy nejvíce z celého projektu.

Následující fází je plánování lidských zdrojů. V této fázi dojde ke zjištění, zda nové činnosti budou vykonávat stávající pracovníci, popř. bude nutný nábor nových zaměstnanců. V poslední části dojde k odsouhlasení projektu, kdy jednateli společnosti postačují 2 dny. Celková doba trvání je 20 dní.



Obrázek 2 - Časový plán projektu (vlastní zpracování)

### 6.3 Popis rozšířených aktivit v podniku

Z analýzy kvality služeb bylo zjištěno, že by zákazníci uvítali služby, kterými jsou údržba interiéru a exteriéru vozidel a úklid a údržba hrobů.

Údržba interiéru vozidel se bude týkat kompletní údržby vnitřního vybavení vozidla, vč. tepování sedadel nebo čištění kožených potahů.

Údržba hrobů bude probíhat v terénu, zezáчатку na hřbitovech ve Zlíně. V případě, že by se tato služba mezi zákazníky osvědčila, expandovala by do celého Zlínského kraje.

#### 6.3.1 Údržba interiéru a exteriéru vozidel

Jedná se o kompletní služby čištění interiéru a exteriéru vozidel. Samozřejmostí jsou kvalitní čisticí prostředky, které svým složením zajistí dlouhodobý efekt právě vyčištěného vozidla.

Postup činností je následující:

1. Dovezení vozidla klientem do sídla firmy (možnost odvozu vozidla pracovníkem úklidu za příplatek)
2. Vyčištění interiéru vozidla
3. Mytí vozidla

4. Ošetření vnějších plastů a disků
5. Předání vozidla zákazníkovi v sídle firmy (možnost odvozu vozidla pracovníkem úklidu za příplatek).

Nejdříve dojde k vysávání interiéru, na které naváže buď tepování textilních potahů, nebo čištění kožených sedaček. Následuje čištění a ošetření vnitřních plastů, tj. palubní deska, dveře, ukládací prostor mezi řidičem a spolujezdcem a také zavazadlový prostor.

Po vyčištění interiéru vozidla bude probíhat mytí vozidla, které budou v rámci outsourcingu probíhat mimo prostory úklidové firmy. Podrobný popis činností je následující.

**Vysávání interiéru** – odstranění veškerého prachu a nečistoty z interiéru, kterými mohou být čalouněné potahy či kožené sedačky, výplně dveří, podlahový prostor vč. kufru.

**Tepování interiéru** – po kompletním vysátí interiéru dochází prostřednictvím tepovacího stroje a čisticího přípravku k odstranění prachu, nečistot, špíny a skvrn. Tento postup se aplikuje na sedadla, která nejsou koženého charakteru.

**Čištění a ošetření plastů interiéru** – přípravkem odstraníme z plastových částí interiéru prach a jiné nečistoty. Následně bude použit přípravek na leštění plastu.

**Čištění kožených sedadel** – k čištění kožených sedadel dochází velmi opatrně, aby nedošlo k poškození povrchu. Nejdříve kožená sedadla vyčistíme speciálním přípravkem na kůži. Poté se do kůže vetře přípravek, který se do kůže vpije, tím ji ošetří a zvláční. Tento přípravek se nechá působit dostatečně dlouhou dobu, aby došlo k důkladnému zpracování přípravku a na sedadle tak nezůstali zbytky tohoto krému. Přípravek zabraňuje popraskání kůže.

**Čištění oken** – všechna okna se umyjí jak z vnitřní, tak venkovní strany auta.

**Mytí karoserie vozidla** – mytí vozidla bude probíhat v prostorech bezkontaktní myčky, která své služby poskytuje vedle sídla firmy Úklidové služby Křemének s.r.o. Jelikož je k takovému mytí vozidel potřeba speciální vybavení (pistole, odtokové kanály, speciální sběrače mastnot apod.), bude využíván outsourcing a tím dojde ke značným finančním úsporám.

Myčka je založená na systému vysokotlaké pistole, která střídá několik programů umývání, jako je omytí čistou vodou, nanesení mycího šamponu, oplach vodou, nanesení vosku apod. Nejdříve dojde k namočení vozidla teplou vodou, aby se nečistoty lépe odstraňovaly. Po opláchnutí vozidla se nanese vrstva speciálního přípravku na odstranění zaschlého hmyzu. Pomocí tohoto prostředku se hmyz rozpustí, ale přitom nedojde k porušení laku karoserie. Další fází je umytí nečistot pomocí šamponu, který odstraní nečistoty, prach a další

znečištění z vozidla. Následuje oplach vozidla čistou teplou vodou. Poslední fáze mytí představuje nanesení vosku, který chrání vozidlo před korozi a dalšími nežádoucími vlivy. Jakmile bude vozidlo navoskováno, je nutné jej vysušit pomocí mikrotenové hadry, aby nedošlo k zaschnutí vosku a nezpůsobily neestetické bílé kapky na vozidle, jak je tomu běžně v mycích stanicích na benzinových pumpách.

**Ošetření vnějších plastů** – aplikací tekutého černého krému dojde k renovaci poškrábaných, zašlých a vybledlých černých plastů na vozidle. Tento krém zamaskuje škrábance a odřeniny a plastové díly budou vypadat jako nové.

**Čištění disků** – přípravek nanese na disky, necháme působit a opláchneme. Tento přípravek není vhodné nechávat působit dlouho, jelikož je příliš silný a mohlo by dojít k poškození disků. Disky poté budou zářivější a bez nečistot.

### 6.3.2 Úklid a údržba hrobů

Jedná se o činnost úklid a údržba hrobů. Služba je určena pro zákazníky, kteří nemůžou pečovat o hroby svých blízkých z časových důvodů a dále pro ty, kteří žijí ve velké vzdálenosti od místa hrobu. Tyto služby by také mohli využívat zdravotně indisponovaní lidé, kteří nejsou v kondici pro vykonávání těchto činností.

Úklid hrobů bude prováděn buď pravidelně, nebo jednorázově. Vždy bude záležet na konkrétních požadavcích zákazníků. Hlavní náplní práce jsou:

- Čištění kamene (omytí, čištění kartáčem)
- Čištění váz a jiných nádob
- Odstranění suchých či poničených květin
- Odstranění plevelů
- Výsadba nových květin
- Odstranění listů
- Přisypání zeminy, kamení či jiného pokrytí hrobů
- Donáška květin, věnců
- Pravidelné zalévání rostlin
- Zapalování svíček

Před samotným úklidem bude sepsána smlouva o dílo. Ve smlouvě bude uveden rozsah činností, termíny a četnost požadované práce, cena a ostatní podmínky, např. fotodokumentace.



Než dojde k úklidu hrobu, bude vždy hrob vyfocen. Konečný výsledek práce bude opět fotograficky zdokumentován jako důkaz, že byly práce vykonány v požadované kvalitě a požadovaném termínu.

## **6.4 Plánování mzdových a ostatních nákladů**

V této části práce jsou naplánovány jednotlivé náklady potřebné k vykonávání činnosti.

### **6.4.1 Údržba interiéru a exteriéru vozidel**

#### **a) Zaměstnanci**

Na výkon této práce budou zaměstnání noví pracovníci - muži. Stávající zaměstnanci jsou pracovníě velmi vytížení a na údržbu vozidel nemají z hlediska času prostor. Tito noví zaměstnanci budou zaměstnání na plný pracovní úvazek, tj. 40 hodin týdně. Předpokládejme, že v zaváděcí fázi činnosti údržba interiéru a exteriéru vozidel, bude potřeba 1 pracovník. Pracovník bude odměňován úkolovou mzdou, tj. podle počtu umytých vozidel. Jedno vozidlo lze kompletně vyčistit a umýt (interiér i exteriér) za 2 hodiny a pracovník bude odměněn částkou 200 Kč/auto. Tato částka je pevná a nezáleží na tom, zda pracovník umyje auto za hodinu a půl či za hodiny tři. Stejně tak nezáleží na tom, zda budou na daném vozidle využity veškeré pracovní úkony (tj. čištění kůže, čištění vnějších plastů apod.).

#### **b) Pronájem prostor**

Údržba interiéru a exteriéru vozidel bude probíhat v areálu sídla firmy. Společnost sídlí ve Zlíně, místní část Louky. Společnost má v pronájmu jak kancelářské, tak provozní prostory, mezi které patří sklad, šatna uklízeček, kancelář zaměstnanců provádějících úklid exteriérových ploch, toalety aj. Dále si firma pronajímá prostory, ve které má uskladněno nářadí (sekačky, multikáry, posypovou sůl apod.). Tyto prostory bohužel nejsou dostatečně velké, proto je nutný pronájem další haly, ve které bude úklid vozu probíhat. Hala se nachází vedle stávajících prostor a její plocha je 200 m<sup>2</sup>. Pronájem této haly činí 10 000 Kč/měsíc. Hodnota vstupující do nákladů na úklid jednoho vozidla bude kalkulována prostřednictvím režijních nákladů. V této částce bude započítán nejen pronájem, ale také osvětlení, energie, odpisy tepovacého stroje atd.

#### **c) Vybavení**

K čištění interiéru vozidla bude nutné zakoupit tepovač. Vzhledem k tomu, že firma má skvělé zkušenosti s firmou Kärcher, tepovací přístroj bude zakoupen u této společnosti.

Jelikož ještě není jisté, zda se tato činnost firmě osvědčí a bude přinášet zisk, bude zakoupen základní tepovač Kärcher PUZZI 8/1 C. Tento tepovač je určený k čištění čalounění a odstranění skvrn kobercových ploch. Po čištění zůstává v čištěném objektu jen malá vlhkost, a tak mohou být sedáky ihned připraveny k použití. Majitel vozidla tedy nemusí čekat na vyschnutí sedáků a může s vozidlem ihned po vyčištění odjet.

Cena základního tepovače je 15 000 Kč bez DPH. Nyní potřebujeme stanovit hodinovou kalkulaci na práci stroje. Vycházíme z předpokladu, že pracovník denně vyčistí 4 automobily, z toho práce tepovačem trvá hodinu a doba použitelnosti stroje jsou 2 roky. Počet pracovních dnů v roce je 250, od kterých je nutné odečíst 20 dnů řádné dovolené, na které má pracovník zákonný nárok, tj. 230 pracovních dnů. Pro výpočet kalkulace tedy použijeme následující vztah:

$$230 \text{ dnů} * 2 \text{ roky} = 460 \text{ dnů}$$

$$460 \text{ dnů} * 4 \text{ vozidla denně} = 1\,840 \text{ aut} / 2 \text{ roky}$$

$$15\,000 \text{ Kč} / 1\,840 \text{ aut} = 8,15 \text{ Kč}$$

Hodnota 8,15 Kč představuje nákladovou položku stroje na jedno vyčištění automobilu.

Nesmíme zapomenout na výpočet spotřeby energie výkonu tepovacího zařízení. Při výkonu 1 240 W a průměrné ceně 3 Kč/kW, vychází částka za spotřebu elektřiny cca 4 Kč.

#### **d) Čisticí prostředky**

K čištění interiéru vozidla bude potřeba nakoupit prostředky k tomu určené.

Ve fázi tepování sedadel, koberců a ostatních vnitřních prostor je nutné použít požadovaný čisticí prostředek. Trh nabízí široké množství prostředků v různých cenových relacích. Kanystry o objemu 5l se pohybují od 400 – 600 Kč. Počítejme tedy, že průměrně stojí tento kanystr 500 Kč. K vyčištění jednoho vozu je potřeba 100 ml prostředku, takže náklad na jedno vozidlo činí 10 Kč.

K čištění vnitřních plastů je potřeba zakoupit přípravky na čištění a leštění těchto povrchů. Přípravky se pohybují v rozmezí od 250 – 350 Kč za 500 ml. Na vyčištění jednoho auta je potřeba zanedbatelné množství, proto účtovaná částka za tyto přípravky je ve výši 10 Kč/auto.

Čištění kožených sedadel je nutné provádět speciálními přípravky. Tyto se pohybují kolem 800 Kč za sadu. Sady obsahují jemný čisticí prostředek založený na vodní bázi, který lze použít na všechny barvy kůže. Tento prostředek odstraňuje veškerou špínu, ale také pot a jiné nečistoty usazené v kůži. Po čisticí fázi je potřeba kůži ošetřit ochranným prostředkem, který dodá kůži atraktivní vzhled a měkkost, zabezpečuje kůži proti mastnotě a běžnému znečištění. Obsahuje výživné látky, které zabraňují popraskání kůže. Vzhledem k tomu, že každá lahvička obsahuje 250 ml tohoto prostředku a téměř celá se na jedno vozidlo spotřebuje, je nutné započítat náklady v celé výši, tedy 800 Kč za vozidlo.

Údržba karoserie vozidla bude probíhat ve vedlejších prostorách, v bezkontaktní myčce. Vozidlo zde bude dopraveno zaměstnancem a po umytí převezeno zpět do areálu firmy Úklidové služby Křemének s.r.o. Náklady na mytí vozidla budou zahrnuty do konečné ceny za službu. Z tohoto důvodu je nutné, aby měli pracovníci řidičské oprávnění skupiny B a také aby měli sjednáno pojištění odpovědnosti. Toto pojištění má firma sjednáno pro všechny zaměstnance a pro výkon všech pracovních činností, proto bude zahrnuto v režijních nákladech.

Ošetření plastových nárazníků vyžaduje náklady 400 Kč na litr přípravku. Černé plastové části se vyskytují pouze na některých typech vozidel a nejedná se o standard každého auta. Tuto část čištění tedy využijí pouze majitelé aut s černými vnějšími plasty na vozidle. Na jedno vozidlo spotřebujeme 100 ml přípravku v hodnotě 40 Kč.

Poslední částí údržby vozidla jsou disky. Universální sprej na čištění disků stojí 400 Kč/500 ml. Na jedno vozidlo je reálné použít 50 ml přípravku, nákladová cena vychází na 4 Kč.

Kalkulace nákladů na mytí interiéru a exteriéru vozidla jsou zobrazeny v následujících tabulkách, které uvádějí náklady pro čištění vozidel dle vybavení.

Varianta 1 – Vozidlo s koženými sedadly a plastovými nárazníky

Varianta 2 - Vozidlo s koženými sedadly bez plastových nárazníků

Varianta 3 – Vozidlo s textilními sedadly a plastovými nárazníky

Varianta 4 – Vozidlo s textilními sedadly bez plastových nárazníků

Tabulka 11 – Kalkulace nákladů varianty 1 (vlastní zpraování)

| <b>Výkon</b>                                | <b>Náklady v Kč</b> |
|---|---------------------|
| <b>Přímé mzdy</b>                           | <b>200</b>          |
| - Mzda zaměstnanec                          | 200                 |
| <b>Přímý materiál</b>                       | <b>854</b>          |
| - Prostředek k čištění vnitřních plastů     | 10                  |
| - Prostředek k čištění kůže                 | 800                 |
| - Prostředek k čištění plastových nárazníků | 40                  |
| - Prostředek k čištění disků                | 4                   |
| <b>Ostatní přímé náklady</b>                | <b>200</b>          |
| - 50 % z přímých mezd                       | 100                 |
| - Bezkontaktní myčka                        | 100                 |
| <b>Režijní náklady</b>                      | <b>250</b>          |
| - 20 % z přímých nákladů                    | 250                 |
| <b>Celkem</b>                               | <b>1 504</b>        |

Přímými mzdami je kalkulována mzda zaměstnanec vykonávajícího činnost údržby vozidla. Mezi přímý materiál patří prostředek k čištění vnitřních plastů, čištění kůže, čištění plastových nárazníků a disků. Ostatní přímé náklady jsou náklady vztahující se k čištění jednoho vozidla. Hodnota 50 % z přímých mezd představuje sociální a zdravotní pojištění odváděné zaměstnavatelem a další mzdové náklady. Dalšími částkami jsou náklady na mytí vozidla v bezkontaktní myčce. Režijní náklady jsou stanoveny na 20 % z přímých nákladů. Tato hodnota představuje pronájem prostor, spotřebu energie, logistika, mzdy administrativních pracovníků aj. Celková náklady tedy představují částku 1 504 Kč.

Tabulka č. 12 představuje kalkulaci nákladů vozidla s koženými sedadly bez plastových nárazníků. Z toho důvodu byla vyjmuta částka ve výši 40 Kč za tuto službu. Stejně jako v předchozí tabulce jsou kalkulovány přímé mzdy, přímý materiál, ostatní přímé náklady a režijní náklady ve výši 20 % přímých nákladů. Celkové náklady této činnosti vychází na 1 360 Kč.

Tabulka 12 - Kalkulace nákladů varianty 2 (vlastní zpracování)

| <b>Výkon</b>                            | <b>Náklady v Kč</b> |
|---|---------------------|
| <b>Přímé mzdy</b>                       | <b>200</b>          |
| - Hrubá mzda zaměstnance                | 200                 |
| <b>Přímý materiál</b>                   | <b>814</b>          |
| - Prostředek k čištění vnitřních plastů | 10                  |
| - Prostředek k čištění kůže             | 800                 |
| - Prostředek k čištění disků            | 4                   |
| <b>Ostatní přímé náklady</b>            | <b>200</b>          |
| -50 % z přímých mezd                    | 100                 |
| - Bezkontaktní myčka                    | 100                 |
| <b>Režijní náklady</b>                  | <b>146</b>          |
| - 20 % z přímých nákladů                | 146                 |
| <b>Celkem</b>                           | <b>1 360</b>        |

Následující tabulka č. 13 vykazuje náklady pro vozidlo s textilními sedadly a plastovými nárazníky. V této variantě je nutné připočítat náklady na tepovací přístroj. V přímém materiálu přibyla položka za čisticí prostředek k tepování. Ostatní přímé náklady zahrnují spotřebu energii tepovače a opotřebení tepovacího přístroje. Tato varianta stojí firmu 571 Kč.

Tabulka 13 - Kalkulace nákladů varianty 3 (vlastní zpracování)

| <b>Výkon</b>                                | <b>Náklady v Kč</b> |
|---|---------------------|
| <b>Přímé mzdy</b>                           | <b>200</b>          |
| - Hrubá mzda zaměstnance                    | 200                 |
| <b>Přímý materiál</b>                       | <b>64</b>           |
| - Čisticí prostředek k tepování             | 10                  |
| - Prostředek k čištění vnitřních plastů     | 10                  |
| - Prostředek k čištění plastových nárazníků | 40                  |
| - Prostředek k čištění disků                | 4                   |
| <b>Ostatní přímé náklady</b>                | <b>212</b>          |
| -50 % z přímých mezd                        | 100                 |
| - Bezkontaktní myčka                        | 100                 |
| - Spotřeba energie tepovače                 | 4                   |
| - Tepovací přístroj                         | 8                   |
| <b>Režijní náklady</b>                      | <b>95</b>           |
| - 20 % z přímých nákladů                    | 95                  |
| <b>Celkem</b>                               | <b>571</b>          |

Tabulka 14 - Kalkulace nákladů varianty 4 (vlastní zpracování)

| <b>Výkon</b>                            | <b>Náklady v Kč</b> |
|---|---------------------|
| <b>Přímé mzdy</b>                       | <b>200</b>          |
| - Hrubá mzda zaměstnance                | 200                 |
| <b>Přímý materiál</b>                   | <b>24</b>           |
| - Čistící prostředek k tepování         | 10                  |
| - Prostředek k čištění vnitřních plastů | 10                  |
| - Prostředek k čištění disků            | 4                   |
| <b>Ostatní přímé náklady</b>            | <b>212</b>          |
| - 50 % z přímých mezd                   | 100                 |
| - Bezkontaktní myčka                    | 100                 |
| - Spotřeba energie tepovače             | 4                   |
| - Tepovací přístroj                     | 8                   |
| <b>Režijní náklady</b>                  | <b>88</b>           |
| - 20 % z přímých nákladů                | 88                  |
| <b>Celkem</b>                           | <b>524</b>          |

Poslední variantou kalkulace nákladů je vozidlo s textilními sedadly bez plastových nárazníků. Tato varianta je cenově nejvýhodnější a její náklady jsou 524 Kč.

#### e) Stanovení ceny pro zákazníka

Z předchozích tabulek lze vyčíst náklady na údržbu vozidel. Z těchto nákladů nyní stanovíme cenu pro zákazníka. Z důvodu zavádění nové služby na trh je žádoucí, aby cena nebyla příliš vysoká, ale zároveň požadujeme, aby přinášela zisk. Také je nutné přihlídnout k cenám konkurence, a proto je cena pro zákazníka stanovena 50% přírůžkou.

Ceník údržby vozidel v tabulce č. 13.

Tabulka 15 - Ceník mytí vozidel (vlastní zpracování)

| <b>Výkon</b>   | <b>Fakturační cena v Kč</b> |
|--|-----------------------------|
| Kompletní čištění vozidla (kůže, plastové nárazníky)           | 2 260                       |
| Kompletní čištění vozidla (kůže, bez plastových nárazníků)     | 2 040                       |
| Kompletní čištění vozidla (tepování, plastové nárazníky)       | 860                         |
| Kompletní čištění vozidla (tepování, bez plastových nárazníků) | 790                         |

Cena za údržbu interiéru a exteriéru vozidla s maximální výbavou je po zaokrouhlení 2 260 Kč. V porovnání cen s konkurencí je tato cena přiměřená, jelikož konkurence uvádí

cenu od 1 100 Kč až po 2 500 Kč. Nelze brát tyto ceny jako konečné, protože přesně nevíme, jaké činnosti jsou obsahem těchto cen.

#### 6.4.2 Úklid a údržba hrobů

Tato činnost bude probíhat převážně na Lesním hřbitově ve Zlíně, popř. v okrajových částech Zlína (Želechovice nad Dřevnicí, Malenovice, Louky apod.). Pokud by se tato činnost osvědčila a o službu by měli zájem i klienti z celého Zlínského kraje, bylo by nutné upravit ceny služeb, především v oblasti dopravy a logistiky. Níže uvedené ceny jsou stanoveny jako zaváděcí, které by byly časem dle potřeby upraveny.

##### a) Zaměstnanci

K výkonu činnosti úklid hrobů nebude potřeba přijímat nové zaměstnance. U stávajících zaměstnanců pracujících v úkolové mzdě je pracovní doba stanovena od 5 do 9 hodin a po skončení pevné pracovní doby mohou využít možnosti, kterou jim zaměstnavatel nabízí v podobě jednorázových úklidů (úklidy domácností, mytí oken, jednorázový generální úklid ordinací apod.). Právě tito zaměstnanci by měli možnost využít pracovní nabídky, kterou je služba úklid hrobů a která by se prováděla v dopoledních či odpoledních hodinách, dle požadavků a přání zákazníka. Z tohoto důvodu není třeba zaměstnávat nové pracovníky, ale využijeme pracovníků stávajících. Zaměstnankyně tuto možnost určitě velmi rády přivítají jako možnost přivýdělku.

Stejně jako při údržbě interiéru a exteriéru vozidel bude mzda vyplácena zaměstnanci úkolově, tzn., že za každý hrob uklízečka dostane následující mzdu:

- Rámový jednohrob pokrytý kamenem – 200 Kč (doba úklidu max. 1,5 hodinu)
- Rámový dvojhrob pokrytý kamenem – 400 Kč (doba úklidu max. 3 hodiny)
- Rámový jednohrob s výsadbou – 200 Kč (doba úklidu max. 2 hodiny)
- Rámový dvojhrob s výsadbou – 400 Kč (doba úklidu max. 4 hodiny)
- Urnový hrob – 150 Kč (doba úklidu max. 1 hodinu)

##### b) Ostatní náklady

Nyní přistoupíme k výpočtu nákladů jednotlivých fází úklidu hrobů.

K čištění kamene je nutné nakoupit prostředky určené k mytí kamenných ploch. Mycí prostředek, který lze použít na mastnoty, zaschlý vosk a další nečistoty, lze koupit za 400 Kč/l. Pokud bychom na úklid jednoho hrobu potřebovali 200 ml prostředku, bude cena 80 Kč. Pokud by se jednalo o čištění dvojhrobu, cena bude dvojnásobná, tedy 160 Kč.

Při odstranění suchých či poničených květin bude účtováno jednorázově 30 Kč/květinu.

Stejně tak odstranění plevelu bude v nákladech účtováno 30 Kč.

U výsadby nových květin se bude ke stanovení ceny přistupovat individuálně. Záleží, jaké květiny a v jakém množství bude zákazník požadovat.

Odstranění listů bude jednorázově účtováno sazbou 50 Kč/hrob. V případě, že bude nutné při úklidu hrobů přisypat zeminu, kamení či jiné výplně, opět se ke stanovení částky přistupovat individuálně, dle množství použitého materiálu. Tento materiál se bude nakupovat až podle požadavku zákazníka, abychom v zásobách nedrželi peníze a materiál nám neležel na skladě. Taky by zde mohlo vzniknout riziko, že nakoupený materiál se neprodá nebo se zničí.

Za službu dodání věnce je kalkulována jednorázová částka 800 Kč, která se skládá z ceny za věnec a donášky na určené místo. Věnec se bude objednávat v centru Zlína za sjednanou cenu 500 Kč u dodavatele, jehož služeb firma dlouhodobě využívá a který je časově velmi obratný. Máme zde jistotu, že věnec bude uvázán z čerstvých a kvalitních materiálů, v požadovaném čase a kvalitě. Za dopravu a donášku na daný hrob bude účtována částka 300 Kč.

Pokud by měl zákazník zájem pouze o pravidelné zalévání rostlin, náklady na vykonání této služby budou jednorázově ve výši 200 Kč.

Po každém úklidu hrobů, ať už v jakékoli míře, budou zapáleny svíčky. Jedno balení klasických červených svíček v plastovém kelímku, určené na hrob, stojí 100 Kč za 4 kusy. V případě, že by si zákazník přál svíčky jiné a dražší, budou mu účtovány v dané ceně.

Vzhledem k tomu, že úklid hrobů bude probíhat mimo prostory areálu firmy, je nutné započítat i náklady na dopravu. Tato částka bude započítána v režijních nákladech, stejně tak materiál na úklid hrobů (hadry, kyblíky, kartáče apod.). Předpokladem je, že úklid hrobů bude probíhat převážně na hřbitovech nacházejících se v okrese Zlín. Pokud by hroby byly v delší vzdálenosti, byla by účtována vyšší přírážka. O této skutečnosti by byli zákazníci informováni v cenové nabídce, která jim bude zaslána před vykonáním služby.

Abychom nemuseli kalkulovat náklady pro každou možnost úklidu hrobů, budou sestaveny pouze základní tabulky úklidu. Jedná se o jednohroby pokryté kamenem a hroby s výsadnou.



Tabulka 16 - Kalkulace úklidu jednohrobu pokrytého kamenem  
(vlastní zpracování)

| <b>Výkon</b>                          | <b>Náklady v Kč</b> |
|---------------------------------------|---------------------|
| <b>Přímé mzdy</b>                     | <b>200</b>          |
| - Mzda zaměstnanec                    | 200                 |
| <b>Přímý materiál</b>                 | <b>80</b>           |
| - Čistící prostředek k čištění kamene | 80                  |
| <b>Ostatní přímé náklady</b>          | <b>200</b>          |
| - 50 % z přímých mezd                 | 100                 |
| - Zapálení svíček                     | 100                 |
| <b>Režijní náklady</b>                | <b>96</b>           |
| - 20 % z přímých nákladů              | 96                  |
| <b>Celkem</b>                         | <b>576</b>          |

Přímé náklady jsou vypočítány z přímých mezd, přímého materiálu a ostatních přímých nákladů. Mezi ty řadíme 50 % přírůžku z přímých mezd. Jedná se o zdravotní a sociální pojištění. Dále zde patří zakoupení a zapálení 4 ks svíček. Režijními náklady rozumíme dopravu na hřbitov, pohonné hmoty, odpisy vozidla aj. Za úklid kamenného jednohrobu jsou stanoveny náklady ve výši od 576 Kč. Pokud by se jedlo o dvojhrob, náklady budou dvojnásobné, tedy 1 152 Kč.

Tabulka 17 - Kalkulace úklidu jednohrobu s výsadbou (vlastní zpracování)

| <b>Výkon</b>                 | <b>Náklady v Kč</b> |
|------------------------------|---------------------|
| <b>Přímé mzdy</b>            | <b>200</b>          |
| - Mzda zaměstnanec           | 200                 |
| <b>Ostatní přímé náklady</b> | <b>480</b>          |
| - 50 % z přímých mezd        | 100                 |
| - Odstranění květin          | 30                  |
| - Odstranění listí           | 50                  |
| - Zalévání rostlin           | 200                 |
| - Zapálení svíček            | 100                 |
| <b>Režijní náklady</b>       | <b>136</b>          |
| - 20 % z přímých nákladů     | 136                 |
| <b>Celkem</b>                | <b>816</b>          |

Tabulka č. 17 představuje úklid hrobu s výsadbou. Jako ve všech variantách obsahuje přímé mzdy. Přímý materiál zde není započítán. Je to z toho důvodu, květin budou dodány dle požadavku zákazníka a v tuto chvíli nelze stanovit jejich cenu. Mezi ostatní přímé náklady patří odstranění květin, odstranění listí, zalévání rostlin a zapálení svíček. Hodnota této varianty činí 816 Kč. Pokud by se jednalo o dvojhrob, stejně jako v předchozím případě bude cena dvojnásobná.

### c) Stanovení ceny pro zákazníka

Nyní je třeba spočítat, v jaké výši se budou zmíněné služby fakturovat koncovým zákazníkům. Stejně jak u údržby vozidel bude nastavena přírážka 50 % ke kalkulovaným nákladům. Pokud bychom vycházeli z úklidu na Lesním hřbitově ve Zlíně, lze říci, že největší podíl hrobů je zde kamenných, a to jak jednohrobů, dvojhrobů či urnových hrobů.

Cena za úklid kamenného jednohrobu vychází od 864 Kč. V případě jednohrobu s výsadbou je cena vyšší, tedy 1 224 Kč. Pokud by se jednalo o dvojhroby, ceny by byly dvojnásobné.

Zákazník má také možnost objednání věnce, vč. donášky. Předpokladem je, že tato služba by nebyla poskytována standardně při každém úklidu, ale pouze na různá výročí, popř. u příležitosti Svátku zesnulých. Jednalo by se o mimořádný náklad, proto není v základní kalkulaci uveden.

Ceník pro zákazníky je zobrazen v tabulce č. 19. V porovnání s náklady, které by zákazník byl nucen vynaložit při cestování z jiné části České republiky, případně za zahraničí je cena přijatelná.

*Tabulka 18- Ceník úklidu hrobů (vlastní zpracování)*

| <b>Výkon</b>                     | <b>Fakturační cena<br/>v Kč</b> |
|----------------------------------|---------------------------------|
| <i>Jednohrob pokrytý kamenem</i> | <i>864</i>                      |
| <i>Dvojhrob pokrytý kamenem</i>  | <i>1 728</i>                    |
| <i>Jednohrob s výsadbou</i>      | <i>1 224</i>                    |
| <i>Dvojhrob s výsadbou</i>       | <i>2 448</i>                    |

## 6.5 Propagace služeb

Správně cílená reklama je základem úspěchu. Je žádoucí, aby bylo služeb využíváno v co nejvyšším množství, a proto je potřeba, aby se o nich dozvěděli nejen stávající zákazníci, ale také široká veřejnost.

### **Webové stránky**

Propagace nových služeb bude probíhat na firemních webových stránkách, kde bude tato informace uveřejněna hned v úvodu stránek, společně s fotodokumentací, která se dle zkušeností jednatele firmy, zaryje do paměti potenciálního klienta lépe, než čistý text.

### **Virální marketing**

Nabídka nových služeb bude také zveřejněna prostřednictvím Facebooku. Dojde k založení firemního účtu s názvem Úklidové služby Křemének s.r.o. Při založení těchto stránek lze za velmi nízký poplatek tento účet propagovat, tzn., že tato stránka bude nabízena a zobrazována většímu počtu uživatelů Facebooku, což přispěje k reklamě firmy jako celku a dojde zároveň k připomenutí, že tato firma je stále na trhu aktivní.

Ve fakturačním období, které je vždy na konci daného měsíce, jsou faktury zákazníkům odesílány e-mailem. Navrhuji vytvořit v aplikaci PowerPoint krátkou prezentaci nových služeb a tuto, společně s fakturou, zaslat klientovi. Zákazník tak bude nenásilnou formou informován o nových službách.

### **Tištěná reklama**

Reklama bude uvedena ve Zlínském deníku, který vychází jako deník, týdeník nebo víkendový tisk. Cena pro jednorázovou inzerci do Zlínského deníku pro dny PO - ČT je od 2 000 Kč. V inzerci bude uveden obrázek obou nových činností, název firmy, adresa a kontaktní údaje. Jelikož se částka za inzerci odvíjí od počtu řádků, je nutné zadat co nejstručnější údaje, aby byla cena co nejnižší.

## **6.6 Rizika**

Tak jako každý projekt, i tento je ohrožen různými riziky. U každého rizika je potřeba odhadnout pravděpodobnost výskytu a vážnost předpokládaného nepříznivého dopadu. Z projektu rozšíření aktivit vyplývají následující rizika:

- Zamítnutí projektu
- Nedostatečná propagace
- Nízký zájem o služby
- Vyšší náklady

Pro každé riziko nyní stanovíme hodnoty pravděpodobností výskytu a vážnosti dopadu. Pokud ohodnotíme riziko nízkou pravděpodobností výskytu, bude interval mezi 0 – 20 %.

Střední pravděpodobnost má interval od 21 % - 40 % a vysoká od 41 % - 60 %. Totéž platí pro hodnocení vážnosti dopadu rizika na projekt. Výsledek vzniku rizika dostaneme vynásobením těchto intervalů.

Tabulka 19 - Pravděpodobnost rizika (vlastní zpracování)

| <b>Riziko</b>          | <b>Pravděpodobnost výskytu</b> | <b>Vážnost rizika</b> | <b>Výsledná hodnota rizika</b> |
|------------------------|--------------------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Zamítnutí projektu     | 0,20                           | 0,60                  | 0,18                           |
| Nedostatečná propagace | 0,30                           | 0,40                  | 0,09                           |
| Nízký zájem o služby   | 0,20                           | 0,60                  | 0,12                           |
| <b>Vyšší náklady</b>   | <b>0,35</b>                    | <b>0,60</b>           | <b>0,21</b>                    |

### **Zamítnutí projektu**

Pravděpodobnost výskytu rizika jsme zhodnotili společně s nízkým zájmem o služby na nejnížší úroveň. Pokud by přece jen k zamítnutí došlo, vážnost rizika je velmi vysoká. Zavedením projektu vzniká firmě velká příležitost jak zvýšit tržby a získat nové zákazníky.

### **Nedostatečná propagace**

Toto riziko je zařazeno do středního intervalu pravděpodobnosti výskytu. Pokud nebude využito maximálních propagačních cest, nebudou zákazníci o nových službách dostatečně informováni a nebudou tak služeb využívat. Vážnost rizika je stanovena na vyšší hranici limitu a to z toho důvodu, že firma by tak nevytvářela v této oblasti služeb zisk.

### **Nízký zájem o služby**

Pravděpodobnost nízkého zájmu o služby je stanovena na nízké úrovni. Jelikož je neustále vyvíjen nátlak na jednatele společnosti, není zde velká pravděpodobnost, že by alespoň u stávajících zákazníků byl malý zájem. Kdyby tato skutečnost opravdu nastala, vážnost rizika je ale na nejvyšší úrovni.

### **Vyšší náklady**

Pokud by náklady na vykonávání služeb byly vyšší, než s jakými bylo kalkulováno, byl by to zásadní a největší problém projektu. Pravděpodobnost, že byly náklady špatně spočítány a budou vyšší, jsou hodnoceny středním intervalem. V případě, že by došlo k navýšení cen zboží potřebných k vykonávání služeb a přírážka pro stanovení ceny by zůstala stejná, zisk firmy by byl ohrožen. Vážnost rizika byla stanovena na nejvyšší, protože by byl

ohrožen jeden z hlavních cílů projektu, kterým je dosahováním zisku vykonáváním těchto služeb.

## 6.7 Zhodnocení projektu z hlediska vlivu na tržby

Hlavním cílem projektu je rozšíření aktivit s vlivem na tržby podniku. Požadavkem samozřejmě je, aby tyto činnosti byly pro firmu ziskové. Abychom zjistili skutečnost, jak tyto služby ovlivní tržby, je nutné odhadnout, jaké množství služeb se prodá v určitém časovém období, jaké budou náklady v tomto období a jaké budou tržby.

### Údržba interiéru a exteriéru vozidel

Vycházejme z předpokladu, že údržba interiéru a exteriéru vozidel bude probíhat celoročně, v létě více, v zimě méně. Pro plánování nákladů budeme kalkulovat s maximálním využitím kapacit, tj. 4 auta denně, v průměru 230 pracovních dnů v roce.

V plánování nákladů nám vyšly celkové nejvyšší náklady na jedno vozidlo s kompletní výbavou 1 504 Kč a fakturovaná částka konečnému zákazníkovi 2 260 Kč. Z těchto výpočtů je jasné, že celkové roční tržby za údržbu interiéru a exteriéru vozidel činí 2 079 tis. Kč, celkové náklady jsou 1 384 tis. Kč a hrubý zisk je ve výši 695 tis. Kč. Pro výpočet čistého zisku by bylo potřeba zahrnout do výpočtu další relevantní položky, jako jsou ostatní provozní a finanční náklady, které se ale vztahují k celkové činnosti firmy. Předpokladem pro výpočet v tabulce č. 20 je, že společnost bude nadále poskytovat stávající služby ve stejném rozsahu a objemu.

Tabulka 20 – Vliv služby údržba vozidel na tržby (vlastní zpracování)

| <i>Výnosy a náklady</i> |                               | <i>Výsledek hospodaření v tis. Kč</i> | <i>Výsledek hospodaření po zavedení aktivit v tis. Kč</i> | <i>Navýšení aktivit v tis. Kč</i> | <i>Výsledek navýšení aktivit v %</i> |
|-------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|---|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <i>I.</i>               | <i>Tržby z prodeje služeb</i> | <i>8 676</i>                          | <i>10 755</i>   | <i>2 079</i>                      | <i>24</i>                            |
| <i>II.</i>              | <i>Náklady</i>                | <i>7 980</i>                          | <i>9 364</i>  | <i>1 384</i>                      | <i>17</i>                            |
| <i>II.1.</i>            | <i>Materiálová spotřeba</i>   | <i>2 446</i>                          | <i>3 554</i>  | <i>1 108</i>                      | <i>45</i>                            |
| <i>II.2.</i>            | <i>Osobní náklady</i>         | <i>5 534</i>                          | <i>5 810</i>  | <i>276</i>                        | <i>5</i>                             |

Z celkového zhodnocení činnosti údržba interiéru a exteriéru vozidel je zřejmé, že má na tržby podniku velmi pozitivní vliv, jelikož vykazují nárůst o 24 % oproti tržbám dosaženým v minulém období.

Dále lze v tabulce č. 20 vidět, že celkové náklady vzrostly ze 7 980 tis. Kč na 9 364 tis. Kč, tj. o 17 %. Materiálové náklady představují navýšení o 45 %, což koresponduje se skutečností, že na celkových kalkulovaných nákladech představují tyto náklady nejvyšší podíl. Je to dáno také tím, že na tuto činnost je nutné nakoupit speciální čisticí prostředky. Naopak osobní náklady vykazují navýšení pouze o 5 %, a to z důvodu rozšíření pracovních pozic pouze o jednoho zaměstnance.

### Údržba hrobů

Činnost údržba hrobů se řadí mezi externí úklid a důležitým faktorem pro jeho výkon je počasí. Do výpočtu ročních tržeb proto zahrneme pouze 10 měsíců v roce, a to konkrétně období březen až listopad. Vynecháme měsíce prosinec až únor, kdy nelze předpokládat, že bude o tuto službu z důvodu nepřízně počasí zájem, resp. v tomto období firma službu nebude nabízet.

Během plánování projektu jsme stanovili náklady nutné k výkonu jednotlivých fází práce. Předpokladem je, že kapacita je dle náročnosti úklidu 2-3 hroby denně. Pro výpočet ročních nákladů kalkulujeme 2 hroby denně a 250 pracovních dnů za rok. Jelikož tato činnost nebude vykonávána po celý rok, budeme brát v úvahu pouze 2/3 roku, což činí 170 dnů. Na rozdíl od činnosti údržba vozidel nebudeme od fondu pracovních dnů odečítat dny řádně dovolené, protože na tuto činnost nebude přijat konkrétní pracovník.

Stejně jako u údržby vozidel, i zde vycházíme z nejdražší varianty úklidu hrobů. Jedná se tedy o úklid dvojhrobu s výsadbou, odstranění listí, zapálení svíček apod. Tato služba bude stát firmu v nákladech 1 632 Kč a fakturovaná částka je ve výši 2 448 Kč. Za kalkulované období jsou vytvořeny tržby ve výši 832 tis. Kč a celkové náklady činí 555 tis. Kč.

Tabulka 21 – Vliv služby úklid hrobů na tržby (vlastní zpracování)

| <i>Výnosy a náklady</i> |                               | <i>Výsledek hospodaření v tis. Kč</i> | <i>Výsledek hospodaření po zavedení aktivit v tis. Kč</i> | <i>Navýšení aktivit v tis. Kč</i> | <i>Výsledek navýšení aktivit v %</i> |
|-------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|---|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <i>I.</i>               | <i>Tržby z prodeje služeb</i> | <i>8 676</i>                          | <i>9 508</i>  | <i>832</i>                        | <i>9</i>                             |
| <i>II.</i>              | <i>Náklady</i>                | <i>7 980</i>                          | <i>8 535</i>  | <i>555</i>                        | <i>7</i>                             |
| <i>II.1.</i>            | <i>Materiálová spotřeba</i>   | <i>2 446</i>                          | <i>2 796</i>  | <i>350</i>                        | <i>14</i>                            |
| <i>II.2.</i>            | <i>Osobní náklady</i>         | <i>5 534</i>                          | <i>5 739</i>  | <i>205</i>                        | <i>4</i>                             |

Tabulka č. 21 znázorňuje vliv úklidu hrobů na tržby. Celkové tržby vzrostly na částku 9 508 tis. Kč a náklady se zvýšily na 8 535 tis. Kč. Z výsledků je zřejmé, že činnost úklidu hrobů má pozitivní výsledky na tržby podniku, jelikož se zvýšily o 9 %.

### Zhodnocení obou činností současně

Pokud bychom chtěli činnosti zhodnotit jako celek a nerozdělovat je na jednotlivé části, výsledek zobrazuje tabulka č. 22. Zavedením projektu ve firmě by se celkové tržby zvýšily o 2 911 tis. Kč a náklady se zvýší o 1 939 tis. Kč.

Tabulka 22 - Vliv obou činností podniku na tržby (vlastní zpracování)

| <i>Výnosy a náklady</i> |                                      | <i>Výsledek hospodaření v tis. Kč</i> | <i>Výsledek hospodaření po zavedení aktivit v tis. Kč</i> | <i>Navýšení aktivit v tis. Kč</i> | <i>Výsledek navýšení aktivit v %</i> |
|-------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <b>I.</b>               | <b><i>Tržby z prodeje služeb</i></b> | <b>8 676</b>                          | <b>11 587</b>   | <b>2 911</b>                      | <b>33</b>                            |
| <b>II.</b>              | <b><i>Náklady</i></b>                | <b>7 980</b>                          | <b>9 919</b>  | <b>1 939</b>                      | <b>2</b>                             |
| II.1.                   | <i>Materiálová spotřeba</i>          | 2 446                                 | 3 904   | 1 458                             | 5                                    |
| II.2.                   | <i>Osobní náklady</i>                | 5 534                                 | 6 015   | 481                               | 8                                    |

Celkové tržby společnosti po zavedení obou služeb činí částku 11 587 tis. Kč, v procentuálním vyjádření o 33 %. Oproti tomu náklady vzrostou na 9 919 tis. Kč, což představuje pouze 2 %. Z výsledné tabulky č. 22 lze tedy konstatovat, že zavedením služeb by firma dosahovala vyšších tržeb a více spokojených zákazníků.

## ZÁVĚR

Společnost Úklidové služby Křemének s.r.o. se na trhu pohybuje bezmála 30 let a za dobu svého působení dokázala rozšířit okruh svých služeb jak kvalitativně, tak kvantitativně. Zabývá se úklidem interiéru budov a údržbou venkovních ploch a v konkurenci regionálních úklidových firem zaujímá přední místo díky rozsáhlému portfoliu nabízených služeb.

Analýza marketingového „7P“ a SWOT analýza jsou důkazem, že firma má své pevné postavení na trhu a 90% stávajících klientů je s kvalitou poskytovaných služeb spokojeno. Z ekonomického hlediska společnosti se ukazuje, že se firmě i přes organizační změny provedené v předchozích letech dobře daří a bylo zjištěno, že tržby za služby a zisk rok od roku roste. V roce 2018 dosáhli v porovnání s posledními 4 lety nejvyšších tržeb ve výši 8 676 tis. Kč. Přesto by bylo pro firmu dobré rozšířit své aktivity o další poskytované služby.

Abychom zjistili, o jakých aktivitách by měla firma uvažovat, provedli jsme průzkum mezi stávajícími zákazníky a vypracovali přehled činností konkurence. Výsledkem bylo zjištění, že firma jako jediná mezi podobnými úklidovými společnostmi neposkytuje údržbu vozidel. Z dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že klienti by uvítali činnosti úklid hrobů, půjčovnu mycích strojů, žehlení prádla a údržbu plochy voskem. Pro vypracování projektu bylo navrženo zavedení dvou nových služeb, které byly zákazníky nejvíce preferovány, a těmi jsou údržba interiéru a exteriéru vozidel a úklid hrobů.

Celý projekt je zpracován na podkladě projektového plánu, který obsahuje jednotlivé fáze, od stanovení cíle, až po vymezení rizik. Jsou v něm podrobně popsány obě vybrané aktivity, stanoveny mzdové, materiálové a režijní náklady a na základě nich zpracovány kalkulace. Cena za jednotlivé služby je stanovena přírůžkou ke kalkulovaným nákladům s přihlédnutím k cenám konkurence.

Propagace služeb je další fází projektu a popisuje marketingové možnosti a různé druhy podpory prodeje služeb. Následuje stanovení rizik a nejdůležitější fáze projektu, kterou je zhodnocení projektu z hlediska vlivu na tržby.

Zpracováním projektu na rozšíření aktivit podniku a následným zavedením ve firmě by společností vzrostla tržba o 33 % na 11 587 tis. Kč. Z tohoto důvodu lze projekt považovat za úspěšný a splnil primární cíl, pro který byla tato práce zpracována.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DANEL, Roman, 2014. *ANALÝZA A PROJEKTOVÁNÍ SYSTÉMŮ* [online]. Ostrava. [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: [http://home1.vsb.cz/~dan11/aps/texty/INOHGF\\_EL\\_APS\\_DANEL.pdf](http://home1.vsb.cz/~dan11/aps/texty/INOHGF_EL_APS_DANEL.pdf). E-learningová podpora. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava.

HAKSEVER, Cengiz a Barry, 2018. *Service and operations management* [online]. New Jersey: World Scientific, s. 678 [cit. 2019-03-19]. ISBN 978-981-3209-44-2. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=2bZQD-wAAQBAJ&pg=PA83&hl=cs&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=2bZQD-wAAQBAJ&pg=PA83&hl=cs&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false)

HESKOVÁ, Marie, 2012. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. ISBN 978-80-87472-25-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy* [online]. 2., rozš. vyd. Praha: Grada [cit. 2019-04-09]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=j5PpCjH6m3YC&pg=PA183&dq=trend+slu%C5%BEeb&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKewjX0KKw2sLhAhVXTRUIHetHBz4Q6AEIPjAE#v=onepage&q&f=false>

JIRÁSKOVÁ, Eliška, 2014. *Ekonomika a podnikání ve službách*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-039-2.

SWOT analýza, 2019. *Jak analyzovat prostředí firmy* [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>

SWOT analýza, 2012. *SWOT analýza - Vlastní cesta* [online]. [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>

TUČKOVÁ, Zuzana, 2013. *Ekonomika služeb*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, ISBN 978-80-7478-006-6.

ÚKLID FIREM A DOMÁCNOSTÍ, c2014-2019. *Úklid Vašeho domu, bytu i firmy - Úklidovka-Zlín* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.uklidovka-zlin.cz/uklid>

Úklid, 2012. *Úklid: ZLÍNJUST spol. s r.o.* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://zlinjust.webnode.cz/o-nas/>

Úklid, 2011. *Solda Zlín* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <http://www.solda-uklid.cz/o-nas.html>

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika* [online]. Praha: Grada, 576 s. [cit. 2019-04-09]. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1. Dostupné z: [https://books.google.cz/bo-](https://books.google.cz/books?id=mHY1_jCx2UwC&pg=PA506&dq=ekonomika+slu%C5%BEeb&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiwzPSz1MLhAhX0XxUIHVHkDWIQ6AEIODAD#v=onepage&q&f=false)

[oks?id=mHY1\\_jCx2UwC&pg=PA506&dq=ekonomika+slu%C5%BEeb&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiwzPSz1MLhAhX0XxUIHVHkDWIQ6AEIODAD#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/bo-oks?id=mHY1_jCx2UwC&pg=PA506&dq=ekonomika+slu%C5%BEeb&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiwzPSz1MLhAhX0XxUIHVHkDWIQ6AEIODAD#v=onepage&q&f=false)

ZHOU, Zhenhua, 2016. *The Development of Service Economy* [online]. Singapore: Truth and Wisdom Press and Springer Science Business Media Singapore. [cit. 2017-12-05]. ISBN 978-981-287-901-1. Dostupné z: <http://www.springer.com/us/book/9789812878991>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|       |                             |
|-------|-----------------------------|
| Aj.   | A jiné                      |
| Atd.  | A tak dále                  |
| Apod. | A podobně                   |
| BSP   | Brigáda socialistické práce |
| ČSÚ   | Český statistický úřad      |
| Kf    | Koeficienční m <sup>2</sup> |
| MJ.   | Mimo jiné                   |
| Tj.   | To je                       |
| Tzv.  | Tak zvaně                   |

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Obrázek 1 - Organizační struktura podniku (vlastní zpracování) .....</i> | <i>37</i> |
| <i>Obrázek 2 - Časový plán projektu (vlastní zpracování) .....</i>          | <i>61</i> |

**SEZNAM TABULEK**

|  |    |
|--|----|
| <i>Tabulka 1 - SWOT analýza (Danel, 2014)</i> .....  | 31 |
| <i>Tabulka 2 - Vzor výpočtu ceny (vlastní zpracování)</i> .....                                | 44 |
| <i>Tabulka 3 – Výpočet přímé fakturační ceny (vlastní zpracování)</i> .....                    | 45 |
| <i>Tabulka 4 - SWOT analýza firmy (vlastní zpracování)</i> .....                               | 48 |
| <i>Tabulka 5 - Srovnání cen základních činností (vlastní zpracování)</i> .....                 | 52 |
| <i>Tabulka 6 - Výsledek dotazníkového šetření (vlastní</i> .....                               | 54 |
| <i>Tabulka 7 - Navržené nové činnosti (vlastní zpracování)</i> .....                           | 55 |
| <i>Tabulka 8 - Aktiva jednotlivých let v tis. Kč (vlastní zpracování)</i> .....                | 57 |
| <i>Tabulka 9 - Pasiva jednotlivých let v tis. Kč (vlastní zpracování)</i> .....                | 58 |
| <i>Tabulka 10 - Výkaz zisku a ztráty jednotlivých let v tis. Kč (vlastní zpracování)</i> ..... | 58 |
| <i>Tabulka 11 – Kalkulace nákladů varianty 1 (vlastní zpraování)</i> .....                     | 67 |
| <i>Tabulka 12 - Kalkulace nákladů varianty 2 (vlastní zpracování)</i> .....                    | 68 |
| <i>Tabulka 13 - Kalkulace nákladů varianty 3 (vlastní zpracování)</i> .....                    | 68 |
| <i>Tabulka 14 - Kalkulace nákladů varianty 4 (vlastní zpracování)</i> .....                    | 69 |
| <i>Tabulka 15 - Ceník mytí vozidel (vlastní zpracování)</i> .....                              | 69 |
| <i>Tabulka 16 - Kalkulace úklidu jednohrobu pokrytého kamenem</i> .....                        | 72 |
| <i>Tabulka 17 - Kalkulace úklidu jednohrobu s výsadbou (vlastní</i> .....                      | 72 |
| <i>Tabulka 18- Ceník úklidu hrobů (vlastní zpracování)</i> .....                               | 73 |
| <i>Tabulka 19 - Pravděpodobnost rizika (vlastní zpracování)</i> .....                          | 75 |
| <i>Tabulka 20 – Vliv služby údržba vozidel na tržby (vlastní zpracování)</i> .....             | 76 |
| <i>Tabulka 21 – Vliv služby úklid hrobů na tržby (vlastní zpracování)</i> .....                | 77 |
| <i>Tabulka 22 - Vliv obou činností podniku na tržby (vlastní zpracování)</i> .....             | 78 |

**SEZNAM GRAFŮ**

|   |    |
|---|----|
| <i>Graf 1- Kvalita služeb (vlastní zpracování)</i> .....          | 54 |
| <i>Graf 2 - Nově nabízené činnosti (vlastní zpracování)</i> ..... | 56 |

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA P I: VÝPIS Z ŽIVNOSTENSKÉHO REJSTŘÍKU

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

PŘÍLOHA P III: PŮVODNÍ ZAKÁZKOVÝ LIST

PŘÍLOHA P IV: PROPAGACE FIRMY V POZVÁNCE SPORTOVNÍHO  
UTKÁNÍ

## PŘÍLOHA P I: VÝPIS Z ŽIVNOSTENSKÉHO REJSTŘÍKU

## Výpis z veřejné části Živnostenského rejstříku

Platnost k 22.03.2011 14:18:01

Obchodní firma: Úklidové služby Křemének s.r.o.  
 Sídlo: Tř.Tomáše Bati 299, 764 22, Zlín  
 Identifikační číslo: 26277034

Statutární orgán nebo jeho členové:

Jméno a příjmení: Ladislav Křemének

## Živnostenské oprávnění č.1

Předmět podnikání: Silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně

Druh živnosti: Koncesovaná

Vznik oprávnění: 30.12.2003

Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou

Odpovědný zástupce:

Jméno a příjmení: Ladislav Křemének

## Živnostenské oprávnění č.2

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obory činnosti: Specializovaný maloobchod  
 Pozemní doprava vyjma železniční a silniční motorové dopravy  
 Zprostředkování služeb  
 Správa a údržba nemovitostí  
 Poskytování technických služeb

Druh živnosti: Ohlašovací volná

Vznik oprávnění: 28.02.2002

Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou

Odpovědný zástupce:

Jméno a příjmení: Ladislav Křemének

## Seznam zúčastněných osob

Jméno a příjmení: Ladislav Křemének  
 Datum narození: 23.06.1953  
 Občanství: Česká republika  
 Bydliště: Cecilka 45, 760 01, Zlín - Píluky

Úřad příslušný podle §71 odst.2 živnostenského zákona: Magistrát města Zlína

Ověřuji pod poradčným listem v 500/k 011, že tato listina, která vznikla provedením výstupu z informačního systému veřejné správy v elektronické podobě do podoby listinné, skládající se z 1 listů, odpovídá výstupu z informačního systému veřejné správy v elektronické podobě.

22-03-2011

Ve Zlíně dne 22.03.2011




Strana 1

ZVW 2.3 WEB 0033/029



## PŘÍLOHA PII: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

### Dotazník Úklidové služby Křemének s.r.o.

Dobrý den,

jménem firmy Úklidové služby Křemének s.r.o. Vás chci požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako základ pro vytvoření Diplomové práce na téma Rozšíření aktivit daného subjektu s vlivem na tržby podniku.

Tato firma provádí úklid a údržbu nejen interiérů, ale také exteriérů. V létě se jedná o sekání trávy a postřik plevelu a v zimě úklid sněhu. Dále provádí mytí výloh a oken, malování, stěhování, praní a chemické čištění prádla, krejčovské opravy, čištění koberců. Dále si můžete objednat čisticí prostředky, drobné zednické práce a využít autodopravy osobním vozidlem pro 9 osob.

**Jak jste spokojeni se současnou kvalitou poskytnutých služeb (jedná se o službu jako celek, od objednání až po fakturaci)?**

1 = Velmi spokojen, neměnil bych

2 = Spokojen

3 = Spokojen s výhradami

4 = Spíše nespokojen

5 = Nespokojen, hledám novou úklidovou firmu

V případě nespokojenosti prosím uveďte, v jaké oblasti nejste spokojeni (provedení úklidu, komunikace, rychlost poskytnutí služby, ...):

**Jaké další služby byste v rámci firmy uvítali:**

- |   |        |
|---|--------|
| 1. Úklid hrobů (zametání listí, výsadba květin, nové kamení)    | ANO/NE |
| 2. Půjčovna mycích strojů (zapůjčení stroje pro osobní využití) | ANO/NE |
| 3. Čištění interiéru vozidel mokrou i suchou cestou             | ANO/NE |
| 4. Údržba a renovace podlah polymerovými vosky                  | ANO/NE |
| 5. Žehlení prádla   | ANO/NE |
| 6. Jiné – prosím uveďte:  |        |

Děkuji a vyplnění dotazníku a přeji krásný den

Lada Konečná



## PŘÍLOHA P IV: PROPAGACE FIRMY V POZVÁNCE SPORTOVNÍHO UTKÁNÍ

### VÝSLEDKY 1. KOLA MOL LIGY

|                    |              |       |
|--------------------|--------------|-------|
| IUVENTA MICHALOVCE | DUSLO ŠAĽA   | 27:20 |
| SHK VESELÍ N. MOR  | SOKOL PÍSEK  | 35:22 |
| BÁNOVCE N.B.       | HC ZLÍN      | 21:30 |
| ZORA OLOMOUC       | SOKOL PORUBA | 19:17 |
| BANÍK MOST         | ŠŠK PREŠOV   | 35:24 |
| DHC PLZEŇ          | SLAVIA PRAHA | 30:34 |

### NAŠE DALŠÍ UTKÁNÍ

Sledujte v přímém přenosu na [www.tvcom.cz](http://www.tvcom.cz)

3. kolo MOL ligy: DHC Slavia Praha - HC Zlín 23.09.2018 od 15:00 h.

### TABULKA PO 1. KOLE MOL LIGY

|                      |   |   |   |       |   |                   |   |   |   |       |   |
|----------------------|---|---|---|-------|---|-------------------|---|---|---|-------|---|
| 1. SHK VESELÍ N. MOR | 1 | 0 | 0 | 35:22 | 2 | 7. SLAVIA PRAHA   | 1 | 0 | 1 | 51:52 | 2 |
| 2. BANÍK MOST        | 1 | 0 | 0 | 35:24 | 2 | 8. DHC PLZEŇ      | 1 | 0 | 1 | 51:53 | 2 |
| 3. HC ZLÍN           | 1 | 0 | 0 | 30:21 | 2 | 9. DUSLO ŠAĽA     | 0 | 0 | 1 | 20:27 | 0 |
| 4. IUV MICHALOVCE    | 1 | 0 | 0 | 27:20 | 2 | 10. BÁNOVCE N. B. | 0 | 0 | 1 | 23:30 | 0 |
| 5. SOKOL PORUBA      | 1 | 0 | 1 | 39:36 | 2 | 11. ŠŠK PREŠOV    | 0 | 0 | 2 | 43:56 | 0 |
| 6. ZORA OLOMOUC      | 1 | 0 | 0 | 19:17 | 2 | 12. SOKOL PÍSEK   | 0 | 0 | 1 | 22:35 | 0 |

### PARTNEŘI



Děkujeme za podporu dětí a mládeže



Využijte možnosti nákupu sportovního zboží značky SALMING pomocí klubového zvýhodnění HC Zlín.

Info u Mgr. Radka Sedláčka: RaSedl@email.cz , telefon: +420 776 730 479