

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Ing. Eliška Valentová, Ph.D.

EKONOMIKA A PODNIKÁNÍ VE SLUŽBÁCH

Liberec 2018

© Eliška Valentová 2018

ISBN 978-80-7494-414-7

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 sekundárním sektorem.....	12
2.1 Provázanost průmyslové výroby a služeb.....	12
2.2 Význam služeb pro ekonomiku.....	13
2.3 Podnikání ve službách.....	16
3 Management služeb.....	20
3.1 Historie managementu služeb.....	20
3.2 Plánování.....	21
3.3 Organizování.....	22
3.4 Rozhodování.....	23
3.5 Řízení.....	24
3.6 Kontrola.....	25
3.7 Management reklamace.....	25
3.8 Management stížností.....	25
3.9 Facility management.....	26
4 Řízení lidských zdrojů ve službách.....	27
4.1 Přístupy k řízení lidských zdrojů.....	27
4.2 Personální činnosti ve službách.....	28
5 Marketing služeb.....	32
5.1 Marketingový mix – 7P.....	33
5.1.1 Produkt.....	33
5.1.2. Price (cena).....	35
5.1.3. Place (distribuce).....	35
5.1.4 Komunikace.....	37
5.1.5 Materiální prostředí.....	38
5.1.6 Lidé – People.....	39
5.1.7 Procesy – process.....	39
6 Inovace ve službách.....	41
7 Jakost služeb.....	44
7.1 Kvalita sociálních služeb.....	45
7.2 Kvalita distribučních služeb.....	46
7.3 Kvalita finančních služeb.....	47
7.4 Kvalita ubytovacích služeb.....	48
8 Síťové služby.....	49
8.1 Podnikání v rámci IT síťových služeb.....	49
8.2 Podnikání v energetice.....	51
8.2.1 Kalkulace ceny tepelné energie.....	51
8.2.2 Náklady tepelné energie.....	52

8.3 Telekomunikační služby.....	52
9 Charakteristika a specifika distribučních služeb.....	54
9.1 Dopravní služby.....	54
9.2 Přepavní služby.....	55
9.3 Dopravce vs. přepravce.....	55
9.4 Ostatní pojmy související s dopravou.....	56
9.5 Podnikání v dopravě.....	56
9.6 Podnikání v zasilatelství a kurýrních službách.....	58
9.7 Podnikání v logistice.....	59
9.8 Instituce v dopravě.....	59
10 Netržní služby.....	61
10.1 Podnikání ve veřejném sektoru.....	62
10.2 Způsoby financování VS.....	63
10.3 Organizace veřejných služeb poskytovaných územní samosprávou.....	63
10.4 Sociální služby.....	64
10.4.1 Pracovníci v sociálních službách.....	65
10.4.2 Poskytovatelé sociálních služeb.....	67
10.4.3 Smlouva o poskytování sociálních služeb.....	69
10.4.4 Management sociálních služeb.....	69
10.4.5 Domovy pro seniory.....	70
10.5 Školství.....	72
10.5.1 Vysoká škola.....	72
10.6 Zdravotnictví.....	75
10.6.1 Organizace zdravotnictví v České republice.....	76
10.6.2 Podmínky podnikání ve zdravotních službách v České republice.....	76
10.6.3 Zubní lékařství.....	78
11 Finanční služby.....	80
11.1 Banky.....	80
11.1.1 Trendy v podnikání v bankovních službách.....	83
11.1.2 Služby bank.....	83
11.2 Pojišťovna.....	84
11.3 Ostatní finanční služby.....	84
12 Podnikatelské služby.....	86
12.1 Ubytovací služby.....	86
12.2 Stravovací služby.....	91
12.2.1 Franšíza.....	94
12.3 Provoz cestovních kanceláří a agentur.....	95
13 Řízení vztahů se zákazníky a operační management.....	98
13.1 CRM.....	98
13.2 Operační management.....	99

Seznam zkratek

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	stavební spoření
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. Kapitoly 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.

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 nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služeb může, ale 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. Př. 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 „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.

1. 3 Klasifikace služeb

Za základní způsob dělení služeb lze považovat odvětvovou klasifikace 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.

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 služby 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;
 - hotely a restaurace;
 - doprava, skladování a spoje;

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.

- finanční zprostředkování;
 - činnosti v oblasti nemovitostí, pronájmu a podnikatelské činnosti. (OECD, 2003a).
- **Netržní služby** – poskytovány společností nebo jednotlivým spotřebitelům buď bezplatně, nebo za poplatek nižší než je 50 % výrobních nákladů. Netržní služby mohou být poskytovány 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 poskytovány 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** – poskytovány 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 požitek 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 užitkové služby (vzdělávání, konference);
- individuální užitkové služby (hromadná doprava).

Otázky

1. Které dělení služeb je dle Vašeho názoru nejpřijatelnější pro sledování vývoje terciárního sektoru v rámci národního hospodářství?
2. Jaká odvětví služeb lze považovat za anticyklická?

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 sekundárním sektorem

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 spjaty velké ekonomické změny i investice spojené s obnovou poničených ekonomik. V České republice byl tento vývoj samozřejmě negativně ovlivněn 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.

2. 1 Provázanost průmyslové výroby a služeb

Služby jsou s průmyslovou výrobou spojené ve všech výrobních fázích:

- **předvýrobní** – výzkum, financování, právnícké 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-Risku, s. 333-345) 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 dostáhl podíl terciárního sektoru na HDP dokonce 59,8 % (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017). 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)

2.2.1 Výhody terciárního sektoru pro ekonomiku

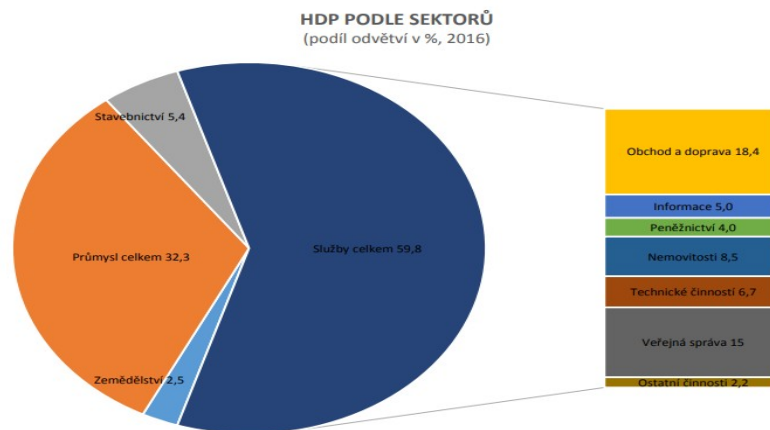
V současnosti lze spatřit zcela nové pojetí nabídky služeb. Dříve byl prodej zboží doplněn nabídkou služeb, v současnosti jsou spíše služby obohaceny o nabídku doplňkového zboží.

Struktura národního hospodářství³ vyspělých ekonomik:

- 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. 1). Dále je 15% zastoupena veřejná správa a přes osm procent dosahují nemovitosti. Podíl průmyslu na HDP celkem je 32,3 % a stavebnictví pouhých 5,4 % a jeho tendence je stále klesající. Kolem tří procent je již několik let zastoupeno zemědělství.

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



Obr. 1: 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).

Výhody pro dané území při zaměření se na terciární sektor:

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

Trendy ve službách:

- stále se zvyšující podíl služeb na HDP;
- vzrůstající podíl internetového obchodu;
- 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.

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

Zaměstnanost ve službách

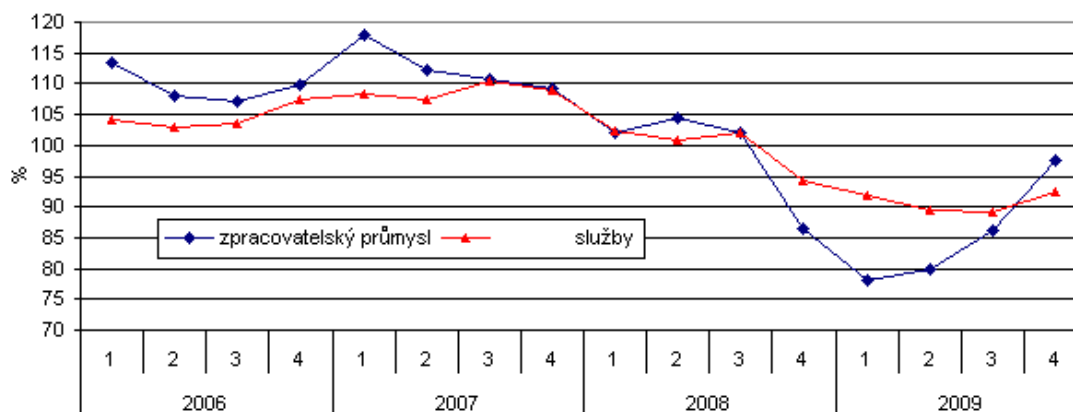
Nejvíce zaměstnaných je v ČR v odvětví služeb (cca 60 %), následuje průmysl (cca 30 %), stavebnictví (cca 10 %) a zemědělství (kolem 3 %)

Mezi typické znaky zaměstnanosti ve službách patří:

- vyšší podíl žen;
- vyšší podíl práce mimo hlavní pracovní poměr;
- 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.

Vliv krize na služby

Obecně lze konstatovat, že vliv krize na terciární sektor není tak výrazný jako v případě sektoru sekundárního. Z obr. 2 je na první pohled zřejmý rapidní pokles zpracovatelského průmyslu, 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.



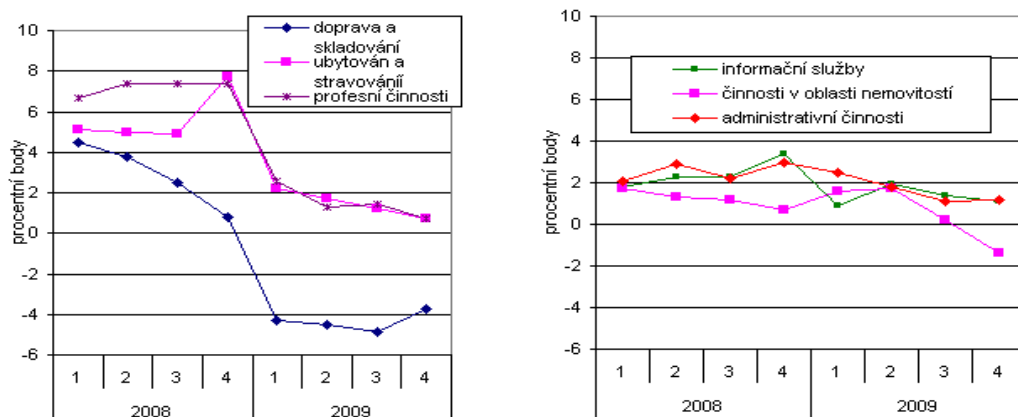
Obr. 2: Meziroční změny zpracovatelského průmyslu a vybraných odvětví služeb

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 činnostech profesních, vědeckých a technických nelze předem určit, zda na ně budou krizová situace mít pozitivní či negativní vliv.



Obr. 3: 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 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. 3)

2.3 Podnikání ve službách

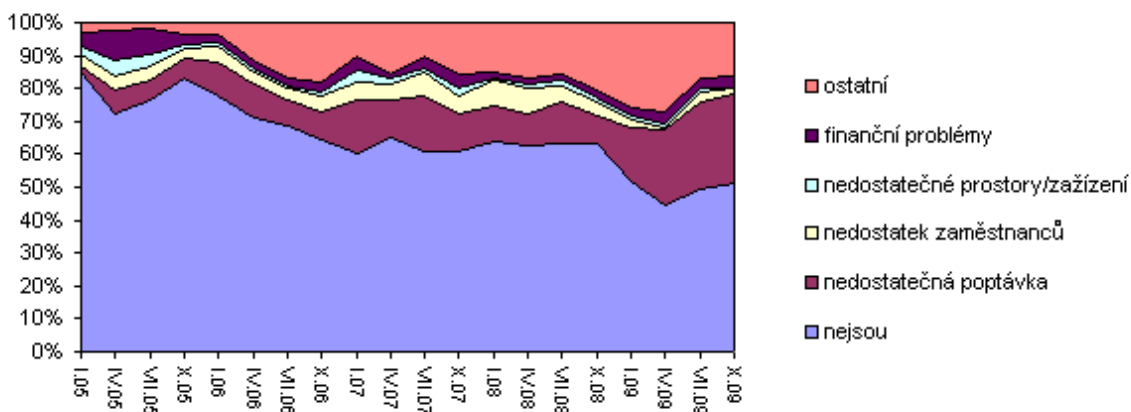
V dobách socialismu a ČRE lze spatřit jiný přístup k managementu služeb, jelikož podniky byly vlastněny státem. Vedení bylo ovlivněno rozhodnutím kontrolních orgánů (komise, pléna, rady), přičemž do vedení těchto orgánů nebyly vždy dosazeny vhodné osoby. Dále docházelo k centralizaci zdrojů, kde z jednoho 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:

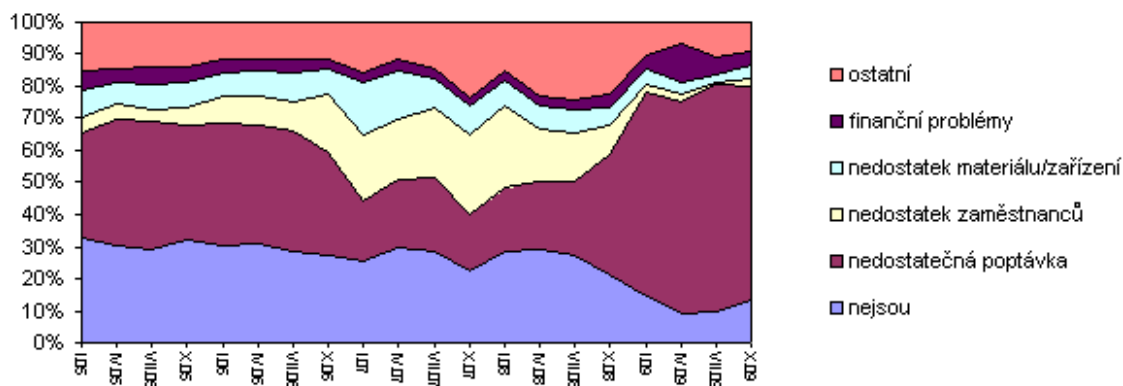
- konkurenci;
- nedostatek zdrojů a kompetencí;
- zvyky v dané zemi;
- nejasnou podnikatelskou strategii a předem nenadefinované jasné cíle;
- nedostatek informací o cílovém trhu;
- nedostatek finančních prostředků;
- nedostatečné prostory k podnikání;
- nedostatek zaměstnanců;
- nedostatečná poptávka.

Porovnání vybraných bariér sekundárního a terciárního sektoru je možné pozorovat na obr. 4 a 5. 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. 4: 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. 5: 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. 4 a 5 a následného ekonomického vývoje po hospodářské krizi je zřejmé, 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.

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?

Doporučená literatura

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

Název	Ekonomika a podnikání ve službách
Autor	Ing. Eliška Jirásková, Ph.D.
Vydavatel	Technická univerzita v Liberci Studentská 1402/2, Liberec
Určeno pro Vydavatel	studenty prvního ročníku obor „Management služeb“ Technická univerzita v Liberci
Schváleno	Rektorátem TU v Liberci dne 15.5.2018, čj. RE 25/18
Vyšlo	v květnu 2018
Počet stran	112
Vydání	1.
Číslo publikace	55-025-18

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou.

ISBN 978-80-7494-414-7