



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Fakulta ekonomická  
Katedra regionálního managementu

Bakalářská práce

# Řízení služeb ve zvoleném podniku

Vypracoval: Pavla Běhová  
Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla BĚHAVÁ**  
Osobní číslo: **E13841**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Strukturální politika EU pro veřejnou správu**  
Název tématu: **Řízení služeb ve zvoleném podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra regionálního managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### **Cíl práce:**

Cílem práce bude zanalyzování podmínek, aktuální nabídky a poptávky po účetních službách ve zvoleném regionu, vzhledem k moderním trendům v tomto odvětví a komparaci s obdobnými managementy v jiných lokalitách.

#### **Metodika práce:**

V práci budou použity analytické metody historické, logické a komparační s využitím terénního průzkumu a analýzy statistických údajů. Soubor návrhů bude doplněn příslušnou kvantitativní dokumentací.

#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Cíle a metodika, 3. Literární přehled, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Návrhová část, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.


Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran formátu A4**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:


1. Barrow, C., Barrow, P., & Brown, R. (2012). The bussiness plan workbook: The definitive guide to researching, writing up and presenting a winning plan. USA: Kogan Page Publishers.
2. Bednářová, D., & Škodová-Parmová, D. (2010). Malé a střední podnikání. České Budějovice: EF JU.
3. Bridges, W. (2006). Typologie organizace: Využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. Praha: Management Press.
4. Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, a. s.
5. Dědina, J., & Malý, M. (2005). Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**  
Katedra regionálního managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2014**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. dubna 2016**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

  
JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. března 2015

## **PROHLÁŠENÍ**

*Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.*

*Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. V platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. Zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.*

*V Českých Budějovicích, 14. dubna 2016*

.....

*Pavla Běhavá*

## **PODĚKOVÁNÍ**

*Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Dr. Ing. Dagmar Škodové za její vstřícný přístup a odborné rady. Dále děkuji celé společnosti Finvest Příbram s. r. o. za spolupráci při tvorbě této práce.*

# Obsah

1	Úvod .....	4
2	Cíle a metodika.....	5
2.1	Hlavní a dílčí cíle .....	5
2.2	Metodika .....	5
2.2.1	Teoretická část .....	5
2.2.2	Analytická část.....	5
2.2.3	Návrhová část .....	6
3	Literární přehled .....	7
3.1	Služby.....	7
3.2	Vlastnosti služeb .....	8
3.3	Klasifikace služeb .....	10
3.3.1	Klasifikace podle odvětví .....	10
3.3.2	Klasifikace podle místa odbytu.....	11
3.3.3	Klasifikace podle typu zákazníka .....	11
3.3.4	Klasifikace na základě prodejce .....	11
3.3.5	Klasifikace podle trhu kupujícího.....	12
3.3.6	Klasifikace podle formy jejich charakteru a poskytování služeb .....	12
3.3.7	Klasifikace služeb pro potřeby marketingu .....	13
3.4	Podnikatelský plán .....	13
3.4.1	Vlastnosti podnikatelského plánu .....	14
3.4.2	Struktura podnikatelského plánu .....	15
3.5	Řízení služeb .....	15
3.5.1	Charakteristika marketingu služeb.....	15
3.5.2	Marketing v malých a středních podnicích.....	17
3.5.3	Marketingový mix služeb .....	18

3.5.4	Řízení vztahů se zákazníky.....	22
3.5.5	Management služeb .....	24
4	Charakteristika zvoleného podniku .....	26
4.1	Finvest Příbram s. r. o. ....	26
4.2	Historie společnosti.....	26
4.2.1	Vznik nápadu .....	26
4.2.2	Založení společnosti a její vývoj .....	27
4.2.3	Dopad ekonomické krize na společnost.....	28
4.2.4	Rozdělení rolí společníků .....	29
4.2.5	Změna vedení společnosti.....	29
4.2.6	Předmět podnikání dle Administrativního registru ekonomických subjektů napříč historií podniku.....	29
4.2.7	Logo společnosti .....	30
4.3	Personální stránka společnosti .....	31
4.3.1	Přijímání a hodnocení zaměstnanců .....	31
4.3.2	Zaměstnanci společnosti .....	31
4.3.3	Vzdělávání zaměstnanců.....	32
4.3.4	Organizační struktura společnosti.....	33
4.4	Produkty společnosti Finvest Příbram s. r. o. a jejich cena.....	34
4.5	System poskytování služeb .....	34
4.6	Vize majitele společnosti o budoucím rozvoji společnosti .....	35
5	Analýza.....	36
5.1	Analýza konkurence.....	36
5.1.1	Určení konkurence .....	36
5.1.2	Porovnání společnosti Finvest Příbram se společností FRAM.....	37
5.1.3	Porovnání dvou společností účtujících cenu položkově .....	38

5.1.4	Srovnání cen v regionu .....	39
5.2	Analýza spokojenosti klientů .....	40
5.3	Řízený rozhovor s majiteli podniku .....	46
5.4	SERVQUAL metoda.....	50
5.5	Analýza spokojenosti zaměstnanců.....	51
6	Návrhová část .....	59
7	Závěr.....	62
8	Summary.....	64
9	Zdroje .....	65
10	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	67
11	Seznam příloh.....	69



# 1 Úvod

Jako jsou výrobní společnosti závislé na výrobě kvalitních výrobků, tak jsou i firmy prodávající služby závislé na poskytování kvalitních služeb. Z tohoto důvodu je pro firmu nezbytné vědět, jak docílit co nejkvalitnějších služeb, ale zároveň, jak jejich poskytování zefektivnit a k tomu je potřeba poznat proces řízení služeb.

V dnešní době roste pro malé, střední i velké firmy administrativní zatížení, toto tvrzení potvrzuje například kontrolní hlášení, které jsou právnické osoby (plátcí DPH) povinni od roku 2016 vyplňovat každý měsíc. Každý živnostník je povinen vést daňovou evidenci, či používat příslušný výdajový paušál a každá obchodní společnost je povinna vést účetnictví. Vzhledem k administrativní náročnosti a složitosti zákonů dochází v poslední době k rozvinutí obliby účetních společností, u kterých si především malí podnikatelé nechávají zpracovávat své účetnictví a daňové evidence. Malí podnikatelé tak nemusejí řešit tuto administrativu sami, či zaměstnávat vlastní zaměstnance, za kterého by museli odvádět daně, ale pouze zaplatí za provedené služby v provedeném rozsahu a to v závislosti na tom, zda si společnost fakturuje za počet zaúčtovaných položek, či čas strávený nad těmito doklady.

Tato bakalářská práce se zabývá tržními podmínkami společnosti a je zaměřena na vytvoření návrhu na zlepšení v poskytování služeb. V práci jsou porovnány jednotlivé podniky poskytující účetní služby v regionu Příbram, dále je v práci zjišťována na základě dotazníkového šetření spokojenost klientů a zaměstnanců a provedena komparace postoje majitelů a klientů pomocí metody SERVQUAL.

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza podmínek, aktuální nabídky a poptávky po účetních službách v regionu Příbram a navržení doporučení pro zkvalitnění poskytovaných služeb, zlepšení marketingu a managementu společnosti.

Zvolená firma se nachází v Příbrami. Jedná se o účetní společnost Finvest Příbram s. r. o. zaměřenou na vedení účetnictví, daňové evidence, poskytování poradenských služeb týkajících se účetnictví a daní a pořádání seminářů. Společnost existuje na trhu již 20 let a vybuodovala si v regionu určité postavení.

## **2 Cíle a metodika**

### **2.1 Hlavní a dílčí cíle**

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza tržních podmínek, aktuální nabídky a poptávky po účetních službách v regionu Příbram. Dále práce přináší návrh na zkvalitnění poskytovaných služeb, zlepšení marketingu a managementu společnosti.

Na základě získaných informací o vybraném účetním podniku a jeho konkurenci, je vyvozeno ekonomické postavení podniku na trhu. Na základě postoje zaměstnanců, klientů a majitelů společnosti jsou určeny přednosti a nedostatky vybrané společnosti. Zjištění mezer v poskytování služeb je provedeno prostřednictvím SERVQUAL analýzy.

### **2.2 Metodika**

#### **2.2.1 Teoretická část**

Teoretická část obsahuje popis základních pojmů týkajících se tématu řízení služeb, a to s pomocí odborné literatury, především v tištěné podobě. V práci je vymezen pojem služba, rozdělení služeb, jejich klasifikace a další pojmy týkající se tématu řízení služeb.

#### **2.2.2 Analytická část**

V analytické části je charakterizována účetní společnost z regionu Příbram, je zde popsána historie společnosti, předmět podnikání, seznam nabízených služeb a jejich cena. V práci je také dále vymezena konkurence společnosti v regionu a určení způsobu fakturace některých konkurentů a jeho porovnání s vybranou společností.

Dále jsou analytické části vyhodnoceny dva dotazníky – dotazník určený pro klienty společnosti, který je zaměřen na spokojenost se službami podniku a dotazník určený pro zaměstnance společnosti, který zjišťuje názor zaměstnanců na poskytované služby a jejich spokojenost ve společnosti.

Na základě řízeného rozhovoru s majiteli společnosti je zjištěn postoj vnímání poskytovaných služeb, tyto data jsou pak následně porovnána s postojem klientů a vyvozeny rozdíly (mezery) na základě metody SERVQUAL.

Pro názorné zobrazení výsledků jsou analytické části použity tabulky a grafy zobrazující zjištěná data.

### **2.2.3 Návrhová část**

V návrhové části této bakalářské práce je na základě výsledků z analytické části vypracováno doporučení pro větší konkurenceschopnost společnosti, zkvalitnění poskytovaných služeb, zlepšení jejich řízení, marketingu a managementu vybrané společnosti.

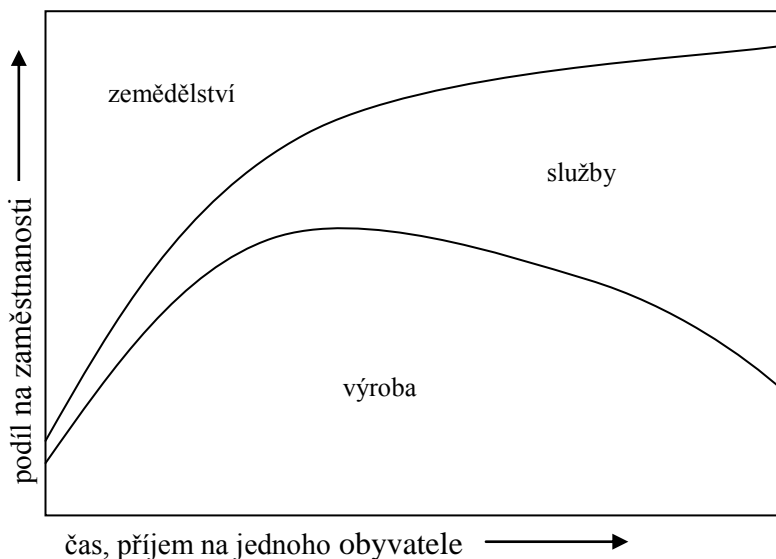
## 3 Literární přehled

### 3.1 Služby

V minulosti byl význam služeb velmi podceňován, služby byly považovány za statky neprodukující žádnou hodnotu. Tuto myšlenku popsal v roce 1776 Adam Smith a později vyjadřoval stejný přístup také Karel Marx, podle kterého se později řídila centrálně plánovaná ekonomika, která měla řadu nedostatků a to také právě z důvodu podcenění služeb v národním hospodářství. (Janečková & Vašítková, 2000). Teprve na začátku 20. století uvedl Alfred Marsahll, že všechny činnosti produkují služby a poskytováním služeb dochází k uspokojení potřeb. (Vašítková, 2008)

V současnosti jsou služby významným odvětvím národního hospodářství nejen České republiky, ale všech rozvinutých států, v tomto odvětví dochází k významnému rozvoji a ke zvyšování propojení mezi odvětvím služeb a výrobou. (Lovelock & Wirtz, 2010)

**Obrázek 1: Měnící se struktura zaměstnanosti**



Zdroj: Lovelock & Wirtz, 2015 (str. 28)

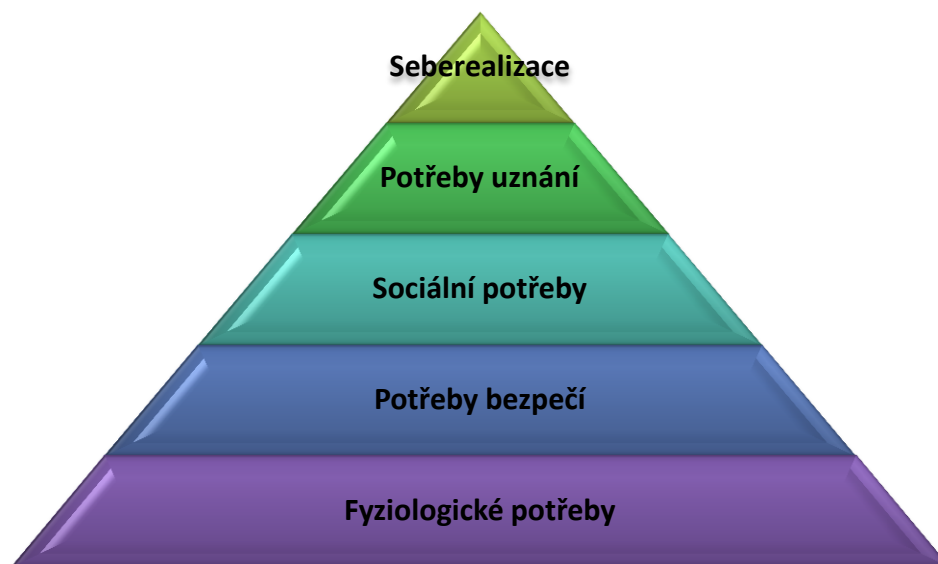
V oblasti služeb nalezneme různé typy společností přes malé společnosti až nadnárodní organizace. V cestovním ruchu se jedná o nadnárodní organizace typu hotelových sítí (Four Seasons), mezinárodní cestovní kanceláře (Fischer Reisen). (Vašítková, 2008) V oblasti auditorských, daňových a poradenských služeb je největší mezinárodní sítí tzv. Velká čtyřka. Velká čtyřka je označení pro čtyři největší firmy

v tomto odvětví, jedná se o společnost Deloitte, Ernst & Young, KPMG a PricewaterhouseCoopers.

Služby popisuje mnoho autorů podobně, jsou definované jako jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně. Služba je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem. (Kotler & Armstrong, 2004) Adrian Payne charakterizuje službu jako činnost, která má v sobě určitý prvek nehmotnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem. (Payne, 1996)

Vzhledem k tomu, že poskytování služeb uspokojuje potřeby lidí, je pro podnikatele důležité zohlednit, jakou významnost pro klienta tyto služby budou mít a snažit se uspokojovat potřeby klientů komplexně. Hierarchii lidských potřeb zobrazuje Maslowova pyramida potřeb, která znázorňuje, že až v případě uspokojení jednoho stupně potřeby může dojít k uspokojení potřeby vyšší. (Parmová, 2004)

**Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: Parmová, 2004, vlastní úprava

### **3.2 Vlastnosti služeb**

Vzhledem k provázanosti poskytování služeb a výrobou je někdy těžké rozdělit služby od výroby, proto je potřeba vymezit čtyři základní vlastnosti služeb, tzv. 4N –

nehmotnost, nedělitelnost (nestálost), neoddělitelnost od poskytovatele a pomíjivost (neskladovatelnost). (Boučková, 2003)

Vzhledem k tomu, že služba nemá hmotnou podstatu – nemůžeme jí vidět, ochutnat, vyzkoušet, je pro zákazníka těžké ohodnotit její kvalitu před jejím poskytnutím, z tohoto důvodu je v sektoru čistých služeb pro nové klienty významná důvěryhodnost a doporučení od jiných klientů. Služby je možné také rozdělit podle stupně nehmotnosti na služby zásadně nehmotné, služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu a služby zpřístupňující hmotný produkt. Mezi služby zásadně nehmotné patří vzdělávání, cestovní ruch a komunikační technologie. Pojištění, poradenství, údržba, překladatelské a fotografické služby patří do kategorie služeb poskytujících přidanou hodnotu k hmotnému produktu. K službám zpřístupňujícím hmotný produkt se pak řadí doprava, skladování, velkoobchod a maloobchod, poštovní zásilky a půjčovny, tyto služby už se spojují blízce s hmotnými statky. (Janečková & Vašítková, 2000)

**Tabulka 1: Princip nehmotnosti**

stupeň nehmotnosti	služby pro výrobu	služby pro spotřebitele
zásadně nehmotné služby	bezpečnost, komunikační systémy, franchising, fúze, akvizice	muzea, aukční síně, zaměstnavatelské agentury, zábava, vzdělávání, cestovní ruch, sociální sl.
služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu	pojištění, údržba, poradenství, inženýring, reklama, obalový design	prádelny, čistírny, opravy, osobní služby, pojištění
služby zpřístupňující hmotný produkt	velkoobchod, doprava, skladování, financování, architektura, factoring, smluvní výzkum a vývoj	maloobchod, prodejní automaty, poštovní zásilky, půjčovny, hypotéky, charity

Zdroj: Janečková & Vašítková, 2000, vlastní úprava

Nedělitelnost spočívá v tom, že výroba a spotřeba služeb probíhá většinou současně a za účasti zákazníka (Payne, 1996) „Jelikož se jedná o komplex úkonů, který až v celkovém souhrnu uspokojí potřebu zákazníka, je nutné předem se zákazníkem sjednat jeho individuální požadavky a ty se pak snažit co nejlépe splnit.

Až po poskytnutí celé služby dochází u zákazníka k pocitu uspokojení a k vnímání užítku ze služby.“ (Parmová, 2004)

Neoddělitelnost od poskytovatele je další základní vlastností služeb a vyplývá z toho, že pro poskytnutí určité služby musí dojít k setkání poskytovatele služby a zákazníka. To však neznamená, že během celého poskytování služby musí být zákazník přítomen, to už závisí na jednotlivém typu služby. Pokud podstoupí zákazník masáž, je samozřejmé, že celého procesu se bude účastnit, ale v případě, že se nechá zastupovat právním zástupcem s plnou mocí, nemusí se účastnit všech jednání, pokud si to nevyžádají jiné okolnosti. (Vašítková, 2008)

U služeb nemůže vzhledem k jejich nehmotnosti docházet ke skladování. V momentě, kdy je služba poskytována, dochází zároveň k její spotřebě a zároveň uspokojování potřeb klienta. Zákazník zároveň nemůže očekávat stejnou kvalitu provedených služeb, vzhledem k závislosti na schopnostech jednotlivých osob. (Boučková, 2003)

### **3.3 Klasifikace služeb**

Služby lze klasifikovat na několik skupin dle jednotlivých kritérií - podle odvětví, místa odbytu, typu zákazníka (spotřebitel, organizace), na základě prodejce, podle trhu kupujícího, formy charakteru a poskytování služeb a rozdělení služeb pro potřeby marketingu. (Vašítková, 2008)

#### **3.3.1 Klasifikace podle odvětví**

Služby rozdělené podle odvětví lze rozdělit do tří sektorů:

- terciální – restaurace, hotely, kadeřnictví, čistírny, opravy a údržba domácích přístrojů, atd.;
  - kvartérní – rysem těchto služeb je usnadňování, rozdělování činností a zefektivňování práce, patří sem doprava, obchod, komunikace, finance a správa;
  - kvintetní – znakem je, že poskytované služby mění své příjemce a určitým způsobem je zdokonalují, jedná se vzdělávání, zdravotní péči a další.
- (Vašítková, 2008)

### 3.3.2 Klasifikace podle místa odbytu

Služby dle místa odbytu se dělí do dvou skupin a to dle vlivu tržních mechanismů:

- tržní – služby nabízené na trhu, které podléhají tržním mechanismům;
- netržní – služby nepodléhající tržním mechanismům, jedná se o bezplatné nebo státem dotované služby, typickým příkladem je státní správa, obrana a justice. (Parmová, 2004)

### 3.3.3 Klasifikace podle typu zákazníka

Nejen v odvětví služeb, ale také u výroby se rozdělují dva typy zákazníků:

- domácnosti – služby poskytnuté jednotlivcům zpravidla nepřinášejí žádnou další ekonomickou činnost, přinášejí pouze užitek spotřebiteli služby;
- firmy a organizace – služby provedené pro firmy a další organizace (např. státní) se vyznačují tím, že slouží k vytvoření dalších ekonomických užitků. „Poskytne-li banka úvěr na zakoupení výrobního zařízení, přináší tento úvěr výhodu okamžité možnosti využití disponibilního kapitálu.“ (Janečková & Vašítková, 2000)

### 3.3.4 Klasifikace na základě prodejce

Rozdělení podle prodejce je prováděno podle charakteru postavení poskytovatele a je děleno na 3 skupiny a to podle:

- povahy podniku:
  - o soukromý (ziskový a neziskový – např. Nadace Olgy a Dagmar Havlových);
  - o veřejný (ziskový – např. ČD, ČSA a neziskový – např. knihovny);
- vykonávané funkce: zdravotní péče, poradenství a jiné;
- zdroje příjmů:
  - o pocházející z trhu (např. banky);
  - o pocházející z trhu plus dary a dotace (např. soukromé školy);
  - o pocházející z darů (např. Armáda spásy). (Vašítková, 2008)



### 3.3.5 Klasifikace podle trhu kupujícího

Toto rozdělení zohledňuje postavení kupujícího služby na základě několika kritérií:

- druh trhu:
    - spotřebitelský trh (např. kadeřnictví);
    - služby pro výrobní spotřebu (např. laboratoře);
    - vládní trh (např. policie, armáda);
    - zemědělský trh (např. plodinová burza);
  - způsob koupě:
    - služby běžné potřeby (např. maloobchodní služby);
    - luxusní služby (např. plastická operace);
    - nevyhledávané služby (např. pohřební služby);
  - motivace:
    - služba je prostředek k získání něčeho dalšího (např. bankovní služby);
    - služba je konečným cílem (např. hotelové služby, restaurace).
- (Vašítková, 2008)

### 3.3.6 Klasifikace podle formy jejich charakteru a poskytování služeb

Rozdělení služeb dle formy charakteru a poskytování služeb zohledňuje frekvenci poskytování a míru kontaktu se zákazníky a rozdělení je následující:

- podle formy služby:
  - uniformní služby (např. vzdělání);
  - služby dohodnuté (např. účetní a daňové poradenství);
- podle zaměření:
  - na člověka (např. sociální služby, právní služby);
  - na stroj (např. opravárenské služby);
- podle formy styku se zákazníkem:
  - vysoký kontakt (např. zdravotnické služby);
  - nízký kontakt (např. telekomunikační služby). (Vašítková, 2008)

V současné době dochází do určité míry ke snižování kontaktu se zákazníky vzhledem k rozvoji technologií, jedná se například o poskytování účetních služeb a daňového poradenství, kde v současnosti dochází ke komunikaci převážně prostřednictvím e-mailu a telekomunikace.

### 3.3.7 Klasifikace služeb pro potřeby marketingu

Každá společnost potřebuje pro plánování znát další informace, které charakterizují služby, a proto zjišťuje také tyto informace:

- způsob distribuce služby;
  - charakter poptávky po službě;
  - vztahy poskytovatele služby se zákazníkem;
  - míra přizpůsobení služby individuálním požadavkům zákazníka.
- (Vašítková, 2008)

### 3.4 Podnikatelský plán

Při zakládání společnosti by si každý podnikatel měl sestavit podnikatelský plán a zároveň zjistit, zdali jím nabízené služby, či výrobky mají reálnou možnost na úspěch na trhu. Podnikatelský plán je písemný dokument popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy, který slouží interním i externím subjektům. Interními subjekty jsou podnikatelé samotní, zaměstnanci, naopak externími subjekty jsou investoři, banky a další. Sestavení podnikatelského plánu je jednou z hlavních činností při zakládání podniku, ale zároveň je potřeba jej sestavit také při rozšiřování podniku a dalších významných změnách. Podnikatelský plán se předkládá např. potencionálním investorům při rozšiřování podniku, či změně podnikatelské činnosti. (Veber, Srpová, & kolektiv, 2005)

Z podnikatelského plánu by také mělo být zřejmé, zdali se jedná o extravertní či introvertní organizaci. Otevřenost společnosti závisí na zaměstnancích společnosti, směr však určuje především vedoucí pracovník. Extravertní organizace je více zaměřená na externí pomoc a je více otevřena projevování schopností jednotlivých zaměstnancům, díky své otevřenosti dokáže efektivněji řešit problémové situace, má však také své nevýhody. Introvertní organizace je spíše uzavřená a nedůvěřuje spolupráci s ostatními organizacemi. Společnosti lze dále dělit na smyslově vnímající a intuitivní, myslící a cítící, usuzující a vnímající. (Bridges, 2006)

**Tabulka 2: Charakteristika extravertních a introvertních organizací**

	<b>Extravertní organizace</b>	<b>Introvertní organizace</b>
<b>Hranice</b>	otevřené	uzavřené
<b>Podílení na rozhodování</b>	umožňuje	neumožňuje
<b>Rychlost řešení problémů</b>	rychlé	reagují po prostudování
<b>Komunikace</b>	ústní	písemná
<b>Spolupráce mezi oddělen.</b>	ano	nedůvěra
<b>Způsob řešení problémů</b>	obracejí se ven	řeší samostatně
<b>Motto</b>	„Odpověď je venku.“	„Odpověď je uvnitř.“

Zdroj: Bridges, 2006, vlastní úprava

### **3.4.1 Vlastnosti podnikatelského plánu**

Při sestavování podnikatelského záměru, který může mít podobu pouhé myšlenky, je nezbytné dodržovat určité zásady. Zásady spočívají v tom, že podnikatelský záměr by měl být:

- srozumitelný - uvádět stručně pouze nedůležitější informace v co nejpřehlednější podobě, zároveň tyto informace mají být podloženy;
- logický - jednotlivé části plánu na sebe musí navazovat a nesmí si navzájem odporovat, doporučuje se také časový průběh znázornit graficky s doplněním harmonogramu;
- uváženě stručný - myšlenky se uvádějí stručně, z podnikatelského záměru musí být jasná jeho hlavní myšlenka;
- pravdivý a reálný - v podnikatelském plánu by neměly být uvedené nereálné plány, které nikdo nepodpoří, pravdivost uvedených informací by měla být samozřejmostí;
- respektovat rizika - při uvedení případných rizik by v plánu mělo být uvedené i jejich řešení. (Veber, Srpová, & kolektiv, 2005)

„Přínosy podnikatelského plánu:

- získání užitečných podkladů z analýz;
- přehledné demonstrování záměrů ve vývoji firmy, předpokladů, na kterých jsou tyto záměry postaveny;
- předpoklady vývoje finančních toků, zjištění potřeby a tvorby finančních prostředků z podnikatelské činnosti;“
- odhalení a zhodnocení rizik a cesty k jejich následnému řešení a předcházení;

- informace o budoucím vývoji firmy pro zaměstnance. (Bednářová & Parmová, 2010)

### **3.4.2 Struktura podnikatelského plánu**

- přehled podnikových záměrů – popis podnikatelských a marketingových aktivit, sestavení finančního plánu;
- formulace cílů – stanovení cílů podnikatelského záměru, popis kvalifikace významných osob společnosti;
- stav technologického vývoje a navrhované oblasti – vývoj odvětví, umístění služeb a jejich využití, popis konkurence, uvedení jedinečnosti nabízených statků a služeb;
- technický popis výrobku a služby – stanovení procesu výroby, či poskytování služby, certifikace;
- strategie trhu; - identifikace tržního segmentu, distribučních cest a předpokládaného tržního podílu;
- prodejní taktika – stanovení metod podpory prodeje, schopnosti plnit plánovaný předpoklad odbytu;
- navrhovaná organizace – organizační struktura společnosti, technické zabezpečení;
- kvantitativní dokumentace – technická dokumentace, vybavení, kalkulace ceny;
- vztahy k životnímu prostředí – vliv poskytování služeb na životní prostředí;
- závěry – výše fixního kapitálu, podíly partnerů, očekávaný zisk;
- přílohová část – projektová dokumentace, rozpočet, vyjádření příslušných úřadů, dohody s dodavateli a odběrateli. (Parmová, 2004)

## **3.5 Řízení služeb**

Řízení služeb zahrnuje mnoho činností týkajících se procesu poskytování služeb, ať se jedná o proces určení poskytované služby, přes její zkvalitnění a propagaci až po řízení vztahů se zákazníky a lidských zdrojů. Fungování řízení služeb lze chápat jako systém, který je v určitých pracích shodný se systémy řízení výroby a odbytu hmotných statků, v některých aspektech se však odlišuje. (Parmová, 2004)

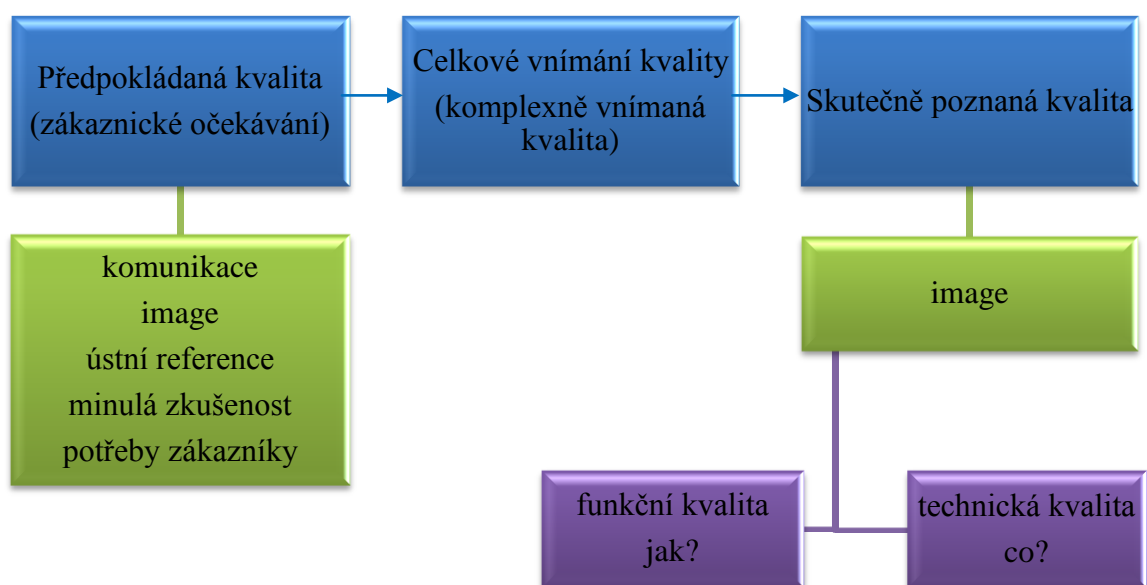
### **3.5.1 Charakteristika marketingu služeb**

Marketing služeb je proces zabývající se zjišťováním požadavků zákazníků, jejich předpovídáním, vnímáním a uspokojováním. „Je procesem sladění podnikových marketingových zdrojů s potřebami trhu. Začíná se ale rozvíjet a uplatňovat v závislosti na rozvoji sféry služeb, k němuž ve značném měřítku dochází

až ve druhé polovině dvacátého století (v USA o něco dříve).“ (Boučková, 2003)  
 V nejobecnější rovině lze marketing definovat jako lidskou činnost umožňující zjistit prostřednictvím procesu směny uspokojovat potřeby a přání různých subjektů. (Synek & kol., 2003)

V oblasti marketingu u všech společností nelze určit ideální náplň a obsah činností společnosti, vše záleží na typu služeb, které jsou firmou poskytovány a velikosti podniku. Cílem všech činností je však uspokojení zákazníka. (Veber, Srpová, & kolektiv, 2005)

**Obrázek 3: Model základního zákaznického uspokojení**



Zdroj: Boučková, 2003, vlastní úprava

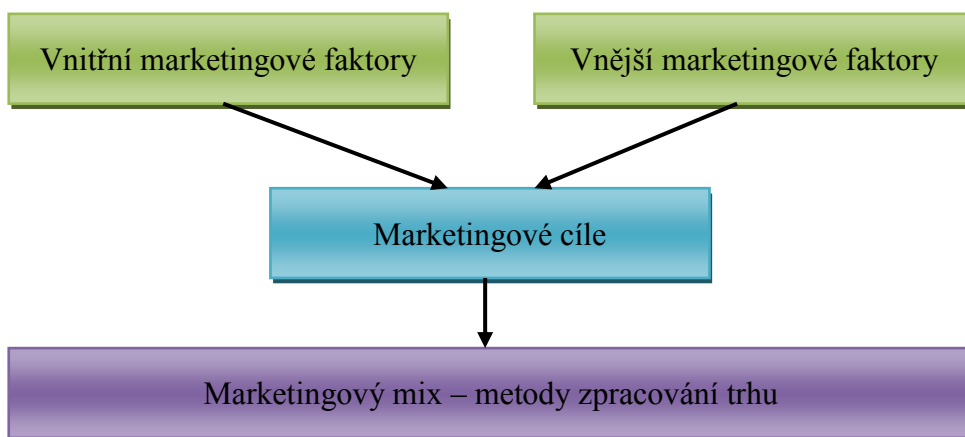
Model základního zákaznického uspokojení zobrazuje očekávání zákazníka, která vzniká na základě zkušenosti, doručení, či image společnosti. Při potřebě dané služby přistoupí zákazník k jejímu poskytnutí, při němž dochází ke komplexnímu vnímání služby. Skutečně poznaná kvalita služby je stanovena po setkání s příslušnou službou. „Zákazník hodnotí službu podle toho, co skutečně obdržel, ve vztahu k tomu, co očekával.“ Hodnocení poznané kvality se rozděluje na dvě skupiny, ve kterých zákazník rozděluje technickou kvalitu, která vyjadřuje, co zákazníkovi bylo skutečně dodáno po skončení procesu poskytování služby, a funkční kvalitu, která posuzuje způsob poskytnutí služby. (Boučková, 2003)

### 3.5.2 Marketing v malých a středních podnicích

Vzhledem ke sníženým finančním možnostem malých a středních podniků dochází k znevýhodnění těchto společností oproti velkým firmám, které propagují své produkty ve velkém a často mají marketingové kampaně zprostředkované agenturami. Malé a střední podniky při marketingové kampani využívají především své vlastní pracovníky, a tak dochází k výraznému šetření nákladů. (Bednářová & Škodová Parmová, 2010)

Marketingová strategie v malých a středních společnostech je plánována na základě zhodnocení vnitřních a vnějších marketingových faktorů. Při zhodnocení těchto faktorů (např. SWOT analýzou) si stanovíme marketingové cíle, které jsou následně prováděny prostřednictvím marketingového mixu. Vnitřní marketingové faktory zahrnují silné a slabé stránky společnosti, ke kterým patří např. motivace manažera, schopnost tržně uvažovat a velikost zdrojů na marketingovou kampaň. Vnější marketingové faktory zohledňují příležitosti a ohrožení společnosti. (Bednářová & Škodová Parmová, 2010)

#### Obrázek 4: Plánování marketingu v malých podnicích



Zdroj: Bednářová & Parmová, 2003, vlastní úprava

SWOT analýza je analýza zaměřená na silné a slabé stránky, na příležitosti a hrozby, které jednotlivé společnosti, či odvětví mají, podle těchto stránek je také analýza pojmenována – strength (silné stránky), weakness (slabé stránky), opportunities (příležitosti), threats (hrozby). Podnikové prostředí zobrazují silné a slabé stránky, okolí podniku je poté zobrazováno pomocí příležitostí a hrozeb. (Vašítková, 2008)

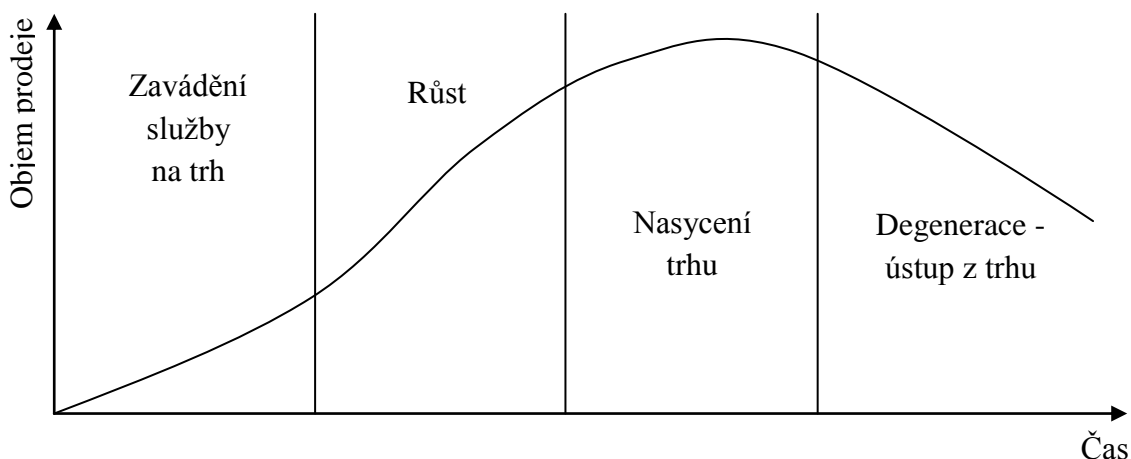
### 3.5.3 Marketingový mix služeb

Marketingový mix je soubor nástrojů, jejichž pomocí se utváří vlastnosti poskytovaných služeb. Marketingový mix se skládal ze 4 P – produkt (product), cena (price), místo (place), komunikace (promotion), později se však ukázalo, že pouze tato 4 P nestačí pro účinné vytváření marketingových plánů, a proto byla připojena další P – materiální prostředí (physical evidence), lidé (people) a procesy (processes). (Janečková & Vašítková, 2000)

#### Produkt (product)

„Produktem se rozumí vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb.“ V případě čistých služeb je produkt popisován jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků. (Vašítková, 2008) U produktu je vždy nezbytné zohlednit životní cyklus služby. Životní cyklus služby se rozděluje do čtyř částí a to v závislosti objemu prodeje na čase, toto rozdělení je vyobrazeno na obrázku níže.

Obrázek 5: Životní cyklus služby



Zdroj: Parmová, 2004, vlastní úprava

První fází je zavádění výrobku, či služby na trh, v této fázi dochází k velmi pozvolnému růstu objemu prodeje, zákazníci zprvu o službu neprojevují takový zájem, protože je na trhu nová. Druhou fází je růst, v této fázi dochází k výraznějšímu zvýšení objemu produkce, zákazníci již mají větší povědomí o poskytované službě a mají o ní také větší zájem. Postupem času však dochází k nasycení trhu, při kterém se zastavuje růst objemu prodeje, a noví zákazníci již nepřibývají. Postupně dochází k ústupu z trhu,

při kterém rapidně klesá objem prodaných služeb a je nezbytné službu, či výrobek inovovat, aby se začal objem prodeje opět zvyšovat. (Parmová, 2004)

### **Cena (price)**

Cena je významným ukazatelem pro zákazníka, její výše by měla být významným ukazatelem kvality. (Vašítková, 2008) Cena může být stanovena různým způsobem a to na základě cenové strategie. Cena může být nákladově orientovaná, konkurenčně orientovaná a poptávkově orientovaná neboli stanovená na základě hodnoty služby pro zákazníka. Nákladově orientovaná cena je založena na nákladech potřebných k poskytnutí služby, které jsou spočítány na základě kalkulace, ve které je zohledněna určitá výše marže. Konkurenčně orientovanou cenu určíme na základě analýzy cen konkurenčních společností poskytujících stejný druh služeb. Tento typ ceny však může způsobit cenovou válku, v případě, že společnost stanoví cenu služeb výrazně pod úroveň ostatních společností poskytující danou službu a ty na tuto skutečnost nejsou schopny reagovat. U poptávkově orientované ceny se zjišťuje maximální hodnota služby, kterou jsou zákazníci ochotni akceptovat. (Veber, Srpová, & kolektiv, 2005) „Zákazník zpravidla nehodnotí službu samu o sobě, ale srovnává ji s konkurenčními službami. K tomu slouží některé diagnostické hodnotící metody, např. metoda SERVQUAL.“ U SERVQUAL analýzy se určí vlastnosti, které by určitá služba měla mít a každá vlastnost se ocení váhami podle škály, která se stanoví, např. v %, tzn. jednotlivé váhy služeb musí dát v součtu 100 %. Jednotlivým službám se poté dá známka od 1 do 5 a tou se vynásobí příslušná váha. Body se následně sečtou a zhodnotí se výsledek. Služba s nejvyšším počtem bodů se považuje za nejkvalitnější vzhledem k daným kritériím. (Parmová, 2004)

### **Distribuce (place)**

Místo neboli distribuce služeb je velmi důležitým hlediskem, každý zákazník zohlední služby, které jsou mu přístupnější, proto je třeba zařídit dobrou přístupnost k poskytování služby pro cílovou skupinu zákazníků. Rozděluje se několik skupin distribuce služeb vzhledem k charakteru interakce mezi zákazníkem služeb a společností poskytující tyto služby. Jedná se o tyto tři případy: zákazník přijde za službou, služba přichází za zákazníkem a zákazník a organizace jsou ve vzájemném neosobním styku. Nejčastějším případem je první varianta, kdy klient přichází za službou, jedná se například o účetní služby, restaurace, či divadla. V případě,



že služba přichází za zákazníkem, tak dochází k předchozí komunikaci mezi organizací a klientem, jedná se například o taxi službu, či opravárenské služby v domácnosti, či sociální služby. Při neosobním styku zákazníka a organizace dochází k menšímu ovlivnění klienta poskytovanou službou, jedná se např. o internetové obchody, televizní síť apod. (Janečková & Vašítková, 2000)

### **Marketingová komunikace (promotion)**

Marketingová komunikace neboli propagace zahrnuje veškeré komunikační nástroje, které mohou cílové skupině předat určité sdělení. Propagaci lze rozdělit do pěti skupin – reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej, přímý marketing a internetová komunikace. (Kotler, 2000)

Reklama je neosobní a masová komunikace, která je uskutečňována prostřednictvím různých médií, jako je internet, televize, rozhlas a nejrůznější plakáty. Cílem reklamy je informovat co největší okruh potenciačních zákazníků o poskytovaných produktech a tím ovlivnit jejich výběr. (Parmová, 2004)

„Podpora prodeje je složka marketingové komunikace, která účinně doplňuje reklamu; v současné době v některých vyspělých zemích již výdaje na ni překračují celkové výdaje na reklamu.“ Podpora prodeje je časově omezená činnost povzbuzující k větším a častějším nákupům prostřednictvím získání produktu zdarma, výher v soutěži, či nabídky výhodnější ceny. Tento stimul působí na zákazníka intenzivním impulsem, vzhledem k předpokládané úspoře peněz. Podpora prodeje je zacílená pro tři skupiny příjemců – konečného spotřebitele, prodejce a firmy. (Boučková, 2003)

Public relations lze překládat jako vztahy s veřejností, jedná se o marketingový nástroj představující neosobní formu stimulace poptávky po službách společnosti publikováním pozitivních informací. Jeho úkolem je budování důvěryhodnosti organizace, vytváření podnikové identity (historie, zásady vedení a činnosti firmy), účelové kampaně a krizová komunikace (vztahy se sdělovacími prostředky), lobbying (zastupování organizací na jednání v zákonodárných oblastech) a sponzoring (sponzoring převážně kulturních, sportovních a humanitárních akcí). (Vašítková, 2014) Prostředky, kterými se public relations snaží zvýšit zájem o své produkty, jsou např. novinové a odborné články, podnikové časopisy pro zaměstnance, výroční zprávy, tiskové konference, organizování kurzů a další. (Parmová, 2004)

Osobní prodej je osobní forma komunikace se zákazníky, při které dochází ke vzájemné interakci mezi kupujícím a prodávajícím. Tento typ marketingové komunikace je velmi efektivní, ale zároveň velmi nákladný. Výhodou osobního prodeje je osobní kontakt, posilování vztahů se zákazníky a stimulace nákupu dalších služeb. (Janečková & Vašítková, 2000)

Přímý marketing je přímá adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím, zaměřená na prodej zboží a služeb. Jedná se o formu marketingové komunikace založené na reklamě, která je uskutečňována prostřednictvím internetu, pošty, televize a dalších prostředků. Mezi hlavní formy přímého marketingu patří:

- direct mail – oslovení zákazníků prostřednictvím pošty;
- telemarketing – kontaktování zákazníků po telefonu, které lze rozdělit na aktivní, kdy společnost obvolává zákazníky a pasivní, při kterém zákazník může na určitou linku sdělovat své připomínky a dotazy (např. O2, Vodafone);
- televizní a rozhlasový marketing s přímou odezvou - teleshopping;
- katalogový prodej – nabídka doplňkového zboží;
- elektronická pošta – posílání katalogů prostřednictvím emailů. (Vašítková, 2008)

Internetová komunikace je v poslední době masivním médiem, prostřednictvím kterého mnoho lidí nakupuje, proto je pro organizace nezbytné používat tento typ komunikace. Jedná se o jediný obousměrný komunikační kanál, u kterého nejsou náklady na komunikaci závislé na vzdálenosti, na níž se komunikuje, webové stránky společnosti si tedy může prohlédnout i zákazník z jiného kontinentu bez jakéhokoliv omezení a bez dodatečných nákladů společnosti. (Parmová, 2004)

### **Materiální prostředí (physical evidence)**

Prvním z nově přidaných P je materiální prostředí, materiální prostředí. Vzhledem k nehmotné povaze služeb zákazníci nemohou posoudit kvalitu provedené služby před jejím provedením a tím se zvyšuje riziko nákupu služeb. U služby má materiální prostředí podobu místa, kde je služba poskytována, či prostředku, např. taxi, případně reklamní materiál ukazující způsob, jakým by měla být služba poskytována. Dále je materiálním prostředím případná podniková kultura, jako je tomu například v případě oblečení zaměstnanců ve společnosti Tesco, či KFC. U účetních a auditorských firem se uniforma pro zaměstnance nepoužívá, zákazník si však může

všimnat způsobu oblečení poskytovatelů služeb a na základě něj předpokládat kvalitu služeb. Prostředí, ve kterém je služba poskytována by proto mělo působit příjemně, aby se chtěl zákazník opět vrátit. (Janečková & Vašítková, 2000)

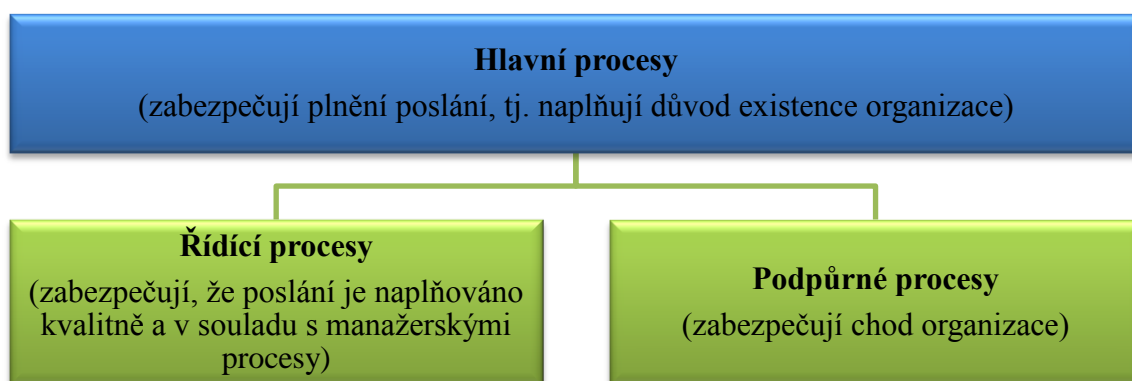
### **Lidé (people)**

Lidé jsou významným prvkem marketingového mixu služeb, jedná se o dvě skupiny - zaměstnance a zákazníky. U Zaměstnanců musí organizace zohlednit celou řadu faktorů, které jsou pro každý typ organizace různé, jedná se o dosažený typ vzdělání, praxi, vlastnosti a charakter jednotlivých osob. Blíže bude popsáno řízení vztahů se zákazníky a řízení lidských zdrojů v dalších kapitolách této práce. (Payne, 1996)

### **Procesy (processes)**

U poskytování služeb při výrobě je důležité správné nastavení procesů, které vede k efektivnější ekonomické činnosti subjektu. „Je nutné provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně (zejména u složitých procesů) zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají.“ (Vašítková, 2014) Procesy je také nezbytné rozdělit dle jejich důležitosti, jak ukazuje tabulka níže. (Grasseová & kolektiv, 2008)

#### **Obrázek 6: Základní členění procesů**



Zdroj: Grasseová & kolektiv, 2008, vlastní úprava

#### **3.5.4 Řízení vztahů se zákazníky**

Řízení vztahů se zákazníky, označované jako CRM na základě anglického názvu Customer Relationship Management, je řízení zaměřené na pracovníky, zákazníky,

podnikové procesy a informační technologii. Cílem řízení vztahů se zákazníky je maximalizování loajality zákazníků, která vede k ziskovosti organizace. (Dohnal, 2002) „CRM znamená přechod od tradičního marketingového managementu k zákaznickému řízení v celé firmě. (Hesková, 2006) Mezi typické činnosti řízení vztahů se zákazníky patří:

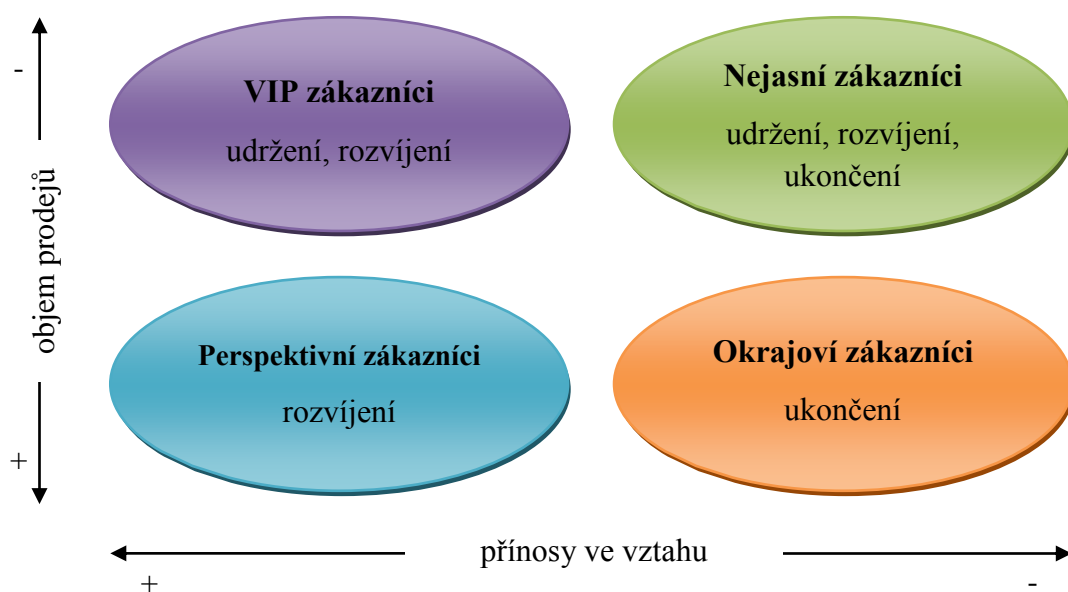
- sběr dat o obchodech a klientech a jejich uchovávání;
- propojování dat a analyzování chování zákazníků;
- udržování pružného kontaktu s klientem. (Parmová, 2004)

Dle Vebera je CRM manažerský přístup, který spatřuje zvýšení výkonnosti ve vztazích se zákazníky a má následující rysy:

- respektování principu win-win (stanovuje, že výhody plynou pro obě strany obchodního vztahu);
- důraz je kladen na vztahy (pro správné řízení je třeba mít dobré vztahy se zákazníky a pečovat o ně);
- hodnoty (přínosy plynou pro zákazníky i dodavatele).

Zákazníky je možné dle přínosů ze vztahů a dle četnosti rozdělit do čtyř skupin a na základě rozdělení určit strategické přístupy k jednotlivým skupinám. (Veber, Srpková, & kolektiv, 2005)

**Obrázek 7: Rozvrstvení zákazníků a určení typických strategií vztahů s nimi**



Zdroj: Veber, Srpková & kolektiv, 2005, vlastní úprava

CRM lze rozdělit na jednotlivé fáze, které začínají oslovením zákazníka, pokračují obchodní transakcí, plnění objednávek a končí zákaznickým servisem.

Oslovení zákazníka probíhá prostřednictvím marketingových nástrojů, na základě kterých zákazník získá povědomí o nabízených službách. Pokud se potenciační zákazník rozhodne ke koupi, přistoupí tak k druhému kroku – obchodní transakce, při které dochází k přípravě zakázky. Po sepsání smlouvy, či jejím ústním uzavřením dochází k plnění objednávek a v případě potřeby následně také k zákaznickému servisu, např. servisní prohlídka výrobků, záruční služby. (Wessling, 2003)

### **3.5.5 Management služeb**

Management je proces systematických činností všech manažerských funkcí a efektivní užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů. (Veber & kolektiv, 2009) Je jej nezbytné rozdělovat podle času a charakteru na strategické řízení (vrcholová úroveň managementu, dlouhodobější charakter), taktické řízení (aktivita směřující k naplnění strategických cílů, doba je přibližně rok), operativní řízení (management na nejnižší úrovni, krátkodobý charakter). (Veber, Srpová, & kolektiv, 2005) U malých a některých středních podniků provádí všechny úrovně managementu vlastník společnosti, v případě velkých firem se nachází na každé úrovni řízení určitý manažer. Manažer by měl mít určité vrozené vlastnosti i získané informace a dovednosti, jedná se o – technické znalosti (znalost příslušného odvětví), společenské a lidské faktory (schopnost jednat s lidmi a vést je), koncepční schopnosti (schopnost přijímat rozhodnutí a plánovat). (Cejthamr & Dědina, 2010)

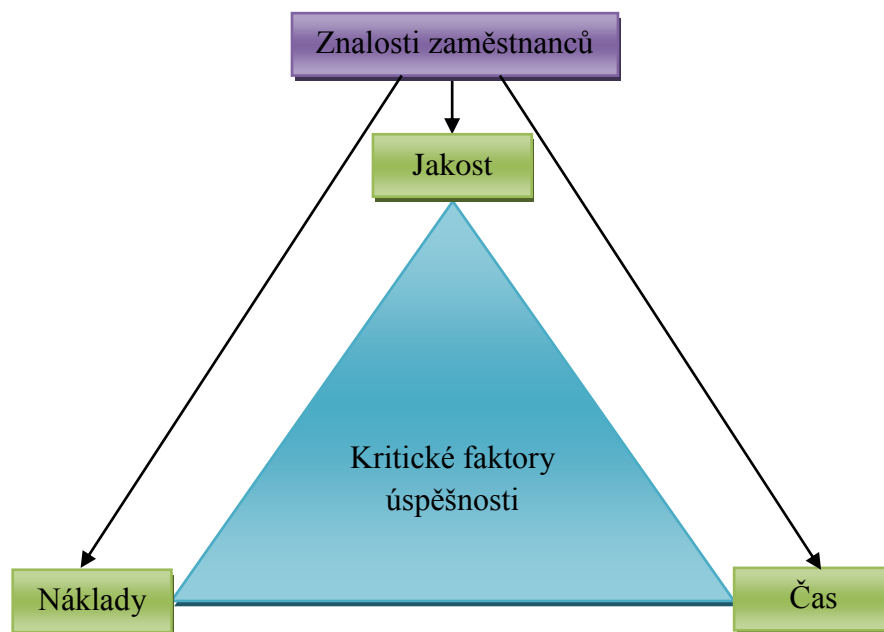
Opravdový manažer musí vykonávat mnoho činností, mezi tyto činnosti patří komunikace (výměna informací a kancelářské práce), tradiční management (plánování, rozhodování a dohled), tvorba sítí (působení na ostatní, sociální vztahy) a management lidských zdrojů. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Řízení lidských zdrojů zahrnuje tyto činnosti: vytváření a analýza pracovního místa, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené

na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. (Koubek, 2004)

Pro úspěšnou společnost je rozhodující mnoho faktorů, kromě nákladů, času, množství klientely a dalších faktorů je nesmírně důležitá také kvalita zaměstnanců, znalosti a dovednosti zaměstnanců se odrážejí v poskytovaných službách, a tak určují jejich kvalitu. Kritické faktory úspěšnosti organizací zobrazuje obrázek níže. (Nenadál & kolektiv, 2008)

**Obrázek 8: Kritické faktory úspěšnosti organizací**



Zdroj: Nenadál a kol., 2008, vlastní úprava

## 4 Charakteristika zvoleného podniku

### 4.1 Finvest Příbram s. r. o.

Vybraným podnikem pro tuto bakalářskou práci je účetní společnost Finvest Příbram s. r. o. Společnost se nachází v centru města Příbram na náměstí T. G. Masaryka č. 1. Finvest Příbram s. r. o. sídlí v městském objektu, kde má pronajat 8 místností s chodbou. Pět místností slouží jako kanceláře, jedna jako kuchyň, další jako místnost pro přijímání návštěv spolupracujícího právníka JUDr. Marka Dvořáka a poslední jako učebna pro pořádání seminářů.

**Obrázek 9: Sídlo společnosti**



Zdroj: vlastní zpracování

### 4.2 Historie společnosti

Společnost byla založena 2. ledna 1995 Ing. Václavem Dvořákem a Ing. Pavlem Komrskou jako společnost s ručením omezeným pod identifikačním číslem 498 27 693.

#### 4.2.1 Vznik nápadu

Vznik myšlenky na podnikání se datuje do roku 1994, kdy Ing. Václav Dvořák a Ing. Pavel Komrška pracovali v bance v Příbrami. Ing. Dvořák v bance pracoval jako

náměstek ředitele, jehož náplní bylo úvěrování a Ing. Komrska jako vedoucí provozu, a tak oba muži věděli, že banka špatně hospodaří. Banka půjčovala na projekty, o kterých se předem vědělo, že budou ztrátové a s minimální zástavou a vzhledem k tomu, že měli oba muži přístup k hospodaření banky (na základě výkazů společnosti), tušili, že banka v budoucnu zkrachuje. Tato skutečnost se p. Dvořákovi a p. Komrskovi nelíbila, a tak se rozhodli, že se osamostatní a začali se rozhodovat, jakému předmětu podnikání se budou věnovat.

Nakonec se obchodní partneři dohodli, že se budou věnovat účetnictví a úvěrům. Ing. Komrska měl již zkušenosti s účetnictvím a Ing. Dvořák uměl jednoduché účetnictví a úvěrování. Na základě plánovaného předmětu podnikání vznikl i název společnosti FINVEST, který se skládá ze dvou slov:

FIN – finance;

INVEST – investice.

#### **4.2.2 Založení společnosti a její vývoj**

Na konci roku 1994 opustil p. Dvořák a p. Komrska banku (asi 8 měsíců po jejich odchodu banka zkrachovala) a 2. ledna 1995 založili společnost FINVEST Příbram s. r. o. pod identifikačním číslem 498 27 693. Každý ze společníků vložil 50 % podíl ve výši 50 000,- Kč. Společníci si stanovili hrubou mzdu na 3 000,- Kč. První sídlo společnosti bylo na internátě Střední zdravotnické školy v Jiráskových sadech v Příbrami (současně Domov mládeže při SZŠ a VOŠ zdravotnické, Příbram I, Jiráskovy sady 113), kde společníci měli pronajatou jednu kancelář.

V období vzniku společnosti začínalo mnoho osob podnikat, a proto bylo pro podnikatele snazší sehnat v oblasti účetnictví klienty. První týdny podnikání byly pro společníky velmi těžké, protože neměli žádnou práci. Postupem času však přicházeli první klienti se zájmem o vedení a společnost dělala velké množství úvěrů, a tak se firmě začínalo dařit (někteří z těchto klientů jsou u společnosti doposud).

Společnost neustále hledala možnosti rozšíření služeb, a tak zpočátku došlo k poskytování kopírovacích služeb studentům, které přinášelo společnosti cca 1 000,- Kč měsíčně, což pro podnikatele znamenalo dobrý přivýdělek.

Vzhledem k narůstajícímu objemu práce přijala společnost FINVEST Příbram v létě roku 1995 první dvě zaměstnankyně. Z důvodu rozšiřování tak bylo nutné zvětšit



i prostory společnosti, a tak si firma pronajala na internátu SZŠ prostory, které se skládaly ze 2 kanceláří, toalety a koupelny.

V roce 1996 nastoupil do společnosti další zaměstnanec a v roce 1997 dostala společnost výpověď z nájemní smlouvy, a tak se přesídlila na náměstí T. G. Masaryka 1, kde zůstala až do současnosti. Zprvu si začala společnost pronajímat 4 místnosti (3 kanceláře + kuchyňka). Do těchto prostor se stěhovalo cca 5 členů společnosti (2 majitelé a 3 zaměstnanci).

Zaměstnanci postupně přicházeli a odcházeli (docházelo k fluktuaci zaměstnanců z nejrůznějších důvodů), společnost začínala mít více zakázek, a tak se postupem času přikupovali nové kanceláře.

Kolem roku 2002 vstoupila společnost do Národní asociace pro rozvoj podnikání (dále jen NARP). V rámci NARM se poskytovalo dotované poradenství a pořádaly se 14 denní kurzy pro začínající podnikatele. Tyto kurzy měly předepsanou osnovu, kterou se musely společnosti řídit. Kurzy dělala společnost poměrně často do doby skončení dotačního programu. Na kurzech přednášely převážně zaměstnankyně společnosti Finvest.

Postupem času také společnost přestala zcela dělat úvěry a zaměřila se pouze na účetnictví a poskytování seminářů. V roce 2003 si udělal Ing. Dvořák zkoušky na daňového poradce a v roce 2004 uspořádal ve spolupráci s Okresní hospodářskou komorou v Příbrami (dále jen OHK) první seminář. Další 2 semináře byly pořádány až o rok později ve spolupráci s OHK.

Od roku 2007 začal Ing. Dvořák pořádat semináře za společnost Finvest, přestal vést účetnictvím klientům a začal se věnovat pouze daňovému poradenství.

Společnost provedla také několik školení základů účetnictví, v současné době jsou však výjimečností a naposledy bylo školení provedeno individuálně pro jednu osobu v roce 2015.

#### **4.2.3 Dopad ekonomické krize na společnost**

Na hospodaření společnosti se také promítla ekonomická krize, která vedla k zániku některých společností, v jehož důsledku firma ztratila některé klienty, jiní klienti si z důvodu úspory finančních zdrojů začali vést účetnictví sami, a tak se společnost v roce 2009 dostala do ztráty 118 tis. Kč.

V roce 2010 firma dosáhla zisku 325 tis. Kč, ale v roce 2011 se dostala do ztráty 533 tis. Kč. V dalším roce byl opět dosažen zisk 248 tis. Kč a v roce 2013 dosáhla společnost nejvyšší ztráty a to 620 tis. Kč.

Od roku 2014 dochází již k růstu zisku společnosti, přičemž v roce 2014 činil zisk společnosti 1,058 mil. Kč a za rok 2015 bude zisk cca 0,75 mil. Kč (tato částka není přesně známá kvůli neukončenému účetnictví společnosti).

#### **4.2.4 Rozdělení rolí společníků**

Od vzniku společnosti se p. Komrška staral o IT společnosti, účetnictví společnosti FINVEST Příbram, přijímání zaměstnanců a další činnosti spojené s řízením podniku, p. Dvořák se staral o příjmy společnosti (vedení účetnictví a jednoduchého účetnictví (později daňová evidence), zpočátku úvěrování, později semináře a daňové poradenství).

#### **4.2.5 Změna vedení společnosti**

Postupem času začalo docházet k rozcházení názorů společníků, které po 10 letech sporů vyústilo v odchod Ing. Pavla Komrsky. Po odchodu Ing. Komrsky se zjistilo, že společnost je v ekonomické krizi a nemá daleko od krachu, což do té doby nikdo nevěděl, vzhledem k tomu, že Ing. Komrška vedl účetnictví a finance podniku.

Po odchodu Ing. Pavla Komrsky v roce 2012 se novým jednatelem společnosti stal syn Ing. Dvořáka JUDr. Marek Dvořák, který začal nově od poloviny roku 2015 provozovat v sídle společnosti Finvest svou advokátní kancelář. Spojení účetní a poradenské kanceláře s právní kanceláří je dle p. Dvořáka ideální.

#### **4.2.6 Předmět podnikání dle Administrativního registru ekonomických subjektů napříč historií podniku**

Předmětem podnikání společnosti r. 1995:

- činnost organizačních a ekonomických poradců
- účetnické práce
- zprostředkovatelská činnost
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v rámci živnosti volné

Předmět podnikání od r. 2001 nahradil předchozí položky uvedené v předmětu podnikání:

- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců;
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví;
- poskytování software a poradenství v oblasti software a hardware;
- zprostředkování služeb;
- zprostředkování obchodu;
- velkoobchod;
- specializovaný maloobchod.

V roce 2002 byl předmět podnikání společnosti rozšířen o:

- zemědělství;
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí.

Poslední rozšíření předmětu podnikání bylo provedeno v roce 2007, a to o:

- daňové poradenství.

#### **4.2.7 Logo společnosti**

Logo společnosti vymyslel jednatel společnosti Ing Václav Dvořák. Na logu je vyobrazeno jméno společnosti a pod ním je oko, které má v sobě korunu, významem (smyslem) tohoto loga je „Budeme Vám dávat pozor na Vaše peníze.“

**Obrázek 10: Logo společnosti Finvest Příbram s. r. o.**



Zdroj: vlastní zpracování

## **4.3 Personální stránka společnosti**

Personální stránka společnosti je poměrně jednoduchá vzhledem k velikosti firmy.

### **4.3.1 Přijímání a hodnocení zaměstnanců**

Plánování pracovníků, jejich získávání a výběr je prováděn ředitelkou společnosti ve spolupráci s hlavní účetní a majiteli společnosti. Při výběru zaměstnanců se provádí většinou dvoukolové výběrové řízení. Na prvním kole výběrového řízení je přítomna ředitelka společnosti a hlavní účetní a u druhého kola, do kterého se vyberou cca 3 kandidáti, jsou přítomni navíc majitelé společnosti.

Následné hodnocení a odměňování pracovníků určuje ředitelka společnosti v součinnosti s jednatelem Ing. Václavem Dvořákem.

### **4.3.2 Zaměstnanci společnosti**

Prvotní politika zaměstnanosti spočívala v přijímání nezkušených zaměstnanců za nízké (nižší) platy, tato skutečnost vycházela také ze skutečnosti, že majitelé chtěli zaměstnance zaučit v oboru a nepřijímat je již se získanými zlozvyky.

Ve společnosti docházelo k časté fluktuaci zaměstnanců a to z nejrůznějších důvodů, k této skutečnosti docházelo z velké míry právě z důvodu poměrně nízkého ohodnocení. V současné době má společnost poměrně stabilní zaměstnance. Tato skutečnost byla zjištěna na základě dotazníkového šetření určeného ke zjištění spokojenosti zaměstnanců.

Vzhledem ke stálosti zaměstnanců se ve firmě vytvořil systém odměn pro stálé zaměstnance. Tímto systémem jsou zaměstnanci motivováni k setrvání ve společnosti. Tento systém je průběžně inovován dle požadavků majitelů společnosti.

Systém odměňování zaměstnanců je založen na zvyšování odměn prostřednictvím procent z hrubé mzdy takto:

**Tabulka 3: Výše odměny zaměstnanců dle odpracované doby**

odpracovaná doba	procentuální přírůstek odměny z hrubé mzdy	souhrnná odměna vypočítávaná z HM
14 měsíců	10 %	10 %
26 měsíců	8 %	18 %
38 měsíců	6 %	24 %
50 měsíců	4 %	28 %
62 měsíců	2 %	30 %

Zdroj: řízený rozhovor s majitelem společnosti

Dále po každých dalších 12 měsících dochází k přičítání 2 % až do vymezeného stropu 40 %. Po 10 letech a 2 měsících dosáhnou zaměstnanci stropu odměny 40 % z hrubé mzdy.

Dalším bonusem pro zaměstnance jsou pololetní odměny, které závisejí na odpracované době a kvalitě poskytovaných služeb a odměny za výkon, které jsou stanovovány měsíčně na základě vykázaných výnosů.

Posledním bonusem zaměstnanců společnosti Finvest je pracovní doba. Každý zaměstnanec společnosti, který je zaměstnán na plný úvazek musí týdně odpracovat 40 hod., určitou část této pracovní doby však může odpracovat z domova. Pracovní doba je založena na tom, že každý zaměstnanec musí být v práci od 8:00 hod. do 14:00 hod., ve firmě však každý den musí zůstat alespoň 2 zaměstnanci do 16:00 hod., a tak se střídají v tzv. službách. Každý zaměstnanec je tak minimálně 1x – 2x v týdnu v práci od 8:00 hod. do 16:00 hod.. Za každou takto odpracovanou směnu mají zaměstnanci nárok na tzv. zkrácenou směnu, kterou je možné vybrat pouze v daném týdnu a to ve dvou variantách: 10:00 hod. – 14:00 hod., či 8:00 – 12:00 hod.

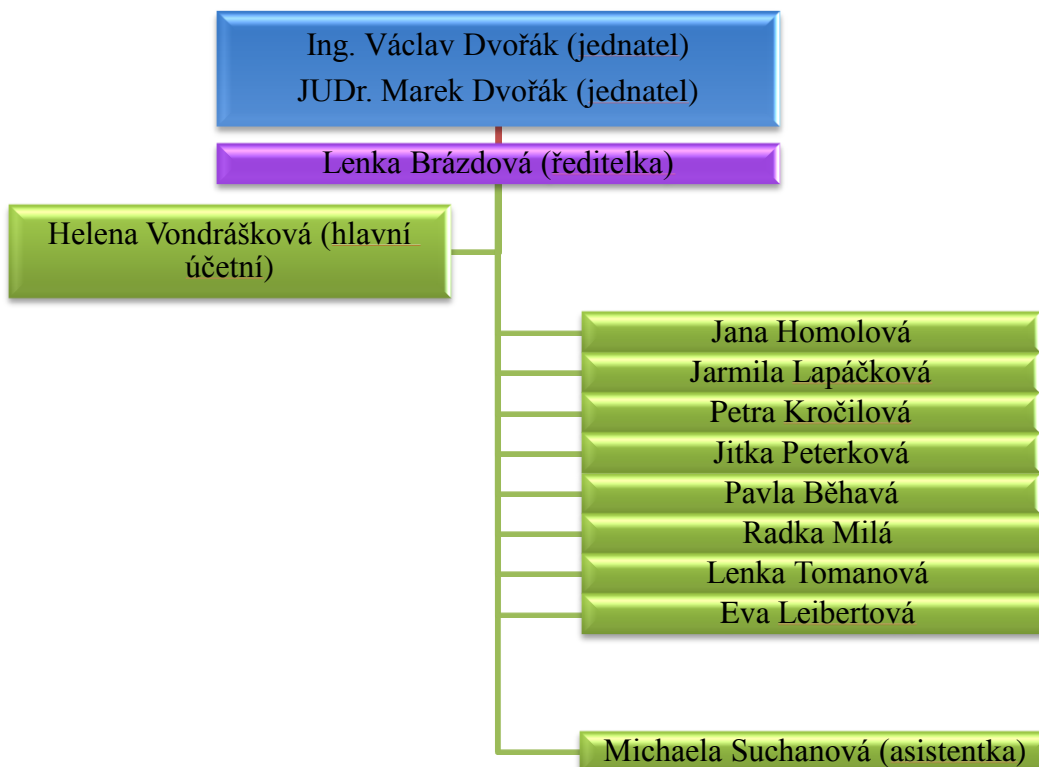
#### **4.3.3 Vzdělávání zaměstnanců**

Dříve zaměstnanci absolvovali pravidelná vnitřní školení vedená Ing. Václavem Dvořákem. Od vzniku společnosti se frekvence vnitřních školení změnila a v současné době podstupují zaměstnanci školení Ing. Dvořáka pořádané pro veřejnost (cca 5 školení ročně – DPH, daň z příjmů fyzických a právnických osob, aktuality a další) plus případná další školení potřebná k provádění práce danou účetní, jedná se např. o školení na mzdy, intrastat apod.

Dalším způsobem vzdělávání je uveřejňování aktualit a daňové poradny na webových stránkách společnosti, kde Ing. Dvořák zveřejňuje zajímavosti a novinky ve sféře daní a účetnictví (judikáty, koordinační výbory Ministerstva financí, odborné články atp.)

#### 4.3.4 Organizační struktura společnosti

Obrázek 11: Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z výše uvedeného diagramu vidět, společnost má 2 majitele, ředitelku, hlavní účetní, 8 řadových účetních a 1 asistentku. Z těchto 8 účetních pracují 4 na hlavní poměr a 4 na částečný úvazek, či dohodu o provedení práce.

Asistentka společnosti má za úkol být nápomocna především jednatelem Ing. Václavu Dvořákovi a ředitelce společnosti pí Brázdové. Pokud je asistentka nevytížená, tak má dále pomáhat s prací ostatním účetním.

## 4.4 Produkty společnosti Finvest Příbram s. r. o. a jejich cena

Společnost Finvest Příbram s. r. o. poskytuje následující služby:

- vedení účetnictví a daňové evidence;
- vedení mzdové agendy;
- zpětná rekonstrukce účetnictví;
- kontroly a průběžný dohled u samostatně vedených účetnictví;
- pomoc při výběru účetní a zvyšování její kvalifikace;
- služby daňového poradce;
- řešení daňově-právních případů se spolupracujícím advokátem;
- školící činnost;
- zakládání právnických osob
- změna formy podnikání právnických osob a jejich přeměna.

Ceník nabízených služeb (bez DPH):

- |                                      |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|
| - vedení účetnictví                  | 500,- Kč/hod.            |
| - zpracování mezd                    | 250 – 300,- Kč/osoba     |
| - jednorázové účetní poradenství     | 600,- Kč/hod.            |
| - služby daňového poradce            | 2 000,- Kč/hod.          |
| - služby spolupracujícího právníka   | 2 000,- Kč/hod.          |
| - obvyklá cena jednodenního semináře | 1 200 – 1 400,- Kč/osoba |
| - zvláštní zakázky                   | dle dohody               |

V případě cesty ke klientovi je čas počítán stejně, jako čas za poskytovanou službu. Pokud je cesta zajišťována klientem, je za dobu cesty počítána poloviční sazba.

Od roku 2014 společnost poskytuje slevu 200 Kč na seminář pro klienty, kterým společnost vede účetnictví nebo s nimi má uzavřenou poradenskou smlouvu.

## 4.5 Systém poskytování služeb

Systém poskytování služeb je v tomto odvětví velice individuální, a to v závislosti na klientech, proto společnost nemá vypracována žádnou směrnici pro poskytování účetních služeb.

Vedení jednotlivých účetních agend klientů závisí na jejich požadavcích a na způsobu práce jednotlivých účetních. Úkolem každého klienta je zajištění všech potřebných dokladů, smluv a dalších informací nezbytných ke správnému zaúčtování dokladů z pohledu účetního i daňového.

Společnost disponuje dvěma programy – Pohoda a Helios Orange. Většina účetních jednotek je účtována v programu Pohoda, pouze několik klientů má vedené účetnictví v programu Helios Orange.

#### **4.6 Vize majitele společnosti o budoucím rozvoji společnosti**

Hlavním cílem Ing. Václava Dvořáka je oslabování závislosti společnosti na něm a to jak z pohledu odbornosti, tak z pohledu příjmů. Příjmy společnosti plynou z velké části ze seminářů, které provádí Ing. Dvořák. Vzhledem k tomu, že v současné době má společnost vyšší výdaje na poskytování účetnictví, než příjmy, tak jsou tyto výdaje převyšující příjmy hrazeny z příjmů ze seminářů Ing. Václava Dvořáka.

Ing. Dvořák by také přál neustále posilovat dobré jméno společnost a odvádět velmi kvalitní práci.



## 5 Analýza

### 5.1 Analýza konkurence

Ve městě Příbram se nachází v současné době mnoho konkurenčních společností a živnostníků. Tyto firmy nabízejí vedení účetnictví a daňové evidence, některé také daňové poradenství, či auditorské služby. Některé společnosti nabízejí také služby úplně jiného druhu, jako např. O.K. Software, který se věnuje vývoji softwaru, školení na počítačích a účetnictví, nebo MV Investic s. r. o., která kromě poskytování účetních a daňových služeb také provádí stavební činnost (stavby a rekonstrukce). Zde je výčet několika konkurenčních společností a živnostníků.

#### 5.1.1 Určení konkurence

**Tabulka 4: Seznam konkurence v obci**

Název firmy	Činnost podnikání firmy
<b>FRAM účetní a daňová kancelář, s. r. o.</b>	vedení účetnictví, daňové evidence, zpracování mezd, daňové poradenství
<b>A+D help, spol. s r. o.</b>	auditorské služby, daňové poradenství, vedení účetnictví a daňové evidence a jejich kontrola, zpracování mezd
<b>ELITE CZECHIA, s. r. o.</b>	zakládání nových společností, vedení účetnictví, daňové poradenství
<b>TERANO C. A. s. r. o.</b>	celní služby, intrastat, vedení účetnictví a daňové evidence, zpracování mezd, poradenství, autodoprava
<b>ADE Consulting s. r. o.</b>	vedení účetnictví a daňové evidence, auditorské služby, zpracování mezd
<b>ASCALON CZ, s. r. o.</b>	vedení účetnictví a daňové evidence, zpracování mezd, zakládání firem
<b>EOS – poradenská kancelář, s. r. o.</b>	vedení účetnictví a daňové evidence, zpracování mzdové evidence, správa domů
<b>Business Assistant s. r. o.</b>	vedení účetnictví a daňové evidence
<b>Pagina Příbram spol. s r. o.</b>	vedení účetnictví, zpracování mezd, spisová a archivační služba

<b>PAGINA TAX s. r. o.</b>	daňové poradenství
<b>Milan Novosad</b>	zakládání firem, právní a účetní poradenství
<b>Květoslava Sedláčková</b>	vedení účetní agendy
<b>Marcela Skalíková</b>	vedení účetní agendy, zpracování mezd a účetní poradenství
<b>Ing. Jiří Kuba</b>	auditorské služby, vedení účetnictví, daňové poradenství
<b>Ing. Alena Kohoutová</b>	vedení účetnictví a daňové evidence
<b>Vlasta Rokosvá</b>	vedení účetnictví a daňové evidence
<b>Zdena Kafurová – účetní a daňová kancelář</b>	vedení účetnictví a daňové evidence
<b>Jana Pitnerová</b>	vedení účetnictví a daňové evidence

Zdroj: webové stránky jednotlivých společností, vlastní zpracování

Mimo obec Příbram se také nacházejí další společnosti a živnostníci, kteří poskytují podobné služby, tzn. vedení účetnictví, daňové evidence, zpracování mezd, daňové a účetní poradenství. Porovnání společnosti Finvest Příbram s konkurencí není v některých případech lehká, vzhledem k rozdílnému přístupu k fakturaci. Některé firmy fakturují na základě odpracované doby, jiné mají stanovenou cenu za zaúčtovanou položku, přičemž některé společnosti přihlížení při určení ceny za zaúčtovanou položku k obratu společnosti.

Cena za zaúčtovanou položku má tu nevýhodu, že i v případě účtování složitějšího účetního případu si účtuje společnost stále stejnou částku (pokud nemá s klientem sjednaná jiná pravidla). Použití této metody je výhodné pro rychlé účetní při jednoduchých účetních operacích.

### **5.1.2 Porovnání společnosti Finvest Příbram se společností FRAM**

Ve městě Příbram se nachází ze zvyše zmíněných konkurentů pouze jedna společnost účtující také na základě odpracovaného času a to společnost FRAM účetní a daňová kancelář. Ostatní společnosti účtují převážně na základě ceny za položku za zaúčtovaný doklad.

**Tabulka 5: Porovnání cen společnosti Finvest Příbram se společností FRAM účetní a daňová kancelář**

typ služby	společnost	
	Finvest Příbram	FRAM
vedení účetnictví	500 Kč/hod.	490 Kč/hod.
vedení daňové evidence	500 Kč/hod	490 Kč/hod.
mzdová evidence	300 Kč/zaměstnanec	250 Kč/zaměstnanec
poradenství daňového poradce	2 000 Kč / hod.	1 200 Kč / hod.

Zdroj: webové stránky společnosti Finvest Příbram a FRAM, vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že společnost Finvest je ve všech zmíněných službách dražší, každá z těchto dvou společností nabízí dále také jiné služby, které jsou rozdílně oceněny dle pravidel společností, jako je například zpracování daňového přiznání k dani z příjmů, účetní a daňové poradenství a jiné. Cena společnosti FRAM je však v případě vedení účetnictví a vedení daňové evidence nižší pouze o 10,- Kč na hodinu práce, z čehož vyplývá, že se jedná zřejmě o cenovou konkurenci. V případě poradenství daňového poradce je však rozdíl vysoký a cena za hodinu daňového poradenství je ve společnosti Finvest o 800,- Kč dražší než ve společnosti FRAM. Ve společnosti ASCALON CZ činí sazba za hodinu daňového poradenství dokonce jen 1 000,- Kč.

### 5.1.3 Porovnání dvou společností účtujících cenu položkově

V případě společností účtujících položkově si ve většině případů jednotlivé společnosti stanovují měsíční poplatek za účtovanou jednotku a dále pak cenu za položku, která se často rozlišuje podle složitosti účetního případu. Pro uvedení konkrétních firem účtujících na základě zaúčtovaného počtu položek byly vybrány dvě firmy – společnost ASCALON CZ a společnost EOS – poradenská kancelář.

**Tabulka 6: Příklad společností účtujících položkově**

typ služby	společnost	
	ASCALON CZ	EOS
vedení účetnictví	od 990 Kč/měsíc 15 – 22 Kč/pol.	733 Kč/měsíc 15,5 – 24,2 Kč/pol.
vedení daňové evidence	od 550 Kč/měsíc 15 – 22 Kč/pol.	468 Kč/měsíc 10,6 – 16,7 Kč/pol.

<b>mzdová evidence</b>	od 250 Kč/zaměstnanec	221 Kč/zaměstnanec
<b>poradenství daňového poradce</b>	od 1 000 Kč / hod.	-
<b>přiznání k DPH</b>	590 Kč	525 Kč
<b>roční účetní závěrka</b>	prům. měs. paušál x 1,5	od 7 200 Kč

Zdroj: webové stránky společnosti ASCALON a EOS – porad. kancelář, vlastní zpracování

Při porovnání společnosti ASCALON CZ a EOS – poradenská kancelář není jednoznačné stanovit, která ze společností má levnější služby vzhledem k cenovému intervalu při stanovení ceny za položku. V případě přiznání k dani z přidané hodnoty a mzdové evidence je levnější společnost EOS.

#### **5.1.4 Srovnání cen v regionu**

Porovnat položkové určení ceny s časovým je velmi složité a výsledek záleží na složitosti jednotlivých účetních případů. Pokud společnost ASCALON CZ bude účtovat jednoduché účetní případy a účetní stihne za dvě hodiny zaúčtovat 80 položek při ceně 15 Kč za položku, klient zaplatí 1 200,- Kč, v případě společnosti Finvest Příbram zaplatí klient 1 000,- Kč. Naopak při účtování složitých případů, nad kterými účetní může strávit mnoho času, dochází k nevýhodě společnosti ASCALON oproti firmám účtujícím na základě odpracovaného času. Pokud se tedy vezme příklad, že účetní bude účtovat složité účetní případy a zaúčtuje tak za dvě hodiny 10 položek za 22,- Kč za položku, celkový výnos pro společnosti činí pouhých 220,- Kč, pro společnost Finvest je to však stále 1 000,- Kč.

Společnosti účtující na základě zaúčtované položky si však účtují další částky za vykonané úkony, jako jsou např. přiznání k DPH a roční účetní závěrka, a proto není ani pro klienty ani pro firmy jednoduché posoudit, která společnost je při rozdílné fakturaci dražší. V tomto případě je tedy nutné posuzovat jednotlivé klienty a jejich požadavky na zpracování účetnictví.

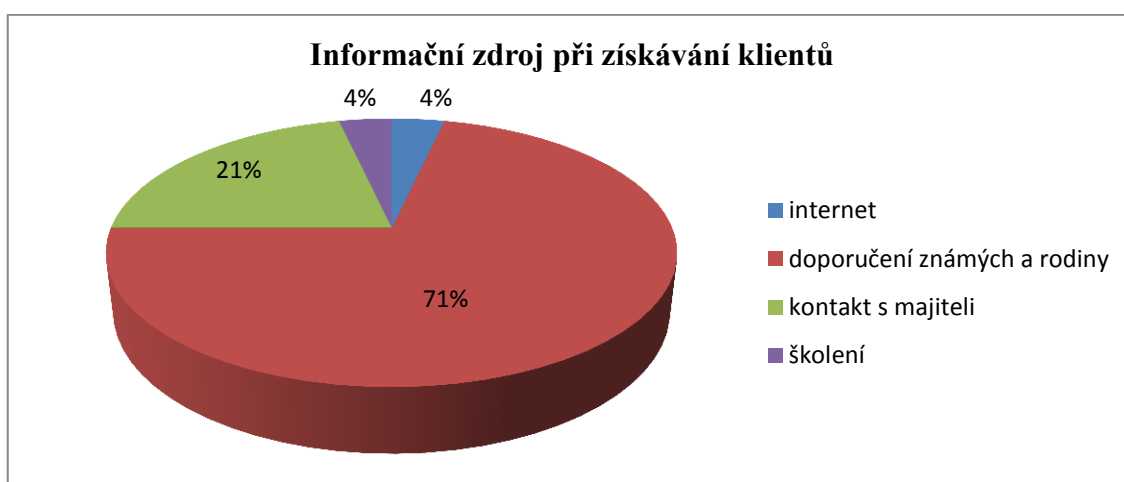
Ačkoliv je společnost Finvest v určitých službách dražší než někteří její konkurenti, má mnoho zakázek a její kapacita při současném stavu zaměstnanců je téměř zaplněna.

## 5.2 Analýza spokojenosti klientů

Pro získání informací o spokojenosti klientů společnosti byl vytvořen dotazník, který byl poslán klientům prostřednictvím internetového dotazu a jeho vyplňování bylo možné od 20. 3. 2016 do 5. 4. 2016. Tento internetový dotazník byl poslán 65 klientům a jeho návratnosti činí 43 %, tzn. 28 klientů.

Pro respondenty bylo jednoznačně nejvýznamnějším informačním zdrojem o společnosti doporučení známých a rodiny, druhé místo zaujímá kontakt s majiteli. Z tohoto pohledu vyplývá, že je pro společnost důležité poskytovat co nejkvalitnější služby, aby ji její klienti doporučovali dalším osobám.

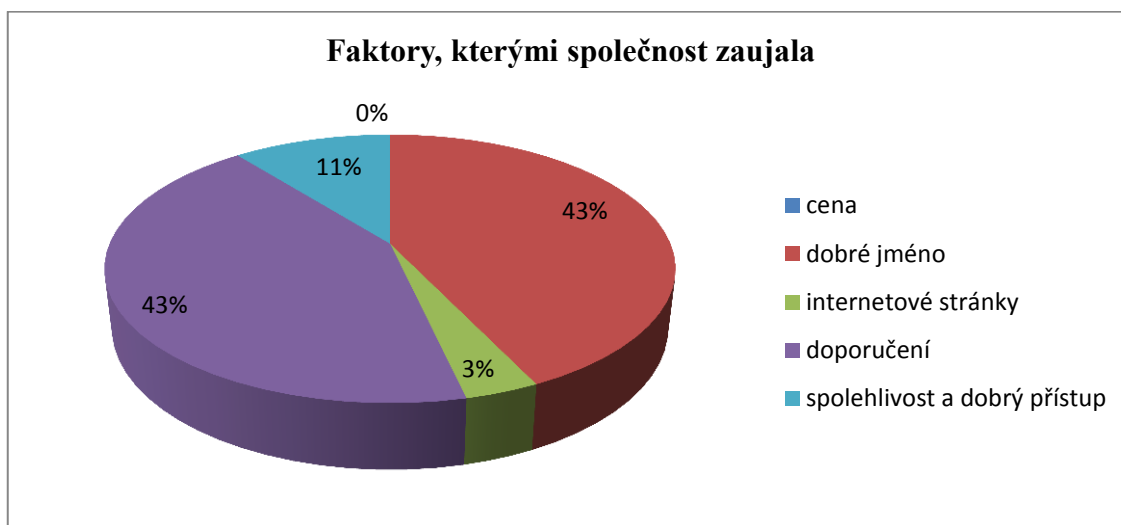
**Graf 1: Informační zdroj při získávání klientů**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Druhou otázkou pro respondenty bylo: Čím Vás společnost zaujala? Na tuto otázku odpovědělo 43 % klientů, že je společnost zaujala dobrým jménem a 43 % doporučením. Obě tyto odpovědi spolu souvisejí, protože pokud klient věděl, že společnost má dobré jméno, zjistil to na základě nějaké informace od okolí. Naopak žádného respondenta společnost nezaujala cenou, což je vzhledem k mírně levnější konkurenci pochopitelné.

**Graf 2: Faktory, kterými společnost zaujala své klienty**

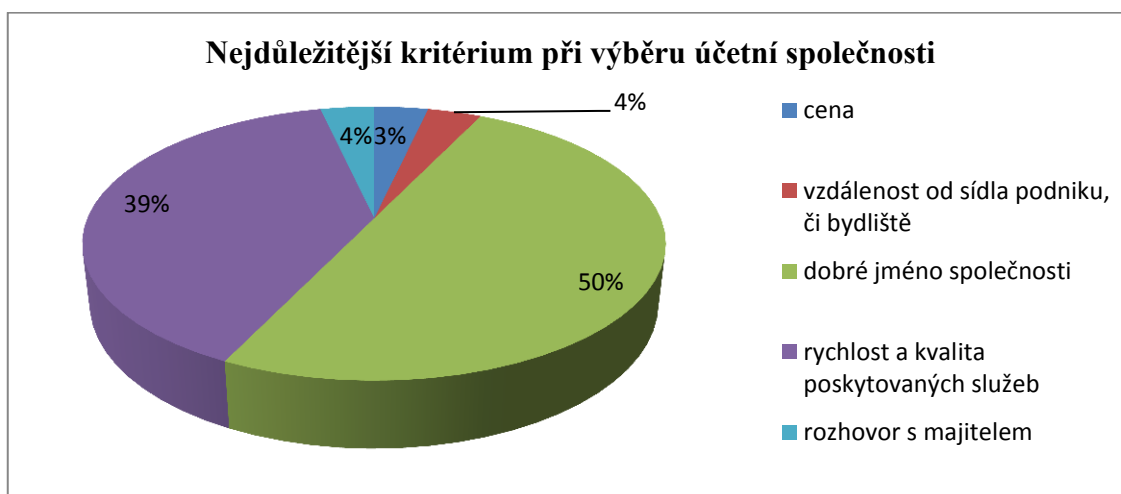


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Pro určení kritéria, které je nejdůležitější při výběru účetní společnosti většina respondentů odpověděla, že dobré jméno společnosti (50 %) a rychlost a kvalita poskytovaných služeb (39 %). Cena je nejdůležitějším kritériem pouze pro 1 respondenta.

V případě všech služeb je nutné nesledovat pouze cenu poskytované služby. Klient při nižší ceně očekává stejnou kvalitu jako u služeb dražších, ale kvalita služby může být mnohem nižší a služba tak nemusí splnit jeho očekávání, např. pokud půjde klient na masáž, která bude stát 150 Kč, ale bude z ní mít problémy, nákup této služby se mu nevyplatí a znovu už k poskytovateli služby nepůjde.

**Graf 3: Nejdůležitější kritérium při výběru účetní společnosti**



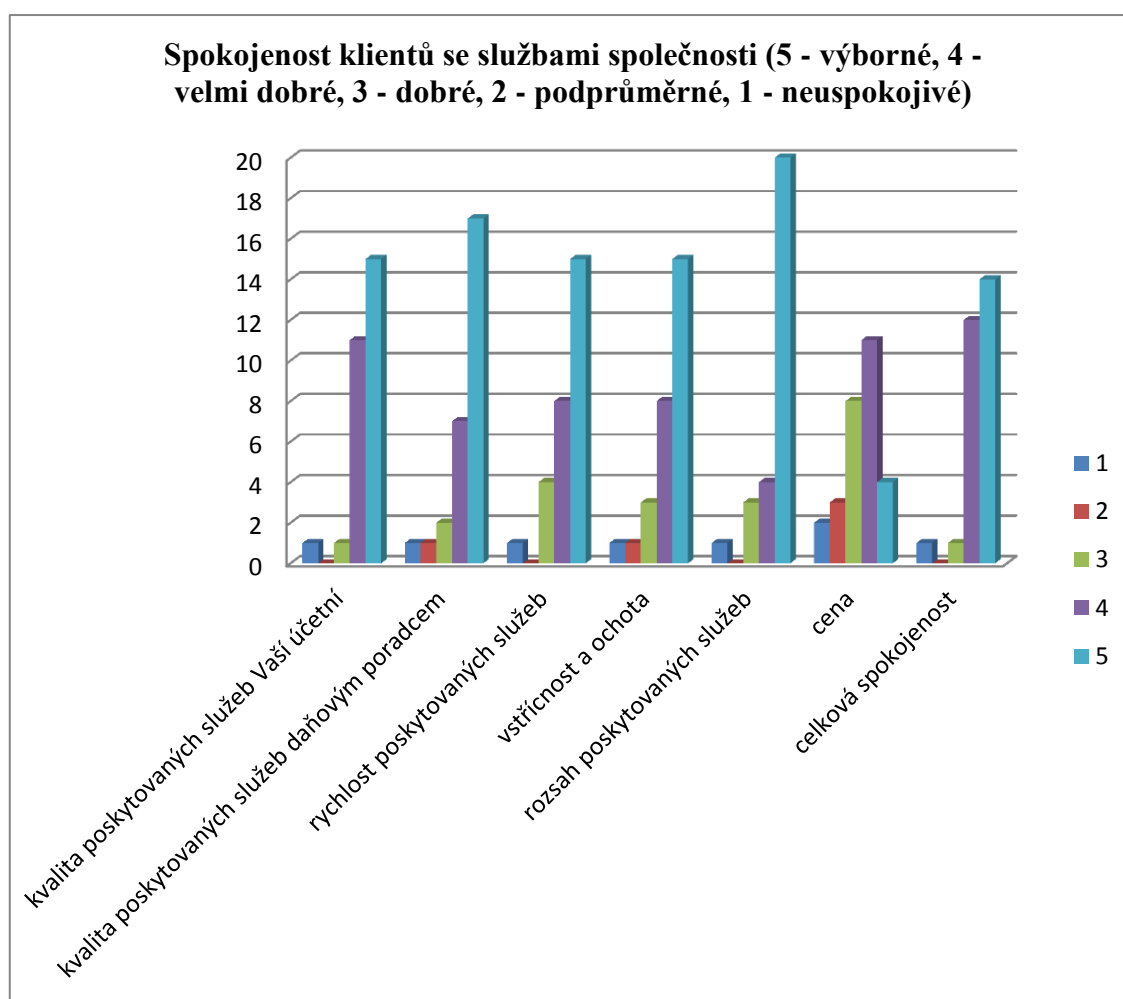
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Pro určení pozice společnosti je nezbytné zjistit, zda jsou klienti ve společnosti spokojeni, co je největší slabinou společnosti, jestli klienti plánují u společnosti zůstat a zdali by účetní firmu doporučili svým známým. Na otázku, zda by klienti společnost doporučili svým známým, odpovědělo ano 93 % klientů (50 % rozhodně ano, 43 % spíše ano), což pro společnost znamená, že růst klientely v podniku má velký potenciál. Pouze 1 respondent odpověděl, že neví, zdali by společnost doporučil a 1 spíše ne.

Na otázku, zda klienti ve společnosti plánují zůstat, odpovědělo ano 86 % respondentů, 11 % klientů neví a 3 %, tedy jeden respondent spíše ne a to z důvodu špatné zkušenosti.

Na základě velkého podílu klientů, kteří plánují u společnosti zůstat lze soudit, že jsou klienti ze službami opravdu spokojeni i přes případné nedostatky.

**Graf 4: Spokojenost klientů se službami společnosti**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Při hodnocení kvality poskytovaných služeb jednotlivých účetní hodnotilo 15 klientů služby jako výborné, 11 klientů jako velmi dobré a 1 klient jako dobré. Pouze 1 klient hodnotil služby negativně. V případě služeb poskytovaných daňovým poradcem byla situace obdobná, jen negativně hodnotili služby 2 respondenti.

Rychlost poskytovaných služeb a vstřícnost a ochota vypadá téměř totožně a je vidět, že klienti jsou s přístupem zaměstnanců velice spokojeni.

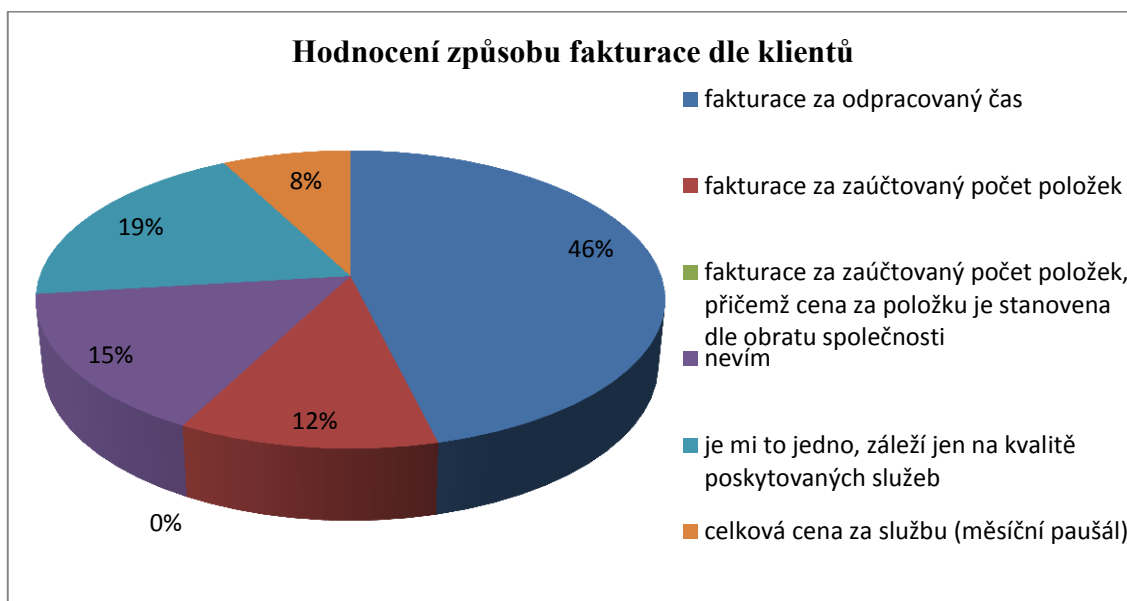
Rozsah poskytovaných služeb dosahuje nejvyšších hodnot a to je způsobeno rozsáhlým množstvím poskytovaných služeb v odvětví účetnictví, daní a právních služeb, díky spolupracující advokátní kanceláři. Tato skutečnost je potvrzena také následující otázkou č. 12., kde měli respondenti uvést dodatečné služby, které by v této účetní firmě ocenili, nikdo však nic nevedl.

Nejslabším kritériem je pro klienty cena, která je podle nich vysoká, a tak je průměrné hodnocení ceny na 3,4 bodu z 5.

Na základě celkové hodnocení, jehož průměr je 4,36, však klienti cenu vzhledem k ostatním kvalitám společnosti akceptují. Společnost tak klienti hodnotí velmi pozitivně a pouze minimum respondentů spatřuje služby jako špatné.

Vzhledem k rozdílnému účtování jednotlivých účetních firem byla klientům položena také otázka týkající se způsobu fakturace.

**Graf 5: Hodnocení způsobu fakturace dle klientů**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

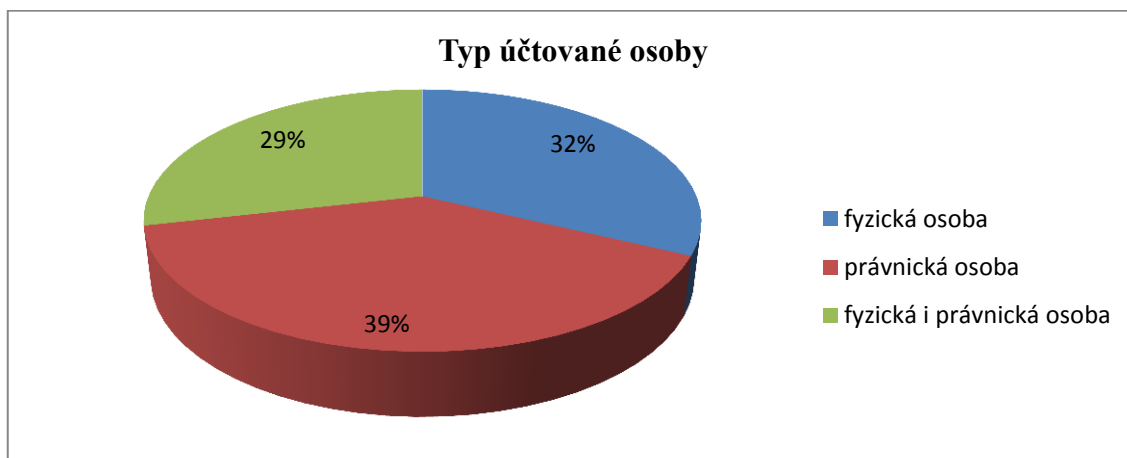


Téměř polovina klientů, 46 %, vnímá fakturaci za odpracovaný čas jako nejspravedlivější. 19 % klientů záleží pouze na kvalitě poskytovaných služeb a 15 % klientů neví. Pouze 20 % klientů uvedlo jako spravedlivější jiný způsob fakturace – 8 % měsíční paušál, který společnost Finvest Příbram také u některých klientů fakturuje a 12 % uvedlo jako spravedlivější fakturaci za zaúčtovaný počet položek, kterou používá mnoho společností v regionu Příbram. Svůj postoj k danému způsobu fakturace však klienti nezhodnotili.

Na otázku, co by klienti zlepšili na poskytování služeb a s čím jsou nespokojeni, odpověděl pouze jeden respondent. Tento respondent byl nespokojen s chováním zaměstnanců a zlepšil by jejich jednání.

Na dotazník reagovalo 71 % mužů a 29 % žen, kteří vlastní dohromady 46 účetních jednotek. 29 % respondentů nechává společnost Finvest Příbram spravovat svou fyzickou i právnickou osobu, 32 % pouze fyzickou a 39 % pouze právnickou osobu.

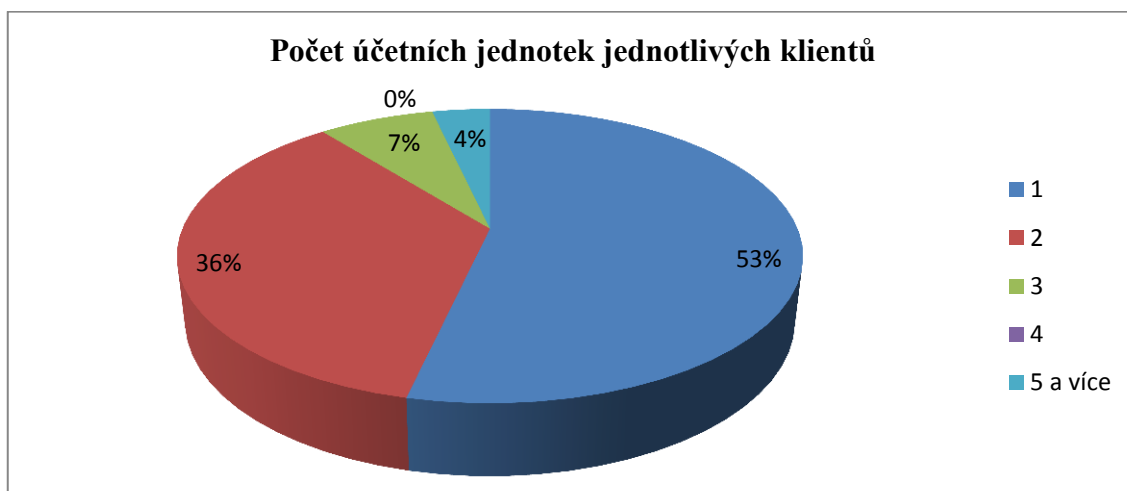
**Graf 6: Typ účtované osoby**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Při pohledu na strukturu počtu firem jednotlivých klientů je zjevné, že nejvíce klientů má 1 až 2 účetní jednotky. Pouze 11 % klientů má 3 a více účetních jednotek.

**Graf 7: Počet účetních jednotek jednotlivých klientů**

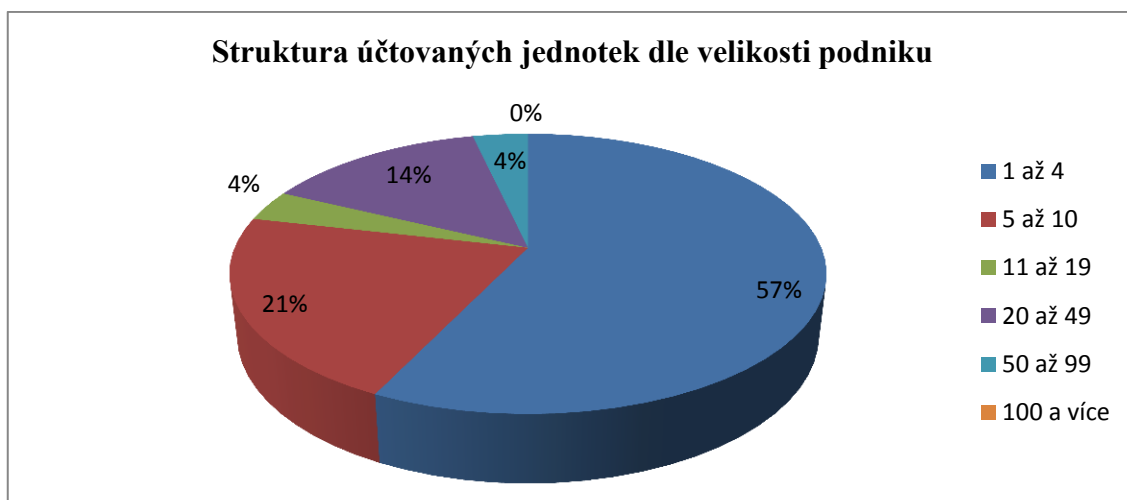


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Posledním důležitým kritériem, které je třeba zhodnotit je velikost účetních jednotek, které společnost Finvest Příbram spravuje.

Na základě dotazníku bylo zjištěno, že společnost má ve své klientele převážně mikro podniky (podle členění Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj), a to celých 57 %. Čtvrtinu, celých 25 %, pak tvoří velmi malé podniky od 5 do 19 zaměstnanců a pouze 18 % firem tvoří malé podniky, které mají 20 – 99 zaměstnanců. Pokud by však byly podniky členěny dle jiného kritéria, např. dle Komise EU, které berou v úvahu také obrat a aktiva firmy, společnost by evidovala také několik středních a velkých podniků.

**Graf 8: Struktura účtovaných jednotek dle velikosti podniku**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Při celkovém shrnutí výsledků dotazníků lze říci, že se společnost Finvest Příbram nachází v poměrně stabilní situaci, kdy jsou její klienti (malé a střední firmy) spokojeni s poskytovanými službami a plánují u společnosti zůstat. Jediným výrazným problémem je pro klienty cena společnosti, tu jsou však díky kvalitním službám ochotni akceptovat a společnost by doporučili také svým známým.

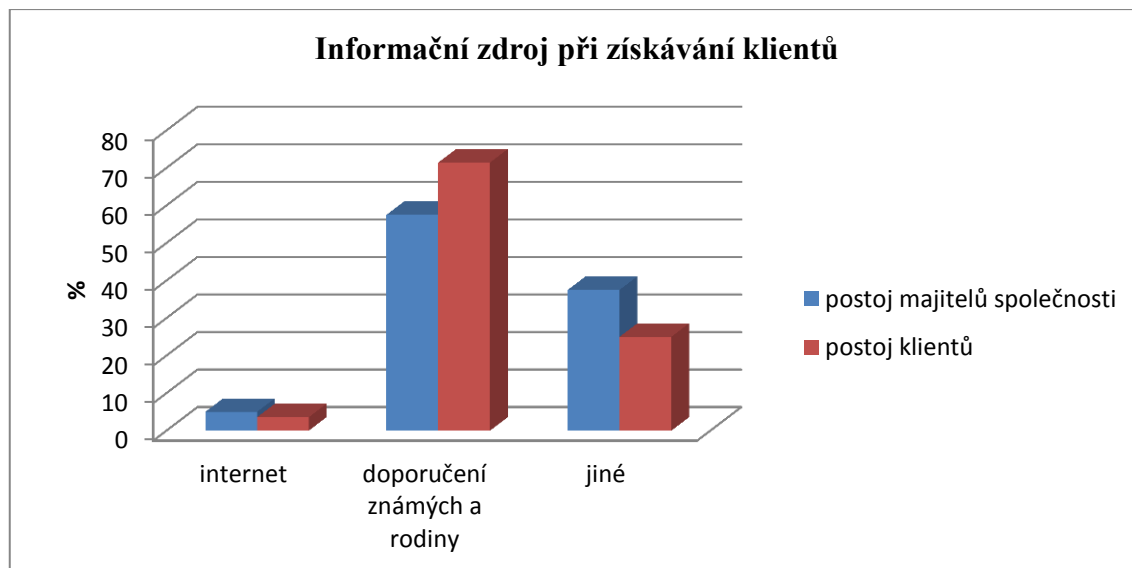
Navenek tak společnost působí pro klienty pozitivně a spolehlivě, a proto je třeba se také zaměřit na vnitřní stránku podniku, tedy zaměstnance a jejich spokojenost.

### 5.3 Řízený rozhovor s majiteli podniku

Pro zjištění vnímání poskytovaných služeb majiteli společnosti byl proveden řízený rozhovor s vlastníky podniku, kterým byly položeny stejné otázky, jako klientům společnosti.

Na první otázku týkající se informačního zdroje při získávání klientů přikládají majitelé i klienti největší váhu doporučení známých a rodiny a pouze minimální vliv prostřednictvím internetu. Majitelé společnosti přikládají vyšší hodnotu jiným informačním zdrojům, mezi které řadí převážně školení.

**Graf 9: Informační zdroj při získávání klientů**

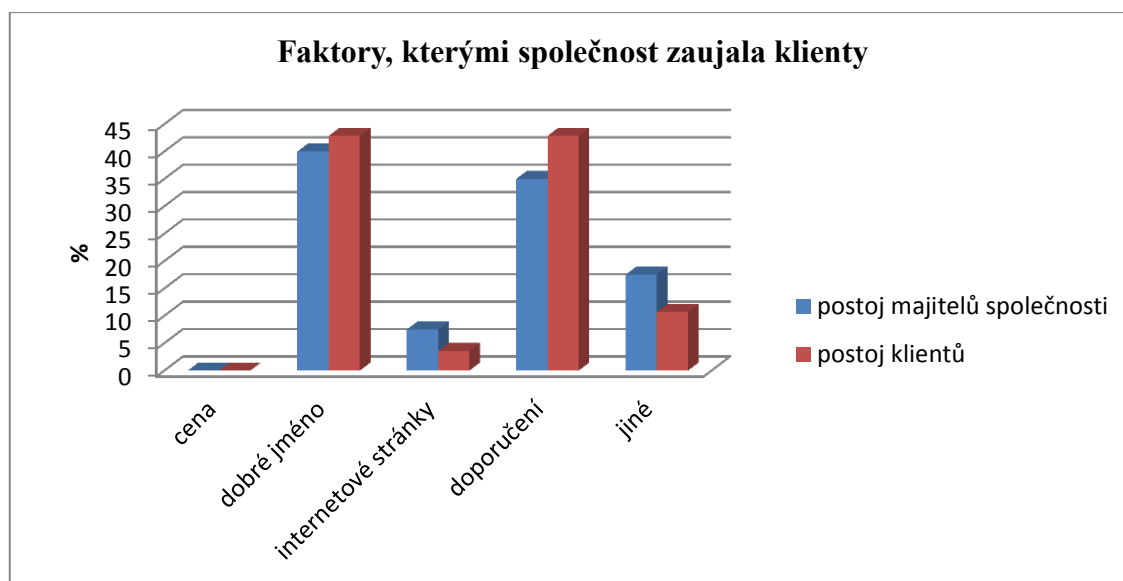


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Při porovnání faktorů, kterými společnost zaujala a může zaujmout své klienty, se majitelé i klienti společnosti shodli na tom, že cena tímto kritériem není. Nejvíce důležitými faktory jsou dle klientů i majitelů firmy doporučení a dobré jméno společnosti. Vlastníci firmy opět nadhodnocují vliv seminářů na získávání klientů

pro účel vedení účetnictví a daňové evidence a to o celých 7 %. Pro klienty naopak mírně převažuje dobré jméno (43%) a doporučení (43 %).

**Graf 10: Faktory, kterými společnost zaujala klienty**



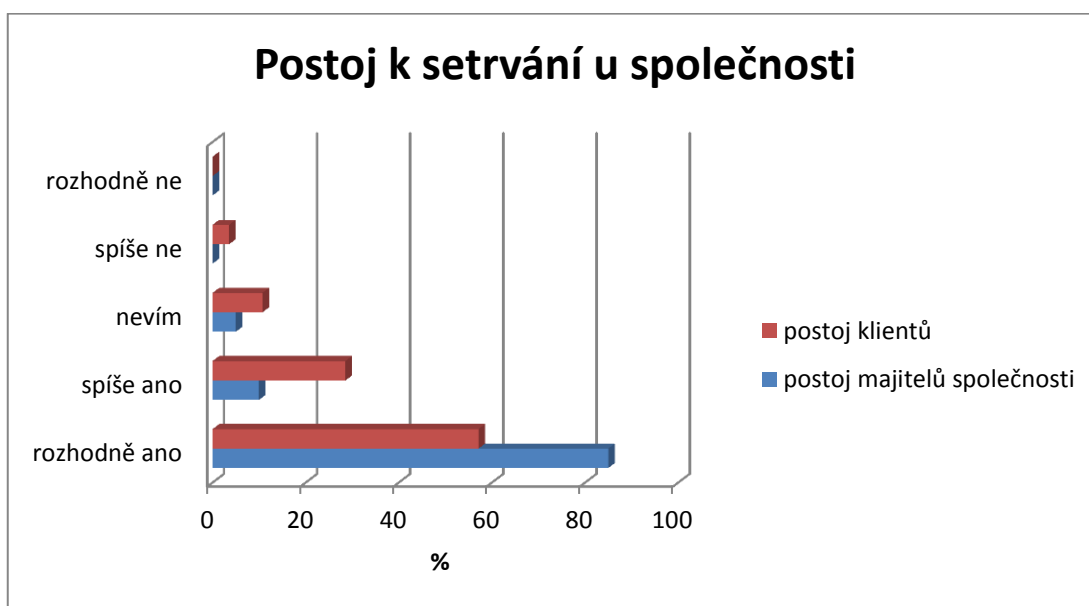
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Majitelé společnosti se domnívají, že 80 % procent klientů by doporučilo společnost svým známým (30 % rozhodně ano, 50 % spíše ano) a pouze 20 % neví. Klienti jsou však se společností spokojeni více a doporučili by společnost z 93 % (50 % rozhodně ano, 43 % spíše ano).

U způsobu fakturace dochází k rozdílným názorům mezi majiteli a klienty společnosti. Vlastníci se domnívají, že 85 % klientů považuje fakturaci za odpracovaný čas, kterou společnost používá, za nejspřavedlivější. Tuto hodnotu však uvedlo pouze 46 % respondentů. Dalšími hodnotami, co se mohou k této volbě připočítat, jsou klienti, kteří uvedli, že nevědí (15 %) a že jim záleží pouze na kvalitě poskytovaných služeb (19 %). Při součtu všech tří hodnot vyjde hodnota 80 % respondentů, pro které je fakturace za odpracovaný čas zcela přijatelná.

Jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole, převážná většina klientů plánuje u společnosti setrvat, pokud se porovná hodnocení klientů a majitelů, dochází ke shodě. Vlastníci předpokládají, že u společnosti plánuje zůstat 95 % klientů (85 rozhodně ano, 10 % spíše ano) a pouze 10 % neví. Klienti jsou z 86 % rozhodnutí u společnosti setrvat (procentuální rozdělení míry rozhodnutí je však rozdílné, 57 % plánuje u společnosti rozhodně zůstat a 29 % spíše zůstat), 11 % neví a 3,5 % u společnosti spíše nezůstanou.

**Graf 11: Postoj k setrvání u společnosti**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Následující čtyři otázky pro majitele společnosti byly otevřené. Na otázku: Co byste zlepšili na poskytování služeb?, odpověděli zaměstnavatelé shodně. Oba by zlepšili trvalou péči o růst profesionality zaměstnanců.

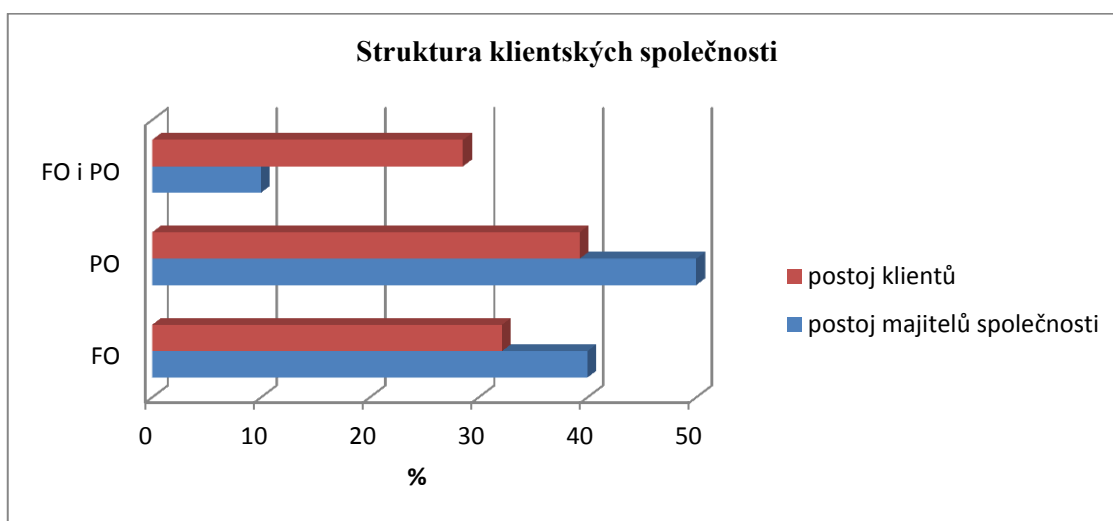
Majitelé se domnívají, že klienti mohou být nespokojeni z důvodu pocitu nedostatečné péče a času ze strany jejich účetní, které může být způsobeno velkou vytížeností dané účetní.

U otázky na dodatečné služby majitelé nepovažují žádné další služby za potřebné, v této otázce tedy dochází k jednoznačně stejnému postoji s klienty.

Strukturu klientů dle pohlaví určili majitelé odhadem (70 % muži, 30 % ženy), avšak téměř přesně při srovnání s odpověďmi respondentů (71,5 % muži, 28,5 % ženy).

Struktura klientských společností je také obdobná u hodnocení majitelů odhadujících její strukturu, pouze bylo více respondentů, kteří mají u společnosti fyzickou i právnickou osobu. Majitelé společnosti se domnívají, že 50 % klientů má právnickou osobu, 40 % fyzickou a pouze 10 % fyzickou i právnickou osobu.

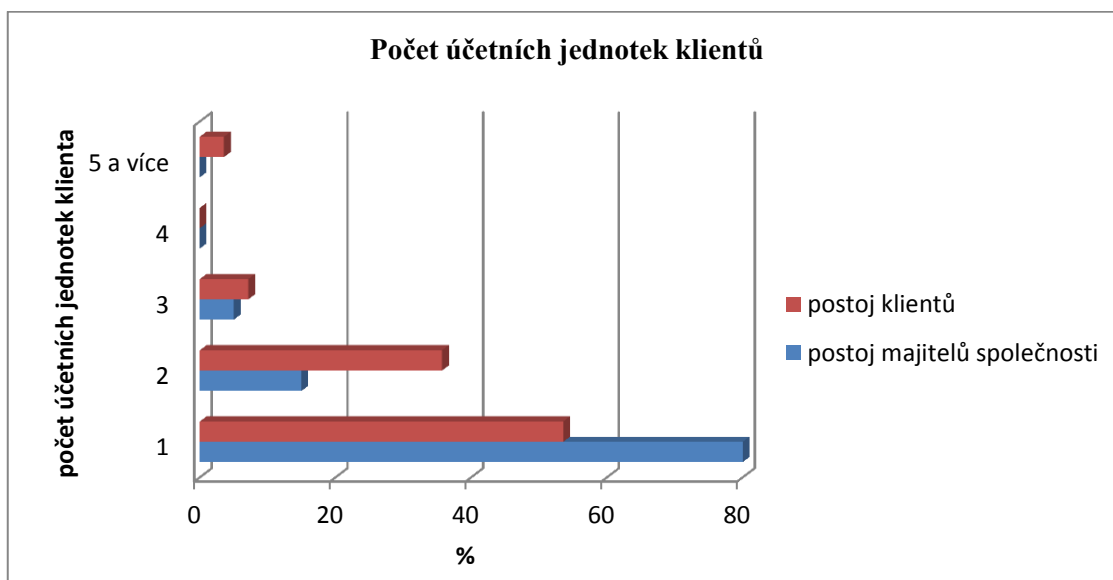
**Graf 12: Struktura klientských společností**



Zdroj, vlastní dotazníkové šetření

Majitelé společnosti se domnívají, že celých 80 % klientů vlastní pouze jednu společnost, pouze 54 % respondentů však uvedlo 1 účetní jednotku. Naopak 2 účetní jednotky uvedlo 36 % klientů a majitelé se domnívají, že je jich pouze 15 %. 3 a více účetních jednotek má pouze malý počet klientů.

**Graf 13: Počet účetních jednotek klientů**

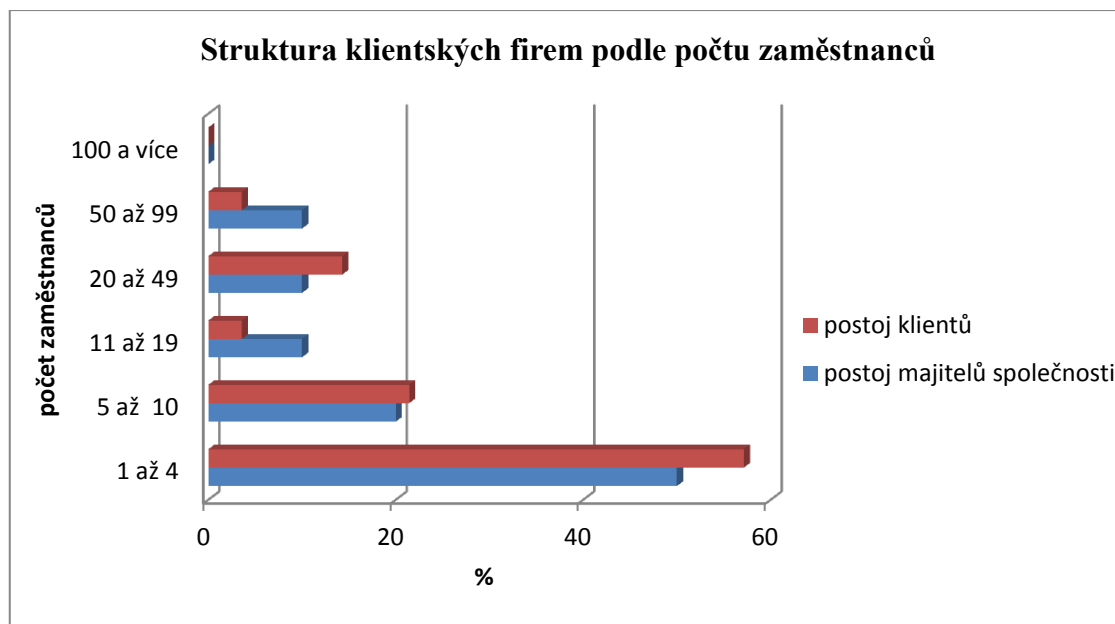


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Struktura klientských firem dle počtu zaměstnanců byla poslední otázkou řízeného rozhovoru. Majitelé zhodnotili velice podobně tuto strukturu jako klienti

společnosti. Největší rozdíl vznikl u firem s 1 až 4 zaměstnanci, které uvedlo 57 % respondentů, majitelé však uvedli jen 50 %.

**Graf 14: Struktura klientských firem podle počtu zaměstnanců**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

## 5.4 SERVQUAL metoda

Pro zjištění mezer mezi vnímáním poskytovaných služeb majiteli a klienty společnosti byla použita metoda SERVQUAL, ve které byly hodnoceny kritéria z dotazníku, kterým byla přiřazena váha dle důležitosti.

**Tabulka 7: Srovnání sledovaných služeb metodou SERVQUAL**

hodnocené vlastnosti služeb	váha	hodnocení				mezera
		průměrné		přepočtené		
		klienti	majitelé	klienti	majitelé	
kvalita poskytovaných služeb účetní	15	4,39	4,00	65,85	60,00	-5,85
kvalita poskyt. služeb daň. poradcem	15	4,36	5,00	65,40	75,00	9,6
rychlost poskytovaných služeb	15	4,29	5,00	64,35	75,00	10,65
vstřícnost a ochota	14	4,25	4,50	59,50	63,00	3,5
rozsah poskytovaných služeb	10	4,50	5,00	45,00	50,00	5
cena	11	3,43	3,00	37,73	33,00	-4,73
celková spokojenost	20	4,36	4,00	87,20	80,00	-7,2
<b>CELKEM</b>	<b>100</b>	<b>29,58</b>	<b>30,5</b>	<b>425,03</b>	<b>436,00</b>	<b>10,97</b>

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Při celkovém hodnocení poskytovaných služeb je zřejmé, že majitelé společnosti nadhodnocují poskytované služby, a to o 10,97 bodů. Nejvíce nadhodnocena je rychlost poskytovaných služeb, kterou majitelé společnosti hodnotí 5 body z 5, přičemž klienti je hodnotí 4,29 body. Druhé nejvyšší nadhodnocení lze pozorovat u kvality poskytovaných služeb daňovým poradcem, které majitelé hodnotí 5 body a klienti v průměru 4,36 body.

Naopak k podhodnocení došlo u kvality poskytovaných služeb, ceny a celkové spokojenost. Majitelé společnosti ohodnotili kvalitu poskytovaných služeb účetními 4 body a klienti v průměru 4,39 body, tzn. lépe než služby poskytované daňovým poradcem. Celková spokojenost klientů je hodnocena respondenty průměrně 4,36 body, majitelé však hodnotí celkovou spokojenost klientů 4 body, a tak dochází k mezeře 7,2 bodů. Tato skutečnost je pozitivní informací pro vedení společnosti, protože klienti jsou více spokojeni, než se domnívá vedení firmy.

## **5.5 Analýza spokojenosti zaměstnanců**

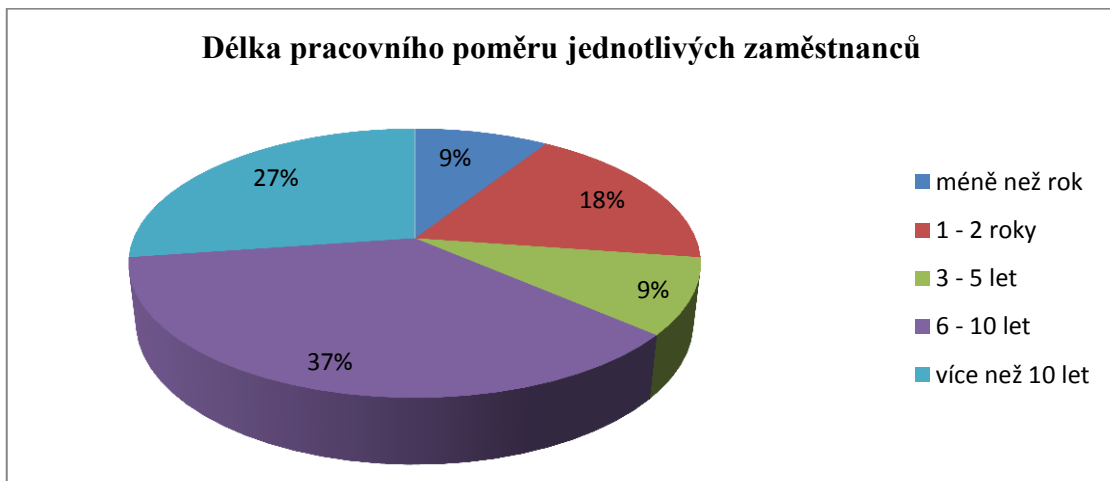
Při poskytování služeb je nejdůležitějším kritériem lidský faktor, a proto je nezbytné, aby zaměstnanci byli spokojeni a poskytovali tak kvalitní služby. V rámci této bakalářské práce byl proto vytvořen dotazník pro zaměstnance, který zjišťuje spokojenost zaměstnanců, jejich názory na řízení služeb a zaměřuje se také na případné návrhy změn jednotlivých zaměstnanců.

Tento dotazník má 15 otázek a byl předložen všem 11 zaměstnankyním k vyplnění. Návratnost tohoto dotazníku byla 100%.

První otázka dotazníku je zaměřena na délku setrvání zaměstnanců u společnosti Finvest Příbram, a tím ke zjištění stálosti zaměstnanců.



**Graf 15: Délka pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců**



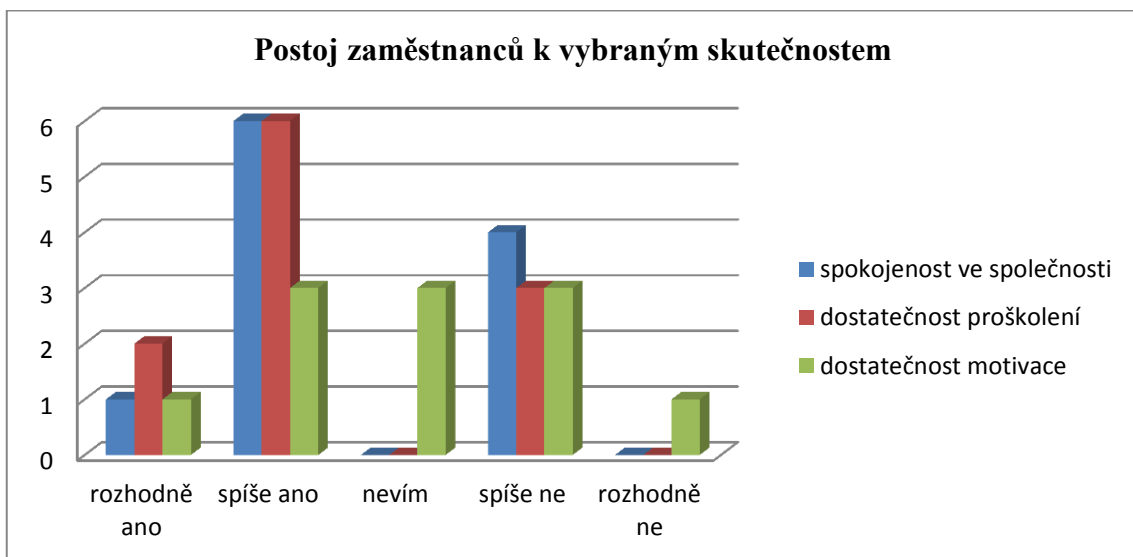
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Ve společnosti se nachází více než 50 % zaměstnanců, kteří u společnosti pracují více než 6 let, celých 37 % u společnosti pracuje dokonce více než 10 let.

Kratší dobu než 5 let pracuje ve společnosti 36 % zaměstnanců, tzn. 4 osoby. Z této skutečnosti lze vyvodit, že pracovní kolektiv je poměrně stálý a dochází k obměnám zaměstnanců setrvávajících ve společnosti kratší dobu.

Následující otázky byly zaměřeny na to, zdali jsou zaměstnanci ve společnosti spokojení, na dostatečné proškolení pro výkon své práce a motivaci.

**Graf 16: Postoj zaměstnanců k vybraným skutečnostem**



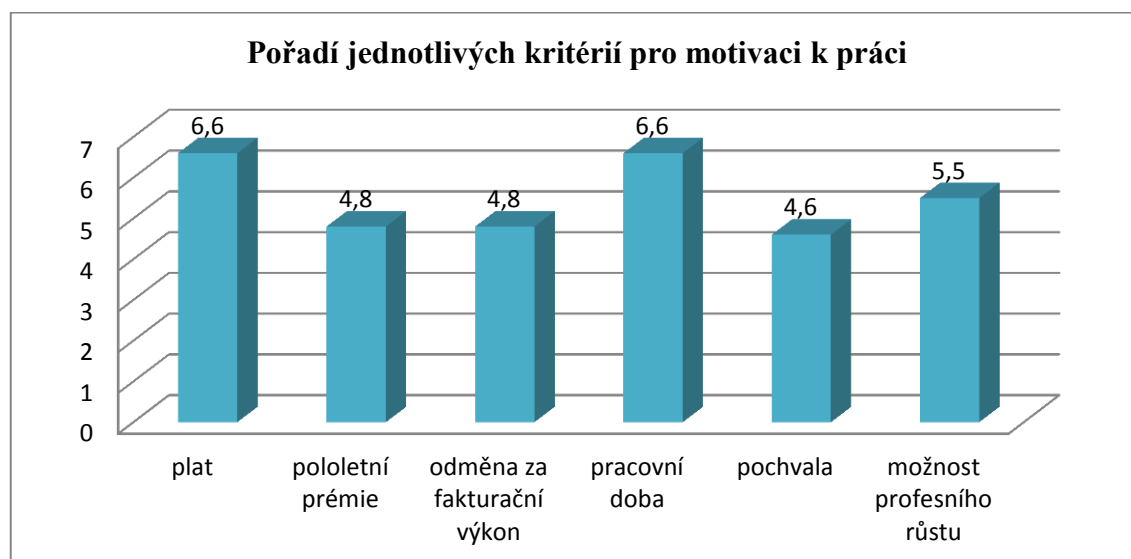
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z výše uvedeného grafu je patrné, že více než polovina zaměstnanců je ve společnosti spokojena – 7 z 11 osob. 4 osoby jsou však ve společnosti nespokojené, což je v takto malém kolektivu značný problém. Z tohoto důvodu byla zaměstnancům také položena otázka, zdali existuje nějaký problém, který jim znemožňuje práci. 7 zaměstnanců uvedlo ne, 2 uvedli, že jim brání špatné mezilidské vztahy, 1 hlučnost kolegů a 1 zaměstnanci vadí řešení nedůležitých věcí ve společnosti.

8 z 11 zaměstnanců bylo dle vlastního názoru dostatečně proškoleny pro kvalitní poskytování služeb. Tato hodnota by však měla být vyšší vzhledem k náročnosti znalostí požadovaných po jednotlivých pracovnících. Pokud se porovná množství zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti více než 6 let a absolvovali pravidelná interní školení, která se již nepořádají, s počtem zaměstnanců, kteří byli dostatečně zaškoleni, dojde se k podobnému počtu. Zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti déle než 6 let je 7 a zaměstnanců, kteří absolvovali dostatečné zaškolení 8, lze tedy tvrdit, že většina dostatečně zaškolených zaměstnanců je ve společnosti déle a v současné době není kladen tak velký důraz na zaškolování nových zaměstnanců.

Názor na dostatečnou motivaci zaměstnanců je vyrovnaný, 4 zaměstnanci si myslí, že jsou dostatečně motivováni, 4 nejsou a 3 nevědí. Na tuto otázku navazuje pořadí faktorů motivujících zaměstnance k práci.

**Graf 17: Pořadí jednotlivých kritérií pro motivaci k práci**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Dle výše uvedeného grafu je pro zaměstnankyně nejvyšší motivací plat a pracovní doba, která je pro zaměstnankyně zvýhodněná a pevná pracovní doba

je stanovena pouze od 8 do 14 hod. s možností ostatních pracovních hodin z domova, jak bylo zmíněno již výše.

Profesní růst, tedy důležitost vzdělání pro samotnou účetní, je druhým nejvíce motivujícím kritériem pro účetní. Hodnota motivace profesním růstem je nesmírně důležitá, vzhledem k promítání se profesních kvalit do odváděné práce. Pokud pro jednotlivé účetní bude důležité odvádět svou práci co nejkvalitněji a mít co nejširší znalosti, bude moci firma poskytovat mnohem kvalitnější služby. Až v poslední řadě zaměstnance motivují pololetní prémie, odměny za fakturační výkon a pochvala.

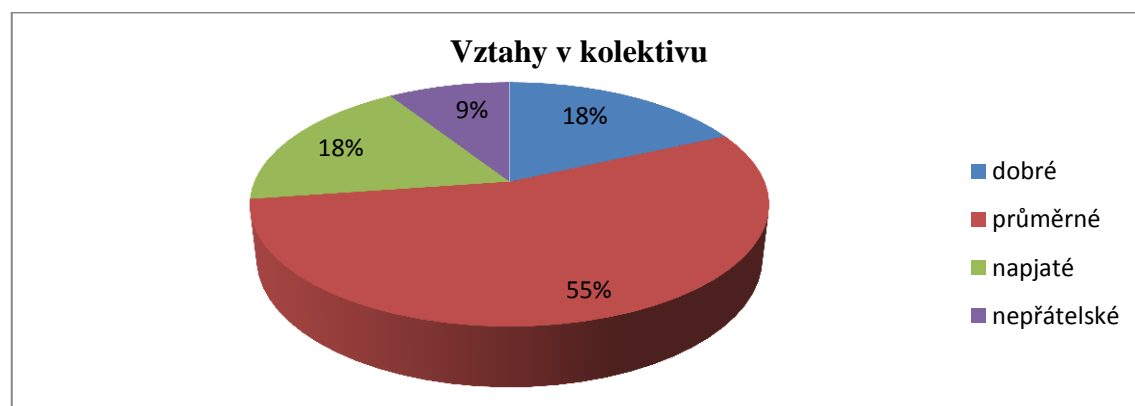
Vzhledem k vyšší motivaci zaměstnanců k práci, je nezbytné neustále stimulovat zájem pracovníků o práci a to nejen prostřednictvím peněz (plat, odměny, prémie, které jsou však pro většinu nejdůležitějším kritériem), ale také dostatečným vzděláváním, pochvalami, team buildingy apod.

V každé malé společnosti, která má dobře fungovat, je důležité, aby spolu zaměstnanci dobře vycházeli a táhli tzv. za jeden provaz, proto byl v dotazníku zjišťován názor na vztahy v kolektivu.

Ani jeden ze zaměstnanců nevedl, že jsou vztahy v kolektivu velmi dobré, 73 % respondentů si však myslí, že jsou vztahy na pracovišti v pořádku, pouze 27 % zaměstnanců, tedy 3 osoby si myslí, že vztahy na pracovišti jsou napjaté, či nepřátelské.

V tomto ohledu společnost nevykazuje špatné výsledky a zaměstnanci spolu zřejmě vycházejí, ale vzhledem k tomu, že pouze 18 % si myslí, že jsou ve firmě dobré vztahy, je třeba na mezilidských vztazích zapracovat, aby docházelo k větší soudržnosti kolektivu a větší efektivnosti práce při spolupráci jednotlivých členů kolektivu.

**Graf 18: Vztahy v kolektivu**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Dále byly zaměstnancům položeny otázky týkající se poskytování služeb. Zaměstnancům byla položena stejná otázka, jako klientům společnosti, týkající se nejdůležitějšího kritéria při výběru účetní společnosti. 4 zaměstnanci si myslí, že je nejdůležitějším kritériem cena, 4 dobré jméno společnosti a 3 rychlost a kvalita poskytovaných služeb.

Při porovnání s odpověďmi klientů lze zjistit, že 36 % zaměstnanců považuje jako nejdůležitější kritérium pro klienty při výběru firmy cenu, ale podíl klientů, pro které je určující cena je mnohem nižší.

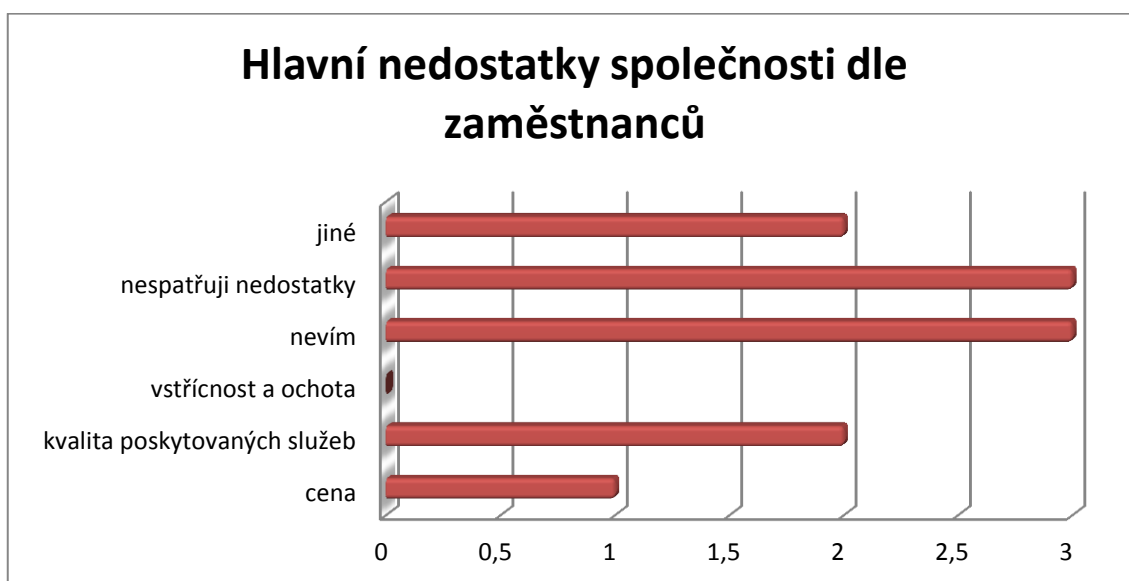
**Graf 19: Hlavní přednosti společnosti dle zaměstnanců**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Hlavní předností je dle zaměstnanců kvalita poskytovaných služeb, dobré jméno společnosti a vstřícnost a ochota personálu. Tyto tři kritéria se shodují s údaji uvedenými zákazníky společnosti.

**Graf 20: Hlavní nedostatky společnosti dle zaměstnanců**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Naopak nedostatky si neuvědomuje většina zaměstnanců a dva zaměstnanci jako nedostatek uvedli kvalitu poskytovaných služeb. 2 zaměstnanci také uvedli jiné nedostatky, jeden uvedl jako nedostatek mnoho malých firem v současné klientele a v závislosti na této skutečnosti více společností na jednu účetní, což v důsledku pak znemožňuje kvalitní odvedení práce, druhý respondent svou odpověď nezdůvodnil. Pouze jeden zaměstnanec uvedl jako hlavní nedostatek cenu společnosti, ta je však pro klienty největším problémem.

Na otázku, zda by zaměstnanci ve společnosti něco změnili, odpověděli 4 respondenti nevím a 7 respondentů ano. Názor na změnu nevysvětlili 2 respondenti, 4 respondenti uvedli vztahy na pracovišti a 2 přístup k zaměstnancům (1 respondent uvedl přístup k zaměstnancům i vztahy na pracovišti). Na základě těchto odpovědí je opět potřeba poukázat na ne příliš dobré vztahy v kolektivu, na kterých by měla společnost zapracovat a zlepšit tak pracovní prostředí pro své zaměstnance.

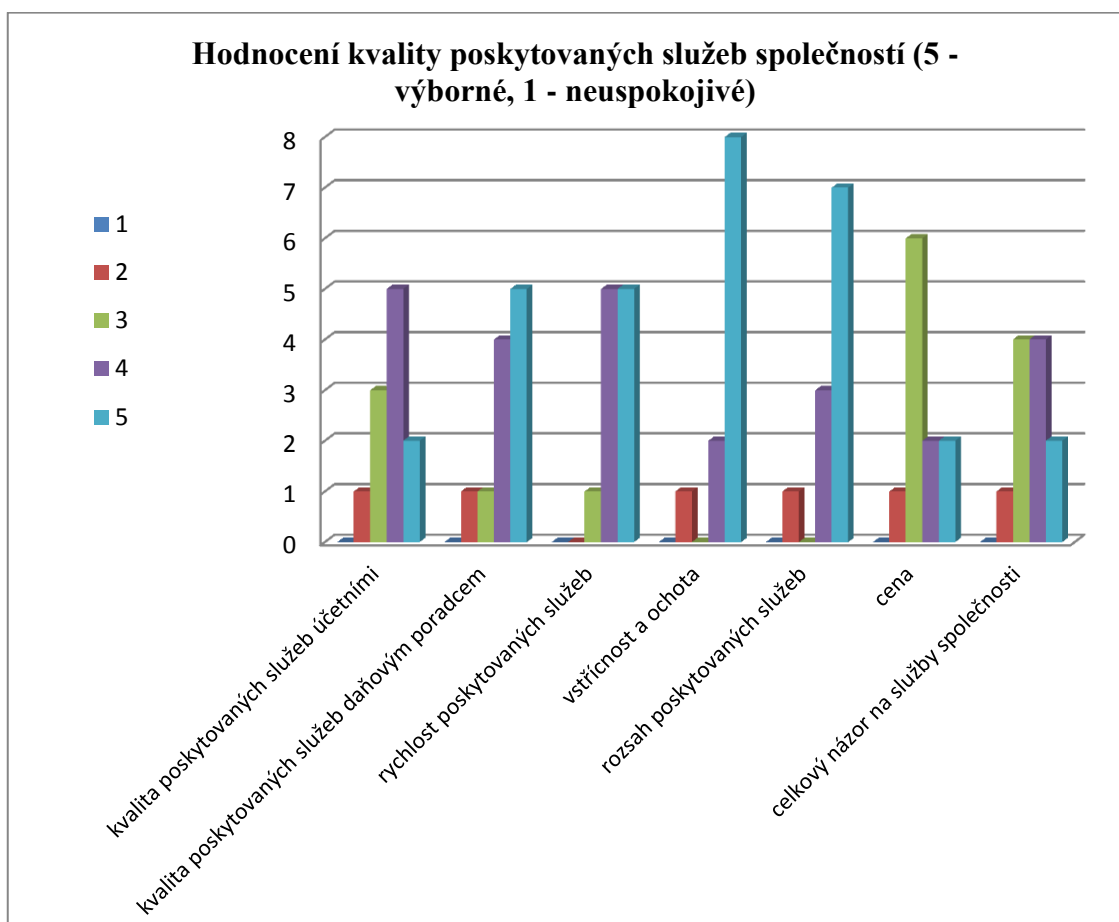
Při hodnocení jednotlivých kritérií pro určení kvality poskytovaných služeb zaměstnanci vyhodnotili nejpozitivněji vstřícnost a ochotu zaměstnanců, rozsah poskytovaných služeb, který ve společnosti zahrnuje účetní a daňové služby a také spolupracující advokátní kancelář. Třetím nejlépe vyhodnoceným kritériem je podle zaměstnanců rychlost poskytovaných služeb. Celkový názor na společnost se podle názorů zaměstnanců nachází mezi 3 a 4, tzn. názor na služby společnosti je dobrý až velmi dobrý. Zaměstnanci tak hodnotí celkovou spokojenost s poskytovanými

službami negativněji než klienti, u kterých má celková spokojenost v průměru hodnotu 4,36 bodu.

Pokud se porovná názor na kvalitu poskytovaných služeb účetními a daňovým poradcem, je nezbytné vyvodit závěr, že zaměstnankyně pokládají služby daňového poradce za kvalitnější.

Z vybraných kritérií zaměstnanci hodnotí nejvíce negativně cenu, z čehož vyplývá, že ji považují za vysokou. Společnost fakturuje klientům 500,- Kč za 1 hodinu práce, což je při porovnání s konkurencí fakturující na základě odpracovaného času mírně vyšší částka. V tomto ohledu spatřují stejný problém jako klienti, kteří vyhodnotili cenu také nejhůře ze sledovaných kritérií.

**Graf 21: Hodnocení kvality poskytovaných služeb společností (5 - výborné, 4 - velmi dobré, 3 - dobré, 2 - podprůměrné, 1 - neuspokojivé)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Dalším dotazem týkajícím se určování ceny je způsob fakturace, který zaměstnancům přijde spravedlivější. Nejvíce respondentů uvedlo

jako spravedlivější fakturaci za odpracovaný čas, kterou společnost využívá. Pouze 2 pracovníci uvedli fakturaci za zaúčtovaný počet položek. 1 respondent uvedl také málo používaný systém fakturace za zaúčtovaný počet položek, při stanovení ceny za položku podle obratu klienta.

Poslední dvě otázky pro zaměstnance byly otevřené a týkaly se návrhu na zlepšení v systému poskytování služeb a dotaz na případnou nespokojenost ve firmě.

U otázky na zlepšení poskytovaných služeb většina respondentů uvedla, že neví, byla zde však zmíněna vyšší zastupitelnost účetních, která je v případě společnosti Finvest Příbram minimální, a tak zaměstnanci musejí svou práci udělat v případě nemoci z domova. Dále větší zapojení asistentky, tzn. její větší časové zatížení a pomoc účetním prostřednictvím dočasné pracovní síly během období uzavírání účetnictví jednotlivých firem (leden – březen). Dalším návrhem na zlepšení je výběr odborných účetních, které mají být specialistkami na určitý okruh – daňová evidence, mzdy, neziskové organizace. Posledním podnětem ke zlepšení služeb je vstřícnější chování ke klientům od některých účetních.

V případě nespokojenosti zaměstnanců ve firmě uvedli pracovníci špatné vztahy na pracovišti, zvýšená administrativa, která je pro potřeby společnosti zbytečná, rozdílné zatížení jednotlivých účetních, kvalita zaškolení nových zaměstnanců, rozdílný přístup k zaměstnancům ze strany vedení a nespolehlivost ze strany některých klientů.

Z dotazníku lze vyvodit, že zaměstnanci považují služby poskytované firmou za kvalitní, největším problémem, které dle zaměstnanců na pracovišti je, jsou mezilidské vztahy, které na pracovišti nejsou nejlepší. Z tohoto pohledu lze majitelům podniku doporučit snahu o zlepšení kolektivních vztahů prostřednictvím různých společných akcí. Pro majitele by mělo být důležité přijít na důvod, který způsobuje tyto špatné vztahy a snažit se jej odstranit, aby tak zaměstnanci mohli v příjemném prostředí vykonávat svou práci.

## 6 Návrhová část

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že společnost Finvest Příbram s. r. o. je stabilní společností poskytující kvalitní služby, každá společnost má však vždy prostor pro zlepšování.

Faktory, které jsou podstatné pro spokojenost a loajalitu klientů k podniku, jsou především:

- kvalita poskytovaných služeb jednotlivými účetními;
- kvalita poskytovaných služeb daňovým poradcem;
- nově také kvalita poskytovaných služeb spolupracujícím advokátem;
- rychlost poskytovaných služeb;
- vstřícnost a ochota zaměstnanců a majitelů společnosti;
- přiměřená cena.

Kvalita poskytovaných služeb účetní společností a rychlost poskytovaných služeb je v podstatě nejdůležitějším faktorem vzhledem k neustálé změně účetních a hlavně daňových zákonů, a také dodržování zákonem stanovených termínů, které jsou určeny pro odvod jakékoliv daně. Z tohoto důvodu je nezbytné se zaměřit na posilování daných faktorů, čehož lze dosáhnout kvalitním zaučováním a neustálým proškolením zaměstnanců, které povede k jejich vysoké odbornosti.

V případě školení majitelem společnosti se pro firmu nebude jednat o výdaj, v případě ostatních školení se však nejedná o zanedbatelnou částku. Pokud se zvaží průměrná cena jednoho školení, která činí v regionu Příbram přibližně 1 500,- Kč bez DPH, jedná se o výdaj 15 000,- Kč pro všechny účetní (účetní, hlavní účetní, ředitelka společnosti) bez případných vedlejších nákladů. Těchto školení je však potřeba za období jednoho roku několik.

Vstřícnost a ochota zaměstnanců a majitelů společnosti je samozřejmě také velmi důležitým faktorem ovlivňujícím loajalitu klientů, tak jako v jakémkoli podniku. Pokud zaměstnanci, či majitelé nebudou projevovat dostatečnou péči o své klienti, klienti budou cítit poskytované služby jako nedostatečné a budou hledat jinou účetní společnost.



Nejhůře hodnoceným kritériem u společnosti je cena, kterou však klienti vzhledem ke kvalitě poskytovaných služeb jsou ochotni respektovat, je však důležité ji v současnosti výrazným způsobem nezvyšovat, aby nedošlo k odchodu klientů.

Na všechny výše uvedené faktory je nezbytné brát zřetel a snažit se i nadále zkvalitňovat poskytované služby, a tak posilovat loajalitu a spokojenost klientů.

Největší podíl kvality těchto faktorů představují právě zaměstnanci, proto je nezbytné, aby byli zaměstnanci spokojeni a odváděli svou práci co nejkvalitněji. Na základě dotazníku zaměřeného na spokojenost zaměstnanců však bylo zjištěno, že existují problémy v kolektivu, které mohou ovlivňovat kvalitu poskytovaných služeb. Dalším problémem je, že větší část zaměstnanců není dostatečně motivovaná, či neví, jestli je dostatečně motivovaná.

Pro zlepšení vztahů zaměstnanců a zároveň i vyšší motivaci k práci jsou důležité následující činnosti:

- pravidelné setkávání zaměstnanců brainstormingového typu;
- team building;
- proškolení zaměstnanců.

Vzhledem ke zcela stejnému profesnímu postavení zaměstnanců je opět zmiňováno školení zaměstnanců, které by mělo vést ke stejné profesní úrovni jednotlivých účetních. Rozdílné znalosti jednotlivých účetních vedou v důsledku k rozcházení názorů zaměstnanců a případným sporům, proto je i tohoto pohledu důležité apelovat na vzdělávání zaměstnanců.

Zaměstnanci absolvují 3x ročně společné akce - víkendový výlet, vánoční večírek, oslavu konce závěrkového období. Všechny tyto akce nejsou v pravém slova team building, vzhledem k tomu, že jsou absolvovány s rodinami jednotlivých zaměstnanců, a tak nedochází k výraznému prohlubování vztahů mezi zaměstnanci. Každý zaměstnanec, který se účastní víkendového výletu, jede společně se svým partnerem a případně také dětmi. Ze skupiny 14 osob (12 zaměstnanců a 2 majitelů) se tak stane skupina o počtu minimálně 30 osob, ve které je již složité vymýšlet společné aktivity. I na této společné akci tak dochází k rozdělování kolektivu na skupiny a nevede tak ke zlepšení vztahů v kolektivu.

Pro zlepšení vztahů a soudržnosti kolektivu by tak bylo vhodné absolvovat team building pouze členy společnosti, aby došlo k jejich sblížení. Vhodné by byly společné

hry, při kterých zaměstnanci musejí spolupracovat jako tým a prohlubovat tak vzájemnou důvěru ve své kolegy.

Při pořádání team buildingové akce pouze pro zaměstnance by došlo také k úspoře prostředků. Kalkulace při hrazení veškerých výdajů společností by tak mohla být následující:

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| - ubytování Penzion Nový Rybník (Obořiště) | 790,- Kč/osoba/noc;   |
| - stravování                               | 500,- Kč/osoba/den;   |
| - celkové náklady na osobu                 | 1 290,- Kč/osoba/den. |

Za dva dny by tak připadal výdaj za jednoho zaměstnance 2 580,- Kč, tzn. za celý kolektiv 36 120,- Kč. K této částce je nutné připočítat společné aktivity, jako například pronájem volejbalového hřiště 400,- Kč (100,- Kč/hod.), pronájem tenisového kurtu 600,- Kč (100,- Kč/hod.) a případné další aktivity. Při sečtení dalších výdajů v hodnotě 2 880,- Kč je výsledná částka 40 000,- Kč, která může být navýšena o další případné akce.

Pro společnost se tak nejedná o levnou záležitost, pro zlepšení vztahů v kolektivu by však peníze obětovat měla, navíc při zredukování počtu osob zúčastněných na team buildingu dojde ke snížení výdajů.

Pravidelná setkávání zaměstnanců brainstormingového typu jsou vhodná nejen pro zlepšení vztahů v kolektivu, ale také pro zvýšení loajality a motivace jednotlivých zaměstnanců. V oblasti účetnictví, kde se klade velký důraz na samostatnost jednotlivých zaměstnanců, je důležité ukázat zaměstnancům, že jsou pro firmu důležití a mohou také ovlivňovat její vývoj.

V tomto směru je důležité, aby vedení společnosti opravdu bralo v potaz postoje a názory zaměstnanců a zvažovala jejich reálné promítnutí do podnikání. Pokud by tato setkání probíhala, zaměstnanci se vyjadřovali k současné situaci v podniku, ale neviděli žádnou odezvu, neměla by tato setkání žádnou hodnotu.

Pro firmu je tedy nezbytné zkvalitňovat vztahy v podniku za účelem poskytování co nejkvalitnějších služeb v co nejpříjemnějším prostředí pro klienty i zaměstnance.

## 7 Závěr

Pro každou společnost na trhu, by mělo být důležité poskytovat kvalitní služby, či prodávat kvalitní výrobky, a tak je nezbytné zjišťovat, zdali tomu tak opravdu je.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zanalyzování podmínek, aktuální nabídky a poptávky po účetních službách. Na základě srovnání konkurence v regionu Příbram bylo zjištěno, že společnost je sice mírně dražší než značná část její konkurence, ale vzhledem ke kvalitě poskytovaných služeb, ji klienti akceptují. Společnosti je na trhu již 20 let a za tuto dobu si vybudovala dobré jméno a silnou pozici na trhu účetních firem, a tak lze říci, že má společnost stabilní pozici s vysokým potenciálem k růstu.

Kvalita poskytovaných služeb byla zjišťována na základě dotazníkového šetření. Dotazníkovým šetřením mezi klienty bylo zjištěno, že kvalita poskytovaných služeb společnosti Finvest Příbram s. r. o. je na vysoké úrovni a převážná většina klientů plánuje u společnosti nadále zůstat. Při pohledu na strukturu klientských firem bylo zjištěno, že společnosti Finvest Příbram poskytuje služby převážně pro mikro a malé podniky, pro které se nevyplatí zaměstnávat vlastní účetní. Pro střední podniky vedení účetnictví externím způsobem není výhodné ať už z pohledu vysokých nákladů, tak z pohledu nepřítomnosti účetní v podniku.

Pro zjištění rozdílů mezi názory majitelů a klientů společnosti byla provedena analýza SERVQUAL, na základě které bylo zjištěno, že majitelé společnosti nadhodnocují služby společnosti a to především v rychlosti poskytovaných služeb a kvality poskytovaných služeb daňovým poradcem. Naopak k podhodnocení ze strany majitelů dochází u kvality poskytovaných služeb jednotlivými účetními a celkové spokojenosti klientů. Při zhodnocení celkové spokojenosti klientů lze tedy říct, že je společnost v lepším postavení, než si majitelé myslí.

Vzhledem k neodmyslitelnému faktoru u poskytování služeb – lidé, byla zjišťována spokojenost zaměstnankyň společnosti. Pro poskytování velmi kvalitních služeb je pro majitele společnosti zajistit nejen dostatečnou kvalifikaci zaměstnanců, ale také příjemné pracovní prostředí, to je však ve společnosti Finvest Příbram největším problémem, který může znemožňovat maximální kvalitu odváděné práce. Jako zaměstnanec společnosti se domnívám, že špatné vztahy ve firmě vznikají

převážně ze dvou důvodů – špatného vztahu mezi vedoucími pracovníky (ředitelkou společnosti a hlavní účetní) a jedním zaměstnancem.

Pro zlepšení vztahů ve společnosti jsou v návrhové části uvedeny společné akce, jako např. team building, které mohou pomoci při spojování zaměstnanců do kolektivu.

Společnost Finvest Příbram z celkového pohledu tak působí pro vnější okolí jako stabilní společnost poskytující svým klientům velice kvalitní služby. Tuto myšlenku sdílí také zaměstnanci a majitelé podniku, jediným výrazným nedostatkem jsou podle zaměstnanců mezilidské vztahy a motivace k práci. Tato práce tak může sloužit jako podnět majitelům společnosti ke snaze o zlepšení mezilidských vztahů zaměstnanců a o větší loajalitu jednotlivých zaměstnanců.

## 8 Summary

This bachelor thesis is focused on service management in the selected accounting company Finvest Příbram s. r. o. The paper analyses conditions, actual supply and demand for accounting services in the Příbram region.

The selected company is located in the center of Příbram – T. G. Masaryka square no 1. It is a stable company with the experiences in accounting and taxes advisory of 20 years. The firm provided accounting services for small companies and tradesmen and accounting and tax advisory for everybody.

The theoretical part explains the basic concepts in service management such as a definition, characteristics, distribution of services and others.

Practical part describes the selected accounting company from Příbram and its competitors. There are compared methods for invoicing – invoicing for the worked time (Finvest Příbram and FRAM – accounting and tax office) and invoicing for billed items (ASCALON CZ and EOS – advisory office).

There is utilised field research – a questionnaire survey for clients and employees and a guided interview with the owners of the company. Based on this information SERVQUAL analysis is elaborated.

It is necessary for the company to provide quality services and therefore the questionnaire on customer satisfaction was prepared. On the basis of this information we can find that the most of clients are satisfied with provided services.

Next there were analysed important conditions for satisfaction of the employees of the company and their opinion for provided services. The employees have positive attitude on provided services. There are two troubles – motivation and interpersonal relationships in the team. Since relationships in collective could significantly affect the quality of provided services, it is necessary to pay attention to improve it for example throw team buildings and regular meeting of employees.

Key words: service management, accounting company, management, marketing, market conditions, analysis

## 9 Zdroje

A + D Help: Naše služby [Online]. Retrieved April 1, 2016, from <http://www.adhelp.cz/>.

ADE – Consulting: Služby [Online]. Retrieved April 1, 2016, from <http://www.ucetnictvi-dane-audit.cz/#!ucetnictvi/c1qhv>.

ASCALON CZ: Orientační ceník služeb [Online]. Retrieved April 1, 2016, from <http://www.ascalon.cz/cenik>.

Bednářová, D. & Škodová Parmová, D. (2003). Malé a střední podnikání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.

Bednářová, D. & Škodová Parmová, D. (2010). Malé a střední podnikání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Boučková, J. a kol (2003). Marketing. Praha: C. H. Beck

Bridges, W. (2006). Typologie organizace: Využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. Praha: Management Press

Business Assistant s. r. o.: Ceník – vedení účetnictví, mzdy, daňové přiznání [Online]. Retrieved April 1, 2016, from <http://www.ba1.cz/7-cenik-danove-poradenstvi-vedeni-ucetnictvi-mzdy-pribram.html>

Cejthamr, V. & Dědina, J. (2010). Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing.

Dohnal, J. (2002) Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie. Praha: Grada Publishing.

ELITE CZECHIA: Home [Online]. Retrieved April 1, 2016, from <http://www.eliteczechia.cz/>

EOS – poradenská kancelář, s. r. o.: Ceny [Online]. Retrieved April 1, 2016, from <http://www.eos.pb.cz/>

Finvest Příbram: Služby, ceník [Online]. Retrieved April 1, 2016, from <http://www.finvest.cz/sluzby-cenik.html>

FRAM účetní a daňová kancelář: Ceník služeb [Online]. Retrieved April 1, 2016, from <http://www.e-fram.cz/cenik>

- Grasseová, M. & kolektiv (2008). Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. Brno: Computer Press.
- Janečková, L. & Vašítková, M. (2000). Marketing služeb. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2004). Marketing. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P. (2000). Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout trhy. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2004). Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press
- Lovelock, CH. & Wirtz, J. (2010). Services Marketing: People, Technology, Strategy. Seventh Editions.
- Nenadál, J. & kolektiv (2008). Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press
- PAGINA: Vedení účetnictví [Online]. Retrieved April 1, 2016, from <http://pagina.cz/vedeni-ucetnictvi/>
- Parmová, D. (2004). Řízení služeb – přednášky. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.
- Payne, A. (1996). Marketing služeb. Praha: Grada Publishing.
- Synek, M. & kolektiv (2003). Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing.
- TERANO: Účetnictví [Online]. Retrieved April 1, 2016, from <http://www.terano.cz/>
- Vašítková, M. (2008). Marketing služeb – efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing.
- Vašítková, M. (2014). Marketing služeb – efektivně a moderně: 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing.
- Veber, J., Srpová, J. & kolektiv (2005). Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing.
- Veber, J. & kolektiv (2009). Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press.
- Wessling, H. (2003). Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Praha: Grada Publishing.

## 10 Seznam obrázků, tabulek a grafů

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Mění se struktura zaměstnanosti .....	7
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb .....	8
Obrázek 3: Model základního zákaznického uspokojení .....	16
Obrázek 4: Plánování marketingu v malých podnicích .....	17
Obrázek 5: Životní cyklus služby .....	18
Obrázek 6: Základní členění procesů .....	22
Obrázek 7: Rozvrstvení zákazníků a určení typických strategií vztahů s nimi .....	23
Obrázek 8: Kritické faktory úspěšnosti organizací .....	25
Obrázek 9: Sídlo společnosti .....	26
Obrázek 10: Logo společnosti Finvest Příbram s. r. o. ....	30
Obrázek 11: Organizační struktura společnosti .....	33

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Princip nehmotnosti .....	9
Tabulka 2: Charakteristika extravertních a introvertních organizací .....	14
Tabulka 3: Výše odměny zaměstnanců dle odpracované doby .....	32
Tabulka 4: Seznam konkurence v obci .....	36
Tabulka 5: Porovnání cen společnosti Finvest Příbram se společností FRAM účetní a daňová kancelář .....	38
Tabulka 6: Příklad společností účtujících položkově .....	38
Tabulka 7: Srovnání sledovaných služeb metodou SERVQUAL .....	50

### Seznam grafů

Graf 1: Informační zdroj při získávání klientů .....	40
--	----



Graf 2: Faktory, kterými společnost zaujala své klienty .....	41
Graf 3: Nejdůležitější kritérium při výběru účetní společnosti.....	41
Graf 4: Spokojenost klientů se službami společnosti .....	42
Graf 5: Hodnocení způsobu fakturace dle klientů .....	43
Graf 6: Typ účtované osoby.....	44
Graf 7: Počet účetních jednotek jednotlivých klientů.....	45
Graf 8: Struktura účtovaných jednotek dle velikosti podniku .....	45
Graf 9: Informační zdroj při získávání klientů .....	46
Graf 10: Faktory, kterými společnosti zaujala klienty.....	47
Graf 11: Postoj k setrvání u společnosti .....	48
Graf 12: Struktura klientských společností.....	49
Graf 13: Počet účetních jednotek klientů.....	49
Graf 14: Struktura klientských firem podle počtu zaměstnanců.....	50
Graf 15: Délka pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců.....	52
Graf 16: Postoj zaměstnanců k vybraným skutečnostem .....	52
Graf 17: Pořadí jednotlivých kritérií pro motivaci k práci .....	53
Graf 18: Vztahy v kolektivu .....	54
Graf 19: Hlavní přednosti společnosti dle zaměstnanců.....	55
Graf 20: Hlavní nedostatky společnosti dle zaměstnanců .....	56
Graf 21: Hodnocení kvality poskytovaných služeb společností (5 - výborné, 4 - velmi dobré, 3 - dobré, 2 - podprůměrné, 1 - neuspokojivé) .....	57

## **11 Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazník pro klienty společnosti

Příloha 2: Dotazník pro zaměstnance společnosti

**Upozornění:** Je zobrazen náhled na dotazník, ve kterém nedochází k ukládání dat. Pokud chcete dotazník vyplnit, [klikněte zde \(https://www.surveio.com/survey/d/T2F6A7O1X5G2M5A1V\)](https://www.surveio.com/survey/d/T2F6A7O1X5G2M5A1V).

# POSKYTOVÁNÍ ÚČETNÍCH SLUŽEB SPOLEČNOSTÍ FINVEST PŘÍBRAM S. R. O.

Dobrý den,

jmenuji se Pavla Běhavá a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. V rámci své bakalářské práce s názvem Řízení služeb ve zvoleném podniku provádím výzkumné šetření. Prosím Vás o vyplnění dotazníku, týkajícího se tohoto tématu. Veškeré údaje jsou anonymní a budou použity pouze pro tuto práci a budou zpětnou vazbou pro společnost Finvest Příbram s. r. o.

Předem Vám děkuji za Váš čas

1

**Jak jste se dozvěděl(a) o společnosti Finvest Příbram s. r. o.?**

- internet
- doporučení známých
- jiné

Napište vlastní odpověď

Zbývá **100** znaků

2

**Čím Vás společnost zaujala?**

- cena
- dobré jméno
- internetové stránky
- doporučení
- jiné

Zbývá 100 znaků

3

**Jaké kritérium pro Vás bylo nejvíce rozhodující při výběru účetní společnosti?**

- cena
- vzdálenost od sídla podniku, či bydliště
- dobré jméno společnosti
- rychlost a kvalita poskytovaných služeb
- jiné

Napište vlastní odpověď

Zbývá 100 znaků

4

**Doporučil(a) byste společnost svým známým?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

5

**Ohodnoťte prosím Vaši spokojenost se službami společnosti (od 5 - výborné, 4 - velmi dobré, 3 - dobré, 2 - podprůměrné, 1 - neuspokojivé)**

**kvalita poskytovaných služeb Vaší účetní**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**kvalita poskytovaných služeb daňovým poradcem**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**rychlost poskytovaných služeb**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**vstřícnost a ochota**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**rozsah poskytovaných služeb**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**cena**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**celková spokojenost**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6

**Jaký způsob fakturace Vám přijde spravedlivější a jakou preferujete**

- fakturace za odpracovaný čas
- fakturace za zaúčtovaný počet položek
- fakturace za zaúčtovaný počet položek, přičemž cena za položku je stanovena dle obratu společnosti
- nevím
-

je mi to jedno, záleží jen na kvalitě poskytovaných služeb

jiný

Napište vlastní odpověď

Zbývá **100** znaků

7

**Uveďte důvod své odpovědi v předchozí otázce**

 Napište odstavec

Zbývá **1500** znaků

8

**Plánujete zůstat u společnosti?**

rozhodně ano

spíše ano

nevím

spíše ne

rozhodně ne

9

**Pokud u společnosti Finvest Příbram s. r. o. neplánujete zůstat, uveďte důvod**

 Napište odstavec

Zbývá **1500** znaků

10

**Co byste zlepšil(a) na poskytování služeb?**

 Napište odstavec

Zbývá **1500** znaků

11

**Je něco, s čím jste u společnosti nespokojeni (uvedte konkrétní důvody)?**

 Napište odstavec

Zbývá **1500** znaků

12

**Jaké dodatečné služby byste u společnosti ocenil(a)?**

 Napište odstavec

Zbývá **1500** znaků

13



### Pohlaví

- muž  
 žena

14

### Typ účtované osoby

- fyzická osoba  
 právnická osoba  
 fyzická i právnická osoba

15

### Kolik účetních jednotek Vám společnost Finvest Příbram s. r. o. spravuje?

- 1  
 2  
 3  
 4  
 5 a více

16

### Kolik zaměstnanců má Vaše společnost?

- 1 - 4  
 5 - 10  
 11 - 19  
 20 - 49

- 50 - 99
- 100 a více

17

**Jak dlouho jste u společnosti Finvest Příbram s. r. o.?**

- méně než rok
- 1 - 3 roky
- 3 - 5 let
- 6 - 10 let
- více než 10 let

**ODESLAT DOTAZNÍK**

Vytvořte si vlastní **dotazník** ([http://www.surveio.com/cs/?source=survey\\_footer&medium=link&term=survey\\_link](http://www.surveio.com/cs/?source=survey_footer&medium=link&term=survey_link)) zdarma ✓ [Survio](#) ([http://www.surveio.com/cs/vlastnosti?source=survey\\_footer&medium=link&term=brand](http://www.surveio.com/cs/vlastnosti?source=survey_footer&medium=link&term=brand)) Vám pomůže

## PŘÍLOHA 2

**Upozornění:** Je zobrazen náhled na dotazník, ve kterém nedochází k ukládání dat. Pokud chcete dotazník vyplnit, [klikněte zde \(https://www.surveio.com/survey/d/X2W9J1P1E1S6L4B8N\)](https://www.surveio.com/survey/d/X2W9J1P1E1S6L4B8N).

# ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI FINVEST PŘÍBRAM s. r. o.

Dobrý den,

jmenuji se Pavla Běhová a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. V rámci své bakalářské práce s názvem Řízení služeb ve zvoleném podniku provádím výzkumné šetření. Prosím Vás o vyplnění dotazníku, týkajícího se tohoto tématu. Veškeré údaje jsou anonymní a budou použity pouze pro tuto práci a budou zpětnou vazbou pro společnost Finvest Příbram s. r. o.

Předem Vám děkuji za Váš čas

1

## Jak dlouho u společnosti pracujete?

- méně než rok
- 1 - 2 roky
- 3 - 5 let
- 6 - 10 let
- více než 10 let

2

## Jste ve společnosti spokojená?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

3

**Byla jste dostatečně proškolená pro výkon Vaší práce?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

4

**Existuje nějaký problém, který Vám znemožňuje práci? (pokud ano, uveďte prosím důvod)**

- ne
- ano

Napište vlastní odpověď

*Zbývá 100 znaků*

5

**Jste dostatečně motivována?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

6

### Určete pořadí Vaší motivace k práci v této společnosti

- 1. plat
- 2. pololetní prémie
- 3. odměna za fakturační výkon
- 4. pracovní doba
- 5. pochvala
- 6. možnost profesního růstu
- 7. jiné

Zbývá 100 znaků

7

### Jaké jsou vztahy v kolektivu?

- velmi dobré
- dobré
- průměrné
- napjaté
- nepřátelské

8

### Jaké kritérium si myslíte, že je při výběru účetní společnosti pro klienty nejvíce rozhodující ?

- cena
- vzdálenost od sídla podniku, či bydliště
- dobré jméno společnosti
-

rychlost a kvalita poskytovaných služeb

jiné

Napište vlastní odpověď

Zbývá **100** znaků

9

### V čem spatřujete hlavní přednosti společnosti?

cena

kvalita poskytovaných služeb

vstřícnost a ochota

dobré jméno

nevím

jiné

Napište vlastní odpověď

Zbývá **100** znaků

10

### V čem spatřujete hlavní nedostatky společnosti?

cena

kvalita poskytovaných služeb

vstřícnost a ochota

nevím

nespátřuji nedostatky

jiné

Napište vlastní odpověď

Zbývá 100 znaků

11

**Je něco, co byste ve společnosti změnila?**

- ne
- nevím
- ano

Napište vlastní odpověď

Zbývá 100 znaků

12

**Ohodnoťte prosím kvalitu poskytovaných služeb společností (od 5 -  
výborné, 4 - velmi dobré, 3 - dobré, 2 - podprůměrné, 1 -  
neuspokojivé)**

**kvalita poskytovaných služeb účetními**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**kvalita poskytovaných služeb daňovým poradcem**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**rychlost poskytovaných služeb**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**vstřícnost a ochota**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**rozsah poskytovaných služeb**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**cena**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**celkový názor na služby společnosti**



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13

### Jaký způsob fakturace Vám přijde spravedlivější a jakou preferujete

- fakturace za odpracovaný čas
- fakturace za zaúčtovaný počet položek
- fakturace za zaúčtovaný počet položek, přičemž cena za položku je stanovena dle obratu společnosti
- nevím
- je mi to jedno, záleží jen na kvalitě poskytovaných služeb
- jiný

Napište vlastní odpověď

Zbývá **100** znaků

14

### Co byste zlepšila na poskytování služeb?

 Napište odstavec

Zbývá **1500** znaků

15

**Je něco, s čím jste u společnosti nespokojeni (uvedte konkrétní důvody)?**



Napište odstavec

Zbývá **1500** znaků

**ODESLAT DOTAZNÍK**

Vytvořte si vlastní **dotazník** ([http://www.survio.com/cs/?source=survey\\_footer&medium=link&term=survey\\_link](http://www.survio.com/cs/?source=survey_footer&medium=link&term=survey_link)) zdarma ✓ **Survio** ([http://www.survio.com/cs/vlastnosti?source=survey\\_footer&medium=link&term=brand](http://www.survio.com/cs/vlastnosti?source=survey_footer&medium=link&term=brand)) Vám pomůže