

# Zavedenie novej služby vo vybranej firme

Bc. Marika Metesová

---

Diplomová práca  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marika Metesová**  
Osobní číslo: **M17618**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Zavedení nové služby ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k analýze služeb, nákladů, výnosů a hospodářského výsledku z pohledu podniku.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou firmu a analyzujte její současnou finanční situaci.
- Formou projektu zaveďte novou službu ve firmě.
- Zhodnoťte dopad nové služby na ekonomickou a finanční stránku podniku a zhodnoťte případná rizika.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

CASE, Karl E., FAIR, Ray C. a Sharon. M. OSTER. Principles of economics. 17th ed. Boston: Pearson, 2017, 808 s. ISBN 978-1-292-15256-1.  
JENČOVÁ, Sylvia. Finančno-ekonomická analýza podnikateľských subjektov. 1. Vyd. Prešov: GRAFOTLAČ PREŠOV, 2011, 256 s. ISBN 9778-80-970485-7-0.  
JIRÁSKOVÁ, Eva. Ekonomika a podnikanie v službách. 1. Vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014, 109 s. ISBN 978-80-7494-039-2.  
KASSAY, Štefan. Riadenie: finančné riadenie podniku. 1. Vyd. Bratislava: Vydavateľstvo slovenskej Akadémie vied, 2015, 186 s. ISBN 978-80-224-1410-4.  
MILLER, Roger LeRoy. Economics today: the micro view. 19th ed. New York: Pearson, 2018, 766 s. ISBN 978-0-13-447925-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Šárka Papadaki, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
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 BAKALÁŘSKÉ/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 připouští-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 použitou 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

Jméno a příjmení: .....

.....

podpis diplomanta

## ABSTRAKT

Táto diplomová práca sa zaoberá projektom zavedenia novej služby vo vybranej firme v Slovenskej republike. Je rozdelená na teoretickú, analytickú a projektovú časť. Prvá, teoretická časť je zameraná na teoretické vedomosti o službách, nákladoch, výnosoch a výsledku hospodárenia. Druhá, praktická časť je rozdelená na analytickú a projektovú. Analytická časť sa zaoberá skúmaním súčasného stavu spoločnosti, konkurenciou pomocou jednotlivých analýz, ktorá je následne doplnená o analýzu prieskumu trhu. Posledná, tretia časť je projektová, ktorá sa zaoberá samotným projektom zavedenia novej služby vo firme. Súčasťou tejto kapitoly sú jednotlivé plány projektu a samotné riziká. Cieľom práce je navrhnúť firme taký projekt, ktorý efektívne zavednie novú službu vo firme.

**Kľúčová slová:** nová služba, náklady, výnosy, výsledok hospodárenia, analýza, prieskum trhu, projekt

## ABSTRACT

This diploma thesis deals with a project of introducing a new service in a selected company in the Slovak Republic. It is divided into theoretical, analytical and project part. The first, theoretical part, is focused on theoretical knowledge of services, costs, revenues and economic outcomes. The second, practical part is divided into analytical and project. The analytical part deals with the research of the current state of the company, competition with the help of individual analyzes, which is then supplemented with the analysis of the market research. The last, third part is a project that deals with the project of launching a new service on the market. Part of this section is individual project plans and risks themselves. The aim of the thesis is to propose a project to the company that will effectively introduce a new service in the company.

**Keywords:** new service, costs, revenues, economic result, analysis, market research, project

Touto cestou by som rada poďakovala vedúcej mojej diplomovej práce pani Ing. Bc. Šárke Papadaki, Ph.D., za odbornú pomoc pri mojej diplomovej práci, jej ochotu, ústretovosť a trpezlivosť.

Veľké poďakovanie patrí aj majiteľovi firmy za poskytnutie interných dát.

Ďalej by som chcela poďakovať svojej rodine a blízkym za trpezlivosť a podporu a hlavne mojej malej dcérke, že to všetko statočne zvládla i keď starostlivosť o ňu bola striedavá a musela sa prispôbovať okoliu.

*„Dôkazom vysokého vzdelania je schopnosť hovoriť o najväčších veciach najjednoduchším spôsobom.“*

Ralph Waldo Emerson

## Obsah

I	ÚVOD.....	9
II	CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
III	TEORETICKÁ ČÁST.....	11
IV	1 SLUŽBY .....	12
1.1	VLASTNOSTI SLUŽIEB.....	12
1.2	KLASIFIKÁCIA SLUŽIEB.....	14
1.3	KVALITA SLUŽIEB.....	15
1.4	PODNIKANIE V SLUŽBÁCH .....	16
1.5	PERSONÁLNE ČINNOSTI V SLUŽBÁCH .....	16
1.5.1	ZAMESTNANCI V SEKTORE SLUŽIEB.....	17
1.6	ZÁKAZNÍCI V SEKTORE SLUŽIEB .....	17
V	2 NÁKLADY PODNIKU .....	19
2.1	CHARAKTERISTIKA NÁKLADOV.....	19
2.1.1	PODSTATA A VZNIK NÁKLADOV .....	20
2.2	KLASIFIKÁCIA NÁKLADOV.....	21
2.2.1	DRUHOVÉ ČLENENIE NÁKLADOV .....	21
2.2.2	ČLENENIE PODĽA ZÁVISLOSTI NÁKLADOV OD OBJEMU VÝKONOV .....	23
2.2.3	ÚČELOVÉ ČLENENIE NÁKLADOV .....	25
2.2.4	KALKULAČNÉ ČLENENIE NÁKLADOV.....	26
VI	3 VÝNOSY PODNIKU.....	28
3.1	TRŽBY .....	28
3.2	HRUBÁ MARŽA .....	28
VII	4 VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA, VÝKAZ ZISKU A STRATY .....	29
4.1	PRÍJMY, VÝDAJE, CASHFLOW (PEŇAŽNÉ TOKY) .....	29
VIII	5 CENOVÉ ROZHODOVANIE PODNIKU V OBLASTI SLUŽIEB.....	30
5.1	VPLYV CIEN NA VÝNOSY PODNIKU.....	31
5.2	VPLYV CIEN NA NÁKLADY PODNIKU .....	31
5.3	VZŤAH CENY A ZISKU .....	31
5.4	TVORBA CIEN SLUŽIEB.....	33
IX	6 DEFINÍCIA ANALÝZ .....	34
6.1	SWOT ANALÝZA .....	34
6.2	ODVETVOVÁ ANALÝZA .....	34
6.3	KONKURENČNÁ ANALÝZA .....	34
6.4	PEST ANALÝZA .....	35
6.5	ANALÝZA PRIESKUMU TRHU .....	36
6.6	PROJEKT .....	36
X	7 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI.....	38
XI	PRAKTICKÁ ČÁST .....	39

<b>xii</b>	<b>8 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU FIRMY</b> .....	<b>40</b>
<b>8.1</b>	<b>CHARAKTERISTIKA FIRMY</b> .....	<b>40</b>
8.1.1	ZÁKLADNÁ DEFINÍCIA FIRMY .....	40
8.1.2	STRUČNÁ HISTÓRIA SPOLOČNOSTI .....	40
<b>8.2</b>	<b>SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>41</b>
<b>8.3</b>	<b>ANALÝZA NÁKLADOV A VÝNOSOV FIRMY</b> .....	<b>44</b>
8.3.1	ANALÝZA NÁKLADOV FIRMY .....	44
8.3.2	ANALÝZA VÝNOSOV FIRMY .....	48
8.3.3	ANALÝZA HOSPODÁRSKEHO VÝSLEDKU FIRMY .....	49
<b>8.4</b>	<b>ODVETVOVÁ ANALÝZA</b> .....	<b>50</b>
<b>8.5</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCIE</b> .....	<b>51</b>
8.5.1	KONKURENCIA V OKOLÍ .....	51
8.5.2	KONKURENCIA OKOLIA V RÁMCI PONÚKANÝCH SLUŽIEB .....	53
8.5.3	KONKURENCIA V RÁMCI CELÉHO ÚZEMIA SR.....	55
<b>8.6</b>	<b>PEST ANALÝZA</b> .....	<b>56</b>
	PRODUKCIA STAVEBNÉHO ODVETVIA .....	59
<b>8.7</b>	<b>ANALÝZA PRIESKUMU TRHU</b> .....	<b>61</b>
<b>xiii</b>	<b>9 ZHODNOTENIE VÝSLEDKOV ANALÝZ</b> .....	<b>65</b>
<b>xiv</b>	<b>10 PROJEKT ZAVEDENIE NOVEJ SLUŽBY VO FIRME</b> .....	<b>67</b>
<b>10.1</b>	<b>IDENTIFIKÁCIA PROJEKTU</b> .....	<b>67</b>
<b>10.2</b>	<b>CIELE PROJEKTU</b> .....	<b>67</b>
10.2.1	CIEĽOVÁ SKUPINA .....	68
<b>10.3</b>	<b>ZAINTERESOVANÉ STRANY</b> .....	<b>69</b>
<b>10.4</b>	<b>KOMUNIKAČNÝ PLÁN PROJEKTU</b> .....	<b>69</b>
<b>10.5</b>	<b>STRATEGICKÝ PLÁN</b> .....	<b>74</b>
<b>10.6</b>	<b>FINANČNÝ PLÁN FIRMY</b> .....	<b>76</b>
<b>10.7</b>	<b>RIZIKÁ PROJEKTU</b> .....	<b>82</b>
<b>xv</b>	<b>11 ZHODNOTENIE PROJEKTOVEJ ČASTI</b> .....	<b>85</b>
<b>xvi</b>	<b>ZÁVER</b> .....	<b>87</b>
<b>xvii</b>	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY</b> .....	<b>88</b>
<b>xviii</b>	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK</b> .....	<b>91</b>
<b>xix</b>	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV</b> .....	<b>92</b>
<b>xx</b>	<b>ZOZNAM TABULIEK</b> .....	<b>93</b>
<b>xxi</b>	<b>ZOZNAM PRÍLOH</b> .....	<b>94</b>



## ÚVOD

Podnikanie je systematická činnosť, ktorá vznikla pred stáročiami a vďaka nej sa uspokojujú potreby jednak potencionálnych zákazníkov a jednak tie svoje. Každé podnikanie má svoje priority a záleží len na každom z nás, ako sa ďalej budú rozvíjať. Proces zavedenia služby vo firme, či prípadne na trh je významný a musí si ním prejsť každá služba v začiatkovej fáze, ak má byť verejne ponúkaná svojím zákazníkom. Chybné kroky pri zavedení novej služby môžu znamenať nemalé finančné straty a v horšom prípade môžu byť príčinou zániku firmy.

Cieľom diplomovej práce je previesť analýzu súčasného stavu v oblasti podniku služieb na miestnom trhu v oblasti Nové Mesto nad Váhom na základe získaných teoretických poznatkov. Súčasťou diplomovej práce je aj vypracovanie konkrétneho projektového riešenia založenia novej služby vo firme s možnými prínosmi a rizikami.

V teoretickej časti diplomovej práce sa budem venovať vymedzením základných pojmov, ako sú služby, podnikanie v službách, náklady, výnosy, výsledok hospodárenia a vplyv cien. Ďalej táto časť obsahuje informácie o potrebných využiteľných analýzách, (ako je SWOT analýza, PEST analýza, odvetvová analýza, konkurenčná analýza a analýza prieskumu trhu) a o projekte. V závere tejto časti sú uvedené zainteresované strany, komunikačný plán projektu a samotné riziká projektu a nechýba taktiež celkové zhrnutie teoretickej časti.

Témou praktickej časti je cieľ práce, prieskum trhu a projektová časť. Výsledky, ktoré získame z prieskumu trhu budú odrazom k projektovej časti, nakoľko nám budú podávať informácie o stave na miestnom trhu. Medzi tieto informácie zaradíme zákazníkov, ich spokojnosť, konkurenciu, atď. V závere tejto analytickej časti sa nachádza zhodnotenie výsledkov.

Projektová časť je jednou z najdôležitejších úsekov, pretože na základe získaných poznatkov rieši konkrétne problémy, konkrétne návrhy a opatrenia tak, aby podnik fungoval čo najlepšie a bol čo najviac konkurencieschopný. Pre spracovanie projektovej časti pripadá zhodnotiť projekt ako celok s možnými prínosmi a rizikami.

## CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je spracovať projekt zavedenia novej služby vo vybranej firme v Novom Meste nad Váhom. K dosiahnutiu tohto cieľa budú využité poznatky z teoretickej a analytickej časti.

Cieľom teoretickej časti je spracovať literárnu rešerš na základe prieskumu literárnych prameňov na tému zavedenie novej služby vo firme, ako sú služby, náklady, výnosy, výsledok hospodárenia, vplyv cien a definície jednotlivých analýz, z ktorých budú čerpané informácie pre lepšie spracovanie praktickej časti.

Ciele praktickej časti sú súčasne aj jednotlivé ciele práce. Medzi ne patria:

- analyzovanie súčasnej situácie firmy,
- zhodnotenie dopadu novej služby na ekonomickú a finančnú stránku podniku,
- zhodnotenie prípadných rizík.

Cieľom analytickej časti je zmonitorovať súčasnú situáciu a postavenie firmy na trhu, v ktorej bude služba zavádzaná. Najskôr bude uvedená SWOT analýza firmy, ktorá posluží na zistenie vonkajšieho a vnútorného prostredia. Následne bude spracovaná analýza nákladov, výnosov a hospodárskeho výsledku firmy, ktorá bude dôležitá pre lepší prehľad a zistenia, kde náklady a výnosy vznikajú a následne bude pri projektovej časti uvedené, ktoré položky nákladov a výnosov budú novou službou vo firme ovplyvnené. Analýza interných materiálov bude slúžiť aj na preskúmanie súčasného stavu firmy, napríklad objem produkcie rodinných domov. Ďalej bude nasledovať prieskum trhu v oblasti služieb, ktorý slúži k identifikácii vývojových trendov. Prevedená bude odvetvová analýza orientovaná na služby v oblasti stavebníctva. Nasledovať bude PEST analýza na zistenie základných faktorov makroprostredia firmy, ďalej analýza konkurencie na zistenie pozície firmy na trhu a odlišností od popredných konkurentov. Analytickú časť bude uzatvárať analýza prieskumu trhu, ktorá bude prevádzaná formou dotazníkového šetrenia. Následne sa prevedie analýza dát a interpretujú sa výsledky.

Praktická projektová časť už popisuje jednotlivé kroky plánov. Taktiež bude vymedzená organizačná štruktúra projektu a zainteresované strany. Dôležitú časť projektu tvorí komunikačný, strategický a finančný plán firmy. Obzvlášť podstatnú časť tvorí finančný plán, v rámci ktorého budú naprojektované ovplyvnené náklady a vyčíslené tržby. Ďalej bude popísaný časový plán a riziká projektu.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 SLUŽBY

Vašítková (2014, s. 14) definuje služby ako veľmi rozsiahlu oblasť ľudských činností, ktoré poskytujú jednotlivci, firmy či prípadne organizácie. Do súkromného sektora sú zaradované služby, ktoré majú jednu spoločnú príznačnú vlastnosť a to realizácia zisku. Služby z oblasti vzdelania, zdravotníctva, sociálnej oblasti, zákonodarstva, bezpečnosti občanov, ochrany štátu atď. sú označované ako služby verejného sektora. Zaradované sú medzi služby poskytované štátom.

Služby sú samostatne identifikovateľné činnosti nehmotného charakteru, ktoré uspokojujú potreby a nemusia byť vždy spojené s predajom výrobku alebo inej služby. (Vašítková, 2014, s. 16)

Služba je akákoľvek aktivita alebo výhoda, ktorú môže jedna strana ponúknuť druhej, neprináša vlastníctvo a má nehmotnú vlastnosť. (Kotler et al., 2007, s. 710)

Vašítková (2014) a Kotler (2007) sa zhodujú, že služba môže aj nemusí byť spojená s hmotným výrobkom.

### 1.1 Vlastnosti služieb

Najvšeobecnejšie vlastnosti služieb sú:

- **Nehmotnosť** – najcharakteristickejšia základná vlastnosť služieb. V podstate znamená, že službu nemôžeme zhodnotiť žiadnym fyzickým zmyslom, nemôžeme si ju prehliadnuť ani ju predom vyskúšať. Zákazník je znevýhodnený pri výbere služieb, je pre neho veľmi obtiažné zhodnotiť vzájomne si konkurujúce služby. Snaží sa riadiť informáciami od rodiny, známych, prípadne aj iných zákazníkov, ktorí túto službu využili alebo užívajú.
- **Neoddeliteľnosť** – presnejšie charakterizuje neoddeliteľnosť služby od poskytovateľa. To znamená, že zákazník sa priamo zúčastňuje poskytovania služby v čase, kedy je služba produkovaná. Jedná sa napríklad o kadernícke alebo kozmetické služby, manikúra, pedikúra ale taktiež aj služby zdravotné, kedy lekár nemôže ošetriť pacienta bez jeho prítomnosti. Sú prípady, kedy nemusí byť zákazník prí-

tomný v čase produkcie služby (jedlo v reštaurácii). Sú prípady, kedy zákazník nemusí byť prítomný vôbec počas celej doby produkcie služby. Jedná sa napríklad o právne služby, kedy zákazník počas prejednávania nemusí byť prítomný vôbec. Častokrát sú služby najskôr predané, následne vyprodukované a zároveň súčasne aj spotrebované. jedná sa napríklad o vstupné do divadla.

- **Zničiteľnosť** – Ak služby nie sú využívané v daný okamih, sú stratené alebo zničené. Nekvalitnú, zle poskytnutú službu nemôžeme reklamovať – vymeniť alebo vrátiť tak, ako sme zvyknutí u bežných nekvalitných výrobkoch. V takomto prípade môžeme iba obdržať inú službu, či prípadne využiť zľavu z ceny. Služby nemôžeme skladovať, uchovávať, vracať ani opäť predávať.
- **Nemožnosť vlastníctva** – službu nemožno vlastniť. Táto skutočnosť je spojená s jej nehmotnosťou a zničiteľnosťou. Ak sa jedná o služby verejné, teda o služby poskytované štátom, toto právo vzniká na základe riadneho platenia zdravotného či sociálneho poistenia alebo daní.
- **Heterogenita – premenlivosť** – má vzťah viacmenej k štandardu kvality poskytovanej služby. Kvalitu služby ovplyvňuje chovanie zákazníkov či spotrebiteľov, ktoré nie je možné vždy predvídať. Určitá služba môže byť odlišným spôsobom poskytnutá od jedného poskytovateľa v porovnaní s iným poskytovateľom. Heterogenita služby je vždy spojená s príčinou toho, že zákazník nemusí zakaždým obdržať rovnakú kvalitu služieb. (Vašítková, 2014, s. 16-20)

Jirásková (2014, s. 8) doplňuje základné vlastnosti služieb o nasledujúce:

- pominuteľnosť – neskladovateľnosť,
- nemožnosť testovania,
- miestna a časová náväznosť,
- pracnosť – služby vyžadujú ľudskú aktivitu a vďaka časovej modifikácii taktiež kreativitu. Ľudský faktor je preto mnohokrát považovaný za kľúčový faktor úspechu,
- obmedzená prenesenosť – službu je potrebné konzumovať v mieste produkcie,
- krátka doba „trvanlivosti“ – akonáhle nebola služba poskytnutá, čas sa vytratil a nemožno ho znovu obnoviť. Ako príklad možno uviesť prepadnutú letenku. Miesto, ktoré nemohlo byť obsadené nemožno predat' v budúcnosti,

- fluktuácia dopytu – vďaka externým faktorom je obtiažne predpovedať dopyt – značný vplyv sezónnosti, dni v týždni, ekonomický cyklus, atď.

## 1.2 Klasifikácia služieb

Základná klasifikácia označovaná ako „odvetvové triedenie služieb“ delí služby na terciárne, kvartárne a kvintérne:

- Terciárne – do tejto skupiny sú zaradované služby ako holičstvo, kaderníctvo, čistiarne, hotely a reštaurácie, kozmetické služby, opravy vrátane údržby domácich prístrojov, remeselnícke práce vykonávané doma a iné domáce služby.
- Kvartárne – služby majú charakteristickú spoločnú črtu a tou je rozdeľovanie a uľahčovanie činností, čo vedie k zefektívneniu práce. Do tejto skupiny sú zaradované služby ako doprava, komunikácia, obchod, financie alebo správa.
- Kvintérne – služby, ktorých hlavnou črtou je, že svojich príjemcov určitým spôsobom zdokonaľujú či menia. Do tejto skupiny patria služby ako vzdelanie, zdravotná starostlivosť alebo rekreácie. (Vašítková, 2008, s. 13-14)

Jirásková (2014, s. 8) definuje klasifikáciu služieb podľa:

**1. Účastí tržných mechanizmov** na tržné služby a netržné služby. Tržné služby sú poskytované na trhu za cenu pokrývajúcu výrobné náklady a umožňujú dosiahnutie zisku pre ich poskytovateľa. Zahrňujú kategórie ako sú napríklad hotely a reštaurácie, finančné sprostredkovanie, činnosti v oblasti nehnuteľnosti, prenájmu alebo podnikateľskej činnosti, atď. Netržné služby sú poskytované spoločnostiam alebo jednotlivým spotrebiteľom buď bezplatne, alebo za príplatok nižší ako 50 % výrobných nákladov. Môžu byť poskytované buď štátom, súkromnými neziskovými inštitúciami alebo domácnosťami so zamestnancami. Odvetvové vymedzenie netržných služieb je pomerne komplikované, pretože niektoré služby môžu byť poskytované za účelom dosiahnutia zisku, napríklad vzdelávanie alebo zdravotná starostlivosť. Z hľadiska odvetvia tak možno netržné služby členiť na prevažne tržné a prevažne netržné, do ktorých patrí napríklad verejná správa, obrana, zdravotná alebo sociálna starostlivosť.

**2. Konečných spotrebiteľov** na konečného spotrebiteľa, kedy je priamo jemu poskytnutá a nikto iný ju nevyužíva – napríklad kadernícke služby. Ďalej môžu byť konečným spotre-

bitel'om organizácie, napríklad informačné technológie, prípadne môžu byť koneční spotrebitelia spotrebiteľ aj organizácie, kedy môžu služby využívať obidve skupiny spotrebiteľov s odlišnými marketingovými prístupmi, napríklad letecká doprava.

**3. Kvantity realizácií** na služby bežnej potreby napríklad maloobchod alebo služby luxusné – špecializované.

**4. Podľa formy** na unifikované, teda poskytované všetkým užívateľom v rovnakej podobe alebo zákazkové.

**5. Podľa úrovne zhmotnenia** na z časti nehmotné, napríklad kultúra, ďalej služby poskytujúcu pridanú hodnotu k hmotnému výrobku, napríklad autoservis a služby sprístupňujúce hmotný výrobok, napríklad reštaurácie.

V súvislosti s klasifikáciou ekonomických činností CZ-NACE je podľa Jiráskovej (2014, s. 9) dôležité spomenúť nasledujúce klasifikácie:

- CZ – CPA, ktorá člení produkciu – výsledok ekonomických činností. Tieto dve klasifikácie (CZ-NACE a CZ - CPA) na seba navzájom nadväzujú. Obe členia výrobky do 21 sekcií. V tejto klasifikácii je uvedené, že služby môžu byť výrobného aj nevýrobného charakteru.
- K ďalším službám, ktoré sa vyskytujú v klasifikácii CZ - CPA patria napríklad podporné služby nevýrobného charakteru, ktoré nevedú k výrobku, medziproduktu alebo k samotnej poskytovanej službe. Sú to služby, ktoré slúžia výrobcovi alebo poskytovateľovi služieb zaistiť správny chod výrobnej služby.
- CZ - COPNI - predmetom je triedenie služieb, resp. výdajov neziskových inštitúcií domácnostiam podľa účelu.

### 1.3 Kvalita služieb

Podľa Foreta (2012, s. 156) je kvalite služieb v poslednom období venovaná veľká pozornosť. Je vyvíjaný neustály tlak na zvyšovanie kvality služieb, a to predovšetkým z dôvodu odlišnosti od konkurencie.

„Obvykle sa kvalita služieb vymedzuje nasledujúci desiatimi položkami:

1. *spol'ahlivosť* – ako schopnosť realizovať a poskytovať služby spoľahlivo a správne,
2. *vnímavosť* – schopnosť reagovať rýchlo, iniciatívne a tvorivo na prianie a potreby zákazníkov,

3. *kompetentnosť* – uplatnenie požadovaných schopností, znalostí a zručností k bezchybnému poskytovaniu služby,
4. *zdôrilosť* – kultivovanosť, ohľaduplnosť, ústretovosť, pozornosť, úctivosť a srdečnosť v prístupe k zákazníkom,
5. *dôveryhodnosť* – lojalita voči zákazníkom, hodnovernosť a úprimnosť,
6. *bezpečnosť, istota* – poskytovanie služby nemôže predstavovať pre zákazníka neistotu, riziko či nebezpečie, prípadne musí byť o možnom riziku predom pravdivo informovaný,
7. *prístupnosť* – ľahká dostupnosť na vhodnom mieste, vo vhodnom čase a s krátkou čakacou dobou,
8. *hmataiteľnosť, materiálnosť* – úroveň fyzického vybavenia, technického zariadenia pre poskytnutie služby,
9. *komunikatívnosť* – schopnosť presne a zrozumiteľne popísať službu, pohoťovo a rýchlo ju poskytnúť,
10. *pochopenie zákazníka* – poznať zákazníka a jeho problémy, poskytnúť mu individuálnu pozornosť .“ (Foret, 2012, s. 156)

#### 1.4 Podnikanie v službách

Pre podnikanie v službách je na rozdiel od priemyslu charakteristický nízky podiel vlastného kapitálu a vysoký podiel fixného kapitálu. Najväčšiu časť nákladov tvoria následne mzdové náklady. Prevádzkovateľom podniku služieb môže byť:

1. osoba zapísaná v obchodnom registri,
2. osoba podnikajúca na základe živnostenského oprávnenia (remeselná, voľná alebo viazaná živnosť),
3. činnosť FO podľa zvláštneho zákona napríklad lekári, tlmočníci, atď.,
4. osoba podnikajúca na základe iného než živnostenského oprávnenia, napríklad činnosť finančných inštitúcií, výroba elektriny, plynu alebo tepla. (Jirásková, 2014, s. 18)

#### 1.5 Personálne činnosti v službách

Ľudské zdroje sú pre sektor služieb kľúčovým prvkom úspechu, pretože zamestnanci sa častejšie dostávajú do kontaktu so zákazníkom. Väčšina poskytnutých služieb závisí od kvality a šikovnosti zamestnanca. (Jirásková, 2014, s. 28)



### 1.5.1 Zamestnanci v sektore služieb

Kassay (2015, s. 251) sa domnieva, že významným prínosom pre celý podnik je, že v oblasti ľudských zdrojov prevažujú pozitívne stránky. Podnik sa môže spoliehať hlavne na kvalitu svojich zamestnancov z hľadiska klasifikácie i profesijnej štruktúry. Za dôležité považuje zvýšiť kvalitu manažérov strednej úrovne, ktorí sú významným spojivom v komunikácii medzi vyššou a nižšou riadiacou úrovňou. Veľmi dôležité zo strategického hľadiska je, aby podnik zvýšil schopnosť získať a udržať schopných a vysoko tvorivých ľudí.

Výber kvalitného zamestnanca sa dostáva do popredia záujmu podnikov v oblasti služieb. Kvalitných absolventov škôl je na trhu nedostatok a tým menej tých, ktorý sa dokážu vžiť s filozofiou firmy, flexibilne sa prispôsobovať jej zmenám a obohacovať ju svojimi myšlienkami. Každá jedna pozícia je iná a vyžaduje inú charakteristiku kandidáta, napríklad pozícia na priemyselnej pásovej výrobe požaduje zamestnanca s fyzickými predpokladmi, kdežto pozícia obchodného riaditeľa požaduje človeka s vyjednávajúcimi a obchodnými zručnosťami. V sektore služieb sú preto kľúčové osobnostné charakteristiky uchádzačov. Pre sektor služieb je špecifický vyšší dôraz na odbornú kvalifikáciu zamestnancov, príjemné vystupovanie, spoľahlivosť, miera flexibility, lojality, schopnosť práce v tíme, schopnosť práce pod tlakom zákazníka a zvýšená odolnosť voči stresu. (Jirásková, 2014, s. 29)

#### *Vzťah so zamestnancami*

Podnikateľské subjekty majú zodpovednosť voči svojim pracovníkom. Množstvo základných princípov sa osobitne venuje správaniu úspešných podnikov svojim pracovníkom. Tieto pravidlá neobmedzujú právo podnikateľským subjektom vynútiť si disciplínu u svojich podriadených alebo ukončiť zamestnanecký vzťah so zamestnancami v súlade s platnými zákonmi. (Kassay, 2015, s. 58)

### 1.6 Zákazníci v sektore služieb

Obmedzovanie moci podnikateľských subjektov a vnucovanie svojej vôle okoliu sa presadzuje lokálnymi a štátnymi zásahmi do legislatívy. Sú tvorené rôzne formy regulovania a kontroly, s ktorými podnik musí počítať. Vznikajú tak organizačné formy v podobe inšpekčných a kontrolných inštitúcií a orgánov štátnej správy ako aj skúšobných a certifikačných ústavov, či spotrebiteľských združení. Ich hlavnou úlohou je chrániť zákazníka pred nezod-

povednými praktikami záujmových skupín zastúpených aktivitami podniku či podnikom samotným. Stávajú sa dôležitou zložkou pre interakcie podniku s okolím a ich nerešpektovanie má deštruktívne účinky na celú existenciu podniku a na jeho ekonomické parametre. (Kassay, 2015, s. 134)

## 2 NÁKLADY PODNIKU

Kajanová (2005, s. 45) tvrdí, že náklady sú predmetom záujmu každého manažéra, pretože patria k najdôležitejším charakteristikám podniku. Definovanie pojmu náklady vo svete nie je jednotné a zodpovedá zámeru, ktorý majú plniť a taktiež stupňu, na ktorom sú definované. Ich znalosť je nevyhnutná pre naplňovanie cieľov a zdokonaľovania riadenia podniku.

Podľa Kupkoviča (1999, s. 9) ekonomika na trhu si vyžaduje využitie základných ekonomických druhov ako sú náklady, zisk, ceny atď. Z hľadiska podniku sú náklady podstatnou ekonomickou kategóriou.

Riadenie nákladov má pre každý podnik prvoradý význam, pretože zisk rastie predovšetkým znižovaním nákladov. V trhovej ekonomike v podmienkach nedokonalej konkurencie môže podnikateľ prostredníctvom nákladov ovplyvniť výšku ceny, ktorá sa tvorí na trhu v závislosti od vzťahu ponuky a dopytu a iných faktorov. Spôsob sledovania nákladov predstavuje v každom riadiacom systéme a účtovníctve rozhodujúci článok a významnou mierou prispieva k jeho celkovej charakteristike. Je dôležitým nástrojom vnútro podnikového riadenia z hľadiska poznávania skutočnej výroby, procesu ako aj z kontrolného hľadiska. Na zistenie úrovne nákladov je potrebné vykonávať dôkladné analýzy, ktoré sa stávajú základnou informačnou bázou pre prijímanie opatrení a identifikáciu smerujúcu k úsporám v danej oblasti. (Kajanová, 2005, s. 45-46)

### 2.1 Charakteristika nákladov

Materiálnym základom vzniku nákladov je spotreba elementárnych výrobných faktorov, ktoré musia byť k dispozícii v požadovanom množstve a štruktúre potrebnej na uskutočnenie plánovaných výkonov podniku. Takto sa v procese hospodárskej činnosti podniku uvádzajú do pohybu a vytvárajú toky, v ktorých sa jedna forma prostriedkov transformuje do druhej formy v podobe nákladov. Vo všeobecnosti sa náklady vymedzujú ako vynaloženie ekonomických zdrojov podniku na určitý výkon, výsledok aktivity, od ktorej sa očakáva ekonomický efekt. (Kajanová, 2005, s. 46)

Iná definícia označuje náklady ako peňažné vyjadrenie spotreby zdrojov podniku, ktoré sú potrebné k uskutočneniu výrobnej alebo inej činnosti podniku. Predstavujú rozsah finančných a taktiež vecných prostriedkov ako aj prác, ktoré podnik vynakladá na svoju činnosť za určité obdobie a ktoré pôsobia na jeho konečný hospodársky výsledok. Prakticky náklady

vyjadrujú účelovú transformáciu vynaložených prostriedkov na príslušné výkony. Podnikateľské subjekty sú povinné zaúčtovať a vykázat náklady v účtovnom období, v ktorom vznikli bez ohľadu na to, kedy vzniknú výdavky vzťahujúce sa k týmto nákladom. Táto skutočnosť sa nazýva akruálny princíp. Zabezpečuje sa dôsledkom dodržiavania časového rozlíšenia nákladov, teda účtovaním nákladov budúcich období, komplexných nákladov budúcich období, respektíve výdavkov budúcich období. Výdavky znamenajú zmenšenie objemu finančných prostriedkov v podniku. (Kajanová, 2005, s. 46-47)

### 2.1.1 Podstata a vznik nákladov

Náklady podniku môžeme definovať aj ako peňažné ocenenie spotreby výrobných faktorov, ktoré podnik vynaložil na svoje výkony (výrobky alebo služby) a ostatné účelovo vynaložené výdavky spojené s jeho činnosťou. Jedná sa teda o finančné prostriedky, ktoré boli účelovo vynaložené na zabezpečenie konkrétnych výrobkov alebo služieb ako výsledok výrobného procesu. Môže ísť o materiálové náklady, ktoré majú výrobný charakter, mzdové náklady, náklady spojené s obstaraním, predajom alebo skladovaním. (Kajanová, 2005, s. 48)

Za ekonomicky oprávnené náklady považujeme obstarávacie náklady, ktoré zodpovedajú množstvu priameho materiálu, technologicky nevyhnutné náklady, mzdové náklady, náklady obehu, ostatné priame a nepriame náklady. Veľká pozornosť sa venuje výške nákladov, pretože do veľkej miery ovplyvňujú prosperitu podnikania. (Kajanová, 2005, s. 48)

Priemerné jednotkové náklady priamo ovplyvňujú výšku celkových nákladov. Sú výsledkom pôsobenia mnohých faktorov a v neposlednom rade aj vplyvom objemu produkcie a zmeny sortimentu. Vznik nákladu určitého výrobku v podniku na prvý pohľad spája so začatím výrobného procesu, teda činnosti podniku. V skutočnosti skôr ako sa začne s výrobou určitého výrobku, musí sa výrobok, prípadne výrobný proces pripraviť z hľadiska konštrukčného, technologického a organizačného, čo zabezpečuje technická príprava výroby (činnosti podniku). Z uvedeného dôvodu technická príprava rozhoduje o budúcej úrovni nákladov. Túto dôležitú skutočnosť je potrebné brať do úvahy najmä z hľadiska určovania úloh pri zabezpečení zníženia nákladov. (Kajanová, 2005, s. 49)

#### **Základné faktory ovplyvňujúce výšku nákladov:**

- existujúce podmienky výroby: dlhodobý hmotný a dlhodobý nehmotný majetok, krátkodobý majetok, personálne zabezpečenie,

- výrobná organizácia,
- veľkosť podniku,
- priemerné jednotkové náklady, ktoré sú dané technickoorganizačnými faktormi, ako sú napríklad konštrukcia kalkulačného vzorca, organizácia výrobného programu, technológia, atď.,
- výrobný program podniku,
- spôsob oceňovania množstva vynaloženej zhmotnenej a živej práci: spôsob oceňovania spotreby materiálu, spôsob výpočtu odpisov dlhodobého hmotného a nehmotného majetku atď.,
- veľkosť objemu výroby – pri zvyšovaní objemu výroby sa zvýšia aj náklady. (Kajanová, 2005, s. 48)

## 2.2 Klasifikácia nákladov

Kupkovič (1999, s. 14) sa domnieva, že pri členení nákladov by sa mali utvárať skupiny nákladov s osobitnými charakteristickými črtami tak, aby sa tieto osobitosti vyskytovali iba v danej skupine.

Kajanová (2005, s. 49) uvádza, že klasifikácia nákladov sa používa na hodnotenie úrovne jednotlivých nákladových položiek, nákladov výkonu a na odkrývanie rezerv ich znižovania. Dôležitá je tiež pre evidenciu nákladov a plánovanie.

Náklady sú špeciálnou a veľmi širokou ekonomickou kategóriou. Sú zložené z rozličných častí bez priamych vzájomných súvislostí. Podľa toho sa delí:

- z akých ekonomických zdrojov sú zriaďované,
- akú plní funkciu v procese,
- ako reagujú na pôsobenie rôznych faktorov a ako sa prejavujú. (Čechová, 2011, s. 72)

### 2.2.1 Druhovú členenie nákladov

Druhovú členenie predstavuje členenie nákladov do rovnakých skupín podľa aktivít jednotlivých výrobných faktorov podniku. Pod pojmom výrobné faktory rozumieme materiál, prácu a investičný majetok. V druhovom členení si klademe otázku . Čo/aký druh bol spotrebovaný? (Synek a kolektív, 2011, s. 81)

Zoskupenie nákladov z hľadiska jednotlivých činiteľov vo výrobnom procese podľa toho, či súvisia so spotrebou majetku alebo spotrebou práce. Podľa tohto hľadiska ich členíme na tieto ekonomicky rovnorodé skupiny:

- spotrebovaný materiál a energie,
- služby (opravy a udržiavanie, cestovné, náklady na reprezentáciu),
- osobné náklady (mzdové náklady, vrátane zákonných a ostatných sociálnych nákladov),
- dane a poplatky (cestná daň, daň z nehnuteľnosti),
- iné prevádzkové náklady (predaný materiál, dary, zmluvné a ostatné pokuty a penále, odpis pohľadávky),
- odpisy, rezervy a ostatné a opravné položky prevádzkových nákladov,
- finančné náklady (predané cenné papiere a vklady, úroky, kurzové straty),
- rezervy a opravné položky finančných nákladov,
- mimoriadne náklady (manká a škody, tvorba rezerv),
- dane z príjmov a prevodné účty. (Kupkovič, 1999, s. 15)

Druhovú členenie nákladov poskytuje informácie pre zabezpečenie proporcií medzi potrebou výrobných činiteľov a ich zdrojmi z okolia čo do množstva, času a zloženia umožňuje vytvoriť žiaduci vzťah medzi podnikom a okolím. Význam tohto členenia spočíva v zabezpečení stability a rovnováhy medzi potrebou jednotlivých druhov ekonomických zdrojov, ktoré sa musia zaobstarať v požadovanom množstve, kvalite, čase a v meniacich sa podmienkach výrobného procesu, pri zmenách sortimentu a objemu finálnych výkonov. (Kajanová, 2005, s. 51-52)

Pre jednotlivé druhy nákladov je charakteristické, že:

- sú to náklady jednoduché, čo znamená, že v rámci daného reprodukčného procesu ich nie je možné ďalej rozkladať,
- sú to náklady časovo nerozlíšené, čo znamená, že náklady zobrazované na vstupe v danom období sa neprejavajú ako výdaje a naopak,
- ide o prvotné náklady, teda náklady evidované hneď na vstupe do podniku, usporiadané v tej forme ako do podniku prišli, náklady vznikajúce stykom podniku s okolím a zamestnancami,
- sú to náklady externé, získavané väčšinou z okolia podniku. (Kajanová, 2005, s.52)

Druhé členenie nákladov pri svojom veľkom význame nemôže uspokojiť všetky potreby evidencie, plánovania a ekonomického rozboru. Preto sa používajú aj iné členenia, ktoré majú pomocný charakter. (Kajanová, 2005, s. 52)

### 2.2.2 Členenie podľa závislosti nákladov od objemu výkonov

Z hľadiska závislosti nákladov od objemu produkcie rozoznávame:

#### 1. Variabilné náklady

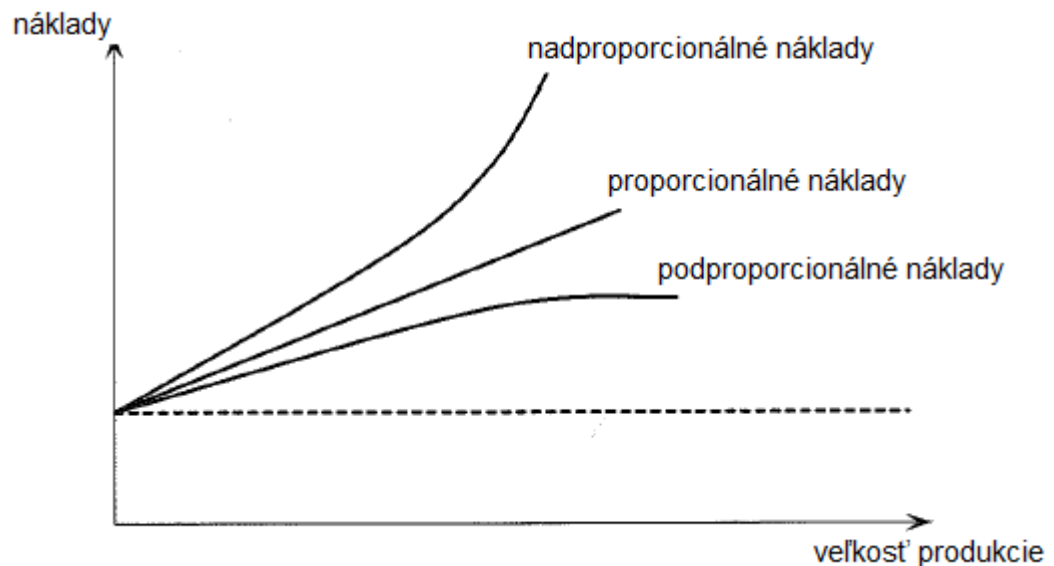
Ako je uvedené v publikácii p. Čechovej (2011, s. 81) variabilné náklady predstavujú prínosy, ktoré je možné z ekonomického hľadiska klasifikovať a v danej výške ich investovať do jednotlivých procesov. Táto spomínaná výška presne korešponduje s množstvom výkonov v dobe, kedy prišlo k realizácii takéhoto výkonu. Ide napríklad o náklady ako spotreba materiálu, energie, spotrebovaná služba atď.

Variabilné náklady sú náklady premenlivého charakteru. Stupeň premenlivosti nákladov je rozdielny. Na základe tejto skutočnosti variabilné náklady rozdeľujeme na:

- **Proporcionálne** – náklady, ktoré sa vyvíjajú v rovnakom pomere ako produkcia. Prepočítané na jednotku výroby sú pri nezmenených podmienkach výroby stále rovnaké. Z hľadiska jednotlivých výrobkov sú teda konštantnými nákladmi. Ako príklad možno uviesť náklady na základný materiál.
- **Neporcionálne** – náklady z tohto hľadiska môžu byť progresívne, regresívne a regresívne. Progresívne náklady sú také náklady, ktorých celková výška rastie rýchlejšie ako objem výkonov a pri klesajúcom objeme produkcie klesá pomalšie. Zmena objemu výkonov vyvoláva stúpanie nákladov na jednotku produkcie. Patria sem napríklad nadčasové príplatky alebo príplatky za prácu v noci. Regresívne náklady sa menia s objemom výkonov tak, že rast ich úhrnej výšky je pomalší než rast objemu produkcie (pri klesaní objemu výroby sa znižujú rýchlejšie). Vzrastajúci objem výkonov vyvoláva klesanie nákladov na jednotku produkcie. Patria sem napríklad náklady na technologické palivo, pomocný materiál a iné. Regresívne náklady sa vyvíjajú nepriamo úmerne s objemom produkcie, t. j. ich celková výška pri raste objemu výkonov klesá a pri ich poklese stúpa. Patria sem napríklad mzdy vyplatené za prestoj, za časy čakania atď. (Kupkovič, 1999, s. 23-32)

Ako uvádza Vochozka, Mulač a ich kolektív, podľa priebehu variabilných nákladov v závislosti na raste veľkosti produkcie tieto náklady segmentujeme na:

- lineárne (proporcionálne) – priamo úmerne závisí na počte prevádzaných výkonov, ich podiel na jednotku produkcie je stály,
- progresívne (nadproporcionálne) – v absolútnej výške rastú rýchlejšie ako objem výkonov,
- regresívne (podproporcionálne) – v absolútnej výške rastú pomalšie ako objem prevádzaných výkonov. (Vochozka, Mulač a kolektív, 2012, s. 79)



Obrázok 1 Priebeh celkových nákladov v závislosti na objeme produkcie (Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 79)

## 2. Fixné náklady

Fixné náklady sú pevné, stále a nepružné náklady. Pri meniacom sa objeme produkcie zostávajú vo svojej absolútnej výške rovnaké alebo sa menia iba čiastočne. Patria sem náklady, ktoré súvisia s určitým časovým obdobím bez ohľadu na to, aký veľký objem produkcie sa v jednotlivých obdobiach vyrába. Patria sem napríklad náklady na vykurovanie a osvetlenie, odpisy, náklady na zábeh výroby, teda správna réžia a časť výrobnéj rézie. (Kupkovič, 1999, s. 24)



Naproti tomu Miller (2018, s. 492) uvádza, že časť sadzby odpisov (opotrebenia) zariadení, ktoré sa používajú vo výrobe možno považovať za premenlivú cenu odpisov (časť variabilných nákladov), ktorá závisí od toho, ako dlho a ako intenzívne sa zariadenie používa.

Jednoznačné zaradenie nákladov do jednej alebo druhej skupiny je v praxi niekedy ťažké a závisí od konkrétnych podmienok. V jednom podniku môžu byť niektoré náklady premenlivé, v inom fixné. Podobný prípad sa môže vyskytnúť aj v rámci jedného podniku v rôznych časových obdobiach. Kupkovič (1999, s. 24)

Popesko a Papadaki uvádzajú ako príklad fixných nákladov mzdy manažérov podniku, leasing automobilov alebo odpisy budov. Zaujímavosťou fixných nákladov je skutočnosť, že v prípade celkových fixných nákladov neprichádza k zmene týchto nákladov na rozdielnych stupňoch činnosti podniku. Zatiaľ čo v prípade jednotkových fixných nákladoch dochádza k ich poklesu súčasne s rastom objemu výkonu podniku. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 39)

Podľa Kajanovej (2005, s. 58) sa v teoretickej rovine rozlišujú absolútne fixné a relatívne fixné náklady. Absolútne fixné náklady vyjadrujú nemennosť nákladov v dlhšom časovom intervale. Absolútne fixné náklady vlastne reálne neexistujú, pretože nevyhnutne dlhodobo dochádza k zmenám v rozsahu výrobných kapacít a to buď v smere ich rozširovania, napríklad výstavba alebo znižovania. Relatívne fixné náklady sa menia skokom, keď silný prírastok množstva výkonu vyvolá potrebu nasadenia ďalších výrobných faktorov.

Kajanová (2005, s. 58 – 59) uvádza ako príklad k absolútne fixným nákladom nájomné za prenajaté budovy, odpisy automobilov, budov a výrobných zariadení. Ako príklad relatívne fixných nákladov uvádza mzdové náklady na dodatočne najatého pracovníka alebo sekretárku.

### 2.2.3 Účelové členenie nákladov

Rajnak (2008, s. 264) uvádza, že účelové členenie nákladov hodnotí súvislosť týchto nákladov vzhľadom k príčine ich vzniku, nositeľov a predmetov. Základným kritériom hodnotenia nákladov je tzv. účelovosť. Účelovosť predstavuje dôvod, teda účel vzniku vynaložených nákladov.

#### 2.2.4 Kalkulačné členenie nákladov

Kalkulačné členenie vychádza z alternatívy vyjadriť jednotlivé zložky na jednotku kalkulovaného výkonu. Pri kalkulácii sa členenie nákladov stanovuje kalkulačnými vzorcami, označuje sa ako členenie nákladov podľa položiek kalkulačného vzorca. Všeobecný kalkulačný vzorec obsahuje odporúčané členenie nákladov. Podniky si ho môžu prispôbiť podľa vlastnej potreby. Význam kalkulačného členenia spočíva v tom, že umožňuje sledovať náklady podľa účelu ich vynaloženia a miesta vzniku, čo je dôležitou podmienkou vnútropodnikového riadenia, uskutočňovať rozbor nákladov jednotlivých výrobkov a porovnávať ich s výsledkami dosiahnutými v predchádzajúcich obdobiach. (Kajanová, 2005, s. 53-55)

Synek uvádza, že vďaka tomuto hľadisku je podnik schopný zaistiť zisk konkrétnych výrobkov alebo služieb a tým aj efektívne riadiť štruktúru výroby vzhľadom k tomu, že každý z výrobkov alebo služby prispieva rozdielnou mierou k tvorbe zisku podniku. (Synek a kolektív, 2011, s. 82)

Náplň jednotlivých položiek kalkulačného vzorca:

- **priamy materiál** zahŕňa výrobnú spotrebu základného materiálu, surovín, výrobkov, polovýrobkov a služieb kooperujúcich podnikov, prípadne aj pomocného materiálu, energie alebo technologického paliva,
- **priame mzdy** sú mzdy, ktoré priamo súvisia s uskutočnením príslušného výkonu, ktoré možno priamo rozpočítať na kalkulačnú jednotku. Sú to mzdy pracovníkov výroby za odpracovaný čas prípadne iných pracovníkov súvisiacich s výrobným procesom. Príkladom sú mzdy časové, úkolové, prémie alebo odmeny,
- **ostatné priame náklady** sú náklady, ktoré neobsahujú priame materiálové náklady a ktoré možno v štruktúre nákladov priamo stanoviť na kalkulačnú jednotku. Príkladom sú odpisy, energie, technologické palivo, patenty alebo licencie,
- **výrobná réžia** je súhrn nákladov súvisiacich s riadením a obsluhou prevádzky a ktoré nemôžeme priamo stanoviť na kalkulačnú jednotku. Patria sem napríklad prepravné alebo náklady na prípravu a zábeh nových technológií,
- **správna réžia** predstavuje všetky časovo rozlíšené prvotné a druhotné náklady súvisiace s riadením a správou podniku ako celku. Sú to náklady, ktoré súvisia s organizáciou a všeobecnou obsluhou výrobnou alebo nevýrobnou činnosťou,

- **odbytové náklady** sa skladajú z odbytovej réžie a priamych odbytových nákladov. Patria sem napríklad náklady na obaly, propagáciu alebo reklamu. (Kajanová, 2005, s. 54)

Predajná cena ako výsledok kalkulačného vzorca znázorňuje pre podnik informáciu o hodnote, za ktorú je možné daný výrobok alebo službu ponúkať konečnému spotrebiteľovi. (Kajanová, 2005, s. 54-55)

### 3 VÝNOSY PODNIKU

Pod pojmom výnosy podniku rozumieme všetky peňažné prostriedky, ktoré podnik získal v súvislosti s činnosťami, ku ktorým došlo v priebehu účtovného obdobia. V prípade výnosov nezohľadňujeme skutočnosť, či podnik tieto výnosy skutočne prijal alebo nie. Na rozdiel od nákladov, ktoré v opačnom prípade znamenajú všetky finančné prostriedky, ktoré musel podnik obetovať práve pre zaistenie výnosov a opäť bez ohľadu na to, či k ich úhrade za účtovné obdobie skutočne prišlo alebo nie. (Knápková a kolektív, 2013, s. 37)

Ďalej môžeme výnosy definovať ako finančné vyjadrenie výkonov podniku. Vplyvy na ich výšku možno považovať skôr za objektívny, nakoľko sa dajú z pozície podniku veľmi ťažko ovplyvniť. Možno tak učiniť nepriamo pomocou reklamných kampaní, podpory predaja a mnohých ďalších nástrojov. V prípade optimalizácie možno hovoriť o ich maximalizácií. (Váchal, 2013, s. 209)

#### 3.1 Tržby

Tržby predstavujú peňažnú čiastku získanú spoločnosťou z predaja výrobkov, tovaru alebo služieb v danom účtovnom období. Tržby sú rozhodujúcou zložkou výnosov a hlavným finančným zdrojom podniku slúžiaci k úhrade nákladov a daní, výplate dividend a jeho rozšírenej reprodukcii. Tržby zahrňujú najmä tržby za predaj tovaru, tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb, tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu a tržby z predaja cenných papierov a vkladov. Za hlavnú zložku výnosov sú považované tržby predovšetkým u priemyselných podnikov, poľnohospodárskych, dopravných a obchodných. (Martinovičová, 2014, s. 45)

#### 3.2 Hrubá marža

Hrubá marža sa stanovuje pri predaji tovaru ako rozdiel medzi tržbami a nákladmi predaného tovaru, čo je typické pre obchodné podniky. Pri predaji výrobkov a služieb sa stanovuje ako rozdiel medzi tržbami za výkony a výrobnými nákladmi predaných výkonov. U jednotlivých výrobkov rozdielom medzi predajnou a nákupnou cenou. Hrubá marža je určená na krytie ďalších prevádzkových nákladov ako sú napríklad odbytové náklady, správna réžia a iné prevádzkové náklady. Marža v percentách je podiel marže na predajnej cene. (Synek, 2011, s. 76)

## 4 VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA, VÝKAZ ZISKU A STRATY

Hospodársky výsledok je považovaný za jeden z dôležitých a rozhodujúcich ukazovateľov podniku. Sú v ňom zahrnuté všetky činnosti organizácie, kde sa stretávajú všetky účinky ako na strane nákladov tak ja na strane výnosov ale aj účinky spôsobu vedenia účtovníctva a daňové účinky. Všeobecne je hospodársky výsledok vykazovaný ako rozdiel medzi výnosmi a nákladmi. (resp. medzi príjmami a výdajmi). Ak výnosy prevyšujú náklady, podnik sa ocitá v kladnom – žiaducom zisku. Ak nastal presný opak, teda ak výnosy neprevyšujú náklady, ich výsledok hospodárenia vyказuje stratu. (Hobza, 2015, s. 37)

Jedným z najhlavnejších cieľov podniku je zvyšovanie jeho tržnej hodnoty a taktiež snaha o zaistenie kladného výsledku hospodárenia – zisku. Táto skutočnosť neplatí pre neziskové organizácie, ktoré sú zriaďované za iným účelom ako je dosahovanie zisku. Výkaz zisku a straty nám odpovedá na otázku, či došlo k tvorbe zisku alebo nie. Tento výkaz tvorí súčasť účtovnej závierky každého podniku. Odpovedá nám tiež na iné otázky typu kde je zisk, prípadne strata vytváraná. (Čechová, 2011, s. 8)

### 4.1 Príjmy, výdaje, cashflow (peňažné toky)

Podľa Sedláčka (2003, s. 162) dávajú analytici prednosť v rámci hodnotenia investičných príležitostí peňažným tokom (teda rozdielu medzi peňažnými príjmami a peňažnými výdavkami za sledované obdobie) pred nákladmi, výnosmi a ziskom, pretože náklady v účtovnom poňatí nevystihujú dostatočne vynaloženú investíciu. Tá sa dáva do nákladov postupne v podobe ročných odpisov a ani výnosy neznamenajú skutočné príjmy, ktoré z investícií podniku plynú. Pod pojmom príjmy rozumieme všetky prírastky peňazí a peňažných hodnôt. Vzťahujú sa k okamihu prijatia a zahrňujú celkový prírastok finančných prostriedkov peňažných hodnôt. Pod pojmom výdaje rozumieme všetky poklesy peňazí a peňažných hodnôt k danému časovému okamihu.

Kocmánková (2013, s. 66) a Jenčová (2011, s. 47) sa zhodujú, že medzi údaje, na základe ktorých sa zostavuje prehľad o peňažných tokoch patrí Rozvaha a Výkaz zisku a straty. Prichádza k transformácií nákladov a výnosov na výdaje a príjmy.

## 5 CENOVÉ ROZHODOVANIE PODNIKU V OBLASTI SLUŽIEB

Cena je charakterizovaná ako peňažné vyjadrenie hodnoty služieb. Ich hodnoty závisia od viacerých faktorov, ako napríklad užitočnosť, vzácnosť, nákladovosť, alebo existencia potreby tohto podnikového výkonu. (Kajanová, 2005, s. 9)

Každá podnikateľská činnosť je spojená s nákladmi a s realizáciou určitých výrobkov alebo služieb za prijateľné ceny. Úspešnosť podnikania závisí v značnej miere od úrovne zhodnotenia vlastných, prípadne požičaných zdrojov, ale aj od úspešnosti zvládnutia cenovej problematiky. Cena ako peňažné vyjadrenie realizovaných služieb podnikom sa stáva určitým završením podnikateľskej činnosti podniku a zároveň predpokladom nového kolobehu podnikových prostriedkov. Každý podnik poskytujúci služby očakáva, že realizáciou služieb za trhové ceny sa uhradia ním vynaložené náklady a zabezpečia mu dostatočný zisk. Ceny v trhovej ekonomike zohrávajú dôležitú úlohu z rôzneho uhľ'a pohľadov ale hlavne pri rozhodovaní:

- výrobcu pri zostavovaní podnikateľského plánu a hlavne očakávaných príjmov z realizácie svojich služieb,
- spotrebiteľa pri výbere služieb, ktoré potrebuje pre uspokojenie svojich potrieb s ohľadom na svoje finančné možnosti.

Trhová cena sa tvorí pod vplyvom ponuky a dopytu ako výsledok konkurencie medzi výrobcami v príslušnom odbore, medzi spotrebiteľmi a medzi výrobcami a spotrebiteľmi navzájom. Pokles alebo rast cien služieb výrazne vplýva na ponuku a dopyt v smere ich zvýšenia alebo zníženia.

Cenové rozhodovanie a cenová problematika zahŕňa činnosti, ktoré sa orientujú na zber, triedenie a vyhodnocovanie vnútropodnikových a mimopodnikových informácií, ktoré sa týkajú faktorov pôsobiacich na výšku cien na trhu ale aj mimo trhu a prijímanie zásadných rozhodnutí podniku o kompetentnosti a postupe v oblasti cien ním poskytovaných služieb.

Nevyhnutnosť aktivity podniku v cenovej oblasti ešte viac približujú skutočnosť, ktorá v podniku vystupuje ako pohnútko, ktorá vedie k cenovému rozhodovaniu:

1. Ak podnik uvádza na trh novú službu novou distribučno-obchodnou cestou alebo na novom trhu v novej oblasti.

2. Ak vznikne nevyhnutnosť meniť cenu už poskytovanej služby v dôsledku zmien podmienok na trhu, pričom môže ísť o krátku dobu alebo s návratom na pôvodnú cenu sa už nepočíta.

3. Ak podnik musí reagovať na zmeny cien, ktoré sú realizované konkurenciou. (Rajňák, 1999, s. 9-11)

### **5.1 Vplyv cien na výnosy podniku**

Rozhodnutie o zvýšení alebo znížení cien s dôrazom na zmeny realizovaného množstva a tým aj celkových tržieb určujú hranice, v ktorých sa podnik môže pohybovať bez ohrozenia svojej hospodárskej situácie. Z faktorov, ktoré pôsobia na výšku tržieb, ktoré môže podnik ovplyvniť svojimi rozhodnutiami majú najväčší význam náklady, ktoré zároveň ovplyvňujú všetky sledované veličiny. Z tohto dôvodu je práve potrebné analyzovať vzťah k nákladom a cenám a objemu ponúkaných služieb. (Rajňák, 1999, s. 16)

### **5.2 Vplyv cien na náklady podniku**

Náklady predstavujú limitujúci faktor – spodnú hranicu ceny, pod úroveň ktorej by cena nemala klesnúť, ak má zabezpečiť aspoň jednoduchú obnovu zdrojov podniku. V prípade, ak sú ceny na úrovni, že pokryjú všetky náklady spojené s poskytovaním služby, hovoríme o dlhodobej spodnej hranici ceny. Uplatňovanie cien na úrovni variabilných nákladov predpokladá ekonomicky dostatočne silný podnik, ktorý má vo svojom programe vysoko ziskové poskytovanie služieb, na ktoré môže presunúť časť, prípadne i cele fixné náklady. Takúto cenovú politiku môže podnik uplatniť iba krátkodobo. V prípade cien, ktoré sú stanovené na úrovni variabilných nákladov hovoríme o krátkodobej spodnej hranici ceny. (Rajňák, 1999, s. 16 - 17)

### **5.3 Vzťah ceny a zisku**

Výška cien, zisku a objemu poskytovaných služieb sú navzájom determinované. Pri skúmaní ich vzájomného vzťahu je nutné vychádzať z analýzy faktorov, ktoré tieto veličiny ovplyvňujú:

- výška ceny konkrétnej poskytovanej služby
- objem jej realizácie
- výška nákladov danej služby

Objem realizácie je podmienený externými faktormi, ako sú napríklad:

- ponuka konkurenčných firiem a ceny ich služieb,
- saturovanosť trhu,
- kúpyschopná sila spotrebiteľov.

Okrem externých faktorov je objem realizácie podmienený aj internými faktormi, medzi ktoré patria:

- ceny a výška podnikových nákladov,
- vzácnosť a obmedzenosť zdrojov podniku či už vo financiách, pracovných silách alebo materiáloch a surovinách,
- stanové ciele podniku.

Náklady a zisk firmy pôsobia navzájom protichodne. Rast nákladov pri nemenených cenách má za následok pokles zisku a opačne. Najvhodnejším spôsobom zvyšovania zisku firmy je znižovanie nákladov. (Rajňák, 1999, s. 16)

Medzi možnosti znižovania nákladov zaraďuje Kajanová (2005, s. 70):

- využívanie moderných technológií,
- inovácie,
- zvyšovanie odborného vzdelávania pracovníkov,
- zavádzanie modernej techniky,
- využívanie výrobných kapacít,
- znižovanie materiálových nákladov,
- využívanie obežného majetku,
- zdokonaľovanie riadenia výrobného procesu,
- rast produktivity práce,
- zvyšovanie kvality materiálu, surovín, podnikových výkonov,
- stanovenie optimálneho objemu produkcie,
- využívanie vlastného výskumu a vývoja.

Case (2017, s. 44) tvrdí, že v dôsledku technologických zmien, modernizácie strojov a získavania vedomostí sa firmy učia vyrábať nové výrobky a služby, prípadne vylepšovať tie doterajšie.



Znižovanie nákladov má veľký význam predovšetkým v tom, že pri využití rovnakého množstva zdrojov sme schopní zabezpečiť vyšší objem podnikových výkonov – úžitkových hodnôt. Podnikateľské subjekty majú snahu znižovať náklady ako predpoklad vykázania vyššieho zisku, teda kladného výsledku hospodárenia. Nemožno však zabúdať na kvalitu podnikových výkonov a vplyvy znižovania nákladov na celkový stav podniku. Neúmerné znižovanie nákladov sa môže negatívne prejaviť napríklad v nižšej kvalite práce, v zníženej akosti podnikových výkonov, v zhoršení podnikovej kultúry atď. na strane druhej nízke náklady môžu predstavovať pre podnik konkurenčnú výhodu, ktorú nie je ľahké napodobniť. Nízke náklady sú súčasťou ideálnej stratégie podnikateľov pri zavádzaní nových služieb na trh. Úspešné znižovanie nákladov je začiatkom rozširovania podnikovej pozície na existujúcom trhu. Neustála kontrola nákladov, ich odhaľovanie a znižovanie prispieva k lepším výkonom, efektívnemu riadeniu a k stabilizácii pozície podnikateľského subjektu. (Kajanová, 2005, s. 70 - 71)

#### 5.4 Tvorba cien služieb

Tvorba cien v danej oblasti má analógiu v tvorbe cien tovaru s tým, že:

- vo väčšine prípadov je potrebné stanoviť cenu „času“ trvania služby,
- na rozdiel od vecných tovarov je ľahšie identifikovať a prispôbiť služby podľa požiadaviek špecifických potrieb zákazníka a tým aj cenu (zisk) adekvátne zvýšiť,
- mechanizmus konkurencie zohráva výraznejší vplyv na výšku ceny,
- výška ceny závisí napríklad aj od toho, ktoré faktory sa pri bežnej tvorbe cien nevy-skytujú, ako napríklad typ zákazníka (cena služby pre zákazníka a pre podnik nie je rovnaká), typ opravy (bežná oprava alebo v rámci garancie), čas prevedenia (služba cez pracovný deň, v noci, vo sviatok) atď.,
- zľavy a rabaty sa vyskytujú málo, oveľa viac sa uplatňujú prirážky pri špeciálnych službách – služby špecialistov, ktoré umožňujú výraznejšie zvýšiť cenu oproti bežným službám, napríklad výroba nábytku na mieru a výroba rustikálneho nábytku. (Rajňák, 1999, s. 168)

## 6 DEFINÍCIA ANALÝZ

V tejto kapitole sú definované vybrané analýzy z teoretického hľadiska, pre lepšie spracovanie praktickej časti.

### 6.1 SWOT analýza

Pre zistenie súčasného postavenia firmy je najvhodnejším nástrojom SWOT analýza. Každá firma by mala poznať svoju súčasnú situáciu na trhu. Väčšinou ide o strategické ciele, ako sú: postavenie na trhu, tržný podiel, konkurencieschopnosť, inovácie, image a finančná situácia (zisk a obrat). (Kozel, 2006, s. 39)

Kassay (2015, s. 252) za výsledok SWOT analýzy považuje definovať príležitosti, hrozby, silné a slabé stránky, ktoré pôsobia na podnik z vonkajšieho a z vnútorného hľadiska.

Blažková (2007, s. 156) a Kozel (2006, s. 39) sa zhodujú, že vnútornú situáciu firmy riešia silné a slabé stránky. Je nutné previesť analýzu vnútorných podmienok a následne identifikovať faktory, ktoré môžu viesť k úspechom alebo naopak - neúspechom firmy.

Pri definícii príležitostí a hrozieb sa firma pohybuje vo svojom vonkajšom prostredí a zároveň výrazne ovplyvňujú vnútorné procesy a organizačnú štruktúru. Firma tieto vonkajšie faktory nemôže nijakým spôsobom ovplyvniť. Príležitosti a hrozby súvisia s aktivitami konkurencie. (Blažková, 2007, s. 156)

### 6.2 Odvetvová analýza

Definíciou okolitého prostredia sa získavajú informácie o jeho vplyve na podnik a o situácii, v ktorej sa okolité prostredie nachádza. Je to nepretržitý proces sledovania, porovnávania a formovania krokov na efektívne prispôsobenie sa okoliu a jeho predpokladanému budúcemu vývoju. Analýza odvetvového prostredia by mala byť súčasťou analýzy vonkajšieho prostredia, ktorú možno definovať ako skupinu podnikov ponúkajúcich služby alebo produkty, ktoré sú navzájom zameniteľné. (Kassay, 2015, s. 91)

### 6.3 Konkurenčná analýza

Blažková (2007, s. 61) a Sedláčková (2006, s. 64) tvrdia, že cieľom konkurenčnej analýzy je odhaliť strategické ciele konkurentov. Na základe konkurenčného výrobku alebo služby vyhodnocuje výhody, nevýhody a snaží sa zistiť príčiny. Za konkurenčné postavenie na trhu zodpovedá vedenie podniku.

Silné a slabé stránky podniku sa prejavia až po zistení výsledkov internej analýzy so silnými a slabými stránkami konkurencie. Potrebná je diagnóza cieľovú a predpokladov konkurencie. Rovnakým postupom sa môže analyzovať aj vlastný podnik. Identifikáciu predpokladov konkurencie vytvára:

- presvedčenie konkurenta o svojom relatívnom postavení v oblasti kvality, nákladov, atď,
- existencia organizačných hodnôt alebo zásad, ktoré ovplyvňujú nadväznosť a chápanie udalostí,
- domnienka konkurenta o budúcom dopyte po svojich produktoch alebo služieb a o dôležitosti prebiehajúcich trendov v odvetví,
- závislosť konkurenta od tradícií a prepojenosť na konkrétne produkty alebo služby, hlavne prístup k dizajnu alebo vyššej kvalite,
- názor na zámery a schopnosti konkurencie z hľadiska konkurenčných tlakov. (Kassay, 2015, s. 102-103)

#### 6.4 PEST analýza

Medzi základné faktory makroprostredia patria politické a legislatívne, ekonomické, sociálne a kultúrne a technologické. Analýza ich rozdeľuje do štyroch základných skupín. Vzhľadom k začiatocným písmenám sa označujú jako PEST analýza. Každá z týchto skupín ovplyvňuje firmu rôznou mierou:

- politické a legislatívne faktory tvoria spoločenský systém, kde firmy prevádzajú svoju činnosť, je daný spoločenskou situáciou krajiny,
- ekonomické faktory vychádzajú z ekonomickej situácie krajiny a hospodárskej politiky štátu. Patrí sem napríklad nezamestnanosť, tempo rastu ekonomiky a iné mikro-ekonomické veličiny,
- do sociálnych a kultúrnych faktorov patrí spoločnosť a jej štruktúra, sociálna sadba obyvateľstva atď.,
- technické a technologické faktory zahŕňajú inovačné príležitosti krajiny a technologické zmeny a pokroky. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 131)

## 6.5 Analýza prieskumu trhu

Prieskum trhu je potrebný pre každú firmu bez ohľadu na jej veľkosť. Vyžadujú sa informácie o tom, kto sú firemní zákazníci, ich charakteristiky, zvyky spotrebiteľov a preferencie. Následne je nutné overiť, či je segment dostatočne veľký pre vytvorenie zisku. Ak cieľová skupina nieje dostatočne veľká alebo nedisponuje dostatočným príjmom, je rozumné firmu nezaladať. Potrebné je pracovať s viacerými informačnými zdrojmi. (Srpková a Řehoř, 2010)

### Dotazník

Chlebovský (2010, s. 39) tvrdí, že najpoužívanejšou metódou v praxi je dotazovanie. Respondentom sú kladené otázky, vďaka ktorým získame mnoho rôznych informácií. Okrem názorov ide aj o postoje, preferencie a znalosti. Prebieha väčšinou formou dotazníkov. S respondentmi sa komunikuje osobne, písomne, elektronicky alebo telefonicky.

## 6.6 Projekt

Termín projekt pochádza z latinského slova *proicere*, čo znamená niečo hodiť dopredu. V originále znamená to, čo príde predtým, než nastane niečo iné. (Štefánek et al, 2011, s. 12)

Svozilová (2011, s. 22) uvádza, že projekt je najpresnejší, ak vystihuje celú podstatu. Je to akékoľvek jedinečný sled úloh a aktivít.

Skalický, Jermář a Svoboda (2010, s. 114) uvádzajú, že cieľ projektu je konkrétna formulácia toho, čo chce projekt dosiahnuť.

Časový harmonogram projektu je zoradenie činností tak, že je medzi nimi možné identifikovať logické časové väzby. (Rosenau, 2003, s. 81)

### Zainteresované strany

Doležal, Krátký a Cingl (2013, s. 47–48) uvádzajú, že medzi zainteresované strany patria ľudia, organizácie, atď., ktorí sú projektom ovplyvňovaní či už priamo alebo nepriamo, pozitívne alebo negatívne. Výstupom analýzy týchto strán je zoznam, ktorý slúži k očakávaniu jednotlivcov, organizácii atď., s cieľom zaistenia spokojnosti čo najväčšieho počtu zainteresovaných strán. Vhodné je kategorizovať ich podľa schopnosti ovplyvniť projekt a podľa postoja voči projektu.

### **Komunikačný plán**

Doležal, Krátký a Cingl (2013, s. 91–92) uvádza, že komunikačný plán projektu je kľúčovým nástrojom, ktorý projektovému tímu uľahčuje komunikáciu so zainteresovanými stranami v rámci projektového tímu a vďaka tomu sa komunikácia stáva efektívnejšou. Jeho úlohou je stanoviť aké informácie, ako často, z akého dôvodu atď., sa bude komunikovať s okolím projektu.

### **Riziká projektu**

Doležal, Krátký a Cingl (2013, s. 105–106) identifikujú riziká projektu ako popis rizika (teda o aké riziko sa jedná) a dopad – aký to bude mať dopad na projekt. Za register rizík považujú dokument, ktorý v sebe zahŕňa všetky kroky riadenia rizík. Vysoká miera rizika je jedným z charakteristických znakov projektu. Register je jednoduchý a pritom dostatočne účinný nástroj, ktorý pomáha sa s nimi vysporiadať.

## 7 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

V teoretickej časti tejto diplomovej práce bola spracovaná literárna rešerš, ktorá sa vzťahuje k analýze služieb, nákladov, výnosov, hospodárskeho výsledku a pre lepšie spracovanie praktickej časti aj k vybraným analýzám.

Prvá kapitola popisuje služby, ich vlastnosti, klasifikáciu a kvalitu. Následne je popísané podnikanie a personálne činnosti v službách so zameraním hlavne na zamesntnacov a zákazníkov.

Druhá časť popisuje náklady podniku a to konkrétne podstatunákladov, vznik nákladov a klasifikáciu nákladov na:

- druhové členenie,
- členenie podľa závislosti nákladov od objemu výkonov,
- účelové členenie,
- kalkulačné členenie.

Tretia časť popisuje výnosy podniku a to konkrétne tržby, hrubú maržu a podporu predaja. V štvrtej časti je popísaný výsledok hospodárenia spolu s výkazom zisku a strát. V piatej časti je uvedené cenové rozhodovanie podniku a vplyvy cien na náklady a výnosy. Následne je uvedený vzťah ceny a zisku a tvorbu cien služieb. V poslednej šiestej časti sú definované analýzy, a to:

- SWOT analýza,
- odvetová analýza,
- konkurenčná analýza,
- PEST analýza,
- analýza prieskumu trhu.

V závere teoretickej časti je popísaný projekt, zainteresované strany, komunikačný plán a riziká projektu.

Uvedené teoretické poznatky predstavujú podklad pre vypracovanie praktickej časti diplomovej práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## 8 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU FIRMY

V tejto časti diplomovej práce budem analyzovať súčasnú situáciu vybranej firmy.

### 8.1 Charakteristika firmy

Charakteristiku firmy spracujem na základe interných zdrojov a webových stránok týkajúcich sa tejto firmy (napríklad OR). V tejto časti popíšem základné údaje o firme, ako sú predmet podnikania firmy, štruktúra a počet zamestnancov. Následne spracujem SWOT analýzu a ďalšie potrebné analýzy.

#### 8.1.1 Základná definícia firmy

Vybraná firma je spoločnosť s ručením obmedzením, ktorá podniká v oblasti stavebníctva. Podnik sídli v meste Nové Mesto nad Váhom, v Slovenskej republike. Medzi najhlavnejší predmet podnikania zaradíme výstavbu rodinných domov. Medzi ostatné predmety podnikania zaradíme:

- Prípravné práce k realizácii stavby
- Uskutočňovanie stavieb a ich zmien
- Dokončovacie stavebné práce pri realizácii exteriérov a interiérov
- Omietkárské práce
- Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)
- Prenájom hnutel'ných vecí
- Prenájom nehnuteľností spojený s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom
- Administratívne služby
- Murárstvo

Základný kapitál činil 5 000,- €.

#### 8.1.2 Stručná história spoločnosti

Spoločnosť vznikla dňa 1.9.2004, kedy vlastník firmy začal podnikat' ako fyzická osoba – živnostník. Medzi vtedajšie hlavné predmety podnikania patrili murovanie a montáž sadrokartónu.

V roku 2009 boli zaznamenané nové predmety podnikania, a to:



- dokončovacie stavebné práce pri realizácii interiérov a exteriérov,
- uskutočňovanie stavieb a ich zmien,
- prípravné práce k realizácii stavby.

Rok 2015 – zmena zápisu, firma zaregistrovala nasledujúce (doplňujúce) zmeny predmetov podnikania. Tu uvádzam niektoré z nich:

- Počítačové služby a služby súvisiace s počítačovým spracovaním údajov
- Ubytovacie služby bez poskytovania pohostinských činností
- Sprostredkovanie poskytovania úverov alebo pôžičiek z peňažných zdrojov získaných výlučne bez verejnej výzvy a bez verejnej ponuky majetkových hodnôt
- Oprava osobných potrieb a potrieb pre domácnosť
- Čistiace a upratovacie služby
- Poskytovanie úverov alebo pôžičiek z peňažných zdrojov získaných výlučne bez verejnej výzvy a bez verejnej ponuky majetkových hodnôt

Na čele firmy sídli jediný vlastník – zakladateľ firmy, ktorý spolupracuje so svojimi dvomi asistentmi (ekonomické oddelenie a rozpočtár). V súčasnosti majú pod sebou 31 zamestnancov vykonávajúcich stavebné práce, čím môžeme podnik charakteristicky zaradiť medzi malé podniky.

Firma si zakladá na poskytovaní naozaj kvalitných služieb v čo najkratšom čase, čo vyhovuje aj jej zákazníkom. Snaží sa držať krok v rýchlo sa rozvíjajúcom obore poskytovania stavebných služieb a činností, a taktiež sa snaží čo najvýraznejšie napredovať v konkurenčnom prostredí. Firma vyjde zákazníkom takmer vždy v ústrety v každej situácii. V prípade nastatia menších komplikácií (čo je pre firmu poskytujúcu stavebné služby dosť pravdepodobné) sa snaží problémy riešiť okamžite a to v prospech zákazníkov.

## 8.2 Swot analýza

Pre zistenie súčasného stavu firmy je najideálnejším nástrojom SWOT analýza. Zisťuje, či prebiehajúce činnosti efektívne dosahujú vytýčenie cieľov, ktoré by mali byť zodpovedajúce skutočnostiam a či sú usporiadané podľa významu a kvalifikácií. Daná firma by sa mala odvíjať od svojho súčasného stavu a pozície na trhu.

Činitele, ktoré sa podieľajú na zvýšení alebo znížení vnútorných faktorov prostredia danej firmy sú **silné a slabé stránky**. Medzi ne sú v tomto prípade zaradené:

### **Silné stránky**

- Dobré meno firmy v okolí – po dobu svojho pôsobenia si firma vybudovala veľmi dobré meno na trhu. Túto pozíciu sa snaží neustále udržiavať vďaka spoľahlivosti zamestnancov, kvalitne vykonávaných služieb vždy načas a vďaka používaniu kvalitných materiálov.
- Využívanie moderných technológií, stavebných pomôcok a materiálov – firma sa snaží napredovať a držať krok s rozvojom doby a technológiami.
- Rozvoj zamestnancov, jasne definované ich kompetencie – firma rozvíja svojich zamestnancov zúčastňovaním sa na rôznych školeniach. Každý jeden zamestnanec má vo firme svoje miesto a sú jasne definované jeho kompetencie. Počas doby pôsobenia vo firme preukázali svoje znalosti a zručnosti, v rámci ktorých sa rozdelili na príslušné pozície. Napríklad murár (pokládka tehál), zamestnanec pre omietkárské práce atď.
- Široké spektrum doplnkových služieb – okrem samotných stavieb rodinných domov firma rozšírila doplnkové služby napríklad o dokončovacie stavebné práce pri realizácii exteriérov a interiérov, ubytovacie služby, čistiace a upratovacie služby, atď.
- Stavebné činnosti s čo najkvalitnejších vstupných materiálov – majiteľ firmy podchyťava dodávateľov s kvalitnými vstupnými materiálmi pre spokojnosť zákazníkov
- Láska k remeslu (dôraz na kvalitu, nie na kvantitu) – zamestnanci vykonávajú svoju prácu naozaj kvalitne s dôrazom na každý jeden detail ich činnosti.
- Pútavý vzhľad propagačných materiálov – dôraz je kladený na upútanie zákazníka.

### **Slabé stránky**

- Nedostatok zamestnancov – kvalitných zamestnancov je čoraz menej, v dôsledku absolventov/študentov iného zamerania a s dôrazom na tituly teda štúdiá na vysokých školách klesá počet remeselníkov. Firma nedostatok pociťuje hlavne v časovej návaznosti. Majiteľ firmy rieši vzniknutý problém napríklad tak, že sám príde pomôcť svojím zamestnancom.

- Nedostatočne profesionálny web – dôraz by sa mal klásť predovšetkým na odbornosť, správnu gramatiku a interpunkciu aby stránka nepôsobila odradzujúco pre zákazníkov.
- Neúplná, nedokončená webová stránka – na webovej stránke by malo byť rozšírené spektrum informácií, hlavne oblasť s názvom „Galéria“ - skutočných fotografií svojich služieb pre lepšiu predstavivosť zákazníkov.
- Nutné investície do reklamy – firme vznikajú náklady v podobe investícií do reklám v dôsledku dostať sa do povedomia zákazníkov.
- Nedostatok kreatívneho prístupu – napríklad pri zmenách stavieb rodinných domov.

Naopak, vonkajšie aspekty sú **príležitosti a hrozby** a medzi ne sú v tomto prípade zaradované:

### **Príležitosti**

- Prevys dopytu nad ponukou v okolí – daná firma sa nachádza vo veľmi dobre priemyselne - rozvinutej oblasti, ktorá láka aj prisťahovalcov z iných oblastí, dokonca aj štátov za prácou.
- Všeobecne rastúca atraktívnosť odvetvia – novostavby rodinných domov sú v danej oblasti veľmi populárne.
- Neustále noví zákazníci – s úmyslom bývania v nových rodinných domoch.
- Preferencie miestnych obyvateľov

### **Hrozby**

- Konkurencia na trhu – vychádzame z konkurencie v danej oblasti, kde sú okrem danej firmy úrovňou ďalšie 4 firmy. Firme sa zatiaľ nepodarilo predbehnúť svojich konkurentov, nachádza sa približne na piatom mieste. Konkurenti pôsobia dlhšie na trhu a majú tak vybudované silnejšie zázemie. Dlhším pôsobením na trhu má konkurencieschopná firma aj zručnejších a flexibilnejších zamestnancov a väčší rozsah poskytovaných služieb.
- Odchod súčasného a spoľahlivého dodávateľa – ide o odchod dodávateľa s ponúkaným vysoko kvalitným materiálom. Pre firmu by bolo prospešné mať v zálohe ešte

jedného. Nevýhoda by spočívala v cenách za materiál, nakoľko čím dlhší verný klient, tým väčšia zľava z predajnej ceny.

- Zdražovanie vstupného materiálu – pri zdražovaní vstupného materiálu vzniká aj navýšenie samotnej výslednej ceny za výstavbu rodinného domu, čo pôsobí v neprospech zákazníkov.
- Zníženie finančného zázemia obyvateľov – môže nastať napríklad v dôsledku finančnej krízy.
- Úbytok spotrebiteľov – môže nastať v prípade odchodu obyvateľov do vyvinutejších priemyslených oblastí za prácou, za štúdiom, atď. alebo v dôsledku sociálno – ekonomických podmienok napríklad znížením miezd alebo sprísnením bankových úverov a hypoték, čím narastie dopyt po lacnejších alternatívach, napríklad bývanie v bytovom dome.

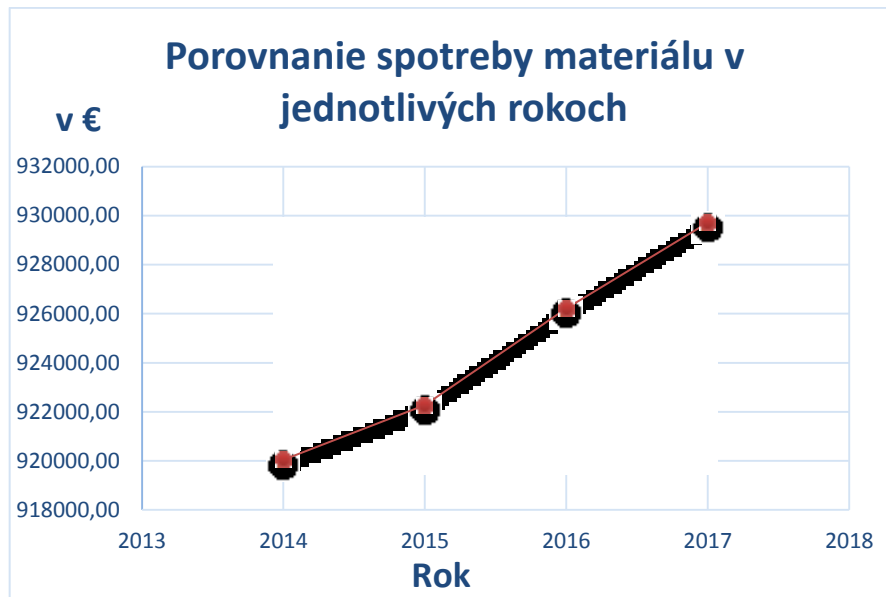
### **8.3 Analýza nákladov a výnosov firmy**

Pre efektívne riadenie firmy je potrebná analýza nákladov a ich riadenie. Samostatná analýza nákladov bez analýzy výnosov by nebola úplná a nemala by vypovedaciu schopnosť ako sa od nej očakáva. Pre analýzu a zrovnanie budem porovnávať a vyhodnocovať rok 2014, 2015, 2016 a 2017. Výkazy firmy počas sledovaných rokov uvediem v prílohe P I.

#### **8.3.1 Analýza nákladov firmy**

Náklady budem analyzovať podľa druhového členenia a podľa členenia na fixné a variabilné náklady podľa interných materiálov firmy.

Najväčšiu položku nákladov tvorí materiál, ktorý sa spotrebováva na výstavbu domov. Druhú najväčšiu položku tvoria osobné – mzdové náklady, ostatné náklady sú vzhľadom k celkovým nákladom zanedbateľné. Spoločnosti rastú náklady z roka na rok, čo je zapríčinené rastom cien základných materiálov potrebných na výstavbu, pohonných hmôt a pod. a vzhľadom k inflácii. V poslednom sledovanom roku došlo k nárastu nákladov o 0,37 %. K nárastu osobných nákladov došlo kvôli zmene ohodnocovania zamestnancov. Kvôli motivácii a zvyšovaniu pracovných schopností došlo k zlepšeniu výkonov zamestnancov, čo majiteľ firmy pozitívne ocenil zvýšením miezd a ročných prémieí. Spoločnosť používa rovnomerné odpisovanie dlhodobého majetku.



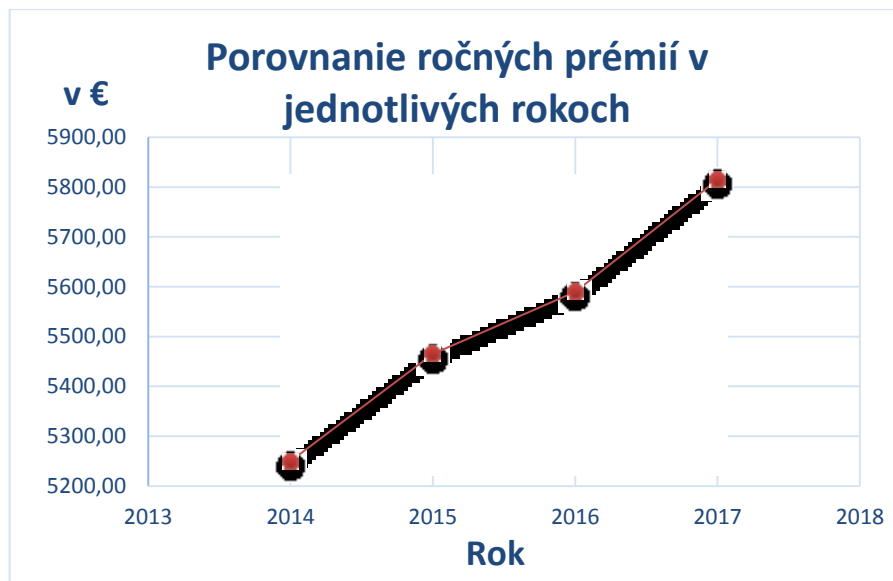
Obrázok 2 Porovnanie spotreby materiálu v jednotlivých rokoch, zdroj vlastné spracovanie

V roku 2015 počet zamestnancov poklesol o 1 pracovníka. Táto zmena nemá veľký vplyv na osobné náklady. Mzdové náklady v roku 2015 oproti roku 2016 teda poklesli zo sumy 451 138,18 € na sumu 445 673,96 €, čo predstavuje pokles mzdových nákladov o 1,21 %. V ostatných rokoch mzdové náklady rástli v dôsledku inflácie a zvyšovania minimálnej mzdy v rámci Slovenskej republiky. Vzhľadom k zvyšovaniu motivácie a neustálemu zlepšovaniu pracovných schopností sa očakáva nárast osobných nákladov aj v ďalších obdobiach.



Obrázok 3 Porovnanie miezd zamestnancov v jednotlivých rokoch, zdroj vlastné spracovanie

Súčasťou mzdových nákladov sú aj ročné prémie. Z tabuľky môžeme vidieť, že aj napriek poklesu celkových mzdových nákladov ročné prémie aj naďalej rástli. Táto skutočnosť je zapríčinená väčšími odmenami majiteľa firmy svojim zamestnancom, nakoľko úbytok zamestnanca bol do značnej miery citeľný. Zostávajúci zamestnanci museli zabráť natoľko, aby prácu chýbajúceho zamestnanca pokryli. Odmenou pre nich boli zvýšené ročné prémie.



Obrázok 4 Porovnanie ročných prémie v jednotlivých rokoch, zdroj vlastné spracovanie

Snahou spoločnosti je udržať náklady na takej úrovni, aby boli hospodárne a efektívne využívané, aby k ich zvyšovaniu rástla zároveň aj kvalita poskytnutých služieb. Firma sa snaží neustále zlepšovať kvalitu poskytnutia služieb, aby v dôsledku značnej konkurencii neprestal byť záujem o služby ponúkané firmou zo strany zákazníkov. Vzhľadom k spomínanej konkurencii je potrebné sledovať aj jej vývoj.

Rok 2014		Rok 2015	
variabilné náklady	919 787,13	variabilné náklady	922 009,11
fixné náklady	475 397,43	fixné náklady	475 512,51
<b>suma</b>	<b>1 395 184,56 €</b>	<b>suma</b>	<b>1 397 521,62 €</b>

Rok 2016		Rok 2017	
<b>variabilné náklady</b>	925 950,49	<b>variabilné náklady</b>	929 455,42
<b>fixné náklady</b>	476 248,99	<b>fixné náklady</b>	477 969,11
<b>suma</b>	1 402 199,48 €	<b>suma</b>	1 407 424,53 €

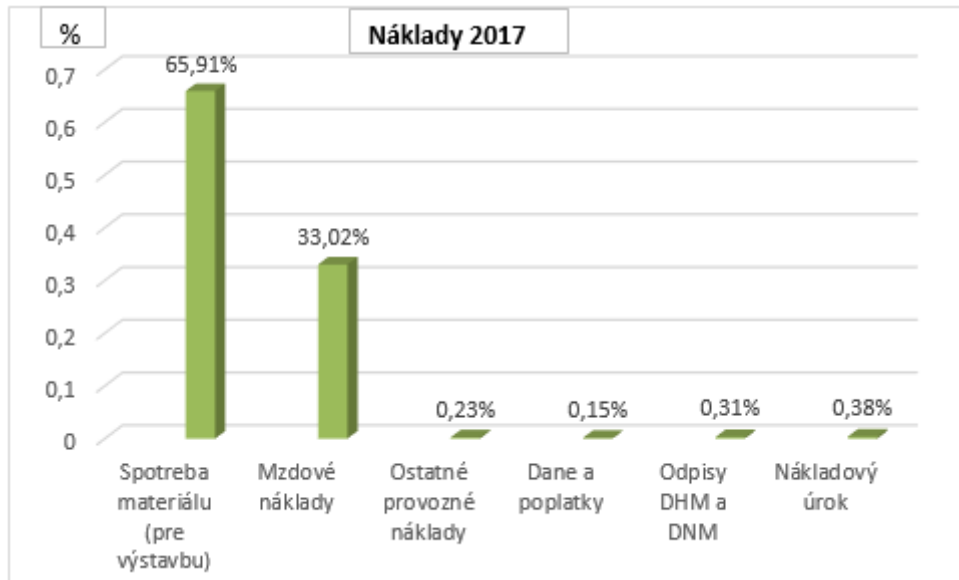
*Tabuľka 1 Fixné a variabilné náklady firmy v sledovaných rokoch, zdroj vlastné spracovanie na základe interných materiálov firmy*

Variabilné náklady z roka na rok rastú, čo je spôsobené napríklad rastom cien materiálov, pohonných hmôt alebo pomocných látok. Podrobné náklady s členením na fixné a variabilné v sledovaných rokoch obsahuje tiež príloha P I.

<b>Náklad</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Spotreba materiálu (pre výstavbu)	894 321,20	899 679,75	901 169,64	903 121,15
Mzdové náklady	450 923,27	451 138,18	451 263,96	452 488,81
Ostatné provozné náklady	1493,27	1973,82	2594,17	3191,56
Dane a poplatky	2028,80	2028,80	2028,80	2028,80
Odpisy DHM a DNM	4196,00	4196,00	4196,00	4196,00
Nákladový úrok	5183,38	5183,38	5183,38	5183,38
Suma v €	1 358 145,92	1 364 199,93	1 366 435,95	1 370 209,70

*Tabuľka 2 Vybrané druhy nákladov spoločnosti v €, zdroj vlastné spracovanie podľa interných materiálov firmy*

Druhovú členenie nákladov obsahuje položky fixných aj variabilných nákladov. Ich %-tuálne hodnoty v poslednom sledovanom období (rok 2017) z daného celkového členenia zobrazuje nasledujúci obrázok č. 5.



Obrázok 5 Vybrané druhy nákladov v roku 2017, zdroj vlastné spracovanie podľa interných materiálov firmy

Z grafu je už na prvý pohľad vidieť, že najväčšiu časť z druhového členenia tvoria náklady vynaložené na spotrebu materiálu a hneď po nich nasledujú mzdové náklady a nákladový úrok. Na štvrtej pozícii sú odpisy DHM a DNM, následne po nich dane a poplatky a ostatné provozné náklady. Obdobne sú na tom aj sledované obdobia 2014, 2015 a 2016. V roku 2014 tvorila spotreba materiálu 65,85 %, čo je zmena oproti zobrazenému roku len o 0,06 %. Mzdové náklady boli vyššie o 0,18 %, ostatné provozné náklady boli nižšie o 0,12 %. Dane a poplatky sú totožné, ako aj odpisy DHM a DNM a nákladový úrok, nakoľko ich firma radí do fixných nákladov. V roku 2015 tvorili náklady na spotrebu materiálu 65,95 %, čo predstavuje oproti zobrazenému roku nárast o 0,04 %, mzdové náklady boli vyššie o 0,05 % a ostatné provozné náklady boli nižšie o 0,09 %. V roku 2016 tvorili náklady na spotrebu materiálu tiež 65,95 %, mzdové náklady boli rovnaké ako v zobrazenom období a ostatné provozné náklady boli nižšie o 0,04 %.

### 8.3.2 Analýza výnosov firmy

Výnosy z prozovej činnosti v sledovanom období vždy oproti predchádzajúcemu roku rástli. Výnimku tvorí rok 2017, v ktorom ako jedinom tržby oproti predchádzajúcemu roku poklesli, a to o 0,58 %. Pokles zapríčinili sprísňujúce podmienky bánk pre poskytnutie hypoték, čo značí, že obyvatelia, ktorí podmienky bánk nespĺnili, neboli platobne schopní



financovať výstavbu rodinného domu. Výnosy z finančnej činnosti, do ktorých sa zahrňujú výnosové úroky taktiež oproti predchádzajúcemu roku rástli.

Výnosy spoločnosti	2014	2015	2016	2017
Tržby z predaja vlastných služieb	1 526 492,91	1 591 872,46	1 604 973,85	1 601 724,37
Tržby z predaja DM		867,94	6 092,99	
Výnosy z provoznej činnosti	1 526 492,91	1 592 740,40	1 611 066,84	1 601 724,37
Výnosové úroky	3 002,52	3 016,17	3 040,85	3 059,94
Výnosy z finančnej činnosti	3 002,52	3 016,17	3 040,85	3 059,94

Tabuľka 3 Výnosy spoločnosti v €, zdroj vlastné spracovanie podľa interných materiálov firmy

### 8.3.3 Analýza hospodárskeho výsledku firmy

	2014	2015	2016	2017
Celkové výnosy	1 529 495,43	1 595 756,57	1 614 107,69	1 604 784,31
Celkové náklady	1 395 184,56	1 397 521,62	1 402 199,48	1 407 424,53
Hospodársky výsledok	134 310,87	198 234,95	211 908,21	197 359,78

Tabuľka 4 Hospodárske výsledky firmy v €, zdroj vlastné spracovanie podľa interných materiálov firmy

Celkový hospodársky výsledok je každý rok oproti predchádzajúcemu roku rastúci, výnimku (podobne ako u tržieb z predaja vlastných činností) tvorí rok 2017, kedy oproti roku 2016 hospodársky výsledok klesol o 7,37 %, čo je zapríčinené priamo poklesom tržieb z predaja vlastných služieb. Celkový hospodársky výsledok v roku 2014 oproti roku 2015 vzrástol o 47,59 %. Tento rapídny skok zapríčinil skok tržieb z predaja vlastných služieb o 65 379,55 €. Išlo predovšetkým o skutočnosť, že firma v roku 2015 rozšírila predmety podnikania, jedná sa hlavne o predmet podnikania v rámci ubytovacích služieb, kdežto rast nákladov (o 2 337,06 €) v súvislosti s rastom celkových výnosov bol minimálny. V roku 2015 výsledok hospodárenia oproti roku 2016 vzrástol o 6,9 %.

## 8.4 Odvetvová analýza

### SK NACE

Zaradenie výrobných činností (OKEČ):

- výstavba rodinných domov → 450000 – Stavebníctvo → 452120 – výstavba budov j. n.
- murovanie → 450000 – Stavebníctvo → 452500 – ostatné stavebné činnosti zahrňujúce špeciálne remeslá
- rekonštrukcie → 450000 – Stavebníctvo → 452120 – výstavba budov j. n
- omietkárské práce → 450000 – Stavebníctvo → 454100 - omietanie

### Výstavba rodinných domov

Výrobná činnosť patrí do sekcie **F – stavebníctvo** – kód **41 – Výstavba budov**. Táto divízia zahŕňa všeobecné staviteľstvo budov akéhokoľvek druhu. Patria sem napr. stavebné práce na novej výstavbe, opravy alebo údržba, uskutočňovanie prístavieb a prestavieb, atď.

Túto činnosť ďalej zaraďujeme do sekcie kódu **41.2 – Výstavba obytných a neobytných budov**. Následne je zaradená do sekcie kódu **41.20 → 41.20.1 – Výstavba obytných budov** - Táto podtrieda zahŕňa výstavbu všetkých typov bytových budov, jednogeneračných rodinných domov a viacgeneračných domov, vrátane vežiakov. Táto podtrieda zahŕňa tiež prestavbu alebo renováciu existujúcich obytných budov. Výstavba rodinných domov je primárna činnosť.

### Murovanie

Túto činnosť zaraďujeme do sekcie **F – stavebníctvo** – kód **43 – Špecializované stavebné práce** → následne kód **43.9 – Ostatné špecializované stavebné práce** → **43.99 – ostatné špecializované stavebné práce i n.**

Táto trieda zahŕňa stavebné činnosti špecializované v jednom aspekte spoločnom pre rôzne druhy stavieb, vyžadujúce špeciálne zručnosti alebo zariadenia - napr.: stavbu základov vrátane zarážania pilót, práce na testovaní a zabránení prieniku vlhkosti a vody, vysušanie (zba-vovanie vlhkosti) budov a i. Následne sa zaraďuje do podskupiny → **43.99.0 - ostatné špecializované stavebné práce i n.**

### **Rekonštrukcie**

Túto činnosť zaraďujeme do sekcie **F – stavebníctvo** – kód **41 – Výstavba budov** → následne kód **41.2 – Výstavba obytných a neobytných budov** → **41.20 – Výstavba obytných a neobytných budov** a následne do podskupiny **41.20.1 – Výstavba obytných budov**

Táto podtrieda zahŕňa výstavbu všetkých typov bytových budov, jednogeneračných rodinných domov a viacgeneračných domov, vrátane vežiakov. Táto podtrieda zahŕňa tiež prestavbu alebo renováciu existujúcich obytných budov.

### **Omietkárské práce**

Túto činnosť zaraďujeme do sekcie **F – stavebníctvo** – kód **43 – Špecializované stavebné práce** → následne kód **43.3 – Kompletizačné a dokončovacie práce** → **43.31 – Omietkárské práce**

Táto trieda zahŕňa:

- aplikovanie vnútornej a vonkajšej omietky alebo štukatúry vrátane súvisiacich podkladových materiálov v budovách a iných stavebných objektoch

a následne do podskupiny **43.31.0 – Omietkarské práce**

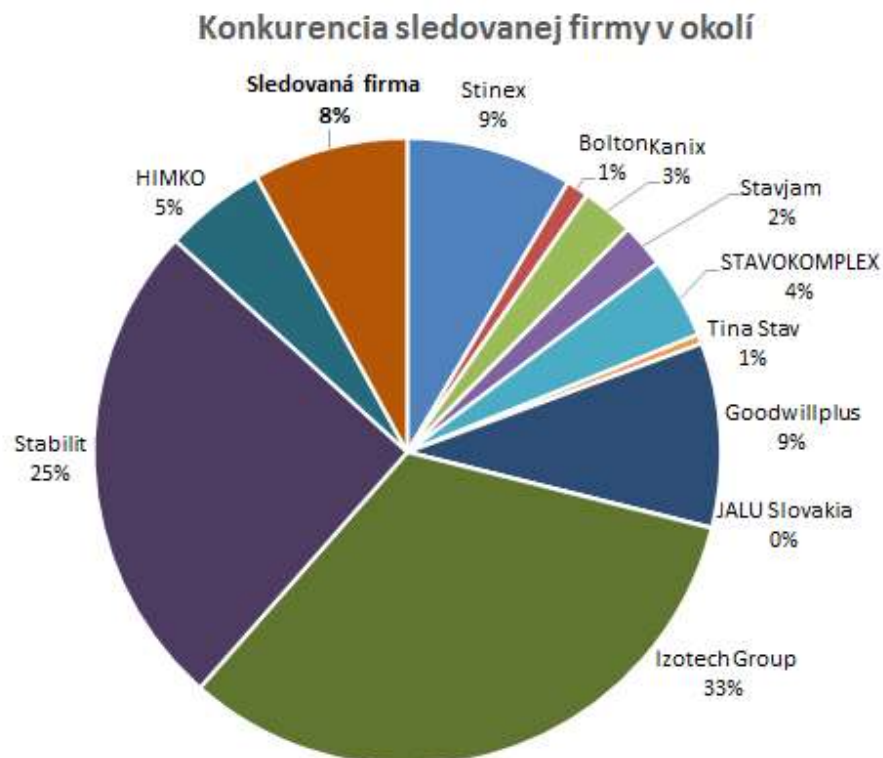
**Obkladanie stien a kladenie dlážkových krytín** sa vyznačuje kódom **43.33.0**.

## **8.5 Analýza konkurencie**

V tejto časti diplomovej práce budem analyzovať konkurenciu v okolí a následne v rámci celého územia Slovenskej republiky.

### **8.5.1 Konkurencia v okolí**

Na obrázku 6 sú uvedené všetky konkurenčné firmy v okolí danej sledovanej firmy a %-tuálne vyčíslené ich tržby za rok 2017. Niektoré firmy dosiahli tak malé tržby, že ich podiel oproti ostatným firmám na konkurencii je takmer nulový.



Obrázok 6 Konkurencia firmy v sledovanej oblasti, zdroj vlastné spracovanie podľa portálu finstat

Najvyššie tržby dosiahla firma Izotech Group, s tržbami vo výške 6 559 930,- €. Na druhej pozícii sa nachádza firma Stabilit s tržbami vo výške 5 084 185,- €. Na tretej pozícii obstála firma Goodwill s tržbami vo výške 1 909 774,- €. Sledovaná firma sa v konkurenčnom okolí nachádza na štvrtom mieste, s tržbami vo výške 1 604 784,- €.

V umiestnení firiem na konkurenčnom trhu z hľadiska dosiahnutia tržieb vplýva aj počet rokov pôsobenia firiem na trhu. Uvedené firmy, ktoré sa umiestnili pred sledovanou firmou pôsobia na trhu už viac ako 20 rokov. Sledovaná firma pôsobí na trhu necelých 15 rokov. Kompletný prehľad konkurenčných firiem v okolí, ich počet zamestnancov a počet rokov pôsobiacich na trhu uvádzam v prílohe P II.

Cieľom každej stavebnej firmy je uspokojovať stavebné požiadavky zákazníkov v čo najvyššej kvalite. Obecne možno povedať, že s rastom tržieb rastie aj konkurenčné postavenie firmy na trhu, nakoľko tržby odzrkadľujú stavebné zákazky firiem. Čím vyššie má tržby, tým viac zákaziek prijala, čím sa firme postupne zvyšovali. Ďalšia možnosť je, že firma mohla prijať menej väčších zákaziek (popríklad jednu veľkú). Z toho logicky vyplýva, že o služby

stavebných firiem (výstavy rodinných domov, rekonštrukcie, atď) je záujem z pohľadu dobrého mena postupne vybudovaného kvalitnou prácou vykonávajúcou „kvalitnými“ pracovníkmi.

### 8.5.2 Konkurencia okolia v rámci ponúkaných služieb

V podrobnejšom prehľade tabuľky uvádzam ďalšie ponúkané služby konkurenčných firiem. Vychádzala som z veľkostí firemných tržieb približujúcich sa sledovanej firme.

Názov firmy	Rozsah ponúkaných služieb	Body
Izotech Group, spol. s r.o., Nové Mesto nad Váhom	polyfunkčné a bytové objekty	10
	výrobné objekty vrátane požadovanej infraštruktúry	
	výroba stavebnostolárskych a zámočnických konštrukcií	
	vodoinštalčné a kúrenárske práce	
	zámočnicke, klampiarske a pokrývačské práce	
	výroba nosných oceľových konštrukcií	
	výroba vzduchotechnických potrubí	
	poklad dlažby, obkladov a podláh	
	maliarské a natieračské práce	
	elektroinštalčné práce	
Stabilit, spol. s r.o., Nové Mesto nad Váhom	polyfunkčné a bytové objekty	8
	projektovanie, dodávka a montáž vzduchotechniky	
	vodoinštalčné a kúrenárske práce	
	výrobné objekty vrátane požadovanej infraštruktúry	
	projektové práce	
	tesárske a stolárske práce	
	návrhy, realizácia interiérov	
	poklad dlažby, obkladov a podláh	
	elektroinštalčné práce	
GoodWill plus, a.s., Nové Mesto nad Váhom	komplexná výstavba budov obchodných reťazcov	6
	realitná a stavebná činnosť	
	návrhy, realizácia interiérov na kľúč (banky, štátne inštitúcie, súkromné domy)	
	poklad dlažby, obkladov a podláh	
	výroba nábytku	
	maliarske a natieračské práce	
	omietkárské práce	
Stinex, s.r.o., Nové Mesto nad Váhom	bytové, občianske a priemyselné stavby	5
	inžinierske siete	
	vybavenie sídliskových celkov	
	zariaďovanie interiérov	
	poklad dlažby, obkladov a podláh	

	atipická zámočnická výroba	
Sledovaná firma	uskutočňovanie stavieb rodinných domov	4
	rekonštrukcia stavieb	
	maliarske a natieračské práce	
	omietkárské práce	
	prípravné práce k realizácii stavby	
HIMKO s. r. o., Trenčianske Bohuslavice	komplexné aj lokálne opravy hydroizolácií	2
	defektoskopia - zhotovenie vlhkostnej mapy	
	náterové hydroizolačné systémy pre atypické detaily	
	strešné terasy a strechy zaťažené štrkom	

*Tabuľka 5 Rozsah ponúkaných služieb konkurenčných firiem, zdroj vlastné spracovanie podľa dostupných zdrojov*

V tabuľke č. 5 sa nachádzajú firmy, ktoré sú zoradené od najväčších dosahujúcich tržieb po najmenšie, ktoré okrem stavieb rodinných domov ponúkajú aj vyššie uvedené služby. Z tohto hľadiska sú pre sledovanú firmu 4 väčší konkurenti na trhu v okolí. Rozsah ponúkaných služieb som ohodnotila bodami 1 až 10, kde 10 znamená najväčší rozsah a naopak 1 najmenší rozsah. Najsilnejší konkurent na trhu je firma Izotech Group, s. r. o., ktorú som ohodnotila 10 bodami vzhľadom na to, že na trhu pôsobí ako realizátor a staviteľ väčších objektov a to polyfunkčných a bytových oproti sledovanej firme a ponúka široké spektrum služieb (ktoré sú vyššie uvedené) súvisiacich s realizáciou objektov. Na trhu pôsobí 21 rokov. O niečo menej bodov (8) som pridelila firme Stabilit, s. r. o., ktorá je viacmenej na tom podobne rozsahom ponúkaných služieb oproti najväčšiemu konkurentovi. Odlišuje sa deficitom maliarskych a natieračskych prác, zámočnickych prác, klampiarskych a pokrývačskych prác. Navyše ponúka službu návrhov a realizácii interiérov. Na trhu pôsobí 27 rokov a pre sledovanú firmu predstavuje v poradí druhého najsilnejšieho konkurenta. Za ním v poradí tretí najsilnejší konkurent je firma GoodWill plus, a.s., ktorej som vzhľadom na rozsah ponúkaných služieb pridelila 6 bodov. Firma sa zameriava na výstavbu obchodných reťazcov a realizuje interiéry na kľúč napríklad bankám či štátnym inštitúciám. Na trhu pôsobí 20 rokov. V poradí štvrtý najsilnejší konkurent (posledný) je firma Stinex, s.r.o., ktorej som vzhľadom na rozsah ponúkaných služieb pridelila 5 bodov. Venuje sa občianskym, priemyselným a bytovým výstavbám. Na trhu pôsobí 21 rokov. Všetky uvedené konkurenčné firmy, ktoré majú vyššie tržby a väčší rozsah ponúkaných služieb pôsobia na trhu dlhšie ako sledovaná firma, ktorá pôsobí na trhu necelých 15 rokov. Ďalej všetky konkurenčné firmy ponúkajú službu „poklad dlažby, obkladov a podláh“. **Zavedením minimálne tejto služby by sa**

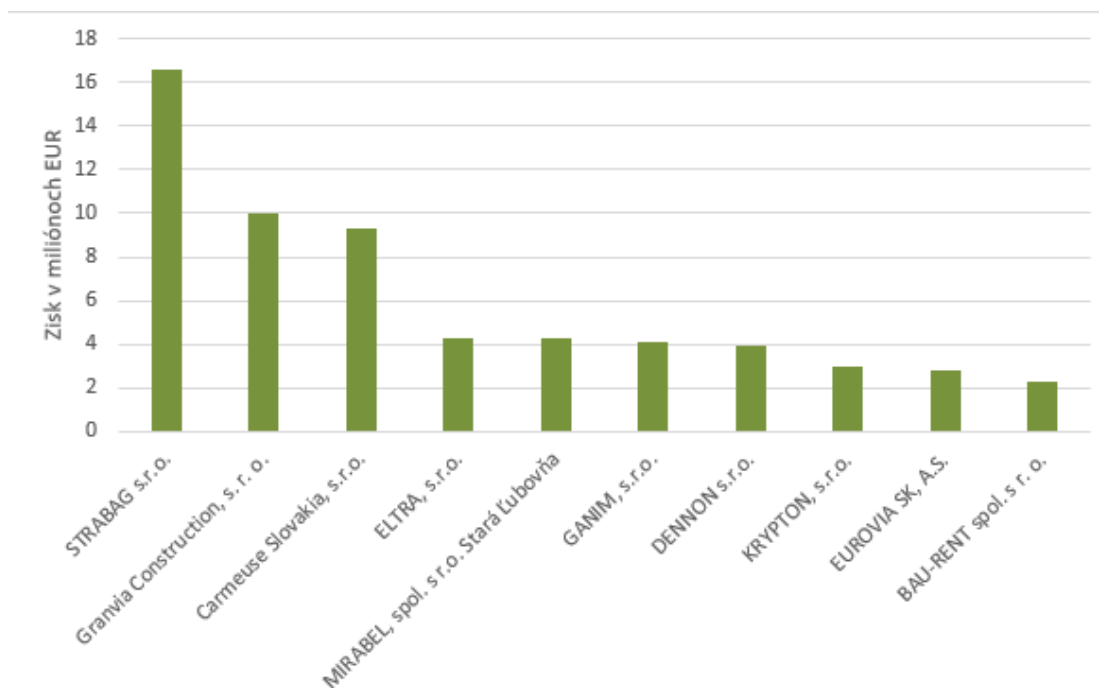
firma priblížila viac k svojim lepším konkurentom. Nasledujúca tabuľka zobrazuje tržby konkurenčných firiem za m<sup>2</sup>, ich priemer je 17,125 € = 17,- €/m<sup>2</sup>.

Názov firmy	Cena v € za m <sup>2</sup>
Izotech Group, spol. s r.o., Nové Mesto nad Váhom	18,0
Stabilit, spol. s r.o., Nové Mesto nad Váhom	18,0
GoodWill plus, a.s., Nové Mesto nad Váhom	16,0
Stinex, s.r.o., Nové Mesto nad Váhom	16,5

*Tabuľka 6 Cena za pokladanie dlažby v m<sup>2</sup> popredných konkurenčných firiem, zdroj vlastné spracovanie podľa dostupných zdrojov*

### 8.5.3 Konkurencia v rámci celého územia SR

Odkiaľ pochádzajú zisky veľkých stavebných firiem? Do veľkej miery to budú štátne zákazky - aspoň pre niektoré z veľkých firiem. Pri zostavovaní rebríčka sa berie do úvahy pomer verejného obstarávania za uplynulý rok na celkových tržbách spoločnosti. Tu si ale treba uvedomiť, že tento rok spoločnosti zákazky len získali, nemuseli ich mať všetky aj vyfakturované. Preto hodnota tohto ukazovateľa môže prekročiť u niektorých firiem 100%, hoci je to pomerne nezvyčajné. Z objemov verejného obstarávania si dokážeme urobiť prehľad o tom, do akej miery sú spoločnosti od štátnych zákaziek závislé a či sa v prípade potreby dokážu preorientovať na súkromný sektor. Z 10 najväčších stavebných firiem sa štátnym zákazkam nevenuje jedine Carmeuse Slovakia, u ostatných veľkých spoločností tvoria väčšinou viac ako 15% tržieb.



Obrázok 7 Konkurencia v rámci celého územia SR, zdroj <https://ako-investovat.sk/clanok/1146/stavebnictvo-najproblematickejsie-odvetvie-na-slovensku>

## 8.6 PEST analýza

V tejto časti je spracovaná analýza PEST, ktorá slúži (ako už bolo spomínané) k určení politických, ekonomických, sociálno – kultúrnych a technologických faktorov. Firma sa zaoberá danou analýzou, na popísanie svojich väzieb k vonkajšiemu prostrediu a na poukázanie toho, čo všetko má k dispozícii a akým spôsobom čo najefektívnejšie využiť tieto skutočnosti.

### Politické faktory

Ako prvé sú uvádzané politické a legislatívne faktory, ktoré ovplyvňujú život obyvateľov a taktiež podnikateľov a firiem. Neustále zmeny môžu napríklad brániť v dlhodobom strategickom plánovaní. Najmä firmy a podnikatelia musia tieto zmeny neustále sledovať a nimi sa aj riadiť. Podnikanie v Slovenskej republike je upravené celými radami zákonov, noriem a vyhlášok, ktoré musia podnikatelia a firmy poznať. **Sledovaná stavebná firma sa riadi stavebným zákonom č. 50/1976 Zb.** Posledná zmena ohľadom stavby rodinných domov nastala 1. januára 2016. Ide o zmenu v novele zákona o dani z pridanej hodnoty. Poskytova-



teľ stavebných prác, platiteľ dane, bude fakturovať svoje dodávky bez DPH, a príjemca stavebných prác, platiteľ dane, prizná daň a súčasne si uplatní odpočítanie dane, ak spĺňa podmienky na odpočítanie dane. Opatrenie zabráni firmám v stavebníctve fiktívne si v rámci reťazca účtovať DPH a potom ju nárokovať od štátu a bude účinným nástrojom boja s daňovými podvodmi.

**V štádiu prípravy je nový stavebný zákon.** Ministerstvo dopravy pripravuje nový stavebný zákon, ktorý prináša viacero novinek. Stavba bez povolenia sa už nebude mať ako zákonne skolaudovať. Ak niekto začne stavať na čierno, príde mu automaticky rozhodnutie o odstránení stavby.

**Podľa č. 264/1999 Zb. zákona o technických požiadavkách** a v znení neskorších predpisov by mal každý výrobca svoje produkty špecificky označovať už na kartóne. Následne musia spĺňať legislatívne požiadavky, príp. získanie značky CE, výsledky protokolov z akreditovaných skúšobní a tiež údaje o výrobcovi, či má certifikát ISO 9001:2000, ktorým sa deklaruje systém riadenia kvality vo výrobe a obchode. **Pre prípadnú reklamáciu je nevyhnutné ponechať si všetky obaly od obkladov a dlažieb**, aby boli k dispozícii uvedené základné identifikačné údaje, t. j. vlastnosti, ktoré deklaruje výrobca. Takisto je dôležité mať doklady o objednaní a predaji tovaru.

V kompetencii stavebnej firmy je priviesť obklady, podlady alebo dlažby na miesto výstavby nepoškodené vrátane obalov, čo znamená, že na obale jednotlivého materiálu ostanú viditeľne uvedené základné identifikačné údaje pre prípad reklamácie. Bližšie o zodpovednosti bude spomenuté v projektovej časti.

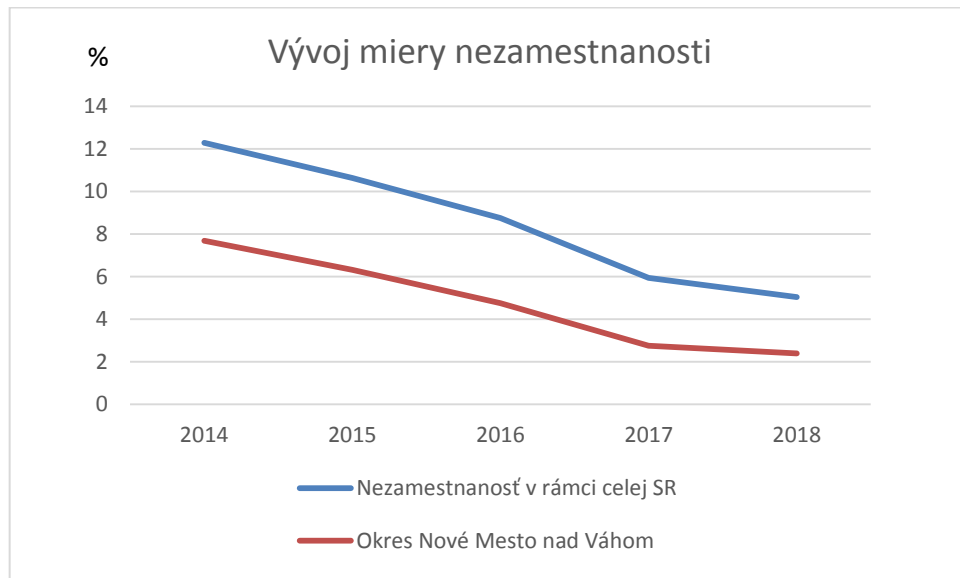
### **Ekonomické faktory**

Na spoločnosť pôsobia taktiež ekonomické faktory, medzi ktoré je radená najmä nezamestnanosť a inflácia.

#### *Nezamestnanosť*

Ide o dôležitý faktor, ktorý pôsobí na oblasť stavebníctva. Nezamestnaní ľudia majú nižší príjem, čo hlavne najskôr vedie k obmedzeniu spotreby statkov, ktoré pre nich nie sú potrebné, teda napríklad nové bývanie, stavba rodinného domu. Pokiaľ je nezamestnanosť v danom okrese alebo v rámci celej krajiny vysoká, musia takéto firmy rátať s poklesom tržieb – s poklesom predaja.

Na nasledujúcom obrázku je zobrazená miera nezamestnanosti v celej krajine a v oblasti Nového Mesta nad Váhom, ako oblasť sídla firmy.

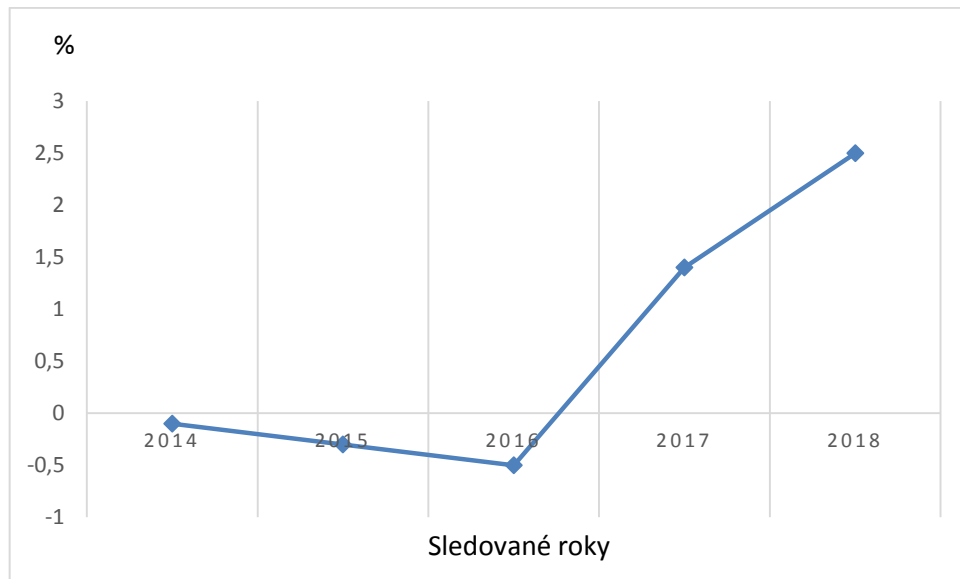


Obrázok 8 Vývoj miery nezamestnanosti v rámci celej krajiny a oblasti Nového Mesta nad Váhom za rok 2014 – 2018, zdroj vlastné spracovanie

Z grafu je už na prvý pohľad vidieť, že miera nezamestnanosti z roka na rok klesá či už v rámci celej krajiny alebo oblasti, v ktorej firma pôsobí. V priebehu sledovaných rokov poklesla z hodnoty 12,29 % na hodnotu 5,04 %, celkovo teda o 7,25 % v rámci celej krajiny. V danej oblasti poklesla z hodnoty 7,69 % na hodnotu 2,39 %, celkovo o 5,3 %. Pre skúmanú oblasť klesanie miery nezamestnanosti je jednoznačne pozitívne.

### *Inflácia*

Na fungovaní danej stavebnej firmy má tiež vplyv rast cenovej hladiny materiálu a taktiež služieb, teda vplyv inflácie. Tento jav vystihuje znehodnotenie meny v určitom konkrétnom časovom období, teda dochádza k reálnemu zníženiu hodnoty peňazí. V čase, kedy je inflácia vysoká si obyvatelia za rovnakú sumu peňazí menej statkov, čo znamená, že obmedzia aj stavbu nových domov, či prípadne služieb týkajúcich sa novostavieb. Vo firme sa môže prejaviť znížením tržieb. Nasledujúci obrázok zobrazuje priemernú mieru inflácie v priebehu piatich sledovaných rokov.



Obrázok 9 Priemerná miera inflácie v SR v rokoch 2014 – 2018, zdroj vlastné spracovanie

Najvyššia miera inflácie bola v roku 2018 – 2,5 %. Najnižšia miera bola v roku 2016, a to – 0,5 %. Od tohoto roku inflácia rastie, čo je pre sledovanú firmu negatívne, pretože si ľudia v súčasnosti môžu nakúpiť za rovnakú sumu peňazí menej statkov, než napríklad v roku 2016.

### Produkcja stavebného odvetvia

Obrázok č. 10 zobrazuje nové výstavby, rekonštrukcie a modernizácie v stavebnom odvetví počas piatich sledovaných období.



Obrázok 10 Nové výstavby, zdroj vlastné spracovanie podľa štatistického úradu

Najvyššiu hodnotu tvorí rok 2018, a to 3 997,1 mil. €. Naopak, najnižšiu hodnotu tvorí rok 2014, a to 3001,2 mil. €. Počas nasledujúcich období na základe týchto skutočností môžeme predpokladať rast odvetvia i naďalej.

### Sociálne faktory

Ďalším dôležitým predpokladom pre vytvorenie PEST analýzy je vytýčenie sociálnych faktorov. Medzi sociálne faktory, ktoré sledovanú firmu môžu ovplyvniť spadá veková štruktúra okresu Nové Mesto nad Váhom.

Slovenský štatistický úrad rozdeľuje vekovú štruktúru obyvateľov na 3 základné skupiny, ktoré sú pre potreby tejto práce zaťažené na túžbe po novom rodinnom dome:

- **0 až 19 rokov** - obyvatelia, ktorí za bežných podmienok ešte nemajú dostatok finančných prostriedkov,
- **20 až 49 rokov** – hlavní aktéri novostavieb,
- **50 a viac** – jedná sa väčšinou (z pohľadu túžby po novostavbách) o starších obyvateľov, ktorí už v takomto veku majú vybudované vlastné bývanie, návyky a životný stereotyp.

Počet obyvateľov v okrese Nové Mesto nad Váhom ku dňu 31.12.2018:

- **11 513 obyvateľov** vo veku 0 až 19 rokov,
- **26 489 obyvateľov** vo veku 20 až 49 rokov,
- **24 528 obyvateľov** vo veku 50 a viac rokov, zdroj štatistický úrad SR.

Z výsledkov štatistík je vidieť, že najviac obyvateľov žije v okrese Nové Mesto nad Váhom vo veku od 20 do 49 rokov. Pre firmu je to dôležitý údaj, nakoľko do tejto kategórie bude pravdepodobne spadať cieľová skupina projektu.

### Technologické faktory

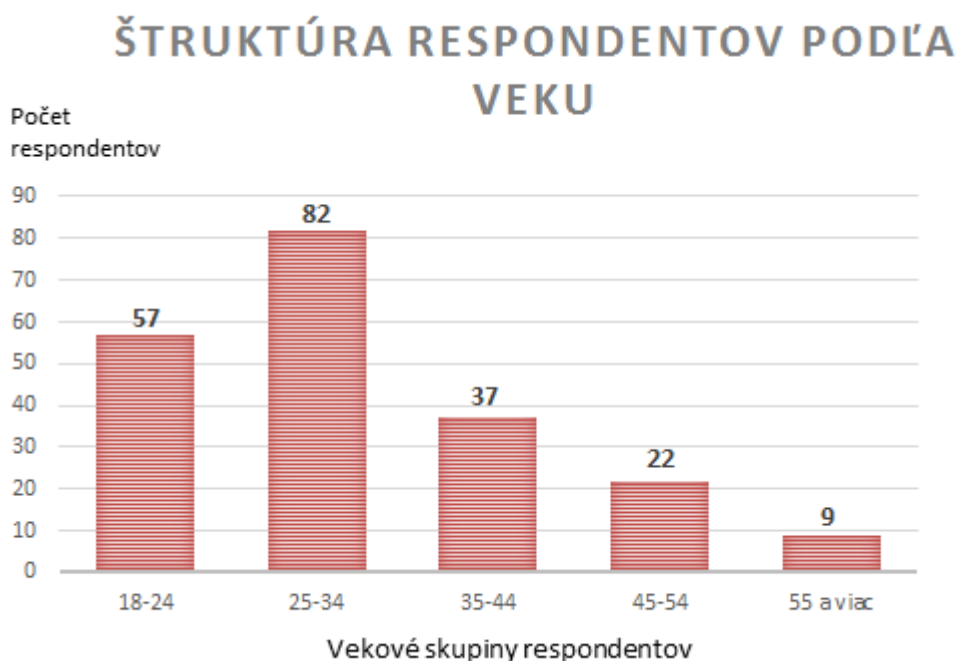
Doba, v ktorej momentálne žijeme neustále napreduje. Sú vyvíjané neustále nové technológie a každá firma ich musí sledovať aby bola schopná napredovať konkurencii a vytvoriť si tak výhodu v rámci konkurencie. V prípade, ak nebudú sledovať najnovšie technológie budú vystavení hrozbe v ich konkurencii.

Pre sledovanú firmu je nutné reagovať na technologické faktory a hlavne ich využívať tak, aby bola firma schopná vykonávať čo najkvalitnejšie služby pre svojich zákazníkov. Stavebné technológie všeobecne šetria čas a najmä uľahčujú prácu. V danej firme monitoruje situáciu majiteľ firmy, ktorý sa o nových technológiách a možnostiach dozvedá z vonkajších – externých zdrojov, napríklad internet, reklamy, známy, atď.

## 8.7 Analýza prieskumu trhu

Celkovo sa dotazníkového šetrenia zúčastnilo 207 respondentov v rámci Slovenskej republiky. Dotazníkové šetrenie som prevádzkala formou dotazníku kde respondenti odpovedali na otázky, ktoré sú v nasledujúcich kapitolách. Dotazníky boli realizované v mesiaci marec 2019 formou žiadania o vyplnenie dobrovoľníkov na sociálnych sieťach.

### Štruktúra respondentov podľa veku



Obrázok 11 Štruktúra respondentov podľa veku, zdroj vlastné spracovanie

Najširšou skupinou – 39,7 % tvoria respondenti vo veku 25 až 34 rokov. Druhou najširšou skupinou sú respondenti vo veku 18 až 24 rokov. Tvoria 27,6 % z celkového počtu. V poradí treťou skupinou sú respondenti vo veku 35 až 44 rokov, ktorí tvoria 17,8 %. Štvrtú

skupinu tvorí 10,6 % v rozmedzí 45 až 54 rokov. Najužšiu skupinu – 4,3 % tvoria respondenti vo veku 55 a viac.

### Štruktúra respondentov podľa študijného zamerania

U väčšiny respondentov prevláda technický smer – 43 %, čomu zodpovedá 89 respondentov. Ekonomický smer prevláda u 31,8 %, čo predstavuje 66 opýtaných respondentov. Ďalej humanitný smer prevláda u 7,4 %, čomu zodpovedá 15 respondentov a sociálny u 17,8 %, teda u 37 respondentov.

### Štruktúra respondentov podľa zamestnaneckého statusu

Zo zákazníkov tvoria respondenti zo statusom zamestnanca 61,9 %, čo predstavuje 128 zamestnaných. Druhú väčšinu tvoria študenti – 27,5 %, čomu zodpovedá 57 študentov. Ďalej 6,3 % sú momentálne nepracujúci, čo zodpovedá 13 osloveným, kde sú zahrnutí aj ľudia na materskej dovolenke, poprípade ľudia na dôchodku a 4,3 % sú podnikatelia – 9 respondentov.

### Štruktúra respondentov podľa dosiahnutého najvyššieho vzdelania

Oslovení respondenti so:

- základným vzdelaním tvorili 3,4 %.
- stredoškolským vzdelaním bez maturity tvorili 7,3 %
- stredoškolským vzdelaním s maturitou tvorili 58,5 %
- vysokoškolským vzdelaním I. stupňa tvorili 23,6 %
- vysokoškolským vzdelaním II. stupňa tvorili 6,3 %
- vysokoškolským vzdelaním III. stupňa tvorili 0,9 %

Najväčšia časť respondentov má najvyššie dosiahnuté vzdelanie stredoškolské s maturitou, naopak, najmenšia časť respondentov má najvyššie dosiahnuté vzdelanie vysokoškolské III. stupňa.

### Štruktúra respondentov podľa rodinného stavu

Slobodný/á	Ženatý/vydatá	Rozvedený/á	Vdovec/vdova
34,7 %	52,2 %	11,6 %	1,5 %

Tabuľka 7 Štruktúra respondentov podľa rodinného stavu, zdroj vlastné spracovanie

Najväčšiu časť tvoria ženatí respondenti/vydaté respondentky – 52,2 %. 34,7 % sú slobodní respondenti, 11,6 % rozvedení a 1,5 % vdovec/vdova.

### Štruktúra respondentov bývania

**Celkovo 44 % oslovených respondentov býva vo svojom vlastnom bývaní.** Išlo prevažne o vekové skupiny v rozmedzí od 35 rokov smerom nahor. Z tejto vekovej skupiny má až 94 % vlastné bývanie, čo predstavuje 64 respondentov. **Zbytok – 56 % nemá zatiaľ svoje vlastné bývanie** – išlo prevažne o vekovú skupinu medzi 18 až 24 rokom života a medzi 25 až 34 rokom života.

Z respondentov medzi 18 až 24 rokom odpovedalo 89 % (čo predstavuje 51 oslovených) na otázku kde plánujú bývať „zatiaľ som o tom nepremýšľal/a“. **Z respondentov medzi 25 až 34 rokom života plánuje 68 % (čo predstavuje 56 respondentov) stavať rodinný dom.**

Z respondentov, ktorí plánujú stavať dom **95 % - 53 respondentov odpovedalo, že by oceňili kompletnosť ponúkaných služieb stavebnej firmy.** Zostávajúcim 3 respondentom to je jedno.

### Štruktúra rozhodovacích aspektov



Obrázok 12 Najpodstatnejší rozhodovací aspekt u respondentov, zdroj vlastné spracovanie

U respondentov, ktorí plánujú v budúcnosti stavať dom je najpodstatnejší rozhodovací aspekt:

- kvalita u 37 respondentov,
- cena u 11 respondentov,
- dizajn u 3 respondentov,
- referencie u 5 respondentov.

### Štruktúra ocenenia inej ponúkanej služby stavebnou firmou

Akú ponúkanú službu stavebnej firmy by ste najviac ocenili (okrem hlavnej stavby rodinného domu) v rámci realizačnej práce?



Obrázok 13 Ocenenie inej služby, zdroj vlastné spracovanie

**Respondenti, ktorí plánujú v budúcnosti stavať dom** v rámci inej služby (okrem stavby domu) ponúkanej stavebnou firmou **by najviac ocenili pokladanie dlažieb, obkladov a podláh**. Vybranej možnosti zodpovedá 52 % oslovených. Vonkajšiu úpravu exteriéru by ocenilo 28 % respondentov, zateplenie domu 13 % a 7 % by najviac ocenilo poradenstvo a konzultácie ohľadom interiéru.



## 9 ZHODNOTENIE VÝSLEDKOV ANALÝZ

Prevedené analýzy ukázali, že rozšírenie ponúkaných služieb danou firmou je na trhu reálne za súčasných podmienok. Na základe snahy o pretlak na konkurenčnom trhu má firma dostatočný priestor pre danú cieľovú skupinu.

Analýza a hodnotenie ukázali pozoruhodné zistenia, že poznať súčasnú situáciu a chovanie konkurencie na trhu je rovnako podstatné, ako poznať vybranú cieľovú skupinu.

Na základe prevedených analýz bolo taktiež zistené, že rozšírenie ponúkaných služieb firmy ma značný potenciál, keďže:

- je rastúca atraktivnosť odvetvia (ľudia majú záujem o stavbu nových rodinných domov),
- nezamestnanosť v okrese Nové Mesto nad Váhom z roka na rok klesá a je nižšia v porovnaní s nezamestnanosťou v rámci SR,
- má firma dostatočný priestor na zavedenie novej služby, ktorú už ponúkajú konkurenti a tým sa aspoň z časti k nim priblížiť,
- na základe rozboru konkurenčných firiem boli zistené ceny, za ktoré danú službu konkurenti ponúkajú.

Na základe analýzy prieskumu trhu bolo zistené:

- u väčšiny všetkých oslovených respondentov prevláda technický smer – 43 %,
- zo všetkých respondentov majú 61,9 % status zamestnanca,
- najväčšiu skupinu v rámci vzdelania tvorili respondenti so stredoškolským vzdelaním s maturitou - 58,5 %,
- cieľová skupina - a to obyvatelia vo veku od 24 do 35 rokov,
- z cieľovej skupiny plánuje 68 % oslovených respondentov stavať rodinný dom,
- 93 % oslovených so záujmom o stavbu rodinného domu sú ženatí/vydaté, z čoho vyplýva, že o záujem stavať nový rodinný dom majú hlavne mladé rodiny,
- 95 % oslovených odpovedalo, že by ocenili kompletnosť ponúkaných služieb stavebnej firmy
- u respondentov, ktorí plánujú v budúcnosti stavať dom prevláda rozhodovací aspekt kvalita, a to u 66 % oslovených,

- respondenti, ktorí plánujú v budúcnosti stavať dom by v rámci inej služby (okrem stavby domu) ponúkanej stavebnou firmou najviac ocenili pokladanie dlažieb, obkladov a podláh a to 52 % oslovených.

## 10 PROJEKT ZAVEDENIE NOVEJ SLUŽBY VO FIRME

V tejto kapitole je popísaná identifikácia projektu, ciele projektu, cieľová skupina, zainteresované strany, komunikačný plán, strategický plán, organizačná štruktúra firmy, organizačná štruktúra projektu a finančný plán projektu firmy. Ďalej je zobrazený priebeh výstavby rodinného domu a riziká projektu.

### 10.1 Identifikácia projektu

Firma disponuje projektovým námetom, ktorý spočíva v zavedení novej služby vo firme. Rozšírenie firmy o dodatočnú službu bude realizované v priebehu nasledujúcich výstavieb. Skladá sa z 2 etáp:

1. Etapa - obstaranie materiálu potrebného na obklad interiéru – dlažby, parkety, plávajúca podlaha, atď. (podľa želaní zákazníkov), firma môže nadobnúť dvomi spôsobmi:

- Spôsob A – obstaranie materiálu firmou, nakoľko firma pôsobí na trhu už niekoľko rokov, má majiteľ „podchytených“ dodávateľov, ktorí mu účtujú ceny so zľavou z predajnej ceny, z toho vyplýva „viac za menej“ – vysoká kvalita za menšie ceny, čo môže pôsobiť pútavo a zaujímavo pre zákazníkov firmy
- Spôsob B - obstaranie materiálu od zákazníka. Ide o materiál, ktorý si zákazník sám zabezpečí, ak má tu možnosť, môže to byť pre zákazníka výhodnejšie (nadbytočná dlažba, výpredajové ceny...). Firma následne berie v úvahu len samotnú službu.

2. Etapa – realizácia samotnej služby.

V projekte sa zameriavam na nákup stavebného obkladu výlučne prostredníctvom stavebnej firmy.

### 10.2 Ciele projektu

Hlavný cieľ projektu je zaviesť novú službu – obkladanie v stavebnej firme v Novom Meste nad Váhom a rozšíriť tak spektrum ponúkaných služieb danej firmy.

Na uskutočnenie hlavného cieľa je potrebné dokúpiť nové pomocné náradie, materiál a zamestnať nových pracovníkov, ktorí majú skúsenosti a prax s obkladáním a taktiež na zaistenie plynulého chodu služieb zákazníkom.

Vedľajšie ciele projektu:

- v roku 2020 zvýšiť priemerný zisk firmy oproti predchádzajúcim sledovaným obdobiam minimálne o 5 %,
- vyššia spokojnosť zákazníkov,
- získanie väčšej klientely.

Celkové výnosy	1 529 495,43	1 595 756,57	1 614 107,69	1 604 784,31
Celkové náklady	1 395 184,56	1 397 521,62	1 402 199,48	1 407 424,53
Hospodársky výsledok	134 310,87	198 234,95	211 908,21	197 359,78

Tabuľka 8 Hospodársky výsledok firmy v €, zdroj vlastné spracovanie podľa interných materiálov firmy

Porovnanie súčasného a budúceho prepočítaného naplánovaného zisku sa nachádza v nasledujúcej tabuľke č. 9.

	Priemerný zisk firmy
<b>Súčasnosť</b>	185 453,45 €
<b>Budúcnosť</b>	194 726,12 €
<b>Rozdiel celkom (5 %)</b>	9 272,67 €

Tabuľka 9 Porovnanie súčasného a budúceho naplánovaného zisku, zdroj vlastné spracovanie podľa interných materiálov firmy

Za hodnotu v súčasnosti považujeme priemernú hodnotu za posledné 4 sledované obdobia a to 2014, 2015, 2016 a 2017. Budúcnosť predstavuje zvýšenie o aspoň 5 %, teda zvýšenie aspoň o 9 272,67 €.

### 10.2.1 Cieľová skupina

Vekové rozmedzie obyvateľov je 25 - 34 rokov, nakoľko väčšina mladších obyvateľov o tom doposiaľ nepremýšľala a väčšina starších obyvateľov už vlastní svoje bývanie, v ktorom sú zabývaný.

### 10.3 Zainteresované strany

Medzi zainteresované strany, ktoré sú projektom ovplyvňované spadajú zákazníci, zamestnanci, vlastníci firmy, dodávatelia a konkurencia. Podstatné je rozpoznať ich očakávania vo vzťahu k projektu, aby bolo možné čo najlepšie zareagovať na získanie čo najväčšieho počtu spokojných zainteresovaných strán.

Medzi kľúčové zainteresované strany, ktorých očakávania sa líšia a ktoré majú veľký vplyv na projekt boli zaradení:

- zákazníci - očakávajú kvalitne vykonanú službu, ochotný prístup, príjemné vystupovanie a komunikovanie
- vlastníci firmy – očakáva, že projekt bude realizovaný včas v rámci rozpočtu a naplní ciele
- zamestnanci – očakávajú primeranú mzdu, dobrý pracovný kolektív, dobré pracovné podmienky, kvalitný a neopotrebovaný pracovný materiál

Medzi potencionálneho spojenca, ktorý má vplyv na projekt patrí „podchytený“ dodávateľ. Miera jeho vplyvu nieje veľká, ale môže dôjsť k nedodržaniu zmluvných podmienok. V takomto prípade možno dodávateľa nahradiť iným, nakoľko konkurencia predajní so stavebninami v rámci okolia Nového Mesta nad Váhom je postačujúca. Dodávateľ očakáva jednanie, spĺňanie zmluvných podmienok, včasné plnenie záväzkov a referencie. Majú kladný postoj k projektu.

Do ďalšej skupiny patrí konkurencia, ktorá má záporný postoj k projektu. Nakoľko niesú známe jej záujmy, je vhodné ju monitorovať, napríklad sledovať, poprípade sa inšpirovať.

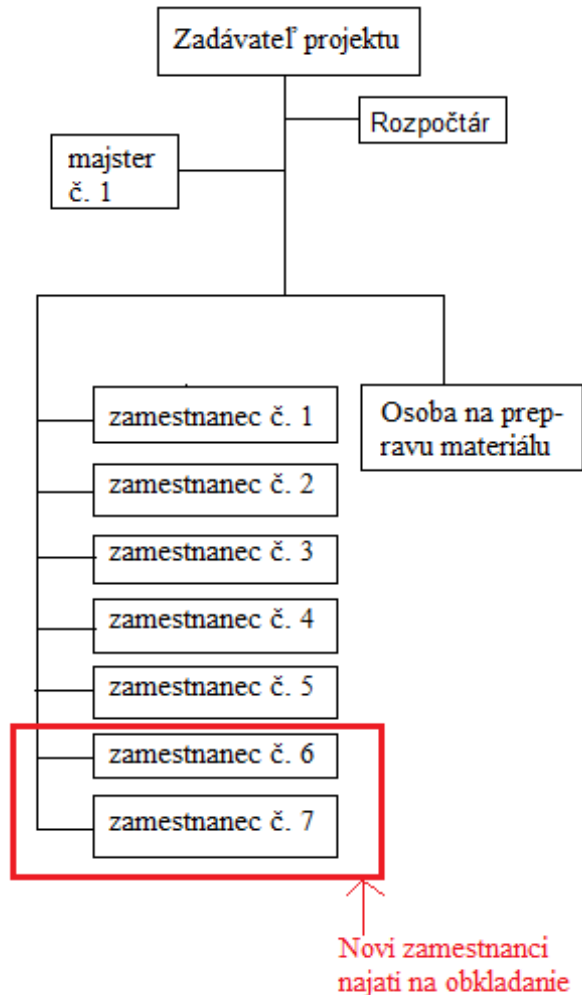
### 10.4 Komunikačný plán projektu

Všetka komunikácia musí byť ucelená a jednotná. Jej cieľom je zaviesť službu na trh pre zákazníkov a postupom času si tak vybudovať tržnú výhodu priblíženia sa konkurencie pre danú cieľovú skupinu.

V prvej fázi je potrebné poskytnúť zákazníkovi informácie o novej službe a začať budovať lojalitu. Je dôležité upovedomiť zákazníkov a tým ju zaradiť medzi služby, ktoré bude firma pravidelne poskytovať a zákazníci budú mať o ňu záujem.

## Organizačná štruktúra firmy a projektu

Nasledujúci obrázok zobrazuje zovšeobecnenú organizačnú štruktúru projektu v Beckove:



Obrázok 14 Organizačná štruktúra projektu, zdroj vlastné spracovanie

V pôvodnej organizačnej štruktúre sa pod majiteľom firmy nachádza ekonomické oddelenie, v ktorom majiteľ zamestnáva jednu účtovníčku, ktorá vykonáva zároveň aj ekonomické činnosti. Na rovnakej úrovni sa nachádza rozpočtár, ktorý má na starosti napríklad:

- nacenovanie projektov,
- rozpočty projektov rodinných domov,
- obhliadky výstavbových miest,
- vykonávanie objednávok.

Zo stavebných pracovníkov má firma vytvorených 5 skupín, na čele ktorých stojí majster, ktorý ma pod sebou 5 pracovníkov. Dohliada na priebeh výstavby domov, na časový harmonogram, vykonáva kontrolné činnosti, priamo komunikuje s majiteľmi domov pri výstavbách a preberá za nich zodpovednosť.

Organizačná štruktúra projektu sa skladá z vlastníka firmy, ktorý sa na projekte bude podieľať, z majstra č. 1, siedmich zamestnancov, z toho budú dvaja noví najatí na obkladanie, osoby, ktorá prepravuje materiál a rozpočtára.

V rámci organizačnej štruktúry projektu boli nadefinované zodpovednosti a právomoci jednotlivých pracovníkov:

- vlastník = zadávateľ projektu: je zodpovedný za zaistenie pozemku, nehnuteľnosti, funkčnosti náradia a materiálu, v jeho právomoci je kontrolovať činnosti všetkých zamestnancov a rozhodnutie výberu dodávateľa stavebného materiálu a v rámci celého projektu má právomoc v zmysle riadiť a viesť projektový tím,
- rozpočtár = je zodpovedný za vybavenie objednávky materiálu potrebného na obkladanie podľa výberu zákazníkov, ktoré sú vopred stanovené a prediskutované s majiteľom firmy, prípadne s rozpočtárom. V jeho právomoci je zvoliť si čas a spôsob vybavenia objednávky s dôrazom na včasné prichystanie.

Objednávky v rámci časového hľadiska budú vybavované minimálne dva týždne pred potrebou materiálu v rámci výstavby domu, maximálne však 5 dní pred potrebou v dôsledku 100 %-nej istoty materiálu na sklade podľa výberu zákazníkov. Vďaka tejto časovej rezerve sa firma vyhne riziku deficitu materiálu na sklade v predajni,

- majster = výstavbu rodinného domu v Beckove bude realizovať skupina zamestnancov pod vedením majstra č. 1. Je zodpovedný za svoju partiu – siedmich pracovníkov, za ich včasné príchody a odchody a za ich kvalitne vykonanú prácu. V jeho právomoci je kontrolovať jednotlivé vykonané činnosti, kontrolovať plány časového harmonogramu a rozhodovať, kto akú činnosť v rámci danej výstavby bude momentálne vykonávať,
- zamestnanci = budú sa podieľať na samotnej realizácii projektu zavedenia novej služby, sú zodpovední za kvalitu vykonanej práce. V ich právomoci je vyčlenenie si času na konkrétnu prácu tak, aby boli v súlade s plánom, harmonogramom a nariadenými pokynmi od majstra,

- osoba na prepravu materiálu = je zodpovedný za prevzatie materiálu v dohodnutom čase a bez akéhokoľvek poškodenia ho prepraviť na miesto výstavby podľa dohody približne deň pred začatím služby. V jeho právomoci je voľba trasy, kadiaľ materiál povezie a uloženie materiálu na valník tak, aby sa mohol bezpečne bez poškodenia prepravovať.

### Časový harmonogram projektu

Nasledujúca tabuľka zobrazuje presný časový harmonogram projektu:

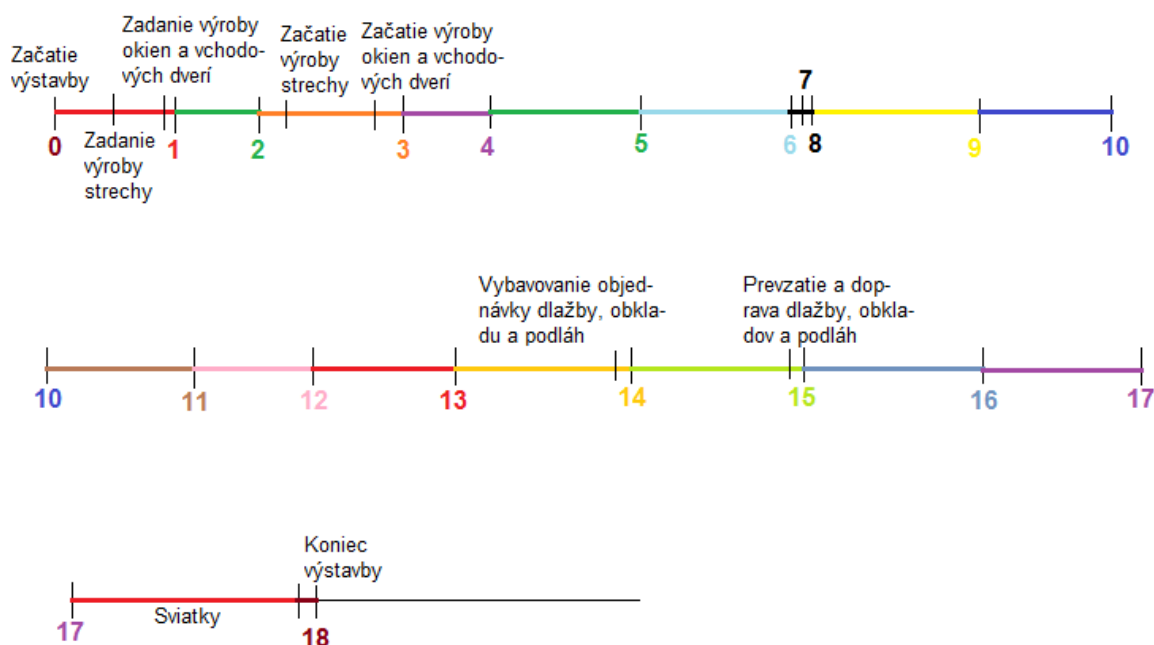
začatie výstavby	Dátum začatia	Označenie činnosti
	Dátum ukončenia	
realizácia základovej dosky	12.7.2019	1
5 dní pauza na vyzretie základovej dosky	17.7.2019	2
murovanie domu	29.7.2019	3
zabetónovanie a zašalovanie venca	5.8.2019	4
strecha -realizácia externej firmy	14.8.2019	5
priečky - steny	27.8.2019	6
izolovanie domu	28.8.2019	7
osadenie okien a vonkajších vchodových dverí - externá firma	29.8.2019	8
fasáda	16.9.2019	9
inžinierské siete - električka, voda, plyn	26.9.2019	10
omietky	17.10.2019	11
potery	25.10.2019	12
medzi krovy - sklená vata, izolovanie	4.11.2019	13
sadrokarton	18.11.2019	14



malovanie	27.11.2019	15
<b>poklad podlahy, dlažby a obkladanie</b>	<b>12.12.2019</b>	<b>16</b>
terénne úpravy	20.12.2019	17
príprava na odovzdanie domu	8.1.2020	18

Tabuľka 10 Presný časový harmonogram projektu, zdroj vlastné spracovanie

Na základe predchádzajúcej tabuľky som spracovala presnú časovú os projektu:



Obrázok 15 Časová os projektu, zdroj vlastné spracovanie

Časová os projektu znázorňuje presný časový harmonogram projektu. Číslom 0 je označené začiatie výstavby dňa 1. 7. 2019. Číslom 18 je označený koniec výstavby dňa 8.1. 2020.

Počas stavby základovej dosky si už firma dohaduje výrobu okien, vchodových dverí a strechy. Výroba strechy trvá približne 1 týždeň a výroba okien a vchodových dverí trvá približne 4 týždne.

## 10.5 Strategický plán

Z výskumu zameraného na vybranú cieľovú skupinu vyplynuli určité závery a doporučenia k našej novej službe vo firme.

Návrhy na materiál (podľa ponuky firemného dodávateľa) potrebný k realizácii služby - obkladania sú nasledovné:

- Laminátové podlahy vysokej kvality, rôzneho odtieňu
- Vinylové podlahy vysokej kvality, rôzneho odtieňu
- Drevené podlahy vysokej kvality, rôzneho odtieňu a vzoru
- Keramické obklady vysokej kvality, rôzneho odtieňu a vzoru
- Dlažby s imitáciou dreva vysokej kvality, rôzneho odtieňu
- Gresové dlažby vysokej kvality, rôzneho odtieňu a vzoru
- Obklady a dlažby mozaiky vysokej kvality
- Žulové kamenné dlažby vysokej kvality, rôzneho odtieňu
- Betónové obklady s imitáciou kameňa vysokej kvality, rôzneho odtieňu
- Sádrové obklady s imitáciou kameňa vysokej kvality, rôzneho odtieňu
- Prírodný kameň vysokej kvality, rôzneho odtieňu

Kompletnú ponuku, kde sú uvedené druhy všetkého potrebného materiálu uvádzam v prílohe P III., ako aj zákazníkcu cenu vs. cenu po prepočítanej vernostnej zľave vytvorenej dobrými dodávateľsko – odberateľskými vzťahmi, ktorá bude poskytnutá pre zákazníkov danej stavebnej firmy. Majiteľ firmy si tak v rámci rozumnej cenovej ponuky pre svojich zákazníkov môže dovoliť vysokú kvalitu, nakoľko bude mať stálu zľavu z predajnej ceny.

### **Priebeh výstavby rodinného domu danou firmou**

V nasledujúcom prepočte uvádzam náklady firmy na 1 dom spočívajú v odhade spotrebného materiálu podľa projektu, ktorý si prinesie sám zákazník. V praxi to funguje tak, že zákazník si dá naceniť vlastný projekt domu viacerým stavebným firmám a vyberie si práve tú firmu, ktorá mu najviac vyhovuje či už po finančnej alebo inej stránke (ochota firmy, prístup, atď.) V prílohe P IIII. prikladám reálny projekt domu, konkrétne dvojdomu, pre stanovenie nákladov a lepšiu predstavivosť, ktorý je reálne naplánovaný s ukončením výstavby v roku

2020 v obci Beckov v blízkosti Nového mesta nad Váhom. Jeden z vedľajších cieľov projektu, (ktorý je uvedený vyššie), je zvýšiť priemerný zisk firmy o 5 %. Prepočet zvýšenia zisku budem realizovať práve na danom projekte.

V tejto podobe sa preukazuje projekt, ktorý majiteľ firmy naceňuje:

Materiál (odhad podľa cenníka firmy)

1. Základová doska: 10 835,- €
2. Potery – 5 cm betón, 15 cm polystyrén: 4 940,- €
3. Obvodové múry: 12 100,- €
4. Šalovanie venca (betón, železo, zbytkový materiál): 6 630,- €
5. Strecha – podľa m<sup>2</sup>: 16 900,- €; z toho 9 000,- materiál, 7 900,- práca – zhotovenie z externej firmy (majiteľ firmy dáva nacenit' taktiež viacerým konkurenčným firmám a vyberá najvhodnejšiu)
6. Komín: 1 728,- €
7. Materiál + osadenstvo okien a vchodových dverí z externej firmy (dáva nacenit') 10 800,- € materiál, 2 200,- € osadenie
8. Omietanie stien 5 634,- €
9. Elektriika, voda, plyn do domu + pripojenie – externá firma (dáva nacenit'): 15 870,- €
10. Fasáda: 9 990,- €
11. Terénne úpravy (napríklad zámková dlažba, ploty, brána...): 7 165€

Cena za materiál = 102 592,- € ( na 1 časť – 1 dom z dvojdomu = 51 296,-€)

K cene za materiál si pripočíta mzdové náklady pre zamestnancov a požadovaný zisk.

Mzdové náklady na tento konkrétny dom sú vo výške 26 000,- €. Na výstavbe sa budú podieľať 5 zamestnanci približne 22 pracovných týždňov. Do doby sa neráta čas, kedy na výstavbe firma nepracuje, napríklad čas potrebný na vyzretie základovej dosky atď. (podľa cenníka firmy).

Nacenenie domu: materiál + práca: 102 592,- € + 26 000,- € = 128 592,- € (1 časť = 64 296,- €) plus požadovaný zisk.

V takejto forme prebieha výstavba domu, stanovenie nákladov a predajnej ceny danou stavebnou firmou.

## 10.6 Finančný plán firmy

Firmou ponúkaná cena za obkladanie (tržby) vyplýva z priemeru cien konkurenčných firiem zistených v rámci konkurenčnej analýzy, z ktorých som následne vypočítala ich priemer na 17,- €/m<sup>2</sup>.

K nákladom treba pripočítať materiál potrebný k obkladaniu – lepidlo, rezačka, vykružovače dlažby, vŕtačka, miešadlo a hrebeň na nanosenie lepidla na príslušnú časť.

Cena materiálov:

- Lepidlo, cena 1 ks 8 €, 1 ks vykryje 2m<sup>2</sup>
- Rezačka na dlažbu a obkladačky 158,- €
- Vykružovače dlažby – sada 82,- €
- Vŕtačka s vrtákmi 149,- €
- Hrebeň na nanášanie lepidla 16,99 €
- Miešadlo na rozmiešanie lepidla 147,- €

Zameriavam sa na položky nákladov, ktoré budú do určitej miery ovplyvňované (navýšené):

- Spotreba materiálu
- Spotreba pohonných hmôt
- Mzdové náklady
- Ročné prémie
- Reklama

**Položky nákladov prepočítané na konkrétny projekt jedného domu z rodinného dvojdomu v Beckove:**

(Projekt bude financovaný z vlastných firemných zdrojov)

<b>Položka nákladov</b>	<b>€</b>
Spotreba materiálu	712,99
Spotreba pohonných hmôt	3,90
Mzdové náklady	637,00
Ročné prémie	100,00
Reklama	300,00

*Tabuľka 11 ovplyvnené položky nákladov, zdroj vlastné spracovanie*

### **Spotreba materiálu**

Ide o jednorázové navýšenie potrebného materiálu. Položka zahrňuje nákup rezačky na dlažbu a obkladačky, vykružovače dlažby, vrtáčku, hrebeň a miešadlo. Lepidlo bude obstarávané podľa potreby. Rozloha rodinného domu (jednej časti) je 110 m<sup>2</sup> – potreba 110 m<sup>2</sup> obkladu, z toho 40 m<sup>2</sup> dlažby na WC a kúpeľňu (zahŕňam aj bočné steny), zbytok 98 m<sup>2</sup> podlaha podľa výberu zákazníka. Peniu, ktorá sa ukladá pod materiál dostáva majiteľ firmy od stavebnín ako vernostný bonus. Potreba lepidla na 40 m<sup>2</sup> – 20 ks, za cenu 160,- €.

### **Spotreba pohonných hmôt**

Položka sa navýši o pohonné hmoty (benzín, nafta..), ktoré budú vynaložené na dovoz obkladacieho materiálu z predajného miesta na miesto výkonu služby.

Na prevoz materiálu na miesto výkonu práce bude použitý valník.

- Valník je nákladný automobil s nadstavbou vo forme rovnej plošiny s bočnicami. Tie zabraňujú nákladu v pohybe počas presunu. Pri manipulovaní s nákladom sa dajú sklopit' a uľahčiť tak prístup techniky alebo ľudí.
- Jeho priemerná spotreba je vyčíslená na 12 l na 100 km.

Celková trasa od stavebnej firmy, cez nákup materiálu v stavebninách až po miesto výkonu práce – Beckov je 26 km. Do vzdialenosti je započítaná aj trasa z miesta výkonu práce naspäť do stavebnej firmy.

- Spotreba valníku 12 l na 100 km
- Cena nafty 1,25 €/l

Celková vzdialenosť 26 km - prepočet spotreby 3,12 l benzínu.

Suma pohonných hmôt spolu = 3,90 €.

Mapu so znázornenou vzdialenosťou prikladám v prílohe P IIII.

### **Mzdové náklady**

Potrebné bude najat' dvoch nových zamestnancov (s potrebnou praxou), ktorí sa výlučne venujú obkladaniu. Nástupný plat novým zamestnancom dáva majiteľ firmy 6,50 €/hod netto, v mesiaci je v priemere 20 pracovných dní. Zamestnanci odpracovávajú 7 hodín práce čistého času (bez prestávok) denne. Obkladačské práce v jednom dome vykonajú dvaja zamestnanci za 7 pracovných dní. Mzdové náklady tak vzrastú o 637,- € na dvoch pracovníkov na jednom dome.

### **Ročné prémie**

So zmenami mzdových nákladov súvisí aj zmena ročných prémie, kde nových zamestnancov bude majiteľ firmy ohodnocovať a zároveň aj motivovať k ďalším výkonom podľa ich doterajších výkonov. Zo začiatku sú noví zamestnanci ohodnotení sumou 50,- € na jedného zamestnanca.

### **Reklama**

Potrebná bude investícia do reklamy, aby sa nová služba dostala do povedomia zákazníkov v čo možno najkratšom čase.

Majiteľ firmy investuje do prenájmu dvoch billboardov nachádzajúcich sa na najfrekventovanejších hlavných cestách mesta. Cena prenájmu jedného billboardu je 150,- € za mesiac.

Ak bude potrebné uskladniť obklady, firma ich privezie na miesto svojho pôsobiska. Ide o materiál, ktorý sa môže na určitý čas skladovať vonku (s dostatočným opatrením), čím sa firme nebudú navyšovať náklady na skladovanie, čo považujem za veľkú výhodu.

### **Tržby**

Pri konkrétnej výstavbe rodinného dvojdomu v neďalekej obci Beckov:

Ako je vyššie uvedené, obkladá sa 138 m<sup>2</sup> obkladu za cenu 17 €/m<sup>2</sup> obkladu.

Tržby/výnosy = 2 346,- € na jednom dome; 4 692,- € na dvojdomo

**Náklady**

Celkové náklady budú navýšené o 1 753,89 € (jeden dom)

Celkové náklady = 1 753,89 € + 160,- € (lepidlo) + 637,- (mzdové náklady) = 2 550,89 €  
(dvojdom spolu)

**Zisk**

Za 1 dom = 592,11 €

Za dvojdom spolu = 2 141,11 €

**Celkové náklady pri 17 domoch ročne (za obkladanie) 17 868,29 €**

Do nákladových položiek za rok sú zahrnuté položky „vstupného materiálu“, medzi ktoré (ako je vyššie uvedené) zaradujeme vstupný materiál, ako nákup miešadla, vrtačky, rezačky na dlažbu, vykružovače a hrebeň. Tieto náklady sú jednorazové (obstarávať sa budú podľa potreby, minimálne raz za rok). Medzi náklady ďalej zahrňujeme lepidlo, ktoré bude potrebné pri každom obkladaní, teda v závislosti od m<sup>2</sup>. Firma postaví za rok 17 rodinných domov, rozloha v priemere je približne 110 m<sup>2</sup> (ako Beckovská výstavba), čo znamená v priemere 138 m<sup>2</sup> obkladu a dlažby. Následne sú v nákladoch zahrnuté ročné mzdy, prémie zamestnancov, ročné náklady vynaložené na reklamu a náklady na prepravu vynaložené na pohonné hmoty.

Výpočet:

Jednorazový vstupný materiál v cene 552,99 + pohonné hmoty v priemere 3,90 x 17 + potreba lepidla 160 x 17 + mzdové náklady dvoch pracovníkov 637 x 17 + 50 x 2 ročné prémie + 300 x 12 reklamy = 17 868,29 €.

**Celkové výnosy 39 882,- €**

Výpočet:

Cena za m<sup>2</sup> je 17,- €. Za 138 m<sup>2</sup> (jeden rodinný dom) je tržba v sume 2 346,- €. Za 17 domov za rok budú tržby v hodnote 39 882,- €.

**Celkový zisk na 17 rodinných domov za rok je 22 013,71 €.**

Výpočet: 39 882 – 17 868,29 = 22 013,71 €.

	<b>Priemerný zisk firmy</b>
<b>Súčasnosc'</b>	<b>185 453,45 €</b>
<b>Buducnost'</b>	<b>194 726,12 €</b>
<b>Rozdiel celkom (5 %)</b>	<b>9 272,67 €</b>
	<b>Vyčíslený plán projektu</b>
<b>Súčasnosc'</b>	<b>185 453,45</b>
<b>Buducnost'</b>	<b>207 467,16</b>
<b>Rozdiel celkom (11,9 %)</b>	<b>22 013,71</b>

Tabuľka 12 porovnanie vedľajšieho cieľa plánu projektu a zistenej skutočnosti, zdroj  
vlastné spracovanie

Uvedená tabuľka prináša porovnanie súčasného a budúceho zisku. Jeden z vedľajších cieľov projektu bolo zvýšenie zisku aspoň o 5 %. Vyčíslená skutočnosť predstavuje nárast zisku o 11,9 % tým, že budúci zisk firmy (predstavovaný rast 5 %) vzrástol z hodnoty 194 726,12 € na prepočítanú hodnotu 207 467,816 €. Vychádzajúcu priemernú sumu (185 453,45 €) som získala podielom všetkých výsledkov hospodárenia firmy, teda zisku spolu a počtom sledovaných období.

#### Zovšeobecnovaný kalkulačný vzorec prepočítaný na jeden dom

Priamy (jednotkový) materiál	51296,00
Priame (jednotkové) mzdy	13000,00
Ostatné priame náklady	330,00
<b>Priame náklady spolu</b>	<b>64626,00</b>
Výrobná réžia	2400,83
<b>Náklady výroby</b>	<b>67026,83</b>
Správna réžia	10273,41
<b>Náklady výkonu</b>	<b>77300,24</b>
Odbytová réžia	1581,25
<b>Úplné vlastné náklady výkonu</b>	<b>79045,93</b>
Predajná cena	XXX



- priame náklady výrobku	64626,00
<b>Príspevkový zisk k úhrade</b>	XXX
- výrobná réžia	2400,83
- správna réžia	10273,41
- odbytová réžia	1581,25
<b>Zisk</b>	XXX

Tabuľka 13 Kalkulačný vzorec prepočítaný na jeden dom, zdroj vlastné spracovanie

**Zovšeobecnený kalkulačný vzorec prepočítaný na jeden dom po zavedení služby**

Priamy (jednotkový) materiál	52008,99
Priame (jednotkové) mzdy	13637,00
Ostatné priame náklady	333,9
<b>Priame náklady spolu</b>	65979,89
Výrobná réžia	2400,83
<b>Náklady výroby</b>	68380,72
Správna réžia	10273,41
<b>Náklady výkonu</b>	78654,13
Odbytová réžia	1881,25
<b>Úplné vlastné náklady výkonu</b>	80535,38
Predajná cena	XXX
- priame náklady výrobku	65979,89
<b>Príspevkový zisk k úhrade</b>	XXX
- výrobná réžia	2400,83
- správna réžia	10273,41
- odbytová réžia	1881,25
<b>Zisk</b>	XXX

Tabuľka 14 Kalkulačný vzorec prepočítaný na jeden dom po zavedení služby, zdroj vlastné spracovanie

Do ostatných priamych nákladov sú zahrnuté pohonné hmoty. K výstavbe sa najazdí celkovo 2 640 km autom so spotrebou 10 l na 100 km. Pohonné hmoty za cenu nafty 1,25 €/l vyjdú 330,- €.

Do výrobnjej réžie je zahrnutá spotreba energie (spoločnosť nemá žiadnu výrobnú halu, keďže služby poskytuje na rôznych miestach – na pozemkoch, ktoré vlastní ich majitelia). Vo vlastníctve firmy je len adresa sídla, kde sa nachádza parkovisko pre autá, sklad na potrebné náradie, kancelárie firmy a miestnosti, ktoré majiteľ poskytuje svojim zamestnancom ako zabezpečenie ubytovania. Ďalej sú tam zahrnuté odpisy, opravy a údržby áut, teda náklady, ktoré sa nedajú priamo určiť na jednu výstavbu domu.

Do správnej réžie sú zahrnuté náklady na kancelársky materiál, prostriedky, poprípade čistiace prostriedky, ktoré slúžia na úpravu konečného terénu pred odovzdaním stavby a mzdy dvoch administratívnych pracovníkov, ktoré nemožno určiť na jednu výstavbu domu.

Do odbytovej réžie sú zahrnuté náklady na reklamu, propagáciu a prenájom billboardov v okolí miest stavieb. Firme nevznikajú žiadne náklady na odbyt tým, že výstavba sa realizuje na pozemku vo vlastníctve majiteľa.

Spokojnosť zákazníkov bude overená dotazníkmi so zameraním na hodnotenie spokojnosti, ktorí zákazníci vyplnia akonáhle stavebná firma ukončí výstavbu a služby pre konkrétneho zákazníka. Ako už bolo spomínané, projekt je zameraný na rok 2020, čo znamená, že začiatkom roka 2021 budú tieto dotazníky opäť zanalyzované. Získanie väčšej klientely sa overí spočítaním dotazníkov a porovnaním z predchádzajúcimi rokmi.

## 10.7 Riziká projektu

Medzi riziká ohrozujúce projekt patria nasledujúce skupiny rizík, ktoré sú zoradené od najvýznamnejších po menej významných:

### **Zamestnanecké riziko**

Riziko spočíva v tom, že nekvalitní zamestnanci, od ktorých sa očakáva prax a kvalita budú vykonávať služby nesprávne a nekvalitne, nebudú vedieť dostatočne dobre zaobchádzať so stavebným materiálom, pomôckami a technológiami, budú rezať zmätky, čím sa spotrebuje viac materiálu. Stratégia proti zamestnaneckému riziku spočíva v správnom rozhodnutí o

výbere nových zamestnancov a následne odskúšaná prax a ich zručnosť. Spúščačom je 10 %-ná chybovosť. Opravnou akciou bude nábor a výber nových zamestnancov a následné rozviazanie pracovného pomeru.

### **Dodávateľské riziko**

Riziko spočíva v nedodržaní zmluvných podmienok, ak dodávatelia nebudú schopní riadne a včas plniť svoje záväzky. V takomto prípade bude majiteľ nútený sa obrátiť na iného dodávateľa, čo značí drahšie ceny za rovnakú kvalitu od predchádzajúceho dodávateľa nakoľko majiteľ firmy nebude vybraným dodávateľom považovaný za verného zákazníka a nebude mu poskytnutá zľava v takej výške ako od pôvodného dodávateľa. Pre firmu to bude veľká nevýhoda, nakoľko sa zákazníkom zvýši cena nehnuteľnosti – čo môžu považovať za klamlivé zavádzanie zo strany firmy. Stratégia spočíva vo vybraní si dodávateľa s kladnými referenciami. Spúščačom je oneskorenie dodávateľa o viac ako 10 kalendárnych dní a nápravná akcia spočíva v ukončení spolupráce (zmluvy budú napísané tak, aby mohlo nastať okamžité ukončenie spolupráce pri porušení podmienok) a vo výmene za iného dodávateľa s okamžitým oznámením zákazníkovi a problému a prípadným odškodnením za úpravu ceny.

### **Zákaznícké riziko**

Riziko spočíva v nedodržaní zákazníkov platiť riadne a včas faktúry stavebnej firmy za služby a zároveň za materiál a taktiež môže spočívať v zmene preferencií zákazníkov, čo sa prejaví poklesom práce pre firmu a tým aj znížením tržieb. Riziko bude znižované prevere- ním platobnej schopnosti zákazníkov požadovaním predom stanovenej zálohy vopred a zby- tok na faktúru. Pri zmenách preferencií zákazníkov bude riziko znižované prevádzaním pra- videlného šetrenia, napríklad dotazníky, ankety tak, aby boli zistené požiadavky, preferen- cie a prania zákazníkov. Spúščačom je prekročenie platobnej lehoty o viac ako 10 kalendár- ných dní po splatnosti a nápravnou akciou je ukončenie faktúr a platba v hotovosti vopred. Spúščačom pri zmene zákaznických preferencií je pokles výstavby domov o 15 % v porov- naní s rovnakým obdobím predchádzajúceho roku a nápravnou akciou budú zľavy.

### **Konkurenčné riziko**

Riziko spočíva v zameraní na okresnú konkurenciu. Stratégia spočíva v neustálom sledovaní okolia, akceptácií a reakcií na riziká, rôzne zľavy a inšpirácie. Spúščačom je vstup nového

konkurenta do odvetvia, vďaka ktorému by sa firma cítila v ohrození. Nápravnou akciou budú väčšie zľavy oproti konkurencii, ktoré budú ponúkané zákazníkom.

### **Riziko rastu cien obkladov a služby**

Riziko spočíva v sociálnom a ekonomicko-hospodárskom okolí a podmienkach, (napr. finančná kríza, inflácia, nedostatok zamestnancov..). V prípade zdražovania materiálu priamo u dodávateľa je vhodné mať v zásobe ešte jedného. Za spúščač je považované zdražovanie materiálu a služieb o 15 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom a za nápravnú akciu by bolo považované nákup materiálu od lacnejšieho dodávateľa „zo zásoby“.

### **Neočakávané riziko (mimoriadne udalosti)**

Riziko ide o mimoriadne udalosti, jako napríklad záplavy, požiar, víchrica alebo krádež stavebného materiálu, ktoré môžu ovplyvniť časový a finančný harmonogram. Spúščačom je výskyt mimoriadnej udalosti a nápravnou akciou je v takomto prípade poistenie. Ideálny spôsob je preniesť takéto riziko na tretiu stranu, a to prostredníctvom poistenia.

## 11 ZHODNOTENIE PROJEKTOVEJ ČASTI

Hlavným cieľom projektovej časti bolo zavedenie novej služby. V úvode tejto časti bol projekt identifikovaný. Následne boli uvedené vedľajšie ciele, ktoré súvisia s hlavným cieľom, a to:

- v roku 2020 zvýšiť priemerný zisk firmy oproti predchádzajúcim sledovaným obdobiam minimálne o 5 %,
- vyššia spokojnosť zákazníkov,
- získanie väčšej klientely,

ktoré vychádzajú zo spracovaných analýz, a to SWOT analýzy, analýzy nákladov a výnosov, analýzy hospodárskeho výsledku, makroekonomickej analýzy, analýzy konkurencie a z analýzy prieskumu trhu. Celkové náklady pri 17 domoch ročne (za obkladanie) boli 17 868,29 €, celkové výnosy 39 882,- € a celkový zisk na 17 rodinných domov bol 22 013,71 €.

Ďalej boli uvedené cieľové skupiny, ktoré vychádzajú z analýzy prieskumu trhu a zainteresované strany. Definované boli kľúčové zainteresované strany, ktorých očakávania sa líšili a ktoré mali veľký vplyv na projekt.

Následne je táto časť rozdelená na jednotlivé plány projektov:

- komunikačný plán,
- strategický plán,
- finančný plán.

Prvý komunikačný plán sa venuje komunikácii v rámci projektu a zahŕňa osoby, medzi ktorými bude komunikácia prebiehať, ďalej tu je rozobraná organizačná štruktúra firmy, z ktorej vyplýva organizačná štruktúra projektu, zodpovednosti a právomoci jednotlivých pracovníkov, časový harmonogram projektu a zobrazená časová os. Projekt bol naplánovaný na dobu 5 mesiacov a 8 dní. V dobe boli zahrnuté víkendy, sviatky a čas, kedy firma na dome nepracovala, a to v čase potrebnom na vyzretie základovej dosky, v čase osadenia okien a dverí, v čase potrebnom na inžinierske siete a v čase stavby strechy.

V strategickom pláne sú zobrazené návrhy na materiál projektu podľa ponuky dodávateľa, priebeh výstavby konkrétneho rodinného domu, na ktorom bol projekt realizovaný a uvedený cenový rozbor domu v jednotlivých položkách ako náhľad cenovej ponuky.

Vo finančnom pláne je uvedený potrebný materiál vrátane ceny, rozobraté jednotlivé položky nákladov, ktoré budú v rámci projektu ovplyvnená, vyčíslené celkové náklady, celkové výnosy a celkový zisk a zovšeobecnený kalkulačný vzorec.

V závere časti sú vymenované a definované riziká ohrozujúce projekt. Medzi riziká ohrozujúce projekt patrili zamestnanencké, dodávateľské, zákaznicke, konkurenčné, riziko rastu cien obkladov a služby a riziko neočakávaných udalostí.

## ZÁVER

Cieľom diplomovej práce bolo zavedenie novej služby vo vybranej stavebnej firme.

V teoretickej časti sa nachádza úvod do problematiky, ktorá súvisí s touto diplomovou prácou – služby, náklady, výnosy, hospodársky výsledok, vplyvy cien na náklady a výnosy, tvorba cien služieb a definície analýz, ktoré sú po teoretickom oboznámení následne využité v praktickej časti.

V analytickej časti boli prevedené viaceré analýzy, na základe ktorých sa dospelo k záveru, že je tu vysoký potenciál pre zavedenie tejto služby (obkladanie). Ide o zistené skutočnosti, napríklad, že v rámci krajiny rastie atraktivnosť odvetvia. V rámci konkurenčnej analýzy bolo zistené, že sledovaná firma sa nachádza na piatej pozícii v danej oblasti Nové Mesto nad Váhom, a že práve vďaka zavedeniu tejto služby sa môže výrazne priblížiť svojim popredným konkurentom. Ďalej v rámci analýzy prieskumu trhu bolo na základe dotazníkového šetrenia zistená cieľová skupina, ocenenie služieb atď.

V projektovej časti bol najskôr projekt identifikovaný. Zavedenie tejto konkrétnej služby sa bude skladať z 2 etáp, a to obstaranie potrebného materiálu (výlučne prostredníctvom danej firmy) a samotná realizácia služby. Následne bol stanovený cieľ projektu, a to okrem hlavného cieľam (zavedenie služby) bolo v roku 2020 zvýšiť priemerný zisk firmy oproti predchádzajúcim sledovaným obdobiam minimálne o 5 %, vyššia spokojnosť zákazníkov a získanie väčšej klientely. Ďalej boli identifikované zainteresované strany, organizačná štruktúra projektu, právomoci a zodpovednosti jednotlivých pracovníkov, časový harmonogram, kedy sa projekt začína realizovať - 1.7.2019, dokončenie je naplánované v prvej polovici mesiaca január v roku 2020. Ďalej bol uvedený komunikačný, strategický a finančný plán projektu firmy a následne riziká projektu. Vo finančnom pláne projektu boli podrobnejšie vyčíslené náklady, položky nákladov, v ktorých nastala zmena v rámci projektu, výnosy a hospodársky výsledok na realizáciu v Beckove a vyčíslené celkové náklady, výnosy a hospodársky výsledok firmy za rok (pri 17tich domoch ročne).

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3

CASE, Karl E., FAIR, Ray C. a Sharon. M. OSTER. *Principles of economics*. 17th ed. Boston: Pearson, 2017, 808 s. ISBN 978-1-292-15256-1.

ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer. 2011, ISBN 978-80-251-2831-2.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 103 s. ISBN 978-80-214-4129-3.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 181 s. ISBN 978-80-247-4631-9.

EPRAVO.SK., [online]. © 1999 – 2019 [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: <https://www.epravo.sk/top/clanky/zmeny-v-stavebnictve-3177.html>

FINSTAT.SK., © 2019 [online]. [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: <https://www.fin-stat.sk/Hladaj?query=Stinex&szco>

FORET, M., *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Albaros Media, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.

HOBZA, Vladimír a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ. *Manažerská ekonomika: kapitoly k finanční analýze: výkladový text, příklady a případové studie*. Vyd 1. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4889-3.

Interné materiály firmy

JENČOVÁ, Sylvia. *Finančno-ekonomická analýza podnikateľských subjektov*. 1. Vyd. Prešov: GRAFOTLAČ PREŠOV, 2011, 256 s. ISBN 9778-80-970485-7-0.

JIRÁSKOVÁ, E. *Ekonomika a podnikanie v službách*. 1. Vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014, 109 s. ISBN 978-80-7494-039-2.

KAJANOVÁ, Jana, *Náklady a ceny*. 1. Vyd. Prešov: GRAFOTLAČ PREŠOV, 2005, 152 s. ISBN 808-90-1892-0.



KASSAY, Štefan. Riadenie: *finančné riadenie podniku*. 1. Vyd. Bratislava: Vydavateľstvo slovenskej Akadémie vied, 2015, 186 s. ISBN 978-80-224-1410-4.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční ana-lýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. 2013, ISBN 978-80-247-4456-8.

KOCMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde Praha, 2013, 358 s. ISBN 978-80-7201-932-8.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80247-1545-2.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KUPKOVIČ, Milan. a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint, 1999, 352 s. ISBN 80-88848-39-3

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada. 2014, ISBN 978-80-247-5316-4.

MILLER, Roger LeRoy. *Economics today: the micro view*. 19th ed. New York: Pearson, 2018, 766 s. ISBN 978-0-13-447925-5.

NACE.SK., © 2019 [online]. [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: <http://www.nace.sk/nace/f-sekcia-f-stavebnictvo/>

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 2016, ISBN 978-80-247-5773-5.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocování a ukončení*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2003, 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 190 s. ISBN 80-7226-875-9.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada. 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 2011, ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠSTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY., © 2019 [online]. [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome=](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome=)

ŠTEFÁNEK, Radoslav et al. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.

VAŠTÍKOVÁ, M., *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. 2013, ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada. 2012, ISBN 978-80-247-4372-1.

ZAKONY PRE LUDI.SK., © 2010 – 2019 [online]. [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/1976-50>.

ZOZNAM.SK., © 1997 – 2019 [online]. [cit. 2019-04-05]. Dostupné z : <https://www.zoznam.sk/katalog/Stavba-dom-dielna/Stavebna-cinnost/Stavebne-firmy/Nove-Mesto-nad-Vahom.html>

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

©	copyright
%	percentá
FO	fyzické osoby
OR	obchodný register
€	eur
DHM	dlhodobý hmoný majetok
DNM	dlhodobý nehmotný majetok
OKEČ	odvetvová klasifikácia ekonomických činností
Mil.	milión
Atď.	a tak ďalej
SR	Slovenská republika
spol. s r. o	spoločnosť s ručeným obmedzením
a. s.	akciová spoločnosť
m <sup>2</sup>	metre štvorcové
s.	strana
l	litre
Km	kilometre
Napr.	napríklad

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obrázok 1</i> Priebeh celkových nákladov v závislosti na objeme produkcie .....	23
<i>Obrázok 2</i> Porovnanie spotreby materiálu v jednotlivých rokoch .....	45
<i>Obrázok 3</i> Porovnanie miezd zamestnancov v jednotlivých rokoch .....	46
<i>Obrázok 4</i> Porovnanie ročných prémie v jednotlivých rokoch .....	46
<i>Obrázok 5</i> Vybrané druhy nákladov v roku 2017.....	48
<i>Obrázok 6</i> Konkurencia firmy v sledovanej oblasti.....	52
<i>Obrázok 7</i> Konkurencia v rámci celého územia SR.....	56
<i>Obrázok 8</i> Vývoj miery nezamestnanosti v rámci celej krajiny a oblasti Nového Mesta nad Váhom za rok 2014 – 2018.....	58
<i>Obrázok 9</i> Priemerná miera inflácie v SR v rokoch 2014 – 2018.....	59
<i>Obrázok 10</i> Nové výstavby.....	60
<i>Obrázok 11</i> Štruktúra respondentov podľa veku.....	62
<i>Obrázok 12</i> Najpodstatnejší rozhodovací aspekt u respondentov.....	64
<i>Obrázok 13</i> Ocenenie inej služby.....	65
<i>Obrázok 14</i> Organizačná štruktúra projektu.....	71
<i>Obrázok 15</i> Časová os projektu.....	75

**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tabuľka 1 Fixné a variabilné náklady firmy v sledovaných rokoch.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabuľka 2 Vybrané druhy nákladov spoločnosti .....</i>	<i>48</i>
<i>Tabuľka 3 Výnosy spoločnosti .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabuľka 4 Hospodárske výsledky firmy .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabuľka 5 Rozsah ponúkaných služieb konkurenčných firiem.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabuľka 6 Cena za pokladanie dlažby v m<sup>2</sup> popredných konkurenčných firiem.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabuľka 7 Štruktúra respondentov podľa rodinného stavu.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabuľka 8 Hospodársky výsledok firmy.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabuľka 9 Porovnanie súčasného a budúceho naplánovaného zisku.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabuľka 10 Presný časový harmonogram projektu.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabuľka 11 ovplyvnené položky nákladov.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabuľka 12 porovnanie vedľajšieho cieľa plánu projektu a zistenej skutočnosti.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabuľka 13 Kalkulačný vzorec prepočítaný na jeden dom, zdroj vlastné spracovanie.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabuľka 14 Kalkulačný vzorec prepočítaný na jeden dom po zavedení služby.....</i>	<i>84</i>

## ZOZNAM PRÍLOH

- P I Výkazy firmy ppočas sledovaných období
- P II Kompletný prehľad konkurenčných firiem v okolí
- P III Kompletná ponuka materiálu
- P IIII Reálny projekt domu
- P IIIII Mapa so znázorněnou vzdialenosťou

## PRÍLOHA P I: VÝKAZY FIRMY POČAS SLEDOVANÝCH OBDOBÍ

<b>Podrobné náklady spoločnosti</b>	<b>Rok 2014 (€)</b>	<b>Druh nákladu</b>
Spotreba pohonných hmôt	13 841,94	variabilný
Spotreba pomocných látok	11 623,99	variabilný
Spotreba materiálu (pre výstavbu)	894 321,20	variabilný
Spotreba kancelárskych potrieb	257,55	fixný
<b>Spotreba materiálu</b>	<b>920 044,68</b>	
Spotreba el. energie	636,00	fixný
Spotreba plynu	180,00	fixný
Spotreba vody	312,45	fixný
Spotreba tepla	38,90	fixný
<b>Spotreba energie</b>	<b>1 167,35</b>	
Cestovné	468,30	fixný
Telefóny	1660,50	fixný
Poštové služby	12,60	fixný
Internet	247,45	fixný
Školenie	823,94	fixný
Reklama	3 795,00	fixný
<b>Ostatné služby</b>	<b>6539,49</b>	
Mzdové náklady	445 673,27	fixný
Ročné prémie	5250,00	fixný
<b>Mzdové náklady</b>	<b>450 923,27</b>	
Poistenie	1824,75	fixný
Opravy a udržiavanie	764,91	fixný
Dane a poplatky	2028,80	fixný
Daň z nehnuteľnosti	362,00	fixný
Ostatné provozné náklady	1597,63	fixný
Odpisy DHM a DNM	4196,00	fixný
<b>Náklady z provoznej činnosti</b>	<b>1389917,18</b>	
Nákladový úrok	5183,38	fixný
Poplatky za vedenie účtu	84,00	fixný
<b>Náklady z finančnej činnosti</b>	<b>5267,38</b>	
<b>Celkové náklady</b>	<b>1395184,56</b>	

<b>Podrobné náklady spoločnosti</b>	<b>Rok 2015 (€)</b>	<b>Druh nákladu</b>
Spotreba pohonných hmôt	13 898,10	variabilný
Spotreba pomocných látok	8 431,26	variabilný
Spotreba materiálu (pre výstavbu)	899 679,75	variabilný
Spotreba kancelárskych potrieb	257,55	fixný
Spotreba materiálu	922 266,66	
Spotreba el. energie	636,00	fixný
Spotreba plynu	180,00	fixný
Spotreba vody	312,45	fixný
Spotreba tepla	38,90	fixný
Spotreba energie	1 167,35	
Cestovné	224,70	fixný
Telefóny	1660,50	fixný
Poštové služby	12,60	fixný
Internet	247,45	fixný
Školenie	823,94	fixný
Reklama	3 795,00	fixný
Ostatné služby	6539,49	
Mzdové náklady	445 673,18	fixný
Ročné prémie	5465,00	fixný
Mzdové náklady	451 138,18	
Poistenie	1824,75	fixný
Opravy a udržiavanie	532,49	fixný
Dane a poplatky	2028,80	fixný
Daň z nehnuteľnosti	362,00	fixný
Ostatné provozné náklady	1973,82	fixný
Odpisy DHM a DNM	4196,00	fixný
Náklady z provoznej činnosti	1392254,24	
Nákladový úrok	5183,38	fixný
Poplatky za vedenie účtu	84,00	fixný
Náklady z finančnej činnosti	5267,38	
Celkové náklady	1397521,62	



<b>Podrobné náklady spoločnosti</b>	<b>Rok 2016 (€)</b>	<b>Druh nákladu</b>
Spotreba pohonných hmôt	14 297,50	variabilný
Spotreba pomocných látok	10 483,35	variabilný
Spotreba materiálu (pre výstavbu)	901 169,64	variabilný
Spotreba kancelárskych potrieb	257,55	fixný
Spotreba materiálu	926 208,04	
Spotreba el. energie	636,00	fixný
Spotreba plynu	180,00	fixný
Spotreba vody	312,45	fixný
Spotreba tepla	38,90	fixný
Spotreba energie	1 167,35	
Cestovné	285,69	fixný
Telefóny	1660,50	fixný
Poštové služby	12,60	fixný
Internet	247,45	fixný
Školenie	823,94	fixný
Reklama	3 795,00	fixný
Ostatné služby	6539,49	
Mzdové náklady	445 673,96	fixný
Ročné prémie	5590,00	fixný
Mzdové náklady	451 263,96	
Poistenie	1824,75	fixný
Opravy a udržiavanie	461,85	fixný
Dane a poplatky	2028,80	fixný
Daň z nehnuteľnosti	362,00	fixný
Ostatné provozné náklady	2594,17	fixný
Odpisy DHM a DNM	4196,00	fixný
Náklady z provoznej činnosti	1396932,10	
Nákladový úrok	5183,38	fixný
Poplatky za vedenie účtu	84,00	fixný
Náklady z finančnej činnosti	5267,38	
Celkové náklady	1402199,48	

<b>Podrobné náklady spoločnosti</b>	<b>Rok 2017 (€)</b>	<b>Druh nákladu</b>
Spotreba pohonných hmôt	15 114,70	variabilný
Spotreba pomocných látok	11 219,57	variabilný
Spotreba materiálu (pre výstavbu)	903 121,15	variabilný
Spotreba kancelárskych potrieb	257,55	fixný
Spotreba materiálu	929 712,97	
Spotreba el. energie	636,00	fixný
Spotreba plynu	180,00	fixný
Spotreba vody	312,45	fixný
Spotreba tepla	38,90	fixný
Spotreba energie	1 167,35	
Cestovné	246,80	fixný
Telefóny	1660,50	fixný
Poštové služby	12,60	fixný
Internet	247,45	fixný
Školenie	823,94	fixný
Reklama	3 795,00	fixný
Ostatné služby	6539,49	
Mzdové náklady	446 673,81	fixný
Ročné prémie	5815,00	fixný
Mzdové náklady	452 488,81	
Poistenie	1824,75	fixný
Opravy a udržiavanie	398,62	fixný
Dane a poplatky	2028,80	fixný
Daň z nehnuteľnosti	362,00	fixný
Ostatné provozné náklady	3191,56	fixný
Odpisy DHM a DNM	4196,00	fixný
Náklady z provoznej činnosti	1402157,15	
Nákladový úrok	5183,38	fixný
Poplatky za vedenie účtu	84,00	fixný
Náklady z finančnej činnosti	5267,38	
Celkové náklady	1407424,53	

## PRÍLOHA P II: Kompletný prehľad konkurenčných firiem v okolí

Názov firmy	Tržby za rok 2017 v €	Počet zamestnancov	Počet rokov pôsobiacích na trhu
Stinex, s.r.o., Nové Mesto nad Váhom	1 722 873	10 až 19	21
Bolton, s.r.o., Nové Mesto nad Váhom	233 379	5 až 9	21
Kanix, s.r.o., Nové Mesto nad Váhom	544 293	10 až 19	13
Stavjam, s.r.o., Čachtice	463 122	5 až 9	16
STAVOKOMPLET, spoločnosť s r.o., Stará Turá	838 852	20 až 24	25
Tina Stav - Vladimír Ležovič, Nové Mesto nad Váhom	97 701	5 až 9	15
GoodWill plus, a.s., Nové Mesto nad Váhom	1 909 774	5 až 9	20
JALU Slovakia s.r.o., Považany	4 125	5 až 9	5
Izotech Group, spol. s r.o., Nové Mesto nad Váhom	6 559 930	10 až 19	21
Stabilit, spol. s r.o., Nové Mesto nad Váhom	5 084 185	100 až 149	27
HIMKO s. r. o., Trenčianske Bohuslavice	1 057 836	3 až 4	5
Sledovaná firma	1 604 784,31	30 až 35	15

## PRÍLOHA P III: Kompletná ponuka materiálu

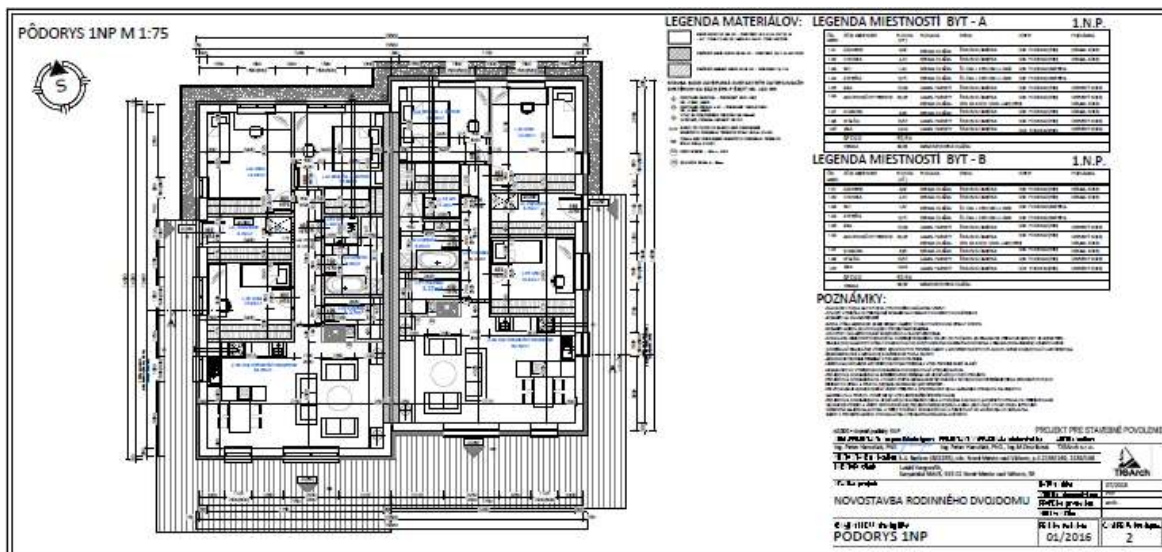
Typy obkladov	Predajná cena	Nákupná cena po zľave
<b>1. Laminátové podlahy vysokej kvality, rôzneho odtieňu</b>		
Laminátová podlaha 4V dub kleopatra 8mm AC4 83750 Venus 3D	13,99 €/m <sup>2</sup>	11,19 €/m <sup>2</sup>
Laminátová podlaha 4V orech atena 8mm AC4 3712 Venus 3D	13,99 €/m <sup>2</sup>	11,19 €/m <sup>2</sup>
Laminátová podlaha dub nike 3305 Venus 8 mm AC4 3D	13,99 €/m <sup>2</sup>	11,19 €/m <sup>2</sup>
Laminátová podlaha dub pandora 3747 Venus 8 mm AC4 3D10.	13,99 €/m <sup>2</sup>	11,19 €/m <sup>2</sup>
<b>2. Vinylové podlahy vysokej kvality, rôzneho odtieňu</b>		
Vinylová Podlaha LVT Dub Shadow 072620 4,2mm-0,2mm	16,49 €/m <sup>2</sup>	13,19 €/m <sup>2</sup>
Vinylová Podlaha LVT Mulberry Grey 070985 4,2mm-0,3mm	18,99 €/m <sup>2</sup>	15,19 €/m <sup>2</sup>
Vinylová Podlaha LVT Kastanie 071135 4,2mm-0,2mm	17,99 €/m <sup>2</sup>	14,39 €/m <sup>2</sup>
Vinylová Podlaha LVT Beton Vita 073078 4,2mm-0,3mm	18,99 €/m <sup>2</sup>	15,19 €/m <sup>2</sup>
Vinylová Podlaha LVT Mulberry 073931 4,2mm-0,3mm	18,99 €/m <sup>2</sup>	15,19 €/m <sup>2</sup>
<b>3. Drevené podlahy</b>		
Drevená podlaha 2W dub rustical 15/120/1200 4F	24,99 €/m <sup>2</sup>	19,99 €/m <sup>2</sup>
Drevená podlaha dub	18,49 €/m <sup>2</sup>	14,79 €/m <sup>2</sup>
Drevená podlaha dub family 3I 207	36,99 €/m <sup>2</sup>	29,59 €/m <sup>2</sup>
Drevená podlaha dub country mat 1I 14x130x725	29,99 €/m <sup>2</sup>	23,99 €/m <sup>2</sup>
Drevená podlaha jaseň	19,49 €/m <sup>2</sup>	15,59 €/m <sup>2</sup>
Drevená podlaha jaseň country 1I 130	32,99 €/m <sup>2</sup>	26,39 €/m <sup>2</sup>
Drevená podlaha jaseň naturalny 1I 130	32,99 €/m <sup>2</sup>	26,39 €/m <sup>2</sup>

<b>4. Keramické obklady</b>		
Black marquina pol. Rekt 60/120	29,90 €/m <sup>2</sup>	23,92 €/m <sup>2</sup>
Cararra pol. Rekt 60/120	29,90 €/m <sup>2</sup>	23,92 €/m <sup>2</sup>
Gres Hawai white 60/60	16,90 €/m <sup>2</sup>	13,52 €/m <sup>2</sup>
Gres Ronda gris 60/60	15,90 €/m <sup>2</sup>	12,72 €/m <sup>2</sup>
Gres Meru sugar effect 60/120 €	29,90 €/m <sup>2</sup>	23,92 €/m <sup>2</sup>
<b>5. Dlažby s imitáciou dreva</b>		
Dlažba Pucara castano 20,5/61,5	12,90 €/m <sup>2</sup>	10,32 €/m <sup>2</sup>
Gres Century noce 21,25/85	19,90 €/m <sup>2</sup>	15,92 €/m <sup>2</sup>
Gres Century rosso 21,25/85 pei IV	22,90 €/m <sup>2</sup>	18,32 €/m <sup>2</sup>
SATURN SIENA 20,5/61,5	13,90 €/m <sup>2</sup>	11,12 €/m <sup>2</sup>
WOOD ROBLE 21/57,1	18,90 €/m <sup>2</sup>	15,12 €/m <sup>2</sup>
Timbre Flower 3x 14,8/59,8	19,90 €/m <sup>2</sup>	15,92 €/m <sup>2</sup>
<b>6. Gresové kamenné dlažby</b>		
Gres Ronda gris 60/60	15,90 €/m <sup>2</sup>	12,72 €/m <sup>2</sup>
Gres Chess white mate 32/37 hexagonn	16,90 €/m <sup>2</sup>	13,52 €/m <sup>2</sup>
Gres Universal oak 31/62 pei IV	14,90 €/m <sup>2</sup>	11,92 €/m <sup>2</sup>
<b>7. Obklady a dlažby mozaiky</b>		
Cristal Cm003 30/30	7,49 €/ks	5,99 €/m <sup>2</sup>
Mozaika Glass Vidrio Gm9014fy 30/30	7,99 €/ks	6,39 €/m <sup>2</sup>
Silver dlt 61 30/30	9,99 €/ks	7,99 €/m <sup>2</sup>
<b>8. Žulové kamenné dlažby</b>		
Obklad z prírodného kameňa Pink g636 30,5x61x1 poler	22,99 €/m <sup>2</sup>	18,39 €/m <sup>2</sup>
Obklad z prírodného kameňa Grey g654 30,5x61x1 poler	21,99 €/m <sup>2</sup>	17,59 €/m <sup>2</sup>

<b>9. Betónové obklady imitácia kameňa</b>		
Dekoračný obklad Barcelonetta, bal=0,41m <sup>2</sup>	8,99 €/bal	7,19 €/m <sup>2</sup>
Dekoračný obklad Celtic Karbon, bal=0,5m <sup>2</sup>	12,99 €/bal	10,39 €/m <sup>2</sup>
Dekoračný obklad Burgio cappucino, bal=0,38m <sup>2</sup>	10,99 €/bal	10,39 €/m <sup>2</sup>
Dekoračný obklad Roma sahara, bal=0,51m <sup>2</sup>	9,99 €/bal	7,99 €/m <sup>2</sup>
<b>10. Sádrové obklady imitácia kameňa</b>		
Dekoračný obklad Padwa, bal=0,48m <sup>2</sup>	8,99 €/bal	7,19 €/m <sup>2</sup>
Dekoračný obklad Parana, bal=0,52m <sup>2</sup>	7,99 €/bal	6,39 €/m <sup>2</sup>
Dekoračný obklad Zet brick, bal=0,43m <sup>2</sup>	9,99 €/bal	7,99 €/m <sup>2</sup>
<b>11. Prírodný kameň</b>		
Obklad z prírodného kameňa Steinn galapagos, bal=0,54m <sup>2</sup>	17,19 €/bal	13,75 €/m <sup>2</sup>
Obklad z prírodného kameňa Steinn arktika, bal=0,54m <sup>2</sup>	17,19 €/bal	13,75 €/m <sup>2</sup>
Obklad z prírodného kameňa Anthrazit g654 30, 5x61x1 poler	32,99 €/m <sup>2</sup>	26,39 €/m <sup>2</sup>
Obklad z prírodného kameňa Grey g603 30x60x2	29,99 €/m <sup>2</sup>	23,99 €/m <sup>2</sup>
Obklad z prírodného kameňa Yellow g682 30,5x61x1	36,99 €/m <sup>2</sup>	29,59 €/m <sup>2</sup>

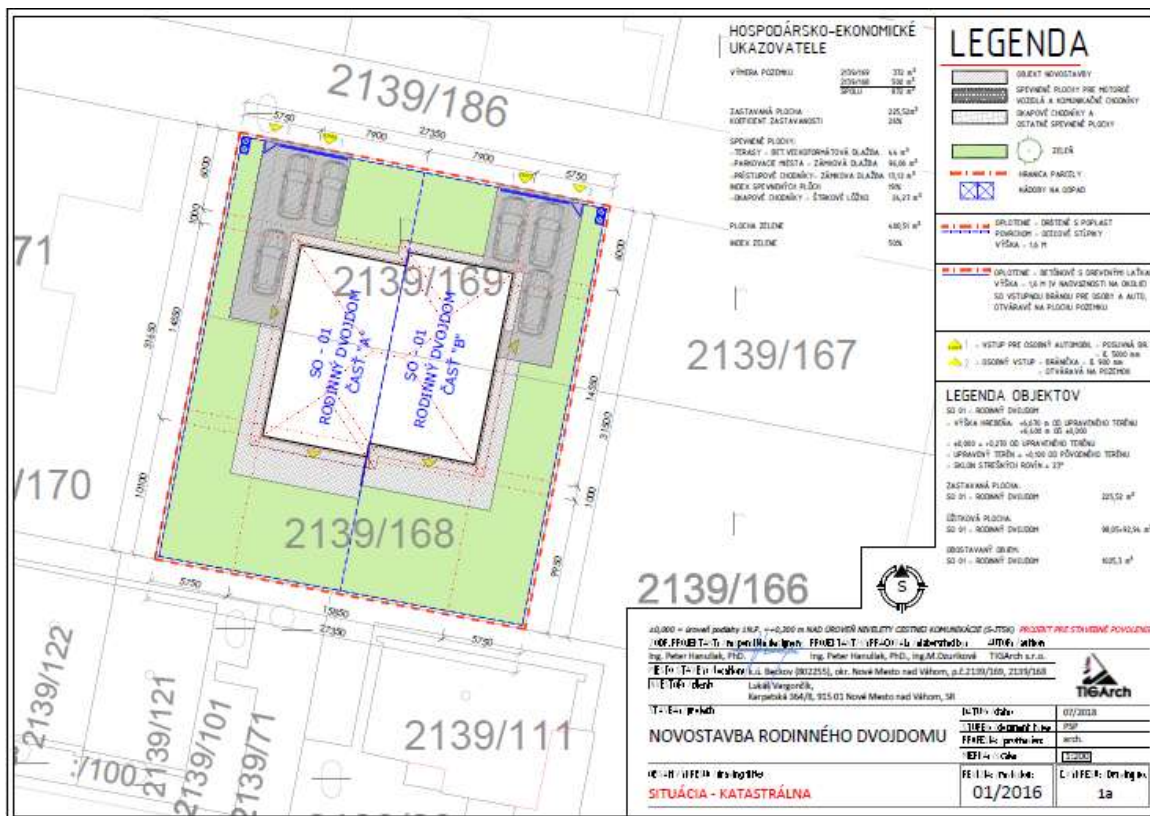
# PRÍLOHA P III: REÁLNY PROJEKT DOMU

## - 1. Pôdorys



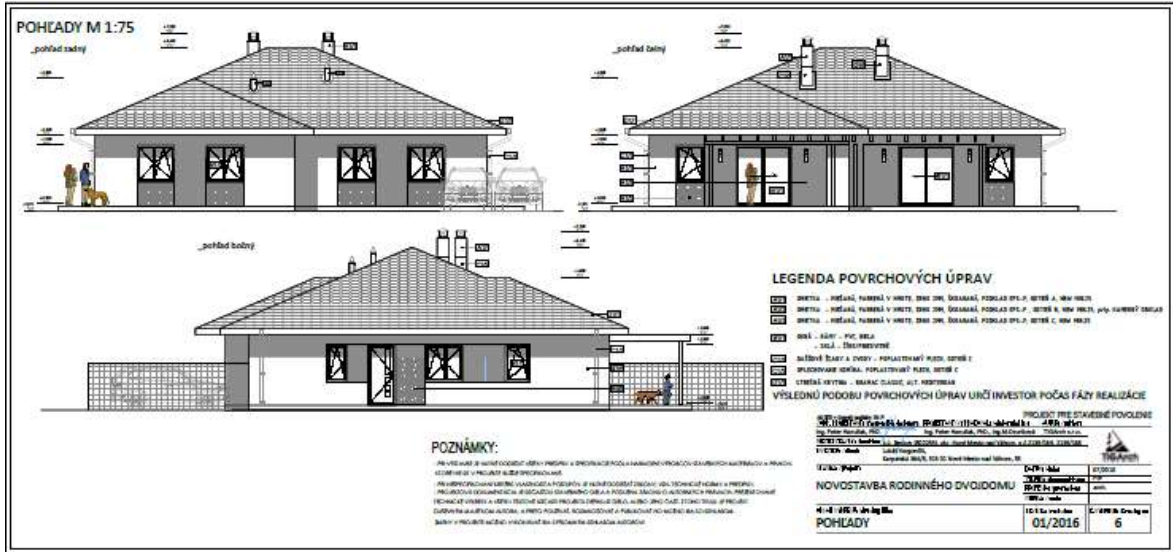
Pôdorys domu (interný zdroj firmy)

## - 2. katastrálna situácia



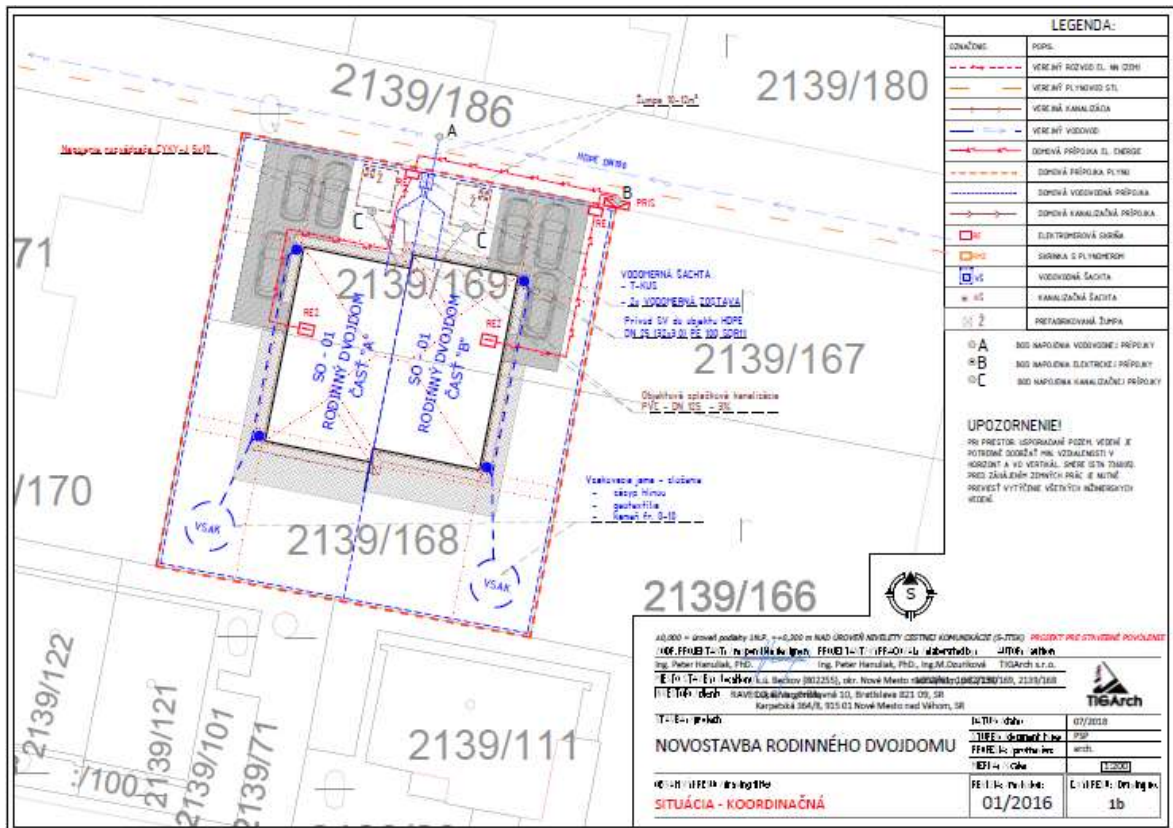
Katastrálna situácia domu (interný zdroj firmy)

### - 3. Pohľady



Pohľady (interný zdroj firmy)

### - 4. Situačná koordinácia



Situačná koordinácia domu (interný zdroj firmy)



## PRÍLOHA P IIII: MAPA SO ZNÁZORNENOU VZDIALENOSŤOU

