

Ekonomická fakulta

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Ing. Eliška Valentová, Ph.D.

EKONOMIKA A PODNIKÁNÍ VE SLUŽBÁCH

Liberec 2023

© Eliška Valentová 2023

ISBN

Obsah

1 Úvod do problematiky služeb.....	7
1.1 Definice služeb.....	7
1.2 Základní charakteristiky služeb.....	7
2 Vývoj terciárního sektoru a jeho provázanost se sektorem sekundárním.....	12
2.1 Provázanost průmyslové výroby a služeb.....	12
2.2 Význam služeb pro ekonomiku.....	13
2.2.1 Výhody terciárního sektoru pro ekonomiku.....	14
2.2.2 Zaměstnanost ve službách.....	16
2.3 Vliv hospodářské krize na služby.....	16
2.4 Podnikání ve službách.....	18
2.4.1 Začátek podnikání ve službách.....	20
3 Management služeb.....	22
3.1 Historie managementu služeb.....	22
3.2 Plánování.....	23
3.3 Organizování.....	24
3.4 Rozhodování.....	25
3.5 Řízení.....	26
3.6 Kontrola.....	26
3.7 Management reklamace.....	26
3.8 Management stížnosti.....	27
3.9 Facility management.....	27
4 Řízení lidských zdrojů ve službách.....	29
4.1 Přístupy k řízení lidských zdrojů.....	30
4.2 Personální činnosti ve službách.....	31
5 Marketing služeb.....	36
5.1 Marketingový mix – 8P.....	37
5.1.1 Produkt.....	37
5.1.2. Price (cena).....	39
5.1.3. Place (distribuce).....	39
5.1.4 Komunikace.....	41
5.1.5 Materiální prostředí.....	42
5.1.6 Lidé – People.....	43
5.1.7 Procesy – process.....	43
5.1.8 Produktivita.....	44
6 Inovace ve službách.....	45
7 Jakost služeb.....	48
7.1 Management jakosti.....	49
7.2 Kvalita sociálních služeb.....	50
7.3 Kvalita distribučních služeb.....	51
7.4 Kvalita finančních služeb.....	52
7.5 Kvalita ubytovacích služeb.....	53
8 Řízení vztahů se zákazníky a operační management.....	54
8.1 CRM.....	54

8.2	Operační management.....	56
8.3	Management procesu.....	58
9	Síťové služby.....	59
9.1	Podnikání v poštovních službách.....	59
9.2	Podnikání v rámci IT síťových služeb.....	60
9.3	Podnikání v energetice.....	61
9.4	Telekomunikační služby.....	62
10	Charakteristika a specifika distribučních služeb.....	64
10.1	Dopravní služby.....	65
10.2	Přepravní služby.....	66
10.3	Dopravce vs. přepravce.....	66
10.4	Ostatní pojmy související s dopravou.....	67
10.5	Podnikání v dopravě.....	67
10.6	Podnikání v zasilatelství a kurýrních službách.....	69
10.7	Podnikání v logistice.....	70
10.8	Instituce v dopravě.....	70
11	Netržní služby.....	72
11.1	Podnikání ve veřejném sektoru.....	73
11.2	Způsoby financování VS.....	74
11.3	Organizace veřejných služeb poskytovaných územní samosprávou.....	74
11.4	Sociální služby.....	75
11.4.1	Pracovníci v sociálních službách.....	77
11.4.2	Poskytovatelé sociálních služeb.....	79
11.4.3	Smlouva o poskytování sociálních služeb.....	80
11.4.4	Management sociálních služeb.....	81
11.4.5	Domovy pro seniory.....	82
11.5	Školství.....	83
11.5.1	Vysoká škola.....	85
11.6	Zdravotnictví.....	88
11.6.1	Organizace zdravotnictví v České republice.....	89
11.6.2	Podmínky podnikání ve zdravotních službách v České republice.....	90
11.6.3	Zubní lékařství.....	92
12	Podnikatelské služby.....	94
12.1	Ubytovací služby.....	94
12.2	Stravovací služby.....	98
12.2.1	Franšíza.....	102
12.3	Provoz cestovních kanceláří a agentur.....	103
13	Finanční služby.....	106
13.1	Banky.....	107
13.1.1	Trendy v podnikání v bankovních službách.....	110
13.1.2	Služby bank.....	110
13.2	Pojišťovna.....	110
13.3	Ostatní finanční služby.....	111

Seznam zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CA	cestovní agentura
CK	cestovní kancelář
CR	cestovní ruch
CŘE	Centrálně řízená ekonomika
ČEKIA	Česká kapitálová informační agentura
ČSÚ	Český statistický úřad
ČSAD	Československá státní autobusová doprava
FM	facility management
FO	fyzická osoba
IT	informační technologie
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
PO	právnícká osoba
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
SS	sociální služba
VS	veřejná služba

Předmluva

Předkládaná skripta jsou určena nejen studentům prvního ročníku v rámci předmětu Ekonomika a podnikání ve službách a mohou také sloužit jako podkladový materiál ke státní bakalářské zkoušce. Jednotlivé kapitoly skript rámcově odpovídají obsahu přednášek a semestrálních prací prezentovaných na cvičení. Díky tomu mohl být materiál použit také ze semestrálních prací odevzdaných studenty prvního ročníku oborů Management služeb.

Děkuji proto tímto všem studentům, kteří vypracovali svou práci kvalitně a svědomitě. Dále děkuji studentům distančního studia, kteří na vybraná témata zpracovávali semestrální projekt a přispěli tím cennými informacemi z praxe.

Z důvodu lepší přehlednosti skript je v rámci každé kapitoly nejdříve stručně představen její cíl, dále klíčová slova a čas potřebný k nastudování. Kapitulu uzavírají otázky k zamyšlení či nastudování, doporučená literatura a popřípadě také doporučená videa. Pevně věřím, že tato struktura dopomůže k lepšímu pochopení a snazšímu nastudování probírané látky. Vzhledem k postupujícímu pokroku, jsou již skripta nabízena pouze v elektronické podobě.

Přeji mnoho štěstí při studiu.

Eliška Valentová

1 Úvod do problematiky služeb

Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je stručné prvotní zasvěcení do problematiky služeb pomocí definování jednotlivých vlastností a pohledů na klasifikaci služeb. Je potřeba, aby studenti věděli, co si pod pojmem služba lze představit a jaké jsou klíčové vlastnosti služeb. Dále je třeba nastudovat základní dělení služeb.

Klíčová slova

- definice služeb;
- charakteristika;
- dělení služeb;
- vývoj terciárního sektoru;
- provázanost průmyslové výroby a služeb;
- význam služeb pro ekonomiku

Čas potřebný k nastudování

45 minut

1.1 Definice služeb

Služba je jakákoliv činnost, kterou jedna strana nabízí straně druhé, která je ve své podstatě nehmotná a jejím primárním výsledkem není hmotné vlastnictví. Produkce služeb může, ale ve své zásadě nemusí být, spojena s hmotným produktem.

Další definice služeb od zahraničních autorů:

- služba je lidský výkon (Levitt, 1972);
- služba je změna na lidech či majetku (Hill, 1977);
- služba je produkt definovaný jako proces (Shostack, 1987);
- služba je aktivita nebo série navzájem navazujících aktivit poskytovaných k vyřešení zákaznickova problému (Grönross, 1993);
- služby jsou procesy zahrnující kontakt se zákazníkem (Chase, 1978).

1.2 Základní charakteristiky služeb

Mezi základní charakteristiky služeb patří:

- **nehmotnost** – ze které vyplývá, že služby nelze vyměnit, nevoní, zákazník nemůže dopředu službu hodnotit žádným fyzickým smyslem – prohlédnout si ji, ochutnat ji nebo jakýmkoliv jiným způsobem vyzkoušet. Zákazník obtížně hodnotí konkurující si služby a vystavuje se riziku při jejich nákupu. Producent služby by měl proto omezit složitost jejího poskytování, budovat silnou značku a zdůrazňovat hmotné podněty.
- **neoddělitelnost** – poskytovatel služby a zákazník se musí setkat v jednom místě. Neoddělitelnost způsobuje, že zákazník je zároveň producentem služby, často se na vytváření služby podílí spolu s ostatními zákazníky.

- **proměnlivost** – před dodáváním služby nelze provádět kontrolu kvality. Způsob poskytnutí služby se může lišit i v rámci jedné společnosti. Díky proměnlivosti nemusí zákazník obdržet vždy totožnou kvalitu služby, obtížně si vybírá mezi konkurujícími si produkty a musí se také často podrobit pravidlům pro poskytování služby tak, aby byla zachována určitá konzistence kvality.
- **nemožnost vlastnictví** – při nákupu služby zákazník nezískává žádné trvalé vlastnictví, nýbrž má právo pouze na poskytnutí služby. Je proto důležité, aby producent zvýrazňoval pozitivní aspekty služeb, jako například určitou bezstarostnost, nižší náklady oproti vlastnictví či sezónní využitelnost. (Janečková, 2001, s. 13-18)
- **vztah** mezi poskytovatelem služby a jejím příjemcem;
- **„krátká doba trvanlivosti“** – jakmile nebyla služba poskytnuta, čas se ztratil a nelze ho znovu obnovit. Příklad: propadnutá letenka. Místo, které nemohlo být obsazeno nelze prodat v budoucnu.
- **omezená přenesenost** – službu je nutno konzumovat v místě produkce;
- **nedostatek homogenity** – služby je nutno modifikovat dle přání klienta a dané situace, což umožňuje především velká variabilita jednotlivých prvků poskytovaných služeb. Masová produkce služeb je problematická.
- **pracnost** – služby vyžadují lidskou aktivitu a díky časté modifikaci také kreativitu. Lidský faktor je proto často klíčovým faktorem úspěchu.
- **fluktuace poptávky** – díky externím faktorům složité předpovědět poptávku. Značný vliv sezónnosti, dnů v týdnu, ekonomického cyklu, atd.
- **poskytnutí dovednosti, znalosti, vědomosti** za účelem uspokojení potřeb;
- **nemožnost testování;**
- **místní a časová vázanost;**
- **pomíjivost** – neskladovatelnost.

I když je komunikace schopná určitým způsobem „zhmotnit“ nabízenou službu – není to zárukou toho, že člověk s averzí k riziku nákupu něčeho, co si nemůže vyzkoušet nebo otestovat, bude o vhodnosti služby přesvědčen. Při koupi služby se kupuje slib, že je poskytovatel schopen nároky zákazníka vyplnit a zákazník je tak nucen podstoupit riziko, že tomu tak nebude.

1.3 Klasifikace služeb

Za základní způsob dělení služeb lze považovat odvětvovou klasifikaci CZ-NACE, která dělí ekonomické činnosti do 21 sekcí. V případě odvětví terciárního sektoru se jedná o **sekce**:

- G – velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba;
- H – doprava a skladování;
- I – ubytování, stravování a pohostinství;
- J – informační a komunikační činnosti;
- K – peněžnictví a pojišťovnictví;
- L – činnosti v oblasti nemovitostí;
- M – profesní vědecké a technické činnosti;
- N – administrativní a podpůrné činnosti;
- O – veřejná správa a obrana, povinné sociální zabezpečení;
- P – vzdělávání;
- Q – zdravotní a sociální péče;
- R – kulturní, zábavní a rekreační činnosti;
- S – ostatní činnosti;

T – činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu;
U – činnosti extertoriálních organizací a orgánů.

Vybrané oblasti jsou rozebírány na jednotlivých cvičeních, takže není potřeba je zde více rozebírat. Studenti by měli být schopni rozeznat, která odvětví do služeb nepatří a také uvést proč.

V souvislosti s klasifikací ekonomických činností CZ-NACE využívanou například ČSÚ je potřeba zmínit ještě klasifikace:

- **CZ-CPA**, která člení **produkci**, tzn. výsledek ekonomických činností. Tyto dvě klasifikace (CZ-NACE a CZ-CPA) na sebe vzájemně navazují, což je patrné na jejich struktuře. (Obě člení výrobky do 21 sekcí.) Jak je uvedeno také v této klasifikaci, služby mohou být **výrobního i nevýrobního charakteru**. K službám výrobního charakteru, které se vyskytují v klasifikaci CZ-CPA, lze zařadit například subdodavatelské práce.¹
- K dalším službám, které se vyskytují v klasifikaci CZ-CPA, patří např. **podpůrné služby** nevýrobního charakteru, které nevedou k výrobku, meziprojektu či samotné poskytované službě. Jsou to služby sloužící výrobcům či poskytovatelům služeb zajišťovat správný chod výrobního procesu či služby.
- **CZ-COPNI**, jejímž předmětem je třídění služeb, resp. výdajů neziskových institucí domácnostem dle účelu.

Další základní dělení služeb je na služby:

- terciární (dříve vykonávané doma, př. stravování, ubytování, holičství, prádelny, atd.);
- kvartérní (usnadňující a zefektivňující rozdělení práce, př. doprava, obchod, komunikace, finance);
- kvintérní (měnící a zdokonalující jejich příjemce, zdravotnictví, vzdělávání, cestovní ruch, atd.).

Z podstaty heterogenity služeb vychází Silvestro a kol. (1992, s. 62-75), který nahlíží na **služby z hlediska procesního přístupu**. Služby hodnotí podle šesti základních kritérií:

1. Poskytování služby orientované spíše na technické vybavení nebo na zákazníka.
2. Kontaktní čas mezi zákazníkem a obsluhujícím personálem.
3. Míra přizpůsobení služby specifickým potřebám zákazníka.
4. Flexibilita jednání obslužného personálu.
5. Podíl hodnoty přidané pracovníky back-office/front-office.
6. Důraz na produkt nebo na proces.

Služby lze také dělit dle účasti tržních mechanismů:

Tržní služby – služby poskytované na trhu za cenu pokrývající výrobní náklady a umožňující dosažení zisku pro jejich poskytovatele. Dle klasifikace ISIC² zahrnují kategorie:

- velkoobchod a maloobchod, opravy motorových vozidel, motocyklů a výrobků pro domácnosti;

¹ Subdodavatelské práce (v klasifikaci CZ-NACE nazývané též outsourcing) jsou práce, kterými se dodavatel podílí na výrobě výrobku. Práci vykonává na materiálu, který vlastní zadavatel. Dodavatel tedy dodává svou práci formou dodávky na zakázku.

² ISIC - International Standard Industrial Classification of All Economic Activities.

- hotely a restaurace;
 - doprava, skladování a spoje;
 - finanční zprostředkování;
 - činnosti v oblasti nemovitostí, pronájmu a podnikatelské činnosti. (OECD, 2003a).
- **Netržní služby** – poskytované společností nebo jednotlivým spotřebitelům buď bezplatně, nebo za poplatek nižší než je 50 % výrobních nákladů. Netržní služby mohou být poskytované státem, soukromými neziskovými institucemi nebo domácnostmi se zaměstnanci. (OECD, 2003b) Odvětvové vymezení netržních služeb je poměrně komplikované, neboť některé služby tradičně považované za „netržní“ mohou být poskytované také za účelem dosažení zisku (např. vzdělávání, zdravotní péče). Z hlediska odvětvového tak lze vymezit služby, které jsou „převážně tržní“ nebo „převážně netržní“. Mezi převážně netržní služby se řadí veřejná správa, obrana, vzdělávání a zdravotní a sociální péče (Český statistický úřad, 2011).

V případě poskytování služeb je potřeba rozlišit, kdo je **konečným** spotřebitelem:

- **konečný spotřebitel** – poskytované přímo konečnému spotřebiteli, nikdo další je nevyužívá, např. kadeřnické služby;
- **organizace** – mohou využívat celé organizace, př. IT;
- **spotřebitel i organizace** – služby, které mohou využívat obě skupiny spotřebitelů s odlišným například marketingovým přístupem, př. letecká doprava.

Dále lze dělit služby **dle úrovně zhmotnění** na:

- zcela **nehmotné**, př. kultura;
- poskytující **přidanou hodnotu** k hmotnému výrobku, př. opravárenský servis;
- **zpřístupňující** hmotný výrobek, př. restaurátérství.

Služby **dle trhu**, na kterém jsou spotřebovávány:

- spotřebitelský trh;
- průmyslový trh;
- vládní trh;
- zemědělský trh.

Služby **dle kvantity realizací** na:

- služby běžné potřeby, př. maloobchod;
- služby specializované, luxusní.

Dle formy na:

- unifikované, tzn., poskytované všem uživatelům ve stejné podobě;
- zakázkové.

Obecně lze metody klasifikace služeb hodnotit **dle stupně**:

- nehmotnosti služby;
- nezbytnosti kontaktu se zákazníkem;

- různorodosti;
- pomíjivosti;
- výkyvů poptávky v průběhu času;
- úpravy dle přání zákazníka;
- intenzity práce;
- směru služby (k lidem či k zařízením).

Mezi hodnotící kritéria typologie **dle Daggerové** patří, zda je poskytovaná služba hromadné či individuální spotřeby a zda se daná spotřeba vyskytuje současně u všech spotřebitelů či v různých časech a také jak dlouhý časový úsek daná služba zabere. Dalším kritériem je radost a užitek ze služby či pouze funkční důvody, které ovlivňují konečného spotřebitele. Typologie lze pak dělit na následující čtyři skupiny:

- kolektivní zážitkové služby (divácký sport, divadlo);
- individuální zážitkové služby (muzeum, zábavní park);
- kolektivní užítkové služby (vzdělávání, konference);
- individuální užítkové služby (hromadná doprava).

Otázky

1. Které dělení služeb je dle Vašeho názoru nejpřijatelnější pro sledování vývoje terciárního sektoru v rámci národního hospodářství?
2. Jaké jsou hlavní rozdíly mezi tržními a netržními službami?

Doporučená literatura

VAN LOOY, B., VAN DIERDONK, R. and GEMMEL, P. *Services Management: An Integrated Approach*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003. ISBN 0-273-67353-X

2 Vývoj terciárního sektoru a jeho provázanost se sektorem sekundárním

Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je přiblížit studentům odvětví služeb ve vztahu k národnímu hospodářství. Kapitola slouží k lepšímu pochopení rozdílu mezi terciárním a sekundárním sektorem ve vztahu k národní ekonomice a dále k názornému ukázání rozdílů mezi podnikáním v průmyslovém sektoru a v sektoru poskytujícím služby.

Klíčová slova

- primární sektor;
- sekundární sektor;
- terciární sektor;
- národní hospodářství.
-

Čas potřebný k nastudování

60 minut

Historie managementu služeb

Mezníkem ve vývoji terciárního sektoru lze považovat konec 2. světové války, se kterým jsou spojeny velké ekonomické změny i investice spojené s obnovou poničených ekonomik. V České republice byl tento vývoj samozřejmě negativně ovlivněn navazujícím obdobím centrálně plánované ekonomiky a nedosáhl srovnatelnosti se západními ekonomikami (Verlag Dashöfer, 2008). Markantní nárůst nabídky služeb byl proto zaznamenán až s otevřením ekonomiky po roce 1989, se kterým bylo spojeno:

- uvolnění konkurenčního prostředí;
- technologický vývoj;
- příliv nových znalostí;
- uvolnění bariér pro soukromé podnikání;
- zkvalitnění netržních služeb;
- rostoucí požadavky zákazníků.

Velký vliv na vývoj terciárního sektoru měla samozřejmě také hospodářská krize z roku 2008, pandemie COVID-19, válečný konflikt mezi Ukrajinou a Ruskem a s ním spojená tzv. energetická krize z roku 2021.

2.1 Provázanost průmyslové výroby a služeb

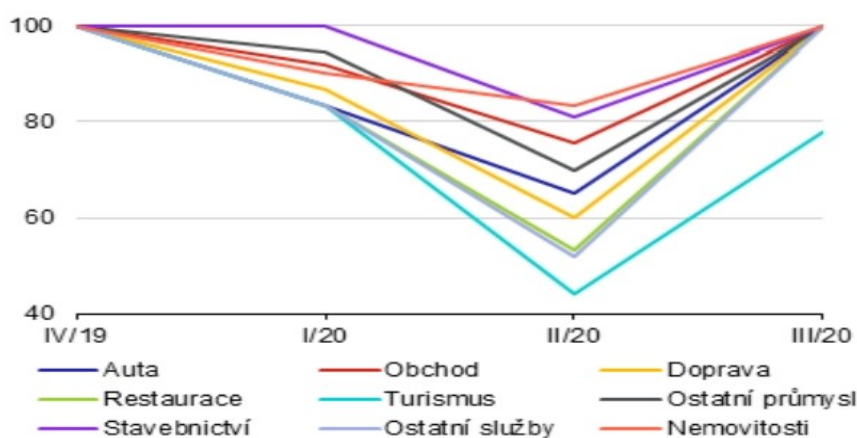
Služby jsou s průmyslovou výrobou spojené ve všech výrobních fázích:

- **předvýrobní** – výzkum, financování, právní služby;
- **výroba** – kontrola kvality, bezpečnost práce;
- **prodej** – logistické služby, maloobchod, velkoobchod;
- **užívání** – leasing, údržba, opravy;
- **po ukončení životnosti** – práce s odpady (Verlag Dashöfer, 2008).

V průmyslovém sektoru lze spatřit vysoké investice do zefektivnění služeb, řízení znalostí a rozšíření portfolia do komplexní nabídky produktu a služeb. (Aumaro and Ala-Riskuau) Na druhé straně u některých služeb pro průmyslovou výrobu lze spatřit spíše trend rostoucího outsourcingu (především ve zpracovatelském průmyslu).

2.2 Význam služeb pro ekonomiku

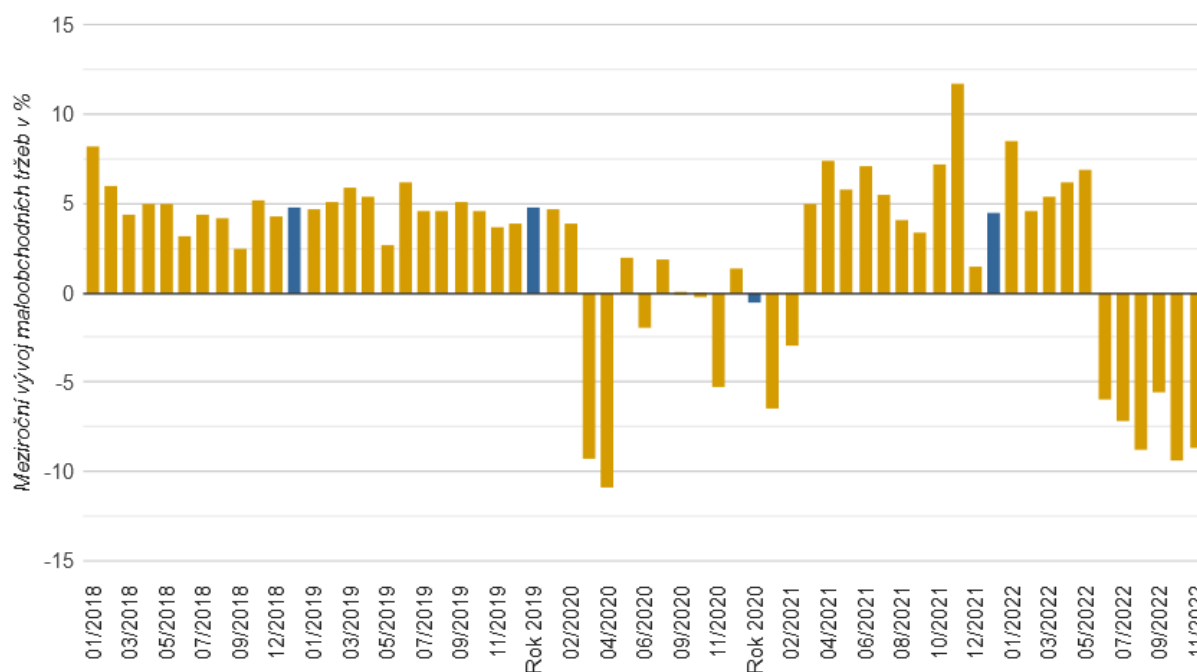
Rozvoj terciárního sektoru lze zaznamenat díky změně struktury národního hospodářství a odklonu od průmyslové výroby. Analytici si tento vývoj pochvalují, protože tak klesá závislost na poptávce v zahraničí. V 90. letech ekonomika České republiky začínala s více než čtyřicetiprocentním podílem zpracovatelského průmyslu. V roce 2010 zaznamenal více než 46 % naopak sektor služeb. V roce 2016 dosáhl podíl terciárního sektoru na HDP 59,8 % (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017) a v roce 2019 to bylo už 62 %. (Deloitte, 2019) Tato tendence znamená přiblížení se k vyspělým ekonomikám, jelikož, jak uvádí Martin Prokop z Next Finance „čím je trh obecně vyspělejší, tím více se služby na HDP podílejí. Například ve Spojených státech až ze dvou třetin.“ (Aktualne.cz, 2012) Klasické pojetí služeb a jejich vliv na HDP jednotlivých ekonomik byl samozřejmě zasažen pandemií způsobenou onemocněním COVID-19, kdy značná část služeb byla uzavřena nebo omezena. Jednalo se především o odvětví služeb souvisejících s cestovním ruchem (provoz CK a CA, pohostinství či ubytovací služby), ale také klasická odvětví jako je např. kadeřnictví.



Obr. 1: Bezprostřední dopady pandemie covid-19 na českou ekonomiku
Zdroj: AMBRIŠKO, R., GEC, J., MICHÁLEK, O. a ŠOLC, J. Bezprostřední dopady pandemie covid-19 na českou ekonomiku [online] Česká národní banka, 2020 [cit. 2023-01-22] Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-o-inflaci/tematicke-prilohy-a-boxy/Bezprostredni-dopady-pandemie-covid-19-na-ceskou-ekonomiku/>

Na obr. 1 je vidět předpokládaný dopad vládních omezení na jednotlivá odvětví služeb i průmyslu, přičemž je zřejmý největší dopad právě u turismu. Návrat na hodnotu 100 pak neznamená dosažení předkoronavirové úrovně, ale pouze návrat do režimu neomezeného vládními opatřeními.

Další významný a negativní vliv na služby měla situace kolem válečného konfliktu mezi Ukrajinou a Ruskem, který vyvolal rychlejší růst inflace, zdražování energií a pohonných hmot (ZÍTA, D., 2022) a ještě více prohloubil skeptickou náladu ve společnosti jak na straně domácností, tak především na straně podnikatelů. Na obr. 2 lze pak jednoznačně vidět meziroční propad maloobchodních tržeb v druhé polovině roku 2022.



Obr. 2: Služby – vývoj tržeb ve službách v ČR, 2023

Zdroj: *Služby – vývoj tržeb ve službách v ČR, 2023* [online] Kurzy, 2023 [cit. 2023-01-22]

Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/služby>

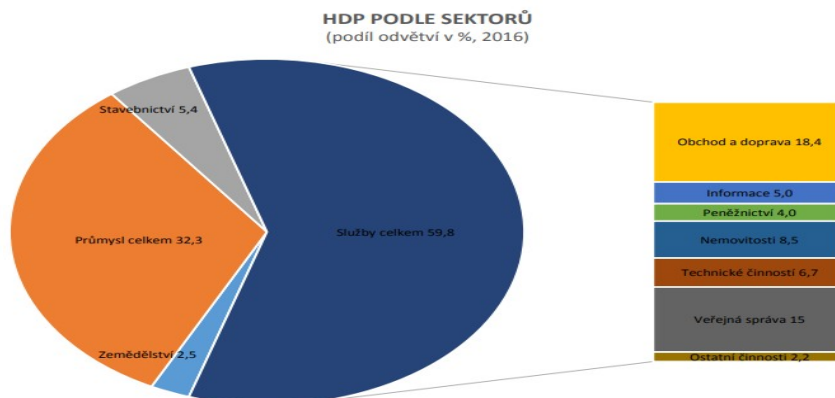
2.2.1 Výhody terciárního sektoru pro ekonomiku

V současnosti lze spatřit zcela nové pojetí nabídky služeb. Dříve byl prodej zboží doplněn nabídkou služeb, v současnosti jsou spíše služby obohaceny o nabídku doplňkového zboží a sektor služeb tak (kromě doby pandemie COVID-19) setrvale roste. Obecně se uvádí, že **struktura národního hospodářství**³ vyspělých ekonomik by měla mít zhruba toto procentuální vyjádření:

- primární sektor – do 5 %;
- sekundární sektor – 20 – 25 %;
- terciární sektor – 70 – 75 %.

Z hlediska podílu jednotlivých odvětví služeb na HDP je zřejmá převaha velkoobchodu a dopravy, které tvoří téměř 18,4 % HDP (viz Obr. 3). Dále je 15% zastoupena veřejná správa a přes osm procent dosahují nemovitosti. Podíl průmyslu na HDP se již dlouhodobě pohybuje okolo 30 %, přičemž nejvyšší byl v letech 1993 a 2015, kdy dosahoval hodnoty 31,9 % a naopak nejnižší v roce 2003, kdy představoval pouhých 28,9 %. Ve srovnání s podílem průmyslu v ostatních zemích Evropské unie lze ČR stále považovat za průmyslovější zemi než většina zemí EU. (Zabojníková, 2020) Kolem tří procent je již několik let zastoupeno zemědělství a v budoucnu se nepředpokládá výrazné navýšení tohoto procentuálního podílu.

³ Národním hospodářstvím rozumíme veškerou hospodářskou činnost prováděnou podnikatelskými subjekty či občany na území jednoho státu.



Obr.3: Podíl jednotlivých sektorů na HDP 2016

Zdroj: *Česká ekonomika 2016* [online] Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017 [vid 2013-08-10]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/zahranicni-obchod/statistiky-zahranicniho-obchodu/2017/4/Prezentace_03_2017_CZ_OR.pdf

Větší podíl služeb na národním hospodářství ekonomice prospívá z mnoha důvodů. Jedním z nich je menší závislost daného státu na vývozu do ciziny. U služeb nehrozí takový markantní odliv poskytovatelů služeb s levnou pracovní silou, především do východní Asie, jako se děje u výrobců zboží. „*Holič, restaurátér nebo taxikář zakládá svůj byznys na poptávce lidí v dané lokalitě, a tím pádem se velká část služeb nedá přesouvat do zahraničí*“ (Petr Gapko, GE Money Bank). „*Služby jsou vysoce pracovní náročné, a dávají tak uplatnění velkému množství lidí. Kromě toho jsou méně náchylné na zahraniční šoky*“ (Zdeněk Hrdlička, PwC). Mezi výhody pro dané území při zaměření se na terciární sektor tak lze zařadit především:

- menší negativní důsledky pro environmentální prostředí;
- vyšší konkurenceschopnost;
- služby byly méně zasaženy hospodářskou krizí v roce 2008.

V době pandemie COVID -19 lze však spatřit naopak nevýhodu především u států, které mají větší podíl služeb (především spojených s cestovním ruchem), jelikož služby jsou ze své podstaty spjaty s lidským kontaktem a ten musel být v době pandemie z části či téměř eliminován a dopady těchto opatření způsobily mnoha ekonomikám obrovské škody.

Mezi **trendy** ve službách lze zařadit především:

- stále se **zvyšující podíl služeb na HDP**;
- **vzrůstající podíl internetového obchodu**, což bylo ještě více podníceno jak pandemií, tak také kvůli rostoucím cenám energií.
- **stírající se rozdíly mezi tržní a netržní sférou**. Zde je nejlepším příkladem zdravotnictví, které bylo dříve poskytováno pouze státem, přičemž v současnosti je již mnoho soukromých klinik a nemocnic.

Trendy ve službách závisí především na typu poskytované služby, a budou proto dále rozebrány v rámci jednotlivých odvětví.

2.2.2 Zaměstnanost ve službách

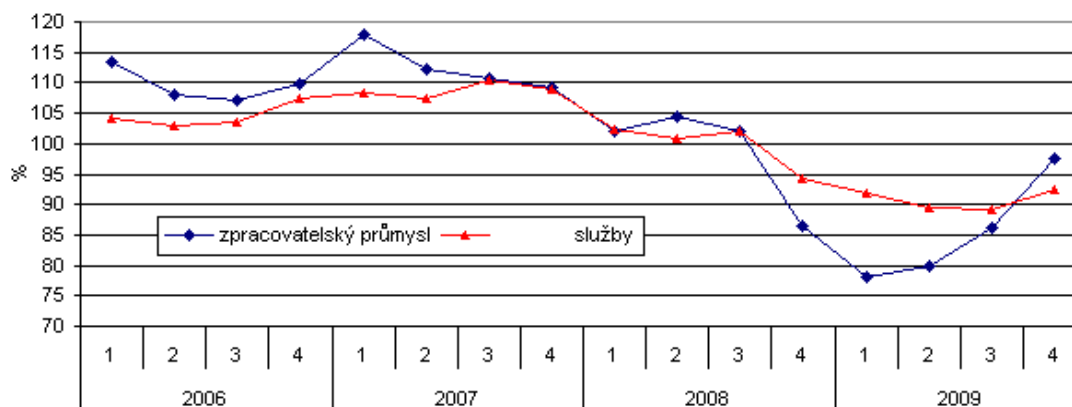
Nejvíce zaměstnaných je v ČR v odvětví služeb (cca 60 %), následuje průmysl (cca 30 %), stavebnictví (cca 10 %) a zemědělství (kolem 3 %)

Mezi typické znaky zaměstnanosti ve službách patří:

- vyšší podíl žen ve službách oproti průmyslu;
- vyšší podíl práce mimo hlavní pracovní poměr, tzn. více například dohod o pracovní činnosti, dohod o provedení práce či také zkrácené úvazky;
- nárůst a následný pokles zaměstnanosti ve finančních službách, růst zaměstnanosti ve školství a ve zdravotnictví (Havlíčková, 2007);
- vzhledem k ostatním státům EU nízký podíl zaměstnanosti ve službách náročných na znalosti (Eurostat, 2011);
- vzhledem k ostatním státům EU nízký podíl zaměstnanců do 40 let v oblasti služeb.

2.3 Vliv hospodářské krize na služby

Obecně se uvádělo, že vliv krizí na terciární sektor není tak výrazný jako v případě sektoru sekundárního. Z obr. 4 je na první pohled zřejmý rapidní pokles zpracovatelského průmyslu během hospodářské krize z roku 2008, na rozdíl od mírnějšího poklesu vybraných odvětví služeb. Osa y odpovídá meziročním procentním změnám, přičemž za 100 % se bere rok 2008, tedy rok začátku krize.



Obr. 4: Meziroční změny zpracovatelského průmyslu a vybraných odvětví služeb

Zdroj: KUPKA, V. *Vybrané služby v období recese* [online] Český statistický úřad, 2012 [vid 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta250310.doc>

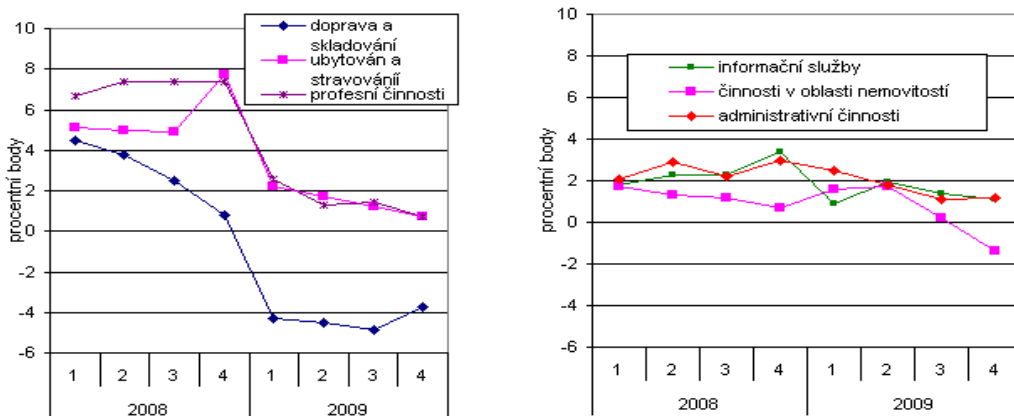
Zatímco průmyslová odvětví jsou krizí postižena komplexně, v případě vlivu krize na jednotlivá odvětví terciárního sektoru je nejprve podstatné určit, zda se jedná o odvětví:

- **anticyklická** – rozumíme ta odvětví, která žijí vlastním životem a nejsou příliš ovlivňována jednotlivými fázemi hospodářského cyklu. Do této skupiny patří výroby a služby, bez kterých nemohou lidé dlouhodobě žít (základní potraviny či hygienické

potřeby) (Investia.cz, 2011). Do této skupiny lze zařadit také odvětví, která dosahují větších zisků v období recese. Jedná se například o levnější substituty drahých produktů a služeb, či zábavná odvětví, která pomáhají lidem k překonání těžké ekonomické situace.

- **s přímou či nepřímou vazbou na průmyslová odvětví** – přímou reakci odvětví na pokles tržeb ve zpracovatelském průmyslu lze očekávat například v odvětví **dopravy**. Zprostředkovanou nepřímou reakci pak u **ubytování, stravování a pohostinství**.

V případě oblasti nemovitostí lze očekávat reakci na danou situaci v předstihu, naopak činnosti v oblasti informačních a komunikačních služeb budou reagovat spíše se zpožděním. U činností profesních, vědeckých a technických nelze předem určit, zda na ně budou krizová situace mít pozitivní či negativní vliv.



Obr. 5: Sekce vybraných služeb (tržby) v období recese

Zdroj: KUPKA, V. *Vybrané služby v období recese* [online] Český statistický úřad, 2012 [vid 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta250310.doc>

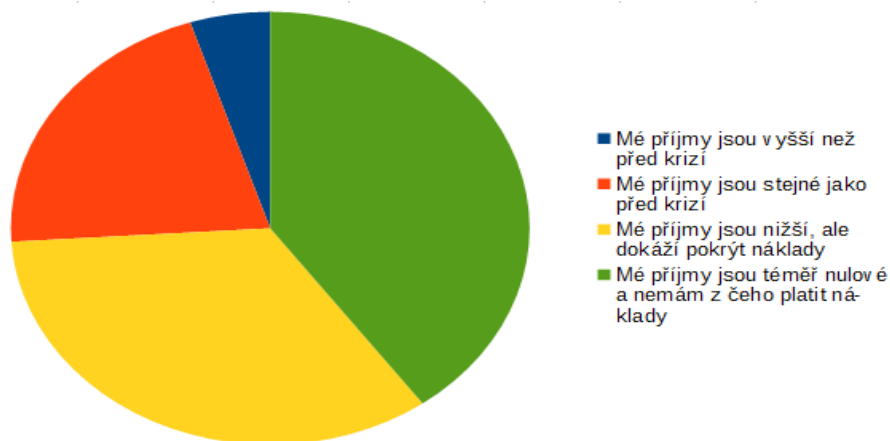
Výši tržeb ve vybraných odvětvích a jejich vazbu na krizové období spojené s hospodářskou krizí v České republice lze vysvětlit následovně:

- **doprava** – v roce 2008 byl výsledek této sekce pozitivně ovlivněn růstem letecké dopravy a poštovních a kurýrních činností. Propad byl naopak zaznamenán ve vodní a pozemní dopravě.
- **ubytování a stravování** – větší úbytek tržeb byl zaznamenán spíše v ubytování než ve stravování. Důvodem může být, že ubytování je méně zbytná potřeba a že lidé se i v období krize rádi pobaví v restauračních zařízeních.
- **informační činnosti** – k propadu došlo především u tržeb v oblasti filmů a částečně také v telekomunikační činnosti.
- **nemovitosti** – výrazně se propadly tržby realitních kanceláří a negativní důsledek měl také útlum stavebnictví.
- dále klesly také tržby z **reklamní činnosti** a tržby **cestovních kanceláří**. (Kupka, 2012, obr. 5)

Vliv pandemické krize na služby

Vzhledem k situaci v posledních letech, nelze vynechat vliv pandemické krize na odvětví služeb. Na obr. 6 lze vidět dopad pandemie na podnikání ve službách, kdy téměř 2/3 respondentů uvedly, že jejich příjmy byly v době pandemie buď nižší či dokonce nulové.

Pouze velmi malá část služeb nebyla pandemií zasažena, té zůstaly příjmy stejné jako před krizí a pak můžeme také definovat odvětví, která na pandemii profitovaly, jako příklad lze zmínit podnikání spojené s testováním na COVID-19.



Obr. 6: Jak Covid zdecimoval služby. Grafy ukazují, že každá osmá živnost zmizela
 Zdroj: ŠPAČKOVÁ, I. A BOROVÝ, A. Jak Covid zdecimoval služby. Grafy ukazují, že každá osmá živnost zmizela [online] Seznam.cz, 2021 [vid 2013-04-10]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/covid-vycistil-sluzby-kazda-osma-zivnost-zmizela-tretina-zestihlela-146590>

Vliv energetické krize na služby

Když se podnikání ve službách začalo postupně vzpamatovávat z pandemických opatření a lidé začali služby opět více využívat, přišla další významná překážka v podnikání a tou bylo zvyšování cen energií. Tato krize postihla logicky především oblasti podnikání, které jsou energeticky náročnější a to jak v oblasti podnikatelské, tak i ve veřejných službách. Jedná se především o náklady na:

- **výrobu** – např. pokrmů v restauračních zařízeních,
- **vytápění** – zvýšení nákladů ve školství, zdravotnictví, stravovacích a ubytovacích službách, atd.
- **osvětlení.**

V případě průmyslu byl dopad růst cen energií zřejmý takřka ihned, jelikož podniky byly nuceny své výrobky zdražit a díky tomu ustát vysoké energie. Dopady energetické krize na jednotlivá odvětví služeb lze vidět s menším zpožděním, ale i zde je trend zdražování patrný. Celkový vliv energetické krize na ekonomiku nelze v této době ještě komplexně analyzovat.

2.4 Podnikání ve službách

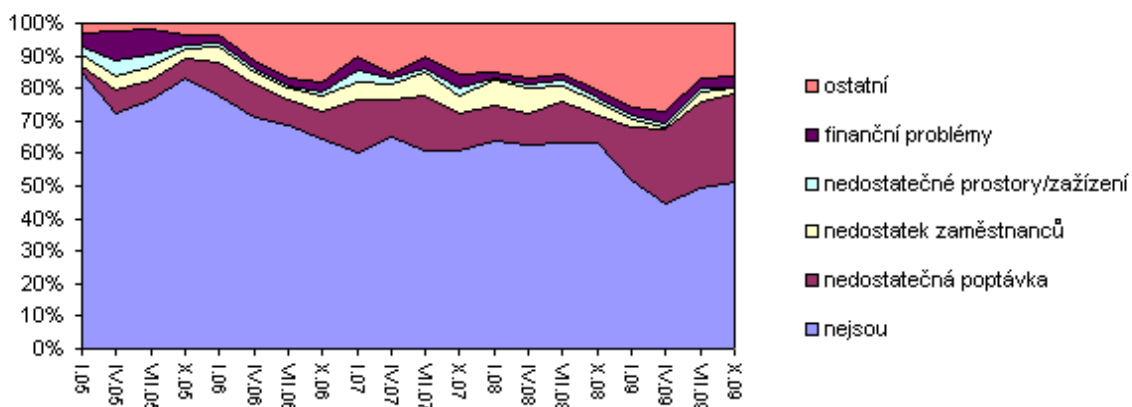
V dobách socialismu a ČRE lze spatřit jiný přístup k managementu služeb, jelikož podniky byly vlastněny státem. Vedení bylo ovlivněno rozhodnutím kontrolních orgánů (komise, pléna, rady), přičemž do vedení těchto orgánů nebyly vždy dosazeny vhodné osoby. Dále docházelo k centralizaci zdrojů, kde z jednoho rentabilního úseku byl dotován jiný nerentabilní, čímž docházelo často k neefektivnímu využití zdrojů. Další nevýhodou podnikání v dobách ČRE byly úzké vazby podniků na rozpočty a informační systém národních výborů. Bránilo se rozvoji malého podnikání díky mnoha předpisům, kdy byly tyto

podniky bez jakékoliv administrativní či jiné úlevy, nebyly jim samozřejmě přiřazovány žádné dotace. Dále je limitovaly předpisy o závodní dopravě, hygieně, bezpečnosti či uzavřená ekonomika.

V současnosti lze již ve většině odvětví spatřit minimální bariéry vstupu do podnikání. Přesto by žádný začínající či existující podnik neměl tyto bariéry podcenit. Jedná se například o:

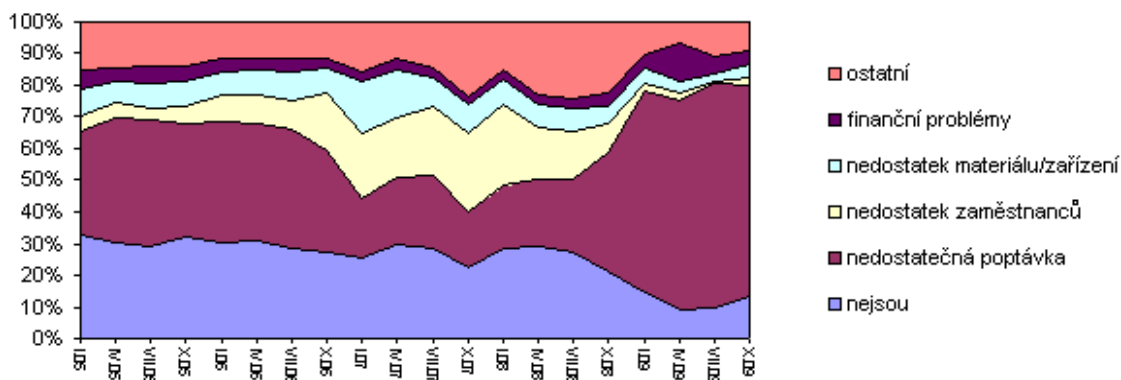
- konkurenci;
- nedostatek zdrojů a kompetencí;
- zvyky v dané zemi;
- nejasnou podnikatelskou strategii a předem nenadefinované jasné cíle;
- nedostatek informací o cílovém trhu;
- nedostatek finančních prostředků;
- nedostatečné prostory k podnikání;
- nedostatek zaměstnanců;
- nedostatečná poptávka.

Porovnání vybraných bariér sekundárního a terciárního sektoru je možné pozorovat na obr. 7 a 8. Na první pohled je zřejmý vyšší podíl zkoumaných bariér na průmyslový sektor. V obou sektorech dominuje v pokrizovém období především nedostatečná poptávka. V případě průmyslu lze naopak zaznamenat vyšší podíl nedostatku zaměstnanců a materiálu v předkrizovém období.



Obr. 7: Bariéry podnikání ve službách pro období 2005 - 2009

Zdroj: KUPKA, V. *Vybrané služby v období recese* [online] Český statistický úřad, 2012 [vid 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta250310.doc>



Obr. 8: Bariéry podnikání v průmyslu pro období 2005 - 2009

Zdroj: KUPKA, V. *Vybrané služby v období recese* [online] Český statistický úřad, 2012 [vid 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta250310.doc>

Z obr. 7 a 8 a následného ekonomického vývoje po hospodářské krizi je zřejmé, že podíl zmíněných bariér se neustále mění a vyvíjí. Jako příklad lze uvést nedostatek zaměstnanců, se kterým se firmy potýkají ve většině případů právě v předkrizových obdobích. Tento nedostatek je kompenzován vyšším peněžním ohodnocením, které mohou být s nástupem krize pro ekonomický subjekt likvidační.

Faktory úspěchu při podnikání ve službách:

- zákaznický orientovaná firemní kultura;
- přesně definovaná podnikatelská strategie;
- analýza konkurence;
- průzkum trhu a definování cílového segmentu zákazníků;
- příprava vhodného marketingového mixu;

Nejčastější důvody neúspěchu u začínajících podnikatelů služeb:

- příliš malé obchodní znalosti, nedostatečný rozhled a organizační chyby při rychlém rozvoji podniku;
- neschopní zaměstnanci, kteří plně nerespektují soukromé vlastnictví zaměstnavatele;
- neoptimální umístění provozovny;
- nesprávný odhad vývoje trhu;
- nesprávné stanovení ceny;
- příliš malý vstupní kapitál;
- chybné vedení účetnictví a nepřesná kalkulace;
- zastaralé technické vybavení.

Pro podnikání ve službách je na rozdíl od průmyslu typický nízký podíl vlastního kapitálu a vysoký podíl fixního kapitálu. Největší část nákladů pak ve většině případů tvoří mzdové náklady.

2.4.1 Začátek podnikání ve službách

Provozovatelem podniku služeb může být:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku;

- osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění (živnost řemeslná, vázaná či volná);
- činnost FO dle zvláštního zákona (lékaři, lékárníci, tlumočníci, atd.);
- osoba podnikající na základě jiného než živnostenského oprávnění (činnost finančních institucí, výroba elektřiny, plynu a tepla).

Velký důraz je při založení podnikání v oblasti terciárního sektoru kladen na **umístění**. Nejvíce jsou faktory ovlivňující umístění ekonomického subjektu brány v potaz v odvětvích ubytování, stravování, velkoobchod a maloobchod. Naopak nejméně důležité jsou lokalizační faktory pro profesní, vědecké, technické činnosti a vzdělávání (Jirásková, 2013).

Kromě správného výběru provozovny patří mezi další předpoklady úspěšného začátku podnikání ve službách:

- průzkum a analýza vnějšího prostředí – analýza okolí podniku, konkurence, atd.;
- rozhodnutí o formě podnikání – zda je výhodnější zvolit podnikání jako FO či obchodní společnost;
- splnění podmínek živnostenského zákona a zákona o obchodních korporacích;
- vybudování organizační struktury podniku – jednotlivých oddělení, definice jejich kompetencí, vztahu nadřízenosti a podřízenosti;
- shromáždění potřebných finančních zdrojů;
- výběr a zařízení provozovny;
- získání kvalitního a kvalifikovaného personálu;
- rozhodnutí o jednotlivých nástrojích marketingového mixu.

Otázky

1. Jak lze definovat vývoj sektoru služeb, čím byl ovlivněn a jaké jsou předpokládané trendy do budoucna.
2. Jaké vlivy působí na růst terciárního sektoru?
3. Jaká odvětví služeb lze považovat za anticyklická?

Doporučená literatura

HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. 1. vyd. České Budějovice: VŠERS, 2012. ISBN 978-80-87472-25-5.

3 Management služeb

Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je studenty blíže seznámit s problematikou podnikání ve službách z hlediska managementu služeb. Kapitola neobsahuje základy managementu (jelikož tomuto předmětu předchází v zimním semestru Úvod do managementu), ale soustředí svou pozornost na specifikace managementu ve službách. Ke komplexnímu pochopení je proto nutné případné nastudování dodatečné látky (Úvod do managementu, popř. Nauka o podniku.)

Klíčová slova

- management služeb;
- plánování služeb;
- rozhodování ve službách;
- vedení lidí;
- organizování podniku služeb.

Čas potřebný k nastudování

45 minut + případný čas k nastudování dodatečné látky k základům managementu

Management služeb nelze unifikačně definovat, lze ho však chápat jako **souhrn všech činností vedoucího pracovníka ve službách, které směřují k určení optimálního postupu pro plnění podnikových cílů spolu s účelným využíváním a optimální kombinací všech dostupných zdrojů.**

Cílem managementu služeb je:

- prosazování jakosti nabízených služeb;
- sledovatelnost surovin a bezpečnost doplňkových produktů;
- snižování provozních nákladů;
- u tržních služeb dosažení zisku;
- u netržních služeb realizace služeb s nízkými náklady a uspokojení potřeb obyvatel;
- zajištění shody se standardy a předpisy;
- zvyšování rychlosti uvádění služeb na trh;
- zvýšení konkurenceschopnosti.

3.1 Historie managementu služeb

Management se u jednotlivých druhů služeb vyvíjel odlišně dle typu služby. Vývoj jednotlivých sektorů služeb závisel jak na jejich potřebě, tak také na subjektech, kterými byly poskytovány. Netržní služby lze proto považovat za historicky starší. Vývoj služeb v ČR byl z velké části negativně ovlivněn existencí centrálně plánované ekonomiky, jelikož podniky byly vlastněny státem, docházelo k centralizaci zdrojů, kde z jednoho rentabilního oboru byl dotován jiný nerentabilní. Tento režim bránil rozvoji malého a středního podnikání díky mnoha předpisům, které byly tyto podniky bez jakékoliv administrativní či jiné úlevy nuceny

dodržovat a navíc jim nebyly přiřazovány žádné dotace. Situace ztěžující soukromé podnikání měla vést především k větší kontrole a moci tehdejšího režimu.

Po roce 1989 se pohled na soukromé podnikání začal lišit a uvolnily se možnosti pro podnikání i z hlediska nižších podmínek na získání živnostenského oprávnění (viz například podnikání v cestovní kanceláři). Po dobu dalších 30let došlo v terciárním sektoru k výrazné změně podnikatelského prostředí. Za **současné trendy** spojené s managementem služeb lze považovat:

- snahu o co největší soběstačnost a zapojení zákazníka do procesu poskytování služeb (viz například check-in na letišti);
- spolupráci s konkurenčními podniky a tím získání určité výhody;
- nabídku širokého sortimentu poskytovaných služeb;
- a samozřejmě odlišné přístupy k získání zákazníků a rozšíření většiny podnikání o eshop.

3.2 Plánování

Podstatou plánování je stanovení cílů a cest k jejich dosažení. Přestože je plánování jednou z důležitých manažerských aktivit, je ve většině společností často podceňováno. Plánování v terciárním sektoru je do značné míry ovlivněno nedostatkem finančních prostředků. S touto skutečností souvisí absence pracovníků vhodných pro zpracování kvalitních dlouhodobých plánů. Další z nevýhod tohoto sektoru je vysoká citlivost poptávky na ekonomickou situaci, kterou lze jen těžko předvídat a která má samozřejmě na plnění plánů značný vliv.

Absence strategických plánů není tedy v podniku služeb ničím ojedinělým. Pokud však organizace neoperuje s žádným typem plánu, a přesto je úspěšná, jedná se většinou o krátkodobý úspěch, který může narušit jakákoliv změna dané situace, která bude neočekávaná a na kterou nebude společnost připravena (viz například nástup hospodářské krize z roku 2008). Pokud již společnost podnikající ve službách přeci jen nějaký plán má, jedná se zpravidla o krátkodobé plány.

Plánování je do značné míry ovlivněno charakterem poskytovaných služeb. V případě stravovacích zařízení se například často objevují plány minimálně na několik dní dopředu, u velkoobchodu a maloobchodu se již musí počítat s delším časovým horizontem. Obecně lze plány z hlediska času dělit na:

- **dlouhodobé** – většinou prováděné na více než pětileté období. V oblasti služeb díky dynamičnosti a neustálým změnám v tomto sektoru nejsou příliš využívány.
- **střednědobé** – pohybují se v rozsahu od 1 – 5 let.
- **krátkodobé** – plány do jednoho roku. V terciárním sektoru jsou využívány nejčastěji.

Typy plánů z hlediska úrovně rozhodovacího procesu:

- **strategické** – v těchto plánech jsou vrcholovým managementem konkretizovány strategické záměry organizace. V terciárním sektoru je častá absence právě těchto strategických plánů. Důvodem může být obtížnější dlouhodobá predikce daného odvětví.
- **taktické** – směřují k uskutečnění plánů strategických. Slouží k bližší specifikaci úkolů vyplývajících ze strategických plánů. Tyto plány jsou náplní činnosti středního managementu a jsou schvalovány managementem vrcholovým.

- **operativní** – jsou sestavovány na čtvrtletí, popřípadě i kratší časové období (dny, týdny, směny). Při sestavování operativních plánů se vychází podmínek uvedených v taktických plánech. Vypracování těchto plánů je záležitostí středního managementu či také managementu první linie (Veber, 2009, s. 110).

3.3 Organizování

Organizování chápeme jako vytváření vnitřní struktury podniku. Pod pojmem organizace si lze představit formální hierarchické uspořádání jednotlivých prvků, vymezení jejich nadřízenosti a podřízenosti, pravomocí a odpovědnosti. Volba organizační struktury v podnicích služeb závisí na:

- strategii růstu;
- oboru činnosti;
- velikosti podniku.

Z výše uvedeného vyplývá, že jinou organizační strukturu budou mít podniky v oboru telekomunikací a jinou například podniky nabízející kadeřnické služby. Organizační struktura bude také odlišná pro malé podniky, ve kterých **převažuje liniová struktura** (viz obr. 9).

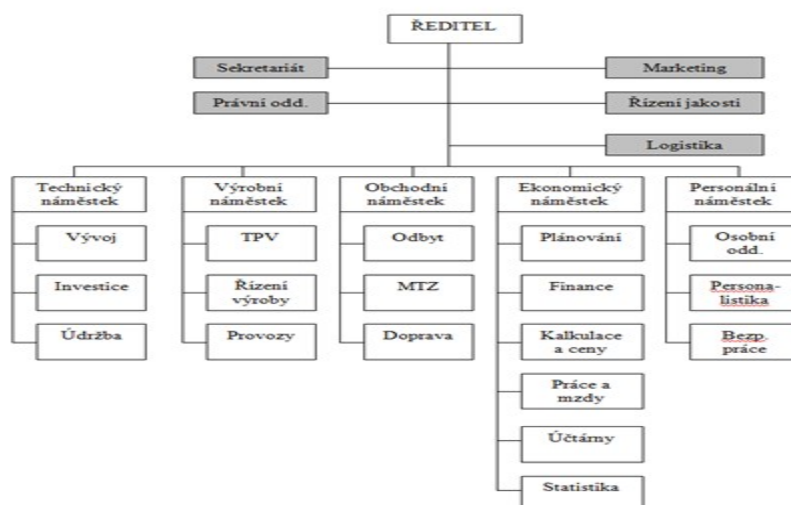
Tuto organizační strukturu lze spatřit například u restaurací, kosmetických a kadeřnických salonů, penzionů, taxislužby.



Obr. 9: Liniová organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování

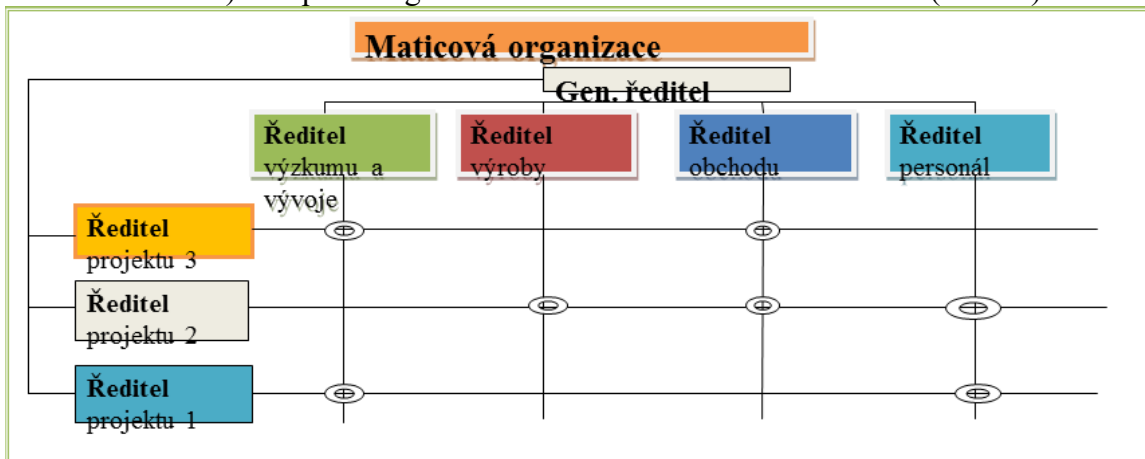
Naopak podniky střední velikosti budou využívat spíše liniově štábní strukturu (viz obr. 10), která se od té liniové vyznačuje navíc štáby, jejichž funkce je spíše poradní. Tuto organizační strukturu lze spatřit například v případě hotelů či autodopravy.



Obr. 10: Liniově štábní struktura

Zdroj: vlastní zpracování.

V případě velkých podniků služeb (například u telekomunikačních společností či velkých obchodních řetězců) lze spatřit organizační strukturu divizní či maticovou (obr. 11).



Obr. 11: Maticová struktura
Zdroj: vlastní zpracování.

Výhody a nevýhody jednotlivých struktur, stejně jako základní charakteristika viz předmět Nauka o podniku.

3.4 Rozhodování

Rozhodování ve službách s sebou přináší celou řadu různých specifik a odlišností od výrobního sektoru. Při rozhodování by se měl ekonomický subjekt zaměřit především na snahu o dosažení předem přesně stanovených cílů, při splnění určitého finančního plánu a za předpokladu předcházení rizikům podnikání. **Rizika podnikání** ve službách lze spatřit následující:

- sezónnost (horská střediska);
- snadný vstup konkurence (malé bariéry vstupu do odvětví);
- snadné napodobení služby konkurencí;
- rychlý životní cyklus služeb (výrazně rychlejší než v případě výrobků);
- nutnost nezhálet a neustále inovovat.

Kromě výše uvedených rizik je rozhodování ve službách ovlivněno také nedostatky plynoucími z charakteru terciárního sektoru a z charakteru samotných služeb. Často se ekonomický subjekt může při rozhodování setkat s **nedostatkem informací** potřebných pro plynulé podnikání, **nedostatkem času** na rozmyšlení dané situace a častou nutností řešení situací přímo za přítomnosti klienta, což může ovlivnit například reklamační řízení, **nedostatkem finančních prostředků** nutných k podnikatelské činnosti.

Jednotný pohled na nejrizikovější podnikatelskou činnost neexistuje. Dle analýzy agentury ČEKIA, a.s. z roku 2010 patří k nejrizikovějším oborům zemědělství, zpracovatelský průmysl a doprava. Naopak za nejstabilnější byly považovány společnosti ve finančních službách, školství, zdravotnictví a energetice (kurzy.cz, 2010). V roce 2015 zveřejnila svou studii o rozložení rizikovosti a stability firem poradenská společnost Bisnode a z jejich výsledků vyplývá, že mezi nejrizikovější odvětví z hlediska bankrotu patří obchod, pohostinství a ubytování a doprava. Naopak jako nejbezpečnější lze spatřit podnikání v energetice, školství a zdravotnictví (podnikatel.cz, 2015). Nelze tedy jednoznačně určit, které odvětví služeb lze

považovat za více či méně rizikové. Je třeba vždy vycházet z komplexní analýzy konkrétní situace.

3.5 Řízení

Další důležitou oblastí managementu služeb je řízení, které je z velké části ovlivněno:

- povahou manažera, který společnost řídí a usměrňuje;
- povahou zaměstnanců;
- velikostí organizace;
- předmětem činnosti organizace.

Dále ovlivňuje řízení v terciárním sektoru samotná povaha služeb. Typickým charakteristickým rysem služby je její nehmotnost a neskladovatelnost, což značně stěžuje řízení v oblasti služeb. Podniky se musí více soustředit na momentální potřebu. V tomto sektoru proto také nelze v podstatě příliš mluvit o tzv. **řízení zásob**. Řízení ve službách je orientováno především na:

- zjišťování nových trendů;
- řízení kvality poskytovaných služeb;
- hledáním nových mezer na trhu;
- inovace;
- řízení lidských zdrojů.

3.6 Kontrola

Primárním smyslem kontroly je ověření míry plnění vnitropodnikových cílů, přijetí příslušných opatření a poskytnutí zpětné vazby. Kontrola ve službách má klíčový význam především v oblastech, kde dochází k přímému kontaktu se zákazníky a kde je tedy větší možnost odlákání potencionálního zákazníka. Rozsah kontroly ve službách je proto z velké části závislý na podnikatelské činnosti. Kontrolu ve službách lze specifikovat dle jednotlivých odvětví:

- **finanční služby** – kontrola hotovosti, aktivních, pasivních a neutrálních účetních operací;
- **doprava** – kontrola bezpečnostních prvků, spotřeby pohonných hmot a řidičů;
- **stravování** – kontrola surovin a hygienických norem;
- **síťové služby** – kontrola technologií;
- **obchod** – kontrola zásob;
- **zdravotní služby** – kontrola postupu léčebné péče.

3.7 Management reklamace

Při prodeji nebo poskytování služeb mimo ohlášenou provozovnu musí prodávající na žádost spotřebitele poskytnout název nebo jméno a adresu prodávajícího, kde lze i po ukončení takového prodeje nebo poskytování služeb uplatnit reklamaci. Před rokem 2014 byla reklamační práva upravena dle § 19 zákona o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb. Od roku 2014 upravuje reklamační řízení § 616 občanského zákoníku. I nadále platí, že prodávající

odpovídá zákazníkovi za to, že věc nemá při převzetí vady a že věc má předem ujednané vlastnosti. Stejně tak zůstává právo kupujícího uplatnit práva z vady, která se u spotřebního zboží vyskytne v době 24 měsíců od jeho převzetí. Obsahově stejné zůstává i ustanovení, které říká, že „*projevili se vada v průběhu šesti měsíců od převzetí, má se za to, že věc byla vadná již při převzetí. Podnikatel tedy bude muset prokázat, že vada na zboží v době jeho prodeje neexistovala, jinak bude muset danou věc opravit, či v případě závažnější závady vyměnit. Od 7. do 24. měsíce bude prokazování, jak a kdy byl výrobek poškozen, na straně spotřebitele*” (Alena Sokolová, Podnikatel.cz, 2014).

3.8 Management stížnosti

Předmětem stížností ve službách je ve většině případů jejich provedení (na rozdíl od průmyslového sektoru, kde se reklamují zakoupené předměty). Stížností může být také nespokojenost s poskytovatelem, pracovníkem či prostředím, ve kterém je daná služba nabízena. Stížnost na provedení služeb je často těžko prokazatelná. Například u kadeřnice se obtížně stěžuje, že měl klient o vybraném účesu jinou představu a že mu nový účes nevyhovuje (popřípadě nesluší). Přestože obdržení stížnosti není příjemná záležitost, je možné stížnost považovat za důležitý nástroj k získání zpětné vazby a následnému zvýšení kvality poskytovaných služeb. Základním opatřením v případě managementu stížností je (pokud to povaha služby dovoluje) co nejdetailněji výsledek poskytované služby sepsat písemně.

3.9 Facility management

Pokud mluvíme o managementu služeb, nelze nezmínit podnikatelskou činnost **facility management**, zabývající se právě managementem služeb. Facility managementem lze chápat společnosti vykonávající rozmanité služby s úsporou nákladů pro své klienty. Některé společnosti dokonce garantují úsporu nákladů minimálně 10 % oproti situaci, kdy by si služby klient zajistil vlastními silami. FM lze obecně rozdělit na dvě skupiny, soft FM a hard FM. Skupina soft FM se skládá ze služeb, jež nemají pevně stanovené postupy, naopak skupina hard FM je povětšinou závislá na legislativě a směrnicích. Konkrétní rozdělení služeb do kategorií soft a hard FM zobrazuje tabulka 2.

Tab. 2: Soft x Hard

SOFT	HARD
Správa budov a majetku	Technická správa budov
Úklid	Energetické služby
Ostraha	Odpadové hospodářství
Recepce	Havarijní služby
Údržba venkovních ploch	
Stravování	
Catering	
Administrativa	

Zdroj: převzato ze semestrální práce

Otázky

1. Jaké jsou odlišnosti managementu nabízející služby oproti managementu v průmyslovém podniku?
2. Čím jsou tyto odlišnosti způsobeny?
3. Lze v případě managementu služeb spatřit určité problémy?
4. Čím jsou charakteristické jednotlivé organizační struktury. Jaké jsou jejich výhody a nevýhody. Zamyslete se nad vhodností organizačních struktur pro jednotlivé ekonomické činnosti podnikající v terciárním sektoru. Př. jaká organizační struktura bude vhodná pro velkoobchod, atd...
5. Jaká jsou rizika typická pro oblast služeb a proč?

Videa

Youtube - Výuka Service management

4 Řízení lidských zdrojů ve službách.

Cíl kapitoly

Jelikož lidské zdroje jsou pro úspěšné podnikání ve službách klíčovým prvkem, je této oblasti věnována samostatná kapitola. Cílem kapitoly je zaměřit se na specifika v řízení lidských zdrojů ve službách oproti průmyslovým podnikům.

Klíčová slova

- lidské zdroje;
- personalistika;
- nábor;
- motivace.

Čas potřebný k nastudování

30 minut

Pod pojmem řízení lidských zdrojů (human capital resources) lze chápat **oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů.** (Management Mania, 2013)

V praxi se pojem ŘLZ používá také pro pojem personální řízení, personální management nebo personalistika. **Personalistiku** v širším slova smyslu lze však chápat jako část managementu podniku, která se zabývá vším, co souvisí s lidskými zdroji, tedy lidmi v pracovním procesu. A jelikož zaměstnanci jsou v terciárním sektoru klíčoví, je potřeba ŘLZ ve službách věnovat zvýšenou pozornost. „*První podmínkou úspěšnosti podniku je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje, či nikoliv.*“ (Koubek, 200, s. 14)

Požadavky na lidské zdroje ve službách jsou odlišné od výrobního sektoru především díky osobnímu kontaktu mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. Z toho důvodu je také potřeba více dbát na výběr vhodných pracovníků a uzpůsobit tomu celý výběrový proces zaměstnance. Přístup k zaměstnancům se také liší podle toho, zda se jedná o službu poskytovanou veřejným či soukromým poskytovatelem. V případě **veřejných služeb** patří mezi hlavní priority v řízení lidských zdrojů efektivní činnost úřadů veřejné správy, snížení finančních nároků na chod této administrativy či zajištění jejího transparentního výkonu. Jsou zde tedy zřejmé odlišnosti od zaměstnávání v soukromém sektoru. Jako příklad lze zmínit již samotný nábor zaměstnance, kdy ve veřejném sektoru se lze setkat s podmínkami na dobu vyvěšení pracovního inzerátu, či na jeho vyvěšení i v případě, že místo je již neoficiálně obsazeno. Dalším specifikem mohou být přesně definované požadavky na vzdělání či odbornou způsobilost zaměstnance. V případě pracovníků v **sociálních službách** patří mezi požadavky na potřebné vzdělání absolvování kvalifikačního kurzu, který závisí na dosaženém vzdělání. Podmínkou je kromě kurzu také dosažení alespoň minimálního vzdělání, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a kladný vztah k sociální práci. Oproti tomu sociální pracovník získá potřebné vzdělání studiem na vyšší odborné nebo vysoké škole v oborech zaměřených na sociální práci, sociální pedagogiku nebo například sociálně právní činnost.

Kromě specifických požadavků na zaměstnance v jednotlivých odvětvích terciárního sektoru jsou dalším důvodem pro individuální přístup k lidským zdrojům také vysoké personální náklady spojené s případnou změnou pracovníka, nehmotnost služby, díky které není zcela možné rychle zjistit kvalitu zaměstnance, a neustálé změny, na které je v podnikání potřeba reagovat. Mezi **trendy v ŘLZ** můžeme zařadit například:

- Díky pandemii covidu bylo bohužel trendem v rámci procesu poskytování služeb minimalizovat díky riziku nákazy kontakt mezi poskytovatelem a příjemcem služby. Jako příklad lze uvést například proces poskytování ubytovacích služeb, kdy ve všech oblastech, kde to bylo možné, byl spotřebitel odkázán na činnost moderních technologií.
- Dalším trendem s tím souvisejícím je proto zapojení moderních technologií až po umělou inteligenci.
- Díky neustálému stresu souvisejícím s pandemií či s válečným konfliktem je trendem v ŘLZ co největší rovnováha mezi pracovním a osobním životem, tzv. **wellbeing**.
- Větší motivace a zapojení se do dalšího (sebe)vzdělávání. (Deloitte, 2021)

Také **řízení rizika** v případě lidských zdrojů ve službách vyplývá z povahy služeb. Jelikož služba je často nehmotná a poskytovatel služby ji svým chováním, přístupem či znalostmi tvoří, je v terciárním sektoru větší důraz na řízení lidských zdrojů než je tomu v případě sektoru sekundárního. Již dobu před pandemií COVID19 někteří nazývali věkem turbulence, diskontinuity či chaosu. (Kruliš, 2019). V době covidu byla tato situace ještě více negativně ovlivněna a následný ukrajinsko-ruský konflikt společností podnikajících ve službách situaci ve většině případů ještě zhoršil. Mezi **rizika** řízení lidských zdrojů ve službách lze dále zařadit:

- nevhodně nastavený proces poskytování služby a následné procesní selhání pracovníka;
- nevhodné chování pracovníka, který může svým chováním způsobit plýtvání materiálových či finančních zdrojů;
- odchod zaměstnanců do jiného odvětví služeb či zpět do výrobního podniku nebo tzv. fluktuace zaměstnanců;
- každý zaměstnanec by měl být schopen v případě nepřítomnosti zařadit odborný zástup a s tím související snadnější čerpání dovolené;
- v neposlední řadě nelze zapomenout na klasická rizika související s ochranou bezpečnosti práce, kdy cílem každého zaměstnance by mělo být docílit toho, aby se předcházelo rizikům souvisejícím s možným zraněním na pracovišti. (Šimíček, 2020)

4.1 Přístupy k řízení lidských zdrojů

Přístupy k řízení lidských zdrojů bylo v průběhu historického vývoje nutno přizpůsobovat potřebám organizace a také potřebám společnosti jako takové. Definovat lze čtyři základní přístupy k řízení lidských zdrojů, které lze spatřit v oblasti služeb:

- **administrativní** – tento prvotní přístup zajišťuje pouze základní personální činnosti organizace spojené s administrativou. Organizace pouze vystavuje a archivuje základní dokumenty (pracovní smlouvy, předpisy k BOZP, atd.). Administrativní přístup se dnes ve službách využívá pouze v malých podnicích, jelikož nevyhovuje současným požadavkům na řízení zaměstnanců. Jeho součástí není například motivace a rozvoj osobnosti. Efektivitu takového způsobu řízení lze považovat na nízkou a

nedostatečnou. Pro terciární sektor, tedy sektor s vyšším důrazem na řízení lidských zdrojů, je tento přístup zcela nevhodný.

- **řídící** – tento přístup již zajišťuje kromě základních činností i činností řídicí, výběrové a koordinační. Organizace provádí prostřednictvím personálního úseku výběr zaměstnanců, dále je školí a nabízí jim firemní vzdělávání. Řídící přístup již zvyšuje produktivitu zaměstnance a je považován za efektivnější. Mezi nevýhody patří vyšší personální náklady a čas vynaložený na zaměstnance. V dnešní době se s tímto přístupem, který řízení lidských zdrojů omezuje pouze na personální útvar, také příliš nesetkáme. Terciárním sektorem je využíván v minimální míře.
- **manažerský** – cílem tohoto přístupu je získat a udržet kvalifikované, motivované, loajální a proaktivní pracovníky. Organizace proto pomáhá zaměstnanci v motivaci, seberealizaci a samostatném rozhodování. Odpovědnost za zaměstnance se přenáší na manažery jednotlivých útvarů. Personální útvar se dostává do pozice poradce a informátora. Dále je personální útvar zodpovědný za to, že personální služby budou v podniku účelně sloužit potřebám řízení. Neznamená to tedy, že personální útvar provádí všechny práce spojené se zajišťováním personálních služeb, ale pouze se na nich podílí. Tento přístup je běžný pro většinu organizací.
- **řízení lidského kapitálu** – silící konkurenční prostředí vedlo k rozšíření manažerského přístupu o nákladovou stránku řízení lidských zdrojů. Organizace porovnává vstupy v podobě vložených prostředků do řízení lidských zdrojů s výstupy, které tyto vstupy zajistily. Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj definuje pojem lidský kapitál následovně: „Lidský kapitál jsou znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti jedince, které usnadňují vytváření osobního, sociálního a ekonomického blaha“ (Klimplová, 2010, s. 91-110). Tento přístup využívá různých metod k tomu, aby finanční prostředky vložené ve formě vstupů do rozvoje zaměstnanců přinesly výstupy nejen zaměstnanci samotnému ale potažmo i organizaci, ve které zaměstnanec pracuje formou know-how, zvýšené konkurenceschopnosti organizace, zvýšením zisku, či vylepšením jiných ukazatelů. Jedná se o moderní, komplexní přístup k řízení lidských zdrojů.

V podnikání je potřeba si uvědomit, jakých lidí se řízení týká, jaké jsou jejich potřeby a jak nejlépe řízení lidských zdrojů uchopit.

4.2 Personální činnosti ve službách

Jak již bylo řečeno, lidské zdroje jsou pro terciární sektor klíčovým prvkem úspěchu, jelikož zaměstnanci se častěji dostávají do kontaktu se zákazníkem, většina poskytnutých služeb je na kvalitě a šikovnosti zaměstnance závislá a hrozí zde proto vyšší riziko selhání. V této podkapitole budou proto představeny nejen právní formy zaměstnávání objevující se ve službách, ale také nábor a výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání a motivace.

4.2.1 Právní formy zaměstnávání

Kromě výše uvedených přístupů k ŘLZ je pro organizaci působící v sektoru služeb důležité zajistit si pestrou paletu právních forem zaměstnávání, která organizaci umožní rychle a efektivně reagovat na proměnlivé tržní požadavky prostřednictvím personálního navýšení či redukci pracovních sil v konkrétních oblastech (Žufan, 2012, s. 11). Zákoník práce definuje legislativní rámec jmenovaných činností pro jednotlivé typy zaměstnávání. Nejvíce flexibilní se jeví v tomto směru **dobrovolník**, následující zaměstnancem pracujícím na základě **dohody**

o provedení práce či dohody o provedení činnosti. Také zapojení **agenturních zaměstnanců** umožňuje organizaci flexibilní řízení nákladové i objemové složky řízení lidských zdrojů. Úkolem personálního oddělení organizace v terciárním sektoru je obsadit pracovní pozice nejvhodnějšími zaměstnanci ve struktuře, která umožní organizaci dosáhnout nejvyšší možné míry efektivity a flexibility, kterou terciární sektor požaduje. Naopak nejméně flexibilní bude pro společnost pracovník na plný či částečný úvazek.

4.2.2 Nábor a výběr zaměstnanců do sektoru služeb

Nábor a výběr kvalitního zaměstnance se dostává do popředí zájmu podniků v oblasti služeb a to především v malých podnicích. V současné době se trh práce vyznačuje nízkou nezaměstnaností a firmy se často kvalitního pracovníka s dlouholetými zkušenostmi snaží získat přetažením od konkurence. Jiná situace nastává s kvalitními absolventy, kterých je na trhu práce nedostatek, tím méně těch, kteří se dokáží sžít s filozofií firmy, flexibilně se přizpůsobovat jejím dynamickým změnám, obohacovat ji svými myšlenkami a inovačním duchem. Každá pozice je jiná a každá vyžaduje jinou charakteristiku kandidáta, např. pozice u průmyslové linkové výroby vyžaduje pracovníka s určitými fyzickými předpoklady a naproti tomu pozice obchodního ředitele člověka s obchodními a vyjednávacími dovednostmi. V terciárním sektoru jsou proto ve většině případů klíčové **osobnostní charakteristiky uchazeče**.

V případě terciárního sektoru lze vyzorovat **obecná specifika** týkající se výběru zaměstnance. Pro terciární sektor je specifický vyšší důraz na odbornou kvalifikaci zaměstnance, příjemné vystupování, spolehlivost, osobnostní charakteristiky, míru flexibility, loajality, proaktivnost, schopnost práce s lidmi, schopnost práce v týmu, schopnost práce pod tlakem zákazníka, vyjednávací a přesvědčovací schopnosti a zvýšená odolnost vůči stresu. Tyto schopnosti je možné vylepšovat v rámci školení a kurzů, ale sektor služeb je natolik dynamický, že co bylo včera, dnes není. Klíčoví zaměstnanci proto musí být vždy o krok napřed. Takoví zaměstnanci se v sektoru služeb vysoce cení, jelikož udržení si zákazníka determinuje úspěšnost firem působících v sektoru služeb.

Jakmile organizace zjistí, že potřebuje nového či jiného zaměstnance nastupuje do procesu manažer úseku, který definuje své požadavky na zaměstnance. Pracovní náplň a časová náročnost by měla být známa nejdéle v době nábora zaměstnance. Organizace v oblasti služeb využívající moderního řízení lidských zdrojů mají nastaveny kritické body, tzn., je procesně nastaveno, že pokud dojde k události typu propuštění, snížení úvazku, nárůstu přesčasových hodin atd., vypíše organizace nábor na novou pracovní pozici. (Ministerstvo vnitra, 2012)

Už na první pohled je patrný poměrně zásadní rozdíl ve **výběru uchazeče** o zaměstnání ve výrobní a nevýrobní sféře. Vyrábí-li společnost automobil, je součástkám jedno, zda se na ně zaměstnanec usmívá, je příjemný a vstřícný, či nikoliv. Zcela odlišná situace nastává v sektoru služeb, kde se vyrobený automobil prodává či pronajímá. Zde pracuje zaměstnanec podniku přímo se zákazníky. Nepříjemný pohled, špatné naladění, neinformovanost či nevstřícnost zaměstnance poskytujícího službu ovlivňuje rozhodnutí zákazníka, zda službu využije či nikoliv. Personalistika a řízení lidských zdrojů v sektoru služeb jsou proto v terciárním sektoru strategicky důležité. K náboru a výběru zaměstnance lze použít obecně známé **metody**. Níže budou uvedeny ty, které jsou specifické, využitelné a efektivní v organizacích poskytující služby:

- **cílení** – je nutné oslovit správné uchazeče. Kromě obecných pravidel psaní inzerátu se v sektoru služeb využívá cíleného oslovení v širší míře než v ostatních sektorech. V inzerátu se specifikují kromě profesních požadavků také požadavky na chování vůči zákazníkovi. Takový inzerát odradí arogantní typy uchazečů, kteří se cítí sami svým pánem a do sektoru služeb se nehodí. Počet životopisů reagujících na tento rozšířený typ inzerátů se sníží na minimum, čím lze snížit náklady na výběrové řízení. Problém s nedostatkem uchazečů mohou mít především malé podniky, které berou každého, kdo projeví zájem, aby zajistili pracovní pozice v podniku a udrželi tak podnik v chodu. Tito zaměstnanci ale nepomohou organizaci k úspěšnosti na trhu, dokáží ji pouze určitý čas na trhu udržet.
- **reference** – je nutné nalézt dostatek informací o profesní a osobnostní charakteristice zaměstnance. V sektoru služeb se proto v mnohem větší míře využívá referencí bývalých zaměstnavatelů. Není přitom vhodné dotazovat se pouze posledního zaměstnavatele, jelikož je možné, že mezi ním a uchazečem vznikly jisté empatie, které nebyly opodstatněné. Pokud se negativní reference objeví jen u jednoho zaměstnavatele, je možné v rámci pohovoru zavést hovor na toto téma a nechat uchazeče jeho stanovisko vysvětlit a zdůvodnit. Ověří se tak nejen tato informace ale i osobnostní charakteristika uchazeče, která se projeví ve verbální i neverbální komunikaci na uvedené téma.
- **standardizace** – v sektoru služeb je vhodné striktně standardizovat osobní pohovor a zaměřit jej úzce na pracovní pozici. Tomu napomáhají různé **formuláře pro nábor**. Pokud chce firma získat nejlepšího uchazeče, je nutno nastavit všem kandidátům stejné výchozí podmínky. Standardizace procesů nábory zaměstnanců ušetří organizaci také finanční prostředky. V případech, kdy osobní rozhovor není striktně standardizován, dochází k neporovnatelným výsledkům, které znesnadňují konečný výběr uchazeče. Empatie, sympatie, přirozenost a adekvátní vystupování uchazeče jsou důležitou a nedílnou součástí konečného výběru uchazeče. Je však důležité hodnotit tuto stránku uchazeče odděleně od stránek posuzujících pracovní kvalitu. V praxi se bohužel stává, že osobní sympatie personalisty či příjemné vystupování uchazeče ovlivňují hodnocení a uchazeč se tím stává značně nadhodnocen.
- **předvídání a příprava pracovníků** – pracovník musí být připraven na nejrůznější situace a možné varianty těchto situací. Zákazník reaguje na podněty trhu, na reklamu a též například na roční období. Ve fázi výběru uchazeče je proto třeba efektivně vybalancovat počty pracovníků a obsazení pozic mezi sezónou a mimosezónou.

Při náboru do sektoru služeb směřují inzeráty ve větší míře také k zaměstnancům sektoru průmyslu. K zaměstnancům z primárního sektoru ani tolik ne, neboť v zemědělství byl počet zaměstnanců zredukován na minimum. Je to důsledek postindustriální společnosti, kde sektor služeb, jako jeden z těch mladších ze sektoru národního hospodářství, je nucen přetahovat při své expanzi zaměstnance ze sektorů starších. Lze přitom dále předpokládat, že požadavek na počty a kvalitu zaměstnanců ve službách bude i nadále stoupat. Požadavky na kvalifikaci zaměstnanců se budou proto stále zvyšovat. Profil zaměstnanců se kontinuálně přesouvá z motoricky manuálních činností na činnosti vyžadující odborné znalosti, všeobecný přehled v informačních a komunikačních technologiích a přebírání odpovědnosti a iniciativy. (Bott a kol., 2008, s. 11) Přestože lze v současnosti spatřit nedostatek zaměstnanců jak v oblasti průmyslu, tak i v oblasti služeb, nedostatek zaměstnanců v průmyslových podnicích se jeví jako větší ekonomický problém.

4.2.3 Vzdělání pracovníků

Terciarizace ekonomiky způsobuje změny v kvalifikačních požadavcích zaměstnavatelů na své zaměstnance (Gender Management, 2004). Důvodem je potřeba častých a náhlých změn, kdy se zaměstnanec musí v krátké době přizpůsobit měnícím se požadavkům na trhu. Toto přeorientování se zaměstnance je duševně náročnou záležitostí, kterou jednodušeji zvládají ti zaměstnanci, kteří jsou kvalifikovaní v dostatečné šíři, mají všeobecný přehled a nemají vnitřní bariéry k dynamickému způsobu pracovního života.

V případě přijetí dostatečně kvalifikovaného pracovníka je především v sektoru služeb žádoucí, aby si svou kvalifikační úroveň udržel, popřípadě, aby ji kontinuálně zvyšoval a přizpůsoboval měnícím se požadavkům trhu. Z nástrojů personalistiky lze využít například jednorázová či periodická školení, firemní vzdělávání, teambuilding, kurzy, výměnné pobyty v rámci zaměstnavatele aj. Velmi vhodné jsou pro zaměstnance v sektoru služeb, kromě kurzů zaměřených úzce na obor podniku, kurzy zaměřené na komunikační, prezentační a telefonické dovednosti, jednání se zákazníky či jazykové kurzy.

4.2.4 Motivace pracovníků

Vzhledem k nákladům na získání zaměstnance a jeho správné zaškolení, by mělo být prvořadým úkolem ŘLZ připravit pracovníkovi vhodné prostředí a dostatečně ho motivovat a tím ho udržet. „*Účelem motivace je vzbudit nadšení, zaujetí, zápal a dodat vnitřní energii k činnosti. Jinak řečeno - jde o to vzbudit potřebné emoce.*“ (Švancara, 1973, s. 112) Úkolem vedoucího v sektoru služeb je najít vhodné motivační podněty a těmi pracovníka stimulovat. Kromě **všeobecně rozšířených benefitních nástrojů**, kterými jsou: flexibilní pracovní doba, stravenky, penzijní a životní pojištění, služební telefon, služební notebook, služební automobil, příspěvky na sport, kulturu a vzdělávání aj. (Svaz průmyslu a dopravy, 2009), se v moderní personalistice **objevují nástroje nové či znovuobjevené**: slevy na vyřazené firemní automobily, slevy na mobilní telefony a PC příslušenství, možnost nákupu cenných papírů firmy, možnost flexibilizace pracovní doby skrze dny, kdy je práce řízena z domova aj. Zajímavým nástrojem pro podniky působící v sektoru služeb jsou rodinné slevy na podnikem poskytované služby.

Nástroje, které stále častěji využívají větší moderní podniky nebo naopak rodinně zaměřené podniky, řeší současnou sociální nestabilitu rodin a nová sociální rizika a zároveň slouží podniku k udržení si nedostatkových kvalifikovaných zaměstnanců. Příkladem je podpora v péči o děti nebo o další rodinné příslušníky. Tato podpora má podobu pevně stanoveného počtu tzv. sick-days, podobu firemních školek, firemních jeslí, rezervací míst ze strany podniku v okolních školkách. Tato podpora je vhodná také díky vysokému podílu žen v sektoru služeb.

Otázky

1. V čem spatřujete specifika řízení lidských zdrojů ve službách od řízení lidských zdrojů v průmyslovém sektoru?
2. Jaké vlastnosti služeb působí na rozdílné řízení lidských zdrojů v terciárním sektoru?
3. Z jakého důvodu je pro společnosti nejflexibilnější možností zaměstnání dobrovolníků a naopak nejméně flexibilní zaměstnanec na plný úvazek?

Videa

Youtube - Steve Jobs talks about managing people

Doporučená literatura

ŽUFAN, J. *Moderní personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

5 Marketing služeb

Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je přiblížit problematiku marketingu z hlediska dynamického terciárního sektoru. Pozornost proto není věnována klasickým 4P, ale rozšířeným 8P, přizpůsobeným potřebám sektoru služeb. Dále jsou v rámci této kapitoly popsány nové marketingové nástroje, které budou detailněji rozebrány v rámci přednášky.

Klíčová slova

- 8P;
- reklama;
- PR;
- podpora prodeje;
- direct marketing;
- guerilla marketing.

Čas potřebný k nastudování

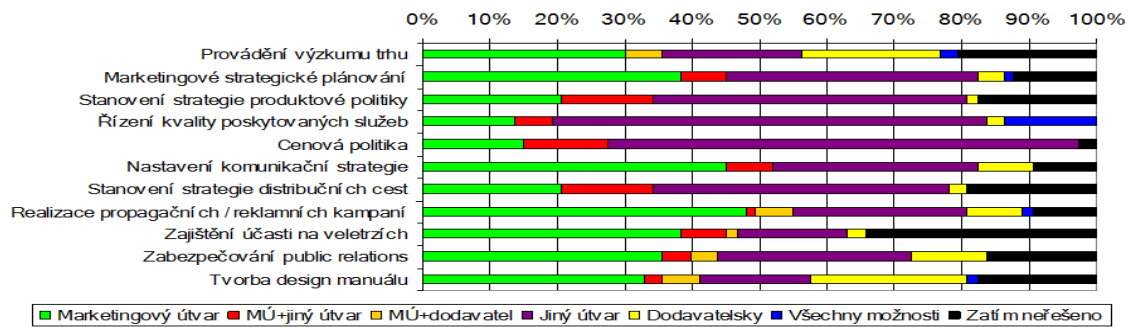
60 min

Utvořit optimální marketing je složité především díky nehmotnosti služeb. Aby bylo možno službu propagovat, je potřeba určité vizualizace nebo zhmotnění. Další úskalí pocházející z nehmotnosti služeb lze spatřit v náročnějším evokování image a ve srovnávání služeb. Současnými trendy je proto určité **hmotné zboží**, kterým jsou nabízené služby doprovázeny. Příklady mohou být zábavný průmysl, cestovní ruch či telekomunikační služby. Také další rozdíly oproti marketingu výrobních společností vyplývají z povahy služeb:

- malé rozdíly mezi podniky poskytující obdobné služby **znamení vyšší nárok na výběr vhodného nástroje komunikace.**
- **profesní, etická a regulační omezení**, př. při propagování lékařských a lékárenských služeb existuje celá řada legislativních omezení.
- omezení znalostí a finančních možností manažerů.
- podniky služeb často nabydou dojmu, že **se nemusí o zákazníky snažit.**
- omezené marketingové znalosti a finanční prostředky ve službách.
- díky nízkým vstupům do odvětví existuje větší hrozba konkurence a s tím související větší důraz na získání nových a udržení stávajících zákazníků.

Díky výše uvedeným důvodům není, na rozdíl od průmyslových podniků, ve službách běžné mít samostatný marketingově orientovaný útvar. Z obr. 12 je zřejmé, že kromě realizace propagačních a reklamních kampaní (kde lze navíc předpokládat outsourcing těchto služeb), je většina vybraných činností zajišťována jiným než marketingovým útvarům. Nedostatečná snaha o správný marketing, neprovádění průzkumu trhu, nesprávná cenová politika, atd. mohou být příčinou častých podnikatelských neúspěchů.

Zajišťování vybraných činností ve firmách služeb (n=73)



Obr. 12: Zajišťování vybraných činností ve firmách služeb

Zdroj: JURÍKOVÁ, M. *Marketingový mix služeb* [online] [vid 2013-04-10]. Dostupné z: <http://lide.fmk.utb.cz/users/jurikova/files/kmasl/marketingovy-mix-sluzeb2011.ppt>

Dalším z možných neúspěchů je absence správného marketingového plánu. Nelze totiž do marketingové strategie zahrnout pouze základních 8P, ale je potřeba také přicházet se stále novými vylepšujícími a rozšiřujícími službami za nízké ceny. Dále je potřeba vhodně definovat princip budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a správný segment, na který se chce společnost ve své strategii zaměřit a na který bude cílit ostatní prvky strategie (RobertNemec.com, 2005). Obecně lze za cíle marketingové strategie považovat:

- odlišení služby od konkurence;
- trvalou nabídku kvalitních služeb;
- budování značky a dobrého jména (Buřinská, 2013);
- získání stabilního zákaznického segmentu.

Díky existujícím úskalím vyplývajících z povahy služeb, se většina společností od marketingové strategie distancuje. V dalším textu se pozornost zaměří na marketingový mix pro služby neboli 8P.

5.1 Marketingový mix – 8P

Marketingový mix výrobku se obecně skládá ze základních 4P (produkt, price, place and promotion), která jsou svou vypovídací schopností nedostatečná pro odvětví poskytující služby a musela být proto doplněna do další 4P (people, process, performance/physical evidence - fyzický důkaz, productivity/quality). Přístupů k marketingovému mixu je však samozřejmě daleko více (například také 4C – customer solution, cost, convenience, communication).

5.1.1 Produkt

Produkt lze definovat jako soubor hmotných a nehmotných prvků, obsahujících funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody. Produktem v případě služeb rozumíme produkty doplňující služby, které slouží k uspokojení hmotných a nehmotných potřeb. Klíčová je zde přitom stále kvalita poskytované služby. U doprovodného produktu lze za klíčový považovat jeho vývoj, image značky či životní cyklus, který je, na rozdíl od běžného produktu, modifikován. Některé etapy jsou kratší a jiné lze zcela vynechat (př. strmý růst a posléze rychlý útlum). Hlavním důvodem je přitom větší dynamičnost odvětví služeb. Mezi prvky urychlující životní cyklus patří:

- **význam značky** – slouží především k odlišení od jiných produktů. U služeb je navíc cenná úloha především při napomáhání ke zhmotnění a vytvoření určité představy o službě v mysli zákazníků. Značka také přispívá k větší důvěryhodnosti (především u luxusních služeb). Spojení s dobrými referencemi může dokonce vyvolat **emocionální svazek** mezi organizací a zákazníkem. Je potřeba si však uvědomit, že image značky je u služeb dosti **vrtkavá** a pokud dojde k nenaplnění očekávání zákazníky v souvislosti se slibů, vede k poškození značky a dobrého jména firmy. Značka se může stát **i symbolem své doby (př. Windows 2000)**. Mezi **hlavní přínosy** značky služeb patří vyšší věrnost a důvěra zákazníků, omezení rizika poklesu poptávky, menší citlivost zákazníků a vyšší ziskovost.
- **vývoj nových služeb** – organizace přistupují v ČR k vývoji zejména **doplňkových služeb** (př. u **finančních služeb**). K inovacím služeb dochází především v **neveřejném** sektoru, jelikož u veřejného neexistuje tak velká konkurence a firmy nemají takovou motivaci k vylepšování.
- **materiální prvky služby** – není pouze nehmotná část služby, ale často je potřeba hmotných složek služby, které ji doplňují nebo přímo poskytují (**dopravní prostředek** pro transport osob), **smyslové požitky** – zvuky, ticho, vůně, barvy, psychologické výhody nabídky.

Produkt lze dělit na **základní a doplňkový**. Doplňkový produkt je ten, který je nabízen v rámci základní služby a přidává ji určitou hodnotu. Př. u kadeřníka je zhotovení účesu základní produkt a doplňkové informace o účesech, **nabídka časopisů či káva jsou brány jako doplňkový produkt**. U základního produktu záleží na typu organizace a na její vůli poskytovat širší či úzký sortiment. Sortiment musí být přitom přizpůsoben nákladům a možnostem společnosti. Příklad sortimentu zábavního centra je uveden v tab. 3.

Tab. 3: Možnosti nabízeného sortimentu

		Šíře sortimentu			
		předškolní děti	školní mládež	teenageři	dospělí
Hloubka produkční řady	jazykové kurzy	hudební a výtvarná výchova		taneční kurzy	jazykové kurzy
	cvičení pro matky s dětmi	divadelní kroužky		jazykové kurzy	kurzy dalšího vzdělání
	předškolní výchova	filmová a divadelní představení		sportovní turnaje	aerobic
				koncerty	zábavní pořady

Zdroj: VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

5.1.2. Price (cena)

Cenová politika ekonomického subjektu podnikajícího ve službách, je z velké části závislá na nákladech.⁴ Kromě nákladů je cenová politika ovlivněna také:

- **konkurenční nabídkou** – potřebou sledovat ceny konkurence;
- **prostorem pro slevy** – především v ČR si lidé bez slevy oblečení či elektroniku příliš nekupují;
- **podporou prodeje** (viz dále).

Hodnotu služby je obtížné kvantifikovat především kvůli její nehmotné povaze, což cenovou politiku velmi ztěžuje. Dále je potřeba si uvědomit, že cena u tržních a netržních služeb je určována odlišně. Netržní služby jsou totiž z velké části dotovány státem, což zhoršuje pozici služeb tržních, jelikož ty jsou nuceny pokrýt celou část svých nákladů a nabízí své služby za ceny vyšší, které je nutné kompenzovat například větším sortimentem či vyšší kvalitou. Cenu stanovenou v sektoru veřejných služeb lze považovat za specifickou také z důvodu veřejných regulací a limitů. Důvody pro intervence jsou přitom následující:

- cenu nelze určit tam, kde je obtížné vyloučit spotřebitele ze spotřeby a množství služeb je nedělitelné, tzn., pokud je služba někým užívána, množství připadající na ostatní uživatele se nemění;
- výhody pro společnost jsou větší než výhody pro jednotlivce (př. školství);
- ceny mohou také sloužit jako nástroj sociální politiky (př. bezplatná či zlevněná přeprava pro důchodce).

Cena je v případě služeb proto stanovena ve většině případů subjektivním způsobem. Mezi prvky subjektivní ceny patří:

- odhad efektivnosti poskytování služby;
- porovnání schopností a zkušeností poskytovatele služeb;
- typ a obtížnost práce;
- nepřesně formulované požadavky zákazníka.

Dále je rozdíl, zda je služba **poskytována**:

- **opakovaně** (př. oprava televize) – vhodná objektivní cena, tzn., pro všechny stejná;
- **na zakázku** (př. nábytek) – cena ovlivněna subjektivními prvky;
- či jako **umění**.

5.1.3. Place (distribuce)

Distribuce souvisí především s usnadněním přístupu zákazníků ke službě, tzn., úzce souvisí s co nejlepší lokalizací daného ekonomického subjektu a s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby (př. u letecké společnosti se jedná o cestovní agentury a kanceláře). Společnost poskytující služby musí při výběru lokalizace dbát především na přístup zákazníků ke službě. Lokalizace tak bývá často kompromis mezi potřebami producenta (časové a prostorové možnosti) a požadavky zákazníka. Metody distribuce ovlivňující umístění viz tab. 4.

⁴ Nejvýznamnější část nákladů tvoří personální.

Tab. 4: Metody distribuce

Charakter interakce mezi zákazníkem a organizací služeb	Dostupnost provozoven poskytujících služby	
	Jedno místo	Více míst
Zákazník jde za službou do provozovny	divadlo, kadeřnice, videopůjčovna	autobusová doprava, restaurace banky
Služba přijde za zákazníkem	taxi, instalatér, opravář televizí	poštovní služby
Zákazník a organizace jsou ve vzájemném neosobním styku	teleshopping	rozhlasové a televizní sítě, telekomuniace

Zdroj: VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

Flexibilitu služeb lze definovat z hlediska produkce, tzn., zda ji lze vůbec distribuovat. **Nulovou flexibilitu** lze zaznamenat například u světoznámých galerií (Ermitáž, Louvre), u určitých hotelů a zdravotnických služeb, které využívají nákladnou techniku (Ikem).

Některé služby by se měly naopak co nejvíce přiblížit zákazníkům (kadeřnice, restaurace). Distribuce jednotlivých typů služeb je závislá na konkurenci a jak moc se musí daný podnik snažit přiblížit a oslovit zákazníka. Pokud je pro pět vesnic jeden malíř pokojů, tak bude vyhledávaný kdykoliv a kdekoliv a bude mít tzv. **místní monopol**.

Flexibilitu služeb lze definovat také z hlediska spotřeby, kde ji ovlivňují faktory:

- **demografické** – ovlivněno například věkem, kdy starší lidé nejsou ochotni vyhledávat vzdálenou službu.
- **ekonomické** – ovlivněno příjmem, kdy vyšší příjem dovoluje zaplatit za doručené služby domů (donáška jídla, potravin,...).
- **psychografické** – životní styl, lidé kulturně založení, upřednostňující dobré jídlo, pohodlí.
- **kulturní** – spotřebitelé ochotni za službou cestovat. Jedná se pouze o specifické a nikoliv rutinní služby.
- **frekvence užívání** – častý uživatel chce mít službu po ruce.
- **impulzivní nákupy** – nepřilíší drahé služby. Např. návštěva kavárny, použití myčky.

Pro úplné definování distribučního řetězce podniku služeb je potřeba definovat také úlohu **zprostředkovatelů**, která je zde ztížena především díky povaze služeb a jejím základním vlastnostem. Jako příklad lze uvést, že službu nelze vlastnit, proto nelze hovořit o transferu vlastnictví služby prostřednictvím distribučních kanálů, či že čisté služby jsou nehmotné a nezničitelné a neexistují tak zásoby. Přesto lze rozlišit několik druhů zprostředkovatelů služby:

- **nepřímý zprostředkovatel** – například trafikantka, která prodá známku, ale poštovní službu nezajistí.
- **přímý zprostředkovatel** – zpřístupní službu v místě a čase, který vyhovuje spotřebiteli. Může tak spolusdílet riziko ze ztráty neprodaných služeb. Př. pobočky

pojišťoven. Zprostředkovatelé mohou nabízet větší nabídku služeb i konkurenčních. Př. Fincentrum. Pro nabízející organizaci to znamená zabývat se cenovou politikou a tlak na zlepšení nabídky. Tito zprostředkovatelé jsou zákazníkovi blíže a lépe znají jeho potřeby a poskytnout i doplňkové služby. Př. při nákupu letenky i transfer z letiště a ubytování.

Kritéria při výběru distribuční cesty přes zprostředkovatele služby:

- výše nákladů na možného zprostředkovatele;
- pohodlí pro spotřebitele;
- důvěryhodnost a spolehlivost zprostředkovatele;
- kvalifikace personálu zprostředkovatele;
- schopnost poskytovat doplňkové služby.

V rámci zjednodušení distribučních cest a tím snížení nákladů lze spatřit vliv technologické revoluce, která se snaží o co největší snížení nákladů a samostatnost zákazníků. Jako příklad lze uvést bankovní automaty, automaty na pizzu (iDnes, 2013), atd.

Závěrem lze konstatovat, že pro umístění služeb jsou klíčová:

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

5.1.4 Komunikace

Díky velké konkurenci v jednotlivých odvětvích služeb je komunikace s okolím jedním ze základních kritérií úspěchu. Kromě základních nástrojů komunikačního mixu budou proto definovány i další možnosti zviditelnění podniku služeb. **Tradičně** jsou i u služeb využívány **nástroje komunikačního mixu:**

- **reklama** – placená neosobní forma masové komunikace uskutečňována prostřednictvím různých médií. Zvláštním typem je tzv. **institucionální** (korporátní), reklama, jejímž cílem je vytvořit pozitivní přijetí firmy veřejností i vlastními zaměstnanci, péče o zaměstnance a životní prostředí.
- **podpora prodeje** – aktivity stimulující prodej služby pomocí dodatečných podnětů, př. kupóny, prémie, soutěže, bezplatné provedení ukázky služby a výstavy, které jsou však díky povaze služeb trochu náročné.
- **osobní prodej** – forma osobní komunikace probíhající před jedním či více zákazníky. Kromě prodeje služby lze navázat i dobrý vztah se zákazníkem. Vhodné například u realitních makléřů, kde je důležitá důvěra a posílení vztahů. Může jít až o přátelský kontakt a stimulovat tak k nákupu dalších služeb (př. v bance). Naopak někdy je tento typ zneužíván a nekalé praktiky lze pozorovat i u obchodníků se službami.
- **public relation** – neboli vztah s veřejností, znamená publikování pozitivních informací o společnosti. Př. **lobbying**, kde se jedná o zastupování organizací v oblastech zákonodárných a legislativních jednáních s cílem získat výhodu či

informace. Dále **sponzoring, firemní noviny** (vydávají například nemocnice) či **dny otevřených dveří** na univerzitách.

- **direct marketing** – přímá adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím například pomocí e-mailu, telemarketing, kdy může zákazník sám telefonovat a objednat si produkty podle reklamy nebo ho firma sama vyhledá podle databází (aktivní telemarketing). Pasivní znamená, že zákazník volá své připomínky a dotazy.
- **internetová komunikace** – bezkonkurenční nástroj v případě produktů služeb, jež mají nehmotný charakter (software, vzorky zvukových a obrazových záznamů), kde lze komunikovat s celým světem a nabízet tyto služby. Na služby lze upoutat jednoduchým bannerem. Lze využít například soutěž. Dále zpětná vazba v podobě názorů z diskusních fór.

+ u služeb lze zmínit ještě:

- **marketing událostí** – zinscenování zážitků, jejich plánování a organizace. Cílem je vyvolat psychické a emocionální podněty, které podpoří image firmy. Organizování kulturních, společenských či sportovních akcí. Akce lze rozdělit na:
 - **neziskově orientované** – konference, oslavy výročí, besedy s občany, zavedení nové veřejné služby.
 - **komerčně orientované** – pro návštěvníky je připraven atraktivní program, za který je návštěvník ochoten zaplatit. Př. koncerty, divadla, plesy, festivaly, sportovní soutěže. Nejde zde ani tak o zisk, jako spíše o pokrytí nákladů.
 - **charitativní akce.**
- **guerilla marketing** – nekonvenčně pojatá marketingová kampaň, jejímž účelem je dosažení maximálního efektu s minimem zdrojů. Mezi taktiky patří úder na nečekaném místě zaměřený na přesně vytipované cíle a následné okamžité stažení se zpět. Jde o překonání zažitých vzorů myšlení a zorganizování něčeho nepředstavitelného. Př. **astroturfing, virální nebo virový marketing, ambient marketing, ambush marketing (více viz přednáška či samostudium).**

5.1.5 Materiální prostředí

Materiální prostředí dopomáhá společností k určitému zhmotnění poskytované služby. Pod tímto pojmem si lze představit například budovu společnosti či kancelář, brožuru vysvětlující náplň služby, oblečení zaměstnanců, atd. Typickým příkladem společnosti soustředící se na materiálové prostředí je Mc Donald's, který si uvědomuje význam prvních dojmů, které získá zákazník již při samotném vstupu do prostoru. To je také jeden z důvodů přestupu této společnosti z typické červené barvy na zelenou.

Důvodem neúspěšné aktivity o správné materiální prostředí může být například neexistence přesně stanovených pravidel. Ve většině případů se totiž jedná o záležitost vkusu a módy. Správné uspořádání je proto častým tématem výzkumů, jejichž cílem je zjistit vztah mezi prostředím a chováním lidí. Předmětem šetření však nejsou pouze zákazníci, ale také zaměstnanci, u kterých je potřeba, aby na ně dané prostředí působilo pozitivně. (př. Air Bank) Velkou nevýhodou je nepřesnost v poznacích o prostředí a složitost skloubení míry působení barev a tvarů tak, aby to vyhovovalo všem. Jak praví staré přísloví „*Není na světě člověk ten, aby se zavděčil lidem všem.*“

Výhodou správné pochopení prostředí je využití možnosti působení na několik smyslů:

- Vůně – uvnitř supermarketu umístit pekárnu.
- Zvuk – v restauracích, obchodech.
- Dotek – sedadla v kině
- Zrak – například vhodné rozvržení barev.

Důležitá je proto například volba osvětlení, kde je nutné dbát na platné předpisy z hlediska bezpečnosti práce. Architekt si musí uvědomit, že hrou světla a stínů je dotvořena atmosféra například v restauraci (př. Dětenice). Dále v galeriích a muzeích je potřeba dbát na správné osvětlení.

Obecně lze definovat dva typy prostředí:

- **periferní** – součástí koupě služby avšak bez vlastní hodnoty. Periferní prostředí představuje určité zhmotnění služby, materiální prvek, který si zákazník odnese domů. Například kvalitně zpracovaná vstupenka podávající informace o hradu, mapa města z hotelového pokoje, sáčky na zboží s logem. Tyto atributy nejsou finančně náročné, ale napomáhají k odlišení od konkurujících produktů.
- **základní** – zákazník nemůže vlastnit.

5.1.6 Lidé – People

Jelikož ve službách ve většině případů dochází ke kontaktu spotřebitele a poskytovatele služby, je nutné brát zvláštní ohled na kvalitu tohoto kontaktu. V tomto směru je proto nutná správná motivace a časté přeškolení zaměstnanců. Produkce služeb se totiž ve většině případů neobejde bez **přímé účasti** zaměstnanců organizace. Pracovníci však mohou být také v **nepřímém kontaktu**. Sem by se mohl řadit například management, jehož vliv na produkci služby je zásadní, avšak s koncovým zákazníkem se do styku nedostane. Dále lze spatřit také aktivní zapojení zákazníka, který se tak sám stane **spoluproducentem** služby. V nejjednodušší formě je on sám nebo předměty v jeho vlastnictví objektem služby (př. kadeřník, malíř pokojů vyžaduje přístup do bytu). Vzhledem k vysokým mzdovým základům a technologickému pokroku je však v současnosti snaha o nahrazení zaměstnanců stroji a o větší zapojení samotného zákazníka (př. bankomat).

Marketing, který se soustředí především na lidi – konkrétně na zaměstnance, je tzv. **interní marketing**. Ten popisuje aplikaci marketingových technik ve vztahu k zaměstnancům. Jeho hlavním cílem je získat a udržet si co nejlepší zaměstnance. Mezi metody v něm uplatňované, patří například firemní brožury, časopisy, externí reklama, uniforma, vybavení kanceláří, vizitky, atd.

5.1.7 Procesy – process

Úkolem tohoto P je zefektivnění procesu, zjednodušení jednotlivých cest a **eliminace čekání** ve všech fázích procesu. Společnost by měla svou pozornost soustředit také na to, jak je daná služba zákazníkovi poskytována. Díky stále rychlejšímu životnímu stylu nebudou zákazníci ochotni trávit dlouhé fronty v obchodě, nebudou chtít dlouze vyplňovat formuláře, atd. Zákazníci si díky vysoké konkurenci mohou najít společnost, která jim poskytne výhody, za které budou ochotni zaplatit i vyšší cenu. Zákazníci očekávají služby navíc, které jim

například příjemní čekání, například jim bude nabídnuta káva, časopis, atd. Vhodné procesy poskytování služby zákazníkovi by proto měly být jedním z cílů.

Mezi systémy procesů služeb lze řadit procesy:

1. **Masové** – nízká osobní interakce, možnost nahrazení pracovní síly robotem, automatem. Bankovní a restaurační (př. již zmíněný automat na pizzu).
2. **Zakázkové** – procesy se přizpůsobují přáním zákazníků. Někdy jsou neopakovatelné, př. opravárenské služby.
3. **Profesionální** – vyžadují vysokou kvalifikaci, př. právní, zdravotnické služby.

Pokud je zákazník do služby hodně zapojen, mělo by se dbát na to, jak je proces formován a kde se uskutečňuje. Jednodušší je to v případě, kdy se uživatel nedostane do kontaktu s jejím poskytovatelem, př. pokud se učí cizí jazyk doma a dostane jen DVD.

Snahou společností je v současnosti již zmíněné co největší zapojení zákazníka a tím i získání finančních výhod. Př. samoobslužné čerpací stanice či občerstvení formou bufetu.

5.1.8 Produktivita

Produktivita a kvalita je důležitá nejen pro firmu, aby svou produkcí nekvalitních výrobků nezvyšovala vlastní náklady a nezhoršovala své jméno v očích veřejnosti, ale také pro zákazníka, ale obdržel kvalitní a funkční zboží.

Otázky

1. V čem se liší marketing služeb od marketingu výrobků?
2. Jaké jsou nové trendy v případě marketingu služeb?
3. Pokuste se zamyslet nad budoucím vývojem marketingu služeb.

Ukázky

Guerilla Marketing innovative ideas -
<http://www.youtube.com/watch?v=nJ4uCOJjDF8>

Philip Kotler: Marketing –
<http://www.youtube.com/watch?v=84PewDOi5AY>

Doporučená literatura

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

6 Inovace ve službách

Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je nahlédnout do problematiky inovací z hlediska služeb. Pro komplexnější pochopení je nejdříve inovace představena z hlediska obecného a historického.

Klíčová slova

- inovace;
- multidimenzionalita.

Čas potřebný k nastudování

30 min

Pod pojmem „inovace“ se rozumí změna, která může nabývat různých forem. Zavedení nového nebo podstatně zlepšeného produktu (zboží nebo služby), nebo procesu, nové marketingové metody, nebo nové organizační metody do podnikatelských praktik, organizace pracoviště nebo externích vztahů. Inovaci služeb pak lze definovat jako

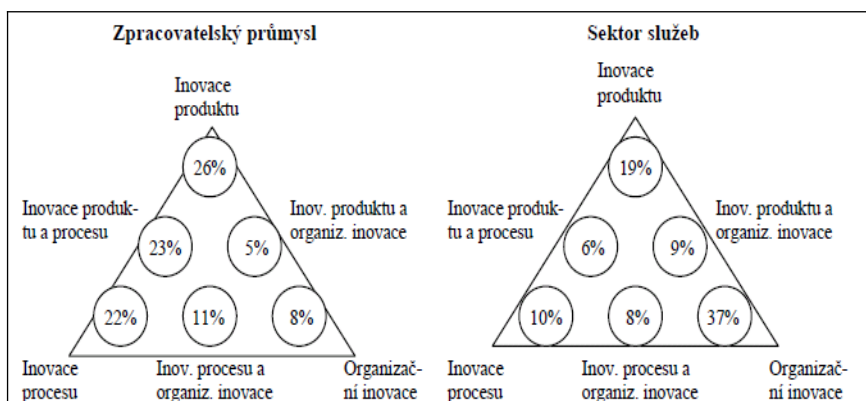
nové a výrazně lepší koncepce a nabídky služeb

X

jakoukoliv novinku, která byla komercializována (tzn. realizována).

Výzkum v oblasti inovací zaznamenal z pohledu intenzity zájmu o inovace v sektoru služeb rozvoj zejména od druhé poloviny 80let minulého století. Do té doby byl segment služeb považován za sektor, ve kterém nedochází k inovačním aktivitám a výzkum se zaměřoval téměř výhradně na sektor zpracovatelského průmyslu. Je však třeba si uvědomit, že úspěch výrobního odvětví závisí do velké míry na inovačních službách, jako je marketing, logistika, právní služby, atd. Inovace služeb lze tedy považovat za hnací sílu růstu a strukturální změny v celé ekonomice. (Evropská komise, 2013)

Inovace ve službách tedy začínají být vnímány jako jeden z prvků strukturálních změn vyspělých ekonomik. Inovace v sektoru služeb se liší od inovací v sektoru zpracovatelského průmyslu hlavně v tom, že se týkají většinou marketingových nebo organizačních změn a už méně technologických změn – netechnologický charakter inovací. Z obrázku 13 lze vyčíst, jak se liší zaměření inovací v jednotlivých sektorech. (Tidd, etc. 2007, s. 6)



Obr. 13: Inovace dle jednotlivých sektorů
Zdroj: Tidd, etc. 2007, s. 6

Také v oblasti inovací je zřejmý silný vliv základních charakteristiky služeb (nehmotnost, neskladovatelnost, atd.). Pro zkoumání inovačních procesů v sektoru služeb, měření inovační aktivity a analýzy inovačního prostředí pro inovace ve službách je proto vhodné stanovit třídící kritéria.

- **tradiční služby** – lokálně poskytované služby vyznačující se nízkou přidanou hodnotou, nízkými mzdami, nízkými znalostmi a slabými inovačními aktivitami;
- **systémové služby** – aplikace sofistikovaných technologií, rozvinutých organizačních procesů (finanční služby, velkoobchod, atd.);
- **služby založené na znalostech** – nejvyšší úroveň inovačního žebříčku. Tato kategorie zahrnuje služby zaměřené na tvorbu komplexních řešení a mající silnou vazbu poskytovaných služeb a produktu. (Management Mania, 2013)

Mezi čtyři širší kategorie změn patří inovace:

- **služby** – změna služby, kterou organizace nabízí. Příklad nový bankovní nebo pojistný produkt.
- **procesu** – změna ve způsobu, jakým jsou služby vytvářeny a dodávány. Příkladem může být způsob vyřizování bankovních operací nebo pojistných smluv.
- **pozice** – změna kontextu, ve kterém se služby uvádějí na trh. Jde například o uzavírání pojištění a jiných finančních služeb online před internetem.
- **paradigmatu** (organizační inovace) – změna v základovém mentálním modelu, který tvoří rámec toho, co organizace dělá.

Hlavním problémem v sektoru služeb je, že inovace je v této oblasti nová záležitost a nemá téměř žádnou historii, ze které by společnosti mohly čerpat a inspirovat se. Například ve finančním sektoru nebyla dřív inovace vůbec brána v potaz. Finanční instituce se snažily vydělávat peníze tím, že kontrolovaly riziko, postupy, procesy, ale ne inovace. V poslední době si začaly uvědomovat, že pro konkurenční výhodu a lepší postavení na trhu a udržení zákazníků, je inovace v sektoru služeb pro zákazníky velmi nutná a některé udělaly z inovačního procesu svou prioritu.

Mezi fáze úspěšného inovačního procesu patří:

- **průzkum** – první fáze inovačního procesu se zabývá signály z okolí, které by mohly znamenat nějakou změnu. Mohou to být nové technologické příležitosti, jednání konkurence, měnící se podmínky na trhu nebo výsledky legislativních tlaků. Většinou se organizace zaměřují na určitý omezený prostor, který si myslí, že je pro ně nejužitečnější. To často zabraňuje realizaci radikálnějších inovací.
- **výběr** – inovace sebou vždy nese určité riziko a je důležité, správně si vybrat z různých technických a tržních příležitostí, které by měly korespondovat s obchodní strategií firmy. Ani finančně dobře vybavené firmy si nemohou dovolit riskovat bez omezení. Náplní této fáze je tedy převést základní vstupy (signály o možných technologických a tržních příležitostech, technologické schopnosti firmy, odborná způsobilost) do podoby inovačního konceptu, který pak lze rozvíjet.
- **implementace** – v této fázi se potenciální myšlenky a plány musí přeměnit v realitu. Tato fáze se dá chápat jako proces, kdy se jednotlivé znalosti spojí dohromady a

vytvoří inovaci. Vzhledem k tomu, že na začátku nejsou k dispozici konkrétní údaje (technická proveditelnost skutečné chování konkurence a poptávky na trhu, atd.), je nutné provést volbu na základě hrubých odhadů. Výsledkem je první návrh řešení, který se většinou v průběhu svého vývoje změní. Další důležitou součástí této fáze je, správně využít a investovat prostředky a jasně stanovit cíle a strategie pro jednotlivce, firemní úseky i celou společnost.

- **uvedení inovace na trh** – v této fázi je hodně potřebná flexibilita v oblasti různých podpůrných činností a někdy i celkových cílů. Velká část procesu spočívá ve vzájemném poskytování podstatných informací od jednotlivců nebo skupin z různých úseků organizace s odlišnou odborností a zkušenostmi (Tidd, etc., 2007, s. 84).

Díky velkému zájmu o stále nové služby a rozšíření portfolií jednotlivých firem, je zřejmý vysoký investiční potenciál. Hidaka (2006, s. 39) upozorňuje na tři **cíle výzkumu** v rámci inovací služeb:

- výběr vhodné metody pro analýzu služby, tzn., definování možného zlepšení prostřednictvím optimalizace výrobního procesu;
- vyřešit problémy vyplývající ze zvláštních vlastností služeb a tím zvýšit produktivitu a poptávku;
- prozkoumat kompletní rámec rozvoje inovací.

V případě inovací služeb je potřeba zdůraznit **multidimenzionalitu**, pod kterou rozumíme větší důraz na jednotlivé organizační složky, tzn. nové koncepce, noví klienti, nové doplňkové služby, atd. (Ark, Broersma and Hertog, 2003).

Otázky

1. V čem lze spatřit odlišení mezi inovacemi služeb a inovacemi výrobků?
2. Jaké úskalí lze spatřit u inovací služeb?

Ukázky

Inovace ve službách

<http://www.youtube.com/watch?v=Fa-Yzgra-r0>

Inovace ve službách

<http://www.youtube.com/watch?v=E1Ah2WGBbKA>

Doporučená literatura

PAZOUR, M. Inovace ve službách – koncepční rámec. *Working Paper CES VŠEM*. 2007. ISSN 1801-2728.

7 Jakost služeb

Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je seznámit studenty s problematikou jakosti jak po obecné stránce, tak také v rámci vybraných odvětví terciárního sektoru.

Klíčová slova

- jakost služeb;
- kvalita.
- management jakosti

Čas potřebný k nastudování

45 min

Kvalita služby je přímo závislá na pracovnících – na jejich schopnostech, dovednostech, vzdělání. Kvalitu zaměstnanců je v tomto případě možné měřit na základě subjektivního pojetí, kdy může být hodnocena schopnost komunikovat se zákazníkem a porozumět jeho požadavkům. Z objektivního hlediska lze měřit například úspěšnost pracovníka provést opravu. V případě kvality služeb se tedy jedná o kvalitu:

- **funkční** – subjektivnější pojetí vnímání kvality. Funkční kvalita je ovlivněna prostředím, ve kterém je služba poskytována, chováním zaměstnanců společnosti, délkou čekací doby či sortimentem nabízených doplňkových služeb. Jde o kvalitu poskytnutí služby.
- **technickou** – objektivnější pojetí vnímání kvality. Jde o relativně měřitelné prvky služby. Může jít například o stav automobilu po opravě, čistotu oděvů z čistírny, vzhled nehtů, účesu. Jedná se v podstatě o výsledek poskytnuté služby.

Mezi metody řízení a hodnocení kvality služeb patří například:

- **ISO 9000 a 9001** – jedná se o základ všech norem zabývajících se systémy managementu.
- **ISO 20000** – díky této normě mohou prokazovat kvalitu svých služeb poskytovatelé IT služeb. Pro certifikaci je nutné prokázat, že organizace je schopna sama si řídit všechny procesy identifikované v normě. Pokud by například pouze navrhovala a vyvíjela software, ale neposkytovala služby, nemohla by se o tuto specifickou certifikaci ucházet a musela by se spokojit s ISO 9000 (Systém online, 2012).
- **TQM – komplexní řízení jakosti (Total Quality Management)** je nejúčinnější systém řízení vycházející z filozofie, že kvalitu služeb determinuje – a lze ji tedy nejlépe zajistit – zvýšením kvality všech činností v organizaci prováděných. Cílem TQM je dodání služeb v kvalitě uspokojující zákazníka ve správném čase a za správnou cenu.
- **e-Qalín** – filozofie tohoto modelu je založena na pěti fundamentálních principech lidských práv a hlásí se k Evropské chartě práv a svobod seniorů v pobytových zařízeních. Základní etické zásady a hodnoty jako důstojnost, čestnost, tolerance, svoboda a osobní integrita jsou společnou základnou tohoto modelu a garantem pro důstojný život a práci v sociálních zařízeních. E-Qalín je orientován na soustavný rozvoj v oblastech ekologické, sociální, kulturní a ekonomické přijatelnosti a umožňuje národní diferenciaci (Asociace poskytovatelů sociálních služeb).

- **Controlling** – tento systém vznikl původně jako označení pro specifický druh plánování a kontroly v oblasti účetnictví a financování a následně se rozšířil i do ostatních podnikových činností. V současné době představuje jednu ze základních funkcí managementu (Kutáč a Janovská, 2012, s. 10).
- **Balanced ScoreCard** – je strategický systém měření výkonnosti podniku, která je měřena ze čtyř perspektiv – finance, zákazník, interní podnikové procesy a učení se.
- **EFQM** – tento model vychází z přístupu TQM. Při jeho používání je uplatňováno především sebehodnocení organizace ve všech oblastech.
- **benchmarking** – znamená učit se a zlepšovat služby legálním vypůjčením toho nejlepšího od těch nejlepších a dále zlepšovat jejich vyzkoušené metody (Škrla a Škrllová, 2003, s. 86). Dále je tuto metodu možno chápat jako proces nestálého srovnávání a měření organizace s vůdčími společnostmi s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout aktivity vedoucí ke zlepšení vlastní výkonnosti.
- **sebehodnocení.**

Naopak mezi **důsledky nekvality** služeb lze zařadit:

- nezvratnost;
- nenapravitelnost;
- trvalou ztrátu image.

Dále lze definovat tři modely pro hodnocení kvality služby zákazníkem:

- **základní vlastnosti** – hodnocení kvality dle vlastnosti, pro kterou je služba primárně poskytnuta;
- jednotlivá významná vlastnost + **minimální limit pro ostatní vlastnosti**;
- **kvalita tzv. periferních služeb** – tzn. služeb doplňkových.

Mezi nejdůležitější **aspekty ovlivňující kvalitu služeb** pak patří:

- hmatatelné aspekty;
- garance;
- vnímavost;
- jistota;
- empatie.

7.1 Management jakosti

Systémem managementu jakosti se zabývá např. již zmíněné **ISO 9000**, které chápe výsledek procesu jako určitý produkt. Jak se domnívá např. Tyráček (2008), produktem lze kromě hmotného výrobku v celé mezinárodní normě rozumět také službu. Jak uvádí Vajčnerová a Ryglová (2010), česká norma ISO 9000/2000 definuje kvalitu jako schopnost souboru znaků výrobku, systému nebo procesu plnit požadavky zákazníka a výraz jakost vnímá jako synonymum ke slovu kvalita. Výrazu jakost a jakostní však nelze využívat v oblastech jako jsou lidé, prostředí, procesy nebo vzdělávací programy, které by měly být pouze kvalitní. (Zelený, 2006).

U výrobků se z hlediska jakosti vyžaduje tzv. **proces standardizace**, který u služeb často není možný ani žádoucí. Z hlediska jakosti služby je však potřeba vnímat nejen kvalitu výsledné služby ale také kvalitu celého procesu poskytování služby. Pokud se podíváme na základní

v mnoha charakteristikách srovnatelný s životem běžných vrstevníků. Cílem činnosti mnoha zařízení nebylo setrvání člověka v jeho přirozeném prostředí (Čámská a kol., 2011, s. 16).

V současné době je již kvalita sociálních služeb prvek, který zaveden zákonem o sociálních službách. Tento zákon je v podstatě reakcí na politiku jakosti, která je zavedena ve většině oborů terciárního sektoru. Jednou z povinností danou tímto zákonem je dodržování standardů kvality sociálních služeb. Tyto standardy jsou zaměřeny především na ochranu skupiny obyvatel ohrožených sociálním vyloučením, na podporu lidské důstojnosti uživatelů, na rozvoj jejich autonomie a možnost vlastní volby. Díky velké rozmanitosti poskytovaných služeb nemohou standardy přinášet přesné ani metodické pokyny. Proto jsou tyto standardy souborem měřitelných a ověřitelných kritérií. Tento postup je velkým posunem v hodnocení kvality soc. služeb. Na standardy upravující kvalitu sociálních služeb je však třeba pohlížet nejen jako na nástroj kontroly, ale také jako na důležité vodítko a významný zdroj informací, které poskytovatelům umožňují lépe pochopit smysl zákona a vytvořit tak v organizaci takové podmínky, jež budou zajišťovat kvalitní služby, které vyhovují evropským standardům. Kvalitu standardů poskytovaných služeb hodnotí inspekce kvality, která jednotlivým standardům přidává bodové ohodnocení a následný procentuální součet všech získaných bodů. **Bodové hodnocení** se nachází v rozmezí:

- 3 bod – výborně splněné kritérium;
- 2 body – dobře splněné kritérium;
- 1 bod – kritérium splněno pouze dostatečně;
- 0 bodů – kritérium nesplněno.

Maximálně je možno získat 147 bodů, přičemž kvalita poskytovatele je hodnocena jako nedostatečná, pakliže nedosáhne ani **50 %** maximálního počtu bodů a v 17 zásadních kritériích je hodnocení nižší než 2 nebo 3 body. Pakliže má tedy například sociální služba v jednom zásadním kritériu hodnocení 1 nebo 0 a 49 % z celkového maximálního počtu bodů, nebyly úspěšně splněny podmínky inspekce. **Inspekci** sociálních služeb provádějí:

- **krajské úřady** – u poskytovatelů zřízených nebo založených obcemi nebo u nestátních subjektů;
- **Ministerstvo práce a sociálních věcí** – u poskytovatelů, u kterých krajský úřad vykonává funkci zakladatele či zřizovatele.

Kromě **zákonných standardů** kvality sociálních služeb jsou v procesu řízení kvality sociálních služeb zaváděny také **druhovými standardy** kvality. Cílem druhových standardů je pomoci při zavádění a naplňování zákoných standardů do praxe. Druhovými standardy se vztahují vždy k jednomu druhu či poddruhu (př. pečovatelská služba). Mezi **funkce** těchto standardů patří:

- dávat prostor pro inovaci a rozvoj daného druhu služby;
- zavádění kritérií zákoných standardů kvality sociálních služeb do praxe;
- garance dobré kvality prostřednictvím asociací;
- zvyšování prestiže práce v sociálních službách.

7.3 Kvalita distribučních služeb

Také v oblasti dopravy roste tlak na zefektivnění a zkvalitnění těchto služeb. Jedním z možných atributů odlišení se od konkurence, lze uvést **profesionální odbornost**. Význam kvalifikace a růst odbornosti a dovedností roste i s požadavky na certifikaci podle norem ISO. Například v případě zasílatelských služeb upravuje tuto problematiku norma ČSN EN

ISO 9001 kladoucí za základní požadavek všeobecné uspokojení potřeb zákazníka, respektive přepravce. Tato norma má nemalé požadavky a jejich splnění je základem pro úspěšnou certifikaci.

7.4 Kvalita finančních služeb

Kvalitu finanční služby lze definovat souhrnem vlastností, jako je bezchybnost, dokonalost, uspokojení a důvěra. Dále lze uvést služby poskytované nad rámec, mezi které lze zařadit rychlost obsluhy, spolehlivost banky, pomoc při neočekávaném problému, apod. Tlak na kvalitu služeb je důsledkem nárůstu konkurence na bankovním trhu a kvalita v bankovním sektoru je jednou z možností, jak se pozitivně odlišit (Staňková, 2006, s. 42). Pokud je banka schopna kvalitně plnit oprávněné požadavky klientů, získává před ostatními významnou výhodu, která se odrazí v nárůstu klientů, bankovních obchodů a tím i zisku (Krajíček, 2005, s. 127 – 128).

Možným měřítkem kvality poskytování finančních služeb může být také **kvalita finančních poradců**. V roce 2011 byl proveden test, který prokázal, že kvalitu finančních poradců lze považovat za značně kolísavou a že existují značky, na které je možné se s velkou pravděpodobností spolehnout, jelikož mají nastavený standardizovaný a klientsky orientovaný způsob práce finančních poradců. Test dále ukázal, že často není ani tak důležité, co se prodává, ale kdo to prodává. Kvalita finančních poradců byla v rámci zmíněného testu porovnávána ve 3 oblastech:

- subjektivní dojem a způsob jednání;
- sběr dat pro přípravu finančního plánu;
- navržené řešení.

Kategorie kvality finančních služeb, které byly porotou složenou z odborníků z praxe hodnoceny, byly následující:

- **formální výstup** – hodnocena byla kvalita zpracování a také to, zda finanční plán ukázal testerům i následné kroky, které by se měly podniknout pro splnění nastavených cílů;
- **nákladovost řešení** – zda byly sjednány drahé či levnější alternativy jednotlivých produktů, zda nebyly navrženy zbytečné produkty;
- **vyřešení potřeb** – do jaké míry byly prvotní potřeby uspokojeny a jaké je zajištění možných rizik;
- **přizpůsobení se potřebám klienta** – řešení by mělo být šité na míru a neměly by se prosazovat předem připravená řešení;
- **prodej, zprostředkování, poradenství** – prodejem rozumíme situaci, kdy se prodejce bez ohledu na potřeby klienta snaží prodat jeden či dva konkrétní produkty. Zprostředkování znamená, že klient dostane možnost, aby si vybral z širší nabídky finančních ústavů. Pod pojmem poradenství rozumíme seznámení s detailními poznáními konkrétní situace.
- **celková vhodnost řešení** – toto kritérium by při hodnocení kvality finančních služeb mělo mít nejvyšší váhu. Logicky jsou v tomto kroku rekapitulovány předchozí hodnocení. Zde lze hodnotit také to, zda řešení vyhovuje rizikovému profilu konkrétního klienta (Mesec.cz, 2011).

Rizikem komunikace s finančním poradcem je nedostatečná odborná úroveň a díky tomu nevhodné rady, na které může klient doplatit. Kvalita finančních služeb je však na jedné

straně závislá na zaměstnancích banky ale na druhé straně také na kvalitě klientů (Broker Consulting, 2011), tzn., do jaké míry klient dané oblasti rozumí, jak moc čte podepsované smlouvy, jakým způsobem a jak často komunikuje se svým finančním poradcem. Při hodnocení kvality finančních služeb je klíčový také přístup finančního poradce k potřebám klienta. Nekvalitně působí poradce, který nemá na klienta dlouhodobě čas, dostatečně se mu nevěnuje, nevysvětlí mu jeho dotazy, atd. Pohled na kvalitu mají tedy jak banky, tak i jejich klienti.

7.5 Kvalita ubytovacích služeb

Kvalitní ubytovací zařízení, znamenají pro region možný impulz zvýšení cestovního ruchu. Jedna z možných certifikací prokázání kvalitních služeb je v rámci projektu **Regionální certifikace ubytovacích zařízení v Libereckém kraji**, který má sloužit jako regionální marketingová značka kvality ubytovacích služeb v Libereckém kraji a k propagaci ubytovacích zařízení poskytujících kvalitní služby svým zákazníkům.

Certifikace ubytovacích zařízení probíhá zdarma, ovšem pojí ubytovatele s několika podmínkami. Jedná se například o vyvěšení nálepky vně budovy, atd. Další výhodou certifikovaného ubytovacího zařízení je, že bude propagován na internetových stránkách cestovního ruchu Libereckého kraje a také obdrží manuál řádného ubytovatele, který mu podá informace o tom, jak zpříjemnit hostům pobyt. Regionální certifikát má platnost 3 roky. Dalším důvodem pro zrušení certifikátu je změna provozovatele ubytovacího zařízení.

Certifikace je rozdělena do částí technického a kvalitativního zhodnocení. Kvalitativní zhodnocení se uděluje na základě subjektivního pocitu hodnotitele, dále dle upravenosti exteriérů, naváděcího systému, označení, vzhledu interiérů a nadstandardních služeb. Po zhodnocení všech faktorů se zařízení rozdělí do jedné z pěti kategorií a to: bronz, silver, gold, diamond a TOP diamond (Regionální certifikace ubytovacích zařízení, 2004).

Otázky

1. V čem se liší kvalita produktu od kvality služeb?
2. Která kritéria jsou nejdůležitější při hodnocení kvality služby?

Doporučená literatura

STAŇKOVÁ, A., Srovnání kvality služeb ve vybraných bankách. Brno, 2006. 42. s. 23 příl. Bakalářská práce (Bc.). Masarykova univerzita v Brně, ekonomicko-správní fakulta.

8 Řízení vztahů se zákazníky a operační management

Cíl kapitoly

Poslední kapitola je věnována povinnostem efektivního managementu. Stručně bude popsán management vztahu se zákazníky a operační management. Bližší informace spolu s konkrétními případy budou obsahem přednášky.

Klíčová slova

- řízení vztahů se zákazníky;
- kontaktní centrum;
- analytické a operativní systémy;
- operační management;
- strategický management.

Čas potřebný k nastudování:

30 minut

8.1 CRM

Pod zkratkou CRM rozumíme řízení vztahů se zákazníky neboli Customer Relationship Management. Jedná se o programy, které umožňují shromažďovat, třdit a zpracovávat údaje o zákaznících. Konkrétně se jedná o kontakty, obchodní procesy a tržby. CRM pomáhá v podstatě vyhodnocovat a sledovat veškeré obchodní aktivity a poskytuje tak nejrůznější statistiky (Adaptic). CRM lze také chápat jako cílenou a smysluplnou komunikaci se zákazníkem (Telefonica Czech Republic). V souvislosti se shromažďováním osobních údajů nelze opomenout GDPR (General Data Protection Regulation), což představuje nový právní rámec ochrany osobních údajů v evropském prostoru. Cílem tohoto opatření je hájit práva občanů EU proti neoprávněnému zacházení s jejich daty.

Mezi **výhody** řízení vztahů se zákazníky patří například:

- zlepšení informací o zákaznících;
- zesílení vzájemného vztahu;
- zvýšení tržeb na jednoho zákazníka, jelikož díky většímu porozumění je možno mu službu lépe přizpůsobit;
- možnost ukládání informací o zákazníkovi v průběhu delšího časového horizontu;
- udržení dlouhodobých vztahů se zákazníkem;⁵
- cílené působí na spotřebitele a tím zajištění větší loajálnosti k dané službě;
- zahrnutí zákazníka do procesu poskytnutí služby.

Zahrnutí zákazníka do procesu je potřeba od fáze inovace nového výrobku po zpětnou vazbu po jeho koupi. CRM by se měla zabývat společností, jejímž cílem je přizpůsobovat služby potřebám zákazníků. Aby mohla tohoto cíle dosáhnout, je důležité monitorovat zákaznické potřeby a přání. Ve službách je více než v ostatních sektorech národního hospodářství nutné

⁵ Věrnost značce lze nejlépe ukázat na příkladu Harley Davidson, který v roce 1980 málem zkrachoval, a za který se postavili právě milovníci této značky a pomohli jí tím zachovat si svou prestiž.

dbát na neustálou inovaci a přizpůsobení služeb jednotlivým potřebám zákazníků. Toto chování může přinést sice určité náklady na informace, ale v budoucnu úspory a trvalé zvyšování zisku. Díky velké rivalitě v odvětví jednotlivých služeb by měl být kladen důraz na získávání a především udržení zákazníků. Díky časté osobní interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem služby by měl být více než v průmyslových podnicích dán důraz na správné řízení vztahů se zákazníky. Zákazníci jsou totiž ústředním bodem, ve kterém se propojují všechny dostupné zdroje (Lehtinen, 2007, s. 17). Nejdříve nebylo řízení vztahů se zákazníky příliš úspěšné, avšak v poslední době lze již zaznamenat určitý úspěch v této oblasti a rozšiřující se nabídku těchto služeb.

Firmy poskytující služby investují do programů, které jim pomohou blíže poznat přání zákazníka především z důvodu sílicí konkurence a snaže více se zákaznický orientovat. Díky CRM mohou získat data potřebná k lepší orientaci v neustále se měnících podmínkách konkurenčního prostředí. Dále je možné lépe rozpoznat zákaznickou základnu, definovat konečné uživatele dané služby a tím najít nové potenciální zákazníky.

Prvním krokem v případě CRM by mělo být vypracování podrobné analýzy implementace systému, tzn., důležité je správně definovat, co si firma od daného projektu slibuje, jaké by měly být přínosy a jaké konkrétní informace si o zákaznicích přeje získat.

Základem funkčního CRM by mělo být tzv. kontaktní centrum, které by mělo být jediným přístupovým bodem zákazníků do firmy. Pod tímto pojmem je třeba si představit nejen call centrum jako takové, ale celý komplex činností od kontaktu se zákazníkem, přes sběr potřebných informací po jejich následnou analýzu a možnosti využití (Telefonica Czech Republic).

Mezi systémy používané pro řízení vztahů se zákazníky patří například systémy:

- **analytické** – sledují historii vztahu se zákazníkem, segmentují zákazníky, analyzují jejich chování a možné marketingové nástroje. Dále pomáhají modelovat chování zákazníka tak, aby bylo jednodušší ho znovu oslovit, zaujmout a udržet. Jednou z metod je tzv. RFM (Recency, Frequency, Monetary) segmentace, s jejíž pomocí lze rozdělit databázi stávajících zákazníků na skupiny podle toho, jak často, jak moc a kdy naposledy proběhla vzájemná spolupráce. Každému takto vzniklému segmentu lze pak přizpůsobit obsah komunikace a zvýšit úspěšnost návratnosti reklamy. (Štráfelda)
- **operativní** – realizují, optimalizují a vytváří obchodní procesy, podporují strategii v podniku a navrhuji možné zákaznické akce.

Dle výše zmíněné RFM analýzy lze zákazníky rozdělit do několika skupin:

- **noví zákazníci** – lidé, kteří nakoupili pouze jednou a cílem případné marketingové komunikace tak bude motivovat je k dalšímu nákupu.
- **zlatí zákazníci** – lidé, kteří utrácí hodně peněz a to opakovaně. Zaslouží si proto tu nejlepší péči například díky přidělenému osobnímu poradci či speciální klub.
- **loajální zákazníci** – lidé, kteří nakupují často a opakovaně, ale utrácí méně než zlatí zákazníci. Jejich loajalitu ke společnosti je možné zvýšit například díky registraci do věrnostního programu.
- **upadající zákazníci** – lidé, kteří již dlouho nic nekoupili a cílem marketingové komunikace tak bude přimět je k dalšímu nákupu například formou slev.
- **ztracení zákazníci** – lidé, kteří kdysi objednávali, ale dlouho žádnou transakci neprovedli. Pokud dříve patřili do zlatých zákazníků, mohly by se finanční prostředky vložené do komunikace vrátit, v opačném případě je lepší tento segment vzdát. (Štráfelda)

Správně nastavené vztahy se zákazníky mají vliv na všechny fáze poskytovaných služeb:

- **marketing** – správně zacíleného marketingu lze dosáhnout díky vhodné segmentaci zákazníků.
- **prodej** – díky vhodnému řízení vztahů se zákazníky lze lépe rozpoznat jejich potřeby a zvýšit tím objem prodeje.
- **poprodejní podpora** – pokud má společnost komplexní informace, které služby byly zakoupeny, může efektivněji zacílit také poprodejní podporu a případnou motivaci k nákupu další služby.
- **servis** – také v případě služeb je možné nabízet i poprodejní servis například v případě technických problémů.

8.2 Operační management

Jelikož se operační management často také překládá jako Operations Management (Production Control) management výroby, je zřejmé, že byl primárně zaměřen na výrobní podniky. Vzhledem k velkému množství podniků služeb, mezi které již nepatří pouze malí poskytovatelé, je potřeba operační management chápat i z hlediska služeb. Obecně lze říci, že je OP zaměřen především na provozní procesy, tedy na každodenní činnosti dané organizace a je obsahem práce především pro manažery nižší linie. Také na pomyslné pyramidě řízení tvoří základ fungování společnosti (vrcholem je pak strategické řízení). Kromě řízení výroby a zásob se tak OP týká také běžných obchodních a marketingových procesů, řízení kvality, bezpečnosti, koordinování práce lidí či kontroly. Je tedy zřejmé, že i v oblasti poskytování služeb zcela nehmotných je potřeba velký důraz na OP.

Jak již bylo řečeno, ve službách není taková potřeba hmotného zajištění, zásob, skladového řízení, v oblasti služeb je OP soustředěn především na ŘLZ a procesů souvisejících s poskytováním služeb. Mezi specifika OP ve službách patří dále větší potřeba CRM, tedy důkladné poznání zákazníka. Z výše uvedeného vyplývá, že ve službách by se pozornost měla soustředit především na lidské zdroje, ať už z hlediska zaměstnanců, tak i zákazníků. Dalším specifikem v podnikání ve službách může být častá absence právě operačního managementu a operativního plánování. Záleží zde samozřejmě na velikosti podniku a na jeho potřebě manažerských činností. U malého podniku služeb (například kadeřnice podnikající jako OSVČ) nebude samozřejmě vytvářen žádný operativní plán, ale potřebné zásoby barev a šamponů budou nakupovány dle potřeby. Také cenová tvorba bude probíhat spontánněji a méně promyšleně, než u větších podniků. V případě operačního managementu služeb je prvotním cílem vycházet při definování operačních plánů z plánů strategických. Z dlouhodobého hlediska je to však úkol velice obtížný a v případě služeb často nerealizovatelný, jelikož podnikání ve službách je ve velké míře ovlivněno dynamičností tohoto sektoru a obtížnou predikcí budoucího vývoje.

Operační management tak lze v případě služeb považovat za často podceňovaný. Jako příklad operačního managementu budou zmíněny postupy v logistických podnicích, kde se spíše než efektivita operačního managementu řeší na strategické úrovni volba zásobovacích cest, koordinace se zákazníky a s dodavateli a volba odbytových cest. Operativní úrovně jsou pověřeny dopravou, skladováním, správou skladů, balením a samotnou expedicí, ale tato úroveň nebývá dostatečně propojena do strategických plánů a často je tak porušena dlouhodobá záruka kompetentnosti mezi jednotlivými útvary. Útvary logistiky u německých přepravních již dávají větší důraz na strategické plány, ale i tam převažuje operativní řízení a větší soustředěnost na zabezpečení procesní orientace a na optimalizaci tvorby hodnoty.

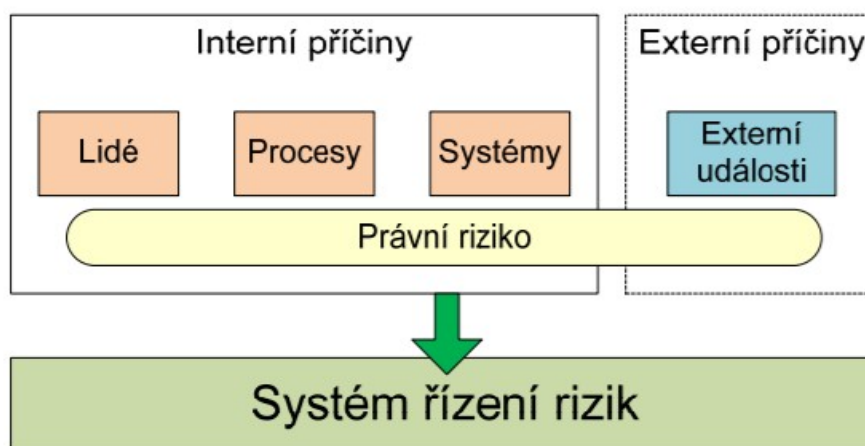
Němečtí přepravci se více soustředují na spolupráci a řízení zásob. Čeští dopravci se snaží co nejvíce zefektivnit organizaci dopravy a snížit tak provozní náklady (Novák a kol., 2011, s. 36).

Operační riziko lze chápat jako neočekávanou situaci nebo okolnost, která může v konečném důsledku negativně ovlivnit chod celé organizace. Mezi obecná operační rizika ve službách patří riziko selhání lidského faktoru či procesu. Největší důraz na řízení rizik ve službách lze však spatřit ve finančním sektoru u bank a pojišťoven. Řízení rizik jako takové je jeden z klíčových faktorů v činnosti pojišťovny a lze ho chápat jako riziko selhání procesů, lidí, systému nebo riziko zásahu vnějších vlivů a pro pojišťovnu v naprosté většině případů znamená ztrátu. Nulového nebo minimálního dopadu operačních rizik tak lze předejít pouze díky speciálnímu a sofistikovanému kontrolnímu mechanismu. Bohužel se operační riziko v pojišťovnictví velmi obtížně modeluje a tak není lehké tento kontrolní mechanismus správně nastavit. Operačními riziky z hlediska pojišťoven jsou například:

- podvody spáchané klienty
- bezpečnost práce na pracovišti
- nehody nebo přírodní katastrofy bez lidského zavinění
- nefunkčnost IT aplikací
- vztahy se zaměstnanci, atd.

Z výše uvedeného je zřejmé, že i v pojišťovnictví jsou rizika vyplývající z podstaty operačního managementu, avšak vyskytují se častěji a je obtížné je správně definovat, zachytit a eliminovat.

Bankovní sektor, jak jsme se již několikrát v minulosti přesvědčili, je důležitou součástí stabilní ekonomiky a možná rizika by tak mohla mít fatální důsledky na celou globální společnost. Z důvodu snahy o udržení finanční stability bank vznikl mimo jiné mezinárodní dokument Basel, který upravuje například výpočet kapitálového požadavku k operačnímu riziku, s cílem zpřísnit regulaci a zajistit tím klienty a věřitele. Tento dokument má tak za úkol podpořit finanční instituce především k postupnému zavádění pokročilých metod měření operačního rizika a tím pádem přesnější vyjádření možných ztrát. Na obr. 26 je vidět systém řízení rizik z hlediska jeho interních a externích příčin. Obě tyto oblasti jsou spjaty s právním rizikem.



Obr. 26: Definice operačního rizika podle Basel

Zdroj: Basel II operační riziko [online] Masarykova univerzita [cit. 2022-02-22] Dostupné z: https://is.muni.cz/operacni_riziko_a_basilej_II

Obecně lze **hlavní cíl** OM chápat jako potřebu zabezpečit výrobu produktu v požadovaném množství, čase a jakosti při použití co nejhospodárnějších zdrojů. Je tak potřeba vše prostorově, věcně a časově sladit tak, aby bylo možné co nejefektivněji koordinovat všechny potřebné procesy (v případě výroby například skladování dopravu, zásobování). V případě služeb je pak hlavním cílem OM zabezpečit co nejefektivnější poskytnutí služby při eliminaci možných operačních rizik. Jelikož v prostředí služeb není takový důraz na již zmíněné procesy, soustředí se OM spíše na lidský faktor.

8.3 Management procesu

Management procesu vychází z toho, že výrobek i služba jsou výsledkem určitého procesu a jak již bylo uvedeno, jedním z nejčastějších rizik OP je riziko selhání procesu a cílem OM je pak všechny potřebné procesy zkoordinovat tak, aby bylo možné vyrobit požadovaný produkt co nejhospodárněji. V oblasti služeb je cíl stejný, avšak vzhledem k absenci (ať již úplné či částečné) materiálových zdrojů, jsou zde procesy chápány spíše v souvislosti s lidskými zdroji. Je proto potřeba i v oblasti služeb správně jednotlivé procesy nastavit, předejít možným rizikům a dosáhnout požadovaných cílů. V případě procesu poskytování služby je také důležité brát v úvahu obtížnou standardizaci procesu poskytování služeb, kdy je služba poskytována individuálnímu příjemci služby individuálním poskytovatelem a není tak vždy žádoucí, aby byla služba homogenní.

Otázky

Jaká je základní myšlenka CRM?

9 Síťové služby

Cíl kapitoly

V rámci této kapitoly bude nejdříve popsáno specifické podnikání v rámci poštovních služeb, IT síťových služeb, dále bude popsáno podnikání v energetice, kde nebudou chybět ani kalkulace ceny tepelné energie a závěr kapitoly bude věnován telekomunikačním službám. Díky častým změnám v tomto odvětví budou aktuální informace sděleny na dané přednášce.

Klíčová slova

- IT síťové služby;
- telekomunikační služby;
- elektronické komunikace;
- energetické sítě;
- tepelná energie.

Čas potřebný k nastudování

60 min

Využití síťových služeb lze spatřit ve všech odvětvích terciárního sektoru. Tyto služby jsou nezbytné pro obchodní činnost, pro dopravu, služby cestovního ruchu, bankovníctví, atd.. Pod pojmem **síťová služba** lze chápat velké množství různých oborů podnikání. Obecně lze síťovou službu definovat jako službu, kde dochází k tzv. přenosu, ať se jedná o signál, energii, internet, data, apod.. Mezi možné poskytovatele síťových služeb tak lze zařadit:

- služby podnikající v oblasti energetiky
- služby telekomunikačních sítí
- služby IT – připojení na síť, spojení kanálů pro přenos dat
- služby poštovních služeb

9.1 Podnikání v poštovních službách

Pod síťovou službou si lze představit i podnikání v oblasti **poštovních služeb**. Jak uvedlo v roce 2018 Sdružení místních samospráv, pošta je síťová služba, jelikož může být vnímána jako síť propojující jednotlivé městské či venkovské oblasti. Dle Eliáše (2018) by měly být ztrátové venkovské oblasti hrazeny ze ziskovějších oblastí, jelikož pošta je síť a nelze tak odpojit od sítě někoho jen proto, že to pro poskytovatele není ekonomické. Zákon o poštovních službách definuje poštovní službu jako činnost, která „zahrnuje poštovní podání, třídění a přepravu poštovní zásilky prostřednictvím poštovní sítě a je prováděna za účelem dodání poštovní zásilky příjemci.“ (Zákony pro lidi, 2000) Naopak mezi poštovní službu nelze zařadit přepravu poštovních zásilek, pokud je vykonávána osobou, která k těmto zásilkám neprovedla poštovní podání, třídění a dodání. Mezi zahraniční poštovní službu lze zařadit poštovní službu poskytnutou nebo sjednanou v zahraničí, jejímž účelem je dodání poštovní zásilky nebo popř. peněžní částky v České republice. Nad podnikáním v poštovních službách dohlíží Český telekomunikační úřad. Ten také sbírá informace ohledně podnikatelských aktivit a chrání je před zneužitím třetí osobou. Jelikož je držitel licence poštovních služeb povinen zajistit minimální rozsah základních služeb tak, aby byly dostupné na celém území

ČR za dostupnou cenu, mohou vzniknout vysoké **tzv. čisté náklady**, které kdyby představovaly pro poskytovatele nepřiměřenou finanční zátěž, mohl by mu vzniknout nárok na jejich úhradu. Je tedy zřejmé, že přestože se jedná o tržní službu a podnikatelskou činnost, jejímž cílem je vytvoření zisku, jsou zde patrné také znaky služeb neveřejných.

9.2 Podnikání v rámci IT síťových služeb

Podnikání v rámci IT síťových služeb upravuje zákon č. 480/2004 Sb. o některých službách informační společnosti. „*Tento zákon upravuje v souladu s právem Evropských společenství odpovědnost a práva a povinnosti osob, které poskytují služby informační společnosti a šíří obchodní sdělení.*“ (Úřad pro ochranu osobních údajů, 2013) Přístup k telekomunikačním službám se neustále mění, a je proto potřeba sledovat aktuální vývoj tohoto odvětví.

Pro účely tohoto zákona se rozumí:

- **službou informační společnosti** jakákoliv služba poskytovaná elektronickými prostředky zpravidla za úplatu. Služba je poskytnuta elektronickými prostředky, pokud je odeslána prostřednictvím sítě elektronických komunikací a vyzvednuta uživatelem z elektronického zařízení pro ukládání dat.
- **elektronickými prostředky** zejména síť elektronických komunikací, elektronická komunikační zařízení, automatické volací a komunikační systémy a elektronická pošta,
- **poskytovatelem služby** každá fyzická nebo právnická osoba, která poskytuje některou ze služeb informační společnosti.
- **uživatelem** každá fyzická nebo právnická osoba, která využívá službu informační společnosti, zejména za účelem vyhledávání či zpřístupňování informací.

Poskytovatel služby, jež **spočívá v přenosu informací poskytnutých uživatelem prostřednictvím sítě elektronických komunikací nebo ve zprostředkování přístupu k sítím elektronických komunikací za účelem přenosu informací**, odpovídá za obsah přenášených informací, jen pokud:

- přenos sám iniciuje,
- zvolí uživatele přenášené informace;
- zvolí nebo změní obsah přenášené informace.

Poskytovatel služby, jež **spočívá v ukládání informací poskytnutých uživatelem**, odpovídá za obsah informací uložených na žádost uživatele, jen:

- mohl-li vzhledem k předmětu své činnosti a okolnostem a povaze případu vědět, že obsah ukládaných informací nebo jednání uživatele jsou protiprávní;
- dozvěděl-li se prokazatelně o protiprávní povaze obsahu ukládaných informací nebo o protiprávním jednání uživatele a neprodleně neučinil veškeré kroky, které lze po něm požadovat k odstranění nebo znepřístupnění takovýchto informací.

Poskytovatelé služeb **nejsou povinni**:

- dohlížet na obsah jimi přenášených nebo ukládaných informací,
- aktivně vyhledávat skutečnosti a okolnosti poukazující na protiprávní obsah informace.

Zaslání elektronické pošty za účelem šíření obchodního sdělení je zakázáno, pokud:

- pošta není zřetelně a jasně označena jako obchodní sdělení;
- skrývá nebo utajuje totožnost odesílatele, jehož jménem se komunikace uskutečňuje;
- je zaslána bez platné adresy, na kterou by mohl adresát přímo a účinně zaslat informaci o tom, že si nepřeje, aby mu byly obchodní informace odesílatelem nadále zasílány.

Fyzická osoba se dopustí přestupku tím, že bez souhlasu adresáta hromadně nebo opakovaně šíří elektronickými prostředky obchodní sdělení a lze ji za tento přestupek uložit **pokutu do 100 000 Kč**.

Právníké osobě, která hromadně nebo opakovaně šíří elektronickými prostředky obchodní sdělení:

- bez souhlasu adresáta;
- neoznačené jasně a zřetelně jako obchodní sdělení,
- skrývající nebo utajující totožnost odesílatele, jehož jménem se komunikace uskutečnila;
- neobsahující platnou adresu, na niž by adresát mohl odeslat žádost o ukončení takové komunikace;
- bez toho, že by zákazníkovi poskytla možnost jasně, zřetelně, jednoduchým způsobem, zdarma nebo na svůj účet udělit či odmítnout souhlas s využitím jeho elektronického kontaktu při zaslání každé jednotlivé zprávy,

se uloží **pokuta do výše 10 000 000 Kč**.

Jelikož činnost v rámci síťových IT služeb není (až na výjimky) nijak nebezpečná a je potřeba ji podporovat, spadají činnosti v rámci síťových IT služeb do oblasti **volných živností** (příloha 4 živnostenského zákona). Jako příklady lze uvést:

- poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály;
- činnost informačních a zpravodajských kanceláří;
- poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků;
- příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kreslířské práce.

V případě síťových služeb lze spatřit zvyšující se význam pro ekonomiky vyspělých států. Je patrný výrazný nárůst zaměstnanosti v těchto oblastech (dalo by se říci až nenasycený trh práce) a do budoucna se předpokládá další růst tohoto odvětví terciárního sektoru.

9.3 Podnikání v energetice

Podnikání v energetice je upraveno dle **Zákona č. 458/2000 Sb. o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů** v dalších úpravách. Předmětem tohoto zákona je elektroenergetika, plynárenství a teplárenství, jakožto práva a povinnosti fyzických a právnických osob s tím spojené.

Podnikání v energetických odvětvích je v ČR možné pouze na základě státního souhlasu, kterým je **získání licence**⁶ od Energetického regulačního úřadu, která se uděluje nejvýše na dobu 25 let a kterou je potřeba získat v případě:

- výroby elektřiny a plynu;
- přenosu elektřiny;
- přepravy plynu;
- distribuce elektřiny a plynu;
- uskladňování plynu;
- výroby a rozvodu tepelné energie.

V případě pouze **obchodu** s elektřinou či plynem je potřeba pouze licence, která se uděluje na dobu pěti let.

Podmínkou pro udělení licence fyzické osobě je:

- dosažení věku 18 let;
- svéprávnost (dříve způsobilost k právním úkonům);
- bezúhonnost;
- odborná způsobilost nebo ustanovení odpovědného zástupce.

Výkon státní správy v energetických odvětvích náleží:

- Ministerstvu průmyslu a obchodu;
- Energetickému regulačnímu úřadu;
- Státní energetické inspekci.

9.4 Telekomunikační služby

Telekomunikační služba je pro účely zákona o dani z přidané hodnoty definována jako

služba spojená s přenosem, vysíláním nebo příjmem signálů, textových dokumentů, obrázků a zvuků nebo jakékoliv informace prostřednictvím kabelu, rádia nebo optických systémů včetně příslušného přenosu nebo stanovení práva využívat kapacitu pro tento přenos, vysílání nebo příjem nebo přístup k informačním sítím.

(Zákon o dani z přidané hodnoty, §10)

Mezi telekomunikační služby lze zařadit služby poskytované telekomunikačním operátorem, tedy například přenos textových dokumentů, obrázků, atd. Do roku 2005 byla telekomunikační služba upravována dle živnostenského zákona a byla zařazena mezi živnosti vázané. V roce 2005 došlo ke změně a od té doby je upravena dle Zákona o elektronických komunikacích č. 127/2005 Sb., a vedena jako koncesovaná živnost poskytování telekomunikačních služeb. Na dodržování zákona dohlíží Český telekomunikační úřad.

Mezi specifika podnikání v telekomunikačních službách patří **režim přenesené daňové povinnosti**, který je možný pouze na úzký okruh transakcí. Jedná se například o nákup služeb elektronických komunikací jedním mobilním operátorem od druhého a jejich následný pře prodej, který je realizován za účelem dosažení zisku. V takovém případě lze aplikovat

⁶ Licence není nutná ve všech případech práce s energií. Například se nevyžaduje na výrobu tepelné energie určenou pro dodávku konečným spotřebitelům jedním odběrným tepelným zařízením ze zdroje tepelné energie umístěného v témže objektu nebo mimo objekt v případě, že slouží ke stejnému účelu.

režim přenesené daňové povinnosti. Naopak v případě nákupu telekomunikačních služeb od operátora za účelem vlastní spotřeby, bude operátor fakturovat s DPH. Jedná se například o případy nákupu telekomunikačních služeb zaměstnavatelem, který je pak bez marže přeúčtovává svým zaměstnancům nebo o obci, která je následně v nákupní ceně přefakturuje zřizované mateřské škole.

Co se týká **reklamací**, tak v případě telekomunikačních služeb je možné reklamovat kvalitu poskytovaných služeb či způsob vyúčtování. Reklamaci je nutné uplatnit nejpozději do dvou měsíců od vadného poskytnutí služby a poskytovatel musí žádost nejpozději do jednoho měsíce posoudit. Pokud nebylo například možné službu využít nebo bylo možno ji využít jen částečně (z technického důvodu) je poskytovatel povinen zajistit odstranění závady a přiměřeně snížit cenu. V případě, že by měl spotřebitel pocit, že poskytovatel nevyřídil reklamaci správně, má možnost se obrátit na ČTÚ s námitkou proti vyřízení reklamace nejpozději do jednoho měsíce od doručení vyřízení reklamace.

Poskytování telekomunikačních služeb patří mezi koncesované živnosti, aby měl ČTÚ přehled o množství a kvalitě poskytovatelů těchto služeb. Jedná se o subjekty, kterým přichází obohacení z prodeje těchto služeb, je z toho tedy vyjmuta například restaurace, která má svým zákazníkům volně k dispozici wi-fi síť, ale jejím hlavním cílem není na tomto připojení vydělat. Podnikání v telekomunikačních službách je velmi často realizováno díky franchisingu.

Otázky

1. V čem je síťové podnikání specifické?
2. V čem lze spatřit možná úskalí?

10 Charakteristika a specifika distribučních služeb

Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je seznámit studenty s různými typy distribučních služeb, specifiky v podnikání v distribučních službách a podmínkami pro získání povolení pro podnikání.

Klíčová slova

- doprava;
- přeprava;
- infrastruktura;
- logistika;
- zásílatelství;
- kurýrní služby.

Čas potřebný k nastudování

45 minut

Pod distribucí si lze představit veškerou činnost, která je spojená s pohybem zboží a služeb od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Jedná se v podstatě o soubor jednotlivých kroků, operací a procesů, které na sebe navazují tak, aby došlo k co nejefektivnějšímu zpřístupnění služby zákazníkovi. Stejně tak jako u výroby, tak i služeb lze základní dělení distribuce spatřit v distribučních cestách **přímých a nepřímých**. V případě přímých cest dochází k přímému kontaktu mezi producentem a poskytovatelem služby (např. kadeřnice) a v případě nepřímé distribuce jsou využívány mezičlánky (viz distribuce u marketingového mixu). K hlavním **výhodám** distribučních cest přímých patří:

- přímý kontakt se spotřebitelem;
- zpětná vazba, díky které může poskytovatel své služby dále zlepšovat;
- nižší náklady, jelikož není např. provizionálně hodnocen mezičlánek.

Naopak mezi **nevýhody** tohoto způsobu distribuce lze zařadit možnou neekonomičnost přímých dodávek v případě širokého použití nebo pro geograficky rozptýlené zákazníky. Což je hlavní výhodou cest nepřímých, kdy dochází ke snížení aktivit u výrobce, jelikož dochází k částečné dělbě práce a také snadnějšímu přístupu na vzdálenější trhy. Mezi nevýhodu mezičlánků lze zařadit možné dodatečné náklady či v případě značné kupní síly obchodních parterů s tím související požadavky na obchodní slevy. (Informační systém Masarykovy univerzity, 2006)

Dopravu lze dále dělit například dle periodicity na pravidelnou, či nepravidelnou, dle sezónnosti na celoroční či sezónní, atd. Strukturou členění dopravy je dle druhů doprava:

- **pozemní** – tu lze dále členit na horizontální (silniční či železniční) a vertikální (lanová, vleková);
- **vodní** – dle typu dělíme na vnitrozemskou a námořní;
- **vzdušná** – jako příklady lze uvést leteckou, balónovou či kosmickou.

10.1 Dopravní služby

Dopravou lze rozumět

„proces charakterizovaný pohybem dopravních prostředků po dopravní cestě“ nebo „podporovaný pohyb lidí nebo zboží“ (Novák a kol., 2011, s. 16)

Dopravní služby se neustále vyvíjejí a díky konkurenci zdokonalují své služby. Snaží se především vyjít co nejvíce vstříc přáním zákazníků. Nejde například již pouze o to doručit danou zásilku zákazníkovi, ale nabídnout také **specifické služby**:

- doručení na dobírku i do zahraničí,
- garance expresního doručení zásilky,
- doručení přímo do parcel shopu,
- dodatečné pojištění zásilky. (GLS)
- CO2 neutrální přeprava, která snižuje uhlíkovou stopu, jelikož u přepravních společností je zřejmý tlak na snížení emisí a pokud je to možné, tak je realizován přechod na ekologičtější paliva. Hlavním důvodem je samozřejmě zvyšující se cena ropy, její nestabilní výše a obtížněji predikovatelné náklady. Dále je také zřejmý pozitivní pohled na společnost, která je ekofriendly.

Jelikož doprava je jedním z klíčových odvětví národního hospodářství, lze se setkat také s intervencemi státu:

- do procesu poskytování dopravní služby – například omezení rychlosti či v rámci veřejné dopravy omezení provozu nerentabilních linek;
- cenové oblasti – slevy v osobní dopravě a pozitivní diskriminace určitých skupin;
- ochrany životního prostředí – emisní zplodiny, hluk, prašnost, atd. (VŠE Praha, 2011)

Mezi doplňkové dopravní služby lze zařadit služby spojené s procesem přemístění **po silnici**:

- chlazení a mrazení zásilky;
- balení;
- přeprava nadměrného nákladu;
- přeprava nákladu ve speciálních kontejnerech, přeprava sypkých, tekutých nákladů.

Doplňkové dopravní služby spojené s autobusovou dopravou:

- zábava – audiovizuální technika, noviny, časopisy;
- občerstvení;
- WC s umývárnou;
- stevard;
- průvodcovský výklad;
- na nádraží možnost uschovat zavazadla.

Doplňkové dopravní služby spojené s procesem přemístění **po železnici**:

- umývárna;
- cestování lidí s tělesným postižením;
- přeprava automobilu;
- na nádraží možnost uschovat zavazadla.

Doplňkové dopravní služby spojené s **vodní dopravou**:

- přeprava osob a nákladů;
- vyhlídkové plavby;
- stravovací a ubytovací služby;
- společensko-zábavní služby.

Doplňkové dopravní služby spojené s **leteckou dopravou na letišti**:

- úschova zavazadel;
- balení zavazadel a jejich ochrana proti poničení;
- směnárny;
- půjčovny aut;
- taxislužba;
- ubytovací, stravovací a obchodní služby.

Doplňkové služby **spojené se samotným letem** (rozsah těchto služeb závisí na době letu a výběru letecké společnosti):

- stravovací služby;
- propagační materiály;
- obchodní služby;
- zábava – noviny, časopisy, audiovizuální zařízení;
- lůžková a kancelářská úprava.

10.2 Přepravní služby

Přepravní služby lze definovat jako

„komplex činností souvisejících s procesem přemístování hmotného zboží, a to včetně samotného přemístění“ (Novák a kol., 2011, s. 15).

V širším slova smyslu lze přepravou rozumět souhrn všech aktivit zahrnující vlastní přemístovací proces, ale i služby s tímto procesem související, jako je například:

- nakládku, vykládku, překládku;
- meziskladování;
- zprostředkování pojištění;
- vyřízení celních formalit;
- fyto kontrola atd...

10.3 Dopravce vs. přepravce

Dopravcem lze definovat provozovatele a mnohdy i vlastníka dopravních prostředků. Jedná se o podnikatelský subjekt kompetentní uspokojit přepravní potřebu vzniklou na straně přepravce.

Přepravcem rozumíme zákazníka dopravce. Je spotřebitelem služby a zpravidla jde o vlastníka hmotného zboží, výrobce, obchodníka, atd.

10.4 Ostatní pojmy související s dopravou

Operátor dopravy je nositel dopravě-přepravních činností, nabízí přepravci své dopravní výkony a další služby zabezpečující dopravě-přepravní proces. Může být partnerem přepravce a přebírat odpovědnost nad celou trasou zásilky.

Taxislužba, kterou lze definovat jako způsob veřejné dopravy, při němž je zákazníkovi nabídnuta přeprava po trase dle individuálního přání zákazníka. Taxislužba se řadí do živností koncesovaných a kromě získání koncese je tato podnikatelská činnost spojena také s povinností zařadit vozidlo do evidence vozidel taxislužby, správné nastavení taxametru, atd.

Pravidelná autobusová doprava jezdí dle pevných jízdních řádů platných zpravidla na období jednoho roku a je určena veřejnosti bez omezení. Často je tato doprava zajišťována dopravními podniky z nichž většina byla transformována z bývalých státních podniků ČSAD. Autobusová doprava může být poskytována FO či PO na základě koncese a domluvy s provozovatelem nádraží o pronájmu stanovišť.

Skladování, které lze chápat jako cílevědomé přerušení materiálového toku na stanoveném místě po určenou dobu, při němž materiál existuje ve formě zásoby. Při skladování by se mělo dbát především na to, aby nedošlo ke znehodnocení skladovaného materiálu.

Infrastrukturu lze definovat jako podstatné prvky tvořící základ systému infrastruktury (The World Book Dictionary, 1998) či jako skupinu národohospodářských odvětví, které zajišťují předpoklady pro celkový rozvoj ekonomiky (Novák a kol., 2011, s. 79).

10.5 Podnikání v dopravě

Podnikáním v dopravě lze rozumět přemístění osob a věcí. Podnikat lze v dopravě veřejné a neveřejné. **Veřejnou** dopravou rozumíme takovou dopravu, kterou provozuje dopravce za účelem uspokojení obecných potřeb. **Neveřejná** doprava slouží k uspokojení individuálních potřeb dle smluvních podmínek.

Podnikat v dopravě může fyzická nebo právnická osoba na základě licence případně koncese, které jsou uděleny za podmínek:

- **bezúhonnosti** – dobrá pověst se zkoumá pět let zpět od podání žádosti a musí trvat po celou dobu provozování dopravy;
- **podmínka odborné způsobilosti** – žadatelem je prokazována na základě ukončeného vysokoškolského vzdělání v příslušném zaměření a dokladem o vykonání tříleté praxe nebo dokladem o ukončení středního odborného vzdělání v příslušném směru a dokladem o vykonání pětileté praxe;
- **podmínka finanční způsobilosti** – dopravce musí být schopen finančně zajistit zahájení a provozování dopravy.

Kromě těchto tří základních podmínek je nutné ještě splnit specifické podmínky, které jsou odvozeny dle druhu dopravy:

- **železniční** – podmínky pro provozování drážní dopravy vymezuje zákon o drahách a provozovatel musí být držitelem platné licence, platného osvědčení dopravce, musí být finančně způsobilý, musí mít uzavřeno pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem drážní dopravy a přidělenou kapacitu dráhy a smlouvu o provozování dopravy, pokud není vlastníkem dráhy.
- **silniční** – podnikání v silniční motorové dopravě je živností koncesovanou. Pokud chce své služby dopravce poskytovat i v ostatních státech EU, musí být vlastníkem eurolicence.
- **letecká** – leteckou dopravu lze poskytovat pouze na základě licence od Úřadu pro civilní letectví.
- **vnitrozemská vodní** – žadatel musí složit zkoušku odborné způsobilosti, na jejímž základě vydá Plavební řád osvědčení o odborné způsobilosti. Poté rozhodne živnostenský úřad o udělení koncese.

Podnikání v dopravě je ovlivněno:

- velkou konkurencí;
- obtížně predikovatelnými náklady na pohonné hmoty;
- relativně malými bariérami vstupu do podnikání – počáteční náklady mohou spočívat pouze v nákupu automobilu;
- rychlými technologickými změnami;
- nepředvídatelností tržního prostředí (například v oblasti taxislužby je to činnost společnosti UBER);
- obtížným cílením na zákazníky pomocí nástrojů marketingového mixu (málokdy se setkání například s reklamou na dopravní společnost).

Díky již zmíněnému konkurenčnímu boji by se firmy v oblasti dopravních služeb měly snažit o vybudování jedinečného postavení na trhu. Tohoto cíle lze dosáhnout zabezpečením specifické kombinace poskytovaných dopravních služeb. Pokud nemá dopravní společnost možnost zajistit širokou škálu specifických služeb, měla by se snažit, aby poskytované služby byly co nejvíce „šity na míru“ jednotlivým klientům, či nalézt určitou mezeru na trhu, díky které bude možno oslovit menší počet zákazníků, kteří přinesou příjem dostatečný k tvorbě zisku a k úhradě nákladů. Značná část nákladů dopravních služeb je spojena se státním rozpočtem. Společnosti provozující dopravu přispívají do státního rozpočtu díky:

- **daním na pohonné hmoty;**
- **DPH** – z vyfakturovaných částek;
- **ekologické daně;**
- **mýtné popřípadě dálniční známka.**

Současná doprava naráží na vážné **bariéry**, které z velké části znesnadňují podnikání v tomto oboru. Mezi nejvýznamnější lze zařadit:

- **bezpečnost** – tato oblast je stále více diskutovaná a do budoucna se očekává větší důraz právě na bezpečnost během přepravy.
- **hustota dopravního systému** – v době dopravních špiček dochází na silnicích i letištích k zpomalení až zastavení provozu, což se negativně odráží nejen v čase přepravy, ale také v růstu nákladů.
- **negativní dopad na životní prostředí;**
- úzká vazba dopravních služeb na průmysl;
- **sezónnost** – také v dopravě je potřeba počítat se sezónními výkyvy.

Mezi **trendy** v dopravních službách lze zařadit například:

- zrychlení služeb;
- větší pohodlí pro zákazníka;
- větší zapojení zákazníka (self check-in na letišti);
- snaha o rozšíření dopravních služeb za hranice státu a průnik na nové trhy;
- snaha o snížení mzdových nákladů;
- obava z investic do vozových parků.

10.6 Podnikání v zasilatelství a kurýrních službách

Poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových zásilek jsou subjekty specializované na expresní doručování malých kusových zásilek (dopisů, dokumentů, balíků, atd.). Podnikání spojené s provozem zasilatelství upravuje zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013). V současné době je zasilatelství klasifikováno jako živnost volná **Zasilatelství a zastupování v celním řízení a to bez ohledu na nato, zda se jedná o zasilatelství vnitrostátní či mezinárodní**. Dříve bylo vnitrostátní zasilatelství živností koncesovanou a mezinárodní, které je činností složitější, byla ohlašovací volnou živností. Toto nelogické rozdělení nakonec vyústilo ke sjednocení a uchazeč o tuto živnost již nemusí prokazovat odbornou ani finanční způsobilost. Ve většině států je přitom zasilatelství provozováno jako vázaná živnost.

Specifika podnikání v zasilatelství jsou zřejmá také z vnitřní struktury a organizačních schémat, která ve většině případů vycházejí ze zahraničněobchodních operací. Zpravidla jde o organizační schémata dle:

- **území** – rozdělení dle teritorií, kde je obchod realizován;
- **druhu zboží** – členění například na dřevo, obiloviny, automobily, ale i dle množství zasílaného zboží na hromadné či kusové zásilky;
- **konkrétních zákazníků**;
- **charakteristických a dílčích činností** – př. u živých zvířat, přeprav kapalin, stavebních hmot, přeprava zboží s kontrolovanou teplotou.

Pro sběrné služby typu zasilatelství neboli balíkové služby se později ustálil souhrnný název **expresní kurýrní služby**. Tyto služby jsou prováděny na bázi „z domu do domu“ a jejich doba dodání je určena maximálním možným časem, za který musí být zásilka doručena. Tyto zásilky jsou většinou kusové a jsou často omezeny hmotností, velikostí, obsahem, atd. Dle ČAMEP⁷ se jedná o expresní službu, pakliže splňuje alespoň 4 z následujících kritérií:

- převzetí zásilky v místě určeném odesílatelem;
- osobní doručení zásilky adresátovi;
- potvrzení odesílateli o doručení zásilky;
- monitorování zásilky během přepravy a umožnění jejího sledování jak odesílatelem, tak i příjemcem;
- možnost změny adresy doručení během přepravy zásilky;
- služba uzpůsobená individuálním a osobním požadavkům týkající se převzetí, přepravy a doručení zásilky (Novák a kol., 2011, s. 298).

⁷ Česká asociace mezinárodních expresních přepravců

10.7 Podnikání v logistice

Logistikou rozumíme **fyzický tok zboží nebo jiných druhů zásob od dodavatele k odběrateli a to včetně potřebných informací.**

Jedná se v podstatě o souhrn aktivit, které mají za úkol zabezpečit, aby bylo správné zboží, ve správném čase, správném množství, ve správné kvalitě, na správném místě a to s co nejnižšími náklady. Logistika se kromě samotného fyzického toku zabývá také:

- pojištěním;
- balením;
- skladováním;
- řízením zásob a nákupu – součástí je i předpověď poptávky;
- řízením distribuce a její optimalizací;
- logistickým auditem.

Podmínkou pro výkon logistických služeb je získání živnostenského listu na volnou živnost **skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě.**

Díky konkurenci v oblasti logistiky je potřeba správně definovat konečného zákazníka a jeho potřeby. Zjistit požadavky zákazníků je přitom možno provést v následujících krocích:

- **definovat konkurenční prostředí** – kdo jsou přímí konkurenti, kdo naopak konkurenti nepřímí.
- **definovat optimální rozsah nabízených služeb** – tomuto kroku by měl předcházet průzkum mínění zákazníků.
- **definovat rozhodující aspekty poskytovaných služeb** – odhalení kritérií rozhodujících při výběru dodavatele.
- **segmentace trhu** – třídícím znakem by mohly být požadované služby. Zákazníci uvnitř skupiny by měli podobné preference.
- **porovnat vlastní dodavatelskou výkonnost** – odhalení možných nedostatků.

10.8 Instituce v dopravě

Mezi významné instituce působící v železniční dopravě patří například:

- **instituce** působící v české železniční dopravě - Ministerstvo dopravy, Drážní úřad, Drážní inspekce, Správa železniční dopravní cesty a dopravci;
- **dominantní dopravci** na území České republiky – České dráhy a. s., ČD Cargo a.s. Další významní dopravci: AWT Advanced World Transport a.s., ARRIVA MORAVA a.s., METRANS Rail s.r.o., GW Train Regio a.s., RegioJet, a.s., LEO Express a.s.;
- **nejvýznamnější světová organizace** - Mezinárodní železniční unie, (UIC) jež má za úkol připravovat nejrůznější normy, které slouží ke zlepšování mezinárodní přepravy, sdílení informací a rozšiřování spolupráce.

Mezi instituce významně ovlivňující podnikání v **silniční** dopravě patří:

- **instituce** působící v české silniční dopravě – Ministerstvo dopravy, Ředitelství silnic a dálnic, ČESMAD BOHEMIA;⁸
- **největší autobusový dopravce** na území České republiky – ARRIVA Transport Česká republika a.s.;
- **nejvýznamnější světovou organizací** – Mezinárodní silniční unie (IRU), jejímž posláním je soustředit a zastupovat podnikatelské a národohospodářské zájmy, které jsou spojeny s mezinárodní silniční dopravou osob a zboží.

V poslední řadě je potřeba uvést instituce ovlivňující dopravu **leteckou**:

- **instituce** působící v české letecké dopravě – Ministerstvo dopravy;
- **národní dopravce** na území České republiky – ČSA nejvýznamnější světovou organizací – ONE WORLD, v jejímž čele jsou společnosti jako British Airways či American Airlines.

Otázky

1. Vysvětlete rozdíl mezi dopravou a přepravou.
2. Jak lze vysvětlit pojem „fytokontrola“?
2. Jaké budou trendy v dopravních službách do budoucna?
3. Co ovlivňuje poskytování dopravních služeb?

Ukázky

Konference – Bezpečná dopravní infrastruktura ve městech a obcích -
https://www.youtube.com/watch?v=F_H5aUIB9Rs

Doporučená literatura

NOVÁK, R. a kol., Přepravní, zásilatelství a logistické služby. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011. ISBN 978-80-7357-735-3.

EISLER, J. *Ekonomika dopravních služeb a podnikání v dopravě*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1641-7.

⁸ Sdružení veřejných závodových dopravců podnikajících v mezinárodní nákladní a osobní silniční přepravě v České republice. Jeho posláním je přispívat k rozvoji, podpoře a prosperitě mezinárodní a vnitrostátní silniční dopravy.

11 Netržní služby

Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je pochopení principu fungování netržních služeb. Úvodní část se proto zabývá základními pojmy a obecným pohledem na veřejné statky. V další části kapitoly jsou popsána vybraná odvětví netržních služeb a jejich specifika.

Klíčová slova

- uživatel VS;
- garant VS;
- financování VS;
- organizace VS.

Čas potřebný k nastudování

120 minut

„Veřejnými službami se rozumí služby vytvořené, organizované nebo regulované orgánem veřejné správy k zajištění, aby byla služba poskytována způsobem, který lze považovat za nezbytný pro uspokojení společenských potřeb při respektování principu subsidiarity.“⁹

Jako definiční vlastnosti veřejných statků bývají standardně uváděny především tzv. nerivalita a nevyločitelnost spotřeby. Jde o statky, „ze kterých mají všichni společný užitek v tom smyslu, že spotřeba tohoto statku kterýmkoliv jednotlivcem nezpůsobuje omezení spotřeby ostatních.“ (Cullis a Jones, 1992, s. 60)

Pod pojmem veřejné služby si lze představit služby, se kterými přijde každý dennodenně do styku, přičemž jejich existenci bere jako samozřejmost a příliš se nepozastavuje nad jejich zajištěním. **Platba** za ně totiž probíhá **nepřímo**. Nejde o to, že bychom z peněženky dali každý měsíc určitou část do rukou například policistovi či lékaři. Tyto profese jsou z peněz běžných občanů placeni nepřímo prostřednictvím daní, pojištění a různých poplatků.

U netržních služeb často nejde o svobodnou volbu a výběr poskytovatelů těchto služeb je značně omezen. Klient si nemůže vybírat z tak širokého sortimentu jako je tomu u služeb neveřejných, z čehož vyplývají mimo jiné odlišné nároky na marketing těchto služeb.

Manažer společnosti poskytující veřejné služby má v oblasti marketingu velmi omezené pravomoci. Je limitován standardy, které jsou totožné pro všechny společnosti v rámci jednoho státu, dále je limitován předpisy EU, atd. Například u veřejného školství je limitován školskými standardy, které jsou stanovené pro celý vzdělávací systém. Při stanovování ceny nejde ani tak o hodnotu, kterou služba přináší pro uživatele, jako spíše o hodnotu, která by měla být dostupná všemu obyvatelstvu.

⁹ Definice z přílohy usnesení vlády ČR č. 164 ze dne 20. února 2002 k návrhu věcného záměru zákona o standardizaci vybraných veřejných služeb, vycházející z materiálů Rady Evropy a Evropské unie.

Lze jen těžko definovat **cíle** společností poskytující veřejné služby. Jejich prvotním cílem totiž není vytvářet zisk, ale **zajistit optimální fungování v rámci státu**. Veřejné služby jsou poskytované k budování technické a sociální infrastruktury, proto jsou v rámci těchto organizací cíle těžko kvantifikovatelné. V důsledku externích užitků, kdy službu mohou využívat často všichni bez toho, aby byli uživatelé služby přesně definováni, je těžké službu co nejlépe přiblížit. Již výše zmíněná vzdělávací aktivita není například přínosná pouze pro studenta, který službu spotřebovává, ale také pro jeho rodiče a v ideálním případě pro celou společnost.

Problém obvykle nastává ve chvíli, kdy se bez dalšího upřesnění zamění pojem veřejný statek za **statek veřejně poskytovaný**. I v ekonomické literatuře se setkáme s paušálním tvrzením, že např. zdravotní služby, vzdělání, bydlení jsou veřejné statky, neboť jsou v dané ekonomice produkovány veřejným sektorem, resp. financovány z veřejných financí a spotřebitelům poskytovány jinak, než za tržní cenu, většinou tedy bezplatně. (Malý, Masarykova univerzita)

Uživatel VS rozumíme díky typické vlastnosti nevylučitelnosti ze spotřeby **všechny obyvatele**.

Garantem je ten, kdo zajišťuje dostupnost VS v samostatné nebo přenesené působnosti. Mezi garanty řadíme stát, kraj, obec, FO nebo PO. Dle způsobu poskytování služeb lze tyto garanty rozdělit na:

- orgány veřejné správy;
- příspěvkové organizace;
- právnické osoby a obecně prospěšné organizace;
- soukromoprávní subjekty.

Veřejné služby je možné dělit dle předmětu poskytované služby na služby **věcné** (do této kategorie patří sociální služby, zdravotnictví, školství, kultura, doprava, obrana, spoje, životní prostředí, služby technické infrastruktury a informační služby), dále dle poskytovatele na služby **správní** (služby poskytované krajskými, městskými a obecními úřady) a v neposlední řadě dle **finančních zdrojů** na veřejné služby dotované z ústřední státní správy, z programů EU, atd.

11.1 Podnikání ve veřejném sektoru

Podnikání ve veřejném sektoru se vyznačuje řadou specifíků. Jako příklad lze uvést již zmíněný odlišný cíl, dále netypické segmenty uživatelů, omezené finanční zdroje, atd. Díky těmto specifíkům patří o neziskového sektoru spíše organizace, které fungují v následujících právních formách:

- příspěvkové organizace;
- nadace a nadační fondy;
- obecně prospěšné společnosti;
- spolky (dříve občanská sdružení);
- politické strany a hnutí;
- účelová zařízení církví;
- zájmová sdružení právnických osob, družstva (založená za jiným účelem než je podnikání);

- nepodnikatelské obchodní společnosti;
- výjimečně lze nalézt akciovou společnost.

11.2 Způsoby financování VS

VS jsou ve většině případů financovány z několika odlišných zdrojů. **Výhodou** tohoto **vícezdrojového systému** může být menší závislost na jednotlivém finančním zdroji. Mezi **nevýhody** lze řadit zhoršenou transparentnost získávaných a vynakládaných prostředků. Mezi nejčastější formy financování patří:

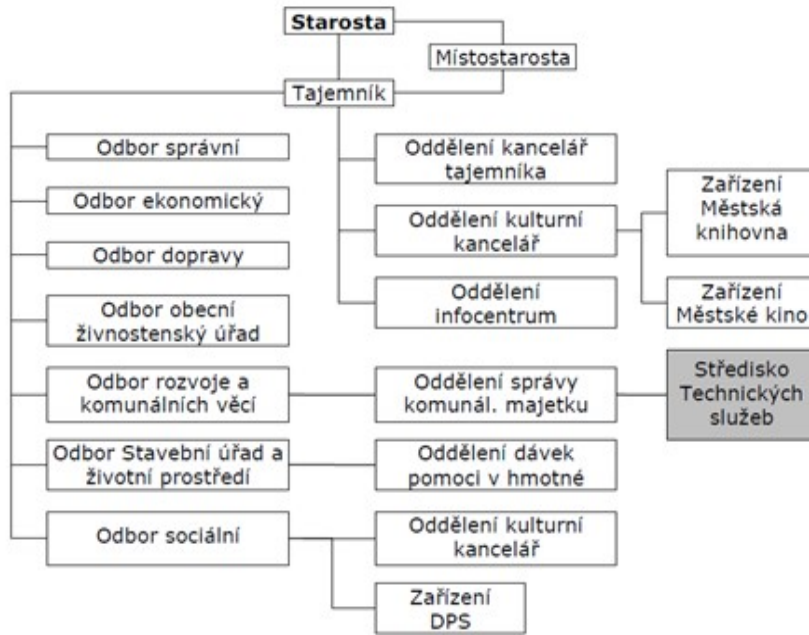
- státní rozpočet;
- státní fondy – př. Státní fond životního prostředí;
- rozpočty územních samosprávních celků – jednak z vlastních zdrojů na základě rozpočtového určení daní, jednak z cizích zdrojů;
- fondy EU – př. Fond soudržnosti;
- příspěvky ze soukromých zdrojů – příspěvky, poplatky, sponzorské dary.

Mezi zdroje příjmů příspěvkových organizací lze zařadit:

- úhrady od uživatelů služeb;
- příspěvek od zřizovatele;
- dary;
- příjmy z hlavní a vedlejší hospodářské činnosti;
- tvorbu fondů.

11.3 Organizace veřejných služeb poskytovaných územní samosprávou

Příkladem VS poskytovaných územní samosprávou mohou být technické služby. Na obr. 15 lze spatřit organizační schéma městského úřadu, kde technické služby spadají pod odbor rozvoje a komunálních věcí a oddělení správy komunálního majetku. Dále mohou být komunální služby zabezpečovány prostřednictvím zřízené příspěvkové organizace či nakupovány od jiných subjektů.



Obr. 15: Organizační struktura městského úřadu

Zdroj: Semestrální práce studentů

Mezi komunální služby pro územní rozvoj lze řadit:

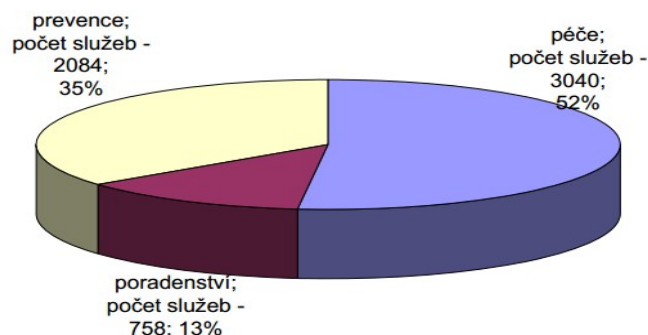
- veřejné osvětlení;
- pohřebnictví;
- výstavbu a údržbu místních inženýrských sítí;
- lokální zásobování teplem;
- územní plánování;
- územní rozvoj.

Dále stojí za povšimnutí i další odbory a oddělení, jež jsou součástí městského úřadu a jež mají za úkol zprostředkovat občanům veřejné služby. Jako příklad lze uvést sociální služby a Odbor sociální či oddělení dávek pomoci v hmotné nouzi.

11.4 Sociální služby

Před rokem 1989 nebyla ústavní péče zákonem řádně ošetřena. Management SS se nesnažil o žádná zlepšení a pouze plnil základní úkoly, které považoval za vhodné a nutné. Dále nebyly poskytovány žádné dodatečné služby, které by zlepšovaly podmínky svěřenců. Původně byl způsob poskytování služby založen na jednoduchém principu uspokojení základních potřeb podle představ odpovědných pracovníků. V současné době je snaha o koncipování principu podpory samostatnosti a soběstačnosti uživatele a respektu k jeho právům, včetně práva rozhodovat o životě, s čímž úzce souvisí kontroverzní téma eutanazie.

Pod pojmem sociální služby rozumíme **služby sociální péče, služby sociální prevence a služby sociálního poradenství** (viz obr. 16).



Obr. 16: Počet sociálních služeb dle jednotlivých skupin vedených v registru poskytovatelů služeb

Zdroj: *Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči* [online] Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2010 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf

Mezi nabízené sociální služby mohou spadat služby:

- **základní** – činnosti, které je poskytovatel v rámci určitého druhu sociální služby povinen poskytovat. Obecně platí, že každý poskytovatel je vždy povinen bezplatně zajistit službu základního sociálního poradenství. Ostatní základní činnosti jsou poskytovány zpravidla za úhradu a hrazeny přednostně z přiznaného příspěvku na péči.¹⁰
- **fakultativní** – činnosti, které nejsou blíže specifikovány. Představují široký soubor služeb, jejichž základním smyslem je zvýšit životní standard uživatele. Tyto činnosti jsou vždy za úhradu, která může být stanovena až v plné výši nákladů. Fakultativní činnosti nemohou být hrazeny z příspěvku na péči, ale jsou výhradně hrazeny z příjmů uživatele.

Do budoucna se v SS předpokládá:

- snaha o **standardizaci** těchto služeb. Do roku 2006 byla většina sociálních služeb upravena zákonem, ale nebyla nijak zaručena jejich místní a časová dostupnost občanům. Za neposkytnutí sociálních služeb zároveň nehrozily žádné sankce a existující standardy, kterými by se poskytovatelé měli řídit, nebyly závazné. 31. března 2006 byl proto přijat *Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách*, který nabývá účinnosti 1. ledna 2007.
- převzetí ověřeného funkčního modelu ze zahraničí, zejména ze států EU.

Z výše uvedeného zákona 108/2006 Sb. lze formulovat **základní zásady poskytování sociálních služeb**, z nichž byly vypracovány standardy kvality sociálních služeb:

- bezplatné sociální poradenství;
- zachování lidské důstojnosti a respekt k lidským a občanským právům;
- individuální přístup;
- aktivizace k samostatnosti;
- podpora k životu v přirozeném sociálním prostředí;
- rovnoprávnost.

¹⁰ Výše příspěvku záleží na osobě, o kterou je pečováno a na stupni závislosti na jiné osobě.

Prvotním cílem managementu sociální práce je pomoci uživatelům sociálních služeb. Nejde o to, dosáhnout co nejvyššího zisku, ale poskytnout kvalitní sociální práci a tím zlepšit život klientů. Z této základní charakteristiky vyplývá definice sociálního managementu:

proces řízení sociálních organizací a týmů za účelem uspokojení potřeb klientů. Sociální služba je uživatelům poskytována z důvodu jejich nepříznivé sociální situace a nejčastěji nejsou náklady na tuto služby jejich uživateli hrazeny v plné výši.

11.4.1 Pracovníci v sociálních službách

Pracovníky v SS dělíme do tří základních kategorií dle jejich postavení v organizační struktuře a náplně práce.

Manažer sociálních služeb

Sociální služby jsou ve většině případů poskytovány jako VS, a je proto nutná pomoc od státu, který na sociální služby přispívá (Ministerstvo práce a sociálních věcí) a kontroluje jejich poskytování. Manažerem sociálních prací může být například vedoucí odboru sociálních věcí či ředitel sociálního zařízení. Tito manažeři odpovídají nejen za realizaci odborných služeb, ale i za správné hospodaření a efektivní provoz svěřeného zařízení. Kromě obecných vlastností musí být správný SS manažer¹¹ vybaven také:

- sociální inteligenci;
- ochotou komunikovat a naslouchat;
- schopností nadhledu a odstupu;
- schopností udržovat příjemnou atmosféru na pracovišti;
- reprezentativností (Pitnerová, 2008).

Sociální pracovník

Předpoklady pro výkon povolání pracovníka v sociálních službách upravuje zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb. Předpokladem k výkonu povolání sociálního pracovníka je:

- svéprávnost;**
- bezáhonnost;**
- zdravotní způsobilost;**
- odborná způsobilost** – vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost, či **vysokoškolské vzdělání** získané studiem v bakalářském nebo magisterském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči nebo speciální pedagogiku.

Pracovník v sociálních službách

Činnosti, které pracovníci sociálních služeb vykonávají, lze rozdělit do tří základních kategorií:

¹¹ Mezi obecné dovednosti správného manažera patří schopnost vést, řídit, pochopení pro spolupracovníky, odolnost vůči stresu, schopnost motivovat, rozhodnost, atd.

- **přímá obslužná péče o klienty** – nácvik jednoduchých denních činností, pomoc při osobní hygieně, oblékání, udržování čistoty, podpora samostatnosti a vytváření základních sociálních a společenských kontaktů;
- **základní výchovná a nepedagogická činnost** – prohlubování a upevňování základních hygienických a společenských návyků až po jejich fixaci, rozvíjení manuální zručnosti, provádění volnočasových aktivit;
- **pečovatelská činnost** – práce spojené s přímým stykem s osobami s fyzickými a psychickými obtížemi, zajištění sociální pomoci.

Pracovníka v SS můžeme chápat jako člověka, který se o klienty přímo stará a pečuje a sociálního pracovníka jako člověka, který se SS zabývá například na úřadě nebo jinak spravuje agentu, papíry, atd.

Přijímání a zaškolování nových pracovníků

Na přijímání nových pracovníků v sociálních službách je díky potřebě správných zaměstnanců a díky značným nákladům na školení kladen výjimečný důraz. Hlavním předpokladem je vybrat takového pracovníka, který bude službu poskytovat ve smyslu standardů kvality sociálních služeb. **Postup při přijímání** nového pracovníka může být následující:

- již před fází přijímání je potřeba detailně definovat profesní požadavky na zaměstnance a potřebnou zdravotní a odbornou způsobilost;
- ve fázi přijímání je nutné uspořádat pro potenciální pracovníky pohovor a případně jim zadat k vyplnění dotazník;
- ve fázi výběru nového pracovníka je potřeba včasná adaptace;
- každý pracovník musí projít určitými školeními;
- důkladně seznámit pracovníka s náplní jeho práce.

Hodnocení

Při hodnocení zaměstnanců jsou poskytovatelé povinni písemně zpracovat metodické postupy, kterými dopředu stanoví, jakým způsobem a podle jakých ukazatelů a hledisek budou zaměstnance hodnotit. S těmito hodnotícími kritérii by zaměstnanci měli být předem obeznámeni. Na závěr hodnocení je pak potřeba také představit oblasti, v jakých se daný pracovník míní dále vzdělávat a rozvíjet. K tomu slouží plány dalšího rozvoje, ve kterých je zaznamenáno, kolik dní pracovník využije pro své vzdělávání, jaké kurzy chce absolvovat a jaké vzniknou náklady na jeho další vzdělávání. K motivačním prvkům patří především osobní růst, možnost naučit se novým věcem a získat dovednosti v nových oblastech. Pro hodnocení ze strany zaměstnanců se často používají sebehodnotící dotazníky.

Odměňování a motivace pracovníků

Plat či mzda se v sociální sféře zpravidla skládají ze základního, tabulkového platu, který vychází z obecně právního předpisu nebo z vnitřního platového předpisu, pokud jde například o nevládní neziskovou organizaci, tzn., organizaci, která není přímo napojena na rozpočet. Tabulkový plat nelze samozřejmě brát jako motivační stimul, jelikož tuto částku získají všichni pracovníci bez ohledu na pracovní výkon. Motivující by měla být **pohyblivá složka mzdy**, která může být ve formě:

- odměn;

- osobních příplatků;
- jiných než osobních příplatků – tzv. mimořádné odměny.

Mezi **nefinanční formy** motivace lze zařadit:

- ocenění dobré práce a případná pochvala;
- poděkování ze strany uživatele soc. služby a dobrý pocit;
- možnost prohloubení kvalifikace.

11.4.2 Poskytovatelé sociálních služeb

Mezi poskytovatele sociálních služeb lze zařadit:

- **Jednotlivce** – starají se o sebe, své příbuzné, mohou dostávat příspěvky na náklady jednotlivých služeb.
- **Obce** – posuzují potřeby jednotlivců a na základě analýzy vytvářejí plány tak, aby uspokojovaly potřeby jednotlivců i komunity.
- **Kraje** – posuzují potřeby regionu a podle zhodnocení získaných závěrů připravují plány rozvoje. Spolupracují s obcemi a ministerstvy.
- **Občanská společnost** – tvoří ji nestátní neziskové organizace a dobrovolníci, kteří poskytují služby, podporují dobrovolnickou práci.
- **Stát** – spolupracuje se samosprávou a nestátními neziskovými organizacemi. Dle zjištěných poznatků prosazuje státní politiku, vytváří inspekce ke kontrole kvality. Rozhoduje o nakládání se zdroji na rozvoj a poskytování sociálních služeb (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2010)

Registrace poskytovatele sociálních služeb

Každý, kdo má v úmyslu stát se poskytovatelem sociálních služeb, musí ještě před zahájením činnosti osvědčit, že splňuje zásadní podmínky hygienického, technického, materiálního, personální a odborného charakteru, které jsou k výkonu dané činnosti nezbytné. Orgánem registrujícím sociální služby je ve většině případů **krajský úřad**. V ojedinělých případech pak **MPSV**.

Mezi poskytovatele služeb nepatří rodinní příslušníci či osoby, které pečují o seniory v domácím prostředí. U těchto osob se stejně jako u fyzických osob poskytujících sociální službu nepodnikatelským způsobem registrace nevyžaduje, jelikož se toto činností nesleduje dosahování zisku. Obdobně se na tuto činnost nevztahuje kontrolní působnost inspekce.

Odnětí registrace znamená ztrátu možnosti nadále poskytovat příslušnou sociální službu. Registrace je dále nepřevoditelná a zaniká úmrtím fyzické osoby či zánikem právnické osoby.

Povinnosti poskytovatelů sociálních služeb

Mezi základní povinnosti poskytovatelů sociálních služeb lze zahrnout:

- **informace a srozumitelnost** – informace o poskytovateli musí být veřejně přístupné a umístěné tak, aby k nim měl případný zájemce snadný přístup. Informace je možné zveřejnit prostřednictvím věstníků obecních úřadů či místního tisku. Informační materiály je nutné vytvářet srozumitelně a s ohledem k cílové skupině.

- **dodržování lidských a občanských práv a zamezení střetů zájmů;**
- **písemná vnitřní pravidla** – pravidla by měla být k dispozici na kontaktních místech, například obecní úřady, kancelář koordinátora sociálních služeb;
- **individuální plánování průběhu služby;**
- **evidence odmítnutých žadatelů** – odmítnutí žadatele je ve většině případů způsobeno nedostatečnou kapacitou sociálního zařízení. Kritérium pro přijetí je ve většině případů vyřizováno dle časového klíče, tzn., podle toho, jak za sebou žádosti přicházejí v čase.
- **smlouva o poskytnutí sociální služby;**
- **zvláštní ohled na specifické potřeby** – jedná se především o péči o nejvíce ohrožené uživatele.

Výše zmíněnou cílovou skupinu osob je vhodné definovat ve vztahu k technickým a prostorovým parametrům zařízení. Popis cílové skupiny pak slouží veřejnosti k rychlému rozpoznání, komu je služba primárně určena, pro koho je vhodná. Cílovou skupinou tak mohou být:

- senioři;
- osoby se zdravotním postižením;
- osoby, které se ocitly v nepříznivé životní situaci a jsou ohroženy sociálním vyloučením.

11.4.3 Smlouva o poskytování sociálních služeb

Tato smlouva upravuje všechny vztahy, jež vznikají mezi uživatelem a poskytovatelem sociální služeb, a je považována za nejvýznamnější dokument, který je uvedeným stranám k dispozici. Smlouva se uzavírá dle podmínek občanského zákoníku a respektuje rovnoprávnost subjektů. Do uzavření smluv nelze žádnou ze stran nutit. Mezi **zásady**, které musí smlouva splňovat, proto patří:

- dobrovolnost;
- rovné postavení účastníků;
- jednoznačnost;
- oboustranná vynutitelnost;
- reflexe všech možností, které mohou v průběhu platnosti smlouvy mezi jejími účastníky nastat;
- možnosti ukončení vztahu či jeho změn (Čámský a kol., 2011)

Poskytovatel se smlouvou zavazuje, že nebude bránit uživateli sociální služby v jeho právech. Mezi **základní práva**, která by měla být v rámci poskytování sociálních služeb vždy dodržována, patří například:

- **rozhodovat o svém vzhledu** – styl oblečení, vlasy;
- **rozhodnout se, kdo mu bude pomáhat s osobní hygienou** – muž nebo žena;
- **právo používat zástěnu v choulostivých situacích** – provádění hygieny;
- **důstojného zacházení** – zasáhnout v případě nevhodných přezdívek, či jednostranného tykání, stylizací dospělého člověka do role dítěte (výzdoba pokoje), nepřevlékání klienta;
- **právo stěžovat si;**
- **vlastnit majetek** – možnost nakládání s majetkem může být ovlivněna zbavením či omezením svéprávnosti. Takový člověk pak nemůže nic koupit, prodat, darovat, něco

si vypůjčit nebo něco zapůjčit. Nezpůsobilí lidé by si neměli obstarávat ani drobné nákupy. K dobré praxi v rámci sociální rehabilitace však patří, že pod vedením asistentů mohou hospodařit s menším obnosem peněz a drobné nákupy si obstarávat sami.

- **vzdělání.**

11.4.4 Management sociálních služeb

V následující podkapitole budou krátce představeny specifické oblasti managementu sociálních služeb.

Cíle sociálních služeb

Cílem poskytovatelů je umožnit lidem v nepříznivé sociální situaci využívat možnosti čerpat potřebné služby a zůstat tak součástí místního společenství a žít důstojný život. Cíle v sociální organizaci nevychází z přesvědčení manažera, ale jsou vymezeny statutem organizace, zřizovací listinou a ustanovené státem nebo obcí. V případě sociální služby ve veřejném zájmu lze dospět ke vzájemné dohodě mezi několika obcemi, které budou společně poskytovat sociální službu, přičemž jedna obec postaví a dotuje například domov důchodců, ačkoliv v něm bydlí i občané jiných obcí.

Cílem poskytování sociálních služeb je proces **deinstitucionalizace**, pod kterým si lze představit postupný proces odklonu od tzv. komplexní dlouhodobé péče v institucích směrem k poskytování služeb formou individualizované podpory života v komunitě, viz příklad Jedličkova ústavu.

Plánování v sociálních službách

Zapojení širokého okruhu lidí a trvalá informační výměna s veřejností jsou základní podmínky pro plánování sociálních služeb a principem metody komunitního plánování. Cílem zapojování je začlenit do plánovacích procesů všechny aktivní zájemce, klíčové osoby a ostatní širokou veřejnost z místního společenství. Plán by tedy měli sestavovat občané dané obce.

Financování sociálních služeb

Sociální služby se nejčastěji financují z dotací ze státního rozpočtu, přičemž podstatou pro možnost požádat o dotace z veřejných rozpočtů je neziskovost daného subjektu. Tato dotace je poskytována na základě rozpočtu kraje a její výše se stanovuje na základě:

- střednědobého plánu rozvoje kraje v oblasti sociálních služeb;
- počtu a objemu vyplacených finančních příspěvků;
- počtu poskytovatelů sociálních služeb v kraji;
- procentního podílu kraje na celkovém ročním objemu finančních prostředků, které jsou určené k financování sociálních služeb.¹²

Kromě dotace mohou být sociální služby financovány také z:

¹² Procentní podíl se stanoví na základě celkového ročního objemu vyplacených příspěvků k celkovému počtu obyvatel sociální služby využívajících.

- příspěvků zřizovatelů;
- příjmů od uživatelů;
- příspěvků na péči;
- příjmů z veřejného zdravotního pojištění;
- příspěvků samosprávných celků;
- darů;
- vedlejší hospodářské a mimořádné činnosti.

11.4.5 Domovy pro seniory

Již od mládí je třeba mít před očima stáří.

Gaius Lucilius

Před rokem 1989

Situace v ČR se postupem času v oblasti péče o seniory velmi zlepšila. V minulosti byli tito lidé přehlíženi a společnost staré, nemocné a umírající lidi izolovala do ústavů a snažila se udržet zdání, že v ní žijí pouze zdraví, silní a výkonní jedinci. Domovem pro seniory byly **státní domovy důchodců**, ve kterých se k pacientům přistupovalo rutinním skupinovým systémem péče bez hlubšího porozumění potřebám jednotlivých osob. Jelikož byl také problém s ubytovací kapacitou, odcházeli do domovů důchodců i lidé soběstační a schopní samostatného života. Často byli do těchto zařízení umisťováni bez jejich souhlasu rodinnými příslušníky. Poskytovaná péče byla v plné výši hrazena státem. Příbuzní občas seniora navštěvovali a odnášeli si sebou jeho důchod, jelikož veškeré náklady na zdravotní péči hradil stát. Ošetřující personál byl ve většině případů psychicky nevyrovnaný a trpěl syndromem vyhoření. Poskytovaná ošetrovatelská péče nebyla realizována dle zásad ošetrovatelského procesu. Senior byl bez možnosti vyjádřit se k poskytovaným službám a veškeré úkony byly prováděny bez jeho vědomí. Dále se nikdo nezajímal o návyky předchozího života a všichni se museli plně přizpůsobit režimu v zařízení. Výběr ústavu nepřicházel v úvahu (Malíková, 2011, s. 29).

Po roce 1989

K postupné změně došlo až po roce 1989. Výraznější proměna však přišla až s platností zákona 108/2007 Sb. o sociálních službách. Mezi trendy současnosti patří převzetí ověřeného zahraničního modelu z dalších členských zemí EU. Hlavní snahou je dopomoci seniorům k:

- důstojnému stáří;
- maximální možné nezávislosti;
- začlenění seniora do společnosti;
- respektování potřeb seniora.

Všichni pracovníci si již musí uvědomovat individuální potřeby a jedinečnost svých klientů. Také v tomto systému však existují problémy související s uplatňováním nároků vyplývajících z prezentovaných práv. Senioři často vyžadují svá práva nevybíravým způsobem, kdy dochází například k obviňování pracovníků, slovnímu napadání a vynuocování nepotřebné péče i v případě, kdy si je klient sám schopen provést řadu činností. Dochází tedy k evidentnímu zneužívání služeb zařízení.

Etické zásady pro práci v domovech pro seniory:

- nezneužívat nepříznivou sociální situaci klienta k nabízení pro něj nevýhodných a nepotřebných služeb;
- neprojeovat pohrdání a neúctu vůči osobě v nepříznivé situaci;
- nezlehčovat situaci klienta;
- projevovat respekt a úctu ke klientovi;
- nabídnout klientovi více možností pomoci a konečný výběr rozhodnutí nechat na jeho uvážení;
- poskytnout dostatečné informace o nabídce sociálních služeb;
- nezamlčovat důležité informace;
- nepodvádět klienta;
- vést s klientem seriózní jednání;
- respektovat klientovo rozhodnutí;
- nekritizovat;
- nezesměšňovat;
- neponižovat.

Služby zahrnuté do základních činností domova pro seniory (Ministerstvo práce a sociálních věcí, Vyhláška č. 505/2006 Sb.):

- **poskytnutí ubytování** – poskytovatel musí zajistit ubytování, úklid, praní ložního prádla, žehlení;
- **poskytnutí stravy** – zajistit klientům celodenní stravu v rozsahu tří hlavních a dvou vedlejších jídel. Imobilní klienti musí mít stravu na pokoji u stolu nebo přímo na lůžku.
- **pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu** – pomoc při vstávání z lůžka, uléhání, oblékání, podávání nápojů, atd.
- **zprostředkování kontaktu se společenským prostředím** – poskytovatel musí klientovi zajistit, aby mohl využívat běžně dostupné služby a udržovat kontakt s rodinou tak, aby bylo maximálně podporováno sociální začlenění klienta.
- **pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu** – péče o vlasy, holení, atd.
- **sociální terapeutické činnosti** – podpora osobních a sociálních schopností pomáhající klientovi v sociálním začlenění.
- **aktivizační činnosti** – volnočasové činnosti, poskytnutí pomoci při obnovení a udržení kontaktu s přirozeným sociálním prostředím a pomoc při návratu a zlepšení dovedností klienta;
- **pomoc při uplatnění práv, oprávněných zájmů.**

11.5 Školství

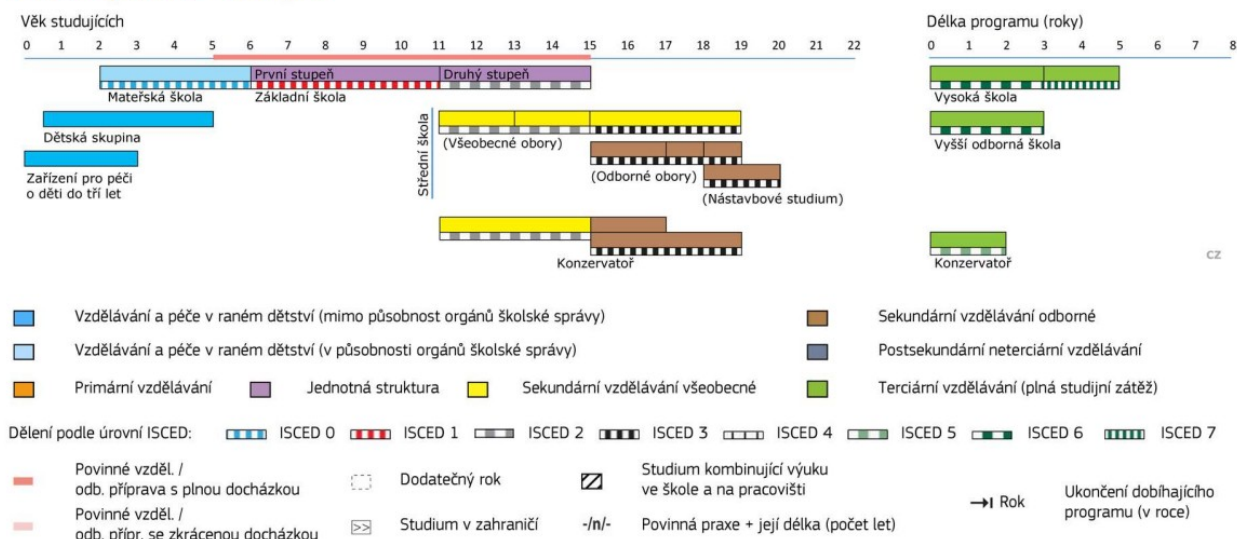
Zřízení (založení) nového školského zařízení má dvě fáze. První fází je ustanovení a vznik právnické osoby a druhou pak zápis školy do školského rejstříku. Zřizovatele lze pak rozdělit do dvou základních kategorií:

- **veřejní zřizovatelé** – například stát, kraj, obec, kteří školu většinou zřizují v právní formě příspěvkové organizace nebo školské právnické osoby.
- **neveřejní zřizovatelé** – například církve, náboženské společnosti či ostatní právnické a fyzické osoby. Neveřejní zřizovatelé mohou školy či školská zařízení zřídit v právní formě školské právnické osoby podle školského zákona nebo v právní formě jiné

právníkové osoby podle zvláštních právních předpisů. Nejčastější formou u neveřejných zřizovatelů je spol. s r. o.. (Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, 2022)

Na Obr. 17 naleznete pro komplexnější představu o školském systému zjednodušené schéma vzdělávací soustavy ČR a to do středních škol dle věku studujících a u vysokých a vyšších odborných škol dle délky programu.

Česká republika – 2021/22



Obr. 17: Zjednodušené schéma vzdělávací soustavy ČR

Zdroj: Školství v ČR [online] Eurydice [cit. 2022-02-22] Dostupné z: <https://www.dzs.cz/program/eurydice#skolstvi-v-cz>

Mezi orgány ovlivňující podnikání a působení ve školství patří především:

- **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy** - hlavním úkolem je zpracovat koncepci vzdělávání, vést rejstřík škol, schvalovat učební předpisy, schvalovat finanční normativy na žáka či registrovat vnitřní předpisy vysokých škol.
- **Národní pedagogický institut ČR** – školské vzdělávací zařízení, které svou metodickou, výzkumnou a odbornou činností řeší otázku všech stupňů vzdělávání. Cílem tohoto institutu je systematický přenos vzdělávacích inovací z centrální koncepční úrovně do školské praxe v regionech a vytváření rámcových vzdělávacích programů.
- **Česká školní inspekce** – jedná se o správní úřad ČR s celostátní působností, která má statut národní autority pro hodnocení kvality a efektivitu počátečního vzdělávání. V rámci inspekční činnosti jsou například analyzovány informace o vzdělávání dětí, hodnoceny podmínky a průběh vzdělávání, kontrola využívání finančních prostředků státního rozpočtu. Dále ČŠI provádí činnost na základě stížností, podnětů a petic. (Česká školní inspekce)
- **Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání (CERMAT)** – maturitní zkoušky či přijímací řízení.
- **orgány kraje** – zde činnosti v přenesené působnosti vykonávají odbory školství v rámci krajských úřadů, které zpracovávají programy rozvoje vzdělávání či jsou zřizovateli odborných učilišť, SŠ, VOŠ a školských zařízení.

- **orgány obcí** – správu vykonávají v přenesené působnosti také na obecních úřadech v rámci odboru školství. Jejich úkolem je zajistit podmínky pro realizaci povinné školní docházky a mohou být zřizovateli základních, mateřských škol a školských zařízení.
- **Národní akreditační ústav pro vysoké školství** – jedná se o nezávislý úřad zřízený k 1.1.2016, který rozhoduje o akreditacích studijních programů, o řízeních ke jmenování profesorem, vykonává vnější hodnocení vzdělávací činnosti, atd.

Kromě MŠMT, krajů a obcí může být zřizovatelem škol a školských zařízení také **soukromá fyzická či právnická osoba**.

11.5.1 Vysoká škola

Veřejná vysoká škola je právnická osoba, tzn., že se zřizuje, ruší a může se sloučit či splynout s jinou veřejnou VŠ či se rozdělit na dvě veřejné VŠ. VŠ jsou zpravidla samostatné právnické osoby s vysokým stupněm autonomie, do jejichž samosprávné působnosti patří například:

- vnitřní organizace, včetně pracovněprávních vztahů a výše mezd;
- hospodaření a nakládání s majetkem;
- tvorba studijních akreditovaných programů;
- určení počtu přijímaných uchazečů a podmínek pro přijetí. (Oficiální internetová stránka EU)

Jako právnická osoba musí také vést účetnictví a sestavovat každoročně **rozpočet**, podle kterého hospodaří a za který je ministerstvu odpovědný rektor. Mezi příjmy VŠ patří dotace ze státního rozpočtu, výnosy z majetku či příjmy z doplňkové činnosti (např. řešení projektů pro podniky). Mezi hlavní výdaje VŠ lze zařadit výdaje na mzdy, dále na provoz a správu majetku, výdaje na studenty (stipendia, zahraniční cesty, atd.). Financování vysokých škol se řídí zákonem o vysokých školách, přičemž **státní vysoké školy** jsou financovány z rozpočtových kapitol ministerstev, pod která spadají (Ministerstvo obrany a Ministerstvo vnitra). Financování **veřejných VŠ** je realizováno vícezdrojově. Rozhodujícím finančním zdrojem (zhruba 70 % příjmů) jsou prostředky poskytovány z rozpočtu MŠMT. Mezi další veřejné zdroje podílející se na financování veřejných vysokých škol patří například státní fondy, rozpočty krajů a obcí, výnosy z hlavní a doplňkové činnosti, poplatky spojené se studiem, atd. Dále může veřejná VŠ využít i mimorozpočtové prostředky, které získá na základě soutěže z domácích či zahraničních grantových agentur či ze sponzorských darů.

Rozpočet veřejné vysoké školy nesmí být sestaven jako deficitní a jeho vyhodnocení se provádí po skončení kalendářního roku. Podle zákona o vysokých školách zřizuje veřejná VŠ například tyto **fondy**:

- rezervní fond – slouží zejména ke krytí ztrát v následujících účetních obdobích a je tvořen ze zisku;
- stipendijní fond – tvořen poplatky za studium;
- fond odměn;
- fond sociální – příspěvky poskytovány studentům, kteří mají nárok na přídavek na dítě podle zvláštního právního předpisu, přičemž je přiznáván na deset měsíců v akademickém roce a vypočítává se z minimální mzdy (odpovídá její jedné čtvrtině). V roce 2021 činila měsíční výše sociálního stipendia 3 800 Kč.

Na českém terciárním vzdělávání se studenti podílejí pouze nízkými částkami, jinak je jim poskytováno zdarma. Mezi **poplatky** na veřejné VŠ patří například:

- poplatky za úkony spojené s přijímacím řízením;
- poplatky za překročení standardní doby studia.

Veškeré výše zmíněné poplatky jdou do již zmíněného stipendijního fondu a podle stipendijního řádu je VŠ může využít například na **stipendia**:

- za vynikající studijní výsledky;
- za vynikající výzkumné, vývojové a inovační znalosti;
- v tíživé sociální situaci studenta;
- na podporu studia v zahraničí.

Úkolem vysoké školy je následovat své mise a vize tak, aby bylo dosaženo vytyčených strategických cílů. Mezi mise TUL patří například:

- vědecké, výzkumné a tvůrčí činnosti s maximálním využitím svých kompetencí a vybavení;
- spolupráce s rozvíjejícími se institucemi na nejrůznějších úrovních;
- podpora pozitivních společenských procesů a především role nastupující generace;
- rozvoji mezinárodní spolupráce obecně a zejména s relevantními institucemi (Výroční zpráva o činnosti 2012, s. 13).

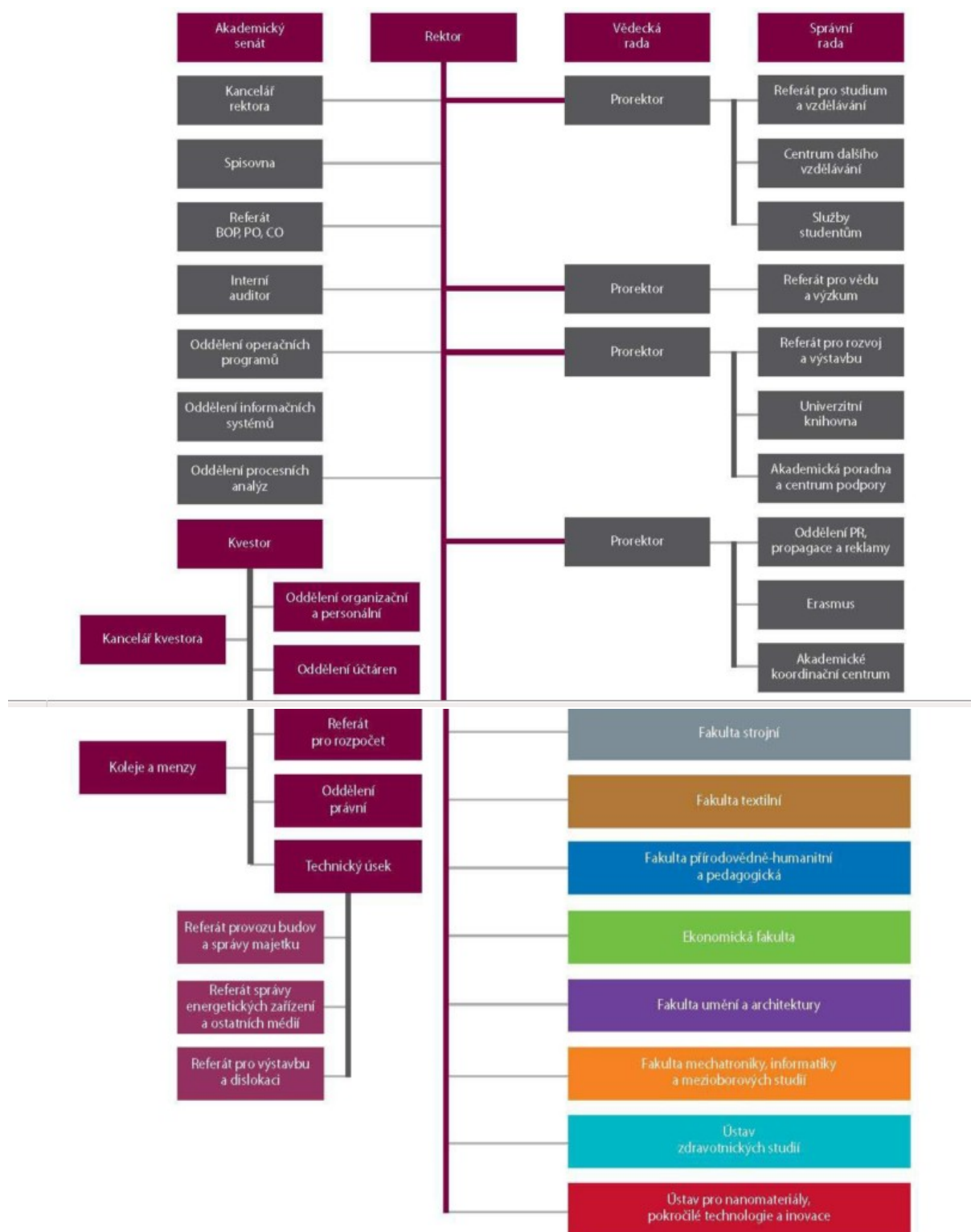
Vizí TUL je **rozvíjet se v oblasti excelence vědecké, výzkumné, vývojové a inovační činnosti a stát se ve všech sférách činnosti, tedy ve výuce, výzkumu, i podpůrných činnostech, proevropsky orientovanou a výzkumně zaměřenou univerzitou.**

V dlouhodobém záměru byly v jednotlivých oblastech činnosti stanoveny také prioritní **cíle**:

- **zajišťování kvality** svých činností skrze silné a kompetentní strategické řízení TUL a efektivní vnitřní mechanismy.
- **diverzifikace a dostupnost**: diverzifikovaný přístup ke kvalitnímu vzdělávání, reflektování potřeb a zájmů široké populace studentů.
- **internacionalizace**: zapojení do mobilních programů a krátké výjezdy studentů a akademických pracovníků. Dále se TUL snaží o zřetelný mezinárodní charakter.
- **relevance**: být v těsném a oboustranném otevřeném kontaktu s partnery na všech úrovních (lokální, národní i mezinárodní) a dále udržovat vztah s absolventy.
- **kvalitní a relevantní výzkum, vývoj a inovace**: orientace na specializované obory a dlouhodobá spolupráce s praxí.
- **rozhodování založené na datech**: koncepční a transparentní řízení politiky TUL.
- **efektivní financování** (Výroční zpráva 2016, s. 6).

Vysoká škola má také svoji organizační strukturu (viz obr. 18), kterou lze považovat za liniově-štabní. Z obr. 18 vyplývá, že nejvyššími orgány jsou Akademický senát, rektor, Vědecká a Správní rada. Samostatnou jednotku tvoří **kvestor**, kterému jsou podřízeni:

- oddělení organizační a personální;
- referát pro rozpočet;
- oddělení právní;
- technický úsek;
- koleje a menzy;
- kancelář kvestora.

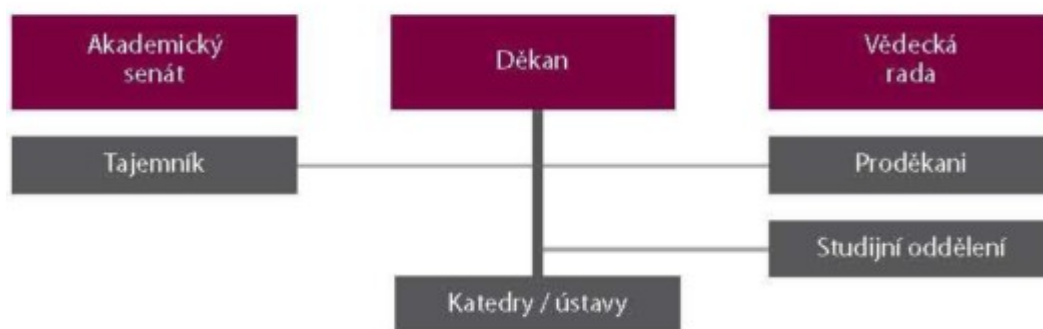


Obr. 18: Organizační schéma TUL

Zdroj: Výroční zpráva o činnosti 2012. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013. ISBN 978-80-7372-958-5

Kromě kompletního organizačního schématu celé univerzity existuje také organizační schéma jednotlivých fakult. Samosprávnými orgány fakulty jsou Akademický senát, Vědecká rada, a děkan fakulty, kterému je podřízen tajemník, jednotliví proděkanové a studijní oddělení. Děkanovi jsou přímo podřízeni vedoucí jednotlivých kateder. V rámci každé katedry lze pak

také nalézt liniové organizační schéma. Nejvyšším představitelem katedry je její vedoucí, který má pod sebou zástupce vedoucího, jednotlivé členy, sekretářku a také tajemnici katedry (obr. 19).



Obr. 19: Organizační schéma fakult

Zdroj: Zdroj: Výroční zpráva o činnosti 2012. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013. s. 11. ISBN 978-80-7372-958-5

11.6 Zdravotnictví

Zdravotnické služby jsou částí zdravotnického resortu a tvoří samostatné odvětví národního hospodářství. Pod pojmem zdravotnické služby se skrývají odborné aktivity, podnikány s cílem:

- Chránit, upevňovat a navracet lidem zdraví.
- Omezovat negativní důsledky poruch zdraví.
- Vést lidi ke zdravému způsobu života.
- Zlepšovat kvalitu životního prostředí.

Zdravotními službami se rozumí například:

- **poskytování zdravotní péče** – jedná se o soubor činností, které mají předcházet, odhalit či odstranit nemoc nebo jinou vadu zdravotního stavu a dále také například preventivní a diagnostické léčebné služby.
- **konzultační služby**, jejichž účelem je posouzení individuálního léčebného postupu
- **zdravotnická dopravní služba**
- **protialkoholní záchytná služba**.

Dále tyto zdravotní služby rozdělujeme na osm různých služeb:

- Poskytování zdravotní péče zdravotními pracovníky nebo jinými odbornými pracovníky.
- Konzultace o dalším průběhu léčby.
- Nakládání s tělem zemřelého, včetně převozu na anatomicko-patologickou pitvu.
- Zdravotní záchranná služba.
- Zdravotní dopravní služba.
- Přeprava pacientů neodkladné péče. Během převozu je pacientovi poskytována první pomoc.
- Činnosti odběrových nebo tkáňových zařízení. Zde jde o zajištění jakosti a bezpečnosti tkání a buněk.

- Krevní banky a transfuzní služby. Tímto se rozumí výroba, skladování a výdej transfuzních přípravků (Sovová, 2011).

Poskytovatelé zdravotních služeb

Zdravotní služba samotná je nejmenší jednotka produkce poskytovatele této služby. Spotřebitel je zde schopen posoudit její hodnotu a přiřadit výsledek. **Poskytovatelé** zdravotních služeb jsou tedy například lékaři, nelékařští zdravotničtí pracovníci, nemocnice, zdravotnická zařízení, které mají oprávnění krajského úřadu nebo ministerstva. Poskytovatelem zdravotních služeb se rozumí **fyzická nebo právnická osoba**, která má oprávnění zdravotní služby poskytovat.

Organizace poskytovatelů zdravotních služeb lze rozdělit dle specializace zdravotní péče na:

- **primární** – např. diagnostická léčebná péče či preventivní prohlídky u lékaře.
- **sekundární** – specializovanější ambulantní či nemocniční zdravotnická zařízení, kam pacienty odesílají lékaři primární péče, pokud je nemohou sami dostatečně vyřešit.
- **terciární** – vysoce specializovaná zařízení se specializovanými pracovníky, kteří poskytují komplexní diagnostické postupy za použití vyspělé techniky. Jedná se např. o fakultní nemocnice či výzkumná centra (IKEM). (Národní zdravotnický informační portál)

Práva pacienta

- Pacient má právo na poskytnutí zdravotních služeb na náležité odborné úrovni.
- Pacient má právo na slušné zacházení, ohleduplnost a respektování soukromí během vyšetření.
- Pacient má právo zvolit si vlastního lékaře a vyžádat si konzultaci ještě s jiným lékařem.
- Má právo na náhled do své lékařské dokumentace
- Má být předem informován o ceně poskytované služby.
- Má právo na návštěvu během hospitalizace.

Práva lékaře

Lékař má právo, vědět, jestli je pacient přenašečem infekční nemoci a pokud hrozí nákaza, má právo neposkytovat danou péči. K základním **povinnostem zdravotnických pracovníků**, zejména ve vztahu lékař-pacient, patří:

- Povinnost léčit.
- Povinnost použít všechny dostupné možnosti léčení a aplikovat soudobé poznatky vědy.
- Povinnosti přispívat k dalšímu rozvoji vědy.
- Svolení pacienta k lékařským zákonům.
- Důvěra pacienta v lékaře.¹³

11.6.1 Organizace zdravotnictví v České republice

Hlavními orgány, tvořícími strukturu zdravotnických institucí v České republice, jsou Ministerstvo zdravotnictví, Všeobecná zdravotní pojišťovna, ostatní zdravotní pojišťovny a zdravotnická zařízení (ordinace praktických lékařů, ordinace odborných ambulantních lékařů,

¹³ Zdravotní služby (zákoník), Ostrava, 2012.

nemocnice a odborná lůžková zařízení). Stát působí jako garant zdravotní péče prostřednictvím krajských úřadů. Krajské úřady mají povinnost zajistit na svém území poskytování zdravotních služeb, provádí registrace a povolují zřízení zdravotnických zařízení. Majitelem zdravotnických zařízení může být nejen stát, ale také obec, město a v neposlední řadě privátní sektor ambulantních služeb (přestože se již rozšiřuje privátní sektor, je zdravotnictví řazeno mezi veřejné služby).

11.6.2 Podmínky podnikání ve zdravotních službách v České republice

Dle Živnostenského zákona není živností v rozsahu zvláštních zákonů činnost fyzických osob lékařů, zubních lékařů a farmaceutů, dále nelékařských zdravotnických pracovníků při poskytování zdravotních služeb. Takto podnikající osoby spadají pod **Zákon o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta**.

Stále častěji je také zdravotnické zařízení vedeno jako s. r. o., především díky nesporným výhodám omezeného ručení za závazky, oddělení osobního a obchodního majetku a v případě potřeby také převedení společnosti na jinou osobu. Naopak nevýhodou provozování právnické osoby může být nákladnější administrativní zatíženost, zveřejňování výsledku hospodaření, atd.

Obecné podmínky poskytování zdravotních služeb upravuje zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování. Oprávnění k poskytování zdravotních služeb uděluje krajský úřad příslušný podle místa, kde hodlá žadatel o udělení oprávnění zdravotní služby poskytovat. Pokud žadatel splní všechny náležitosti uložené zákonem, má na udělení oprávnění právní nárok (Slavík, 2012).

Fyzická osoba (člověk) musí splňovat tyto základní podmínky:

- věk alespoň 18 let;
- svéprávnost;
- bezúhonost;
- povolení k pobytu na území ČR, jde-li o cizince;
- způsobilost k samostatnému výkonu zdravotnického povolání zubního lékaře anebo ustanovený odborný zástupce;
- užívací právo (vlastnictví, nájem, výpůjčka) ke zdravotnickému zařízení, které splňuje požadavky na věcné a technické vybavení;
- personální zabezpečení poskytovaných služeb;
- povolení k nakládání se zdroji ionizujícího záření, je-li součástí zdravotnického zařízení rtg přístroj;
- schválený provozní řád.

Právnická osoba musí splňovat tyto základní podmínky:

- bezúhonost jednatele (jednatelů);
- ustanovený odborný zástupce;
- užívací právo (vlastnictví, nájem, výpůjčka) ke zdravotnickému zařízení, které splňuje požadavky na věcné a technické vybavení;
- personální zabezpečení poskytovaných služeb;

- povolení k nakládání se zdroji ionizujícího záření, je-li součástí zdravotnického zařízení rtg přístroj;
- schválený provozní řád.

Krajský úřad **oprávnění žadateli neudělí**, jestliže

- žadatel nespĺňuje některou z výše uvedených podmínek;
- žadateli, který je fyzickou osobou, byl uložen zákaz výkonu povolání;
- žadateli bylo v posledních třech letech odňato oprávnění pro závažné porušení povinností poskytovatele;
- v posledních třech letech soud zamítl insolvenční návrh proto, že majetek žadatele nepostačuje k úhradě nákladů insolvenčního řízení nebo je zcela nepostačující k uspokojení věřitelů;
- insolvenční správce žadatele nedal v insolvenčním řízení písemný souhlas k podání žádosti o udělení oprávnění nebo k dalším krokům žadatele směřujícím k udělení oprávnění.

Zdravotní péče je oborem podnikání, který lze zařadit mezi ta méně riziková, jelikož nepodléhá ekonomickým cyklům a je pro občany nevyhnutelná v každé době. Další výhodou je úzké napojení na státní sektor a také vysoké vzdělání podnikajících osob. To je také nejspíše jedním z důvodů, že činnosti lékařů jsou přerušovány pouze minimálně a ve většině případů se jedná o seriózní podnikatelský záměr. (Štěpánová, 2017)

Financování

Systém povinného zdravotního pojištění je základním prvkem systému poskytování zdravotní péče v České republice. Tento systém je realizován pomocí Všeobecné zdravotní pojišťovny a dalších oborových a závodních pojišťoven. **Financování zdravotnictví v ČR** vychází ze systému povinné zdravotního pojištění, kdy si zdravotní pojištění platí buď OSVČ sama, procentuální část odvádí zaměstnanec a zaměstnavatel, či pojištěnec spadá do skupiny, kdy zdravotní pojištění za něj platí stát (např. ženy na rodičovské dovolené). Uplatňován je tzv. princip solidarity, kdy každý pracující občan přispívá na zdravotní pojištění dle svých příjmů a zdravotní péči pak čerpá dle svých potřeb. Znamená to, že čím více člověk vydělává, tím větší procento z jeho příjmu odchází na zdravotní pojištění, aniž by musel více čerpat. Veškeré vybrané pojistné je přerozdělováno mezi jednotlivými pojišťovnami. Základní povinností zdravotních pojišťoven je zajistit pro své pojištěnce zdravotní péči v potřebném rozsahu, struktuře i kvalitě. Za tímto účelem navazují zdravotní pojišťovny smlouvy se zdravotnickými zařízeními (s nemocnicemi a dalšími lůžkovými zařízeními, specializovanými zařízeními, laboratořemi a diagnostickými centry). Financování zdravotnických zařízení probíhá v České republice rozdílným způsobem. Například nemocnice mohou být v přímé působnosti Ministerstva zdravotnictví (například Fakultní nemocnice Brno), či mohou být akciovými společnostmi s majoritní účastí kraje či obce (např. Krajská nemocnice Liberec).

Výdaje na financování zdravotnictví se často čerpají ze státního nebo krajského rozpočtu. Ze státního rozpočtu je hrazeno především zdravotní pojištění dětí, důchodců atd.

Platby ve zdravotnictví mohou být prováděny různými způsoby:

- **paušální platba** – u většiny zdravotnických záchranných služeb či u lůžkové péče;
- **dle odpracovaných bodů** – slouží například k financování ambulantních specialistů;

- **DRG** (Diagnosis – related group) – zákroky rozděleny do skupin, přičemž se vychází z toho, že za stejný zákrok by zdravotnické zařízení mělo dostat stejné finanční prostředky;
- **kapitační platby** – platby především praktickým lékařům za počet registrovaných pacientů;
- **výkonnostní platby** – platby za výkon, uplatňovány například v zubním lékařství, kdy zdravotní pojišťovna vyplatí lékaři výkony zapsané pod příslušnými kódy. (Houba, 2021)

11.6.3 Zubní lékařství

V České republice jsou všechny zubní ordinace privatizované. To znamená, že žádná zubní ordinace se ekonomicky nezodpovídá státu. Tyto ordinace mohou být částečně, či plně smluvní, nebo naopak nesmluvní. Plně smluvní ordinace má smlouvy se všemi zdravotními pojišťovnami na trhu. Zdravotní pojišťovny kryjí náklady na preventivní prohlídky, rentgeny, anestezie a také na vstupní vyšetření. Estetické úpravy a nadstandardní zubní péče je hrazená pacientem. Nesmluvní soukromé zubní ordinace nemají uzavřené žádné smlouvy s pojišťovnami a pacient musí platit kompletně všechny náklady. Z ekonomického hlediska je to pro většinu pacientů méně dostupná péče. Zde pacient platí i za standardní zubní péči a povětšinou to nebývají malé částky. Samostatnou kapitolou je zubní pohotovost, kde se provádějí pouze akutní úkony, ale ne běžné prohlídky (viz dále).

Vznik zubní ordinace

Zubní ordinaci může zřídit firma, kraj, město či jednotlivec. V případě že ji zřídí kraj, je založena většinou při krajské nemocnici. Kraj zařídí prostory a veškeré vybavení, dále také zaměstná stomatology a všechny potřebné pracovníky. Tento typ ordinace spadá pod krajskou nemocnici, která se jako celek ekonomicky zodpovídá kraji. V tomto případě se ale nejedná o běžnou zubní ordinaci, jedná se o zubní pohotovost a lůžkovou část. Zde se zabývají pouze akutními případy, například vážné úrazy či onemocnění, jako jsou nádory a jiné. Nelze zde chodit na preventivní prohlídky. Stejně jako v nemocnici, je tato ordinace smluvně dohodnuta se zdravotními pojišťovnami.

Město zřizuje zubní ordinaci v případě, že se zde nenachází žádná jiná, město najme prostory a zaplatí všechno potřebné pro provoz praxe. Takže také najme pracovníky. Město tyto pracovníky vyplácí a také samo rozhodne, na jakém principu bude fungovat. Může se jednat o klasickou zubní ordinaci, nebo jen o zubní pohotovost. Je také možné, aby praxe byla zároveň pohotovost i běžná ordinace. Tyto ordinace bývají zpravidla plně smluvní.

Stomatolog jako soukromník založí stomatologickou praxi a zaměstná zaměstnance (zubní sestry, zubní lékaře, zubní techniky). V dnešní moderní stomatologii ordinace lpí především na prevenci a dobré orální hygieně. Proto je nutné zaměstnávat dentální hygienisty, kteří se starají o to, aby uměl pacient udržet svůj chrup zdravý. Soukromé zubní ordinace lze rozdělit na smluvní a nesmluvní.

Financování stomatologických služeb

Pokud v obci, či městě není žádná stomatologická praxe, krajský úřad, nebo město samo, zpravidla přispívá **dotacemi** pro založení zubní ordinace. Nehradí ovšem všechny náklady.

Město je rádo že soukromník chce založit zubní ordinaci, protože chce co nejvyšší komfort pro své obyvatele, a proto by měla tyto aktivity podporovat.

Zdravotní pojišťovny uzavírají smlouvy se zubními ordinacemi. Pojišťovny pak částečně hradí náklady na provoz praxe. Pacienti platí **zdravotní pojištění**, ze kterého pak pojišťovny čerpají. Zdravotní pojišťovny hradí jen standardní zubní péči, nadstandardní péči si pacient hradí buďto částečně, nebo zcela sám.

Posledním možným zdrojem financování stomatologické péče jsou **soukromé zdroje**, které lze rozdělit na:

- příplatky – za nadstandardní služby, které jsou placené pouze z části pojišťovnami;
- přímé platby – za nadstandardní služby.

Otázky

1. Co rozumíme pod pojmem nepříznivá životní situace?
2. Jak si vysvětlujete pojem **deinstitucionalizace**?
2. Jaké mohou být předsudky proti klientům sociálních služeb a jak je možné je eliminovat?
3. Jaká jsou specifika podnikání v sociálních službách a ve zdravotnictví?

Doporučená literatura

Zákon 108/2006 Sb. o sociálních službách
Etický kodex sociálních pracovníků v ČR

12 Podnikatelské služby

Cíl kapitoly

Cílem této kapitoly je přiblížit studentům podnikatelské služby. Pozornost bude věnována především podnikání ve službách cestovních kanceláří, stravování, ubytování a obchodu.

Klíčová slova

- cestovní ruch;
- stravování;
- ubytování;
- velkoobchod;
- maloobchod;
- franšíza.

Čas potřebný k nastudování

120 minut

„Cestovní ruch je mnohostranným odvětvím, které zahrnuje dopravu, turistická zařízení poskytující ubytování a stravování, služby cestovních kanceláří a agentur, průvodcovské služby, turistické informační systémy a další infrastrukturu či další služby cestovního ruchu. Odvětví cestovního ruchu patří mezi nejvýznamnější součásti národní i světové ekonomiky.“ (CzechTourism, 2010)

12.1 Ubytovací služby

Ubytovací služby lze definovat jako

poskytování přechodného ubytování a to zejména ve spojení s účastí na cestovním ruchu, ale i při výkonu povolání (služební cesty). Umožňují účastníkům přenocování nebo přechodné ubytování mimo místo trvalého bydliště a uspokojují jejich potřeby související s přenocováním nebo přechodným ubytováním.

Klasifikace ubytovacích zařízení

Klasifikace je založena na dobrovolnosti. Ubytovací zařízení si tak může s pomocí klasifikačních podkladů udělat přehled, jak si v klasifikaci stojí. Přitom se každé zařízení rozhodne samo, zda se tohoto procesu zúčastní či nikoli. Klasifikace se řídí pevně stanoveným řádem a způsobem vyhodnocování, jež přihlíží k místním specifickým podmínkám. Klasifikace se mohou účastnit všechny provozovny s více než 5 pokoji, pokud jejich provozovatelé vlastní živnostenský list na ubytovací služby a klasifikované provozovny odpovídají všem právním předpisům platným na území ČR. Klasifikováno je v kategoriích:

- *Tourist
- **Standard
- ***Komfort

- ****FirstClass
- *****Luxus.

Normy pro poskytování ubytovacích služeb

V začátku podnikání v ubytovacích službách je podstatné, zda má provozovatel v plánu nabízet ubytovací i stravovací služby či se zaměřit pouze na ubytování. V tom případě mu bude stačit živnostenský list na "ubytovací služby". Jedná se o **živnost volnou** a dle této živnosti je možné poskytovat i snídaně (kapacita je omezena na 10 lůžek). Kromě základních podmínek pro získání volné živnosti jsou pro začátek podnikání požadovány další kritéria, mezi která patří například označení provozovny jménem odpovědné osoby, provozní dobou, příslušnou kategorií a třídou ubytovacího zařízení. Právní vztah mezi ubytovatelem a hostem upravuje občanský zákoník. Host má právo na poskytnutí přechodného ubytování a užívání všech určených prostor a jeho povinností je zaplatit cenu a dodržovat ubytovací řád.

Stravovací službou se dle zákona č. 258/2000 Sb. rozumí výroba, příprava nebo rozvoz pokrmů za účelem jejich podávání zejména v rámci provozované hostinské živnosti, při podávání občerstvení a při podávání pokrmů jako součásti ubytovacích služeb a služeb cestovního ruchu. Chce-li podnikatel začít k ubytovací činnosti poskytovat také stravování, bude potřebovat živnostenský list "hostinská činnost". Jedná se o **živnost řemeslnou**, nařízení vlády č. 469/2000 Sb. Při provozování živnosti se požaduje kromě všeobecných podmínek i splnění zvláštních podmínek provozování živnosti, v daném případě podmínky odborné způsobilosti. Odborná způsobilost pro uvedenou živnost je stanovena v §21 živnostenského zákona. Doklady o odborné způsobilosti lze ve smyslu ustanovení §22 živnostenského zákona nahradit dokladem o ukončení vzdělání v příbuzném oboru a dokladem o vykonání praxe v oboru či příbuzném oboru. Za příbuzné obory se považují obory, které užívají stejných nebo obdobných pracovních postupů a odborných znalostí (v daném případě například vyučení v oboru pekař, cukrář, řezník a uzenář) (Hospodářská komora ČR, 2009).

Provozovat hotel lze různými způsoby:

- **nezávislý hotel** – provozovatel nezávislého hotelu není vázán na jiný hotel. Má vlastní know-how, marketing, nevyužívá globální značku a nikomu neplatí žádné poplatky. Hlavní výhodou je nezávislost na provozování, volba šíře služeb, žádné poplatky. Naopak mezi nevýhody lze zařadit užší rozsah tržních segmentů a vyšší rizikovitost.
- **rezervační systém** – hotely, které využívají rezervační systémy, platí za ně, ale nemůžou používat značku a jméno, ale pouze uvádět, že je hotel součástí rezervačního systému. Výhodou je dostupnost přes distribuční systémy a nevýhodou nulová podpora provozu či poplatky za rezervační systém.
- **sít' hotelů** – hotely, které jsou členem určité hotelové skupiny, tzn., přebírají obchodní jméno, služby mateřské společnosti, tzn. marketingové aktivity, platí paušální poplatky a využívají rezervační systém.
- **franšízový systém** – jedná se o hotely, které podnikají pod stejnou značkou a snaží se tak stát ještě většími. Využívají společné jméno, značku, společný rezervační systém, manuály řízení, trénink řízení, kontrolu kvality, atd. Výhodou je nižší riziko a nevýhodou závislost na značce (Vystoupil, 2006, s. 157).

Kromě způsobu provozování, lze ubytovací zařízení dělit také dle formy vlastnictví:

- **soukromé** – cílem je maximální zisk;
- **státní** – cílem je zachovat historické budovy a také podporovat cestovní ruch v regionu;

- **farmy** – cílem je přinést životaschopnost do hospodářství;
- **neziskový sektor** – má sociální charakter, umožňuje lidem s omezenými prostředky cestovat.

Kromě základního ubytování jsou v hotelu k dispozici také další služby. Rozsah a kvalita služeb, které se musí poskytovat při uspokojování poptávky, se označuje jako **standard služeb**. Jednotlivé ubytovací zařízení poskytují různý standard služeb, které mají charakter doplňkových služeb ubytovacího zařízení. S náročnější kategorizací vzrůstá nejen standard poskytovaných služeb, ale i některé placené služby přecházejí do skupiny neplacených služeb.

Mezi placené služby lze zařadit například:

- doprava zavazadel mimo prostory hotelu (letišť, nádraží);
- telekomunikační služby (telefon, fax, internet);
- zajištění vstupenek, jízdenek, letenek atd.;
- praní a žehlení prádla;
- směnářská činnost;
- půjčení vizuální techniky;
- bezpečnostní schránky;
- tlumočnické a průvodcovské služby;
- půjčování osobních dopravních prostředků;
- garáže;
- opravy obuvi, oblečení;
- doplňkový prodej (časopisy, hygienické potřeby, památkové předměty, atd.).

Mezi neplacené služby patří:

- úschova zavazadel;
- donáška zavazadel;
- uvedení hosta do pokoje, atd.

Mezi doplňkové služby hotelu lze zařadit:

- **sportovně-rekreační služby** – př. kuželny, tenisové haly, haly na stolní tenis, fitness centra, sauny, solária, kryté bazény, sportovní haly nebo přírodní koupaliště, bazén, loděnice, volejbalová, badmintonová, golfová hřiště, tenisové kurty, jízda na koni, běžecké trasy, kluziště, ledové plochy, lyžařské běžecké a sjezdové tratě, sánkařské dráhy, lanovky, vlek.
- **společensko-zábavní služby** – př. živá nebo reprodukováná hudba, tanec, hry, hrací automaty.
- **wellness služby** – př. spa, vodní terapie: vířivá vana, vana pro perličkové koupele, aromatické lázně, solárium, centrum pro kosmetickou péči, různé druhy saun (př. finská).
- **kongresové služby** – př. organizování kongresů, konferencí, symposií, seminářů, výstav a veletrhů (Prokešová, 2012).

Mezi další služby poskytované některými ubytovacími zařízeními patří například zařízení pro tělesně postižené, místnost pro zavazadla, parkování pro hotelové hosty, praní prádla a chemické čištění, Valet Service (donášková služba), kamerové systémy a ostraha objektu.

Organizace v ubytovacích službách

V ubytovacím sektoru je nejčastěji využívána dvoustupňová hierarchická struktura, kde na vyšším stupni řízení je generální manažer a na nižších stupních se nachází podřízení, kteří se věnují vedení výkonných pracovníků hotelu (viz obr. 23):

- **F&B Manager** (Food and Beverage) – manažer na úseku restaurace, který se stará o dostatečný počet číšníků, stálé zásoby nápojů a doplňování materiálu a zboží. Další z činností je výběr dodavatele.
- **Marketing Manager** – manažer se stará o reklamu hotelu a o webové stránky.
- **Chef** – neboli šéfkuchař, je hlavním pracovníkem v úseku kuchyně, který se stará o přípravu jídel a stálou kvalitu podávaných potravin.
- **Spa Manager** – vedoucí pracovník na úseku lázní a masáží. Mezi kompetence tohoto pracovníka patří hlavně neustálá příprava kosmetických přípravků a organizace práce masérů.
- **G-R Manager (Guests relations)** – manažer je zodpovědný za vztahy s hosty. Hlavní činností jsou rezervace pokojů a organizace práce recepčních.
- **Event Manager** – vedoucí na úseku organizace akcí pro hosty, jehož náplní práce je organizace konferencí, svateb a mnohé další.
- **Sales Manager** – hlavním vedoucím, který se stará o sjednocení tržeb všech středisek, hodnotí a analyzuje hospodářský výsledek a řídí práci účetních.



Obr. 23: Organizační struktura hotelu

Zdroj: OBERHEL, M. (2013) *Rozhodování o doplňování zásob ve vybraném restauračním podniku* [diplomová práce]. Praha: Vysoká škola ekonomická, Katedra exaktních metod, 2013.

Umístění ubytovacího zařízení

Umístění ubytovacího zařízení určuje cílové trhy a především jejich velikost. Poskytovatelé ubytovacích služeb tedy dávají značný důraz na výběr vhodné lokality. Mezi nejvýznamnější lokalizační faktory patří faktory personální, kvalita a atraktivita území a geografická blízkost zákazníků (Jirásková, 2013, s. 122). Jiný cílový trh bude totiž v centru města nebo na předměstí, v okolí dálnic, na vesnicích. Samozřejmě cenu nejvíce ovlivňuje atraktivita prostředí. Dále existují také mobilní ubytovací zařízení, například lůžkové vlaky, obytné přívěsy a stany, které si můžeme postavit téměř kdekoli.

Konkurence v ubytovacích službách

Ubytovací sektor se vyznačuje velmi silnou konkurencí, která má dvě hlavní formy:

- konkurence mezi odlišnými typy ubytování, např. mezi městskými hotely a vilami u moře;

- konkurence mezi jednotkami, které patří k témuž typu ubytování, např. mezi hotely jednoho řetězce umístěnými v centru města

Sektor ubytovacích služeb se proto vyznačuje výraznou snahou o získání konkurenční výhody, mezi které lze zařadit například výši ceny, nabídka pro určité typy zákazníků, různé varianty poskytovaných služeb, vybavení pokojů, umístění, atd. Mezi faktory negativně ovlivňující podnikání v ubytovacích službách lze zařadit například sezónnost, obtížný výběr vhodných zaměstnanců či pandemickou situaci.

Cena ubytovacích služeb

Ceny ubytování se v Evropě značně liší. Důvodem je:

- úroveň hospodářského rozvoje země;
- úroveň poptávky v dané oblasti;
- státní cenová kontrola v některých zemích (př. v Řecku);
- rozdíly v daňové politice mezi evropskými zeměmi (Horner a Swarbrookej, 2003, s. 53).

Faktory ovlivňující výši ceny v ubytovacím zařízení:

- umístění – prostředí, atraktivita;
- vybavení ubytovací jednotky;
- úroveň nabízených služeb;
- čas – roční období, určitý den v týdnu;
- slevy – pro získání hromadných zákazníků, ceny konferencí, zájezdů;
- věrnostní zvýhodnění pro pravidelné zákazníky;
- slevy na poslední chvíli nebo první chvíli (last a first minute);
- vliv úrovně ekonomiky dané země;
- úroveň poptávky domácí, zahraniční, regionální;
- rozdíly v daňové politice zemí.

12.2 Stravovací služby

V případě **stravování** se jedná o proces uspokojování základní lidské potřeby. Každý člověk potřebuje k životu energii, kterou získává právě prostřednictvím stravování. Pod pojmem stravovací služba se rozumí výroba, příprava nebo rozvoz pokrmů za účelem jejich podávání.

Stravovací zařízení se s přihlédnutím k jejich funkci a ve vztahu k uspokojování potřeb hostů člení na:

- **s převážně stravovací funkcí** – restaurace, motorest, samoobslužná restaurace, hostinec
- **s funkcí doplňkového stravování** – bistro, bufet, kiosek, fast-foody
- **se společensko-zábavní funkcí** – kavárny, vinárny, cukrárny, čajovny, bary, pivnice (Orieška, 2010, s. 138).

Dalším dělením hostinských zařízení je rozdělení na **veřejné a účelové stravování**. Veřejné stravování je přístupné veškerému místnímu obyvatelstvu a účastníkům cestovního ruchu. Nabízí široký sortiment na základě individuálních požadavků hostů. Účelové stravování je určeno velkým skupinám osob, které náleží k určité organizaci nebo instituci. Klientela je

tedy předem známá a rozsah služeb je specificky přizpůsoben potřebám klientů. Na ceně jídel se většinou podílí i další subjekt (zaměstnavatel, škola, pojišťovna). Mezi příklady účelového stravování patří školní jídelny, závodní jídelny, jídelny v lázeňských střediscích nebo jídelny v nemocnicích (Mlejnková a kol., 2009, s. 56).

Stravovací zařízení jako takové se dělí na část:

- **odbytovou** – prostor stravovacího zařízení přístupný hostům a určený pro samotnou konzumaci jídla.
- **výrobní** – prostor baru, kuchyně, cukrárenská dílny a umývárny nádobí.
- **zásobovací** – tuto část tvoří různé druhy skladů, např. sklad potravin, pomocného materiálu, kuchyňského odpadu.
- **administrativní a vstupní prostory** – kanceláře vedení provozu, WC a umývárny zaměstnanců, šatna.

Založení restaurace

Pro založení restaurace, hospody či jakékoli činnosti spojené s přípravou jídel a roznáškou nápojů je třeba si nejprve vyřídit živnostenský list, konkrétně živnost řemeslnou - hostinská činnost, činnosti spočívající v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány. Pro získání živnostenského listu je potřeba splňovat všeobecné předpoklady získání živnostenského listu a také odbornou způsobilost.

Podnikatel může v rámci živnostenského oprávnění pro hostinskou činnost provádět také doplňkový prodej (např. tabákové výrobky, upomínkové předměty či základní hygienické potřeby, atd.), prodávat pokrmy a nápoje „přes ulici“, provozovat hry (např. kulečnick), půjčovat společenské hry, noviny a časopisy atd. Ovšem tyto činnosti mohou být vykonávány pouze v omezeném rozsahu tak, aby byla zachována povaha hostinské živnosti a tyto činnosti byly stále jen jako doplňkové v porovnání s vlastní hostinskou činností (Portál pro živnostníky a drobné podnikatele, 2011).

Mezi základní povinnosti při provozování stravovacího zařízení patří:

- mít na provozovně průkaz živnostenského oprávnění – živnostenský list;
- zajistit, aby v provozní době byla na provozovně osoba znalá českého či slovenského jazyka;
- povinnost prokázat pracovníkům živnostenského úřadu totožnost;
- vydat na žádost zákazníka doklad o prodeji;
- mít k dispozici doklady o nabytí zboží pro případ kontroly;
- odpovědnost podnikatele za to, že jeho zaměstnanci splňují znalosti bezpečnostních předpisů a předpisů k ochraně veřejného zdraví;
- dodržovat hygienické předpisy;
- stanovit smluvní prodejní ceny.

Provozovna a její náležitosti

Provozovna je prostor, ve kterém je živnost provozována. Podnikatel je povinen zajistit, aby provozovna byla způsobilá k provozování podle zvláštních předpisů (stavební, požární, revize rozvodů elektřiny a zejména hygienické předpisy).

Každá provozovna musí být zvenčí trvale a viditelně označena:

- obchodním jménem podnikatele;
- identifikačním číslem;
- jménem a příjmením osoby zodpovědné za činnost provozovny;
- provozní dobou.

Pro zahájení činnosti v provozovně je také důležité její vybavení stroji a zařízeními pro výrobu a uchovávání pokrmů.

Nezbytné požadavky na:

- **budovu** – dostatečná vzdálenost od zdrojů znečištění, vhodná vybavenost, čistota pracovního prostředí (osvětlení, ovzduší);
- **suroviny** – spolehlivý dodavatel, kontrola, zda jsou suroviny kvalitní (jestli nedošlo k znehodnocení), kontrola doby spotřeby
- **bezpečné zacházení** – dodržování technologických postupů, správné postupy při přepravě a skladování, dostatečné tepelná úprava.¹⁴
- **zaměstnance** – každý zaměstnanec musí být zdravotně způsobilý, mít vhodný pracovní oděv, projít školením a dodržovat osobní hygienu.

Hygienické požadavky

Jde především o ochranu zdraví lidí před nepříznivými životními a pracovními podmínkami a zabránění vzniku infekčních chorob a omezení hromadně se vyskytujících chorob (Novotný, 2001, s. 7). Předpokladem poskytnutí stravovací služby je zdravotní nezávadnost připravovaných a podávaných pokrmů. Zákon nařizuje prevenci proti vzniku různých nákaz a otrav. A dále v případě jejich nedodržení ukládá sankce a pokuty.

V první řadě jde o zdravotní způsobilost pracovníků. Zaměstnanci se musí podrobit lékařským prohlídkám, mít u sebe zdravotní průkaz, informovat lékaře o druhu pracovní činnosti a uplatňovat při práci znalosti nutné k ochraně veřejného zdraví (Marádová, 2001, s. 107). Dále je k výkonu povolání ve stravovacím zařízení nutná odborná způsobilost, čím se rozumí souhrn teoretických znalostí potřebných k zajištění stravovacích služeb. Zákon nestanovuje, jak má zaměstnanec potřebné znalosti získat. Pokud kontrola zjistí, že zaměstnanec tyto znalosti nemá, nemůže vykonávat činnosti epidemiologicky závažné až do doby složení zkoušky před komisí.

Provozovna musí dále vyhovovat hygienickým požadavkům na umístění, stavební konstrukci, prostorové uspořádání, zásobování vodou, osvětlení, větrání, atd. Konkrétní ustanovení nutná pro provoz restaurace je možné najít ve vyhlášce o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných. Jde o zásady používání konkrétních potravin a surovin jako například vejce, maso, ryby, polotovary, tuky, atd.

Požadavky na stravovací zařízení jsou založeny na zásadách systému kritických bodů HACCP:¹⁵

- provedení analýzy nebezpečí;

¹⁴ Dostatečnou tepelnou úpravou se rozumí účinek záhřevu na teplotu 75°C po dobu 5 minut. Mezi tepelné úpravy patří vaření, pečení, dušení, smažení, grilování, gratinování. Teplý pokrm má mít při výdeji teplotu minimálně 63°C.

¹⁵ Hazard Analysis and Critical Control Point

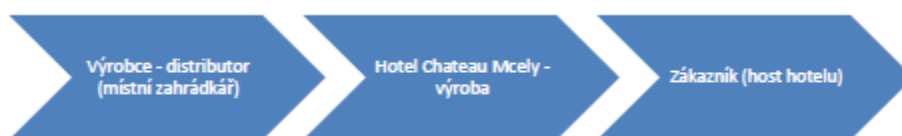
- stanovení kritických bodů;
- stanovení znaků a kritických mezí v kritických bodech;
- vymezení systému sledování v kritických bodech;
- určení nápravných zařízení;
- zavedení ověřovacích postupů a dokumentace (Maňásková, 2010).

Distribuce ve stravovacích službách

V případě distribuce je klíčovým prvkem pro výběr distribuční cesty druh dodávaného materiálu. Největší rozdíly v dodavatelských cestách jsou především v letním období, kdy úlohu některých dodavatelů tvoří především místní zahrádkáři a farmáři.

Hlavním důvodem pro využívání místních pěstitelů je ten, že filozofie stravovacího zařízení chce podporovat místní zahrádkářství a výrobu potřebných surovin. V zimních měsících je naopak využíváno velkododavatelů z obchodních řetězců. Z obr. 24 je zřejmý rozdíl mezi letními a zimními měsíci, kde je přidán distribuční mezičlánek v podobě velkoobchodu.

Letní období:



Zimní období:



Obr. 24: Distribuční články potravin

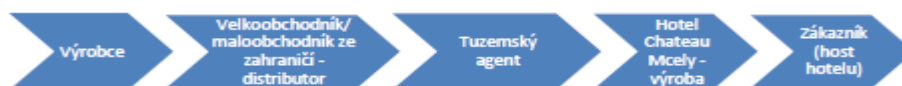
Zdroj: OBERHEL, M. (2013) *Rozhodování o doplňování zásob ve vybraném restauračním podniku* [diplomová práce]. Praha: Vysoká škola ekonomická, Katedra exaktních metod, 2013.

Na obr. 25 je dále vidět distribuční kanál pro nákup alkoholických i nealkoholických nápojů, které jsou nakupovány buď z tuzemských zdrojů, nebo ze zdrojů zahraničních. V případě nákupu z domácích zdrojů je využíváno nákupu přes jeden distribuční mezičlánek velkoobchodního distributora. V případě nákupu ze zahraničí se jedná o velkoobchodního nebo maloobchodního distributora ze zahraničí, který zboží doveze na tuzemský trh a zde jej převezme distributor z České republiky.

Nákup z tuzemských zdrojů:



Nákup ze zahraničních zdrojů:



Obr. 25: Distribuční články alkoholických nápojů

Zdroj: OBERHEL, M. (2013) *Rozhodování o doplňování zásob ve vybraném restauračním podniku* [diplomová práce]. Praha: Vysoká škola ekonomická, Katedra exaktních metod, 2013.

12.2.1 Franšiza

Pro otevření známých společností nabízejících rychlé občerstvení či provoz restaurace je často vhodnějším způsobem podnikání na základě tzv. franšizy. Franchising je marketingový systém distribuce zboží, služeb a technologií, který je založen na těsné a nepřetržité spolupráci mezi právně a finančně samostatnými a nezávislými stranami.

Mezi **povinnosti franšizanta** patří:

- dodržovat vysoké standardy stanovené zastupovanou společností ve všech obchodních oblastech;
- odvádět poplatky z pronajatých prostor;
- odvádět poplatky za poskytnutí franšizy (procento z obratu restaurace) (McDonald's);
- nesmí po dobu platnosti smlouvy ani po jejím ukončení vyrazit třetím osobám know-how poskytnuté franchisorem.

Povinnosti franchisora:

- ještě před spuštěním franchisingového systému po přiměřenou dobu úspěšně provozovat podnikatelský koncept v alespoň jedné zkušební (tzv. pilotní) jednotce;
- být majitelem nebo právoplatným uživatelem jména firmy, ochranné známky nebo jiného zvláštního označení své sítě;
- poskytnout každému franchisantovi počáteční školení a nepřetržitou obchodní a technickou pomoc po celou dobu platnosti smlouvy.

Mezi **výhody franchisingu** patří:

- dosáhnout levnější obchodní expanze, výhodnější pozice na trhu, snazší průnik tržní bariéry, důmyslnější organizace řízení a snáze dosažitelné podmínky finančního hospodaření.
- usnadňuje start v podnikání, umožňuje tak i nezkušeným a začínajícím podnikatelům se účastnit podnikání na velkých trzích s minimalizací rizika souvisejícího se začátkem podnikáním.
- existujícím podnikatelům může franchising napomoci obstát či se rozšířit v silící konkurenci proti silným a dobře zavedeným firmám.

Mezi **nevýhody franchisingu**:

- obchodní koncept je fixní a hotový, dílčí změny jsou možné jen zřídka;
- musí být brán zřetel i na zájmy jiných členů franchisového systému, franchisant se musí přizpůsobit;
- franchisor zná všechna důležitá data, vládne tedy velká transparentnost mezi franchisorem a franchisantem, tendence k byrokracii, nebezpečí, že vznikne vztah nadřízenosti a podřízenosti (Franchising.cz, 2010).

12.3 Provoz cestovních kanceláří a agentur

CA a CK jsou základní provozní jednotky a v oblasti služeb v cestovním ruchu mají důležité postavení. Jejich činnost zahrnuje zprostředkování, organizování a zajišťování služeb, které umožňují obyvatelům, aby se mohli cestovního ruchu zúčastnit. Další podniky, jako jsou stravovací, ubytovací či dopravní podniky, jsou k cestovním kancelářím postaveny ve vztahu dodavatelském a doplňují služby cestovního ruchu (Petrů, 1999, s. 68). Z ekonomického hlediska jsou CK významnými obchodními partnery leteckých společností a ubytovacích zařízení.

Cestovní kancelář je základní organizační a ekonomicky samostatná provozní jednotka cestovního ruchu. Sestavuje zájezdy, nabízí, rezervuje a prodává vlastní zájezdy, zájezdy připravené jinými CK a další služby cestovního ruchu individuálním zájemcům a jiným CK (Štěpánková, 2010). Mezi **nejnovější trendy** na poli cestovních kanceláří patří přizpůsobení zákazníkům a snaha o originalitu poskytovaných služeb. Tato skutečnost je dána především velkou konkurencí.

Cestovní agentura je organizace, která je oprávněna na základě ohlášení volné živnosti prodávat zájezdy vytvořené cestovními kancelářemi, která může individuálnímu zákazníkovi prodávat jednotlivé služby CR a zájezdy pouze jako **zprostředkovatel** CK. V rámci živnosti může cestovní agentura rovněž prodávat věci související s cestovním ruchem, zejména vstupenky, mapy, plány, jízdní řády, tištěné průvodce a upomínkové předměty (Businesscenter.cz, 2010).

Rozdíl mezi cestovní kanceláří a cestovní agenturou spočívá také mimo jiné v tom, že provozování cestovní kanceláře je **živností koncesovanou**, kdežto provozování cestovní agentury je živností volnou. Dříve bylo provozování cestovní agentury živností vázanou (Epravo.cz, 2002), v současnosti však CA vykonává svou činnost na základě živnostenského oprávnění s předmětem „výroba, obchod a služby“ a v oboru činnosti „provozování cestovní agentury a průvodcovské činnosti v oblasti cestovního ruchu“. Z pohledu zákazníka pak spočívá hlavní rozdíl mezi cestovní kanceláří a cestovní agenturou ve skutečnosti, že zájezd smí prodávat pouze cestovní kancelář a cestovní agentura může pouze zprostředkovávat prodej zájezdů pro cestovní kanceláře (ipodnikatel, 2013). Samozřejmě, že i cestovní kancelář může zprostředkovávat prodej zájezdů pro jinou cestovní kancelář. Cestovní agentura však nesmí nikdy zprostředkovávat prodej zájezdu pro subjekt, který není cestovní kancelář např. pro jinou cestovní agenturu. Další rozdíl je v tom, že CA nemusí mít sjednané pojištění pro případ úpadku.

Cestovní kancelář může na základě koncese nabízet a prodávat zájezdy, přičemž cestovní smlouva je uzavřena jejím jménem. Jedná se o živnost koncesovanou, tudíž musí požádat

příslušný živnostenský úřad o vydání koncesní listiny. Žadatel o vydání koncesní listiny musí ve své žádosti doložit splnění odborné kvalifikace. Dále je k žádosti třeba připojit:

- smlouvu s pojišťovnou o pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře;
- podnikatelský záměr, včetně bližších údajů o své činnosti. Zejména ve kterých oblastech cestovního ruchu hodlá podnikat, zda součástí zájezdu bude i doprava, předpokládaný počet zákazníků a v případě, že se jedná o cestovní kancelář, která provozovala činnost na základě dřívějších předpisů, i počet zákazníků odbavených v rámci zájezdů v předchozím kalendářním roce;
- prohlášení, zda nedošlo v posledních 5 letech ke zrušení živnostenského oprávnění k provozování cestovní kanceláře nebo cestovní agentury z důvodu porušení povinností uložených zákonem nebo z důvodu jejího úpadku;
- prohlášení o předpokládaném datu zahájení činnosti (Ryglová, 2009, s. 66).

CK se zabývají zejména:

- nákupem dopravních a ubytovacích služeb;
- nákupem dalších služeb cestovního ruchu;
- vytvářením kombinací služeb a jejich balíčků;
- nabídkou a prodejem služeb, jejich kombinací a balíčků;
- monitorováním realizace těchto služeb;
- informační a propagační činností (Sysel, 2008, s. 7).

Pro provozování musí mít cestovní kanceláře sjednané povinné pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře. Pojištění slouží jako ochrana spotřebitele. V situaci, kdy by se cestovní kancelář do tohoto problému dostala, se pojištění vztahuje na návrat zákazníka z místa pobytu do České republiky v případě, že je součástí zájezdu doprava. Dále na vrácení zaplacené zálohy nebo ceny zájezdu pokud se zájezd neuskutečnil, a také na náhradu rozdílu mezi zaplacenou cenou zájezdu a částečně poskytnutého zájezdu v případě, že se zájezd uskutečnil částečně (Petrů, 1999, s. 70).

Cestovní agentury jsou zprostředkovatelé zájezdů, které se zabývají prodejem a zprostředkováním služeb cestovního ruchu a prodejem produktu organizátorů. Jejich postavení v distribučním procesu odpovídá pozici maloobchodníka. Cestovní agentura nesmí prodávat zájezdy pod svým jménem, cestovní smlouva musí být uzavřena vždy mezi klientem a CK. Cestovní agentura má stejné předměty činnosti jako cestovní kancelář. Liší se od sebe pouze oprávněním organizovat, nabízet a prodávat zájezdy a povinným pojištěním záruky, které má cestovní kancelář.

CA se zabývají zejména:

- obstaráváním a prodejem dopravních cenin;
- obstaráváním a prodejem ubytování;
- prodejem standardních zájezdů cestovních kanceláří;
- prodejem výletů, exkurzí a transferů;
- obstaráváním a prodejem vstupenek na společenské, kulturní a sportovní akce;
- směnářskou službou;
- prodejem map, turistických plánů a turistické literatury;
- informačním servisem (Sysel, 2008, s. 7).

Ze zákona musí příslušná CA označit provozovnu a prospekty slovy „cestovní agentura“. Dále musí v propagačních materiálech vždy uvádět konkrétní cestovní kancelář, jejíž služby

tento propagační materiál nabízí. Při uzavírání obchodní smlouvy mezi zákazníkem a CA, je CA povinna předložit zákazníkovi na požádání doklad o pojištění záruky pro případ úpadku, který ze zákona vystavila příslušná cestovní kancelář, jejíž služby CA poskytuje. Dále musí dát vždy najevo, že je pouhým zprostředkovatelem a že tedy nenese žádnou zodpovědnost za průběh zájezdu.

Každá cestovní kancelář by své služby měla ze zákona pojistit proti úpadku, ne každá to však dodržuje. Z tohoto důvodu by si CA měla pečlivě vybírat cestovní kanceláře, se kterými chce uzavřít obchodní smlouvu.

Otázky

1. Jaká jsou rizika podnikání u jednotlivých popsaných podnikatelských činností?
2. V čem jsou jednotlivá odvětví specifická?

13 Finanční služby

Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je přiblížit studentům podnikání ve finančních službách. Jelikož se předpokládá, že základy finančních služeb by již studenti měli ovládat, je kapitola zaměřena na nejčastěji poskytované služby a jejich specifika v podnikání.

Klíčová slova

- banka;
- pojišťovna;
- licence;
- rozvaha obchodní banky.

Čas potřebný k nastudování

60 minut

Finanční trh je systém institucí a instrumentů zajišťujících pohyb peněz a kapitálu ve všech formách mezi různými ekonomickými subjekty na základě nabídky a poptávky. Nejdříve je proto potřeba definovat, co všechno si lze pod finančními službami představit. Mezi **základní typy (poskytovatele) finančních služeb** lze zařadit například:

- obchodní banky
- pojišťovny,
- obchodníky s cennými papíry, investiční společnosti
- družstevní záložny,
- společnosti poskytující kreditní karty
- účetní firmy
- spořitelní a úvěrová sdružení, např. firmy nabízející spotřební úvěry a mikrofinancování.

Dalším přístupem k základním typům finančních služeb jsou z hlediska role v distribučním řetězci:

- **poskytovatelé finančních služeb** – jedná se o finanční instituce a osoby, které daný finanční produkt vytvářejí (např. již zmíněné banky, družstevní záložny, investiční společnosti, směnárny, atd.)
- **zprostředkovatelé finančních služeb** – zde se jedná o osoby či instituce, které nabízejí finanční produkt vytvořený poskytovatelem. Jsou tedy pouze jeho zprostředkovatelé a přeprodávají ho koncovému zákazníkovi (např. investiční či pojišťovací zprostředkovatelé, makléři) (Finanční gramotnost, 2014)

Činnosti finančních institucí do značné míry ovlivňuje **Česká národní banka (více viz kapitola 13.1)**, jejímž úkolem je mimo jiné:

- vykonávat dohled nejen nad samotným bankovním sektorem, ale také nad kapitálovým trhem, pojišťovnictvím, penzijními společnostmi, fondy penzijních společností, směnárny, atd.
- půjčovat peníze komerčním bankám,

- kontrolovat podnikání komerčních bank a v případě problémů jim pozastavit činnost,
- spravovat povinné minimální rezervy komerčních bank, které v současné době činí 2 %. (Česká národní banka)

Další významnou roli z hlediska subjektů působících ve finančnictví hraje také **Ministerstvo financí** jako orgán vytvářející zákonnou úpravu finančního trhu, dále různé **profesní asociace poskytovatelů a zprostředkovatelů finančních služeb či finanční arbitr**. (Finanční gramotnost, 2014)

13.1 Banky

Banka je instituce,

která se zabývá peněžními a úvěrovými obchody, transakcemi a operacemi.

Shromažďuje volné peněžní prostředky a zprostředkovává jiné bankovní operace (poskytování úvěrů, služeb, inkas). Plní peněžní příkazy klientů a další služby (Beneš a kol, 1993, s. 13).

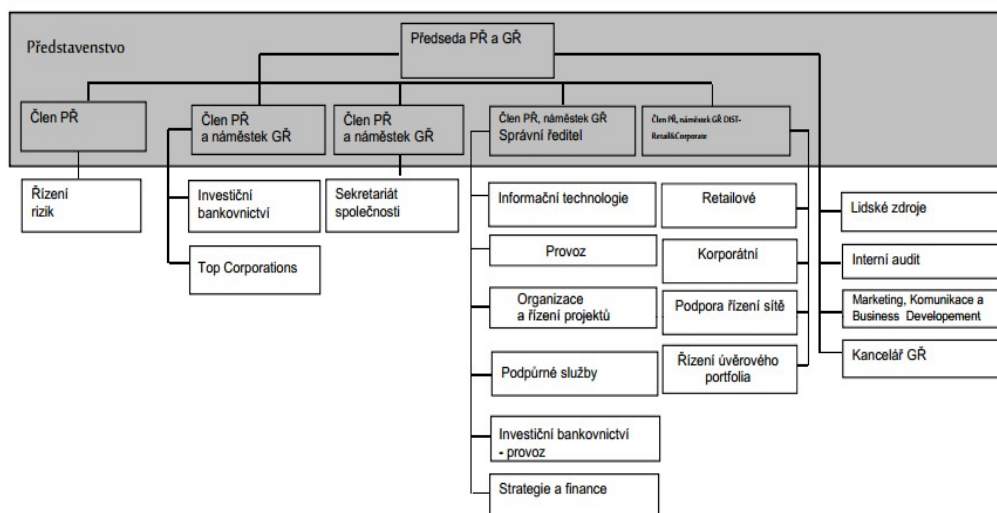
Banka bývá obvykle charakterizována jako druh finančního zprostředkovatele, jehož hlavní činností je zprostředkování pohybu finančních prostředků mezi jednotlivými ekonomickými subjekty. Zprostředkování je založeno zejména na tom, že banky přijímají vklady a z nich na vlastní účet poskytují úvěry. Je to podnikatelský subjekt, který má ve srovnání s podniky v jiných odvětvích ekonomiky řadu specifických rysů avšak základní cíl (max. zisku – max. tržní hodnoty akcie) je shodný jako u kteréhokoli jiného podniku. V ČR je banka vymezena v zákonu č. 21/1992 Sb., o bankách, těmito **podmínkami**:

- jde o právnickou osobu se sídlem v ČR založenou jako akciová společnost;
- přijímá vklady od veřejnosti;
- poskytuje úvěry;
- k výkonu bankovních činností má bankovní licenci – tu uděluje ČNB.

Pro udělení licence musí být splněny tyto podmínky:

- průhledný a nezávadný původ základního kapitálu a jeho dostatečnost;
- splacení základního kapitálu v plné výši (500 mil. Kč);
- odborná způsobilost, důvěryhodnost a zkušenost osob, které jsou navrženy na výkonné nebo řídicí funkce;
- technické a organizační předpoklady pro výkon navrhovaných činností banky (Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách, 2013).

Jako banka mohou tedy v ČR působit pouze a. s., které ke své činnosti získají licenci od ČNB. Prvním krokem v případě podnikání v bankovním sektoru je předložení písemné žádosti, která musí mimo jiné obsahovat také strategický záměr banky, obchodní plán a analýzu zvoleného trhu. Po předložení žádosti následuje správní řízení, které trvá zpravidla 6 měsíců a v němž je posuzována především způsobilost hlavních akcionářů a osob navrhovaných do statutárních a řídicích orgánů banky. Vizualní organizační strukturu banky lze vidět na obr. 20.



Obr. 20: Organizační struktura banky

Zdroj: *Uveřejňované informace bankou podle § 11a zákona č. 21/1992 Sb., o bankách* [online] Komerční banka a. s., 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/file/cs/o-bance/kb-informace-o-kb.pdf?73be5f1692056155c3eaa38ac0ed8e32>

V ČR mohou působit také pobočky zahraničních bank, které jsou organizační složkou těchto bank. V souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie se dále rozšířily možnosti podnikání bank se sídlem v Evropské unii, které mohou využívat tzv. **princip jednotné licence**, na jehož základě je držitel licence udělené domovským orgánem dohledu oprávněn vykonávat činnosti vyplývající z jeho licence i na území jiného členského státu Evropské unie bez nutnosti žádat o licenci tohoto státu.

Banka je ve své podstatě obchodní společnost, proto i jejím cílem je dosažení zisku a získání výhodné pozice na trhu. Pro podnikání v bankovním sektoru je typické velké množství finančních prostředků, se kterými může banka disponovat. Rozhodující vliv v aktivech a pasivech banky mají proto finanční nástroje. Na rozdíl například od zpracovatelského průmyslu je zde vyšší množství oběžných než stálých aktiv a tím pádem i **větší možnost rizika** úpadku, který je z části kryt pojištěním a z části základním kapitálem v minimální výši **500 mil. korun**, který musí být složen v peněžní formě předem na dohodnutý účet (Česká národní banka, 2013). Jednotlivé položky zjednodušené rozvahy lze vyčíst z obr. 21. Za zmínku stojí především inverzní vztah vkladů a úvěrů oproti běžné obchodní společnosti, která úvěry eviduje na straně pasiv jako cizí závazky, na rozdíl od banky, která je má na straně aktiv pod pohledávkami za klienty.

Aktiva	Pasiva
Hotovost	Závazky
Pohledávky za bankami	Závazky vůči bankám
Pohledávky za klienty	Závazky vůči klientům
Koupené cenné papíry	Emitované dluhové cenné papíry
Účast v dceřiných společnostech	Rezervy
Účast v přidružených společnostech	Ostatní závazky
Hmotný majetek	Kapitál
Nehmotný majetek	Základní kapitál
Ostatní aktiva	Emisní ážio
	Rezervní a kapitálové fondy
	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých období
	Zisk nebo ztráta běžného období

Obr. 21: Zjednodušená rozvaha obchodní banky

Zdroj: *Jak hospodaří banka* [online] Finanční gramotnost, 2010 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.bankovniagramotnost.cz/clanky/59099/jak-hospodari-banka.aspx>

Pro lepší představu je tato kapitola doplněna ještě o zjednodušený přehled nákladů a výnosů bank, viz obr. 22. I zde je v rámci jednotlivých účtů patrný rozdíl oproti běžným obchodním společnostem. Rozhodující vliv na hospodaření banky budou mít výnosy a náklady z finančních činností jako jsou úroky, poplatky a výnosy z obchodování s cennými papíry a cizí měnou.

Náklady	Výnosy
Nákladové úroky	Výnosové úroky
Náklady na poplatky a provize	Výnosy z poplatků a provizí
Ztráta z obchodování s cennými papíry	Zisk z obchodování s cennými papíry
Ztráta z devizových operací	Zisk z devizových operací
Ztráta z prodeje pohledávek	Zisk z prodeje pohledávek
Ztráta z prodeje účastí	Mimořádné výnosy
Správní náklady	
Odpisy dlouhodobého majetku	
Náklady na daň z příjmů	
Mimořádné náklady	

Obr. 22: Zjednodušený přehled nákladů a výnosů bank

Zdroj: HARTLOVÁ, V. (2004) *Bankovníctví pro střední školy a veřejnost*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Fortuna, s. 26, 2004. ISBN 80-7168-900-9.

Díky velkému riziku a sílící konkurenci je stále větší důraz kladen na proces poskytování služeb a jeho zefektivnění. Je třeba například zabezpečit, aby náklady byly udržitelné v minimální míře a přitom nebyla ohrožena kvalita nabízených služeb. Na straně nákladů se jedná o náklady provozní (nikoli finanční), mezi které patří náklady na mzdy, nájem, energii, atd. Banka je tedy účetní jednotkou, jejíž povinností je poskytovat akcionářům banky, vkladatelům, věřitelům i daňovým orgánům věrohodné informace o své finanční situaci (Finanční gramotnost, 2010).

13.1.1 Trendy v podnikání v bankovních službách

Díky zvyšující se konkurenci je v této oblasti možno definovat několik trendů ovlivňujících podnikání v bankovním sektoru:

- snaha o snížení poplatků;
- v případě nově vznikajících bank odlákání zákazníků od velkých tradičních bank;
- poskytování doplňkových služeb;
- upřednostnění elektronického kontaktu (bankovníctví v mobilu, poradenství prostřednictvím e-mailu, atd.).

13.1.2 Služby bank

Služby bank lze klasifikovat na:

- zprostředkovatelskou činnost – přijímání vkladů, poskytování úvěrů;
- uskutečnění platebního styku;
- odborné poradenství (Bučková, 2012).

Nežádanější finanční služba je přitom **půjčka**. Je to smlouva, na základě které jedna strana (půjčitel) straně druhé (vypůjčitel) odevzdává věc (movitou nebo nemovitou) k bezplatnému užívání na určitý čas. Nejvíce jsou žádané půjčky, kde dlužník poskytuje co nejmenší záruky, které nejsou administrativně náročné a zároveň jsou finančně zajímavé (půjčky bez potvrzení příjmů, bez ručitele a zástavy) (Finance.pekne, 2010).

Mezi další službu bank patří **hypotéka**. Pod tímto pojmem se rozumí půjčka finančních prostředků, která je kryta zástavou nemovitosti. Tato zástava umožňuje věřiteli, aby z exekučního prodeje nemovitosti kryl přednostně před ostatními věřiteli svou pohledávku, pokud dlužník nezaplatí dluh i s úroky ve stanovené lhůtě.

Spoření je odklad použití peněžních nebo jiných prostředků. Na běžném účtu je výnosem úrok. V případě **stavebního spoření** je kromě úroků výnosem i státní podpora, která dělá ze stavebního spoření atraktivní formu investice a umožňuje zhodnocení s minimálním rizikem.

Pro zřízení **úctu u banky** je třeba písemná smlouva. Účet u banky si může zřídit každá fyzická osoba, po předložení občanského průkazu nebo pasu a následně si na něj spořit peněžní prostředky.

Mezi **ostatní služby** poskytované bankou patří:

- poradenské služby (každý klient má právo na bankovního poradce);
- směnářské služby;
- investiční služby (obchody na burze);
- zřízení bezpečnostní schránky.

13.2 Pojišťovna

Pojišťovna je organizace, která má výlučné právo provozovat smluvní a zákonné pojištění majetku nebo osob včetně pojištění vyplývajícího z mezinárodního obchodního styku.

Pojišťovny kromě pojišťovací činnosti provádějí ještě činnosti:

- **Zajišťovací** – pojištění pojišťovny. Využívá se v případech, kdy hrozí mimořádně vysoké škody, např. zemětřesení nebo živelní pohromy. Zajišťovna převezme část plnění určité pojišťovny a riziko se tak rozloží mezi několik pojišťoven či zajišťoven. Zajišťovací činnost se uskutečňuje v mezinárodním měřítku, takže lze bezproblémově vyplácet pojistné plnění.
- **Zábranná** – prevence neboli předcházení škod, omezení rozsahu škod. Existují různé formy, např. činnost osvětová, výchovná a propagační směřující k preventivnímu chování pojištěných.
- **Poradenská** – pomáhá stanovit vhodný rozsah pojištění (Klínský a Münch, 2010).

Typů pojištění je v současnosti na trhu nabízeno velmi mnoho. Jako příklady lze uvést:

- cestovní pojištění;
- havarijní pojištění;
- pojištění domácnosti;
- pojištění právní ochrany;
- povinné ručení;
- penzijní připojištění;
- úrazové pojištění;
- zdravotní pojištění;
- životní pojištění.

13.3 Ostatní finanční služby

Společnost, která umožňuje firmám a jednotlivcům kupovat a prodávat cenné papíry je tzv. **investiční společnost**. Ta dále nabízí správu podílů a jiných investičních prostředků. Kromě investiční společnosti je poskytovatelem finančních služeb také **leasingová společnost**, která nabízí jako svůj hlavní produkt tzv. leasing (mezi doplňkové produkty lze zařadit spotřebitelský úvěr či splátkový prodej) neboli financování pořízení většinou nemovité věci v budoucnu. Leasing dělíme na:

- **finanční leasing** – po skončení leasingové smlouvy dochází k odkupu předmětu leasingu nájemcem.
- **operativní leasing** – předmět zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti i po ukončení smlouvy, obvykle je spojován i s dalšími službami týkající se pořizovaného předmětu.

Právníckou osobu, která na kapitálovém trhu nakupuje a prodává cenné papíry nazýváme **obchodníkem s cennými papíry**. K tomu, aby mohla být tato činnost vykonávána, musí být získáno zvláštní povolení od České národní banky, na jehož základě může podle rozsahu povolení obchodník poskytovat i jiné služby například poradenství. Mezi obchodníky s cennými papíry se řadí také banky.

Další možnou finanční službou jsou **finanční fondy**, které lze rozdělit na fondy:

- **Podílové** - Tento typ fondu je nejrozšířenější. Jeho činnost je zajišťována investiční společností, která vydává tzv. podílové listy. Investor (podílník) pak koupí tohoto listu získá výnos, který je, po odečtení poplatků určených na pokrytí nákladů a odměny správce, roven zhodnocení (FinančníVzdělávání.cz, 2007a).

- **Investiční** – U tohoto typu fondu jde o akciovou společnost, která získává prostředky pro investování formou akcií a ty pak investoři nakupují. Fond je zakládán na dobu určitou a není tedy povinný vykoupit akcie zpět a počet vydaných akcií se nemění. Investor však může akcie prodat jinému investorovi a získat tak své prostředky zpět. Investování do investičního fondu je rizikovější než do podílového (FinančníVzdělávání.cz, 2007b).

Mezi nebankovní devizová místa pak lze zařadit například směnárny , které do 28. února 2010 provozovaly jsou činnost na základě koncesí vydaných Živnostenským úřadem nebo na základě devizové licence. Dnes směnárenskou činnost může vykonávat pouze fyzická nebo právnická osoba, která byla registrována ČNB. Směnárenskou činnost provozují také banky.

Mezi ostatní poskytovatele finančních služeb patří podle ČNB například likvidátoři, investiční zprostředkovatelé, pojišťovací zprostředkovatelé, samostatní likvidátoři pojistných událostí, obchodní zástupci poskytovatelů platebních služeb.

Otázky

1. V čem se liší podnikání bank od běžné podnikatelské činnosti?
2. Jaká jsou rizika podnikání ve finančním sektoru?

Shrnutí

Člověk není stvořen k tomu, aby život chápal, ale aby jej žil.

George Santayna

Skripta, která jste, doufám, právě úspěšně dočetli, slouží především k bližšímu pochopení problematiky podnikání v terciárním sektoru. Popsána jsou nejen vybraná odvětví poskytující služby, ale pro ucelenou představu o podnikání v tomto sektoru také management, marketing, lidské zdroje, CRM, atd. Bližší informace spolu s příklady, videoukázkami a zajímavostmi budou studentům prezentovány v rámci přednášek.

Cílem tohoto předmětu je pochopit rozdíl mezi podnikáním ve službách a v ostatních sektorech. Dále by studenti měli být schopni stručně popsat vybraná odvětví, vyjmenovat nabízené služby a specifika podnikání. Věřím, že skripta budou jednou z vhodných pomůcek pro zvládnutí předmětu „Ekonomika a podnikání ve službách“.

Seznam použité literatury

Knížní zdroje

- AURAMO, J., ALA-RISKU, T. (2005) Challenges for going downstream. In: *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 8, Issue 4, p. 333-345, 2005. ISSN 1469-848X.
- BENEŠ V., a kol. (1993) *Bankovní a finanční slovník*. 1. vyd. Svoboda-Libertas.1993. ISBN 80-205-0357-9.
- BOTT, P., SCHADE, H. J., HELMRICH, R. (2008) Arbeitsmarktprognosen – Trends, Möglichkeiten und Grenzen. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*. Vol. 3, Issue 11, p. 9-13, 2008. ISSN 0341-4515.
- CHASE, R. B. (1978) Where does the customer fit in a service operation? In: *Harvard Business Review*. November-December: p. 137-145, 1978. ISSN 00178012.
- CULLIS, J., JONES, P. (1992) *Public Finance and Public Choice: analytical perspectives*. 1st ed., Kluwer academic Publisher, London. ISBN 978-0-19-923478-3.
- ČÁMSKÝ, P., SEMBDNER, J. a KRUTILOVÁ, D. (2011) *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0027-7.
- EISLER, J. (2010) *Ekonomika dopravních služeb a podnikání v dopravě*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1641-7.
- GRÖNROSS, C. (1993) From Scientific Management to Service Management. In: *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 5, Issue 1, p. 5 – 20, 1993. ISSN 0956-4233.
- HARTLOVÁ, V. (2004) *Bankovníctví pro střední školy a veřejnost*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Fortuna, 2004. ISBN 80-7168-900-9.
- HILL, P. (1999) Tangibles, intangibles and services: a new taxonomy for the classification of output. In: *Canadian Journal of Economics*. Vol. 32, Issue 2, Special Issue on Service Productivity and the Productivity Paradox, p. 426-447, 1999. ISSN 1540-5982.
- HORNER S., SWARBROOKE., J. (2003) *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0202-9.
- HOUBA, R. a spol. *Stomatologické výkony v roce 2022*. Česká stomatologická komora, Praha, 2021. ISBN 978-80-907891-4-2
- JANEČKOVÁ, L. (2001) *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-716-9995-0.
- JIRÁSKOVÁ, E. (2013) *Význam vybraných faktorů lokalizace pro malé a střední podniky*. [disertační práce]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Katedra podnikové ekonomiky, 2013.
- KLIMPLOVÁ, L. (2010) Lidský kapitál a faktory vyvolávající změny v nárocích na něj na soudobých trzích práce. In: *Scientia et Societa*. Newton College, Praha. Roč. 6, č. 1., s. 91-110, 2010.

- KLÍNSKÝ, P., O. MÜNCH. (2010) *Ekonomika 3 pro obchodní akademie a ostatní střední školy*. 3. vyd. Praha: EDUKO, s. r. o., 2010. ISBN 978-80-87204-34-4.
- KOUBEK, J. (2001) *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KRAJÍČEK, J. (2005) *Marketing v peněžnictví*. 1. vyd. Brno: Masarykova universita, 2005. ISBN 80-210-3659-1.
- KUTÁČ, J., JANOVSÁ, K. (2012) *Podnikový controlling*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola Báňská, 2012. ISBN 978-80-248-2593-9.
- LEHTINEN, J. R. (2007) *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.
- LEVITT, T. *Production-Line Approach to Services*. In: Harvard Business Review, 1972. ISSN 00178012.
- MALÍKOVÁ, E. (2011) *Péče o seniory*. 1. vyd. Grada Publishing, 2011, Praha. ISBN 978-80-247-3148-3.
- MARÁDOVÁ, E. (2005) *Výživa a hygiena ve stravovacích službách*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová, 2005. ISBN 80-86578-49-6.
- MLEJNKOVÁ, L. (2009) *Služby společného stravování*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2009, ISBN 978-80-245-1592-2.
- NOVÁK, R. a kol. (2011) *Přepravní, zásilatelské a logistické služby*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-735-3.
- NOVOTNÝ, M. (2004) *Nové předpisy pro hygienu veřejného stravování*. 1. vyd. Beroun: Newsletter, 2004. ISBN 80-7350-019-1 .
- OBERHEL, M. (2013) *Rozhodování o doplňování zásob ve vybraném restauračním podniku [diplomová práce]*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Katedra exaktních metod, 2013.
- Ochrana spotřebitele: zákon o ochraně spotřebitele, Česká obchodní inspekce, zákon o potravinách, obecná bezpečnost výrobků, odpovědnost za škodu způsobenou vadou výrobku, velká novela zákona o technických požadavcích na výrobci účinná od 1. 7. 2013: podle stavu k 20. 5. 2013*. Ostrava: Sagit, 2013. ISBN 978-80-7208-988-8.
- ORIEŠKA, J. (2010) *Služby v cestovním ruchu*. Praha: IDEA SERVIS, 2010. ISBN 978-80-85970-68-5.
- PETRŮ Z. (1999) *Základy ekonomiky cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea Servis, 1999. ISBN 68 80-85970-29-5.
- PITNEROVA, D. (2008) *Management sociální práce*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 978-80-244-2012-7.
- NENADÁL, J., a spol. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-071-6
- PROKEŠOVÁ, L. (2012) *Podíl wellness center na provoz hotelů [bakalářská práce]*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická, Katedra cestovního ruchu, 2012.
- RYGLOVÁ K. (2009) *Cestovní ruch - soubor studijních materiálů*. 3. rozš. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2009. ISBN 978-80-7418-028-6.
- SHOSTACK, G. L. (1987) *Service Positioning Through Structural Change*. In: *Journal of Marketing*. Vol. 51, Issue 1, p. 34-43, 1987. ISSN 1547-7185.

SILVESTRO, R., FITZGERALD, L., JOHNSTON, R., VOSS, CH. (1992) Towards a Classification of Service Processes. *Journal of Service Management*. 1992, vol. 3, iss. 3, s. 62-75. ISSN 0956-4233.

Sociální zabezpečení 2012: státní sociální podpora, dávky pro osoby se zdravotním postižením, sociální služby, pomoc v hmotné nouzi, životní a existenční minimum. Ostrava: Sagit, 2012. ISBN 978-80-7208-900-0.

SOVOVÁ, O. (2011) *Zdravotnická praxe a právo*. 1. vyd. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-72-1.

STAŇKOVÁ, A. (2006) *Srovnání kvality služeb ve vybraných bankách*. Brno, 2006. 42. s. 23 příl. Bakalářská práce (Bc.). Masarykova univerzita v Brně, ekonomicko-správní fakulta.

SYSEL J. (2008) *Cestovní kancelář, cestovní agentura a informační středisko v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová, 2008. ISBN 978-80-86578-75-0.

ŠKRLA, P., ŠKRLOVÁ, M. (2003) *Kreativní ošetrovatelský management*. 1. vyd. Praha: Advent-Orien, 2003. ISBN 80-7142-841-1.

ŠVANCARA, J. (1973) *Kompendium vývojové psychologie*, 2. rozš. vyd. Praha: SPN, 1973.

TYRÁČEK, P., *Management jakosti výrobků a služeb*. Vysoká škola polytechnické, Jihlava. ISBN 978-80-87035-07-8.

VAŠTIKOVÁ, M. (2008) *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

VEBER, J. (2009) *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Výroční zpráva o činnosti 2012. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013. ISBN 978-80-7372-958-5.

Výroční zpráva 2016. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-326-3.

VYSTOUPIL, J. (2006) *Atlas cestovního ruchu České republiky*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2006. ISBN 80-239-7256-1.

The World Book Dictionary. Chicago: World Book, 1988. ISBN 0-7166-0293-8.

TIDD, J. a J. R. BESSANT a K. PAVITT. (2007) *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1466-7.

VAJČNEROVÁ, I., RYGLOVÁ K., *Přístupy k managementu kvality ve službách cestovního ruchu*. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, roč. 61, č. 6, 2010. ISSN 2464-8310.

Zákon o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích (energetický zákon). Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2009. ISSN 1211-1244.

ŽUFAN, J. (2012) *Moderní personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

Internetové zdroje

AMBRIŠKO, R., GEC, J., MICHÁLEK, O. a ŠOLC, J. Bezprostřední dopady pandemie covid-19 na českou ekonomiku [online] Česká národní banka, 2020 [cit. 2023-01-22]

Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-o-inflaci/tematicke-prilohy-a-boxy/Bezprostredni-dopady-pandemie-covid-19-na-ceskou-ekonomiku/>

BUČKOVÁ, V. *Operační rizika v procesu poskytování bankovních služeb* [online] Vysoká škola logistiky, Přerov, 2012 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://web2.vslg.cz/fotogalerie/acta_logistica/2012/2-cislo/8-buckova.pdf

BUŘÍNSKÁ, B. *Značkové oblečení už nefrčí. Češi dnes koukají na značky u aut, mobilů či bank.* [online] Novinky.cz, 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/finance/305119-znackove-obleceni-uz-nefrci-cesi-dnes-koukaji-na-znacky-u-aut-mobilu-ci-bank.html>

ELIÁŠ, P. *Pošta je síťová služba* [online] Sdružení místních samospráv ČR, 2018 [cit. 2022-02-22] Dostupné z: <https://www.smscr.cz/cz/tiskove-zpravy/1640-pocta-je-sitova-sluzba?startbar=65>

FRANCOVÁ, P. *Neodcházíme. Bude o nás víc slyšet, tvrdí noví šéfové řetězce Spar v Česku* [online] Ihned.cz, 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-60293110-neodchazime-bude-o-nas-vic-slyset-tvrdi-novi-sefove-retezce-spar-v-cesku>

HAVLÍČKOVÁ, V. *Projekce zaměstnanosti v odvětvích do r. 2010 pro Českou republiku* [online] Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání, Praha 2007 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://panda.hyperlink.cz/cestapdf/pdf07c5/havlickova.pdf>

HOLANOVÁ, T. *Od průmyslu ke službám. Česko se blíží vyspělým státům* [online] Aktualne.cz, 2012 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/penize/clanek.phtml?id=742533>

JUŘÍKOVÁ, M. *Marketingový mix služeb* [online] [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://lide.fmk.utb.cz/users/jurikova/files/kmasl/marketingovy-mix-sluzeb2011.ppt>

KRULIŠ, J. *Důležitost řízení lidských zdrojů, rizik a změn v dnešní době* [online] HR News, 2019 [cit. 2022-02-22] Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/dulezitest->

KUPKA, V. *Vybrané služby v období recese* [online] Český statistický úřad, 2012 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta250310.doc>

MALÝ, I. *Veřejné statky a statky veřejně poskytované.* [online] Masarykova univerzita, Ekonomicko-Správní fakulta [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.econ.muni.cz%2F~ivan%2Fxxx%2Fsubjects%2Fver_econ%2Fstatky2.doc&ei=BKYDUuvnLsWm4ATi3YHwBQ&usg=AFQjCNGcGk29ciNXC5uuPPsXcKA_qzis9g&bvm=bv.50500085,d.bGE&cad=rja

MAŇÁSKOVÁ, D. *Strava – historie a geografie.* [online] 2010 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://medicinman.cz/?p=metody/strava>

MOUČKA, S. *Poskytování IT služeb podle norem ISO/IEC 20000* [online] Systém online, 2012 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/sprava-it/poskytovani-it-sluzeb-podle-norem-iso-iec-20000-1.htm>

NĚMEC, R. *Čeští marketéři a absolventi neumí vytvořit marketingový plán* [online]. RobertNemec.com, Praha, 2005 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/neumi-marketingovy-plan/>

ŠIMÍČEK, O. *Příležitosti a rizika řízení lidských zdrojů ve veřejné správě* [online] Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut, 2010 [cit. 2022-02-22] Dostupné z: https://is.ambis.cz/th/sxwkj/Simicek_Ondrej_diplomova_prace.pdf

ŠPAČKOVÁ, I. A BOROVIČKA, A. Jak Covid zdecimoval služby. Grafy ukazují, že každá osmá živnost zmizela [online] Seznam.cz, 2021 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/covid-vycistil-sluzby-kazda-osma-zivnost-zmizela-tretina-zestihlela-146590>

ŠTĚPÁNOVÁ, P. *Jak se podniká v českém zdravotnictví* [online] Medicínské právo a management, 2017 [cit. 2022-02-22] Dostupné z: <https://www.terapie.digital/zdravotni-system/medicinske-pravo-a-management/jak-se-podnika-v-ceskem-zdravotnictvi.html?authToken=null#>

ŠTRÁFELDA, J. *RMF segmentace* [online] [cit. 2022-02-22] Dostupné z: <https://www.strafelda.cz/rfm-segmentace>

SLAVÍK, J., *Poskytování zdrav. služeb: Obecné podmínky poskytování zdravotních služeb.* [online]. Nebojme se reformy, 2012 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://reforma.dent.cz/?dil/1/6>

SOKOLOVÁ, A. *Víme, co se doopravdy mění u reklamací od roku 2014.* [online]. Podnikatel.cz, 2014 [cit. 2014-01-14]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/vime-co-se-dopravdy-meni-u-reklamaci-od-roku-2014/>

ŠTĚPÁNKOVÁ, H. *Technika služeb cestovního ruchu.* [online]. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2010 [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://igdm.vsb.cz/igdm/materialy/TSCR.pdf>

ZABOJNÍKOVÁ, K. *Odvětvová skladba české ekonomiky* [online] Statistika & MY, 2020 [cit. 2022-09-10]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2020/12/21/odvetvova-skladba-ceske-ekonomiky>

ZELENÝ, M. *Proč definovat kvalitu?* [online] Risk management, 2006 [cit. 2022-02-03] Dostupné z: <http://www.milanzeleny.com/Files/Content/Jakost.doc>

ZÍTA, D. Sto dní války mělo závažný dopad na ekonomiku Česka. A přijde další zdražování, varují odborníci [online] Česká televize, 2022 [cit. 2023-01-03] Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3498511-sto-dni-valky-melo-zavazny-dopad-na-ekonomiku-ceska-a-prijde-dalsi-zdrazovani-varuji>

ŽÍTKOVÁ, T. *Systém řízení kvality ve vybraném podniku služeb* [online] Jihočeská univerzita, České Budějovice 2018 [cit. 2022-02-03] Dostupné z: https://theses.cz/id/ci7wgn/DP_Tereza_tkov_-_System_managementu_ve_vybranm_podniku_slu.pdf

Analýza: ČR má v EU největší podíl mladých zaměstnaných v průmyslu [online] Finanční noviny, 2012 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/analiza-cr-ma-v-eu-nejvetsi-podil-mladych-zamestnanych-v-prumyslu/860812>

Basel II operační riziko [online] Masarykova univerzita [cit. 2022-02-22] Dostupné z: https://is.muni.cz/operacni_riziko_a_basilej_II

Benefity opět na vzestupu. [online]. Svaz průmyslu a dopravy, 2009 [cit. 2012-12-9].]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/tiskove-zpravy/sp-cr-benefity-opet-na-vzestupu-vzdelavani-je-top>

Bílá kniha v sociálních službách [online] Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2010 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/736/bila_kniha.pdf

Cestovní agentura. [online]. Businesscenter.cz, 2010 [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1484-cestovni-agentura.aspx>

Cestovní kancelář a cestovní agentura. [online]. Epravo.cz, 2002 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/cestovni-kancelar-a-cestovni-agentura-17287.html>

Cestovní kancelář a cestovní agentura není to samé. Ne, pokud ji chcete provozovat. [online]. ipodnikatel.cz, 2013 [cit. 2013-10-05]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-zivnosti/cestovni-kancelar-a-cestovni-agentura-neni-to-same-ne-pokud-ji-chcete-provozovat.html>

CRM [online] Adaptic [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/crm/>

Česká ekonomika 2016 [online] Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017 [cit. 2013-08-10]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/zahranicni-obchod/statistiky-zahranicniho-obchodu/2017/4/Prezentace_03_2017_CZ_OR.pdf

Daně u tuzemských pohonných hmot jsou nejvyšší z nových zemí EU [online] Česká televize, 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z:

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/209387-dane-u-tuzemskych-pohonnych-hmot-jsou-nejvyssi-z-novych-zemi-eu/>

Distribuce [online] Informační systém Masarykovy univerzity, 2006 [cit. 2022-02-22] Dostupné z: https://is.muni.cz/el/econ/jaro2006/PHMARI/um/Distribuce_K12.pdf

Dohled nad finančním trhem [online] Česká národní banka [cit. 2022-02-22] Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/>

Dohled nad směnárny. [online]. Česká národní banka. [cit. 2013-05-23]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/vykon_dohledu/postaveni_dohledu/smenarny/index.html.

Doplňkové přepravní služby [online] GLS [cit. 2022-02-22] Dostupné z: <https://gls-group.com/CZ/cs/prepravni-reseni/sluzby>

Dotace na poskytování sociálních služeb [online] Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/740>

Energie pro Váš domov – často kladené otázky [online] 4energetická [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://www.4-energeticka.cz/11_casto-kladene-otazky

Finanční služby. [online]. Finance.pekne, 2010 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://finance.pekne.cz/financni-sluzby/>

Finanční trh [online]. Finance, 2008 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z:

http://finance.topsid.com/index.php?war=financni_trh_a_bankovni_system

Franšízink. [online] McDonald's [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/fransizink.shtml>

Hlavní rysy vzdělávacího systému [online] Oficiální internetová stránka EU [cit. 2022-02-22] Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/czech-republic_cs

Charakteristika a význam cestovního ruchu v Česku. [online]. CzechTourism, 2010 [cit. 2013-06-14]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/didakticke-podklady/1-charakteristika-a-vyznam-cestovniho-ruchu-v-cesku/>

Informace o postupu při založení nové školy [online] Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, 2022 [cit. 2022-02-22] Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/informace-o-postupu-pri-zalozeni-nove-skoly>

Inteligentní průvodce inovací služeb [online] Evropská komise, Belgie, 2013, ISBN 978-92-79-26011-7 [cit. 2013-11-10]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/regional-sme-policies/documents/no.4_service_innovation_cs.pdf

Investiční fond. [online]. FinančníVzdělávání.cz, 2007a. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.financnivzdelavani.cz/webmagazine/page.asp?idk=366>.

Jak hospodář banka [online] Finanční gramotnost, 2010 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.bankovnigramotnost.cz/clanky/59099/jak-hospodari-banka.aspx>

Klasifikace ubytovacích zařízení [online]. Regionální certifikace ubytovacích zařízení, 2004 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://regionalni-rozvoj.kraj-lbc.cz/>

Licence [online] Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách, 2013. ISSN 1213-7235. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/banky/cast2.aspx>

Licencování [online] Česká národní banka, 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/vykon_dohledu/postaveni_dohledu/uverove_institute/licencovani.html

Model E-Qalin [online] Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.apsscr.cz/eqalin/cz/model-e-qalin>

Národní účty – 3. čtvrtletí 2011 [online]. Praha: Český statistický úřad, 2011 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp120911.doc>.

Normy pro poskytování ubytovacích služeb. [online]. Hospodářská komora České Republiky, 2009 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/inmp/knihovna-informaci-pro-podnikani/zahajeni-ukonceni-podnikani-zmeny-v-zivote-podniku/ziskani-zl-koncese/normy-pro-poskytovani-ubytovacich-sluzeb.aspx>

O nás [online] Česká školní inspekce [cit. 2022-02-22] Dostupné <https://www.csicr.cz/cz/Zakladni-informace/O-nas>

OECD, *Glossary of Statistical Terms - Market services – ISIC Definition* [online]. Paris: OECD, 2003a [cit. 2012-01-29]. Dostupné z: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1615>.

OECD, *Glossary of Statistical Terms - Non-market services – OECD Definition* [online]. Paris: OECD, 2003b [cit. 2012-01-29]. Dostupné z: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1812>.

Personalistika a řízení lidských zdrojů. [online] Management Mania, 2013 [cit. 2012-11-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

Podnik podporující rodinu. [online]. Gender Management, 2004 [cit. 2012-12-8]. Dostupné z: <http://management.gendernora.cz/index.php?page=praxe&uid=PX0022&chapter=1>

Podílový fond. [online]. FinančníVzdělávání.cz, 2007b. [cit. 2013-05-23]. Dostupné z: <http://www.financnivzdelavani.cz/webmagazine/page.asp?idk=365>.

Poskytovatelé zdravotních služeb [online] Národní zdravotnický informační portál [cit. 2022-02-22] Dostupné z: <https://www.nzip.cz/clanek/1073-poskytovatele-zdravotnich-sluzeb>

Praktická personalistika [online]. Ministerstvo vnitra ČR, kap. 5, 2012 [cit. 2013-11-29]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/personalistika-ve-verejne-sprave.aspx>

Při nákupu akcií se zajímejte o odvětví, ve kterém firma působí [online] Investia.cz, 2011 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.investia.cz/pri-nakup-akcii-se-zajimejte-o-odvetvi-ve-kterem-firma-pusobi>

Působnost ČTÚ [online] Český telekomunikační úřad [cit. 2022-02-22] Dostupné z: <https://www.ctu.cz/pusobnost-ctu>

Řízení vztahů se zákazníky - CRM [online] Telefonica Czech Republic [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: https://www.o2.cz/pa/191740-firemni_komunikace/88656-crm.html

Seznamy regulovaných a registrovaných subjektů finančního trhu. [online]. Česká národní banka. [cit. 2013-06-02]. Dostupné z: https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB07.INTRO_PAGE?p_lang=cz.

Služby – vývoj tržeb ve službách v ČR, 2023 [online] Kurzy, 2023 [cit. 2023-01-22] Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/služby/>

Struktura a subjekty finančního trhu [online] Finanční gramotnost, 2014 [cit. 2022-02-22] Dostupné z: <https://financnigramotnost.mfcr.cz/cs/popis-financniho-trhu/struktura>,

Školství v ČR [online] Eurydice [cit. 2022-02-22] Dostupné z: <https://www.dzs.cz/program/eurydice#skolstvi-v-cr>

Test finančních poradců: Finanční poradce musí mít své charizma [online] Měsíc.cz, 2011 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/test-financnich-poradcu-financni-poradce-musi-mit-sve-charizma/>

Trendy v oblasti lidského kapitálu 2021: Od „přežívání“ v době pandemie k nové prosperitě [online] Deloitte, 2021 [cit. 2022-02-22] Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/articles/trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu.html>

Uveřejňované informace bankou podle § 11a zákona č. 21/1992 Sb., o bankách [online] Komerční banka a. s., 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/file/cs/o-bance/kb-informace-o-kb.pdf?73be5f1692056155c3eaa38ac0ed8e32>

V Česku jsou první automaty na pizzu. [online] iDnes, 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/v-cesku-se-objevily-prvni-automaty-na-pizzu-fz2-/ekonomika.aspx?c=A130213_102755_ekonomika_fih

V kvalitě finančních poradců na českém trhu jsou velké rozdíly [online] Broker Consulting, 2011 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.bcas.cz/tiskove-zpravy/v-kvalite-financnich-poradcu-na-ceskem-trhu-jsou-velke-rozdily>

Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči [online] Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2010 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf

Vyhláška ze dne 15. listopadu 2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách [online] Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2009 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/6196/vyhlaska_505_2006.pdf

Výhled české ekonomiky pro rok 2020: nejistá sezona [online] Deloitte, 2020 [cit. 2022-09-10]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/vyhled_ceske_ekonomiky_2020.pdf

Výhody a nevýhody franchisingu [online] Franchising.cz, 2010 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/499/nevyhody-franchisingu-pro-franchisora/>

Význam služeb při rozvoji národního hospodářství [online] Verlag Dashöfer, 2008 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.dashofer.cz/vyznam-sluzeb-pri-rozvoji-narodniho-hospodarstvi-cid201395/>

Zákon o poštovních službách a o změně některých zákonů (zákon o poštovních službách) [online] Zákony pro lidi, 2000 [cit. 2022-02-22] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-29>

Zákon o telekomunikacích a o změně dalších zákonů [online] Ústav státu a práva AV ČR, 2001 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://itpravo.cz/plne_zneni/telekomunikacni_zakon.txt

Založení restaurace [online] Portál pro živnostníky a drobné podnikatele, 2011. [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.mojezivnost.cz/vybrane-otazky-odpovedi/zalozeni-restaurace-nebo-hospody>

Zaměstnanost ve službách náročných na znalosti [online] Eurostat, 2011 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/ode/tab/tsc00012.htm>

Zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti [online] Úřad pro ochranu osobních údajů, 2013 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <http://www.uoou.cz/uoou.aspx?menu=4&submenu=5>

Zákon 127/2005 Sb. o elektronických komunikacích a o změně některých souvisejících zákonů [online] Portál veřejné správy, Ministerstvo vnitra, 2013 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=59921&nr=127~2F2005&rpp=15#local-content>

Zákon č. 266/1994 Sb., o dráhách [online] Zákony pro lidi [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1994-266>

Zákon 108/2007 Sb., o sociálních službách [online] Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2009 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf

Zákon o dani z přidané hodnoty, část 1, hlava 2, díl 2. §10 [online] Zakony.centrum.cz, 2011 [cit. 2013-11-10]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-dani-z-pridane-hodnoty/cast-1-hlava-2-dil-2-paragraf-10h>

Živnostenský zákon [online] Ministerstvo průmyslu a obchodu, Odbor 04400, 2013 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument104038.html>

Název	Ekonomika a podnikání ve službách
Autor	Ing. Eliška Jirásková, Ph.D.
Vydavatel	Technická univerzita v Liberci Studentská 1402/2, Liberec
Určeno pro	studenty prvního ročníku obor „Management služeb“
Vydavatel	Technická univerzita v Liberci
Schváleno	Rektorátem TU v Liberci
Vyšlo	v únoru 2023
Počet stran	
Vydání	2.
Číslo publikace	

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou.

ISBN 978-80-7494-414-7