

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Optimalizace nákladů v konkrétní společnosti

Cost optimization in a specific company

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. RNDr. Ing. Hana Scholleová, Ph. D.

POKORNÁ

ADÉLA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Pokorná	Jméno:	Adéla	Osobní číslo:	440912
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení ekonomických studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Optimalizace nákladů v konkrétní společnosti

Název diplomové práce anglicky:
Cost optimization in specific company

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Návrh a implementace systému, který optimalizuje způsob objednávání materiálu, zásobování a následné sledování spotřeby materiálu v konkrétní společnosti.
Přínos: Zjednodušení procesů objednávání, zásobování, skladového hospodářství a dalších přidružených procesů v konkrétní společnosti.
Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část - Lean manufacturing, Logistika, Supply chain management, Agile, Efektivita; 3. Praktická část - Představení společnosti, analýza současného stavu, tvorba norem a harmonogramů, návrh implementace; 4. Závěr


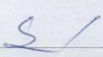
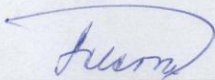
Seznam doporučené literatury:

CHRISTOPHER, Martin. Logistics and supply chain management: creating value-added networks. 3rd ed.
JIRSÁK, Petr, Michal MERVART a Marek VINŠ. Logistika pro ekonomy - vstupní logistika
PERNICA, Petr. Logistika (supply chain management) pro 21. století
GROS, Ivan. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze.

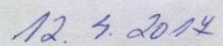
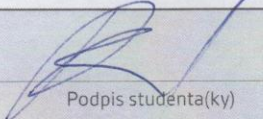
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
doc. RNDr. Ing. Hana Scholleová, Ph. D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení ekonomických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 5. 1. 2017 Termín odevzdání diplomové práce: 5. 5. 2017
Platnost zadání diplomové práce: 31. 8. 2018

  
Podpis vedoucí(ho) práce Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 
Datum převzetí zadání Podpis studenta(ky)

POKORNÁ, Adéla. *Optimalizace nákladů v konkrétní společnosti*. Praha: ČVUT 2017.
Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 17. května 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. RNDr. Ing. Haně Scholleové, Ph. D, vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení a laskavý přístup.

Dále bych ráda vyjádřila vděčnost své rodině a blízkým přátelům, jejichž podpora a trpělivost mi napomohly dokončit tuto práci.

Abstrakt

Diplomová práce pojednává o optimalizaci spotřeby materiálu a procesů souvisejících se zásobováním ve společnosti poskytující úklidové služby. Cílem práce je navržení systému, který zajistí pokles spotřeby materiálu v dalších letech, optimalizuje a sjednotí procesy. Tento cíl je naplněn skrze dílčí cíle, které zahrnují analýzu spotřeby materiálu v minulých letech, analýzu procesů na různých úrovních organizační struktury společnosti, identifikaci problémových procesů a návrh komplexního systému, který v budoucnu bude předcházet pracovním činnostem a bude eliminovat možnost vysokých nákladů na spotřebu materiálu. V teoretické části práce pojednává o základních aspektech logistiky a moderních metodikách, které mohou být při optimalizaci použity. V praktické části je nejprve představena společnost a nastíněno její fungování. Poté je provedena analýza historické spotřeby materiálu a její srovnání s teoretickou spotřebou, kterou zajišťují normy spotřeby materiálu. Díky této komparaci je možné vyčíslit přibližnou výši zbytečných nákladů, které společnost mezi lety 2014 a 2016 vynaložila. Na konci praktické části jsou uvedeny další návrhy na zlepšení celého procesu zásobování a na vylepšení navrženého systému.

Klíčová slova

Optimalizace procesů, norma spotřeby materiálu, řízení zásob, distribuce.

Abstract

This diploma thesis deals with the optimization of material consumption and supply-related processes in the company which is providing cleaning services. The aim of the thesis is to design a system that will ensure the decrease of material consumption in the future, optimize and unify processes. The main target is accomplished through partial targets that include analyzing material consumption in previous years, analyzing processes at different levels of the company's organizational structure, identifying problem processes, and designing a comprehensive system that will prevent future workloads and eliminate the high cost of material consumption. The theoretical part deals with the basic aspects of logistics and modern methodologies which can be used. In the practical part, the company is introduced and main processes are outlined. The analysis of historical material consumption and its comparison with the theoretical consumption of the material consumption standards are made. This comparison makes it possible to quantify the approximate amount of costs that the company incurred between 2014 and 2016. At the end of the practical part, additional suggestions are made to improve the supply process and to improve the system proposed.

Key words

Process optimization, consumption of the material, inventory management, distribution.

Obsah

Úvod.....	1
1 Teoretická část	4
1.1 Logistika.....	4
1.2 Distribuce	4
1.3 Řízení zásob	5
1.4 Lean and agile value chain	7
2 Praktická část	8
2.1 Představení společnosti	8
2.2 Normy spotřeby materiálu.....	19
2.3 Porovnání norem se spotřebou v minulých letech	24
2.4 Kategorizace položek	24
2.5 Nový objednávkový formulář	24
2.6 Analýza zakázek.....	26
2.7 Manažer A. M.	30
2.8 Manažer J. Š.	33
2.9 Manažer I. Š.	38
2.10 Manažer B. H.....	47
2.11 Manažer L. P.	55
2.12 Manažer M. K.....	60
2.13 Celkové zhodnocení z pohledu podniku.....	66
3 Budoucí fáze projektu	70
3.1 Kategorizace.....	70
3.2 Harmonogram zásobování	70
4 Diskuze výsledků.....	73
4.1 Negativa projektu	73
4.2 Pozitiva projektu	74
Závěr	75
Zdroje.....	77
Seznam obrázků.....	78
Seznam tabulek.....	79
Seznam grafů	80
Seznam příloh	81
Přílohy.....	I

Úvod

Společnost je dodavatelem úklidových služeb a působí v Praze od roku 2001, já pro ni na pozici asistentky pracuji téměř pět let. Za tuto dobu jsem měla možnost poznat veškeré procesy od nejzákladnějších činností řadového personálu až po práci vedení společnosti. V lednu 2016 bylo při inventuře skladu zjištěno poměrně vysoké manko a při analýze důvodů jeho vzniku bylo zjištěno mnoho jevů, které mohou mít na tuto nesrovnalost vliv nebo negativně ovlivňují chod celé společnosti. Proto v únoru 2016 započala příprava projektu *Normy materiálu*, kterého jsem se účastnila od samého začátku a ke konci roku jsem jej dokončila tak, aby od 1. ledna 2017 mohl vejít do praxe. Tento projekt byl jedinečnou zkušeností a zároveň ideálním příkladem z praxe, na kterém lze uplatnit teoretické znalosti získané během vysokoškolského studia.

Na trhu úklidových služeb panuje dlouhodobě silné konkurenční prostředí. Na jedné straně zde působí mnoho nadnárodních společností, které se orientují na zakázky velkého rozsahu a disponují množstvím specializované techniky a speciálně proškolených zaměstnanců. Na druhé straně je na trhu mnoho osob samostatně výdělečně činných, které se naopak zaměřují na zakázky malého charakteru a mohou nabídnout potenciálním zákazníkům příznivější cenu, protože nejsou plátcí daně z přidané hodnoty. Další alternativou je, že firmy zaměstnávají svůj vlastní úklidový personál, avšak moderním trendem je spíše outsourcing specializovaných služeb. Vysoká konkurence snižuje tržní ceny úklidu, zároveň můžeme v ekonomice sledovat nárůst mezd (ISPV, 2017)¹. Doba, kdy stávající či budoucí zaměstnanci v odvětví reagují na změny mezd, je velmi krátká. Pro jakéhokoli zaměstnance úklidu není problém změnit zaměstnavatele a nalézt práci s vyšším výdělkem, byť by se hodinová mzda lišila v řádu korun. Naopak je pro jakéhokoli dodavatele úklidových služeb složité vyjednat u zákazníka vyšší cenu za odvedenou práci, protože může být velmi snadno nahrazen levnějším konkurentem. Tím se velmi zužuje prostor, kde firma může nabývat zisků a nalezení rovnovážného stavu mnohdy závisí spíše na štěstí než na obchodním umu a podnikatelských schopnostech manažerů a majitelů. Je proto velmi účelné sledovat ostatní náklady a omezit zbytečné plýtvání úklidovým materiálem, které nepochybně k nárůstu nákladů vede.

V první části práce se budu věnovat teoretickému aspektu celé problematiky. Pan jednatel, a s ním i celá společnost, se chová velmi intuitivně a teoretické modely, které jsou v jiných společnostech a jiných oborech zaváděny do praxe, spíše nevyužívá. Přesto nelze ignorovat základní znalosti logistiky, řízení zásob a nejnovější trendy. Je velmi složité aplikovat klasické metody logistiky známé z výrobních podniků na společnost, jež se zabývá dodáváním služeb. Zároveň je velmi odvážným krokem čerpat inspiraci v agilních metodikách, které jsou primárně určené pro obor IT. Avšak citlivou kombinací těchto

¹ dle ISPV byl pro klasifikaci zaměstnání 91110 medián hodinového výdělku v roce 2015 73,4 Kč/hod a 82,1 Kč/hod v roce 2016, průměr vzrostl z 86,1 Kč/hod na 94,2 Kč/hod

teoretických poznatků lze i pro tuto společnost nalézt řešení, díky kterému optimalizuje své procesy a sníží své náklady.

Ve společnosti již dlouho převládá přesvědčení, že spotřeba úklidového materiálu je vysoká. Dosavadní snaha o analyzování spotřeby však nedošla dál než ke konstatování, že tomu tak skutečně je. V této práci se problematice věnuji velmi detailně a celou ji člením do několika dílčích částí, které mají za cíl vyřešit jinou část z celkově neuspokojivého stavu.

Hlavním cílem diplomové práce je navržení a implementace nových procesů, díky kterým společnosti poklesnou náklady. Ty jsou volně inspirovány základními principy z teoretické části, avšak jsou upraveny na míru konkrétní společnosti. V průběhu práce odhaluji, že vysoké náklady mají různé důvody, proto se práce i její cíl rozpadají do dílčích částí. Prvním z těchto dílčích cílů práce je kompletní analýza spotřeby úklidového materiálu v letech 2014, 2015 a 2016. Díky této analýze budu moci určit, zda je spotřeba materiálu na jednotlivých zakázkách skutečně vysoká, a jaké faktory mají na tuto výši vliv. Dalším dílčím cílem práce je představení výpočtu norem materiálu, které jsem pro společnost již zpracovala. Komparací historického vývoje spotřeby s těmito normami zjistím, zda je výše spotřeby na jednotlivých zakázkách oprávněná a zda je možné dosáhnout úspor. Komparace taktéž může ověřit správnost provedených výpočtů. Výstupem z této komparace bude finanční vyjádření přínosu, který optimalizace pro společnost bude mít. Mezi další cíle práce patří návrh na optimalizaci zásobovacího systému, jehož finanční přínos sice nemůže být přesně vyjádřen, avšak jeho nutnost je zřejmá. Jako vedlejší pozitivní jev popisuji vznik účinného instrumentu, který panu jednateli umožňuje plošně zkvalitňovat dodávané služby a řídit své podřízené zaměstnance.

V praktické části nejprve představím celou společnost a nastíním její organizační strukturu a procesy, zejména ty, kterých se optimalizace týká. Zvláštní pozornost věnuji procesům, které jsou problematické a na jejichž odbourání je celý projekt *Normy materiálu* zaměřen. Následně se budu věnovat popisu vzniku projektu a způsobu, jak jsem normy spočítala a zavedla do praxe. Nedílnou a velmi důležitou součástí celé práce je komparace výsledků spočítaných norem s vývojem spotřeby úklidového materiálu v minulých letech.

Samotnou analýzu a komparaci historické skutečnosti s normami jsem provedla na několika úrovních. Praktická část práce je po vzoru organizační struktury společnosti rozčleněna do kapitol, které odpovídají jednotlivým manažerům. Každý manažer je stručně představen, přičemž je kladen důraz na jeho individuální pracovní styl a návyky, které různým způsobem ovlivňují procesy ve firmě. Následně se kapitoly rozpadají do podkapitol, které odpovídají zakázkám, které každý manažer spravuje.

U těchto zakázek jsem provedla stručné a místy jednotvárné představení konkrétních podmínek spolupráce, aby si čtenář vytvořil hrubou představu o jejím charakteru. Pro každou zakázku jsem velmi detailně zpracovala její spotřebu úklidového materiálu ve třech letech. V podstatě se jedná o tabulku, kde jsou zobrazeny veškeré položky úklidového materiálu, které byly v těchto letech na konkrétní zakázce spotřebovány. Z důvodu rozsáhlosti těchto tabulek je řadím až do příloh. Pouze dva manažeři, kteří každý

spravují jednu zakázku, mají v praktické části větší prostor. Na těchto manažerech demonstřuji kompletní způsob analýzy zakázek. U dalších manažerů byla tato analýza totožná, ale z důvodu její rozsáhlosti je v práci redukována. V textové části se pouze stručně věnuji celkové výši spotřeby a její komparaci s ideálním stavem, který předpokládají normy. Rozdíl mezi skutečnou spotřebou a ideálním stavem jsem spočítala velmi detailně, pro každou zakázku určuji, zda byla její spotřeba v daném roce vyšší nebo nižší, než jak nyní stanovují normy. Po analýze všech zakázek příslušného manažera zařazuji podkapitolu, kde je manažer opětovně podroben analýze s důrazem na vývoj jeho celkové spotřeby, tedy agregované spotřeby ze všech jeho zakázek. Následně analýzu posouvám o úroveň výš a provádím jí z pohledu celé společnosti. Všichni manažeři jsou analyzováni společně, uvádím celkové tržby i celkové náklady na spotřebu materiálu. Nejdůležitějším výstupem tohoto celkového pohledu je výsledná částka, kterou společnost zbytečně vynaložila na spotřebu materiálu ve zkoumaném období. Dále praktická část obsahuje popis budoucího fungování projektu, jehož důležitou součástí je zavedení nového způsobu zásobování. Ten má za úkol především zjednodušit celý proces, zavést do něj řád a omezit svévoli manažerů.

V závěru práce provedu diskuzi nad zjištěnými skutečnostmi s důrazem na finanční aspekt a jeho celkový přínos pro společnost. Dále zhodnotím stanovené cíle z hlediska jejich naplnění.

1 Teoretická část

Teoretický rámec práce musí být chápán velmi specificky. Mnoho domácích i zahraničních autorů již přispělo k tématu logistiky množstvím publikací a celkově je tato oblast velmi dobře a obsáhle popsána. Zároveň se jedná o obor velmi dynamický a nové poznatky a inovace neustále přichází do praxe. Úskalím účinného propojení teorie a praxe je v analyzované společnosti fakt, že se nejedná o klasickou firmu, která by mohla plně aplikovat teorii. Společnost se nezabývá výrobou, ale poskytování služeb, a to v sídle zákazníka. Přeprava zásob materiálu tedy funguje mezi dvěma subjekty v rámci společnosti a může uplatnit pouze nepatrné množství z velkého objemu poznání o přepravě. Řízení zásob materiálu může z teoretického rámce čerpat mnohem více, avšak i zde narážím na úskalí spojené s předmětem podnikání společnosti. O zásobách je možné pojednávat také pouze ve vztahu mezi dvěma subjekty v rámci společnosti, protože materiál zaměstnanci přeměňují na službu a je de facto v rámci řetězce spotřebován dříve, než se dostane k zákazníkovi.

1.1 Logistika

Logistika je většinou zmiňována v souvislosti s podniky, kde jsou suroviny přeměněny na polotovary, hotové výrobky, zboží a následně dodány k zákazníkovi a prodány. V kontextu této diplomové práce však tento pohled musí být pozměněn. Zákazník, který platí za službu, nemá žádný prospěch ani žádné dodatečné náklady ze způsobu, jakým mu tato služba bude dodána. Za poskytnutou službu platí měsíční pevnou částku a je zcela v režii společnosti, s jakými náklady je schopna tuto službu dodat. Společnost v dnešním světě může své konkurenty předstihnout především díky snižování svých nákladů (Sabri a Shaikh, 2010, s. 4). Autoři dokonce tuto myšlenku rozvádí do výraznějšího tvrzení, že jediným způsobem, jak společnost může být zisková, je právě redukování nákladů (Sabri a Shaikh, 2010 s. 5). Optimalizace interních procesů má tedy významný vliv na výsledný zisk společnosti a je více než nutná.

1.2 Distribuce

Jedním z aspektů, kterými se logistika zabývá, je distribuce. Na distribuci lze pohlížet jako na proces rozhodování o tom, komu, kam a jak dodávat služby v logistickém systému (Gros, 2016, s. 88). Předmětem zkoumání této práce pak není ta část distribučního systému, kde se předává hotový produkt zákazníkovi, protože to se fakticky děje v sídle zákazníka, ale ta, kde se materiál dopravuje k úklidovému personálu. Jedná se tedy o interní aktivitu, způsob, jakým společnost dokáže realizovat toky materiálu z jednoho pracoviště na druhé. V tomto konkrétním výseku celého distribučního systému se objevuje několik činností, které mají vliv na výslednou nákladnost tohoto procesu. Mezi tyto činnosti řadím skladování úklidového materiálu v centrálním skladu, související činnosti zaměstnanců, dále objednávání úklidového materiálu z centrálního skladu a následnou

přepřevu tohoto materiálu do prostor zákazníka, kde je uskladněn v úklidových místnostech. Veškeré výše zmíněné činnosti jsou reprezentovány mzdovými náklady zaměstnanců a dalšími náklady, zejména náklady na pohonné hmoty. Režijní náklady na sklad samotný považují s ohledem na předmět práce za nepodstatné.

Cílem každého podniku by mělo být snižování nákladů na dopravu v distribučních kanálech, zejména snižování počtu ujetých kilometrů (Gros, 2016, s. 273). Řidiči zajišťující přepravu zcela intuitivně volili co nejkratší přepravní trasy a dbali o to, aby své vozy co nejvíce naplnili materiálem, taktéž spotřeba pohonných hmot vozidel byla vždy v souladu s údaji v technickém listu. Nezodpovědný přístup ostatních kolegů a nesystematické řešení celého zásobovacího procesu ze strany společnosti však často způsobil, že řidiči museli po některých přepravních trasách jezdit zbytečně, vykonávali zbytečné činnosti nebo zcela nenaplnili kapacitu vozů. Optimalizací rozvozních plánů by měla společnost dosáhnout poklesu nákladů na pohonné hmoty a efektivněji využívat čas svých zaměstnanců (Gros, 2016, s. 273), čímž by nepřímě měly poklesnout i mzdové náklady na jejich činnost.

Gros (2016, s. 272) se dále zabývá myšlenkou vlastnictví nebo pronájmu dopravních prostředků a pracovníků. Vzhledem k faktu, že požadavky na dopravu materiálu jsou pravidelné, jeví se zaměstnávání vlastních řidičů a vlastnictví vlastních vozů jako nejméně nákladná varianta. Pro snižování nákladů Gros (2016, s. 272) také uvádí možnost pevných a dynamických přepravních tras. Pro společnost je však jedinou schůdnou cestou varianta druhá, neboť řidiči zajišťující přepravu materiálu zastávají také jiné funkce, ke kterým vozy potřebují, a během pracovní doby volně kombinují povinnosti manažerské a povinnosti řidičů. Z hlediska řešení přepravy materiálu by společnost měla zavést do praxe systém inspirovaný tvorbou okruhu, který předpokládá, že vůz může zásobování provádět pouze v určených intervalech v průběhu času (Gros, 2016, s. 277).

1.3 Řízení zásob

Nedílnou součástí optimalizace procesu je taktéž řízení zásob. I v tomto případě je nutné vymknout se klasickému logistickému pohledu. Je potřeba zmínit, že pohled na materiál, který manažeři objednávají pro své zakázky v centrálním skladu, vykazuje podobnost jak s klasickým pojetím materiálu, tak s poptávkou po zboží od zákazníků. Je to dané faktem, že úklidový materiál je primárně materiálem, který je spotřebováván při dodávání služby zákazníkovi. Nicméně zákazník má právo vyžadovat úkony nad rámec běžného smluvního vztahu a ovlivňovat tak složení či počet dodávaného materiálu, čímž do skutečných zásob a do jejich distribuce vnáší onen variabilní a tržní prvek. Pojetí zásob úklidového materiálu jako poptávky ovlivněné přáním zákazníků však neumožňuje žádné sledování či normování, neboť se děje v dynamickém prostředí. Pohled na úklidový materiál jako na klasické zásoby přináší širší možnosti.

Velikost zásob v jednotlivých úklidových místnostech manažeři odhadují a na základě svých odhadů dělají objednávky. Tento přístup je vhodný tehdy, pokud nejsou známy minulé poptávky nebo se často mění podmínky (Jirsák aj., 2012, s. 32). Tyto skutečnosti

však v praxi společnosti jsou splněny, údaje o minulých poptávkách známy jsou a podmínky jsou z větší části neměnné. Je tedy velmi vhodné tyto skutečnosti využít a pomocí výpočtu stanovit onu velikost, která v kombinaci s vhodně nastaveným systémem přepravy a zásobování napomůže ke snížení nákladů. Jirsák aj. (2012, s. 35) uvádí několik metod pro tento výpočet, avšak podmínkou pro jejich správnou aplikaci je znalost dat v rozsáhlém časovém horizontu. Také Prachař (2011, s. 17) navrhuje pro výpočty statistické metody, které vychází z průměrné spotřeby za uplynulé období. V této práci jsem zkoumala pouze tři uplynulé roky, navíc byl odhad optimální zásoby proveden v konečném důsledku spíše expertním odhadem a přesný výpočet posloužil jako pomocný ukazatel.

Kromě stanovení optimální zásoby materiálu je nutné tento materiál rozčlenit podle jeho druhu a použití. Pro každý tento druh materiálu musí být stanovena jeho vlastní minimální (i maximální) hranice. Prachař (2011, s. 16) do plánování zásob zahrnuje tři základní plány: plán spotřeby materiálu, plán přepravy materiálu a plán skladování materiálu. Jelikož byly procesy ve společnosti doposud intuitivní a zároveň byly zdrojem vysokých nákladů, je východiskem právě analýza minulého vývoje propojená s plánováním. Plán spotřeby materiálu má za úkol určit potřebu jednotlivých druhů materiálu, které jsou důležité pro určitý úkol (Prachař, 2011, s. 16). Je-li tímto úkolem myšleno dodání kvalitní služby zákazníkovi, musí personál disponovat správným a úplným portfoliem úklidového materiálu. Prachař (2011, s. 17) dále hovoří o technické přípravě a kusovnících. Jelikož však pojednává o prostředí podniků výrobních, musí být pohled na toto téma opět upraven pro účely úklidové firmy. Technická příprava provedena byla a v praktické části práce je nazvána *Karta místního šetření*, která detailně pojednává o podmínkách, ve kterých je služba dodávána, a jaký úklidový materiál je k vykonání této služby nezbytný. Zmíněné kusovníky v této práci můžeme nalézt skryté v *normách*. U Prachaře (2011, s. 17) taktéž můžeme nalézt pojem normy spotřeby materiálu, tedy maximální přípustné množství spotřeby materiálu na jednotku produkce. Právě tento pojem dal jméno celému projektu, protože nejlépe vystihuje onu potřebu nastavit meze a sjednotit spotřebu materiálu, byť se tak děje v prostředí dynamičtějším, než jaké by mohlo nastat na klasické výrobní lince.

Zásoby jsou spojeny s vázaným kapitálem (Jirsák aj., 2012, s. 94), přesto jsou nevyhnutelné. Pro společnost jako nejvýznamnější důvod vyvstává fakt, že zásoba materiálu musí plnit funkci ochrany v době cyklu objednávky (Jirsák aj., 2012, s. 96), tedy v době mezi tím, kdy manažer zakázky objedná materiál, a dobou, kdy řidič přiveze objednaný materiál do úklidové místnosti. Manažeři se velmi obávají právě situace, kdy zásoba materiálu v úklidových místnostech poklesne pod minimální hranici, proto své objednávky navyšují a způsobují tím zásoby zbytečné. Tyto jejich obavy však nesmí být přehlíženy, protože kvalita poskytnuté služby přímo závisí na správném nastavení zásob úklidového materiálu a pokles pod minimální hranici není přípustný. Přesto by tato minimální hranice neměla být zcela zavržena, protože čím nižší je hladina zásob a čím větší je počet obrátek zásob, tím vyšší je produktivita (Pernica, 2005, s. 165).

1.4 Lean and agile value chain

Zdrojem inspirace při tvorbě projektu a diplomové práce je také metodika Lean and agile value chain (LAVC). Štíhlá výroba se snaží omezit plýtvání, čímž je myšlena nadvýroba, zbytečné zásoby nebo zbytečné pohyby. (Dvořáček, 2009, s. 10). Přestože byla tato metodika navržena pro výrobní podnik, díky podobnosti některých interních procesů ve všech podnicích lze její zásady aplikovat i na společnost, jejímž předmětem podnikání jsou služby. V praktické části diplomové práce popisují detailně veškeré procesy, které mají za úkol podporovat hlavní činnost společnosti a důraz kladu právě na ty, které jsou zdrojem tohoto plýtvání. Jak vystihují Sabri a Shaikh (2010, s. 7), zavádění lean přístupu je krok důležitý, avšak zavádění agile by mělo následovat v zápětí. Je zcela logické, že okolnosti, v nichž společnost podniká, se mění a přechod na štíhlou výrobu nemůže být konečnou fází. Jestliže jakýkoli podnik vynaloží finance a čas na optimalizaci interních procesů, musí taktéž zavést agilní přístup, protože po první výraznější změně na trhu či přímo v podniku by návrh štíhlé výroby mohl pozbýt na významu. Schopnost chovat se agilně silně závisí na vztahu zúčastněných stran (Sabri a Shaikh, 2010, s. 8), v tomto konkrétním případě je těmito stranami myšlena společnost se svým centrálním skladem na straně jedné a manažeři a jejich dílčí malé sklady (úklidové místnosti) na straně druhé. Jestliže se cokoli na jedné ze stran změní, musí být reakce té druhé rychlá a pružná, avšak stále v mezích, které nastavilo zeštíhlení procesů, tzn. bez zbytečných nákladů či pracnosti. Tyto dva zdánlivě protichůdné směry v sobě kombinuje právě Lean and agile value chain (Sabri a Shaikh, 2010, s. 8). Lean je celkově vhodný pro velkoobjemové produkce, avšak nefunguje v prostředí, které se mění (Sabri a Shaikh, 2010, s. 8). Tyto dva vlivy však v sobě prostředí úklidu spojuje. Ze strany dodavatelské společnosti působí snaha o unifikaci dodávaných služeb tak, aby společnost dosáhla úspor při podpůrných činnostech a případných úspor z rozsahu, na druhé straně zde působí vliv zákazníků, kteří existují v různém prostředí, mají různé požadavky a činí tak výsledný dodávaný produkt heterogenním. Tyto požadavky zákazníků a rozdílné podmínky při úklidu jsou reprezentovány odlišnými požadavky manažerů na úklidový materiál. Díky vlivu agilního přístupu však společnost může balancovat mezi těmito protichůdnými snahami a zároveň udržovat své procesy štíhlé. Sabri a Shaikh (2010, s. 10) se domnívají, že mnoho společností využívá alespoň částečně některé z principů LAVC, ačkoli se nehlásí k celkovému konceptu.

2 Praktická část

2.1 Představení společnosti

Společnost byla založena v roce 2001 a jejím původním předmětem činnosti byl pravidelný úklid společných prostor bytových domů. Jelikož sídlí v pražských Dejvicích, primárně se firma orientovala na domy v této lokalitě. Postupem času začala své služby dodávat zákazníkům v dalších částech města a také začlenila do svého portfolia pravidelný úklid kancelářských prostor. V současné době společnost působí na celém území Prahy a pečuje přibližně o 300 bytových domů a 50 firem. Kromě pravidelného úklidu svým zákazníkům poskytuje další doplňkové služby, jako je mytí oken, čištění kobereců, strojové čištění garáží, úklid exteriéru či údržba venkovní zeleně.

Další významnou součástí činnosti společnosti je spolupráce s Českými drahami, pro které zajišťuje úklid vlakových zastávek na trasách z Prahy do Berouna, Chomutova a Rakovníka. Tento úklid zahrnuje odvoz odpadu z košů, úklid nástupišť a čekáren, údržbu zeleně a v zimě odklizení sněhu a údržbu pěších komunikací. Dále do této spolupráce spadá také úklid kancelářských prostor několika zařízení spadajících pod České dráhy. Jsou to například školicí centra a kanceláře organizačních složek Českých drah nebo veřejné prostory jednoho z pražských nádraží.

V roce 2015 společnost dosáhla obratu ve výši přibližně 25 mil. Kč.

2.1.1 Organizační struktura

Společnost vlastní jediný majitel, který je zároveň jednatelem. Kromě osmi manažerů ve společnosti pracuje jeden office manager, asistentka a externí účetní. Úklid samotný zajišťuje přibližně 150 zaměstnanců, kteří většinou pracují na dohodu o provedení práce. Některé činnosti, jako je například mytí oken, jsou zajišťovány dodavateli pracujícími na živnostenský list.

Firmy, kterým je poskytován pravidelný úklid (dále kanceláře nebo zakázky) jsou rozděleny mezi šest manažerů. Ti jsou k nově přicházejícím zakázkám přidělováni zpravidla z geografického hlediska tak, aby jednotlivé kanceláře od sebe nebyly příliš vzdáleny a manažer měl co nejsnazší kontroly úklidu.

Domy, ve kterých je prováděn úklid (dále jen domy), jsou rozděleny mezi dva manažery podle toho, v jaké městské části Prahy se nachází. Jelikož se společnost stále nejvíce orientuje na Prahu 6, jeden manažer spravuje domy pouze v Praze 5, 6 a 7, druhý manažer působí v Praze 1, 2, 3, 4, 8, 9 a 10. Každý z manažerů má na starost přibližně polovinu všech domů.

Hlavní funkcí všech manažerů je personální zajištění úklidu na dané zakázce a následné dohlížení na kvalitu práce jednotlivých zaměstnanců. Ti jsou na zakázku nasazeni trvale, aby se co nejvíce snížila nutnost zaučovat je a dozorovat nad jejich prací. Úklid kanceláří

je v závislosti na jejich velikosti zajišťován jedním až šesti zaměstnanci, úklid domů zajišťuje vždy jeden zaměstnanec. Jedná-li se o zaměstnance spolehlivého, může být nasazen na několika zakázkách zároveň.

Dále manažeři jednájí s kontaktní osobou zákazníka, zjišťují jeho spokojenost či výhrady k prováděnému úklidu nebo dojednávají mimořádné úkony úklidu na rámec smlouvy. Manažeři také dodávají účetnímu oddělení společnosti podklady ke mzdám a fakturacím, tyto úkony provádí v kanceláři v Dejvicích, kam dochází průměrně jednou v týdnu na několik hodin.

2.1.2 Role manažerů při objednávání materiálu

Další důležitou povinností manažerů je objednávání materiálu. Společnost pro své interní potřeby tento materiál člení na materiál úklidový a hygienický. Hygienickým materiálem jsou myšleny toaletní papíry, papírové ručníky, tekutá mýdla atd. Tento materiál společnost nakupuje od svých dodavatelů a dodává ho svým zákazníkům, kteří si jej hradí nad rámec ceny běžného úklidu. Manažer objednává v centrále společnosti takové množství, které je se zákazníkem domluveno a následně mu je fakturováno. Dodávky hygienického materiálu jsou tedy zdrojem příjmů společnosti, neboť je fakturován s určitou marží. Tržby z tohoto prodeje tvoří přibližně 6 % z celkového obrátu firmy. Každá smlouva se zákazníkem je jedinečná a to, co je skutečně myšleno hygienickým materiálem, se na každé zakázce liší. Existují i takové smlouvy, kdy společnost svému zákazníkovi dodává hygienický materiál v rámci smluvní ceny úklidu, výše spotřeby toaletních papírů či mýdel tak značně ovlivňuje zisk z těchto zakázek.

Naproti tomu úklidový materiál, který zaměstnanci používají při výkonu své práce, je hrazen společností a je tedy velmi účelné sledovat jeho spotřebu. Do úklidového materiálu společnost řadí jak úklidové prostředky (saponáty, desinfekční přípravky, odpadkové pytle aj.), tak úklidové náčiní (mopy, hadry, utěrky, vysavače). Právě objednávání úklidového materiálu plně závisí na rozhodnutí manažera, který sleduje průběžný stav zásob jednotlivých položek úklidového materiálu na dané zakázce a objednává ty položky, které budou brzo spotřebovány. Úklidu domů se netýkají dodávky hygienického materiálu a spotřeba úklidového materiálu je natolik nízká, že v současné době není nutné ji sledovat.

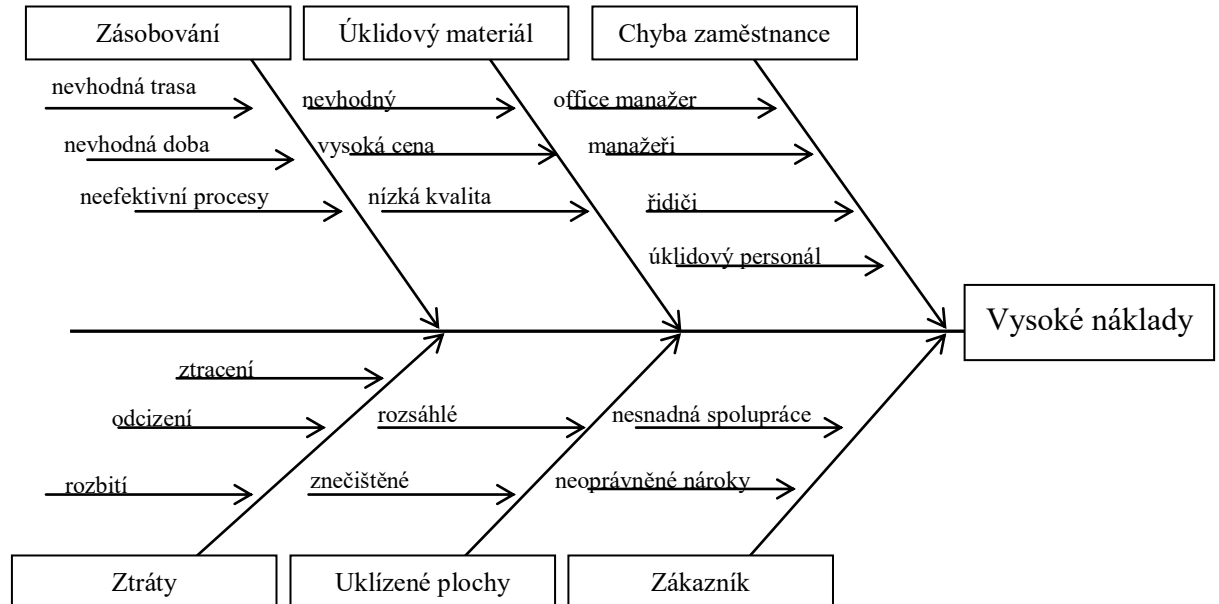
Oba manažeři, kteří mají na starost domy, zastávají ve společnosti další funkci. Zajišťují zásobování zakázek hygienickým i úklidovým materiálem. V praxi to znamená, že většinu své pracovní doby se věnují chystání materiálu dle objednávek od ostatních manažerů ve skladu společnosti a následně materiál rozváží na jednotlivé zakázky firemními vozy. V mezidobí se věnují kontrolní činnosti v domech. Pro účely práce tyto dva manažery nazývám řidiči, abych předešla záměně s manažery, kteří pečují o kanceláře.

2.1.3 Firemní procesy související se zásobováním

Manažeři zjišťují stav úklidového a hygienického materiálu v úklidových místnostech zákazníka a položky, které je nutno objednat, zaznamenají do objednávkového formuláře. Tento formulář v centrále společnosti předají office manažerovi, který jej zpracuje do dodacího listu. Dodací listy jsou pak rozděleny mezi oba řidiče podle toho, ve které části Prahy má být zásobování provedeno. Zásobování musí být zavezeno do deseti pracovních dní ode dne, kdy manažer odevzdal objednávkový formulář v centrále. Dodací list je vyhotoven ve dvou kopiích. Řidič nechá všechny kopie dodacího listu podepsat kontaktní osobou zákazníka a jednu z kopií této osobě ponechá, jelikož obsahuje údaje o dodávce hygienického materiálu, který si zákazníci hradí sami. Druhá kopie dodacího listu je společně s hygienickým a úklidovým materiálem odnesena do úklidové místnosti, kde slouží k budoucí kontrole manažera. Originál je navrácen do centrály společnosti, kde slouží jako podklad pro účetní.

2.1.4 Potřeba optimalizace procesů

V posledních měsících vedení společnosti pozorovalo nárůst nákladů a také pracnosti v celém procesu. Během četných porad s panem jednatelem jsem stanovila všechny příčiny, které mají na tento neblahý jev vliv a které jsem zpracovala do Ishikawova diagramu:



Obrázek 1: Ishikawův diagram, obecný pohled

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Následně byly vybrány ty příčiny, v nichž neleží hlavní příčina problému:

a) Zásobování

Zásobování musí být provedeno v běžné pracovní době a firemní vozy se pohybují pouze v Praze. Náklady na pohonné hmoty spojené s cestováním centrem města v dopravní špičce nelze snížit. Řidiči svou práci vykonávají se spotřebou pohonných hmot v přibližně takové výši, jaká je uvedena v technickém listu vozidel.

a) Úklidový materiál

Office manažer věnuje velkou pozornost nízkým nákupním cenám a odebírá materiál od prověřených dodavatelů, kteří společnosti poskytují věrnostní slevy a další výhody. Použití vhodného úklidového materiálu na uklízené plochy je zajištěno školeními na všech úrovních struktury firmy. Individuálnímu selhání jedince však nelze vždy zabránit.

b) Ztráty

Odcizení, ztrátě nebo poškození úklidového materiálu také nelze zabránit. Každý zaměstnanec, který s tímto materiálem manipuluje, může nedopatřením věc poškodit. Taktéž odcizení nebo ztrátě z nedbalosti nelze vždy zamezit.

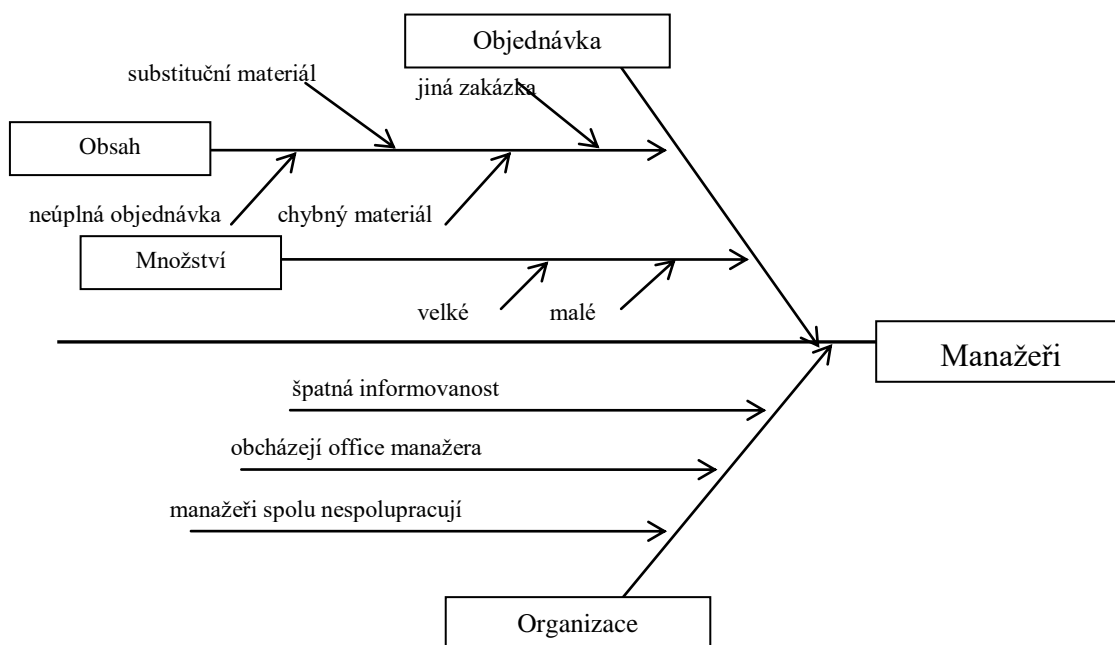
c) Uklízené plochy

Pokud v uklízených prostorách vzniknou dočasně zhoršené podmínky práce, je úkolem jednatelů společnosti zajistit zvýšení měsíčních fakturací po dobu trvání tohoto stavu. Zvýšené náklady by tedy měly být kompenzovány růstem tržeb. Rozsáhlé plochy mají vždy vysoké nároky na spotřebu materiálu, je-li tato spotřeba příliš vysoká, patrně nebyla provedena správně kalkulace ceny již v počátku spolupráce.

d) Zákazník

Zaměstnancům zákazníka nejsou známy podrobné smluvní podmínky úklidu a často od úklidového personálu vyžadují úkony nad rámec smlouvy. Uklízečky většinou tyto požadavky plní, a jelikož ani ony nejsou obeznámeny se zněním smlouvy, nevědí, že jejich činnost už nespadá do měsíční fakturace. Někdy je firemní kultura zákazníka natolik specifická, že je provádění úklidu v jeho kancelářích velmi nesnadné a nákladné. Tuto skutečnost ovšem zjistí manažer až při běžné spolupráci. Při tvorbě cenové kalkulace nejsou jednateli tato specifika známa a nemůže je zohlednit ve výši ceny.

Jediná příčina, kterou může firma účinně ovlivnit a řídit, jsou zaměstnanci. V práci office manažera ani řidičů nebylo nalezeno žádné pochybení, které by způsobovalo zvýšené náklady společnosti. Naopak jejich práce byla značně ztížena příčinami, které způsobili manažeři a řadoví zaměstnanci, proto se společnost zaměřila právě na ně. Vytvořila jsem podrobnější Ishikawův diagram, aby mohly být příčiny prověřeny důkladněji.



Obrázek 2: Ishikawův diagram, Manažer, detailní pohled

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

a) Špatná informovanost manažera

Povinností manažera je provádět kontroly zaměstnanců a jejich práce v kancelářích. Při těchto kontrolách manažer také průběžně sleduje stav zásob úklidového i hygienického materiálu. Jelikož je filozofií společnosti udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky i zaměstnanci, dochází k situacím, kdy jsou ti samí uklízeči a uklízečky na stejné zakázce již řadu let, a manažeri postupně polevují v četnosti a důkladnosti kontrol. Několik manažerů navzdory interním směrnici společnosti zavedlo do praxe postup, kdy zaměstnanci sami pomocí zpráv či telefonátů sdělují svému manažerovi stav zásob a nutnost objednání materiálu. Zaměstnanci úklidu však nejsou dostatečně kvalifikovaní ani nejsou kompetentní rozhodovat o objednávání a zásobování.

b) Neúplná objednávka

Manažeri často neobjednají vše, co je na danou zakázku potřeba dodat. To může být způsobeno tím, že manažer přehlédne či zapomene některé položky, většinou je to ale způsobeno tím, že mu uklízeči poskytnou nedostatečné informace. V praxi dochází k tomu, že manažer odevzdá svou objednávku v centrále společnosti, ta je následně zpracována do dodacího listu, na základě kterého řidič přichystá a zaveze objednaný úklidový a hygienický materiál. Během této doby si manažeri vzpomenou, že zapomněli do objednávky zařadit některé položky a dodatečně své požadavky telefonují office manažerovi. Dodatečné položky jsou pak vpisovány do již hotových dodacích listů a řidiči je na poslední chvíli zařazují do zásobování. Mnohdy se však stane, že řidič provede zásobování dříve než na konci desetidenní lhůty a manažerovy doplňující požadavky již nemohou být splněny. Je-li zásoba

zapomenutého materiálu na zakázce nízká nebo žádná, musí řidič s tímto materiálem následně vykonat další cestu, aby jej na zakázku dodal a úklid mohl plynule probíhat dle smlouvy o dílo.

c) Objednání chybného materiálu

Úklidové prostředky jsou většinou vyráběny zahraničními společnostmi a jejich názvy jsou často složité. Manažeři tak snadno zamění dva názvy mezi sebou a je jim dodán naprosto odlišný úklidový prostředek. Jako příklad uvádím přípravky *Merida Nano Glass* a *Merida Nano Sanitin*. První z přípravků slouží k čištění skel a lesklých pevných povrchů, druhý je velmi silný a koncentrovaný přípravek na údržbu znečištěné sanitární keramiky. Jelikož mají téměř totožné názvy, manažeři mohou snadno objednat chybný úklidový prostředek. Aby byla zajištěna plynulost úklidu, musí být tato chyba neodkladně napravena, což znamená výměnu chybného úklidového prostředku za správný. Jedná-li se o prostředek v lahvi o obsahu 1 l, není pro manažera problém přenést tuto lahev osobně. Mnohdy se však jedná o objemná či těžká balení a je nutné převzít je autem. Každá taková chyba a následná výměna tedy znamená dodatečnou jízdu, kterou musí řidič vykonat.

d) Objednání nedostatečného množství

Úklidové prostředky jsou uchovávány v nádobách o různém objemu, zároveň má každý úklidový prostředek jiný poměr ředění a jinou četnost používání. Dochází tedy k tomu, že jsou různé prostředky vlivem těchto faktorů spotřebovávány v různých intervalech. Všichni manažeři mají již dostatečnou praxi v oboru a dobře znají své zakázky i používané prostředky. Měli by tedy být schopni odhadovat předpokládané spotřebování jednotlivých prostředků a zajistit si jejich včasné dodání. Protože však nevěnují zásobám v úklidových místnostech maximální pozornost, objednávají jen ty prostředky, jejichž spotřebování nastane brzy, např. do dvou týdnů. Prostředky, jejichž spotřebování nastane později, zatím nechávají bez povšimnutí a objednávají je až ve chvíli, kdy je jejich zásoba velmi nízká. Řidiči proto musí vozit zásobování častěji a je na ně vyvíjen tlak, aby s dodáním úklidového materiálu spěchali. Kdyby manažeři objednávali rozumně, mohla by jejich objednávka obsahovat položky s minimální zásobou i ty, které v dohledné době spotřebovány zatím nebudou. Řidiči by tak mohli ušetřit čas i zbytečné cestování.

e) Objednání velkého množství

Důvodem, proč si společnosti objednávají služby úklidových firem, je mimo jiné to, že tyto firmy disponují know-how a informacemi o nejnovějších trendech, postupech čištění a vlastní speciální stroje a náčiní. Správné používání úklidových prostředků vyžaduje odborné znalosti manažerů a důkladné proškolení zaměstnanců. Právě správná aplikace úklidových prostředků je zcela zásadní a úklid by nebyl natolik kvalitní, kdyby byl prováděn pouze suchým čištěním či pouze za používání vody. Obava, že úklidové prostředky budou spotřebovány dříve, než řidič přiveze nové zásobování, vede manažery k objednávání nadbytečného množství. Vytvářejí si tak vlastní zbytečné zásoby v každé úklidové

místnosti. Tyto zbytečné zásoby v sobě vážou finanční prostředky. Úklidové místnosti jsou často velmi stísněné prostory, kde se kromě úklidového a hygienického materiálu skladují i další věci, které zaměstnanci zákazníka momentálně nepotřebují. Pokud je tedy na některé zakázce vázáno větší množství kusů jednoho úklidového prostředku, hrozí zvýšené nebezpečí jeho odcizení. Řidiči také často sledují jev, kdy přivezou na zakázku objednaný materiál a v úklidové místnosti naleznou totožné úklidové prostředky, které však v množství uskladněných věcí byly dočasně ztraceny. Jsou-li na zakázkách příliš vysoké zásoby, manažer má menší přehled o jejich stavu. Právě vysoké množství úklidových prostředků téhož druhu může zaměstnance společnosti svádět k tomu, že si některé věci odnesou domů pro svou vlastní potřebu a spoléhají na to, že jeden z mnoha kusů nikdo nebude postrádat. Stejně riziko platí i v případě zaměstnanců zákazníka.

f) Objednávání substitučního materiálu

Společnost má několik různých dodavatelů, od kterých nakupuje úklidový i hygienický materiál. Ve skladu se tedy vyskytují úklidové prostředky, jejichž funkce je totožná, avšak jsou různě pojmenovány a byly nakoupeny za různé ceny. Od okamžiku, kdy bylo zjištěno přehnané objednávání úklidových prostředků na zakázky, prováděli řidiči i office manažer namátkové kontroly objednávek. Mnohdy bylo zjištěno, že manažeři v úklidových místnostech skladovali několik kusů stejného úklidového prostředku a v nové objednávce si objednali prostředek s totožnou funkcí, avšak od jiného dodavatele, tedy pod jiným názvem. V praxi tedy docházelo například k tomu, že v úklidové místnosti bylo vázáno několik kusů různých druhů prostředku na mytí skel.

g) Manažeři nespolupracují při objednávání

Cílem společnosti je, aby manažeři měli na starost zakázku lokalizované blízko sebe. Při dlouhodobých kontraktech však dochází také k tomu, že zákazník změní své sídlo a úklidovou společnost přivede na novou adresu. Manažer, který tak působil např. v Praze 5 je náhle díky jednomu zákazníkovi nucen dojíždět i do Prahy 3. Přestěhování zákazníka na chvíli vyruší úklidový rytmus, ale manažer se snaží, aby byl co nejdříve navrácen do původního stavu, a pokračuje v objednávání materiálu v takém tempu, jaké bylo obvyklé v původních kancelářích. Řidiči jsou pak často nuceni provést zásobování dvou různých kanceláří dvou různými manažery v různých termínech, přestože by bylo možné toto zásobování sloučit do jednoho, protože jsou obě kanceláře od sebe nedaleko. Jelikož však manažeři své objednávky dodali do centrály v různých časech, vyřizování objednávek nastalo odděleně, řidič provedl odděleně zásobování, ale v podstatě jel dvakrát do stejné lokality. Řidiči tomuto jevu začali sami od sebe předcházet tím, že zásobování provádí až na konci desetidenní lhůty a čekají, zda se některé přicházející objednávky nebudou moci sloučit do jedné cesty.

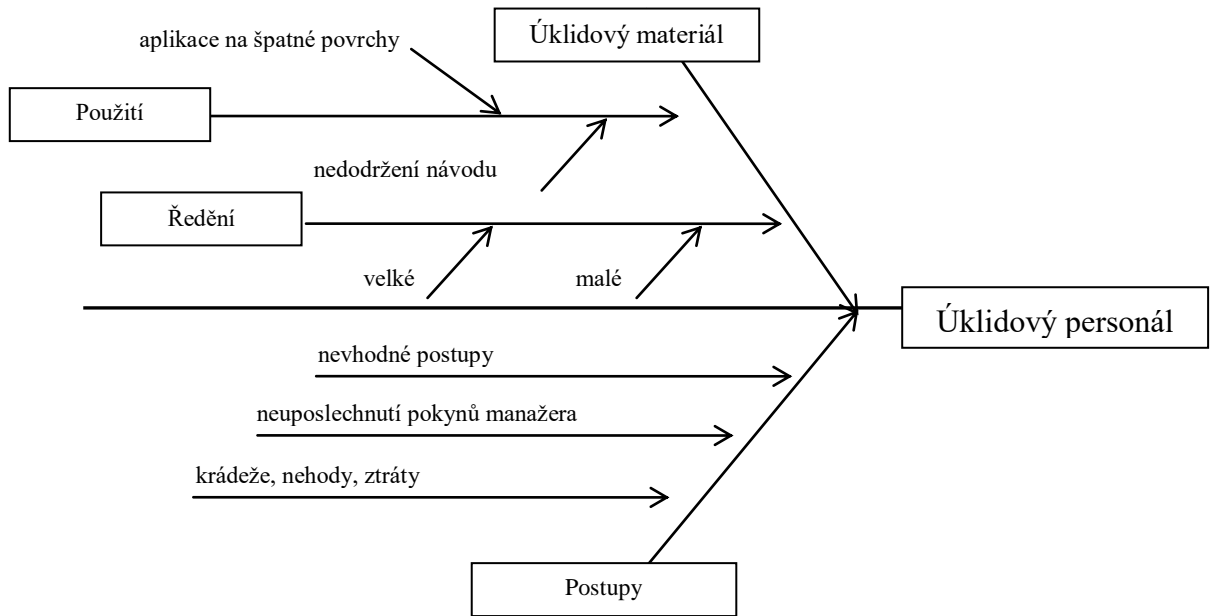
h) Manažeři objednávají na nesprávné zakázky

V několika případech se společnosti podařilo získat kontrakty od různých firem, které sídlí ve stejné budově. V takovém případě celou budovu dostává na starost jeden manažer. Pokud dojde k tomu, že manažer zapomněl do objednávky pro jednoho zákazníka něco zařadit a nyní mu tyto zásoby schází, připiše tyto chybějící položky do objednávky pro zákazníka jiného, tento postup manažeři praktikují pravděpodobně již dlouho. Když je objednaný materiál zavezen, manažer tyto chybějící položky jednoduše přenesl do úklidové místnosti zákazníka, jehož objednávku na počátku neprovedl správně. Dle dodacích listů je však na onen materiál pohlíženo tak, jako by byl spotřebován na jiné zakázce. Tento krok si manažeři nikdy nedovolí provést při zásobování hygienickým materiálem, jelikož by to znamenalo faktické okrádání jednoho zákazníka a obohacování jiného. Úklidový materiál je však vždy hrazen společností a proto manažeři nespátřují ve svém jednání nic špatného. Od roku 2014 společnost začala vést manažerské účetnictví a sledování nákladů a výnosů jednotlivých středisek, v tomto případě zakázek, se účetní věnuje velmi intenzivně. Přenášení úklidového materiálu mezi úklidovými místnostmi však neumožňuje manažerskému účetnictví podávat pravdivý obraz jednotlivých středisek.

i) Manažeři obcházejí při objednávání office manažera

Pokud si manažeři uvědomí, že do své objednávky zapomněli zařadit některé položky a obávají se tuto skutečnost office manažerovi sdělit, volí postup, kdy o dodatečné zásobování požádají přímo řidiče. Řidič by v takovém případě měl ve skladu vyplnit jednoduchý formulář výdejky a nakládat s ním stejně jako s dodacími listy. Řidičům se však často stávalo, že doplňující požadavky manažerů sice splnili a dodatečně objednaný materiál přidali do přepravek k původnímu materiálu, ale zapomněli vyplnit formulář výdejky. Takto vytvářeli nesrovnalosti ve skladu a v účetnictví, které byly objeveny až při inventuře.

Firmy působící v oboru musí čelit vysoké fluktuaci úklidového personálu. Ačkoli se společnost snaží o dlouhodobé vztahy se zaměstnanci, i ona musela v letech 2015 a 2016 řešit časté výměny personálu, přičemž každý jedinec představuje individuální kombinaci dobrých i špatných pracovních návyků. Z tohoto důvodu nelze efektivně působit na výchovu zaměstnanců. Jako opatření proti chybám, které vznikají jejich vinou, společnost zavedla tzv. *manuály* vycházející z diplomové práce Ing. Veroniky Součkové (Součková, 2014, s. 56). Pro každou zakázku byl napsán soupis všech úkonů, které je personál dle smlouvy o dílo povinen při běžném úklidu provádět. Manuály obsahují mimo jiné také popis toho, jaké úklidové prostředky mají být použity na konkrétní úkony čištění. Původně byly zamýšleny jako pomoc personálu, který nově nastupuje na zakázku a měly sloužit jako návod a usnadnění práce v prvních týdnech. Po jejich vzniku však byly distribuovány i mezi stávající personál, aby tak proběhlo opětovné proškolení a zmenšila se tak pravděpodobnost nastání některých chyb. Nejčastější chyby, kterých se personál dopouští, jsem zpracovala do Ishikawova diagramu.



Obrázek 3: Ishikawův diagram, Úklidový personál, detailní pohled

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

2.1.5 Důsledky

Při všech výše zmíněných chybách dochází v různé míře ke stejným negativním jevům, které znamenají zbytečné náklady pro společnost. Jako jejich příčinu mohu označit různé kombinace pochybení, kterých se dopouští manažeři a jejich úklidový personál. Důsledkem a nákladem, jež zapříčiní většinou personál sám, bývá poškození majetku zákazníka. Je způsobeno nevhodnou aplikací chemických přípravků nebo obyčejnou nehodou. Tyto skutečnosti nelze předvídat ani jim zabránit, jediným řešením je vhodné pojištění odpovědnosti. Naopak chyby, kterých se dopouští manažeři, jsou systematické, předvídatelné a proto i snadno ovlivnitelné. Jako nejvýraznější důsledky uvádím:

a) Nelze efektivně plánovat

Protože nelze dopředu predikovat den, kdy manažeři přinesou své objednávky ke zpracování, office manažer obtížně odhaduje množství zásob úklidového i hygienického materiálu, které je nutno držet skladem, a řidiči si nemohou efektivně plánovat plnění svých pracovních úkolů. To, že dobrovolně některé zásobování pozdrží a čekají, zda se k němu do deseti dnů nepřidá objednávka z kanceláří ve stejné lokalitě, je čistě jejich dobrá vůle. Dále řidiči často podnikají zbytečné jízdy s chybným, přebytným či doplněným zásobováním.

b) Dodatečné vyskladňování a naskladňování

Dodatečné vyskladňování správného typu či množství materiálu a opětovné naskladňování vráceného materiálu do skladů společnosti může vést k chybám v dokladech a v konečném důsledku k chybám v účetnictví. Office manažer se snaží všechny tyto změny zachytit okamžitě, ale i jemu mohou některé uniknout. Mnohdy řidiči navracený materiál zapomenou nahlásit a je odhalen až při inventuře, kdy už ale není možné zjistit, z jaké zakázky se materiál vrátil. Při inventuře skladu na počátku roku 2016 bylo zjištěno manko ve výši téměř 50 000 Kč. Když office manažer provedl podrobnou analýzu nesrovnalostí ve skladových zásobách, zjistil, že přebývají položky, které byly z účetního hlediska zavezeny a naopak chybí ty položky, které skladem být měly. Ani snaha o spárování chybějících a přebývajících položek však nedokázala manko snížit. Nesrovnalosti, které se takto hromadily po celý rok 2015, nakonec vyvolaly potřebu lépe nastavit procesy, aby k těmto chybám a ztrátám již nedocházelo.

c) Nedokonalé informace pro vedení společnosti

Jednatel si nechává každý měsíc zpracovat výkazy, které sledují spotřebu materiálu v jednotlivých zakázkách. Tyto výkazy porovnávají tržbu a spotřebu úklidových prostředků, přičemž interně bylo stanoveno, že náklady na spotřebu by neměly přesáhnout 5 % z tržby. Pokud do tohoto výkazu vstoupí spotřeba materiálu, který by na zakázku odvezen omylem a zatím nebyl navracen, je toto procento zkreslené a nepravdivé. Tentýž problém nastává i v situaci, kdy manažer některé části objednaného materiálu přenáší z úklidové místnosti jednoho zákazníka do úklidové místnosti zákazníka jiného. V takovém případě se nikdy skutečná spotřeba obou zákazníků již neopraví, protože office manažer, který tyto výkazy připravuje,

o přenášení materiálu neví. Jednatel pak nemůže dělat relevantní rozhodování o rentabilitě zakázek.

d) Nejednotný způsob práce

V průběhu roku nastávají situace, které jsou pro manažery náročné. Jedná se o běžnou fluktuaci personálu, kdy je potřeba nového zaměstnance zaučit a důkladně po nějaký čas dozorovat jeho práci. Další situací jsou období dovolených, kdy je za dočasně chybějící personál potřeba zajistit zástup. Každý zaměstnanec má svůj jedinečný styl práce, se kterým se pojí také jedinečné pochybení proti interním směrnici společnosti, nevhodné používání úklidového materiálu atd. Stejně tak manažer několikrát do roka čerpá dovolenou a je zastoupen některým ze svých kolegů. V tom případě zastupující manažer přináší na zakázku své vlastní postupy a návyky. Velmi snadno může nastat chaos v objednávání a používání úklidového materiálu a hrozí zvýšení jeho spotřeby.

Každý tento jev sám o sobě může představovat jen drobný náklad, jelikož se však chyby začaly množit a jejich odstraňování se stalo více složitým, v konečném součtu mohou být tyto náklady významné. Zbytečně zavazený a následně vrácený materiál lze dodatečně vyřadit ze spotřeby, avšak zbytečné cesty autem, neefektivně vynaložený čas řidičů i manažerů, odcizené nebo ztracené úklidové prostředky a příliš složitá administrativa spojená s celým procesem však představují náklady, které společnost vynakládá zcela zbytečně. Mnoho z příčin, které vedou ke zvýšeným nákladům nelze ovlivnit, ale mnoho z nich může společnost efektivně řídit a omezit negativní vlivy na minimum tak, aby finanční prostředky již zbytečně nevyakládala.

2.2 Normy spotřeby materiálu

Na počátku stála myšlenka, že je-li stejný prostor uklízen stále stejným způsobem ve stále stejné četnosti, lze dlouhodobě sledovat jistý trend ve spotřebě úklidových prostředků. Tento trend by měl být poté přenesen do stejné frekvence objednávání a následného zásobování. V průběhu roku 2016 ve firmě již probíhal proces zjednodušování používaných úklidových prostředků. Bylo odbouráno nakupování totožného úklidového materiálu od různých dodavatelů. Z těchto dvou myšlenek vznikl projekt *norem spotřeby materiálu*, který si dal za cíl snížit vysokou spotřebu materiálu, omezit chyby manažerů, sjednotit úkony úklidu a vnést řád do zásobovacího procesu, který by usnadnil práci oběma řidičům i office manažerovi.

2.2.1 Proces tvorby norem

Každou zakázku (kancelář) jsem v tomto procesu posoudila naprosto stejným způsobem. Na každé zakázce bylo provedeno místní šetření, následoval výpočet norem a jejich komparace se spotřebou v předchozích letech. Výslednou normu jsem předložila ke schválení příslušnému manažerovi, který v ní mohl provést malé změny. Takto upravená norma pak byla předložena ke schválení jednateli společnosti. Byla-li norma takto odsouhlasena, office manažer pro tuto zakázku vytvořil speciální objednávkový formulář. Dále byl sestaven harmonogram, podle kterého budou jednotlivé zakázky zásobovány. Ideální stav předpokládá, že bude vždy ve stejný čas zaváženo stále stejné množství úklidového materiálu a jedinou pohyblivou složkou bude materiál hygienický, jehož spotřeba závisí na faktorech, které nelze predikovat.

2.2.2 Konzultace s úklidovým personálem

Jako první krok k tvorbě norem jsem provedla šetření přímo v místě úklidu, tedy v prostorách zákazníka a to za přítomnosti úklidového personálu. Tomu byly vždy pokládány stejné otázky:

- jak často úklid probíhá (četnost)
- jaké úklidové prostředky se používají (značka, název)
- kolik úklidového materiálu se používá (ks, ml)
- na co se úklidové prostředky používají (místnosti, povrchy, předměty)

Takto zjištěné informace jsem pečlivě zaznamenala a zpracovala. Těchto šetření se kromě úklidového personálu účastnil také manažer zakázky a jeden z řidičů. Společně jsme často odhalili, že personál, i přes proškolení, úklidovou chemii nepoužívá správně, například ji ředí v příliš vysokém poměru, nebo používá na povrchy nevhodné přípravky. Během těchto šetření tak mohly být tyto nedostatky personálu vytknuty a zjednána náprava.

2.2.3 Výpočet dávky úklidového prostředku

Je podstatné zmínit, že návody na obalech jednotlivých prostředků mnohdy uvádí vyšší poměr ředění, než je nutné. Patrně se jedná o logický tah výrobců, kteří takto chtějí zvýšit své prodeje. Dlouhodobou praxí bylo zjištěno, že nižší koncentrace přípravku ve vodě je lepší z hlediska kvality úklidu. Vysoká koncentrace způsobuje například lepivost povrchů nebo zvýšené ulpívání nečistot. Na druhou stranu slabý roztok nemá dostatečné účinky. Společnost si tedy sama stanovila u každého úklidového prostředku dávku, která je ideální a zajišťuje čistotu povrchů bez negativních vedlejších jevů.

Během místních šetření úklidový personál často uváděl dávky úklidové chemie, které nelze pro příslušný výpočet použít, např. polévková lžice. Ve skladu společnosti jsem s jedním z řidičů provedla přesné měření za pomoci laboratorní váhy, odměrky nebo injekční stříkačky. U prostředků aplikovaných rozprašovačem bylo změřeno, kolik mililitrů příslušného přípravku obsahuje jeden střík z rozprašovače. Takto jsme stanovili velmi přesné množství každého úklidového prostředku v jedné dávce.

Následující tabulka zobrazuje základní z používaných úklidových prostředků. Jedná-li se o prostředek, který je aplikován rozprašovačem, je jeho měrná jednotka nazvána *střík* a jednou dávkou je myšleno jedno zmáčknutí rozprašovače, tedy jedno stříknutí daného úklidového prostředku na čišťenou plochu. Počet stříků, které je možno jedním rozprašovačem uskutečnit, je závislé na objemu rozprašovače, ve kterém se daný úklidový prostředek uchovává. Jedná-li se o odpadkové pytle, měrnou jednotkou je jeden *pytel*, a předpokládá se vložení jednoho pytle do jednoho odpadkového koše. Různé velikosti pytlů jsou dodávány v rolích s různým návinem. Počet kusů pytlů na roli tedy bude mít význam při dalších výpočtech.

Ostatní úklidové prostředky jsou uváděny v *mililitrech* a tyto dávky byly stanoveny pomocí odměrky. Jestliže se většina úklidových pracovníků shodla, že ředění přípravku proti prachu, který se rozpouští ve vodě, postačí 10 ml (polévková lžice) místo 70 ml, které uvádí výrobce na obalu, je přihlédnuto k názoru zaměstnanců.

Tabulka 1: Seznam obvyklého úklidového materiálu

Položka	Funkce (použití)	Měrná jednotka	Jedna dávka
Eloxa Prima	Čisticí prostředek na nerez	střík	1
Frosh	Prostředek na vodní kámen	ml	10
Clin	Čistič skel a lesklých povrchů	střík	2
Merida Multifloor Nano	Prostředek na mytí podlah	ml	20
Merida Nano Glass	Čistič skel a lesklých povrchů	střík	3
Merida Nano Sanitin	Silný prostředek na sanitu	ml	100
Merida Super Sanitin	Silný prostředek na sanitu	ml	20
odpadkové pytle 240 l	Sáček do koše o objemu 240 l	ks	1
odpadkové pytle 120 l	Sáček do koše o objemu 120 l	ks	1
odpadkové pytle 30 l	Sáček do koše o objemu 30 l	ks	1
odpadkové pytle 60 l	Sáček do koše o objemu 60 l	ks	1
odpadkové pytle 70 l	Sáček do koše o objemu 70 l	ks	1
Savo na povrchy	Prostředek na čištění nábytku od prachu	ml	10
Polish Cleaner	Čisticí prostředek na nerez	střík	1
Pulirapid	Prostředek na vytírání se čpavkem	ml	60
Real tekutý písek	Abrazivní čisticí prostředek	g	5
sáček do vysavače	Sáček do vysavače	ks	1
Sanikal	Prostředek na čištění sanity	střík	4
Savo	Desinfekce	ml	20
Torvan	Prostředek na čištění podlah či nábytku	ml	25

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

2.2.4 Počet použitých dávek úklidového prostředku

Vycházíme-li z předpokladu, že uklízený prostor, je stále stejný, musí také platit, že počet dávek úklidové chemie musí být stejný. Pokud tedy na vytření všech podlah příslušných kanceláří personál vždy použije 5 kbelíků s vodou a rozpuštěným úklidovým prostředkem, můžeme konstatovat, že dávku příslušného úklidového prostředku můžeme vynásobit pěti. Připouštím například sezónní výkyvy, kdy se v zimním období předpokládají vyšší nároky na výměnu vody a tím pádem i úklidového prostředku, proto budou vždy vypočítané normy zaokrouhlovány nahoru.

Prostředky, které jsou aplikovány pomocí rozprašovače, jsou trojího druhu. Prvním jsou prostředky na skla, zrcadla a další lesklé plochy. Na každé zakázce jsem velmi pečlivě posoudila všechny plochy, na které by tyto prostředky měly být aplikovány. Na zrcadla na toaletách většinou postačí tři stříky prostředku. Jedná-li se o rozsáhlé skleněné dveře či příčky, počet stříků je vyšší.

Dalším prostředkem, který se aplikuje rozprašovačem, je *Sanikal*, který slouží na běžné čištění sanitární keramiky. U něj se předpokládají průměrně čtyři stříky na každý kus sanitární keramiky. Pokud se tedy v prostorách zákazníka vyskytuje pět umyvadel a pět toalet, je přípravek použit desetkrát a na každý z deseti kusů zařízení je stříknuto čtyřikrát.

Přípravky *Polish Cleaner* a *Eloxa Prima* jsou přípravky na čištění nerezových ploch. Používají se hlavně na čištění výtahů nebo nerezových zábradlí. Aplikují se pomocí hadříku a mají mastnou konzistenci. Do hadříku se tedy postupně vpijí a jejich opětovná aplikace na hadřík je nutná až po relativně delší době. Tento fakt však úklidový personál soustavně přehlíží a na čištění většinou použije nový hadřík, který není přípravkem napuštěný.

2.2.5 Četnost úklidu

Společnost při tvorbě svých cenových kalkulací používá tzv. *četnosti*, tedy koeficienty, které vyjadřují počet úklidů v jednom kalendářním měsíci. Tyto koeficienty jsem použila také pro účely výpočtu norem. Pokud je kancelář uklizena každý všední den, tedy pětkrát do týdne, koeficient četnosti v měsíci je 21, pokud se kanceláře uklízí pouze jednou týdně, je jejich koeficient 4,34.

Tabulka 2: Koeficienty četnosti

Počet úklidů v týdnu	Koeficient
5	21,00
4	17,36
3	13,02
2	8,48
1	4,34

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

2.2.6 Výpočet normy

Známe-li objem ideální dávky úklidového prostředku, kolikrát byla tato dávka použita při jednom úklidu a kolikrát do měsíce úklid probíhá, můžeme tato data použít pro výpočet normy.

Výše uvedené položky jsem mezi sebou vynásobila a získala tak objem přípravku, který je za jeden měsíc spotřebován. Tento objem jsem následně vydělila objemem nádoby, ve které je uchováván. Takto jsem získala počet balení daného úklidového prostředku, který je potřebný pro zajištění úklidu v jednom měsíci. Následně jsem toto číslo vynásobila počtem měsíců v roce a zaokrouhlila nahoru na celá balení.

Jako příklad takového výpočtu uvádím spotřebu úklidového prostředku *Clin*. Na obvyklou skleněnou či lesklou plochu je tento přípravek aplikován třemi stříky. Počet ploch, na které je aplikován, byl během místního šetření vyčíslen na šest. V kancelářích úklid probíhá čtyři dny v týdnu, je tedy četnost úklidu vyjádřena koeficientem 17,36. Za jeden měsíc je tedy provedeno celkem 312 stříků tímto přípravkem. *Clin* je dodáván v balení o objemu 600 ml a jeden střík má objem 1 ml, za měsíc je tedy spotřebována polovina balení, za rok je to přibližně šest balení. Kvůli opatrnosti je tento počet zaokrouhlen na sedm balení ročně.

2.2.7 Karta místního šetření

Výstupem každého místního šetření je karta, která obsahuje veškeré základní informace o zakázce. Ve sloupci položka uvádím veškeré úklidové prostředky, které se na zakázce používají, je uvedena také četnost úklidu a nároky jednoho úklidu na spotřebu prostředků. Tuto kartu jsem vytvořila v Excelu a stačí do ní pouze vkládat vstupní data a ihned je vypočítána výsledná norma. Pokud se jakkoli změní vstupní data, lze je snadno přepsat a upravit tak normu.

Ke změně vstupních dat může docházet z různých důvodů. Pokud například zákazník rozšíří své kanceláře a vznikne větší prostor pro vytírání podlah, vzroste počet kbelíků s vodou a úklidovým prostředkem potřebných k úklidu. Poté se přepíše pole *počet dávek* a norma bude přepočítána. Nastanou-li změny na straně dodavatele úklidových prostředků, například se změni návín odpadkových pytlů na roli nebo se změni objem lahví s úklidovými prostředky, budou muset být upraveny vzorce, které normu počítají.

Do karty jsem zanesla jen ty prostředky, které úklidový personál explicitně jmenoval při šetření. Při schvalování norem manažerem byl často zařazen mezi normy i takový úklidový materiál, na který si personál nevzpomněl, protože se například používá nepravidelně.

2.3 Porovnání norem se spotřebou v minulých letech

K porovnání jsem použila roky 2014, 2015 a 2016. Rok 2014 zastupuje období, kdy firma používala mnoho různých úklidových prostředků od různých dodavatelů. Za tento stav byl zodpovědný především jednatel společnosti, který hledal vhodné dodavatele, kteří poskytují kvalitní zboží za co nejnižší cenu. Manažeři se nedokázali ihned přizpůsobit změnám v názvech či funkcích prostředků a ve svých objednávkách se kvůli tomu dopouštěli chyb. Rok 2015 je obdobím, kdy se zcela neopodstatněně zvýšily náklady na spotřebu úklidového materiálu. Výkazy, které office manažer každý měsíc překládá jednatelemi, náhle zobrazovaly hodnoty spotřeby vyšší než 5 % z tržby. Rok 2016 zastupuje období, kdy office manažer zasahoval do objednávek manažerů a omezoval objednávané množství.

U každé zakázky jsem zachytila v příslušném roce veškeré položky úklidového materiálu, který manažer objednal a který byl zavezen. Ihned je tedy patrné, jak se vyvíjelo zásobování jednotlivými položkami v čase a zda počty jednotlivých položek odpovídají normě, nebo se od ní liší.

2.4 Kategorizace položek

Úklidový materiál byl rozdělen do tří kategorií. Kategorie C obsahuje úklidové náčiní a veškerý materiál, který se spíše opotřebovává, než spotřebovává. Patří sem tedy košťata, mopy, hadry, kbelíky nebo sáčky do vysavače. V kategorii B jsou úklidové prostředky, jejichž používání je nepravidelné a tudíž nelze odhadnout jejich maximální roční spotřebu. V kategorii A jsou všechny ostatní položky, které znormovat lze.

2.5 Nový objednávkový formulář

Původní objednávkové formuláře² obsahovaly seznam všech úklidových prostředků, které společnost kdy držela skladem. Byly poměrně rozsáhlé a byly obnovovány po dlouhé době, obsahovaly tedy i ty prostředky, které již nebyly k dispozici skladem. Manažeři tak při objednávání mohli udělat chybu jen tím, že se spletli v řádku formuláře. Starý formulář měl jen tři sloupce – název položky, počet objednávaných kusů, kam manažeři ručně vpisovali počet objednávaného úklidového materiálu, a specifikaci objednané položky. Pokud manažer objednával například švédské utěrky z mikrovláken, do posledního sloupce vpisoval barvu utěrky, kterou požadoval, protože různé barvy utěrek slouží k čištění různých povrchů.

Nové formuláře³ sestavil office manažer až po redukci úklidového materiálu. Počet řádků se tak výrazně zmenšil, protože substituční přípravky držené skladem byly omezeny a objednávkové formuláře byly upraveny na míru konkrétním zakázkám. Naopak se zvýšil

² Příloha 1: Původní objednávkový formulář

³ Příloha 2: Nový objednávkový formulář

počet sloupců formuláře na pět. V prvním sloupci je stále název daného úklidového materiálu. Ve druhém sloupci je vepsána norma spotřeby na rok, tedy maximální možný počet kusů, který může být dodán a spotřebován, jedná-li se o položku, na kterou je norma uvalena. Třetí sloupec obsahuje počet kusů, které již byly dodány v předchozím zásobování, a to i u položek, které normě nepodléhají. Ve čtvrtém sloupci je uveden počet kusů, které zbývají do vyčerpání normy. V posledním sloupci je prostor pro vepsání počtu, který je aktuálně objednáván.

Tento nový formulář již není tvořen ručně v Excelu, ale je generován jako sestava z programu Pohoda. Obsah třetího sloupce, tedy kumulovaný počet již dodaných kusů, je vypočítáván automaticky programem na základě předchozích výdejků, které se do Pohody vkládají. Každý zaměstnanec, který s objednávkovým formulářem manipuluje, může ihned vidět, jak se doposud vyvíjela spotřeba materiálu na zakázce a lze předběžně identifikovat plýtvání položkami kategorie B a C.

2.6 Analýza zakázek

Několik zakázek jsem z tohoto šetření zcela vyjmula, jedná se o zákazníka, který si jako jediný zcela hradí hygienický i úklidový materiál, a o zákazníka, který má na tento materiál vlastního dodavatele. Dále v tomto šetření nefigurují zakázky, které byly započaty na sklonku roku 2016 nebo na začátku roku 2017. U těchto zakázek totiž není možné sledovat položky výdejek v předchozích letech a manažeři ani úklidový personál při jejich zahajování nebyly schopni odhadnout počet použitých dávek při úklidu. Zároveň je běžnou firemní praxí, že u nových zakázek je prvních několik úklidů personálně i materiálně předdimenzováno, aby byla dosažena co nejvyšší kvalita odvedené práce, která je poté běžným úklidem udržována. Začínající zakázky mají tedy automaticky zvýšenou spotřebu materiálu. Úprava norem nových zakázek nastane, až bude úklid ustálen a manažeři budou schopni určit dávky použité při běžném úklidu. Během tvorby projektu bylo stanoveno několik zásad, které se prolínají veškerými šetřeními na všech zakázkách a mají značný vliv na výslednou podobu norem.

- a) Přípravky na čištění skel a lesklých povrchů *Kristall Klar*, *Wittol* a *Merida Nano Glass* byly vyřazeny z portfolia prostředků držených skladem a jsou nahrazeny přípravkem *Clin*, pouze v několika málo případech zůstává *Merida Nano Glass* povolen. Přípravek na čištění nábytku *Pronto Mýdlový čistič* byl nahrazen přípravkem *Savo na povrchy*, který má téměř dvakrát nižší nákupní cenu avšak stejnou funkci. Prostředky na čištění podlah *Torvan*, *Merida Multi Floor* a *Pulirapid* budou nadále skladem, avšak na zakázku bude vždy povolen jen jeden. Existují však výjimky, kdy na jednu zakázku bude dovolena kombinace těchto prostředků z důvodu různých typů podlahových krytin v rámci jedné zakázky. Přípravek *Sanikal* dodávaný v lahvích o objemu 1 l bude nahrazen barelem o objemu 10 l, pokud to dovoluje dispozice úklidové místnosti a běžná spotřeba *Sanikalu* by překročila 10 l. Prostředky *Merida Nano Sanitin* a *Merida Super Sanitin*, které slouží k výjimečné péči o silně znečištěnou sanitární keramiku, budou používány ve velmi omezeném množství. Jejich složení totiž vyžaduje velmi opatrnou manipulaci a úklidový personál je v rozporu s návodem, interními směrnici i školením BOZP používal nevhodným a nebezpečným způsobem.
- b) Silné výkyvy ve spotřebě ochranných krémů, rukavic, triček a zástěr indikují fluktuaci personálu na zakázce. Každému novému zaměstnanci je poskytnuta nová sada těchto ochranných pomůcek a jejich spotřeba tak nemůže být nijak omezována. Naopak absence dodání triček a zástěr nebo dodání nižšího počtu, než jaký je počet zaměstnanců na zakázce, je chybou, protože každý zaměstnanec má nárok na ochranné oblečení alespoň jednou ročně.
- c) Přípravek *Jar* je položkou, která je velmi variabilní. Některé zakázky tuto položku obsahují jako součást svých úklidových prostředků a její spotřeba je sledována. Naproti tomu některé zakázky *Jar* obsahují v rámci hygienického materiálu a je hrazen zákazníkem. Kategorie položky *Jar* tedy může být u zakázek různá. Některé zakázky *Jar* obsahovalo jako položku úklidového materiálu a nebyl fakturován, přestože tento přípravek fakticky používali zaměstnanci zákazníka pro své vlastní

účely, které nesouvisely s úklidem. V těchto případech byl Jar přeřazen do kategorie hygienického materiálu a po domluvě se zákazníkem začal být fakturován.

- d) Hranice 5% spotřeby nemůže být dosažena vždy. Existují zakázky, které byly získány v rámci veřejné soutěže a tržby z nich jsou relativně nízké. Naproti tomu jsou zakázky, které byly získány i s relativně vysokými tržbami. Pokud manažer pečoval o zakázku s vysokými tržbami, patrně se vůbec nemusel zodpovídat jednateli za vysokou spotřebu, jelikož podíl spotřeby na vysokých tržbách nikdy nedosáhl 5 %. Naopak mohl manažer mít na starost zakázku, která byla získána za poměrně nevýhodných podmínek a ačkoliv svou spotřebu materiálu velmi hlídal, vlivem nízkých tržeb byla jeho spotřeba vždy vyšší než hranice 5 %.
- e) Konečné stanovení normy nemusí odpovídat výpočtu z karty místního šetření. Jelikož do výsledné podoby norem může zasahovat manažer i jednatel, jsou skutečné normy vlastně stanoveny expertním odhadem. Úklidový personál při místním šetření většinou pociťoval stres z důkladné kontroly své práce, nemusel si tedy ihned vybavit veškeré prostředky, které se k úklidu používají. Manažer při kontrole norem provedl jejich doplnění o opominuté prostředky. Jednatel následně zkontroloval počty a pozměnil jednotlivé položky tak, aby úklidové prostředky co nejlépe vyhovovaly uklízeným povrchům. Výsledná norma každé zakázky byla následně závazně podepsána manažerem, jednatelem a office manažerem, který tuto normu transformoval do nového objednávkového formuláře.
- f) Při tvorbě norem byl brán ohled také na předpokládanou frekvenci zásobování, která je u běžných úklidů jednou za měsíc. Norma spotřeby materiálu by tedy v ideálním případě měla být dělitelná číslem 12 nebo jeho děliteli. Při konzultaci norem s manažery byl také brán ohled na počet zaměstnanců na zakázce. Normy byly upraveny tak, aby každý zaměstnanec měl k dispozici své vlastní úklidové prostředky. Pokud norma úklidového prostředku byla vypočítána na 12 lahví ročně a na zakázce pracuje pět zaměstnanců, byla norma navýšena na 15 lahví, aby každý zaměstnanec disponoval svou vlastní a předešlo se neshodám mezi personálem.

2.6.1 Odhady úspor

Souběžně s tvorbou norem jsem spočítala také odhady, jaké finanční úspory tyto normy přinesou. Jelikož nelze normovat položky kategorie B a C, pracují tyto odhady pouze s položkami kategorie A. Odhady jsou vztahovány ke všem analyzovaným rokům, Odhad pracuje s předpokladem, že spotřeba položek kategorie B a C bude v roce 2017 stejná jako v letech předchozích. Dále odhad porovnává změny jednotlivých položek úklidových prostředků na konkrétní zakázce, změny kusů těchto položek a vztahuje je k měsíčním tržbám tak, aby byla odhadnuta průměrná měsíční úspora.

Pro objasnění tohoto postupu uvádím příklad. V roce 2015 bylo na zakázce spotřebováno devět kusů přípravku *Frosh*, jehož vážená nákupní cena je 42,10 Kč. Náklady na tuto položku tedy činily 378,90 Kč. Norma pro rok 2017 byla stanovena na šest kusů tohoto přípravku, při stejné vážené nákupní ceně je předpokládaná spotřeba v roce 2017 ve výši 252,60 Kč. Rozdíl mezi spotřebou v roce 2015 a 2017 činí 126,30 Kč ročně, což je 10,52 Kč měsíčně. Jestliže je měsíční tržba na zkoumané zakázce 9 197,9 Kč měsíčně, představuje normování spotřeby přípravku *Frosh* měsíční úsporu ve výši 0,11 %. Respektive mohla být spotřeba v roce 2015 nižší o 0,11 %, kdyby již platily tyto normy. V roce 2016 však manažer objednal pouze dva kusy přípravku *Frosh*, při stejné vážené nákupní ceně byly roční náklady na tento prostředek ve výši 62,14 Kč, norma však počítá se šesti kusy v hodnotě 252,60 Kč. Měsíční rozdíl tedy činí -21,05 Kč, což je při stejných tržbách -0,23 %.

Tato částka se může zdát velmi malá nebo snad nepodstatná, ale srovnání jsou podrobeny naprosto všechny položky kategorie A každé zakázky. Pro každou zakázku je tedy spočítáno, nakolik se ve třech sledovaných letech manažer odchýlil od ideální spotřeby. Pokud manažer objednával více úklidového materiálu, než kolik stanovuje norma, úspora je vyjádřena kladným číslem, Jestliže manažer objednal méně, než navrhuje normy, je úspora vyjádřena záporným číslem. Což znamená, že aby společnost dosáhla ideální kvality dodávaných služeb, musí manažer počet příslušného materiálu zvýšit o tuto zápornou částku.

Jediným úskalím odhadu je předpoklad zafixování spotřeby položek kategorie B a C. Pokud zakázku postihne vysoká fluktuace a bude nutno několikrát na ní dodat trika, zástěry a další ochranné pomůcky, může být finanční efekt úsporných opatření smazán. Dále je nutné konstatovat, že ačkoli se na položkách kategorie C nemusí objevit defekt, je potřeba je po čase měnit. Úklidové náčiní má určitou životnost a tu je potřeba dodržovat. U zakázek malého rozsahu, které mají nízké tržby, může znamenat taková výměna náčiní výrazné zvýšení procenta spotřeby. I při výkyvech spotřeby položek kategorie B a C ale stále trvá riziko neopodstatněného plýtvání úklidovým materiálem kategorie A. Celkové procento spotřeby teoreticky může vzrůst díky nárůstu položek všech tří kategorií, ale vždy bude určitá poměrná část zapříčiněna kategorií A.

2.6.2 Zkvalitnění procesů a služeb

Přestože odhady úspor přinesly zajímavé výsledky, není hlavním cílem ušetřit peníze tím, že bude uměle snížen počet dodávaných úklidových prostředků. U několika zakázek bylo skutečně odhaleno plýtvání a aplikace norem přinese snížení spotřeby, ale hlavním cílem je zkvalitnění interních procesů ve firmě a také udržení či zlepšení kvality poskytovaných služeb.

Normy jednateli slouží jako nástroj, kterým může účinně kontrolovat portfolio používaných úklidových prostředků a plošně provádět změny, které bude považovat za nutné. Používání substitučních úklidových prostředků bylo v minulosti mimo jiné dané také tím, že se manažeři nedokázali přizpůsobovat změnám. Jestliže společnost začala nakupovat od nového dodavatele prostředky, jejichž účinnost byla lepší než u dosavadních, část manažerů tyto prostředky okamžitě začala objednávat. Zbylí manažeři však tuto změnu z různých důvodů neakceptovali a dále vyžadovali dodávání původních prostředků. Tím, že normy lze velmi snadno přepracovat v sestavě programu Pohoda, může jednatel de facto přikázat objednávání určitých prostředků a manažeři nebudou mít možnost jeho pokynu odporovat.

Jednatel také díky normám může působit na kvalitu úklidu tím, že upraví portfolio úklidových prostředků dodávaných na konkrétní zakázky. Úklidový personál je z 90 % tvořen ženami ve věkové kategorii 55 let a více. Tato skupina je velmi nepružná v reakcích na nové trendy a zároveň má tendence používat při výkonu práce postupy, na které je zvyklá ze svého soukromého života. Mnoho z nich například leštilo vodovodní baterie pomocí suchého hadříku. V kombinaci s faktem, že manažer zcela důvěřoval svému personálu v otázce objednávání úklidových prostředků, neproudilo na tyto zakázky žádné zásobování prostředky na čištění sanity od vodního kamene. Jednateli díky tomu sice byly předkládány příznivé analýzy, kde spotřeba nepřesahovala 5% hranici, avšak kvalita úklidu nebyla v pořádku. Na normy bylo doposud nahlíženo jako na maximální možné množství, které smí být na zakázku dodáno. Z druhé strany se však také jedná o minimální možné množství, které musí být na zakázku dodáno. Povinností manažerů pak je, aby svůj personál náležitě proškolili o používání prostředků a dohlíželi na jejich správnou a bezpečnou aplikaci. U mnoha zakázek byl zaznamenán záporný odhad úspor, protože zde jednatel navyšoval počty či položky úklidových prostředků tak, aby dosáhl vyšší kvality prováděných prací. Příkladem takové funkce norem je přípravek *Frosh*. Tento přípravek slouží k příležitostnému čištění vodovodních baterií, dřezů a umyvadel od vodního kamene a funguje na bázi octu. V kartách místního šetření se téměř tento přípravek nevyskytuje, avšak v normách již uváděn je, protože jej do nich jednatel doplnil dodatečně, aby tak mohl působit na zkvalitnění dodávaných služeb na všech zakázkách.

2.7 Manažer A. M.

První manažer je ze všech služebně i věkem nejstarší a nejzkušenější. Kvůli svým zdravotním problémům má však na starost pouze jedinou zakázku. Právě na této zakázce mohou demonstrovat většinu chyb, kterých se i ostatní manažeři dopouští a zároveň názorně předvést, jakým způsobem probíhala analýza všech zakázek společnosti.

2.7.1 AM-8-CD

Tato zakázka patří mezi organizační složky Českých drah a sídlí na pomezí Libně a Vysočan. Úklid je velmi náročný, jelikož se v budově nachází jak kanceláře vysokého managementu, tak zázemí pro řadové zaměstnance, kterými jsou i výpravčí nebo posunovači. Zároveň na této zakázce není možné vyjednat vyšší cenu, protože byla získána v rámci veřejné soutěže. Měsíční tržba tak činí 19 800 Kč, rozloha uklízené plochy je 1 885 m² a pracují zde tři uklízečky třikrát v týdnu.

Tabulka 3: Karta místního šetření na zakázce AM-8-CD

Místní šetření na zakázce AM-8-CD								
položka	jednotka	jedna dávka	počet dávek	četnost úklidu	dávek za měsíc	balení za měsíc	balení za rok	zaokrouhlení
Clin	střík	3	9	13,04	352,08	00,59	07,04	8
Merida Multifloor Nano	ml	20	20	13,04	5216,00	05,22	62,59	63
odpadkové pytle 120 l	ks	1	7	13,04	91,28	03,65	43,81	44
odpadkové pytle 30 l	ks	1	26	13,04	339,04	06,78	81,37	82
odpadkové pytle 60 l	ks	1	50	13,04	652,00	13,04	156,48	157
Real tekutý písek	g	5	30	04,34	651,00	01,09	13,02	14
sáček do vysavače	ks	1	3	01,00	03,00		36,00	36
Sanikal	střík	4	64	13,04	3338,24	06,07	12,38	13
Savo desinfekce	ml	40	34	13,04	17734,40	17,73	212,81	213
Savo na povrchy	ml	10	6	13,04	782,40	01,04	12,52	13

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Ve sloupci *položka* jsou uvedeny všechny úklidové prostředky, které personál vyjmenoval během místního šetření. V kolonce *četnost úklidu* je zobrazeno, jak často se který úklidový prostředek používá, většina z nich je používána při každém úklidu, ale například sáček do vysavače personál mění jednou za měsíc, proto je u této položky zapsán koeficient četnosti 1. Ve sloupci *zaokrouhlení* jsou uvedeny počty jednotlivých položek zaokrouhlené na celá balení.

Spolupráce s tímto zákazníkem začala v průběhu roku 2014, proto je tento rok z analýzy spotřeby⁴ vynechán a porovnání bylo provedeno pouze pro roky 2015 a 2016. Spotřeba jednotlivých položek v těchto letech poslouží jako příklad všech obecných chyb, kterých se manažeři dopouští. Mezi lety 2015 a 2016 manažer samovolně změnil objednávání přípravku na mytí oken z *Kristall-Klar* na *Merida Nano Glass*, aniž by k tomu měl vážný

⁴ Příloha 3: AM-8-CD

důvod. *Merida Nano Glass* má o polovinu menší objem a zároveň je dražší, tento krok manažera tedy znamenal zvýšení nákladů na spotřebu. Dalším nelogickým krokem bylo, že v roce 2015 manažer objednal 35 kusů náhradních mopů různých druhů, v roce 2016 mu však stačily pouze čtyři kusy a to zcela odlišného druhu, než jaký objednával v roce předchozím. V roce 2015 byl tedy na zakázce vázán materiál (mopy) v hodnotě asi 5 000 Kč bez zjevného důvodu. Také ve spotřebě odpadkových pytlů můžeme pozorovat výkyvy, normy tak pomohly nalézt optimální počet rolí, které by na zakázku měly být v průběhu roku dodány. Spotřeba přípravku *Sanikal* taktéž kolísá bez zjevného opodstatnění. Tyto kanceláře se nachází ve dvou budovách a dle výpočtu norem by na rok mělo postačit 13 lahví přípravku *Sanikal*. Z opatrnosti je navržena varianta, kdy na větší z budov bude dodán kanystr o objemu 10 litrů, na menší budovu bude dodáno 6 samostatných litrových lahví. Vysoká spotřeba prostředku *Savo desinfekce* je dána tím, že manažer toleroval postup úklidového personálu při úklidu toalet. Zaměstnanci vylévali tento přípravek do toaletních mís, čímž dosáhli momentálního zdání čistoty díky zápachu desinfekce, avšak při prvním použití toalety tento efekt zmizel. Tento postup není v souladu s interními směrnicemi společnosti, avšak manažer ani zaměstnanci dlouhodobě nerespektují tyto směrnice, což se projevuje na stále vysoké spotřebě této desinfekce. Na druhou stranu, polovinu sociálních zařízení používají řadoví zaměstnanci Českých drah a je potřeba provádět desinfekci důkladněji a častěji, proto jednatel v normách povolil 24 kusů přípravku *Savo desinfekce*, aby byla zachována vysoká kvalita úklidu. Manažer a následně také zaměstnanci byli opět proškoleni o správném používání tohoto přípravku a jeho vylévání do mís jim bylo zakázáno. Zároveň byl pro tuto zakázku do norem zařazen přípravek *Merida Super Sanitin*.

Detailní a podrobnou úpravou všech položek kategorie A bylo na této zakázce dosaženo úspor. Pokud by manažer pokračoval v objednávání úklidového materiálu způsobem, na který byl zvyklý doposud, patrně by se jeho spotřeba na této zakázce pohybovala okolo 9 % tak, jak tomu bylo v roce 2015. V roce 2016 do objednávek zasahoval office manažer a omezoval objednané počty uměle, proto spotřeba v tomto roce dosáhla 6,36 %.

Pokud by platily již v těchto letech normy, mohla být v roce 2015 spotřeba nižší o 1,39 %, tedy o 276 Kč měsíčně. Společnost tak v případě této zakázky v roce 2015 vynaložila zbytečně 3 313 Kč ročně. V roce 2016 mohla být spotřeba díky normám nižší o 0,05 %, tedy o necelých 110 Kč ročně. Můžeme tedy pozorovat, že spotřeba v roce 2016 se výrazně blíží ideálnímu stavu, který představují normy. Za to však mohou spíše zásahy office manažera, a kdyby tak nečinil, patrně by výsledky roku 2016 byly podobné těm z roku 2015.

Tabulka 4: Odhad úspor na zakázce AM-8-CD, porovnání s rokem 2015

Odhad úsporných opatření na zakázce AM-8-CD				
položka	náklady 2015 [Kč]	náklady 2017 [Kč]	úspora [Kč]	úspora [%]
Clin	0,00	186,42	-15,54	-0,08
Kristall-Klar	88,00	0,00	7,33	0,04
Merida Multifloor - Nano	2 693,60	2 620,80	6,07	0,03
Merida Super Sanitin	0,00	148,00	-12,33	-0,06
Pronto mýdlový čistič	756,60	0,00	63,05	0,32
Real tekutý písek	540,00	518,40	1,80	0,01
sáčky odpadkové 120 L	2 824,08	2 017,20	67,24	0,34
sáčky odpadkové 60 L	1 627,50	1 395,00	19,38	0,10
sáčky odpadkové 30 L	1 704,00	1 022,40	56,80	0,29
Sanikal	2 017,53	417,42	133,34	0,67
Sanikal barel 10 L	0,00	517,00	-43,08	-0,22
Savo na povrchy	0,00	378,12	-31,51	-0,16
Savo desinfekce	805,49	522,48	23,58	0,12
Odhad celkové úspory za měsíc [Kč]			276,13	1,39
Odhad celkové úspory za rok [Kč]			3 313,56	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Tabulka 5: Odhad úspor na zakázce AM-8-CD, porovnání s rokem 2016

Odhad úsporných opatření na zakázce AM-8-CD				
položka	náklady 2016 [Kč]	náklady 2017 [Kč]	úspora [Kč]	úspora [%]
Clin	0,00	186,42	-15,54	-0,08
Merida Multifloor - Nano	2 256,80	2 620,80	-30,33	-0,15
Merida Nano Glass	250,00	0,00	20,83	0,11
Merida Super Sanitin	74,00	148,00	-6,17	-0,03
Real tekutý písek	496,80	518,40	-1,80	-0,01
sáčky odpadkové 120 L	1 664,19	2 017,20	-29,42	-0,15
sáčky odpadkové 60 L	790,50	1 395,00	-50,38	-0,25
sáčky odpadkové 30 L	1 448,40	1 022,40	35,50	0,18
Sanikal	1 113,12	417,42	57,98	0,29
Savo na povrchy	567,18	378,12	15,76	0,08
Savo desinfekce	674,87	522,48	12,70	0,06
Odhad celkové úspory za měsíc [Kč]			9,13	0,05
Odhad celkové úspory za rok [Kč]			109,62	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

2.8 Manažer J. Š.

Manažer J. Š. působil jako jeden z uklízečů na zakázce, kterou nyní spravuje. V pozici jeho vedoucího nejprve působil manažer I. Š., ten se ze zdravotních důvodů této zakázky vzdal. Jako manažer byl nejprve přijat zcela nový zaměstnanec, se kterým byl po půl roce rozvázán pracovní poměr z důvodu jeho závažných neshod se zaměstnanci zákazníka. Dočasně se na zakázku vrátil manažer I. Š., ale v polovině roku 2016 byl na pozici povýšen manažer J. Š. Vybrání jednoho ze zaměstnanců úklidu na pozici manažera se ukázalo jako dobrý krok, protože zná veškerá specifika úklidu a má přirozenou autoritu mezi ostatními uklízeči. Zároveň se tento manažer vyznačuje šetrností a je otevřený všem pokynům jednatele.

2.8.1 JŠ-4-KGM

Zásobování této zakázky musí být prováděno velmi citlivě, protože sídlí v Modřanech a je tak od kanceláře společnosti vzdálena 16 km. V této lokalitě se žádné další zakázky nevyskytují, proto jakékoli opomenutí nebo chyba v objednávání materiálu skutečně znamená zbytečnou jízdu. Jedná se o soukromé gymnázium s rozlohou 1 960 m², kde působí čtyři zaměstnanci každý všední den. Měsíční tržba činí 28 606 Kč. Při výpočtu norem byla spotřeba násobena pouze deseti měsíci, protože v době hlavních prázdnin se úklid neprovádí. I přesto jsou normy značně nadhodnoceny, protože i v průběhu školního roku je úklid z důvodu ostatních prázdnin přerušen. Úklid zahrnuje třídy, chodby a sociální zařízení v několika částech školy. O ostatní prostory školy, jako je jídelna, tělocvična nebo kabinety pečuje konkurenční společnost. Při výpočtu norem muselo být velmi přesně určeno, co spadá do působnosti společnosti a na co při úklidu naopak nemá být brán zřetel. Ukázalo se, že úklidový personál je tímto faktem zmaten a časté změny manažerů tento zmatek podpořily. Během výpočtu norem tak mohl být personál znovu poučen a byly přesně vymezeny jeho povinnosti.

Tabulka 6: Karta místního šetření na zakázce JŠ-4-KGM

Místní šetření na zakázce JŠ-4-KGM								
položka	jednotka	jedna dávka	počet dávek	četnost úklidu	dávek za měsíc	balení za měsíc	balení za rok	zaokrouhlení
Clin	střík	3	17	21,00	1071,00	01,79	17,85	18
Frosh	ml	20	7	04,34	607,60	00,61	06,08	7
Merida Multifloor Nano	ml	20	47	21,00	19740,00	19,74	197,40	198
odpadkové pytle 120 l	ks	1	4	21,00	84,00	03,36	33,60	34
odpadkové pytle 60 l	ks	1	58	21,00	1218,00	24,36	243,60	244
Pulirapid	ml	60	47	21,00	59220,00	39,48	394,80	395
Real tekutý písek	g	5	94	21,00	9870,00	16,45	164,50	165
Sanikal	střík	4	94	21,00	7896,00	14,36	24,41	25
Savo na povrchy	ml	10	1	21,00	210,00	00,28	02,80	3
Torvan	ml	25	1	01,00	25,00	00,03	00,25	1

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Analýza spotřeby⁵ této zakázky je velmi nesnadná. Do roku 2014 zde působil manažer I. Š., který dosahoval spotřeby 4,42 %. Tato spotřeba je nízká a jednatel neměl potřebu věnovat této zakázce pozornost, neodhalil tak například fakt, že v roce 2014 bylo na toto gymnázium odvezeno 15 lahví přípravku *Merida Nano Sanitin*. Tento přípravek je velmi drahý a slouží pouze k příležitostnému čištění. Ačkoli se jedná o školu a musí se zde dodržovat zvýšené hygienické standardy, není nutné jich dosahovat touto drahou chemií. Tento účel může splnit například přípravek *Savo desinfekce*, který je levný a má skutečné desinfekční účinky. Spotřeba přípravku *Merida Nano Sanitin* v hodnotě 1 350 Kč tak pouze indikuje neznalost manažera I. Š. V roce 2015 tuto zakázku vedli různí manažeři a každý z nich do objednávání úklidového materiálu promítl své vlastní požadavky a preference. Výsledkem bylo pouze to, že v úklidových místnostech byl uskladněn materiál, který zbyl po původním manažerovi, a nový manažer jej nechtěl používat, protože na něj například nebyl zvyklý. V roce 2016 zakázku zcela dostal na starost manažer J. Š. Jeho spořivost se projevuje v několika ohledech. Za rok svého působení objednal pouze 5 rolí odpadkových pytlů o objemu 120 l, protože spotřebovával zásobu, kterou v úklidových místnostech vytvořili jeho předchůdci v roce 2015. Dle norem je tohoto druhu pytlů potřeba 34 rolí na rok, v roce 2015 zde bylo uskladněno 55 rolí, zcela zbytečně bylo v úklidové místnosti vázáno 20 rolí, které po celý rok 2015 zkreslovaly spotřebu, ačkoli skutečně je spotřeboval až manažer J. Š. v roce 2016. Díky působení tohoto manažera a také díky zásahům office manažera do objednávkových formulářů byla v roce 2016 spotřeba materiálu na této zakázce 3,31 %.

⁵ Příloha 4: JŠ-4-KGM

Manažer I. Š. v roce 2014 zakázku vedl relativně správně, rozdíl mezi skutečnou spotřebou a teoretickou spotřebou za existence norem je – 27,89 Kč měsíčně, což značí, že měl manažer o 0,10 % lepší spotřebu, než jakou by stanovily normy.

Tabulka 7: Odhad úspor na zakázce JŠ-4-KGM, porovnání s rokem 2014

Odhad úsporných opatření na zakázce JŠ-4-KGM				
položka	náklady 2014 [Kč]	náklady 2017 [Kč]	úspora [Kč]	úspora [%]
Claro Line Uni	1 560,00	0,00	156,00	0,55
Clin	0,00	248,56	-24,86	-0,09
Frosh	210,50	0,00	21,05	0,07
Jar	0,00	744,00	-74,40	-0,26
krém na ruce	108,00	192,00	-8,40	-0,03
Merida Multifloor - Nano	1 310,40	2 620,80	-131,04	-0,46
Merida Nano Sanitin	1 350,00	0,00	135,00	0,47
Polish Cleaner	193,00	0,00	19,30	0,07
Pulirapid	197,20	394,40	-19,72	-0,07
Real tekutý písek	108,00	432,00	-32,40	-0,11
sáčky odpadkové 120 L	1 765,05	2 269,35	-50,43	-0,18
sáčky odpadkové 60 L	2 673,75	2 557,50	11,63	0,04
Sanikal	486,99	0,00	48,70	0,17
Sanikal barel 10 L	0,00	1 034,00	-103,40	-0,36
Savo desinfekce	631,33	261,24	37,01	0,13
Tablefit	119,30	238,60	-11,93	-0,04
Odhad celkové úspory za měsíc [Kč]			-27,89	-0,10
Odhad celkové úspory za rok [Kč]			-334,72	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Chaotické objednávání materiálu v roce 2015 zvýšilo spotřebu na 7,59 %, pokud by v tomto roce platily normy, mohla být spotřeba nižší o 1,05 %, tedy asi o 3 595 Kč ročně. Protože materiál z této zakázky z důvodu její dislokace nemohl být nikam přenesen, jedná se o skutečnou ztrátu, ke které společnost dospěla zcela zbytečně. Zakázka se kromě fluktuace manažerů v tomto roce potýkala také s vysokou fluktuací úklidového personálu, proto může být vysoká spotřeba částečně ovlivněna i tímto faktem.

Tabulka 8: Odhad úspor na zakázce JŠ-4-KGM, porovnání s rokem 2015

Odhad úsporných opatření na zakázce JŠ-4-KGM				
položka	náklady 2015 [Kč]	náklady 2017 [Kč]	úspora [Kč]	úspora [%]
Clin	0,00	248,56	-24,86	-0,09
Frosh	378,90	0,00	37,89	0,13
Jar	124,00	744,00	-62,00	-0,22
Kristall-Klar	44,00	0,00	4,40	0,02
Merida Multifloor - Nano	4 368,00	2 620,80	174,72	0,61
Pulirapid	690,20	394,40	29,58	0,10
Pronto mýdlový čistič	407,40	0,00	40,74	0,14
Real tekutý písek	216,00	432,00	-21,60	-0,08
sáčky odpadkové 120 L	2 773,65	2 269,35	50,43	0,18
sáčky odpadkové 60 L	2 557,50	2 557,50	0,00	0,00
Sanikal	626,13	0,00	62,61	0,22
Sanikal barel 10 L	0,00	1 034,00	-103,40	-0,36
Savo desinfekce	522,48	261,24	26,12	0,09
Tablefit	477,20	238,60	23,86	0,08
Torvan	331,60	0,00	33,16	0,12
Wittol	280,00	0,00	28,00	0,10
Odhad celkové úspory za měsíc [Kč]			299,66	1,05
Odhad celkové úspory za rok [Kč]			3 595,93	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Manažer J. Š. je velmi šetrný při používání úklidových prostředků, což sice vytváří příznivé vnitropodnikové statistiky, avšak může to nesprávně ovlivnit kvalitu úklidu. Spotřeba materiálu, které dosáhl v roce 2016 je pouze 3,31 %. To může být dáno faktem, že jeho personál spotřeboval materiál zavezený v roce 2015, pokud nebyl ztracen. Z tohoto důvodu je norma spotřeby výrazně vyšší než skutečná spotřeba v roce 2016, konkrétně o 321 Kč měsíčně. Normy spotřeby materiálu v případě této zakázky plní více funkcí zároveň. Zamezují přehnanému objednávání tak, jak tomu bylo v roce 2015, ale zároveň přikazují objednávání v dostatečné výši, která např. v roce 2016 nebyla dosažena. V budoucnu by měla být spotřeba materiálu na této zakázce vyrovnanější a neměla by podléhat vlivům při případných změnách manažerů.

Tabulka 9: Odhad úspor na zakázce JŠ-4-KGM, porovnání s rokem 2016

Odhad úsporných opatření na zakázce JŠ-4-KGM				
položka	náklady 2016 [Kč]	náklady 2017 [Kč]	úspora [Kč]	úspora [%]
Clin	0,00	248,56	-24,86	-0,09
Jar	62,00	744,00	-68,20	-0,24
krém na ruce	0,00	192,00	-19,20	-0,07
Kristall-Klar	308,00	0,00	30,80	0,11
Merida Multifloor - Nano	1 601,60	2 620,80	-101,92	-0,36
Pulirapid	591,60	394,40	19,72	0,07
Real tekutý písek	108,00	432,00	-32,40	-0,11
sáčky odpadkové 120 L	252,15	2 269,35	-201,72	-0,71
sáčky odpadkové 60 L	2 604,00	2 557,50	4,65	0,02
sáčky odpadkové 30 L	68,16	0,00	6,82	0,02
Sanikal	626,13	0,00	62,61	0,22
Savo desinfekce	522,48	261,24	26,12	0,09
Tablefit	0,00	238,60	-23,86	-0,08
Odhad celkové úspory za měsíc [Kč]			-321,43	-1,12
Odhad celkové úspory za rok [Kč]			-3 857,20	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

2.9 Manažer I. Š.

U manažera bylo dlouhodobě vysledováno přehnané objednávání, objednávání substitučních prostředků a především se dopouštěl té chyby, že objednával materiál na základě informací od svých zaměstnanců. Málodky navštívil úklidovou místnost a osobně se přesvědčil o nutnosti zásobování. Jelikož mu zaměstnanci neposkytovaly přesné informace, musel pak tento manažer dodatečně doplňovat své objednávky, což vedlo k enormnímu zatížení řidičů. Tento manažer pečuje o zakázky především v Praze 1, 2 a 4, které spadají do působnosti jednoho řidiče. Stále se opakující chyby později vyústily v osobní konflikty a nepříznivě ovlivňovaly chod celé firmy. Trvalé stížnosti řidiče office manažera donutily důkladně sledovat termíny zásobování na zakázky tohoto manažera, následně byl jednateli předložen soupis dní, ve kterých byl řidič nucen provádět zásobování zapomenutých položek materiálu. Velmi hrubý odhad spotřebovaných pohonných hmot byl patrně impulzem, který jednatele přesvědčil, že je potřeba zavést harmonogram zásobování.

2.9.1 IŠ-2-AJ

Tato zakázka patří k těm malého rozsahu, měsíční tržba je 9 197 Kč, působí zde jediná uklízečka, která pracuje čtyři dny v týdnu. Uklízená plocha má rozlohu 255 m². Poměr spotřeby materiálu⁶ a tržeb je dlouhodobě pod předepsanou hranicí 5 %, manažer tak nikdy nemusel věnovat tomuto ukazateli na popud jednatele pozornost. Úspora v případě této zakázky bylo dosaženo vhodnou kombinací úklidových prostředků, které mají nižší nákupní cenu, ale plní stejnou funkci jako ty stávající. Například byl nahrazen přípravek *Pronto mýdlový čistič* prostředkem *Savo na povrchy*. Pokud by platily normy již dříve, mohlo být v roce 2014 ušetřeno 88 Kč měsíčně, což značí, že se manažer držel téměř ideální spotřeby materiálu. V roce 2015 byla jeho spotřeba nejvyšší a normy by v tomto případě mohly ušetřit až 1 200 Kč za rok. V roce 2016 byly zásahy office manažera do objednávek poměrně razantní a spotřeba byla snížena natolik, že se od ideálního stavu lišila o 105 Kč měsíčně. V těchto kancelářích sídlí právnická firma, proto jsou nároky na kvalitu úklidu vysoké, aby se udržel reprezentativní charakter prostředí, přílišný pokles zásobování úklidovým materiálem tak není správným řešením a citlivé nastavení norem je zcela na místě.

2.9.2 IŠ-3-AP

Úklid v těchto kancelářích probíhá každý všední den za přítomnosti zaměstnanců zákazníka. Je zde tedy velký tlak na reprezentativní vystupování úklidového personálu, který pečuje o plochu o rozloze 820 m² a společnost měsíčně utrží 12 000 Kč. Spotřeba⁷ v letech 2014 a 2015 dosahovala přibližně 7,7 %, avšak zásahy office manažera v roce 2016 dokázaly reálně spotřebu snížit na 4,34 %. Největší vliv na budoucí snížení

⁶ Příloha 5: IŠ-2-AJ

⁷ Příloha 6: IŠ-3-AP

spotřeby má hlavně omezení spotřeby přípravku *Torvan*, který manažer objednával, ačkoli ho úklidový personál ke své práci nepotřeboval. Místo toho byl do norem zařazen připraven *Merida Multi Floor* ve zvýšeném množství. V roce 2014 se skutečná spotřeba materiálu od ideálního stavu lišila o 81 Kč, ale v roce 2015 tento rozdíl vzrostl na 234 Kč měsíčně. V roce 2016 byla skutečná spotřeba naopak o 178 Kč měsíčně nižší, než kolik by předepisovaly normy.

2.9.3 IŠ-1-AC

Jedná se o zahraniční společnost, kde působí zaměstnanci z různých kultur a jejich specifické projevy značně znesnadňují práci uklízečky, která dochází třikrát v týdnu. Tržby z této zakázky jsou při 530 m² pouze 8 100 Kč měsíčně. Vysoká spotřeba⁸ v roce 2014 byla způsobena především objednáním přípravku *Torvan* nebo nejednotnému objednávání různých objemů odpadkových sáčků. V letech 2015 a 2016 spotřeba poklesla, avšak riziko, že se manažer opět dopustí chyb, je vysoké, proto jsou normy nastaveny tak, že mírně snižují maximální počty, které lze objednat, a zároveň zakazují objednávání materiálu, který prokazatelně na zakázce není potřeba. V roce 2014 byla skutečná spotřeba o 270 Kč měsíčně vyšší, než kolik nyní určují normy. V roce 2015 ideální hranici překročila o 136 Kč měsíčně a v roce 2016 činil rozdíl pouze 29 Kč.

2.9.4 IŠ-1-PI

Tato zakázka je důkazem, že i manažer, který se dopouští mnoha chyb, dokáže svou práci odvádět kvalitně. Tržba z této právnické kanceláře je 5 103 Kč měsíčně a působí zde jedna uklízečka, která uklízí plochu 166 m² dvakrát v týdnu. Spotřeba⁹ na této zakázce v roce 2014 nebyla ani 2%, v roce 2016 dosáhla 2,35 %. Vysoká hodnota v roce 2015 byla způsobena dodáním nové soupravy mopu, kbelíků a pojízdného vozíku v hodnotě 735 Kč, což má při nízkých tržbách značný vliv na výsledné procento spotřeby. Jelikož je zakázka celkově malá, je pro manažera snadné mít přehled o zásobách v úklidové místnosti, nedopouští se chyb z nedbalosti. Aplikace norem pouze nepatrně upravuje počty používaného úklidového materiálu a působí zde jako prevence před možnou chybou manažera. Ideální spotřeba, kterou by stanovily normy, v letech 2014 i 2016 nebyla dosažena a v roce 2015 ji překročila pouze o 30 Kč měsíčně, což je zcela v pořádku.

2.9.5 IŠ-2-GR

Měsíční tržba z této zakázky o rozloze 560 m² je 8 301 Kč, pracuje zde jedna uklízečka, která uklízí čtyřikrát v týdnu. Spotřeba¹⁰ v roce 2014 byla 11,92 %, v dalších letech se mírně snižovala, ale stále se pohybovala okolo 10 %. Při místním šetření a při následném schvalování norem bylo odhadnuto, že bylo možné dosáhnout úspory až 2 %

⁸ Příloha 7: IŠ-1-AC

⁹ Příloha 8: IŠ-1-PI

¹⁰ Příloha 9: IŠ-2-GR

každý měsíc v roce 2015. Na toto snížení mají zcela netypicky vliv normy uvalené na položky, které obvykle patří do kategorie C. Uklízečka měla příliš vysokou spotřebu hadrů a rukavic, také používala přípravek *Savo desinfekce* způsobem, který není povolen. Taktéž v roce 2014 mohla být spotřeba snížena až o 2 %, což činí asi 2 000 Kč za rok. V roce 2016 byla spotřeba odlišná pouze o 7 Kč měsíčně, za což pravděpodobně mohou zásahy office manažera.

2.9.6 IŠ-2-BSN

Jedná se o nejprestižnější zakázku celé společnosti. Tato renomovaná advokátní kancelář sídlí v centru Prahy a měsíční tržba činí 26 556 Kč při uklízené ploše 1 707 m² a četnosti úklidu pětkrát v týdnu. Pracují zde tři zaměstnanci. S partnery této kanceláře pojí majitele dlouhodobě dobré vztahy a spolupráce zahrnuje i jiné úkony než pouze úklid. Spotřeba úklidového materiálu na této zakázce je dlouhodobě vysoká, ale jednatel v rámci dobrých obchodních vztahů nechce měsíční fakturace navyšovat. Úspory, kterých zde může být pomocí norem dosaženo, jsou značné. V roce 2014 mohlo být ušetřeno až 772 Kč měsíčně, v roce 2015 mohla být úspora 325 Kč a v roce 2016 mohla být spotřeba o 282 Kč měsíčně nižší. Za vysokou spotřebou¹¹ v případě této zakázky nestojí pouze chybování manažera, ale také špatné vztahy mezi úklidovým personálem. Ten není schopen sdílet přípravky a každá z uklízeček vyžaduje své vlastní. Úkolem manažera ještě před zavedením norem bude urovnat vztahy na pracovišti a případně provést příslušné personální změny.

2.9.7 IŠ-1-GJP

Tato škola v centru Prahy má rozlohu 1 312 m² a každý všední den zde pracují tři uklízečky. Měsíční tržba činí 19 907 Kč. V roce 2014 na této zakázce byla spotřeba materiálu¹² ve výši 14,82 % a největší vliv na ni měl počet spotřebovaných odpadkových pytlů o objemu 60 litrů, který byl vyšší než v letech následujících. Spotřeba mohla být nižší o 4 %. V roce 2015 manažer snížil spotřebu všech položek úklidového materiálu, ale zcela nelogicky si objednal 12 kusů přípravku *Tablefit*. Tento přípravek slouží k čištění nábytku od psacích potřeb, jeho použití ve škole je tedy oprávněné. Na ostatních školách, které má společnost na starost, však takto vysoká spotřeba není a ani v případě této školy se v dalších letech tato spotřeba neopakuje. Jedná se tedy o špatné vyhodnocení situace ze strany manažera, který si buď spletl název přípravku, nebo si některé lahve poté přenesl na zakázku JŠ-4-KGM, kterou měl část roku 2015 na starost a na které mu spotřebu tohoto přípravku office manažer nebo jednatel již nedovolil. V letech 2015 a 2016 spotřeba úklidového materiálu klesla. Uvalením norem, které jsou při odhadu úspor vztaženy k roku 2015, vznikla úspora ve výši 1 258 Kč za rok, v roce 2016 mohla být úspora ve výši 1 087 Kč ročně. Jedná se patrně o zakázku, jejíž cenová kalkulace byla při započítání spolupráce provedena špatně, nebo ji jednatel z nějakého důvodu vědomě snížil. Jelikož je ředitel této školy osobním přítelem pana jednatele, patrně je nízká měsíční fakturace

¹¹ Příloha 10: IŠ-2-BSN

¹² Příloha 11: IŠ-1-GJP

projevem dobrých obchodních vztahů. Není zde předpoklad, že by spotřeba dlouhodobě mohla klesnout pod 9 %.

2.9.8 IŠ-7-TU

S měsíční tržbou 4 799 Kč a plochou kanceláří 192 m² patří tato zakázka k nejmenším v celé společnosti. Procento spotřeby¹³ zde dlouhodobě osciluje kolem 2 %, pouze v roce 2015 vzrostlo na 3,37 %. Na zakázku však v tomto roce nebylo dodáno žádné speciální úklidové náčiní ani jiné položky kategorie C. Za navýšením stál fakt, že manažer u každého z používaných úklidových prostředků objednal o něco více než v roce předchozím nebo následujícím. Při tvorbě norem však jednatel přistoupil k navýšení počtu položek kategorie A, aby předešel případným problémům, kdyby normy nebyly odhadnuty správně. Ve všech třech letech tedy byla spotřeba nižší, než kolik nyní stanovují normy.

2.9.9 IŠ-2-HDI

Na této zakázce nebyla odhalena žádná pochybení. S rozlohou 423 m² a měsíční tržbou 10 176 Kč se tento zákazník řadí k menším. Pracuje zde každý všední den jediná uklízečka. Spotřeba ve třech sledovaných letech oscilovala kolem 4 %, proto nikdy jednatel neměl potřebu se touto zakázkou zabývat detailně. Při analýze spotřebovaných položek a výpočtu norem však také nebylo zjištěno žádné pochybení. Jelikož však tento manažer často objednává na základě informací od svých zaměstnanců, je nejpravděpodobnějším vysvětlením, že uklízečka na této zakázce je rozumná a spořivá a nevyžaduje objednávání vysokého počtu úklidového materiálu.

2.9.10 IŠ-4-VÚŽ

Tato organizační složka Českých drah je od sídla společnosti vzdálená 14 km a při zavážení objednaného zásobování nejsou přípustné žádné chyby, kvůli kterým by musel řidič podnikat zbytečné jízdy. Nejbližší zakázkou v okolí je JŠ-4-KGM, avšak není možné spojit zásobování těchto dvou zakázek do jediné jízdy. Na každou je dodáváno velké množství hygienického materiálu a dispozice auta neumožňují převážet vše najednou. Tržba z této zakázky činí 55 897 Kč měsíčně a s plochou 1 730 m² patří k největším a nenáročnějším zakázkám. Náročnost úklidu je také ovlivněna faktem, že kanceláře prochází již několik let rekonstrukcí a různá patra nebo úseky budovy jsou permanentně znečištěny. Procento spotřeby¹⁴ mezi lety 2014 a 2016 mírně stoupá, avšak stále se drží pod 5% hranicí. Při tvorbě norem jednatel zohlednil rekonstrukci v budově a nijak počet úklidového materiálu neomezoval, protože v tomto případě jsou nároky manažera oprávněné. Normy budou muset být znovu přepočítány po skončení stavebních úprav a poté zde patrně vznikne prostor pro snížení počtů některých položek úklidového materiálu.

¹³ Příloha 12: IŠ-7-TU

¹⁴ Příloha 13: IŠ-2-HDI

2.9.11 IŠ-10-RSM

Vzhledem k faktu, že spotřeba¹⁵ na této zakázce se dlouhodobě pohybuje kolem 5 %, nebyl manažer nikdy nucen zodpovídat se jednateli z případných nedostatků. S tržbou 21 264 Kč měsíčně a plochou 980 m² patří tato zakázka k těm větším. Působí zde tři uklízečky, které do práce dochází každý všední den. Při detailní analýze spotřeby bylo odhaleno, že manažer objednává přípravky *Merida Nano Sanitin* a *Merida Super Sanitin*, ačkoli je jejich funkce totožná, a v množství, které je zbytečně vysoké. Počet a skladba používaných prostředků na čištění podlah také kolísaly bez zjevné příčiny, nastavení norem tak pomohlo ustálit portfolio používaných prostředků a zamezit případným výkyvům. Vznikl zde prostor pro úsporu téměř 170 Kč za měsíc v roce 2015. V roce 2014 však manažer ne této zakázce prováděl objednávání až o 214 Kč měsíčně nižší, než kolik nyní stanovuje norma. V roce 2016 se skutečná spotřeba a normovaná spotřeba téměř vyrovnaly. I tato zakázka je dislokovaná od ostatních a správnost a úplnost objednávek je klíčová pro snadnější práci řidiče. Ten má sice v okolí mnoho domů, které spadají do jeho působnosti, ale manažer I. Š. by neměl tohoto faktu zneužívat při řešení vlastního pochybení.

2.9.12 Celkové hodnocení manažera I. Š.

Podrobnou analýzou zakázek tohoto manažera bylo dosaženo optimalizace používaných úklidových prostředků i snížení jejich počtu. Zařazení zakázek do pevného harmonogramu zásobování velmi usnadní práci řidiči, který nejčastěji spolupracuje s tímto manažerem. Jako pozitivní faktor v hodnocení práce tohoto manažera se jeví především jeho nadstandardní vztahy se zákazníky. Díky dobrým osobním vztahům je tento manažer velmi často schopen vyjednat například zaplacení mimořádných úklidů nebo speciální finanční odměny pro své zaměstnance. Je tedy pravděpodobné, že při běžné kontrole úklidu se manažer spíše věnuje péči o mezilidské a obchodní vztahy než o zásoby v úklidových místnostech. Z tohoto úhlu pohledu jsou tedy normy nástrojem, který manažerovi umožní dále pokračovat v upevňování mezilidských vztahů a nebude muset věnovat přílišnou pozornost úklidovému materiálu.

¹⁵ Příloha 15: IŠ-10-RSM

Počet zakázek manažera I. Š. se v čase nemění, jedinou výjimku tvoří v roce 2014 zakázka JŠ-4-KGM, kterou v této práci řadím přímo pod manažera J. Š. Tržby ze všech stabilních zakázek manažera I. Š. v roce 2014 činily ročně 2 135 807 Kč, což znamená, že tento manažer pečuje o zakázky s celkově vyššími tržbami než jeho kolegové. Procentuální zobrazení poměru spotřeby a tržeb ukazuje velké výkyvy mezi jednotlivými zakázkami. U některých je manažer schopen držet spotřebu na velmi nízké úrovni, u jiných spotřeba téměř dvakrát přesahuje 5% hranici. Celková obecná spotřeba manažera činí 7,28 %, v tomto poměru jsou však obsaženy všechny zakázky, jak ty s velmi nízkou spotřebou, tak ty, jejich spotřeba je velmi vysoká. Samotný celkový poměr spotřeby a tržeb tedy nemá příliš konkrétní vypovídací funkci. Při aplikaci norem již v roce 2014 mohlo být uspořeno 22 534 Kč ročně.

Tabulka 10: Souhrnný roční přehled manažera I. Š. v roce 2014

Souhrnný přehled manažera I. Š. v roce 2014				
Zakázka	tržba [Kč]	spotřeba [Kč]	spotřeba [%]	úspora [Kč]
IŠ-2-AJ	110 375,04	5 065,62	4,59	1 066,02
IŠ-3-AP	144 000,00	11 171,19	7,76	974,17
IŠ-1-AC	97 200,00	11 592,01	11,93	3 250,81
IŠ-1-PI	61 236,00	1 198,33	1,96	- 921,36
IŠ-2-GR	99 612,00	11 874,46	11,92	2 086,17
IŠ-2-BSN	318 672,00	39 249,25	12,32	9 266,73
IŠ-1-GJP	199 074,40	29 506,09	14,82	8 048,61
IŠ-7-TU	57 588,00	1 152,80	2,00	- 572,70
IŠ-1-HDI	122 118,00	4 327,73	3,54	- 376,42
IŠ-4-VÚŽ	670 762,08	24 656,06	3,68	-2 570,34
IŠ-10-RSM	255 170,04	12 758,38	5,00	2 282,94
Celkem	2 135 807,56	152 551,92	7,28	22 534,63

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

V roce 2015 se celková spotřeba manažera chovala zcela opačně než spotřeba ostatních manažerů. Struktura zakázek se nijak nezměnila, přesto celková spotřeba klesla na 6,46 % a normy by v tomto roce znamenaly úsporu materiálu ve výši 15 390 Kč.

Tabulka 11: Souhrnný roční přehled manažera I. Š. v roce 2015

Souhrnný přehled manažera I. Š. v roce 2015				
Zakázka	tržba [Kč]	spotřeba [Kč]	spotřeba [%]	úspora [Kč]
IŠ-2-AJ	110 375,04	6 032,00	5,47	1 257,10
IŠ-3-AP	144 000,00	10 943,65	7,60	2 809,95
IŠ-1-AC	97 200,00	7 831,19	8,06	1 638,41
IŠ-1-PI	61 236,00	3 577,79	5,84	359,84
IŠ-2-GR	99 612,00	10 745,69	10,79	2 215,38
IŠ-2-BSN	318 672,00	31 821,58	9,99	3 911,10
IŠ-1-GJP	199 074,40	17 786,62	8,93	1 048,80
IŠ-7-TU	57 588,00	1 942,47	3,37	- 141,53
IŠ-1-HDI	122 118,00	5 322,26	4,36	37,78
IŠ-4-VÚŽ	670 762,08	29 407,26	4,38	222,04
IŠ-10-RSM	255 170,04	11 478,78	4,50	2 031,57
Celkem	2 135 807,56	136 889,29	6,46	15 390,44

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

V roce 2016 celková spotřeba dále poklesla k hranici 6,15 %, což může být považováno za ideální míru. Normy by na všech zakázkách dokázaly spotřebu snížit pouze o 4 862 Kč. Tato částka se může jevit jako poměrně vysoká, avšak je nutné posoudit každou zakázku jednotlivě. Na zakázkách IŠ-3-AP nebo IŠ-2-AJ byla spotřeba výrazně nižší, než kolik stanovují normy, naopak na zakázce IŠ-2-BSN byla, stejně jako v předchozích letech, spotřeba vyšší, než kolik normy stanovují. Podstatné tedy není to, kolik bude uspořeno, ale nakolik jsou normy schopny narovnávat výkyvy ve spotřebě a zmírňovat rozdílnou kvalitu práce manažera na různých zakázkách.

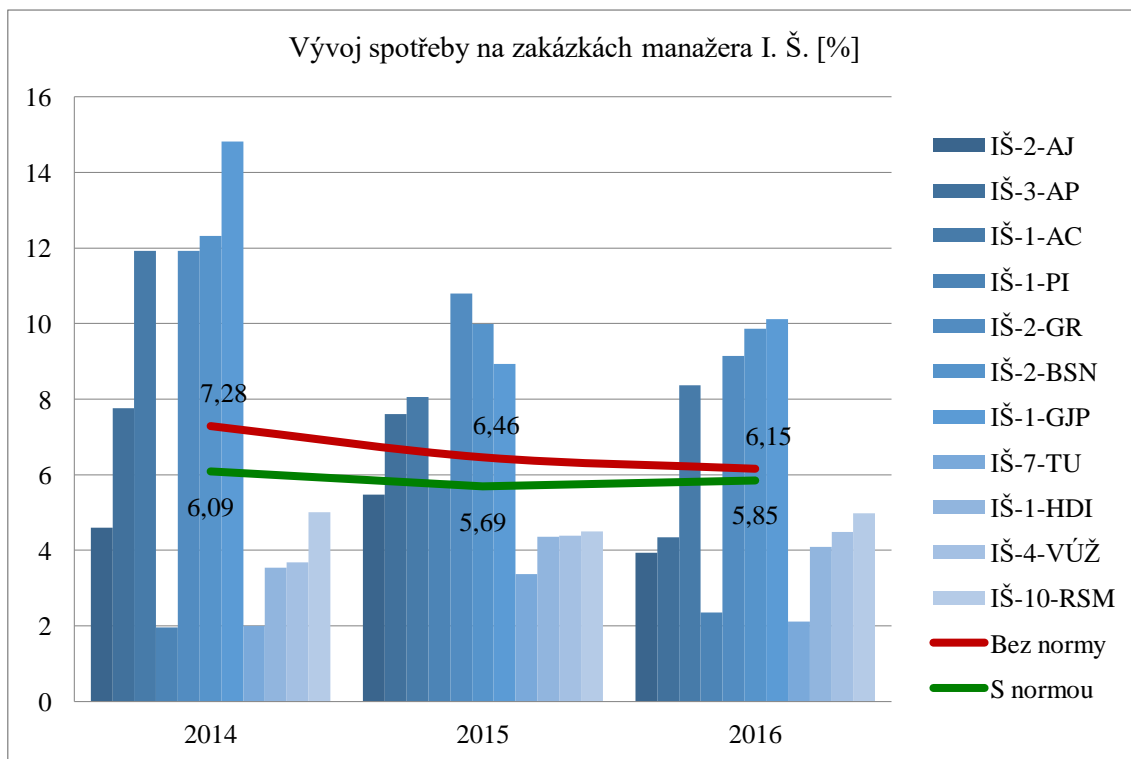
Tabulka 12: Souhrnný roční přehled manažera I. Š. v roce 2016

Souhrnný přehled manažera I. Š. v roce 2016				
Zakázka	tržba [Kč]	spotřeba [Kč]	spotřeba [%]	úspora [Kč]
IŠ-2-AJ	110 375,04	4 340,83	3,93	-1 263,99
IŠ-3-AP	144 000,00	6 248,00	4,34	-2 144,92
IŠ-1-AC	97 200,00	8 135,94	8,37	349,21
IŠ-1-PI	61 236,00	1 438,45	2,35	- 929,71
IŠ-2-GR	99 612,00	9 106,89	9,14	91,26
IŠ-2-BSN	318 672,00	31 409,12	9,86	3 392,37
IŠ-1-GJP	199 074,40	20 144,61	10,12	873,81
IŠ-7-TU	57 588,00	1 212,12	2,10	- 283,11
IŠ-1-HDI	122 118,00	4 992,22	4,09	241,97
IŠ-4-VÚŽ	670 762,08	30 112,48	4,49	3 806,50
IŠ-10-RSM	255 170,04	12 707,64	4,98	729,54
Celkem	2 135 807,56	129 848,30	6,15	4 862,93

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Grafické zobrazení spotřeby manažera lépe ukazuje, že jeho trend spotřeby je klesající a má vrchol v roce 2014. Rozdíl mezi skutečnou spotřebou, kterou reprezentuje červená křivka, a teoretickou normovanou spotřebou, kterou reprezentuje zelená křivka, se stále zmenšuje. Není to však dáno faktem, že by manažer stále zlepšoval své výsledky. Office manažer se na objednávky tohoto manažera zaměřil dříve než na ostatní, patrně již v roce 2015, a za klesajícím charakterem spotřeby tedy nejspíše stojí umělé zásahy do objednávaných počtů.

Graf 1: Vývoj spotřeby na zakázkách manažera I. Š.



Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

2.10 Manažer B. H.

Manažer B. H. má dlouholetou praxi v úklidu. Mezi ostatními manažery má pověst ochotného kolegy, který například propůjčuje své vlastní zaměstnance, pokud ostatním náhle onemocní některý uklízeč. Zároveň je dost zkušený a rozumný, takže se nedopouští takových chyb, jako je neúplné objednávání úklidového materiálu. V případě jeho zakázek tak normy plní pouze funkci nástroje, kterým jednatel působí na změny portfolia používaných úklidových prostředků napříč celou firmou.

2.10.1 BH-6-AT

Kanceláře tohoto zákazníka se nachází nedaleko sídla společnosti a s 86 m² patří k zakázkám malého rozsahu. Úklid zde probíhá dvakrát v týdnu a provádí jej jedna uklízečka. Tržba z této zakázky činí pouhé 3 000 Kč měsíčně, zisk z této zakázky je téměř nulový, ale není v zájmu společnosti rozvázat tuto zdánlivě nevýhodnou spolupráci. Zákazník se totiž zabývá správou nemovitostí a společnost s ním pojí smlouvy na úklid desítky domů v Praze 6. Úklid jeho kanceláří je tak poskytován v rámci dobrých vztahů. Uklízečka, která se o tyto kanceláře stará, uklízí několik domů v okolí a patří k nejlepším a nejspolehlivějším zaměstnancům, přesto její práce a spotřeba materiálu¹⁶ v roce 2014 zaznamenala nelogicky vysokou hodnotu, která se však v dalších letech neopakovala. Vysvětlením může být to, že si u svého manažera vyžádala mimo jiné i materiál, který později použila na úklid domů. Jelikož se v roce 2014 zavedlo ve společnosti manažerské účetnictví, nemohla tato uklízečka již své požadavky na veškerý úklidový materiál shrnovat do jediného požadavku a skutečná spotřeba byla v dalších letech narovnána. V roce 2014 spotřeba na této zakázce překročila ideální spotřebu o 1000 Kč ročně, v roce 2015 byla skutečná spotřeba nižší o 45 Kč měsíčně. V roce 2016 se skutečná spotřeba lišila od té normované pouze o 14 Kč.

2.10.2 BH-4-AE

Tento zákazník sídlí na Pankráci a jedná se o jednu z nejmladších a zároveň jednu z nejdůležitějších zakázek. Kanceláře mají výměru 1 426 m² a uklízí se od neděle do čtvrtka, tržba činí 23 957 Kč. Zakázka započala v polovině roku 2015 a jejím manažerem se v té době stal nový zaměstnanec, který však v oboru neměl žádnou praxi. Manažer B. H. tuto zakázku dostal na starost až v lednu 2016. Předpokládám, že největší vliv na spotřebu¹⁷ ve výši 14,43 % v roce 2015 měly malé zkušenosti původního manažera. Jako příklad může sloužit jeho objednávání odpadkových sáčků o objemu 30 litrů, těch objednal během sedmi měsíců trvání zakázky 140 rolí, ačkoli během místního šetření se ukázalo, že koše o tomto objemu se v kancelářích vůbec nenachází. Pod vedením manažera B. H. se spotřeba v roce 2016 snížila na 6,86 %, aplikací norem bylo dosaženo

¹⁶ Příloha 16: BH-6-AT

¹⁷ Příloha 17: BH-4-AE

jen nepatrné změny ve spotřebě, konkrétně o 92 Kč měsíčně. V případě této zakázky plní normy spíše funkci nástroje, kterým jednatel působí na kvalitu služeb pomocí změn v používaných úklidových prostředcích.

2.10.3 BH-6-AIR

Úklid této zakázky v Praze 6 probíhá pouze jednou v týdnu, kanceláře se rozkládají na ploše 371 m² a pracuje zde jediný zaměstnanec. Měsíční tržba činí 3 682 Kč. Při této četnosti úklidu jsou nároky na spotřebu materiálu poměrně vysoké, protože se mezi jednotlivými úklidy stav kanceláří změnil natolik, že musí uklízečka vyvinout více úsilí při úklidu. Spotřeba¹⁸ v roce 2014 byla 5,61 %, za což mohlo duplicitní objednání přípravků *Claro Line Uni* a *Torvan*, normy by však v tomto roce dokázaly snížit spotřebu pouze o 46 Kč měsíčně. Této chyby se manažer patrně dopustil, protože byl zmaten z přechodu z jednoho přípravku na druhý v rámci celopodnikového přechodu na jinou značku. V dalších letech je již jeho spotřeba v pořádku, dokonce klesá. Aplikace norem v případě této zakázky znamená pouze nepatrnou úsporu ve výši 20 Kč oproti roku 2015. V roce 2016 by normy mohly snížit spotřebu o 10 Kč měsíčně, což značí, že se manažer dokázal velmi přiblížit ideální výši spotřeby úklidového materiálu.

2.10.4 BH-6-GO

Sídlo tohoto zákazníka je ve stejném areálu, ve kterém sídlí společnost. Zásobování tedy není pro řidiče nijak časově náročné. Pokud manažer cokoli opomene ve své objednávce, může si dodatečné zásobování jednoduše přenést sám. Tržba z úklidu těchto kanceláří o rozloze 1 264 m² činí 15 993 Kč. Pracují zde tři uklízečky v četnosti jednou týdně. Spotřeba materiálu¹⁹ na této zakázce je velmi nízká, navíc zde vznikají téměř nulové náklady spojené se zásobováním. Aplikace norem je v tomto případě pouhou formalitou, při níž jednatel spíše navyšoval jednotlivé položky. Případná úspora díky normám ve všech třech letech vychází v záporné hodnotě, což značí, že se manažer držel pod hranicí, kterou nyní nastavují normy.

2.10.5 BH-4-Q

Úklid této zakázky zahrnuje společné prostory v administrativní budově v Praze 4 o rozloze 3 534 m² a měsíční tržba činí 58 098 Kč. Běžný úklid zajišťují čtyři uklízečky, mimo ně zde pracuje ještě jeden zaměstnanec jako denní služba. Dvakrát ročně společnost v této budově provádí čištění fasády a mytí oken, což je zdrojem natolik vysokých výnosů, že je případná nízká rentabilita běžného úklidu nepodstatná. Navíc je cílem společnosti zajišťovat úklid jak společných prostor, tak poskytovat své služby i nájemcům v této budově. I přes velikost a náročnost této zakázky se manažerovi dlouhodobě daří udržovat

¹⁸ Příloha 18: BH-6-AIR

¹⁹ Příloha 19: BH-6-GO

procento spotřeby²⁰ v přijatelných mezích. Při aplikaci norem na tuto zakázku však bylo dosaženo úspor ve výši 536 Kč měsíčně v roce 2014, což je pouze 0,92 % z tržeb. Budeme-li však tuto částku posuzovat jako příspěvek, který zakázka BH-4-Q vygeneruje ve prospěch zakázky, která nemá natolik dobré smluvní podmínky, jedná o částku velmi významnou. V roce 2015 se skutečná spotřeba od té normované lišila o 439 Kč měsíčně, v roce 2016 činil rozdíl 651 Kč.

2.10.6 BH-4-OM

Tento zákazník je jedním z nájemců v budově BH-4-Q a jeho kanceláře mají plochu 583 m², měsíční tržba je 9 987 Kč. Pracuje zde jedna uklízečka, která do těchto kanceláří dochází každý všední den. Spotřeba²¹ se v roce 2014 i 2016 pohybovala okolo 3,5 %, avšak v roce 2015 dosáhla 4,68 %. Úpravou používaných úklidových prostředků zde bylo dosaženo spotřeby o 0,26 % nižší. Manažer ani v případě této zakázky ničím výrazně neplýtvá a normy zde působí pouze jako korekce portfolia úklidového materiálu. V letech 2014 a 2016 byla spotřeba nižší, než kolik by předpokládala normovaná spotřeba.

2.10.7 BH-4-RU

Také tato zakázka má sídlo v budově BH-4-Q a její měsíční tržba za úklid kanceláří o ploše 261 m² a četnosti třikrát týdně je 3 341 Kč. Na tuto zakázku nikdy nebylo dodáváno úklidové náčiní, protože personál při výkonu práce používá to, které je používáno při úklidu zakázky BH-4-Q. Výše spotřeby tedy není případnými defekty na položkách kategorie C ovlivněna. Manažerovi se zde daří udržovat spotřebu²² v přijatelných mezích, dokonce má klesající charakter. Je pravděpodobné, že na nízké spotřebě v roce 2016 nemá podíl office manažer, ale kvalitní práce manažera B. H. Jednatel při úpravě norem spíše navyšoval počet jednotlivých položek.

2.10.8 BH-4-PB

Stejně jako předchozí dvě zakázky, i tato sídlí v budově BH-4-Q. Úklid zde probíhá každý všední den, kanceláře mají rozlohu 288 m², tržba činí 4 772 Kč. Tato zakázka má dlouhodobě zvýšenou spotřebu²³ a to díky faktu, že zde uklízečka mimo jiné umývá nádobí zákazníků. *Jar*, který nechávala stát v kuchyňce tak mohli používat i zaměstnanci zákazníka. Tato položka byla následně přeřazena do hygienického materiálu a začala být zákazníkovi fakturována. Dále má tato zakázka vysokou spotřebu přípravku *Merida Super Sanitin*. Na vině je fakt, že v celé budově je ke splachování toalet používána dešťová voda, která způsobuje silné znečištění toaletních mís. Také zakázka BH-4-Q má v normách zanesen vysoký počet tohoto přípravku. Zakázky BH-4-RU a BH-4-OM tento přípravek

²⁰ Příloha 20: BH-4-Q

²¹ Příloha 21: BH-4-OM

²² Příloha 22: BH-4-RU

²³ Příloha 23: BH-4-PB

nepotřebují, jelikož zaměstnanci těchto zákazníků využívají toalety ve společných prostorách, tedy ty, které spadají pod zakázku BH-4-Q. Zakázka BH-4-PB má vlastní toalety a musí být v rámci této zakázky dodáváno poměrně vysoké množství přípravku *Merida Super Sanitin*, byť není měsíční tržba nastavena na takovou zátěž. Vysoká spotřeba tedy není zapříčiněna chybami manažera, ale nevhodně nastavenou kalkulací smluvní ceny úklidu. Jelikož se počet tohoto přípravku nesmí snížit, úpravou ostatních položek a složení norem nepřináší výrazné úspory oproti skutečné spotřebě ve všech sledovaných letech. Například v roce 2016 se manažerova spotřeba od té ideální lišila pouze o necelých 5 Kč měsíčně.

2.10.9 BH-4-RE

Smlouva s tímto zákazníkem byla uzavřena ke konci roku 2015 a úklid probíhal po celý rok 2016. I tento zákazník sídlí v budově BH-4-Q, měsíční tržba činí 6 500 Kč. Spotřeba²⁴ ve výši 8,89 % nebyla způsobena faktem, že při zahajování zakázek vznikají vyšší nároky na úklidové prostředky i náčiní. I zde je k úklidu používáno náčiní z ostatních zakázek v sousedství. Na tuto zakázku bylo nelogicky dodáno 50 rolí odpadkových pytlů o objemu 120 litrů, ačkoli je pro úklid potřeba pouze 21 rolí. Jednatel v normách ponechal 24 rolí na rok. Kdyby byly normy zavedeny již před rokem, patrně by tuto zakázku nezachránili před takto vysokou spotřebou, protože není zvykem uvalit normy na nové zakázky. Vzhledem k tomu, že spotřeba těchto pytlů je i na ostatních zakázkách v budově vysoká, není zcela jasné, co se s nimi stalo. Buď s nimi personál nešetřil, nebo se jejich spotřeba ve skutečnosti volně rozpustila mezi ostatní zakázky. Uvalení norem a zejména omezení spotřeby těchto pytlů tak do budoucna sníží spotřebu o 1,86 %.

2.10.10 BH-6-VU

Tento zákazník sídlí nedaleko sídla společnosti, zásobování tedy není nijak časově náročné. Uklízí se zde 414 m² v četnosti pětikrát týdně. Tržby činí 8 755 Kč a pracuje zde jedna uklízečka. Spotřeba²⁵ na této zakázce byla v roce 2014 5,63 %, v roce 2015 vzrostla na 7,36 % a to bez zjevné příčiny. Při detailní analýze se ukázalo, že manažer navýšil počty používaných prostředků a neměl k tomu objektivní důvod. V roce 2016 spotřeba klesla na 4,95 %, avšak není zřejmé, zda za toto snížení může vliv office manažera. Pravděpodobnější je, že byly spotřebovávány zásoby, které vznikly v průběhu roku 2015. Rozdíl mezi skutečnou spotřebou a ideální teoretickou spotřebou v roce 2015 činí 125 Kč měsíčně. V ostatních sledovaných letech manažer svou spotřebou nedosahoval takové výše, jakou normy předpokládají.

²⁴ Příloha 24: BH-4-RE

²⁵ Příloha 25: BH-6-VU

2.10.11 BH-6-RA

Vůči tomuto zákazníkovi má společnost nejbližší vztah, protože se jedná o majitele budovy, kde společnost již patnáct let sídlí. Vzájemné poskytování služeb má mnohem rozsáhlejší podobu a není zde předpoklad, že by cena úklidu byla v budoucnu navyšována. Manažerovi se dlouhodobě daří udržovat procento spotřeby na nízké úrovni, ale je to dáno faktem, že 900 m² uklízené plochy tvoří pouze společné prostory budovy a toalety. Vývoj spotřeby²⁶ na této zakázce ve třech letech vykazuje jiný vývoj, než je obvyklé u ostatních zakázek, ale nejedná se o výrazné rozdíly od ideální spotřeby. Například v roce 2014 se skutečná spotřeba od té ideální lišila pouze o 13 Kč měsíčně.

2.10.12 Celkové hodnocení manažera B. H.

Manažer B. H. se své práci věnuje poctivě a nespolehá se na úsudek svého personálu o potřebě objednávání a zásobování. O materiálu v úklidových místnostech je velmi dobře informován. Přesto i na zakázkách tohoto manažera došlo k nárůstu spotřeby, který byl v jeho případě patrně způsoben chaosem při přechodu na nové úklidové prostředky. Částečně mu tuto vysokou spotřebu způsobil personál, který samovolně přenášel úklidový materiál mezi úklidovými místnostmi v budově BH-4-Q. Sám manažer si uvědomuje, že úklidový personál má nereálné požadavky na výši objednávaného materiálu, a sám se pečlivě snaží korigovat objednávané množství.

V roce 2014 měl na starost devět zakázek, které za rok generovaly tržby ve výši 1 467 610 Kč. Podíl celkové spotřeby materiálu na celkových tržbách činil 4,73 %. Při kontrole jednotlivých poměrů spotřeby a tržeb konkrétních zakázek je patrné, že se tento poměr pohybuje ve většině případů okolo 5 % a žádná ze zakázek nevykazuje spotřebu vyšší než 10 %.

Tabulka 13: Souhrnný roční přehled manažera B. H. v roce 2014

Souhrnný přehled manažera B. H. v roce 2014				
Zakázka	tržba [Kč]	spotřeba [Kč]	spotřeba [%]	úspora [Kč]
BH-6-AIR	44 194,08	2 478,57	5,61	560,53
BH-6-AT	36 000,00	3 318,51	9,22	1 002,33
BH-6-GO	191 920,56	3 660,00	1,91	- 33,60
BH-4-OM	119 844,00	4 394,28	3,67	- 955,51
BH-4-Q	697 176,00	37 832,74	5,43	6 441,80
BH-4-RU	33 410,00	1 504,37	4,50	- 40,42
BH-4-PB	57 265,80	4 105,22	7,17	-1 014,88
BH-6-VU	105 060,00	5 918,33	5,63	- 26,15
BH-6-RA	182 740,08	6 177,75	3,38	156,66
Celkem	1 467 610,52	69 389,77	4,73	6 090,76

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

²⁶ Příloha 26: BH-6-RA

Také v roce 2015 se celková spotřeba drží pod 5% hranicí, ale i zde můžeme pozorovat růst celkové spotřeby při konstantních ročních tržbách. Na tento nárůst má největší vliv spotřeba na zakázce BH-4-PB, která jako jediná překročila hranici 10 %. V polovině roku 2015 započala spolupráce se zakázkou BH-4-AE, avšak její tržby ani spotřebu jsem do souhrnného přehledu nezahrnula, protože spotřeba byla ovlivněna výkonem jiného manažera a tržby z této zakázky plynuly pouze šest měsíců. Zahrnutí této zakázky mezi ostatní by tak zkreslilo zobrazená data. Na tomto místě bych ráda opět zmínila, že během šesti měsíců roku 2015, kdy již zakázka BH-4-AE fungovala, avšak byla pod vedením jiného manažera, spotřeba úklidového materiálu přesáhla 14 % z tržeb. V roce 2016 však průměrná spotřeba díky vlivu manažera B. H. klesla o více než polovinu.

Tabulka 14: Souhrnný roční přehled manažera B. H. v roce 2015

Souhrnný přehled manažera B. H. v roce 2015				
Zakázka	tržba [Kč]	spotřeba [Kč]	spotřeba [%]	úspora [Kč]
BH-6-AIR	44 194,08	1 868,84	4,23	243,37
BH-6-AT	36 000,00	449,06	1,25	- 544,24
BH-6-GO	191 920,56	2 570,82	1,34	- 588,27
BH-4-OM	119 844,00	5 610,82	4,68	306,56
BH-4-Q	697 176,00	39 096,79	5,61	5 277,25
BH-4-RU	33 410,00	1 268,84	3,80	- 171,48
BH-4-PB	57 265,80	6 978,32	12,19	589,62
BH-6-VU	105 060,00	7 735,29	7,36	1 498,12
BH-6-RA	182 740,08	7 612,43	4,17	865,06
Celkem	1 467 610,52	73 191,21	4,98	7 476,00

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

V roce 2016 měl manažer na starost jedenáct zakázek a celkové roční tržby vzrostly na 1 833 094 Kč, úměrně vzrostla také celková spotřeba, avšak poměr spotřeby a tržeb poklesl na 4,64 %, což je nepatrně lepší výsledek než v roce 2015. Žádná ze zakázek nevykazuje spotřebu vyšší než 9 %, dokonce je rozdíl mezi skutečnou a ideální spotřebou na většině zakázek záporný, což znamená, že manažer objednával zásobování nižší, než jaké nyní předepisují normy. Celkovou pozitivní úsporu způsobuje fakt, že na zakázce BH-4-Q je i v tomto roce odhadnuta úspora ve výši 7 820 Kč ročně, která v celkovém součtu přesahuje drobné záporné výsledky ostatních zakázek.

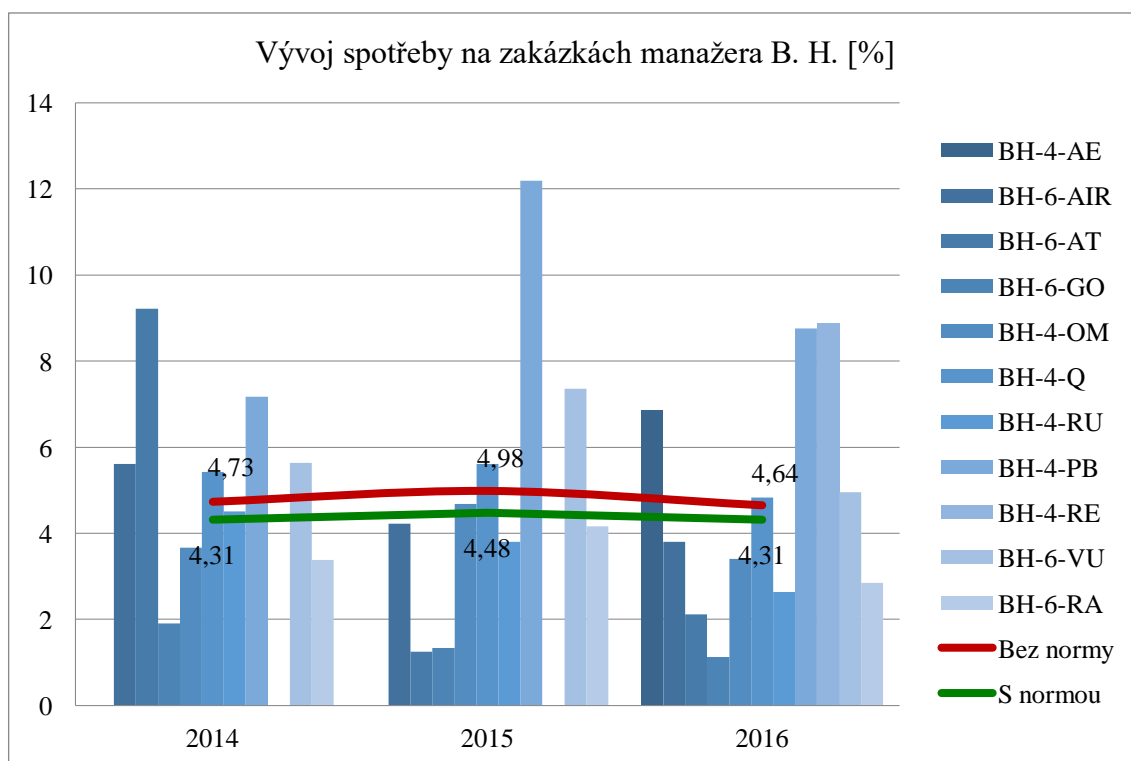
Tabulka 15: Souhrnný roční přehled manažera B. H. v roce 2016

Souhrnný přehled manažera B. H. v roce 2016				
Zakázka	tržba [Kč]	spotřeba [Kč]	spotřeba [%]	úspora [Kč]
BH-4-AE	287 484,00	19 722,33	6,86	1 112,39
BH-6-AIR	44 194,08	1 677,50	3,80	121,68
BH-6-AT	36 000,00	764,13	2,12	- 167,57
BH-6-GO	191 920,56	2 154,78	1,12	- 908,50
BH-4-OM	119 844,00	4 085,51	3,41	- 868,64
BH-4-Q	697 176,00	33 641,37	4,83	7 820,13
BH-4-RU	33 410,00	880,00	2,63	- 341,88
BH-4-PB	57 265,80	5 016,34	8,76	- 51,36
BH-4-RE	78 000,00	6 935,58	8,89	1 449,43
BH-6-VU	105 060,00	5 203,43	4,95	- 490,39
BH-6-RA	182 740,08	5 196,97	2,84	-1 401,68
Celkem	1 833 094,52	85 277,94	4,64	6 273,62

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Vývoj spotřeby jednotlivých zakázek velmi kolísá a na první pohled nelze určit, zda celková spotřeba roste či klesá. Červená linka, která zobrazuje skutečnou spotřebu, dokazuje, že vývoj celkové spotřeby je téměř konstantní., přesto se nachází výše než linka zelená. Pokud by v roce 2015 na zakázce BH-4-PB nastala vysoká spotřeba, za kterou pravděpodobně může úklidový personál, mohla být spotřeba manažera B. H. naprosto stejná ve všech sledovaných letech.

Graf 2: Vývoj spotřeby na zakázkách manažera B. H.



Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

2.11 Manažer L. P.

Tento manažer je ze všech kolegů nejmladší a také nejvíce pružný v reakcích na nové trendy nebo pokyny jednatele. Na manažerskou pozici byl povýšen z pozice řadového uklízeče, díky čemuž je schopen nahlížet na svou práci velmi prakticky. Zavedení norem přivítal jako úlevu od zbytečné administrativy spojené s objednáváním. Jelikož vyřizování objednávek nepatří k jeho oblíbeným činnostem, věnoval jim málo pozornosti a na své zakázky objednával úklidový materiál nárazově a na základě svého vnitřního pocitu, nikoli na základě pravidelnosti, kterou by měla jeho práce obsahovat. Zavedení norem a rozřazení jeho zakázek do struktury harmonogramu zásobování mu velmi uleví od neoblíbené činnosti a napomůže tak zkvalitnit poskytované služby. Manažer L. P. se také vyznačuje výraznou šetrností, mnohdy si jeho personál stěžoval, že jsou zásoby úklidového materiálu na různých zakázkách nedostatečné. Normy tak mohou být v tomto případě chápány jako záruka dostatečných zásob.

2.11.1 LP-5-BA

K zakázkám manažera L. P. patří nejvýznamnější a největší zakázka v celé společnosti. Jedná se o významnou nadnárodní farmaceutickou společnost se sídlem ve Stodůlkách, se kterou byla spolupráce zahájena v průběhu roku 2014. Plocha kanceláří je 3 200 m² s měsíční tržbou 44 979 Kč, úklid v každý všední den zajišťuje šest uklízeček. Tato společnost má vyčleněného jednoho ze svých zaměstnanců, který přímo komunikuje s manažerem a má velmi silnou pozici při rozhodování o úklidu, například určuje termíny zásobování hygienickým materiálem. Manažer L. P. má všeobecně velmi nízkou spotřebu úklidového materiálu a v případě takto významné zakázky je zcela nepřipustné dopustit, aby jakákoli položka úklidových prostředků chyběla. Normy tak pouze kosmeticky upravují strukturu používaných prostředků. V letech 2015 a 2016 spotřeba²⁷ oscilovala kolem 5 % a normy s touto výší nadále počítají. Pokud by normy platily v roce 2015, byla by spotřeba nižší pouze o 5 Kč měsíčně, ve srovnání s rokem 2016, kdy spotřeba mírně vzrostla, by byla spotřeba podle norem nižší o 212 Kč měsíčně.

2.11.2 LP-5-AE

Tyto kanceláře uklízí tři uklízečky, některé úkony vykonávají pětkrát v týdnu, některé pouze třikrát, uklízená plocha má rozlohu 1 200 m² a měsíční tržba činí 17 573 Kč. Dlouhodobě tato zakázka není schopná dosahovat 5% spotřeby, což indikuje fakt, že byla v počátku spolupráce špatně spočítána cenová kalkulace, nebo byl jednatel z různých důvodů nucen snížit smluvní cenu. V roce 2014 byla spotřeba²⁸ ve výši 10,34 % způsobena dodáním úklidového náčiní, tedy položek kategorie C. Aplikací norem by bylo dosaženo zvýšení spotřeby o 35 Kč měsíčně, což značí, že manažer se svým objednáváním velmi blížil ideálnímu stavu. V roce 2015 byla spotřeba 10,44 %, avšak nebyla již způsobena

²⁷ Příloha 27: LP-5-BA

²⁸ Příloha 28: LP-5-AE

položkami kategorie C. Aplikace norem v roce 2015 mohla snížit spotřebu o 0,91 %, tedy o 160 Kč měsíčně. Spotřeba v roce 2016 činila 8,06 % a normy by dokázaly její výši snížit pouze o necelých 5 Kč měsíčně. To značí, že redukování objednávaných položek office manažerem dokázalo snížit spotřebu téměř k ideální hranici.

2.11.3 LP-9-GJS

Pro manažera L. P. je tato zakázka zcela netypická svou lokalitou i charakterem. Jedná se o gymnázium ve Vysočanech a manažer zde působil v prvním roce trvání zakázky, tedy v roce 2014. Poté z důvodu složité dopravy ze svého bydliště přenechal tuto zakázku manažerovi H. Š., který byl do společnosti přijat v roce 2015 a měl mimo jiné na starosti také zakázky BH-4-AE a MK-1-MO. Manažer H. Š. na všech těchto zakázkách svou práci zvýšil spotřebu a neodváděl svou práci v souladu s očekáváním firmy, proto s ním byla rozvázána spolupráce a manažer L. P. opět zakázku LP-9-GJS převzal do své péče. Uklízená plocha má rozlohu 1 800 m² a úklid provádí čtyři zaměstnanci každý všední den, tržba činí 27 545 Kč. U škol je vždy obtížné manipulovat s úklidovými prostředky, protože tato zařízení musí dodržovat přísnější hygienické normy než obyčejné kanceláře. Zejména desinfekční prostředky nemohou být příliš omezovány. Během působení manažera H. Š. spotřeba²⁹ dosáhla 12,08 %, což je ve výrazném kontrastu se spotřebou 6,47 % v roce 2014. Porovnání roku 2014 a norem zobrazuje spořivost manažera L. P. Normy totiž počítají se spotřebou vyšší o 430 Kč měsíčně. Naopak v případě roku 2015 by spotřeba díky normám mohla být snížena o 482 Kč měsíčně. V roce 2016 se manažerovi L. P. podařilo spotřebu zvýšit, což je v jeho případě správný krok, a od norem se liší pouze o 143 Kč měsíčně.

2.11.4 LP-5-KF

Uklízená plocha této zakázky je 2 429 m², některé úkony úklidu jsou prováděny každý všední den a některé pouze třikrát v týdnu. Tržba činí 18 782 Kč. Posouzení této zakázky musí být provedeno s ohledem na zakázku LP-5-IM, jelikož obě sídlí ve stejné budově a manažer v jejich případě volně přenášel úklidové prostředky mezi úklidovými místnostmi, nelze však přesně určit, o které položky nebo o jaký počet se jednalo. V roce 2014 na této zakázce byla spotřeba³⁰ ve výši 3,72 %, což je o 112 Kč méně, než kolik by činila spotřeba ovlivněná normami. V roce 2015 spotřeba nečekaně vzrostla na 5,19 % a normy by v tomto roce byly schopny snížit spotřebu o 188 Kč měsíčně. V roce 2016 opět spotřeba poklesla na 3,34 %, čímž se přiblížila ideální spotřebě stanovené normami o necelých 9 Kč měsíčně.

²⁹ Příloha 29: LP-9-GJS

³⁰ Příloha 30: LP-5-KF

2.11.5 LP-5-IM

Na této zakázce úklid probíhá každý všední den na ploše 737 m², působí zde jediný zaměstnanec, tržby jsou 14 019 Kč měsíčně. Přenášení mezi úklidovými místnostmi v případě této zakázky nikoho neznepokojovalo, protože dlouhodobě je procento spotřeby velmi nízké. Normy na této zakázce zvýší předpokládanou spotřebu, avšak jedná o velmi malé zvýšení. V roce 2014 byla spotřeba³¹ nižší než ideální stav zajištěný normami o 0,73 %, v roce 2015 o 0,04 % a v roce 2016 o 0,78 %. Manažer L. P. tedy dlouhodobě objednává méně úklidového materiálu, než kolik by měl. Stěžejním významem norem je fakt, že bude zcela jasně oddělena spotřeba této zakázky od zakázky LP-5-KF.

2.11.6 Celkové hodnocení manažera L. P.

Ve společnosti je tento manažer známý svou spořivostí, ale chaotický způsob, se kterým přistupoval k objednávání materiálu, vedl i v jeho případě ke zbytečným ztrátám. Tím, že neměl přehled o minulých objednávkách, nepřikládal význam počtu položek, které momentálně objednával. Jeho spotřeba tak vykazuje nelogické výkyvy, které dnes není schopen odůvodnit. Stejně tak měnil používanou úklidovou chemii bez zjevného důvodu. Kvůli nepřehlednému způsobu, jakým objednával úklidový materiál, se často ocital v situaci, kdy na některou zakázku zapomněl některé položky objednat, později je objednal na zakázku jinou a jednoduše je přenesl tam, kde mu scházeli. Tento postup mu při praktikování manažerského účetnictví není umožněn. Lokality zakázek tohoto se překrývají s působností obou řidičů, kteří se shodli, že několikrát v měsíci musí podnikat dodatečné jízdy se zásobováním pro tohoto manažera. Tato zátěž je pro ně o to větší, že manažer na standardní i mimořádné zásobování vždy spěchá a není schopen počkat na desetidenní dodací lhůtu.

V roce 2014 měl manažer L. P. na starost čtyři zakázky, z nichž plynuly tržby ve výši 879 959 Kč ročně. Spotřeba na všech zakázkách dosáhla celkem 53 492 Kč. Průměrné procento spotřeby v těchto zakázkách činí 5,95 %. Normy pracují s předpokladem, že manažer objednává méně úklidových prostředků, než je ve skutečnosti potřeba. V kolonce úspora můžeme pozorovat zápornou částku. To značí, že manažer měl spotřebu o 7 314 Kč ročně nižší, než kolik mu předepisují nynější normy.

Tabulka 16: Souhrnný roční přehled manažera L. P. v roce 2014

Souhrnný přehled manažera L. P. v roce 2014				
Zakázka	tržba [Kč]	spotřeba [Kč]	spotřeba [%]	úspora [Kč]
LP-5-AE	210 878,64	21 804,69	10,34	- 426,71
LP-9-GJS	275 457,90	17 808,81	6,47	- 4 307,31
LP-5-IM	168 228,00	5 486,85	3,26	-1 232,23
LP-5-KF	225 395,28	8 392,61	3,72	-1 348,06
Celkem	879 959,82	53 492,96	5,95	-7 314,31

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

³¹ Příloha 31: LP-5-IM

V roce 2015 manažer pečoval čtyři zakázky, avšak do tohoto výčtu jsem zařadila i zakázku LP-9-GJS, ačkoli ji v tomto roce vedl jiný manažer. Ročně tyto zakázky přinesly tržby ve výši 1 419 707 Kč a spotřeba materiálu byla ve výši 102 777 Kč. Průměrná spotřeba na všech zakázkách činila 7,40 %, a pokud by v tomto roce platily normy, mohlo být uspořeno 8 998 Kč ročně.

Tabulka 17: Souhrnný roční přehled manažera L. P. v roce 2015

Souhrnný přehled manažera L. P. v roce 2015				
Zakázka	tržba [Kč]	spotřeba [Kč]	spotřeba [%]	úspora [Kč]
LP-5-BA	539 748,00	29 268,89	5,42	59,44
LP-5-AE	210 878,64	22 015,31	10,44	1 921,93
LP-9-GJS	275 457,90	33 271,69	12,08	4 827,39
LP-5-IM	168 228,00	6 519,97	3,88	- 71,50
LP-5-KF	225 395,28	11 701,92	5,19	2 261,31
Celkem	1 419 707,82	102 777,78	7,40	8 998,57

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

V roce 2016 již manažer oficiálně vedl pět zakázek, tržby zůstaly ve výši 1 419 707 Kč ročně, spotřeba poklesla na 78 560 Kč ročně, což znamená průměrnou spotřebu ve výši 5,39 %. Normy by v případě tohoto roku spotřebu snížily o 2 831 Kč. Manažer tedy přesáhl spotřebu na všech svých zakázkách o necelých 260 Kč měsíčně, což lze považovat za pozitivní výsledek, protože si manažer konečně osvojil pracovní postupy, při kterých jsou používány předepsané úklidové prostředky, a věnuje zvýšenou pozornost svým povinnostem při objednávání úklidového materiálu. Do objednávek manažera L. P. office manažer patrně vůbec nemusel zasahovat, protože se primárně orientoval na kontrolu objednávkových formulářů těch manažerů, u kterých byl předpoklad přehnaného objednávání. Na druhou stranu tento manažer přinášel své objednávky dvakrát častěji než jeho kolegové a tyto jeho objednávky obsahovaly vždy menší počet objednaného úklidového materiálu. Opticky se tak tyto objednávky mohly office manažerovi jevit jako nízké a proto jim pozornost nevěnoval. Kdyby manažer L. P. objednávky vyřizoval v pořádku a v plném znění, možná by jim office manažer věnoval více pozornosti.

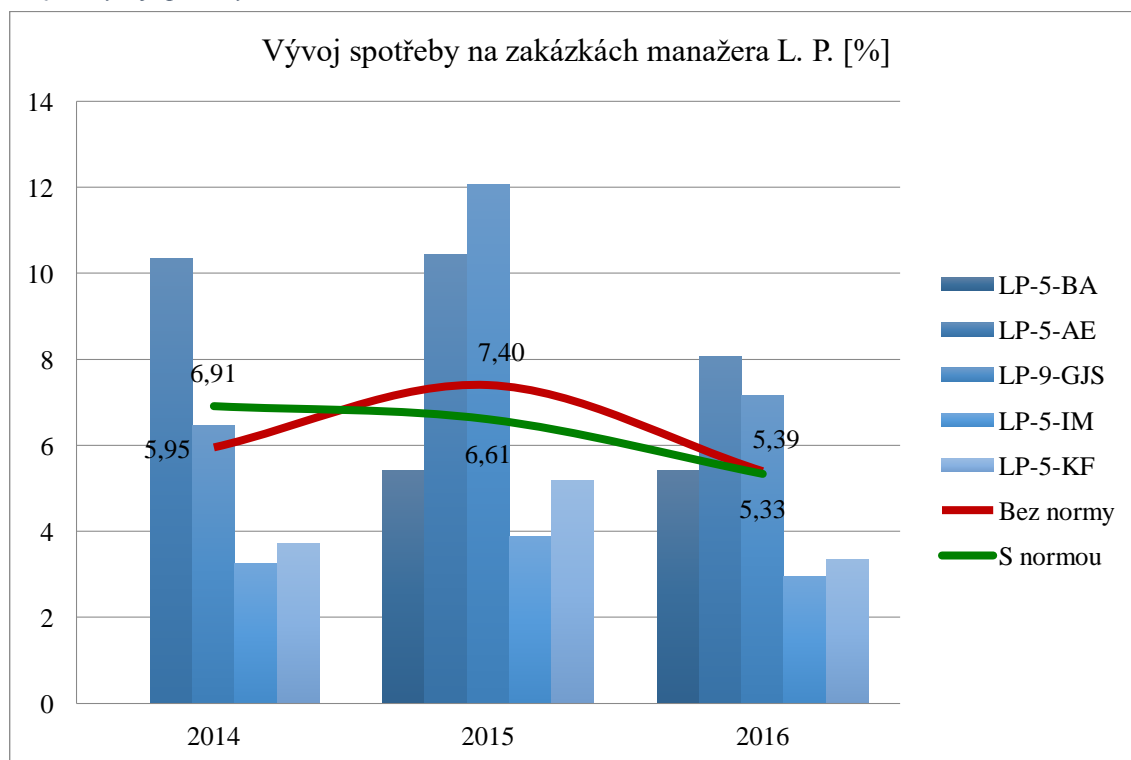
Tabulka 18: Souhrnný roční přehled manažera L. P. v roce 2016

Souhrnný přehled manažera L. P. v roce 2016				
Zakázka	tržba [Kč]	spotřeba [Kč]	spotřeba [%]	úspora [Kč]
LP-5-BA	539 748,00	29 309,31	5,43	2 546,72
LP-5-AE	210 878,64	17 001,78	8,06	57,94
LP-9-GJS	275 457,90	19 724,12	7,16	1 431,05
LP-5-IM	168 228,00	4 989,11	2,97	-1 308,96
LP-5-KF	225 395,28	7 536,11	3,34	104,40
Celkem	1 419 707,82	78 560,43	5,39	2 831,15

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

V grafu můžeme pozorovat vývoj spotřeby na jednotlivých zakázkách v průběhu tří let. Sloupce zobrazují jednotlivé zakázky a jejich kolísání ve sledovaném období. Červená křivka ukazuje skutečnou průměrnou spotřebu všech zakázek, zelená křivka zobrazuje stav, který by byl dosažen při existenci norem. Skutečná průměrná spotřeba měla nejdříve hodnotu 5,95 %, poté vzrostla na 7,40 % a následně klesla na 5,39 %. Je patrné, že normy by dokázaly vyrovnat výkyvy mezi jednotlivými roky a snížit rozpětí, ve kterém by spotřeba kolísala.

Graf 3: Vývoj spotřeby na zakázkách manažera L. P.



Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

2.12 Manažer M. K.

Manažer M. K. nemá dlouhou praxi v oboru, ale díky osobním vlastnostem a dovednostem se stal nejpečlivějším ze všech kolegů. Jeho pečlivost a zároveň mírná povaha, která chce vždy vyhovět všem, způsobují, že na jeho zakázkách je poměr spotřeby materiálu k tržbám velmi vysoký. V jeho případě normy působí jako mantinel, který jednatel nastavuje v různé míře, aby omezil přílišnou laskavost manažera.

2.12.1 MK-5-BA

Majitelka této společnosti si vymezuje velmi silnou vyjednávací pozici. Vlastní a spravuje budovu, ve které pronajímá kancelářské prostory dalším firmám. Spolupráce s ní je pro společnost klíčová, protože z ní plynou pravidelně další kontrakty. Společné prostory této budovy mají výměru 781 m² a jsou uklíženy každý všední den s tržbou 14 385 Kč. Velkým úskalím při vedení této zakázky je fakt, že to, co je uklíženo v rámci MK-5-BA a ostatních nájemců je variabilní. Manažer ale i office manažer musí každý měsíc vyhodnocovat plochy i výkony, které spadají k různým zakázkám. Pro tvorbu norem tedy bylo klíčové jednání mezi majitelkou budovy a panem jednatelem, kteří se dohodli na ustálené podobě spolupráce, čímž usnadnili práci office manažerovi i manažerovi M. K. a umožnili vznik norem, které mohou vycházet z pevného základu. I přes původní složité objednávání a zásobování materiálem se manažerovi dařilo udržovat spotřebu³² okolo 5 %, dokonce v roce 2015 klesla ke 4,19 %. Při podrobném výpočtu a aplikaci norem však bylo odhaleno, že i na této zakázce lze dosáhnout úspor. V roce 2014 byla skutečná spotřeba o 120 Kč měsíčně vyšší, než kolik by stanovily normy, v roce 2015 byla vyšší o 145 Kč měsíčně a v roce 2016 dokonce o 342 Kč měsíčně. Možnost úspor na této zakázce však nikdo doposud neodhalil, protože podíl spotřeby na tržbách se pohyboval v přijatelné výši.

2.12.2 MK-5-EN

Jedním z nájemců v budově MK-5-BA je tato společnost s plochou kanceláří 273 m². Tržba činí 3 297 Kč a pracuje zde jedna uklízečka třikrát v týdnu. Právě tato zakázka byla oním druhým subjektem, který figuroval v neustálých změnách smluvních podmínek o rozsahu dodávaných prací. Zakázka MK-5-BA má mnohonásobně vyšší měsíční fakturaci, proto se změny v této částce rozpustily snadno. V případě zakázky MK-5-EN jsou však tržby nízké a jakákoli změna v její neprospěch se velmi výrazně projevila na procentuálním vyjádření spotřeby³³ na tržbách. Zpětné narovnání nadbytečných položek však není řešením. Na zakázce MK-5-BA je dle výpočtu norem potřeba 21 rolí odpadkových pytlů o objemu 60 litrů, jednatel tuto normu dokonce zvýšil na 24 rolí. V roce 2015 manažer pro tohoto zákazníka objednal 46 rolí, tedy dvojnásobně více než je norma. Zakázka MK-5-EN by měla za rok spotřebovat maximálně 19 rolí těchto pytlů, jednatel tuto normu upravil na 18 rolí. Avšak manažer v roce 2015 objednal pro tuto

³² Příloha 32: MK-5-BA

³³ Příloha 33: MK-5-EN

zakázku 70 rolí. Na zakázce MK-5-BA tedy přebývá 22 rolí, na zakázce MK-5-EN přebývá 52 rolí. Kam se tento materiál ztratil, dnes není možné dohledat a při ceně 23 Kč za roli vznikla společnosti v roce 2015 na obou zakázkách ztráta více než 1 700 Kč. Stejná situace nastala i v případě odpadkových pytlů o objemu 120 litrů, které byly na obě zakázky taktéž objednány ve velmi vysokém počtu, ačkoli ani na jedné jich není potřeba mnoho. V případě tohoto materiálu na obou zakázkách dohromady vznikla škola více než 2 800 Kč za rok. Z těchto ztrát nelze plně obvinít manažera, složitě nastavené smluvní podmínky neusnadňovaly jeho práci, avšak díky normám se do budoucna těmto ztrátám lze vyhnout. Konkrétně mohlo být v roce 2015 uspořeno 487 Kč měsíčně. V roce 2016 se manažer se spotřebou pohyboval pod hranicí spotřeby, kterou by udávaly normy. V roce 2014 činil rozdíl mezi skutečností a normou pouze 29 Kč měsíčně, takže lze konstatovat, že skutečná spotřeba byla téměř ideální.

2.12.3 MK-5-CGM

Tento zákazník sídlí v Nových Butovicích a plocha jeho kanceláří je 836 m², měsíční tržba činí 9 123 Kč. Dvě zaměstnankyně sem dochází třikrát v týdnu. V roce 2014 se manažer od ideální spotřeby³⁴ odklonil pouze o 0,02 %, v roce 2015 byla jeho spotřeba dokonce nižší o 0,47 %, ale v roce 2016 náhle jeho spotřeba materiálu vzrostla a přesáhla ideální spotřebu stanovenou normami o 200 Kč měsíčně.

2.12.4 MK-5-MC

Plochu 1 314 m² zde každý všední den uklízí tři zaměstnankyně, tržba činí 20 971 Kč. V roce 2014 byla na této zakázce spotřeba ve výši 8,25 % a od té doby pozvolna klesá. Byť by mohlo být klesající procento spotřeby chápáno jako pozitivní, při porovnání spotřeby položek kategorie A s normou se projevuje, že je možné dosáhnout úspor. V roce 2014 byla spotřeba³⁵ položek kategorie A vyšší než norma o 391 Kč měsíčně, v roce 2015 mohla vzniknout úspora ve výši 130 Kč měsíčně a v roce 2016 byla spotřeba téměř ideální, lišila se od normy o 0,37 %. Vysoké procento spotřeby materiálu je zapříčiněno přílišnou vstřícností manažera. Jedna ze zaměstnankyň neustále vyvíjela tlak na objednávání vysokého počtu úklidového materiálu, zvláště odpadkových pytlů. Manažer jejím požadavkům ustupoval a teprve po výtce jednatele začal vliv své podřízené omezovat. Normy v tomto případě manažera kryjí, protože své manažerské rozhodnutí může při konfrontaci s podřízenou odvolávat na vedení společnosti a zbavit se tak přímé zodpovědnosti za nevyšší jejich požadavků.

2.12.5 MK-1-MO

Tuto zakázku při jejím zahájení v roce 2015 dostal na starost manažer H. Š., který byl manažerem také zakázek BH-4-AE a LP-9-GJS. Jeho neznalost oboru na těchto zakázkách

³⁴ Příloha 34: MK-5-CGM

³⁵ Příloha 35: MK-5-MC

velmi zvýšila spotřebu materiálu a v případě zakázky MK-1-MO tomu nebylo jinak. Spolupráce s touto společností začala v létě 2015 a i přes obvyklé vysoké náklady na spotřebu materiálu³⁶ v začátcích spolupráce, nic nenasvědčovalo tomu, že by manažer H. Š. své objednávky v budoucnu hodlal snižovat. V případě této zakázky je tedy úspora vztažena pouze k roku 2016. Manažer M. K. dosáhl spotřeby, která je pouze o 10 Kč vyšší než předpokládají normy. Nízký rozdíl však může být dán tím, že manažer spotřebovával zásoby nakumulované v roce 2015.

2.12.6 MK-6-BE

Úklid této mateřské školy probíhá každý všední den a na rozdíl od škol, je zde, byť omezený, provoz po celé léto. Působí zde jedna uklízečka, která má na starost 509 m² uklízené plochy, tržba činí 6 825 Kč. Manažerovi se zde dlouhodobě daří spotřebu³⁷ snižovat a skutečná spotřeba se ve všech sledovaných letech od ideální spotřeby liší pouze o desetiny procenta. Je tedy nasnadě myšlenka, že zakázky malého rozsahu jsou pro manažera jednoduché a dokáže mít přehled o zásobování, ale u zakázek větších přehled ztrácí a raději navyšuje své objednávky, aby přešel nedostatku úklidového materiálu.

2.12.7 MK-6-CA

I tato zakázka je pro manažera snadná. Uklízí se zde 612 m² a to v četnosti dvakrát v týdnu. Tržba činí 9 980 Kč. Vysoké procento spotřeby materiálu bylo zapříčiněno dodáváním pytlů o objemu 240 litrů, které si zákazník vyžádal do svých skartovacích strojů. Po vzájemné dohodě s panem jednatelem však byl tento materiál ze zakázky vyjmut. V roce 2014 byla tedy spotřeba³⁸ vyšší než normalizovaná spotřeba o 200 Kč měsíčně, v roce 2015 o 324 Kč měsíčně a v roce 2016 se lišila pouze o 99 Kč měsíčně.

2.12.8 MK-5-DE

Tento zákazník sídlí v ne příliš moderních kancelářích a péče o ně vyžaduje zvýšené úsilí tří uklízeček, které do nich dochází každý všední den. Tržby činí 17 500 Kč při ploše 1 300 m². Pomocí norem zde bylo dosaženo výrazné úspory a to díky kombinaci různých úprav. Například přípravek *Jar*, který zaměstnanci zákazníka používali v kuchyňkách pro vlastní účely, byl přerazen do hygienického materiálu, čímž bylo uspořeno necelých 100 Kč měsíčně. Rozdíl mezi spotřebou³⁹ v roce 2015 a 2016 je dán faktem, že spolupráce byla zahájena v lednu 2015 a po většinu roku se manažer potýkal se špatným stavem kanceláří, v jakém zůstaly po předchozím dodavateli služeb. Kdyby platily normy již v roce 2015, mohla být roční spotřeba snížena o 5 315 Kč, v roce 2016 manažer, na rozdíl od jiných zakázek, snížil svou spotřebu oproti normě o necelých 50 Kč.

³⁶ Příloha 36: MK-1-MO

³⁷ Příloha 37: MK-6-BE

³⁸ Příloha 38: MK-6-CA

³⁹ Příloha 39: MK-6-DE

2.12.9 MK-6-ORP

Spolupráce s tímto rehabilitačním centrem s rozlohou 650 m² začala v roce 2014 a na výši spotřeby⁴⁰ je patrné, že manažer svou spotřebu výrazně navyšoval, patrně z obavy, že mu zásoby dojdou dříve, než řidič přiveze nové. V dalších letech byl manažer už schopen odhadnout minimální množství, které je potřeba k úklidu mezi jednotlivým zavezením zásob, a zásoby, které z opatrnosti držel v úklidové místnosti, snížil. S měsíční tržbou 11 000 Kč je však tato zakázka velmi citlivá na jakékoli změny ve spotřebě. Jednatel v normách této zakázky některé položky navýšil, protože se jedná o zdravotnické zařízení a hygienické standardy jsou v tomto případě přísnější. Porovnání skutečné spotřeby s normou ve všech letech tedy zobrazuje, že manažer objednával méně, než kolik norma prikazuje, ačkoliv je celkové procento spotřeby vyšší než hranice 5 %. V roce 2016 byla manažerova měsíční spotřeba dokonce o 240 Kč nižší, než kolik nyní určují normy.

2.12.10 Celkové hodnocení manažera M. K.

Za vysokými procenty spotřeby tohoto manažera stojí tři faktory: snaha vyhovět personálu, snaha vyhovět zákazníkům a strach, že zásoby v úklidových místnostech vyčerpá dříve, než řidič přiveze zásobování. Mnohokrát si pro některé položky z objednávek manažer raději přišel osobně a odnesl je na zakázky, protože se obával, že se řidič se zásobováním opozdí. Zároveň manažer velmi podléhal vlivu svých zaměstnanců a ve snaze vyhovět jejich požadavkům, zatěžoval častými požadavky řidiče, kteří se zprvu ostýchali tomuto manažerovi nevyhovět, ale po čase už nebyli schopni jeho náhlé a neočekávané požadavky na zásobování plnit. Normy tak mohou v tomto případě dát manažerovi jistotu, že je vše nastaveno optimálně a chod úklidu nebude nijak omezen.

V roce 2014 manažer pečoval o sedm zakázek, celkové roční tržby činili 906 977 Kč. Spotřeba na každé z nich byla vyšší než 5% hranice a průměrná spotřeba všech zakázek dosáhla výše 7,99 %. Pokud by byly normy zavedeny před rokem 2014, mohlo být ročně ušetřeno téměř 7 600 Kč.

Tabulka 19: Souhrnný roční přehled manažera M. K. v roce 2014

Souhrnný přehled manažera M. K. v roce 2014				
Zakázka	tržba [Kč]	spotřeba [Kč]	spotřeba [%]	úspora [Kč]
MK-5-BA	172 620,00	9 077,41	5,26	1 444,80
MK-5-EN	39 569,40	4 092,23	10,34	355,32
MK-5-CGM	109 476,00	8 133,89	7,43	21,58
MK-5-MC	251 652,00	20 770,43	8,25	4 695,45
MK-6-BE	81 900,00	5 851,62	7,14	445,12
MK-6-CA	119 760,00	10 789,40	9,01	2 390,62
MK-6-ORP	132 000,00	11 216,79	8,50	-1 753,34
Celkem	906 977,40	69 931,77	7,99	7 599,55

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

⁴⁰ Příloha 40: MK-6-ORP

V následujícím roce měl manažer na starost již osm zakázek, ale do výčtu jsem zařadila i zakázku MK-1-MO, která byla tou dobou v péči manažera jiného. Celkové roční tržby činily 1 380 979 Kč a při pohledu na jednotlivé spotřeby zakázek je patrný značný nárůst oproti roku 2014. Celková průměrná měsíční spotřeba všech zakázek tak dosáhla 10 %. Pokud by se objednávky řídily normami, mohlo být v tomto roce ušetřeno 18 898 Kč.

Tabulka 20: Souhrnný roční přehled manažera M. K. v roce 2015

Souhrnný přehled manažera M. K. v roce 2015				
Zakázka	tržba [Kč]	spotřeba [Kč]	spotřeba [%]	úspora [Kč]
MK-5-BA	172 620,00	7 240,57	4,19	1 749,76
MK-5-EN	39 569,40	10 891,27	27,52	5 848,08
MK-5-CGM	109 476,00	7 460,26	6,81	- 513,77
MK-5-MC	251 652,00	17 533,67	6,97	1 555,46
MK-1-MO	264 002,04	29 535,53	11,19	3 405,71
MK-6-BE	81 900,00	3 956,88	4,83	- 735,17
MK-6-CA	119 760,00	14 280,32	11,92	3 896,20
MK-6-DE	210 000,00	23 766,76	11,32	5 315,62
MK-6-ORP	132 000,00	6 938,46	5,26	-1 623,61
Celkem	1 380 979,44	121 603,72	10,00	18 898,28

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Při stejné výši tržeb v roce 2016 poklesla spotřeba na všech zakázkách téměř o 35 000 Kč za rok. Tento pokles je patrný také na procentu, které zobrazuje poměr spotřeby a tržeb. To meziročně kleslo z 10 % na 6,08 %. Spotřeba se od ideální hodnoty lišila pouze o 2 636 Kč ročně. Rozdíl je opět dán součtem hodnot všech zakázek, které se od norem lišily různým způsobem.

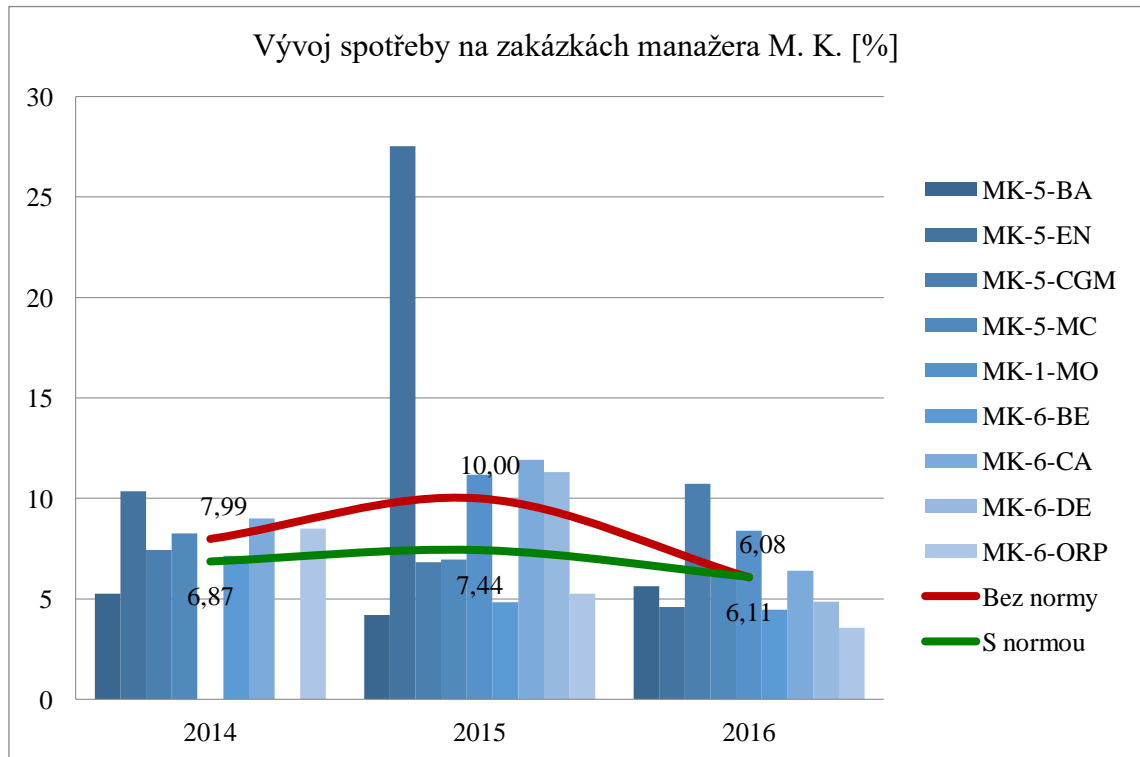
Tabulka 21: Souhrnný roční přehled manažera M. K. v roce 2016

Souhrnný přehled manažera M. K. v roce 2016				
Zakázka	tržba [Kč]	spotřeba [Kč]	spotřeba [%]	úspora [Kč]
MK-5-BA	172 620,00	9 701,05	5,62	4 113,06
MK-5-EN	39 569,40	1 819,87	4,60	-1 991,67
MK-5-CGM	109 476,00	11 734,25	10,72	2 392,33
MK-5-MC	251 652,00	15 360,21	6,10	933,85
MK-1-MO	264 002,04	22 130,60	8,38	119,31
MK-6-BE	81 900,00	3 646,51	4,45	- 656,44
MK-6-CA	119 760,00	7 664,18	6,40	1 185,07
MK-6-DE	210 000,00	10 215,37	4,86	- 575,54
MK-6-ORP	132 000,00	4 694,34	3,56	-2 883,23
Celkem	1 380 979,44	86 966,38	6,08	2 636,74

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Červená linie zobrazuje celkovou průměrnou skutečnou spotřebu, zelená linie zobrazuje spotřebu, která mohla nastat, kdyby již platily normy. Je patrné, že největší rozdíl mezi skutečností a ideálním stavem nastal v roce 2015, zatímco v roce 2016 je rozdíl minimální.

Graf 4: Vývoj spotřeby na zakázkách manažera M. K.



Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

2.13 Celkové zhodnocení z pohledu podniku

Analýzy jednotlivých položek, následné souhrnné analýzy zakázek i manažerů mohou být použity při celkovém pohledu na přínos norem pro společnost. V tabulce pro rekapitulaci uvádím vývoj tržeb všech manažerů ve třech sledovaných letech. Tržby stále rostou, což odráží fakt, že celá firma zaznamenává pozitivní vývoj ve svém podnikání.

Tabulka 22: Roční tržby dle manažerů

Roční tržby dle manažerů [Kč]			
Manažer	2014	2015	2016
JŠ	343 272,00	343 272,00	343 272,00
BH	1 467 610,52	1 467 610,52	1 833 094,52
AM	-	237 600,00	237 600,00
LP	879 959,82	1 419 707,82	1 419 707,82
IŠ	2 135 807,56	2 135 807,56	2 135 807,56
MK	906 977,40	1 380 979,44	1 380 979,44
Celkem	5 733 627,30	6 986 992,34	7 352 477,34

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Následně uvádím také souhrnnou tabulku skutečných spotřeb všech manažerů. Z ní je zcela jasně patrné, že v roce 2015 byla spotřeba na všech zakázkách podstatně vyšší než v letech ostatních, ale je potřeba zdůraznit, že počet zakázek během let narůstal a nárůst spotřeby je svým způsobem oprávněný. Nelze ale opominout fakt, že v roce 2016 byly tržby vyšší než v roce 2015, ale spotřeba zaznamenala opačný vývoj.

Tabulka 23: Roční spotřeba dle manažerů

Roční spotřeba dle manažerů [Kč]			
Manažer	2014	2015	2016
JŠ	15 174,53	21 698,74	11 356,60
BH	69 389,77	73 191,21	85 277,94
AM	-	22 042,31	15 117,55
LP	53 492,96	102 777,78	78 560,43
IŠ	152 551,92	136 889,29	129 848,30
MK	69 931,77	121 603,72	86 966,38
Celkem	360 540,95	478 203,05	407 127,20

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Pokud položíme do poměru roční spotřebu všech zakázek manažera s roční tržbou všech jeho zakázek, získáme průměrné procento spotřeby manažera. Tento velmi agregovaný údaj de facto zobrazuje, jak se manažer obecně chová. Pokud si manažer na většině zakázek dokáže udržovat nízké procento spotřeby, pak je jeho celkové procento spotřeby nižší než 5 %. Pokud se manažer dopouští přehnaného objednávání materiálu, nebo jím jeho personál při výkonu práce příliš plýtvá, pak je celkové procento spotřeby tohoto manažera vyšší než 5 %. U manažerů JŠ a AM je toto srovnání snadné, protože každý pečuje pouze o jednu zakázku. Procenta v tabulce tak přímo odpovídají spotřebě, kterou na těchto zakázkách skutečně dosáhli. U ostatních manažerů se jedná o ukazatel souhrnný a dokazuje, že manažer BH je jako jediný dlouhodobě dosahovat ideální spotřeby, zatímco

ostatní manažeři mají ukazatel vyšší. Také manažer L. P., pověstný svou spořivostí, je vlivem chaotického objednávání nad 5% hranicí.

Tabulka 24: Poměr roční spotřeby a ročních tržeb dle manažerů

Poměr roční spotřeby a ročních tržeb dle manažerů			
Manažer	2014	2015	2016
JŠ	4,42 %	6,32 %	3,31 %
BH	4,73 %	4,99 %	4,65 %
AM	-	9,28 %	6,36 %
LP	6,08 %	7,24 %	5,53 %
IŠ	7,14 %	6,41 %	6,08 %
MK	7,71 %	8,81 %	6,30 %
Celkem	6,29 %	6,84 %	5,54 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Vyčíslení možných úspor na jednotlivých zakázkách ve třech letech jsem uvedla u analýzy těchto zakázek, celkové úspory manažerů jsou následně sečteny v celkovém hodnocení manažerů. Následující tabulka rekapituluje, jak by mohla vypadat souhrnná spotřeba manažerů při existenci norem. V roce 2014 celková roční spotřeba mohla klesnout z 360 540 Kč na 331 965 Kč, v roce 2015 mohla být spotřeba ve výši 420 530 Kč místo 478 203 Kč. V roce 2016 mohla skutečná spotřeba poklesnout ze 407 127 Kč na 394 270 Kč.

Tabulka 25: Roční normovaná spotřeba dle manažerů

Roční normovaná spotřeba dle manažerů [Kč]			
Manažer	2014	2015	2016
JŠ	15 509,25	18 102,81	15 213,80
BH	63 299,00	65 715,22	79 004,33
AM	-	18 728,75	15 007,93
LP	60 807,27	93 779,21	75 729,28
IŠ	130 017,29	121 498,85	124 985,37
MK	62 332,22	102 705,44	84 329,64
Celkem	331 965,03	420 530,27	394 270,34

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Pro úplnost uvádím taktéž tabulku zobrazující podíl normované spotřeby na skutečných tržbách. Ukazuje, jak by mohly vypadat podíly spotřeby na tržbách jednotlivých manažerů, kdyby platily normy na spotřebu úklidového materiálu. Ve všech třech letech je celkový podíl normované spotřeby na tržbách nižší, než byl ten skutečný. Avšak u jednotlivých manažerů v jednotlivých letech může být změna záporná, tedy místo poklesu procenta norma spotřebu zvyšuje. Tento jev můžeme pozorovat např. u manažera J. Š. v roce 2014. V tomto roce sice zakázku vedl jiný manažer, ale dosáhl spotřeby nižší, než jakou přikazuje norma. Ta samá situace se opakuje i v roce 2016, když je za nízkou spotřebu zodpovědný již sám manažer J. Š. Celkově lze ale říci, že normy by u všech manažerů snížily poměr spotřeby a tržeb. V roce 2014 by tento poměr klesl z 6,29 % na 5,79 %, v roce 2015 mohl poklesnout z 6,84 % na 6,02 % a v roce 2016 z 5,54 % na 5,36 %. Rozdíl mezi skutečnou a normovanou spotřebou v roce 2016 činí pouze 0,18 %, což se může jevit

jako pozitivní skutečnost, ale jedná se pouze o souhrnný výsledek všech manažerů dohromady. Kvalitně odvedená práce některých manažerů vyvažuje chybování jejich kolegů a tato skutečnost nesmí být ignorována.

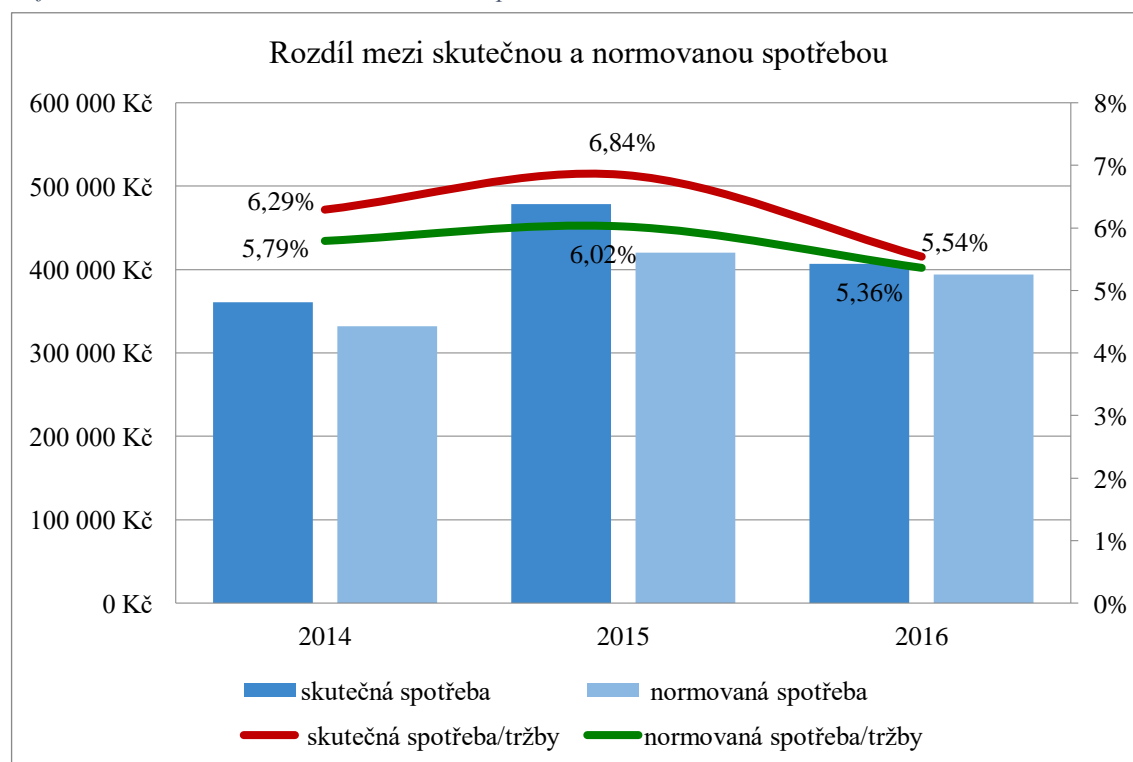
Tabulka 26: Poměr roční normované spotřeby a ročních tržeb dle manažerů

Poměr roční normované spotřeby a ročních tržeb dle manažerů			
Manažer	2014	2015	2016
JŠ	4,52 %	5,27 %	4,43 %
BH	4,31 %	4,48 %	4,31 %
AM	-	7,88 %	6,32 %
LP	6,91 %	6,61 %	5,33 %
IŠ	6,09 %	5,69 %	5,85 %
MK	6,87 %	7,44 %	6,11 %
Celkem	5,79 %	6,02 %	5,36 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Na levé ose y je zachycena celková spotřeba úklidového materiálu, můžeme tedy pozorovat její nárůst v roce 2015. Normovaná spotřeba tento trend kopíruje, avšak je vždy nižší než spotřeba skutečná. Na pravé ose y je zachycen podíl celkové spotřeby na celkových tržbách. Červená křivka zobrazuje skutečný vývoj, zelená zobrazuje stav ideální, který mohly zajistit normy. V roce 2016 se k sobě skutečná a normovaná spotřeba velmi těsně přibližují, avšak v roce 2015 je mezi nimi značný rozdíl.

Graf 5: Rozdíl mezi skutečnou a normovanou spotřebou



Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

To, co zajímá jednatele společnosti, však nejsou procentuální změny ukazatelů, ale skutečné finanční výsledky. Uvádím tedy tabulku, která zobrazuje rozdíl mezi celkovou skutečnou a celkovou normovanou spotřebou. Téměř u všech manažerů ve všech letech můžeme pozorovat kladné hodnoty rozdílů. To znamená, že jejich skutečná celková spotřeba byla vyšší, než jaká by mohla být při existenci norem. Pokud sečteme výsledky jednotlivých manažerů v roce 2014, zjistíme, že spotřeba mohla být o 28 575 Kč nižší. V roce 2015 byla skutečná spotřeba vyšší než normovaná spotřeba o 57 672 Kč, v roce 2016 rozdíl činil 12 856 Kč.

Tabulka 27: Rozdíl mezi celkovou spotřebou a celkovou normovanou spotřebou

Rozdíl mezi celkovou spotřebou a celkovou normovanou spotřebou [Kč]			
Manažer	2014	2015	2016
JŠ	- 334,72	3 595,93	-3 857,20
BH	6 090,76	7 476,00	6 273,62
AM	-	3 313,56	109,62
LP	-7 314,31	8 998,57	2 831,15
IŠ	22 534,63	15 390,44	4 862,93
MK	7 599,55	18 898,28	2 636,74
Celkem	28 575,92	57 672,78	12 856,86

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Po sečtení těchto tří hodnot docházím k závěru, že společnost během tří let utratila 99 105 Kč zcela zbytečně, respektive mohla mít náklady na spotřebu úklidového materiálu kategorie A o téměř 100 000 Kč nižší. Položky kategorie A mají na spotřebě úklidového materiálu největší podíl, kategorie C a zejména B jsou zastoupeny v menším poměru a jejich počet není příliš snadné odhadovat a případně normovat. Pokud by však i tyto položky byly podrobeny detailní analýze a citlivě se jejich počet v budoucnu upravil, měla by patrně výsledná úspora ještě větší rozměr.

3 Budoucí fáze projektu

3.1 Kategorizace

Při analýze spotřeby v posledních třech letech jsem jednotlivé položky rozřadila do kategorií A, B a C. Nový způsob objednávání byl zahájen k 1. 1. 2017 a po celý rok bude probíhat jeho testování. Jestliže se osvědčí, od ledna 2018 by mohla být zavedena další fáze.

Jestliže jsou normy správně nastaveny a v průběhu roku se neprojeví žádné systematické chyby, mohou být položky kategorie A zcela vyjmuty z objednávkového formuláře a budou na zakázku zavázeny zcela automaticky, aniž by o nich manažer musel přemýšlet. V praxi by to znamenalo, že manažeři předají své objednávky hygienického materiálu a položek B a C office manažerovi, ten je zadá do připraveného objednávkového formuláře, který již bude obsahovat předepsané počty položek kategorie A, a vše předá řidičům v určených termínech. Tento postup však vyžaduje přesné dodržování harmonogramu zásobování.

3.2 Harmonogram zásobování

Při tvorbě norem každý manažer uvedl četnost, v jaké by mělo ideální zásobování probíhat. U většiny zakázek je tato četnost jednou do měsíce, u menších zakázek je četnost nižší. Pouze u zakázek LP-5-BA a BH-4-Q má kontaktní osoba zákazníka natolik silnou pozici, že si může vyžádat zásobování v jakémkoli termínu. V případě těchto dvou zakázek nemá společnost jinou možnost, než vyhovět požadavkům a řidiči si musí pro takové zásobování vyhradit čas kdykoli.

Zakázky byly rozděleny do skupin podle lokality, kde se nachází. Následně byly přiděleny řidičům podle jejich působnosti v Praze. Každé skupině zakázek byla vymezena lhůta, kdy příslušný manažer musí office manažerovi předat své objednávky. Poté proběhne zpracování objednávek do dodacích listů a předání řidičům. Řidiči mají deset pracovních dní na zavezení těchto objednávek a tato lhůta se počítá od dne následujícího po přinesení objednávky manažerem.

Dříve manažeři přinášeli své objednávky zcela libovolně. Dva manažeři, kteří pečovali o zakázky v blízkém sousedství, nespolupracovali a mnohdy se stalo, že řidič musel do stejné lokality jet dvakrát v krátké době. Pokud se oba manažeři také ve svých objednávkách dopouštěli chyb, byl řidič nucen do lokality jet i čtyřikrát. Nový systém tuto neefektivitu upravuje.

Návrh tohoto harmonogramu je již zpracován a od 1. 1. 2017 začal jeho testovací provoz. Manažeři si však velmi obtížně zvykají na nový systém a nerespektují ho. Office manažer prozatím jejich objednávky mimo termín vyřizuje, ale je plánováno postupné zpřísnění

pravidel. Předpokládá se, že od 1. ledna 2018 bude nastaveno pravidlo, že objednávka donesená v libovolném termínu začne být vyřizována až ve lhůtě skupiny zakázek, kam příslušná objednávka bude spadat. Jestliže manažer přinese svou objednávku 15. den v měsíci, ačkoli bude tato zakázka spadat do kategorie s termínem 1. – 10. den měsíce, bude objednávka čekat celý měsíc nevyřízená. Mezitím se patrně zásoby úklidového materiálu na zakázce významně změní a manažer bude spíše nucen vytvořit objednávku novou a odevzdat ji v řádném termínu. Měsíční výpadek v zásobování může v některých případech znamenat významné omezení úklidových prací. Do takového extrému samozřejmě nemůže zásobování eskalovat, ale několik výstražných případů by mělo manažery donutit harmonogram začít respektovat.

Tabulka 28: Termíny zásobování

vedoucí	Praha	zakázka	řidič	termín
MK	1	MO	MK	11. - 20.
IŠ	1	PI	MK	11. - 20.
IŠ	1	AC	MK	11. - 20.
IŠ	1	GJP	MK	11. - 20.
IŠ	2	HDI	MK	11. - 20.
IŠ	2	BSN	MK	11. - 20.
IŠ	2	AJ	MK	11. - 20.
IŠ	2	GR	MK	1. - 10.
IŠ	3	AP	MK	21. - 31.
BH	4	AE	MK	21. - 31.
BH	4	PB	MK	21. - 31.
BH	4	RE	MK	21. - 31.
BH	4	OM	MK	21. - 31.
BH	4	AS	MK	21. - 31.
BH	4	Q	MK	21. - 31.
BH	4	RU	MK	21. - 31.
JŠ	4	KGM	MK	1. - 10.
IŠ	4	VÚŽ	MK	1. - 10.
MK	5	BA	OR	1. - 10.
MK	5	CGM	OR	21. - 31.
MK	5	MC	OR	21. - 31.
MK	5	EN	OR	1. - 10.
LP	5	AE	OR	1. - 10.
LP	5	IM	OR	1. - 10.
LP	5	BA	OR	11. - 20.
LP	5	KF	OR	1. - 10.
BH	6	AIR	OR	11. - 20.
BH	6	AT	OR	11. - 20.
BH	6	VU	OR	11. - 20.
BH	6	GO	OR	11. - 20.
BH	6	RA	OR	11. - 20.
MK	6	CA	OR	11. - 20.
MK	6	BE	OR	11. - 20.
MK	6	ORP	OR	11. - 20.
MK	6	DE	OR	11. - 20.
IŠ	7	TU	OR	11. - 20.
AM	8	CD	OR	1. - 10.
LP	9	GJS	MK	11. - 20.
IŠ	10	RSM	MK	1. - 10.

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

4 Diskuze výsledků

4.1 Negativa projektu

Ačkoli panuje ve firmě všeobecné přesvědčení, že normy budou přínosem, existuje několik negativ, které se s normami pojí. Nejvýraznějším problémem je situace, kdy v prostorách zákazníka budou probíhat stavební úpravy. Tato situace logicky přinese zvýšenou spotřebu úklidového materiálu, který způsobí, že normy budou spotřebovány dříve než na konci roku. V takových případech musí manažeři velmi úzce spolupracovat s jednatelem, aby společně dosáhli řešení. Manažeři musí započítat stavebních úprav a zhoršení podmínek pro práci neprodleně hlásit a jednatel poté musí vyvinout maximální úsilí, aby byla tato skutečnost zohledněna v navýšení momentálně fakturované částky za úklid. Nárůst tržby pomůže pokrýt zvýšenou spotřebu materiálu a může také přinést finanční prostředky na prémie pro personál, který musel dočasně provádět úkony nad rámec své smlouvy a ve zhoršených podmínkách. Na zakázku pak mohou být uvolněny dodatečné úklidové prostředky nad rámec roční normy.

Dalším negativem je případná krádež. Tento jev se velmi špatně prokazuje a bude-li odcizen přípravek, jehož norma je stanovena např. na jeden kus ročně, nastane problém. Lze očekávat, že v rámci zachování kvality služeb bude tento chybějící kus okamžitě nahrazen, ale funkce norem jako takových poněkud ztratí na významu.

Nastanou-li na straně zákazníka jakékoli změny (stěhování, změna velikosti kanceláří), je nutné celou normu přepočítat, znovu nechat schválit manažerem a jednatelem a office manažer bude muset přepracovat sestavu objednávkového formuláře.

Pokud se jednatel rozhodne nakupovat nový druh úklidového prostředku a nahradit jím stávající, office manažer bude muset přepracovat veškeré objednávkové formuláře tak, aby tato změna nebyla matoucí pro manažery. Pracnost takové změny je však menším úskalím, než kdyby museli všichni manažeři při každé objednávce věnovat pozornost tomu, které přípravky si mohou objednat a které již ne.

4.2 Pozitiva projektu

Budou omezeny zbytečné a nákladné procesy. Nadbytečná a složitá práce office manažera a zbytečné jízdy řidičů nelze přesně finančně vyčíslit, ale jsou očekávány úspory, zejména ve spotřebě pohonných hmot. Office manažer i oba řidiči se budou ve své pracovní době moci věnovat jiným povinnostem a jejich čas bude využíván efektivněji.

V průběhu vytváření norem byla provedena podrobná kontrola práce každého zaměstnance úklidu, čímž bylo odhaleno mnoho chyb, kterých se personál dopouštěl. Aplikace nevhodných přípravků na nesprávné povrchy, špatné ředění přípravků nebo absence uniformy při vykonávání úklidu byly nejčastějšími chybami. Jednatel na základě těchto zjištění uspořádal školení manažerů, kteří následně proškolili svůj personál. Školení se týkala především dodržování bezpečnosti práce, dodržování správných postupů čištění, péče o vysavače, používání správných barev hadříků na různé plochy atd.

Na většině zakázek se díky aplikaci norem očekává úspora ve spotřebě úklidové chemie. Neznamená to, že firma příslušnou částku získá, ale že příslušnou částku zbytečně neutratí. Nalézt rovnováhu mezi přílišnou spotřebou a nedostatečnou spotřebou je velmi složité, díky normám však tato tenká hranice může být snáz dosažena. Aplikace norem neznamená, že je pevně stanoven počet a portfolio položek pro každou zakázku. Systém bude nadále vyžadovat péči, průběžné aktualizace a případné přepočítávání, ale zároveň vnáší řád do doposud chaotického fungování a zvyšuje jednateli možnost působit na kvalitu poskytovaných služeb.

Úklidové prostředky, které manažeri ve spolupráci s jednatelem odsouhlasili do norem, byly zahrnuty do manuálů, které má k dispozici každý řadový zaměstnanec společnosti. Na zakázku je tedy zavezeno schválené portfolio úklidových prostředků a zaměstnanci díky manuálu vědí, které přípravky mají používat a jak je mají používat. Omezuje se tím chybování zaměstnanců během úklidu.

Jelikož se očekává značné zmenšení chyb manažerů při objednávání, mohou se do budoucna zlepšit osobní vztahy řidičů a manažerů. Řidiči se při řešení chyb, které manažeri způsobili, cítili přetěžováni a mnohdy museli pracovat přesčas, aby napravili chyby, za které sami nemohli. Tato frustrace u nich vedla ke snížení pracovního nasazení a loajality k zaměstnavateli. Jestliže firma nastaví procesy tak, aby nebyl žádný ze zaměstnanců zatěžován více, než je nutné, dosáhne tak lepších pracovních výkonů v oblastech, které se přímo týkají jejich náplně práce.

Věkový průměr manažerů je poměrně vysoký a brzy přijde doba, kdy budou odcházet do penze. V takovém případě normy usnadní zaučování manažerů nových. Jestliže nový manažer při přejímání zakázek bude mít k dispozici manuál i normy, bude mít o chodu zakázky daleko lepší přehled, než kdyby musel veškerý úklidový materiál a postupy úklidu zjišťovat sám až v průběhu vedení zakázek.

Závěr

Hlavním cílem práce bylo navržení a implementace takových procesů, které dokážou snížit jak vysoké náklady společnosti na spotřebu materiálu, tak náklady vznikající v podpůrných činnostech. Na splnění tohoto cíle má vliv naplnění dílčích cílů, prvním z nich byla analýza spotřeby úklidového materiálu v letech 2014, 2015 a 2016. Tuto analýzu jsem provedla velmi detailně a podrobila jsem jí naprosto všechny položky úklidového materiálu na všech zakázkách. Rozsah této analýzy je demonstrován v přílohách. Dalším dílčím úkolem byla komparace těchto faktů s normami. V praktické části jsem nejprve představila způsob vytvoření těchto norem a následně jsem všechny zakázky podrobila porovnání. Každou položku úklidového materiálu kategorie A jsem porovnávala s její normovanou hodnotou, následně jsem finanční efekt vyjádřila v rámci konkrétní zakázky. Takto jsem dosáhla vyjádření případných úspor pro každou zakázku. Po analýze všech zakázek jsem provedla analýzu jednotlivých manažerů, poté jsem výsledky manažerů mohla interpretovat v kontextu celé společnosti. Touto postupnou analýzou jsem došla až k finálnímu vyjádření zbytečných nákladů, které společnost v uplynulých třech letech vynaložila. Poslední ze stanovených cílů byl taktéž dosažen, všechny zakázky byly začleněny do harmonogramu zásobování, který by měl taktéž snížit pracnost a nákladnost celého procesu. Všechny stanovené cíle práce byly splněny.

Při naplňování cílů vzniklo několik vedlejších pozitivních jevů. Nastavení norem spotřeby totiž v budoucnu nebude mít pouze efekt snížení nákladů, ale celý nový systém poskytuje možnost zavést do firemní praxe postupy Lean and agile value chain. Nastavení nového systému a všech souvisejících činností zjednodušuje celé fungování zásobování a procesu poskytování kvalitních služeb. Při sběru dat a místních šetřeních vznikl prostor pro kompletní analýzu pochybení, kterých se dopouští personál a jednatel společnosti tak mohl začít tato pochybení eliminovat, jednatel také díky normám získává větší vliv na své podřízené. Díky novému systému bude společnost v budoucnu chráněna před zbytečnými náklady v daleko větším rozsahu, než jaké jsem vyjádřila v této práci. Tímto narážím na negativní stránku celé problematiky. Je jisté, že zbytečných nákladů v celém procesu vzniká více, než kolik tato práce odhalila. Jelikož však není možné vyjádřit náklady vznikající při zbytečných cestách, manipulacích nebo činnostech, byla jsem schopna vyjádřit pouze část z celkových zbytečných nákladů.

V této práci uvádím zcela teoretickou podobu nového nastavení procesů ve firmě. Je jisté, že nemůže být dodržena vždy, v reálném fungování společnosti se vždy mohou objevit komplikace. Ať už tyto komplikace a změny nastanou na straně zákazníků nebo na straně zaměstnanců, manažerů a celé společnosti, systém norem bude v budoucnu vyžadovat péči a průběžné aktualizace stejně jako občasné výjimky. Díky agilnímu přístupu a sjednocenému postupu při řešení změn, by však neměl být problém na budoucí změny reagovat.

Kromě dodatečných fází projektu, které jsou plánovány na začátek roku 2018, by mělo vedení společnosti taktéž zvážit zavedení obdobného systému v oblasti úklidu domů.

Oba řidiči z pozice manažerů úklidu domů během spolupráce na tomto projektu zaměřili svou pozornost na několik zakázek ve své kompetenci a odhadli, že uklízeči v domech se dopouští stejných chyb jako jejich kolegové v úklidu kanceláří. Jelikož však byli manažeři díky své funkci řidičů příliš zatíženi povinnostmi vůči zásobování, neměli možnost sledovat spotřebu na svých vlastních zakázkách. Jestliže jim nový systém umožní intenzivněji se věnovat svým manažerským povinnostem, mohla by v budoucnu být také analyzována spotřeba úklidového materiálu v domech a podrobena normám stejně jako v případě úklidu kanceláří. Uvalením norem spotřeby v další oblasti činnosti firmy by tak mohlo přinést další dodatečné úspory.

Zdroje

1. GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
2. JIRSÁK, Petr, Michal MERVART a Marek VINŠ. *Logistika pro ekonomy - vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-958-6.
3. PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (Supply chain management)*. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.
4. PRACHAŘ, Jan. *Logistika jako součást vnitropodnikového řízení: monografie*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2011. ISBN 978-80-7314-271-1.
5. SABRI, Ehap, SHAIKH N. Salim. *Lean and Agile Value Chain Management* [on-line]. J. Ross Publishing Inc., 2010. [cit. 11. 5. 2017]. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/natl-ebooks/detail.action?docID=3319516>
6. DVOŘÁČEK, Radim. *Optimalizace logistického toku v podniku: Optimization of logistic flow in the enterprise: zkrácená verze Ph.D. Thesis*. [V Brně: Vysoké učení technické], c2009. ISBN 978-80-214-3911-5
7. SOUČKOVÁ, Veronika. *Řízení pracovního výkonu*. Praha, 2014. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení
8. *ISPV: Mzdová sféra ČR – rok 2015, Regionální statistika ceny práce, Hlavní město Praha*, 2017 [on-line]. ISPV [cit. 14. 5. 2017]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2015.aspx>
9. *ISPV: Mzdová sféra ČR – rok 2016, Regionální statistika ceny práce, Hlavní město Praha*, 2017 [on-line]. ISPV [cit. 14. 5. 2017]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Ishikawův diagram, obecný pohled.....	10
Obrázek 2: Ishikawův diagram, Manažer, detailní pohled	12
Obrázek 3: Ishikawův diagram, Úklidový personál, detailní pohled	16

Seznam tabulek

Tabulka 1: Seznam obvyklého úklidového materiálu.....	21
Tabulka 2: Koeficienty četnosti.....	22
Tabulka 3: Karta místního šetření na zakázce AM-8-CD.....	30
Tabulka 4: Odhad úspor na zakázce AM-8-CD, porovnání s rokem 2015.....	32
Tabulka 5: Odhad úspor na zakázce AM-8-CD, porovnání s rokem 2016.....	32
Tabulka 6: Karta místního šetření na zakázce JŠ-4-KGM	33
Tabulka 7: Odhad úspor na zakázce JŠ-4-KGM, porovnání s rokem 2014	35
Tabulka 8: Odhad úspor na zakázce JŠ-4-KGM, porovnání s rokem 2015	36
Tabulka 9: Odhad úspor na zakázce JŠ-4-KGM, porovnání s rokem 2016	37
Tabulka 10: Souhrnný roční přehled manažera I. Š. v roce 2014.....	43
Tabulka 11: Souhrnný roční přehled manažera I. Š. v roce 2015.....	44
Tabulka 12: Souhrnný roční přehled manažera I. Š. v roce 2016.....	45
Tabulka 13: Souhrnný roční přehled manažera B. H. v roce 2014.....	51
Tabulka 14: Souhrnný roční přehled manažera B. H. v roce 2015.....	52
Tabulka 15: Souhrnný roční přehled manažera B. H. v roce 2016.....	53
Tabulka 16: Souhrnný roční přehled manažera L. P. v roce 2014.....	57
Tabulka 17: Souhrnný roční přehled manažera L. P. v roce 2015.....	58
Tabulka 18: Souhrnný roční přehled manažera L. P. v roce 2016.....	58
Tabulka 19: Souhrnný roční přehled manažera M. K. v roce 2014.....	63
Tabulka 20: Souhrnný roční přehled manažera M. K. v roce 2015.....	64
Tabulka 21: Souhrnný roční přehled manažera M. K. v roce 2016.....	64
Tabulka 22: Roční tržby dle manažerů	66
Tabulka 23: Roční spotřeba dle manažerů.....	66
Tabulka 24: Poměr roční spotřeby a ročních tržeb dle manažerů.....	67
Tabulka 25: Roční normovaná spotřeba dle manažerů.....	67
Tabulka 26: Poměr roční normované spotřeby a ročních tržeb dle manažerů.....	68
Tabulka 27: Rozdíl mezi celkovou spotřebou a celkovou normovanou spotřebou	69
Tabulka 28: Termíny zásobování	72

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj spotřeby na zakázkách manažera I. Š.	46
Graf 2: Vývoj spotřeby na zakázkách manažera B. H.	54
Graf 3: Vývoj spotřeby na zakázkách manažera L. P.	59
Graf 4: Vývoj spotřeby na zakázkách manažera M. K.	65
Graf 5: Rozdíl mezi skutečnou a normovanou spotřebou.....	68

Seznam příloh

Příloha 1: Původní objednávkový formulář	I
Příloha 2: Nový objednávkový formulář	VII
Příloha 3: AM-8-CD	IX
Příloha 4: JŠ-4-KGM	X
Příloha 5: IŠ-2-AJ	XI
Příloha 6: IŠ-3-AP	XII
Příloha 7: IŠ-1-AC	XIII
Příloha 8: IŠ-1-PI	XIV
Příloha 9: IŠ-2-GR	XV
Příloha 10: IŠ-2-BSN	XVI
Příloha 11: IŠ-1-GJP	XVII
Příloha 12: IŠ-7-TU	XVIII
Příloha 13: IŠ-2-HDI	XIX
Příloha 14: IŠ-4-VÚŽ	XX
Příloha 15: IŠ-10-RSM	XXI
Příloha 16: BH-6-AT	XXII
Příloha 17: BH-4-AE	XXIII
Příloha 18: BH-6-AIR	XXIV
Příloha 19: BH-6-GO	XXV
Příloha 20: BH-4-Q	XXVI
Příloha 21: BH-4-OM	XXVII
Příloha 22: BH-4-RU	XXVIII
Příloha 23: BH-4-PB	XXIX
Příloha 24: BH-4-RE	XXX
Příloha 25: BH-6-VU	XXXI
Příloha 26: BH-6-RA	XXXII
Příloha 27: LP-5-BA	XXXIII
Příloha 28: LP-5-AE	XXXIV
Příloha 29: LP-9-GJS	XXXV
Příloha 30: LP-5-KF	XXXVI
Příloha 31: LP-5-IM	XXXVII
Příloha 32: MK-5-BA	XXXVIII
Příloha 33: MK-5-EN	XXXIX
Příloha 34: MK-5-CGM	XL
Příloha 35: MK-5-MC	XLI
Příloha 36: MK-1-MO	XLII
Příloha 37: MK-6-BE	XLIII
Příloha 38: MK-6-CA	XLIV
Příloha 39: MK-6-DE	XLV
Příloha 40: MK-6-ORP	XLVI

Přílohy

Příloha 1: Původní objednávkový formulář

OBJEDNÁVKOVÝ FORMULÁŘ			
ODBĚRATEL:			
OBJEDNÁVKA DNE:		VYŘÍZENÁ DNE:	
OBJEDNÁVKU VYŘÍDIL:			
Kód	Název	objednáno /dodáno v ks,kg,l	specifika ce (barva,ve likost)
	HYGIENA + ZBOŽÍ K PŘEFAKTURACI		
	BRISE SPREJ - VŮNĚ 300ML		
	BRISE GEL OSVĚŽOVAČ VZDUCHU - 150g (WIND)		
	BRISE ONE TOUCH MINI NÁPLŇ - OSVĚŽOVAČ VZDUCHU		
	CALGONIT ČISTIDLO DO MYČKY		
	CALGONIT LESK 500ML		
	CALGONIT PRÁŠEK 1KG		
	CALGONIT PRÁŠEK 2,5KG		
	CALGONIT SŮL 1,5KG		
	CALGONIT TABLETY 5 V 1 (60TBL) REGULAR		
2120701	EURO "EURO 200" TOALETNÍ PAPÍR 2VRST.		
2160711	EURO "JUMBO 19" BÍLÝ VELKOKAPACITNÍ PAPÍR		
2050002	EURO "JUMBO 19" ŠEDÝ VELKOKAPACITNÍ PAPÍR		
2168711	EURO "JUMBO 27" BÍLÝ VELKOKAPACITNÍ PAPÍR DVOUVRSTVÝ		
2058800	EURO "JUMBO 28" BÍLÝ VELKOKAPACITNÍ PAPÍR JEDNOVRSTVÝ		
1117822	EURO "MIDI 200" PAPIROVÉ UTĚRKY KULATÉ 2VRST.		
2131701	EURO "TOP 3" BÍLÝ TOALETNÍ PAPÍR 3 VR.		
1154701	EURO "V TOP" BÍLÉ PAPIROVÉ RUČNÍKY 2 VRST. 3150 KS		
1137201	EURO "WIPER" PAPIROVÉ UTĚRKY KULATÉ		
2120712	EURO"WHITE 10" BÍLÝ TOALETNÍ PAPÍR EUROCOMBI ZÁSOBNÍK NA PAP. RUČNÍKY, PLAST 32-0900		
KIM-K6331	GENTLE LOTION RŮŽOVÉ - KIMBERLY - CLARK		
	HG ČISTIČ S LESKEM		

3000008	HYGIENICKÉ SÁČKY - PAPIROVÉ SÁČKY PRO DÁMSKOU HYGIENU (BALENÍ 100KS)		
3000033	HYGIENICKÉ SÁČKY - PLASTOVÉ SÁČKY PRO DÁMSKOU HYGIENU (BALENÍ 25KS)		
2064413	KATRIN "JUMBO 23" BÍLÝ VELKOKAPACITNÍ PAPÍR		
	MÝDLO PALMOLIVE 100G		
	MÝDLO PEVNÉ 100G		
	Osvěžovač vzduchu - květinová vůně - náplň		
účet	PARADOR ČIST.PROSTR. PRO INTENZIVNÍ ÚDRŽBU DŘEVĚNÝCH PODLAH 1L		
účet	PARADOR NA BĚŽNOU ÚDRŽBU DŘEVĚNÝCH PODLAH 1L		
	PEDÁLOVÝ KOŠ 12L NEREZOVÝ		
	PEDÁLOVÝ KOŠ 5L NEREZOVÝ		
	PEDÁLOVÝ KOŠ NEREZOVÝ VELKÝ		
	POWER TABLETY 5 V 1 (25TBL)		
	ROZETKY (BALENÍ 500KS)		
	RUČNÍKY - LÁTKOVÉ		
1051645	SAGA - PAPIROVÉ RUČNÍKY		
2120701	SAGA "200" ŠEDÝ TOALETNÍ PAPÍR 1VRST.		
2053400	SAGA "JUMBO 23" ŠEDÝ VELKOKAPACITNÍ PAPÍR		
KIM-6779-P	SCOTT PERFORMANCE PLUS RUČNÍKY, KIMBERLY - CLARK		
	STOJAN NA WC PAPÍR		
	ŠTĚTKA NA WC		
	TABLETY DO PISOÁRU		
	TABLETY DO PISOÁRU 1kg		
	TEKUTÉ MÝDLO 500ML		
0110031	TEKUTÉ MÝDLO - KANYSTR 5L		
	TEKUTÉ MÝDLO MITIA NÁHRADA 1L		
	TEKUTÉ MÝDLO MITIA S PUMPIČKOU 500ML		
	TEKUTÉ MÝDLO S PUMPIČKOU		
účet	TEKUTÉ MÝDLO BACTERICIDAL (DESINFEKČNÍ) - KANYSTR 5L		
0110031	TEKUTÉ MÝDLO EKO LEMON - KANYSTR 5L		
0110031	TEKUTÉ MÝDLO OASIS BÍLÉ - KANYSTR 5L		
KIM-K8446-P	TOAL.PAPÍR, SCOTT 600, KIMBERLY - CLARK		
	TOALETNÍ PAPÍR 3 VR. PARFEMOVANÝ		
1051245	VENCL ECO - PAPIROVÉ RUČNÍKY (20 BALÍČKŮ V KARTONU)		
1051245	VENCL ECO - PAPIROVÉ RUČNÍKY celý karton (20 BALÍČKŮ V KARTONU)		
	WC BLOK - PEVNÝ 40G		
	WC BLOK - PEVNÝ BREF ORIGINAL DUOACTIV - KOMPLET		
	WC BLOK - PEVNÝ BREF ORIGINAL DUOACTIV - NÁPLŇ		
	WC BLOK DOMESTOS - PEVNÝ 40G KOMPLET		
	WC BLOK DOMESTOS - PEVNÝ 40G NÁPLŇ		
	WC GEL ZÁVĚSNÝ 200ML		
	WC GEL ZÁVĚSNÝ 400ML		
	WC GEL ZÁVĚSNÝ 750ML		
	WC OSVĚŽOVAČ VZDUCHU - SPREJ 300ML		
	WIND OSVĚŽOVAČ VZDUCHU - 150g		
	ZÁSOBNÍK NA PLAST.HYG.SÁČKY CHROM		
	ZÁSOBNÍK NA TEKUTÉ MÝDLO		

	ZÁSOBNÍK NA TOALETNÍ PAPÍR CHROM		
	ZRCADLO		
	OCHRANNÉ PROSTŘEDKY		
účet	INDULONA		
účet	KRÉM NA RUCI 100ML		
účet	MOTÝLEK ZÁSTĚRA		
účet	PRACOVNÍ OBLEK PÁNSKÝ - MONTÉRKY		
účet	PRACOVNÍ OBLEK PÁNSKÝ -BUNDA		
účet	RUKAVICE GUMOVÉ		
účet	RUKAVICE GUMOVÉ SILNÉ		
účet	RUKAVICE pracovní		
účet	ŠATY DÁMSKÉ - ZÁSTĚRA		
účet	TRIKO BAVLNA		
účet	VESTA PRACOVNÍ		
	ČISTÍCÍ A ÚKLIDOVÉ PROSTŘEDKY		
účet	AJAX FLORAL ZELENÝ, 1l		
účet	AJAX FLORAL, 750ML		
účet	AKTIVDUFT-TOALETNÍ OLEJ 1L		
účet	ALEX - LEŠTĚNKA NA DLAŽBU A LINO,750ML		
účet	ALEX AEROSOL NA PRACH 300ML - SPREJ		
účet	AP DEZINFEKČNÍ - SPREJ 750ML		
účet	BEZPEČNOSTNÍ ŠKRABKA ERGOTEC		
účet	CASSA AMICA 1,5L		
účet	CIF 1L		
účet	ČISTÍCÍ PÍSEK NA NÁDOBÍ		
účet	DEZON UNI 1L 1,5L, PŘÍPRAVEK NA PODLAHY		
účet	DIAVA 200ML - POLITURA NA NÁBYTEK		
účet	DIAVA 500ML		
účet	DIAVA 500ML - POLITURA NA NÁBYTEK		
účet	DIAVA 750ML - K OŠETŘOVÁNÍ PARKET		
účet	DLOUHÝ PRST - NAPICHOVÁTKO NA ODPAD		
účet	DOMESTOS 1L		
účet	DRŽÁK FLIPPER 40CM PLOCHÉHO MOPU		
účet	DRŽÁK LÍŠTY 35CM -NE-		
účet	DRŽÁK ROZMÝVÁKU 35CM		
účet	DRŽÁK TRIM +10NOŽŮ/10		
účet	ELOXA PRIMA (NA VÝTAHY ANTICORO) 500ML		
účet	FILTR KÄRCHER (VOŠTINOVÝ)		
účet	FIXINELA 500ML		
účet	FLECK-EX TOP 500ML/6		
účet	FROSC OCTOVÝ 1L		
účet	GUM-EX 400ML/6		
účet	HADR NA PODLAHU - SVĚTLÝ		
účet	HADR NA PODLAHU -TMAVÝ		
účet	HADRÍK PETR NA PODLAHU - SVĚTLÝ		
	HG ČISTIČ NÁHROBNÍCH KAMENŮ 0,5L		
	HG ČISTIČ SKVRN 0,5L		
účet	HOUBÍČKY 10KS V BALENÍ		
účet	HOUBOVÉ UTĚRKY		
	HYDROVOSK K OŠETŘENÍ PODLAHY		

	THERMODUR		
účet	HYDROXID SODNÝ		
účet	CHIRON-MECH.METLA		
účet	INDUR CLASSIC (10L KANYSTR)		
účet	INTO FRESH (5L KANYSTR)		
účet	INTO FRESH 1L		
účet	IRON 500ML		
účet	IRON S ROZPRAŠOVAČEM 480ML		
účet	JAR 0,5L		
účet	JAR 1L		
účet	JEL		
účet	KARTÁČ MALÝ		
účet	KBELÍK PLASTOVÝ SE ŽDÍMAČEM "VILEDA"		
účet	KBELÍK PLASTOVÝ 10L		
účet	KBELÍK PLASTOVÝ 14L VANA (NA MYTÍ OKEN)		
účet	KBELÍK PLASTOVÝ 17L		
účet	KBELÍK PLASTOVÝ 5L		
účet	KORYNT UNICO		
účet	LAHVIČKA BAŇATÁ 0,5L BEZ ROZPRAŠ.		
účet	LI-EX (1 KANYSTR - 10L)		
účet	LÍŠTA 35CM SG		
účet	LOPATKA MALÁ		
účet	LOPATKA MALÁ PLECHOVÁ		
účet	LOPATKA MALÁ S DLOUHOU RUKOJETÍ		
účet	MICROCLEAN 5 KS V BAL ŠEDÝ		
účet	MIKANO DES (5L KANYSTR) - MÝDLO		
účet	MIKANO KAS 0,5L S PUMPIČKOU (DESINFEKČNÍ MÝDLO)		
účet	MIKASEPT A (5L KANYSTR)		
účet	MIKASEPT GAL (5L KANYSTR)		
účet	MIKASEPT GAL 1L		
účet	MIKASEPT KAS (5L KANYSTR)		
účet	MIKASEPT KAS 1L		
účet	MIKASEPT KP (5L KANYSTR)		
účet	MIKASEPT SPREJ 0,5 L		
účet	MIKASEPT ULTRA (5L KANYSTR)		
účet	MOP MAGIC - HOUBOVÝ		
účet	MOP EKOLOGICKÝ - NÁHRADNÍ PÁSKY		
účet	MOP NÁHRADNÍ PROVÁZKY 160 G		
účet	MOP NÁHRADNÍ "VILEDA" PÁSKY (ŽLUTÝ)		
účet	MOP PLOCHÝ "VILEDA" S PATENTY		
účet	ULTRAMOP		
účet	MOP PLOCHÝ "VILEDA" BEZ PATENTŮ		
účet	MOP PLOCHÝ DVOJAZYČNÝ (MODRÁ,BÍLA BARVA) 40CM		
účet	MOP -NÁSADA		
účet	MOP -NÁSADA TELESKOPICKÁ		
účet	MOP S NÁSADOU "VILEDA"		
účet	MOP S TELESKOPICKOU NÁSADOU "VILEDA"		
účet	MOP S TYČÍ - PÁSKY		
účet	MOP S TYČÍ - PROVÁZKY		
účet	MR. MUSCLE S 500ML		
účet	MÝDLOVÝ ČISTIČ ARO 1L		
účet	NÁHRADA NAMOKRO "VILEDA" mop		

účet	NÁHRADNÍ HOUBA - MAGIC MOP		
účet	NÁSADA		
účet	OCET KVASNÝ		
účet	Odpěňovač		
účet	OPRAŠOVÁTKO		
účet	OPRAŠOVÁTKO S TYČÍ		
účet	PACIFIC-FRESH PARFUM-KONCENTRAT 500ML/12		
účet	PLENY BAVLNĚNÉ		
účet	POSYPOVÁ SŮL, pytel 25kg		
účet	POTAH ROZMÝVÁKU 35CM STANDART		
účet	PRACÍ PRÁŠEK 10KG		
účet	PROCUR		
	PROFLOOR 1L KONCENTRÁT		
účet	PRONTO LEŠTĚNKA 250ML SPREJ		
účet	PRONTO LEŠTĚNKA SURFACE 375ML		
účet	PRONTO MÝDLOVÝ ČISTIČ NA DŘEVO 750ML		
účet	PRONTO NA PRACH 300ML - SPREJ		
účet	PULIRAPID AMM CASA 1,5L		
účet	PULIRAPID COLONIA 1,5L		
účet	PUREX (ZA KANYSTR)		
účet	QIMTEX - UN 750		
účet	QUIICK FRESH		
účet	RALEX (ZA 1KG)		
účet	REAL - TEKUTÝ PÍSEK 600G		
účet	REAL MAXI - 1L NA PODLAHY		
účet	RELIESE (1 KANYSTR - 5KG)		
účet	ROZPRAŠOVAČ K500 ML PĚNA/STŘÍK.		
účet	RYCHLO UTĚRKY (PRACHOVKY-BAREVNÉ)		
účet	RÝŽÁK NA PODLAHU		
účet	SÁČKY DO VYSAVAČE AERO (ZA BALENÍ)		
účet	SÁČKY DO VYSAVAČE KÄRCHER (ZA BALENÍ)		
účet	SÁČKY DO VYSAVAČE PANDA (ZA BALENÍ)		
účet	SÁČKY DO VYSAVAČE SALTIX - ALTO (ZA BALENÍ)		
účet	SÁČKY DO VYSAVAČE SIEMENS (ZA BALENÍ)		
účet	SÁČKY DO VYSAVAČE WAP Inox (ZA BALENÍ)		
účet	SÁČKY DO VYSAVAČE UNIVERSAL		
účet	SÁČKY ODPADKOVÉ 30L - role		
účet	SÁČKY ODPADKOVÉ 120L -role		
účet	SÁČKY ODPADKOVÉ 120L, 80MY - 1KS		
účet	SÁČKY ODPADKOVÉ 120L, 80MY - 1KS		
účet	SÁČKY ODPADKOVÉ 150L -role (10ks) 40mi		
účet	SÁČKY ODPADKOVÉ 240L - 1ks		
účet	SÁČKY ODPADKOVÉ 60L -role		
účet	SÁČKY ODPADKOVÉ 63X85CM 70L -role		
účet	SANIKAL 1L		
účet	SAVO 1L		
účet	SAVO 5L kanystr		
účet	SMETÁČEK		
účet	SMETÁK BEZ TYČE		
účet	SMETÁK S TYČÍ		
účet	SMETÁK S TYČÍ, rozměr 100 cm		
účet	STĚRKA NA OKNA 35CM-40CM		

účet	STEROX		
účet	ŠVÉDSKÉ UTĚRKY		
účet	ŠVÉDSKÉ UTĚRKY - HADR MIKROVLÁKNO		
	TABLETY DO PISOÁRU		
	TABLETY DO PISOÁRU 1kg		
účet	TORVAN		
	UTĚRKY KUCHYŇSKÉ - LÁTKOVÉ		
účet	VENKOVNÍ KOŠTĚ S NÁSADOU		
účet	VENKOVNÍ KOŠTĚ S NÁSADOU SILNIČNÍ		
účet	VLOŽKA DO ŽDÍMAČE VERMOP		
účet	WC GEL 1L -KACHNA		
účet	WC KARTÁČ		
účet	WITTOL ALKOHOLGLANZREINIGER		
účet	WITTOL ALKOHOLGLASSREINIGER 1L+ROZPRAŠOVAČ		
účet	ZAMETAČ KOBERC.MECHANICKÝ REGULUS		
	ŽÁROVKA		
účet	ŽDÍMAČ NA PLASTOVÝ KBELÍK 10L		
účet	ŽDÍMAČ PLASTOVÝ EASTMOP		
účet	ŽILETKA 4CM 5KS/50 CENA ZA BALÍČEK		
Poučení:			
množství prosím uvádějte přesně - počet ks,l, velikost,balení,barvu			

Zdroj: Interní dokumenty společnosti (2017)

Příloha 2: Nový objednávkový formulář

Objednávka dne:

Vyřízena dne:

Objednávku vyřídil:

Název	Norma spotřeby	Již dodáno:	Zbývá:	Objednávám:
OCHRANNÉ PROSTŘEDKY:				
KRÉM NA RUCE 100ML	4		4	
MOTÝLEK ZÁSTĚRA				
RUKAVICE GUMOVÉ	4	1	3	
RUKAVICE pracovní				
TRIKO BAVLNA				
ČISTÍCÍ A ÚKLIDOVÉ PROSTŘEDKY				
BEZPEČNOSTNÍ ŠKRABKA ERGOTEC				
CLIN WINDOWS PISTOLE 500ML UNIVERSAL	4		4	
ELOXA PRIMA (NA VÝTAHY ANTICORO) 500ML				
FROSCH OCTOVÝ 1L	10	2	8	
HADR NA PODLAHU - SVĚTLÝ		2		
HADR NA PODLAHU VAFLO				
HADRÍK PETR NA PODLAHU - SVĚTLÝ				
HOUBIČKY MALÉ 10KS V BALENÍ		1		
HOUBOVÉ UTĚRKY		5		
JAR 0,5L		3		
KBELÍK PLASTOVÝ SE ŽDÍMAČEM "VILEDA"				
KBELÍK PLASTOVÝ 5L				
LAHVIČKA BAŇATÁ 0,5L BEZ ROZPRAŠ.				
LOPATKA MALÁ				
MERIDA MULTI FLOOR - NANO 1L-ZELENÝ	18	3	15	3
MERIDA NANO SANITIN - 1L- ŽLUTÝ		2		
MERIDA SUPER SANITIN - 1L-ČERVENÝ	2	1	1	
MOP NÁHRADNÍ "VILEDA" PÁSKY (ŽLUTÝ)				
MOP - NÁHRADNÍ PROVÁZKY 160 G				
MOP -NÁSADA				
MOP PLOCHÝ "VILEDA" S PATENTY (SPEED)				
MOP PLOCHÝ "VILEDA" BEZ PATENTŮ				
MOP PLOCHÝ DVOJJAZYČNÝ NÁHRADA KLARO(MODRÁ,BÍLÁ BARVA)				
MOP PLOCHÝ JEDNOJAZYČNÝ NÁHRADA KLARO (MODRÁ,BÍLÁ				
NÁSADA				
OPRAŠOVÁTKO				
PLENY BAVLNĚNÉ		2		
POLISH CLEANER		1		
PRACÍ PRÁŠEK -GEL				
PULIRAPID AMM CASA 1,5L		2		
REAL - TEKUTÝ PÍSEK 600G	6	1	5	1
RYCHLO UTĚRKY (PRACHOVKY-BAREVNÉ)		3		
RÝŽÁK NA PODLAHU				
SÁČKY DO VYSAVAČE KÄRCHER (ZA BALENÍ)				
SÁČKY DO VYSAVAČE SALTIX - ALTO (ZA BALENÍ)				
SÁČKY DO VYSAVAČE PANDA				
SÁČKY ODPADKOVÉ 120L -role	8	2	6	
SÁČKY ODPADKOVÉ 120L, 80MY - 1KS				

Název	Norma spotřeby	Již dodáno:	Zbývá:	Objednávám:
SÁČKY ODPADKOVÉ 240L - 1ks				
SÁČKY ODPADKOVÉ 60L -role	12	2	10	2
SÁČKY ODPADKOVÉ 63X85CM 70L -role				
SÁČKY ODPADKOVÉ 30L - role	48	8	40	8
SANIKAL - 1L	2		2	
SAVO 1L	4	1	3	
SAVO UNI 750ML NA DŘEVO	24	4	20	4
SMETÁČEK				
SMETÁK S TYČÍ				
ŠVÉDSKÉ UTĚRKY		2		
TORVAN				
WITTOL ALKOHOLGLANZREINIGER				
MERIDA NANO GLASS - 0,6L				
ŽILETKA 4CM 5KS/50 CENA ZA BALÍČEK				

Zdroj: Interní dokumenty společnosti (2017)

Příloha 3: AM-8-CD

AM-8-CD									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
C	bezpečnostní škrabka	88,00		00,00		00,00	4	352,00	bez normy
A	Clin	31,07		00,00		00,00		00,00	6
C	držák mopu	662,60		00,00	1	662,60		00,00	bez normy
C	hadr na podlahu světlý	14,90		00,00	2	29,80	4	59,60	bez normy
C	houbičky malé	15,00		00,00	17	255,00	6	90,00	bez normy
C	houbičky velké	06,00		00,00		00,00	25	150,00	bez normy
C	kbelík plastový 10 l	59,20		00,00		00,00	4	236,80	bez normy
C	kbelík plastový 5 l	69,00		00,00	1	69,00	4	276,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00		00,00	5	60,00	6	72,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00		00,00	2	88,00		00,00	0
C	lopatka malá	13,80		00,00	2	27,60		00,00	bez normy
A	Merida Multifloor - Nano	72,80		00,00	37	2693,60	31	2256,80	36
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00		00,00	5	250,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00		00,00		00,00	1	74,00	2
C	mop jednojazyčný náhrada	138,00		00,00	19	2622,00		00,00	bez normy
C	mop náhradní (provázky)	29,30		00,00		00,00	4	117,20	bez normy
C	mop plochý dvojjazyčný	138,00		00,00	16	2208,00		00,00	bez normy
C	násada	152,00		00,00	2	304,00	5	760,00	bez normy
C	oprašovátko s tyčí	109,00		00,00		00,00	1	109,00	bez normy
C	pleny	19,20		00,00		00,00	10	192,00	bez normy
A	Pronto mýdlový čistič	58,20		00,00	13	756,60		00,00	0
A	Real tekutý písek	21,60		00,00	25	540,00	23	496,80	24
C	rozprašovač	46,90		00,00	5	234,50		00,00	bez normy
C	rukavice gumové	14,00		00,00	6	84,00	28	392,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90		00,00	40	156,00	66	257,40	bez normy
C	rýžák na podlahu	27,00		00,00	1	27,00	4	108,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60		00,00	20	1372,00		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40		00,00		00,00	10	794,00	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43		00,00	56	2824,08	33	1664,19	40
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25		00,00	70	1627,50	34	790,50	60
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04		00,00	100	1704,00	85	1448,40	60
A	Sanikal	69,57		00,00	29	2017,53	16	1113,12	6
A	Sanikal barel 10 L	517,00		00,00		00,00	1	517,00	1
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	18	567,18	12
A	Savo desinfekce	21,77		00,00	37	805,49	31	674,87	24
C	smetáček	26,00		00,00	4	104,00	2	52,00	bez normy
C	smeták bez tyče	53,60		00,00	2	107,20	1	53,60	bez normy
C	švédské utěrky	17,93		00,00	17	304,81	13	233,09	bez normy
C	triko bavlna	109,00		00,00	2	218,00	1	109,00	bez normy
C	WC kartáč	29,00		00,00	2	58,00		00,00	bez normy
C	WC kartáč - nádoba	41,00		00,00	2	82,00		00,00	bez normy
C	zástěra	190,00		00,00		00,00	4	760,00	bez normy
B	ždímač	15,00		00,00		00,00	4	60,00	bez normy
C	žiletka	31,00		00,00		00,00	1	31,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				,00		22 042,31		15 117,55	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				,00		1 836,86		1 259,80	
Podíl nákladů na tržbě [%]				,00		9,28		6,36	
Tržba [Kč]								19 800,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 4: JŠ-4-KGM

JŠ-4-KGM									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
C	bezpečnostní škrabka	88,00		00,00	5	440,00	4	352,00	bez normy
A	Claro Line Uni	60,00	26	1560,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00		00,00	8
C	držák mopu	662,60	2	1325,20	0	00,00		00,00	bez normy
A	Frosh	42,10	5	210,50	9	378,90		00,00	0
C	hadr na podlahu světlý	14,90	8	119,20	16	238,40	13	193,70	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60		00,00	8	116,80	4	58,40	bez normy
C	houbičky malé	15,00	10	150,00	7	105,00	3	45,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	15	75,00	30	150,00		00,00	bez normy
B	Jar	31,00		00,00	4	124,00	2	62,00	24
C	kbelík plastový 10 l	59,20	1	59,20		00,00		00,00	bez normy
C	kbelík plastový 5 l	69,00		00,00		00,00	4	276,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	9	108,00	1	12,00		00,00	16
A	Kristall-Klar	44,00		00,00	1	44,00	7	308,00	0
C	lopatka malá	13,80		00,00	4	55,20	4	55,20	bez normy
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	18	1310,40	60	4368,00	22	1601,60	36
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00	2	100,00		00,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00	15	1350,00		00,00		00,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00		00,00		00,00		00,00	0
C	mop náhradní (provázky)	29,30	2	58,60	68	1992,40		00,00	bez normy
C	mop plochý náhrada	237,60	1	237,60		00,00		00,00	bez normy
C	násada	152,00	1	152,00	6	912,00	4	608,00	bez normy
C	oprašovátko s tyčí	109,00	2	218,00		00,00		00,00	bez normy
C	oprašovátko	38,00	2	76,00		00,00		00,00	bez normy
C	pleny	19,20	3	57,60		00,00		00,00	bez normy
B	Polish Cleaner	193,00	1	193,00		00,00		00,00	0
A	Pronto mýdlový čistič	58,20		00,00	7	407,40		00,00	0
A	Pulirapid	49,30	4	197,20	14	690,20	12	591,60	8
C	pumpa dávkovací Sanikal	230,00		00,00		00,00	1	230,00	bez normy
A	Real tekutý písek	21,60	5	108,00	10	216,00	5	108,00	20
C	rozprašovač	46,90		00,00		00,00	2	93,80	bez normy
C	rukavice gumové	14,00	18	252,00		00,00	15	210,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	25	97,50	100	390,00	9	35,10	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60		00,00	6	411,60		00,00	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	35	1765,05	55	2773,65	5	252,15	45
A	sáčky odpadkové 240 L	16,80		00,00		00,00		00,00	0
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	115	2673,75	110	2557,50	112	2604,00	110
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30		00,00		00,00		00,00	0
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04		00,00		00,00	4	68,16	0
A	Sanikal	69,57	7	486,99	9	626,13	9	626,13	0
A	Sanikal barel 10 L	517,00		00,00		00,00	2	1034,00	2
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00		00,00	0
A	Savo desinfekce	21,77	29	631,33	24	522,48	24	522,48	12
C	smetáček	26,00		00,00	4	104,00	4	104,00	bez normy
C	smeták bez tyče	53,60	5	268,00	9	482,40	4	214,40	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	27	484,11	16	286,88	16	286,88	bez normy
B	Tablet	119,30	1	119,30	4	477,20		00,00	2
A	Torvan	165,80		00,00	2	331,60		00,00	0
C	triko bavlna	109,00	4	436,00	12	1308,00	4	436,00	bez normy
C	Ultraspeed komplet souprava	735,00		00,00	1	735,00		00,00	bez normy
A	Wittol	28,00		00,00	10	280,00		00,00	0
C	zásněra	190,00	2	380,00		00,00	2	380,00	bez normy
B	ždímač	15,00	1	15,00		00,00		00,00	bez normy
C	žiletka	31,00		00,00	2	62,00		00,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				15 174,53		21 698,74		11 356,60	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				1 264,54		2 169,87		946,38	
Podíl nákladů na tržbě [%]				4,42		7,59		3,31	
Tržba [Kč]								28 606,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 5: IŠ-2-AJ

IŠ-2-AJ									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	4	240,00		0,00		0,00	0
A	Clin	31,07		0,00		0,00	2	62,14	6
A	Frosh	42,10		0,00	9	378,90	6	252,60	6
C	hadr na podlahu světlý	14,90		0,00	8	119,20	3	44,70	bez normy
C	houbičky malé	15,00	3	45,00	7	105,00	8	120,00	bez normy
C	houbové utěrky	5,00	20	100,00	50	250,00	10	50,00	bez normy
B	Jar	31,00		0,00		0,00	2	62,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	3	36,00	3	36,00	4	48,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	1	44,00	3	132,00	1	44,00	0
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	6	436,80	8	582,40	6	436,80	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00	2	180,00		0,00		0,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00		0,00	1	74,00		0,00	2
C	násada	152,00		0,00	1	152,00		0,00	bez normy
C	oprašovátka	38,00	1	38,00		0,00		0,00	bez normy
C	pleny	19,20		0,00		0,00	6	115,20	bez normy
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	10	582,00	10	582,00		0,00	0
A	Pulirapid	49,30		0,00	5	246,50	5	246,50	15
A	Real tekutý písek	21,60	7	151,20	8	172,80	5	108,00	6
C	rukavice gumové	14,00	3	42,00	3	42,00	2	28,00	bez normy
C	rychloutěrky	3,90		0,00		0,00	9	35,10	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60		0,00		0,00	3	205,80	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	10	794,00		0,00	4	317,60	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	9	453,87	10	504,30	13	655,59	10
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	20	465,00		0,00		0,00	18
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04	19	323,76	40	681,60	25	426,00	36
A	Sanikal	69,57	5	347,85	8	556,56	3	208,71	4
A	Savo na povrchy	31,51		0,00		0,00	1	31,51	12
A	Savo desinfekce	21,77	4	87,08	4	87,08		0,00	4
C	švédské utěrky	17,93	2	35,86	2	35,86	6	107,58	bez normy
A	Torvan	165,80	4	663,20	6	994,80		0,00	0
C	tríko bavlna	109,00		0,00	1	109,00		0,00	bez normy
C	Ultraspeed komplet souprava	735,00		0,00		0,00	1	735,00	bez normy
C	zástěra	190,00		0,00	1	190,00		0,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				5 065,62		6 032,00		4 340,83	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				422,14		502,67		361,74	
Podíl nákladů na tržbě [%]				4,59		5,47		3,93	
Tržba [Kč]								9 197,92	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 6: IŠ-3-AP

IŠ-3-AP									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	10	600,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00		00,00	6
A	Frosh	42,10		00,00	12	505,20	2	84,20	6
C	hadr na podlahu světlý	14,90	6	89,40	3	44,70		00,00	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60		00,00	2	29,20	2	29,20	bez normy
C	houbičky malé	15,00	8	120,00	10	150,00	4	60,00	bez normy
C	houbičky velké	06,00		00,00		00,00	10	60,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	10	50,00	40	200,00	30	150,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	10	120,00	7	84,00	2	24,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	6	264,00	4	176,00		00,00	0
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	8	582,40	18	1310,40	14	1019,20	24
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00	2	100,00		00,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00	4	360,00		00,00		00,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00	4	296,00		00,00	4	296,00	2
C	mop plochý náhrada	237,60	2	475,20		00,00		00,00	bez normy
C	oprašovátko s tyčí	109,00	2	218,00		00,00		00,00	bez normy
C	pleny	19,20	18	345,60	2	38,40		00,00	bez normy
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	10	582,00	10	582,00		00,00	0
A	Real tekutý písek	21,60	16	345,60	6	129,60	4	86,40	6
C	rukavice gumové	14,00	12	168,00	6	84,00	5	70,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	34	132,60	20	78,00	12	46,80	bez normy
C	sáčky do vysavače (Eta)	35,00		00,00		00,00	4	140,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	7	555,80		00,00	2	158,80	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	25	1260,75	27	1361,61	10	504,30	24
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25		00,00	18	418,50	10	232,50	24
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30	6	175,80	28	820,40	22	644,60	24
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04	45	766,80	65	1107,60	51	869,04	60
A	Sanikal	69,57	4	278,28	6	417,42		00,00	4
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	18	567,18	12
A	Savo desinfekce	21,77	16	348,32	20	435,40	12	261,24	12
C	švédské utěrky	17,93	28	502,04	14	251,02	18	322,74	bez normy
A	Torvan	165,80	12	1989,60	14	2321,20	1	165,80	0
C	triko bavlna	109,00	5	545,00	1	109,00	2	218,00	bez normy
C	venkovní koště s násadou	119,00		00,00		00,00	2	238,00	bez normy
C	zástěra	190,00		00,00	1	190,00		00,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				11 171,19		10 943,65		6 248,00	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				930,93		911,97		520,67	
Podíl nákladů na tržbě [%]				7,76		7,60		4,34	
Tržba [Kč]								12 000,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 7: IŠ-I-AC

IŠ-I-AC									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	6	360,00	0	00,00	0	00,00	0
A	Clin	31,07	0	00,00	0	00,00	1	31,07	4
A	Eloxa Prima	235,06	0	00,00	1	235,06	1	235,06	1
A	Frosh	42,10	0	00,00	10	421,00	12	505,20	10
C	hadr na podlahu světlý	14,90	0	00,00	0	00,00	2	29,80	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60	0	00,00	2	29,20	4	58,40	bez normy
C	houbičky malé	15,00	2	30,00	5	75,00	5	75,00	bez normy
C	houbičky velké	06,00	0	00,00	0	00,00	5	30,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	8	40,00	20	100,00	30	150,00	bez normy
A	Jar	31,00	22	682,00	20	620,00	18	558,00	18
C	krém na ruce	12,00	6	72,00	3	36,00	3	36,00	bez normy
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	2	145,60	20	1456,00	7	509,60	18
A	Merida Nano Glass	50,00	0	00,00	0	00,00	1	50,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00	2	180,00	0	00,00	0	00,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00	0	00,00	2	148,00	10	740,00	2
C	mop náhradní (provázky)	29,30	0	00,00	1	29,30	0	00,00	bez normy
C	mop plochý dvojjazyčný	138,00	0	00,00	0	00,00	0	00,00	bez normy
C	mop plochý náhrada	237,60	6	1425,60	0	00,00	0	00,00	bez normy
C	násada	152,00	0	00,00	0	00,00	3	456,00	bez normy
C	oprašovátka	38,00	0	00,00	1	38,00	1	38,00	bez normy
C	pleny	19,20	0	00,00	2	38,40	7	134,40	bez normy
B	Polish Cleaner	193,00	0	00,00	1	193,00	4	772,00	0
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	33	1920,60	30	1746,00	6	349,20	0
A	Pulirapid	49,30	0	00,00	6	295,80	13	640,90	0
A	Real tekutý písek	21,60	20	432,00	13	280,80	1	21,60	6
C	rukavice gumové	14,00	7	98,00	2	28,00	7	98,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	30	117,00	10	39,00	27	105,30	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60	0	00,00	0	00,00	1	68,60	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	0	00,00	0	00,00	0	00,00	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	10	504,30	10	504,30	7	353,01	8
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	58	1348,50	37	860,25	0	00,00	12
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30	0	00,00	0	00,00	0	00,00	0
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04	11	187,44	5	85,20	25	426,00	48
A	Sanikal	69,57	8	556,56	2	139,14	9	626,13	2
A	Savo na povrchy	31,51	0	00,00	2	63,02	15	472,65	24
A	Savo desinfekce	21,77	1	21,77	0	00,00	5	108,85	4
C	s metáček	26,00	0	00,00	0	00,00	1	26,00	bez normy
C	s meták bez tyče	53,60	0	00,00	0	00,00	3	160,80	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	8	143,44	4	71,72	9	161,37	bez normy
A	Torvan	165,80	14	2321,20	0	00,00	0	00,00	0
C	triko bavlna	109,00	4	436,00	1	109,00	1	109,00	bez normy
C	zástěra	190,00	3	570,00	1	190,00	0	00,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				11 592,01		7 831,19		8 135,94	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				966,00		652,60		678,00	
Podíl nákladů na tržbě [%]				11,93		8,06		8,37	
Tržba [Kč]								8 100,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 8: IŠ-1-PI

IŠ-1-PI									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Clin	31,07		00,00		00,00		00,00	2
A	Frosh	42,10		00,00	2	84,20	2	84,20	2
C	houbičky malé	15,00		00,00	1	15,00		00,00	bez normy
C	houbičky velké	06,00		00,00		00,00	5	30,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	1	12,00	1	12,00	1	12,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00		00,00	2	88,00		00,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00	1	90,00		00,00		00,00	bez normy
C	mop plochý náhrada	237,60	1	237,60	1	237,60	2	475,20	bez normy
C	oprašovátka	38,00		00,00	1	38,00		00,00	bez normy
B	Polish Cleaner	193,00		00,00		00,00		00,00	bez normy
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	4	232,80	7	407,40		00,00	0
A	Pulirapid	49,30		00,00	2	98,60		00,00	0
A	Real tekutý písek	21,60		00,00	2	43,20	1	21,60	2
C	rukavice gumové	14,00	1	14,00	3	42,00		00,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90		00,00	10	39,00	6	23,40	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40		00,00	1	79,40	1	79,40	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	5	252,15	6	302,58	4	201,72	6
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	5	116,25	6	139,50	9	209,25	6
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04	6	102,24	19	323,76	9	153,36	18
A	Sanikal	69,57	1	69,57	1	69,57		00,00	1
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	3	94,53	6
A	Savo desinfekce	21,77		00,00		00,00		00,00	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	4	71,72	6	107,58	3	53,79	bez normy
A	Torvan	165,80		00,00	3	497,40		00,00	3
C	triko bavlna	109,00		00,00	2	218,00		00,00	bez normy
C	Ultraspeed komplet souprava	735,00		00,00	1	735,00		00,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				1 198,33		3 577,79		1 438,45	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				99,86		298,15		119,87	
Podíl nákladů na tržbě [%]				1,96		5,84		2,35	
Tržba [Kč]								5 103,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 9: IŠ-2-GR

IŠ-2-GR									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	18	1080,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00		00,00	4
B	Eloxa Prima	235,06	2	470,12	2	470,12	1	235,06	0
A	Frosh	42,10		00,00	3	126,30	11	463,10	4
A	hadr na podlahu světlý	14,90	38	566,20	29	432,10	25	372,50	12
A	hadr na podlahu Vaflo	20,30		00,00		00,00	8	162,40	6
A	hadřík Petr na podlahu	14,60		00,00	7	102,20	2	29,20	0
C	houbičky malé	15,00	3	45,00		00,00	3	45,00	bez normy
C	houbičky velké	06,00		00,00		00,00	5	30,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	10	50,00		00,00		00,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	9	108,00	8	96,00	8	96,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	3	132,00	1	44,00		00,00	0
C	lopatka malá	13,80	2	27,60		00,00		00,00	bez normy
A	Merida Effectin lesk	136,50		00,00		00,00	6	819,00	0
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	21	1528,80	47	3421,60	38	2766,40	48
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00	1	50,00		00,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00	5	450,00		00,00		00,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00	4	296,00		00,00		00,00	0
A	mop plochý dvojjazyčný	138,00		00,00	13	1794,00		00,00	12
C	násada	152,00	2	304,00	2	304,00	3	456,00	bez normy
B	Polish Cleaner	193,00	4	772,00		00,00	2	386,00	2
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	5	291,00	6	349,20		00,00	0
A	Pulirapid	49,30		00,00	13	640,90	10	493,00	0
A	Real tekutý písek	21,60	18	388,80	26	561,60	14	302,40	6
A	rukavice gumové	14,00	32	448,00	38	532,00	20	280,00	24
C	rychloutěrky	03,90	62	241,80	40	156,00	6	23,40	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60		00,00	3	205,80	2	137,20	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	7	555,80		00,00	2	158,80	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	9	453,87	4	201,72	4	201,72	4
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25		00,00	15	348,75	25	581,25	18
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04	18	306,72	8	136,32	1	17,04	6
A	Sanikal	69,57	5	347,85	3	208,71	1	69,57	3
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	3	94,53	4
A	Savo desinfekce	21,77	16	348,32	21	457,17	20	435,40	6
C	smetáček	26,00	2	52,00		00,00		00,00	bez normy
C	smeták bez tyče	53,60	4	214,40	2	107,20	4	214,40	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	6	107,58		00,00	4	71,72	bez normy
A	Torvan	165,80	12	1989,60		00,00	1	165,80	0
C	tríko bavlna	109,00	1	109,00		00,00		00,00	bez normy
C	zástěra	190,00	1	190,00		00,00		00,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				11 874,46		10 745,69		9 106,89	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				989,54		895,47		758,91	
Podíl nákladů na tržbě [%]				11,92		10,79		9,14	
Tržba [Kč]								8 301,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 10: IŠ-2-BSN

IŠ-2-BSN									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	28	1680,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00	4	124,28	18
B	Eloxa Prima	235,06		00,00		00,00	1	235,06	bez normy
A	Frosh	42,10	5	210,50	32	1347,20	39	1641,90	24
C	hadr na podlahu světlý	14,90	13	193,70	21	312,90	2	29,80	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60	4	58,40		00,00	2	29,20	bez normy
C	houbičky malé	15,00	44	660,00	47	705,00	47	705,00	bez normy
C	houbičky velké	06,00	15	90,00		00,00	10	60,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	244	1220,00	230	1150,00	141	705,00	bez normy
B	Jar	31,00	103	3193,00	74	2294,00	75	2325,00	bez normy
C	kbelík plastový 5 l	69,00	8	552,00		00,00	5	345,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	6	72,00		00,00	7	84,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	6	264,00	13	572,00		00,00	0
C	lopatka malá	13,80		00,00	1	13,80		00,00	bez normy
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	6	436,80	49	3567,20	24	1747,20	48
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00		00,00	5	250,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00	3	270,00		00,00	7	630,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00	18	1332,00	20	1480,00	18	1332,00	18
C	mop náhradní (provázky)	29,30	4	117,20	2	58,60	6	175,80	bez normy
C	mop plochý dvojjazyčný	138,00	2	276,00		00,00		00,00	bez normy
C	mop plochý náhrada	237,60	2	475,20	13	3088,80	4	950,40	bez normy
C	násada	152,00		00,00	1	152,00	2	304,00	bez normy
C	oprašovačko s tyčí	109,00	4	436,00		00,00		00,00	bez normy
C	pleny	19,20	27	518,40		00,00	15	288,00	bez normy
B	Polish Cleaner	193,00	3	579,00		00,00		00,00	bez normy
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	39	2269,80	11	640,20	2	116,40	0
A	Pulirapid	49,30	8	394,40	35	1725,50	41	2021,30	12
A	Real tekutý písek	21,60	36	777,60	44	950,40	34	734,40	24
C	rozprašovač	46,90	1	46,90		00,00	1	46,90	bez normy
C	rukavice gumové	14,00	19	266,00	22	308,00	12	168,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	56	218,40	120	468,00	41	159,90	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60		00,00	7	480,20		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Panda)	77,20	5	386,00	3	231,60	5	386,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	22	1746,80	19	1508,60	40	3176,00	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	73	3681,39	64	3227,52	63	3177,09	48
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	57	1325,25	91	2115,75	71	1650,75	0
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30	27	791,10	28	820,40	43	1259,90	48
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04	117	1993,68	84	1431,36	80	1363,20	120
A	Sanikal	69,57	13	904,41	16	1113,12	17	1182,69	18
A	Sanikal barel 10 L	517,00		00,00		00,00		00,00	0
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	6	189,06	36
A	Savo desinfekce	21,77	14	304,78	19	413,63	14	304,78	18
C	smetáček	26,00	4	104,00	1	26,00	3	78,00	bez normy
C	smeták bez tyče	53,60	2	107,20		00,00		00,00	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	58	1039,94	20	358,60	67	1201,31	bez normy
A	Torvan	165,80	53	8787,40	4	663,20	11	1823,80	0
C	tríko bavlna	109,00		00,00	2	218,00	2	218,00	bez normy
C	Ultraspeed komplet souprava	735,00	2	1470,00		00,00		00,00	bez normy
C	zástěra	190,00		00,00	2	380,00	1	190,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				39 249,25		31 821,58		31 409,12	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				3 270,77		2 651,80		2 617,43	
Podíl nákladů na tržbě [%]				12,32		9,99		9,86	
Tržba [Kč]								26 556,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 11: IŠ-1-GJP

IŠ-1-GJP									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
C	bezpečnostní škrabka	88,00	2	176,00		00,00		00,00	bez normy
A	Claro Line Uni	60,00	30	1800,00		00,00		00,00	0
A	Clín	31,07		00,00		00,00	4	124,28	6
A	Frosh	42,10	5	210,50	15	631,50	5	210,50	12
C	hadr na podlahu světlý	14,90	21	312,90	13	193,70	19	283,10	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60	4	58,40	4	58,40	4	58,40	bez normy
C	houbičky malé	15,00	8	120,00	4	60,00	15	225,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	10	50,00	10	50,00		00,00	bez normy
B	Jar	31,00	30	930,00	24	744,00	24	744,00	9
C	kbelík plastový 5 l	69,00	5	345,00		00,00		00,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	7	84,00	9	108,00	10	120,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	7	308,00	9	396,00	4	176,00	0
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	55	4004,00	56	4076,80	60	4368,00	60
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00		00,00	3	150,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00	6	540,00		00,00		00,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00	14	1036,00		00,00	2	148,00	2
C	mop jednojazyčný náhrada	138,00	10	1380,00	2	276,00		00,00	bez normy
C	mop plochý dvojjazyčný	138,00	2	276,00		00,00	2	276,00	bez normy
C	násada	152,00		00,00		00,00	3	456,00	bez normy
C	oprašovátka s tyčí	109,00	5	545,00		00,00		00,00	bez normy
C	oprašovátka	38,00		00,00		00,00	1	38,00	bez normy
C	pleny	19,20	35	672,00		00,00	10	192,00	bez normy
B	Polish Cleaner	193,00	1	193,00		00,00		00,00	bez normy
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	13	756,60	12	698,40	3	174,60	0
A	Pulirapid	49,30		00,00		00,00	16	788,80	0
A	Real tekutý písek	21,60	16	345,60		00,00	16	345,60	9
C	rozprašovač	46,90		00,00		00,00	2	93,80	bez normy
C	rukavice gumové	14,00	30	420,00	15	210,00	24	336,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	56	218,40	40	156,00	21	81,90	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60		00,00	3	205,80	3	205,80	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	10	794,00	9	714,60	13	1032,20	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	56	2824,08	36	1815,48	26	1311,18	48
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	225	5231,25	165	3836,25	166	3859,50	168
A	Sanikal	69,57	21	1460,97	5	347,85	14	973,98	0
A	Sanikal barel 10 L	517,00		00,00		00,00	1	517,00	1
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	6	189,06	12
A	Savo desinfekce	21,77	41	892,57	24	522,48	21	457,17	24
C	smeták bez tyče	53,60		00,00		00,00	3	160,80	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	34	609,62	12	215,16	48	860,64	bez normy
B	Tablefit	119,30		00,00	12	1431,60	1	119,30	3
A	Torvan	165,80	9	1492,20	2	331,60		00,00	0
C	triko bavlna	109,00	11	1199,00	3	327,00	4	436,00	bez normy
C	zástěra	190,00	1	190,00	2	380,00	3	570,00	bez normy
C	žiletka	31,00	1	31,00		00,00	2	62,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				29 506,09		17 786,62		20 144,61	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				2 950,61		1 778,66		2 014,46	
Podíl nákladů na tržbě [%]				14,82		8,93		10,12	
Tržba [Kč]								19 907,44	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 12: IŠ-7-TU

IŠ-7-TU									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	3	180,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00		00,00	2
A	Frosh	42,10		00,00		00,00	2	84,20	2
C	hadr na podlahu světlý	14,90		00,00	3	44,70		00,00	bez normy
C	houbičky malé	15,00	1	15,00	2	30,00	1	15,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00		00,00	10	50,00		00,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	1	12,00	1	12,00	1	12,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	1	44,00		00,00		00,00	0
A	Merida Multifloor - Nano	72,80		00,00	7	509,60	4	291,20	6
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00		00,00		00,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00	1	90,00		00,00	1	90,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00		00,00		00,00	1	74,00	1
C	mop náhradní (provázky)	29,30	1	29,30	1	29,30		00,00	bez normy
C	mop plochý náhrada	237,60	1	237,60	1	237,60		00,00	bez normy
C	oprašovátka	38,00		00,00	1	38,00		00,00	bez normy
A	Pronto mýdlový čistič	58,20		00,00	1	58,20		00,00	0
A	Pulirapid	49,30		00,00		00,00	1	49,30	1
A	Real tekutý písek	21,60	1	21,60	2	43,20	2	43,20	2
C	rukavice gumové	14,00	1	14,00	1	14,00		00,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	3	11,70	10	39,00		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40		00,00	2	158,80	1	79,40	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	3	151,29	4	201,72	4	201,72	4
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	5	116,25	3	69,75	2	46,50	4
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04	5	85,20	10	170,40	6	102,24	8
A	Sanikal	69,57		00,00	1	69,57	1	69,57	1
A	Sanikal barel 10 L	517,00		00,00		00,00		00,00	0
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00		00,00	2
A	Savo desinfekce	21,77		00,00	1	21,77		00,00	1
C	švédské utěrky	17,93	2	35,86	2	35,86	3	53,79	bez normy
A	Torvan	165,80		00,00		00,00		00,00	0
C	triko bavlna	109,00	1	109,00	1	109,00		00,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				1 152,80		1 942,47		1 212,12	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				96,07		161,87		101,01	
Podíl nákladů na tržbě [%]				2,00		3,37		2,10	
Tržba [Kč]								4 799,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 13: IŠ-2-HDI

IŠ-2-HDI									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	2	120,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00	1	31,07	6
A	Frosh	42,10		00,00	9	378,90		00,00	6
C	hadr na podlahu světlý	14,90		00,00		00,00	1	14,90	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60		00,00	2	29,20	2	29,20	bez normy
C	houbičky malé	15,00	4	60,00	5	75,00	6	90,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	13	65,00	20	100,00	20	100,00	bez normy
B	Jar	31,00		00,00	4	124,00	18	558,00	12
C	krém na ruce	12,00	1	12,00		00,00	2	24,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00		00,00	5	220,00	1	44,00	0
C	lopatka malá	13,80		00,00	3	41,40	1	13,80	bez normy
A	Merida Multifloor - Nano	72,80		00,00	9	655,20	8	582,40	6
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00		00,00	1	50,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00		00,00		00,00	2	180,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00		00,00	3	222,00	3	222,00	2
C	mop plochý náhrada	237,60	2	475,20		00,00		00,00	bez normy
C	násada	152,00		00,00		00,00	1	152,00	bez normy
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	12	698,40	9	523,80	2	116,40	0
A	Pulirapid	49,30		00,00		00,00	1	49,30	6
A	Real tekutý písek	21,60	2	43,20	6	129,60	5	108,00	6
C	rukavice gumové	14,00	1	14,00	1	14,00		00,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	16	62,40	13	50,70	9	35,10	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60		00,00	1	68,60		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	3	238,20	3	238,20	2	158,80	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	15	756,45	16	806,88	9	453,87	12
A	sáčky odpadkové 240 L	16,80		00,00		00,00		00,00	0
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	5	116,25		00,00		00,00	0
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30		00,00	4	117,20	9	263,70	6
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04	26	443,04	32	545,28	39	664,56	36
A	Sanikal	69,57	2	139,14	1	69,57	2	139,14	2
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	11	346,61	12
A	Savo desinfekce	21,77		00,00	5	108,85	6	130,62	6
C	švédské utěrky	17,93	5	89,65	16	286,88	15	268,95	bez normy
A	Torvan	165,80	6	994,80		00,00	1	165,80	0
C	tríko bavlna	109,00		00,00	3	327,00		00,00	bez normy
C	zástěra	190,00		00,00	1	190,00		00,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				4 327,73		5 322,26		4 992,22	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				360,64		443,52		416,02	
Podíl nákladů na tržbě [%]				3,54		4,36		4,09	
Tržba [Kč]								10 176,50	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 14: IŠ-4-VÚŽ

IŠ-4-VÚŽ									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	6	360,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00	8	248,56	24
C	držák mopu	662,60		00,00	1	662,60		00,00	bez normy
B	Eloxa Prima	235,06		00,00	2	470,12	2	470,12	0
A	Formon	341,20	13	4435,60	7	2388,40	21	7165,20	12
A	Frosh	42,10	2	84,20	14	589,40	12	505,20	12
C	hadr na podlahu světlý	14,90	16	238,40	27	402,30	18	268,20	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60		00,00	8	116,80	4	58,40	bez normy
C	houbičky malé	15,00	10	150,00	10	150,00	22	330,00	bez normy
C	houbičky velké	06,00	5	30,00		00,00	24	144,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	30	150,00	24	120,00	10	50,00	bez normy
B	Jar	31,00	2	62,00		00,00	6	186,00	bez normy
C	kbelík plastový 5 l	69,00		00,00		00,00	2	138,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	11	132,00	8	96,00	16	192,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	6	264,00	14	616,00		00,00	0
C	lopatka malá	13,80	2	27,60		00,00	2	27,60	bez normy
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	10	728,00	36	2620,80	35	2548,00	48
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00		00,00	4	200,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00	2	180,00		00,00		00,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00	4	296,00	18	1332,00	11	814,00	12
C	mop jednojazyčný náhrada	138,00	3	414,00		00,00		00,00	bez normy
C	mop náhradní (provázky)	29,30	1	29,30		00,00		00,00	bez normy
C	mop plochý dvojjazyčný	138,00	13	1794,00	20	2760,00		00,00	bez normy
C	mop plochý náhrada	237,60	1	237,60	5	1188,00		00,00	bez normy
C	násada	152,00	4	608,00	1	152,00	2	304,00	bez normy
C	oprašovátko	38,00	2	76,00		00,00	4	152,00	bez normy
C	pleny	19,20	15	288,00	17	326,40	22	422,40	bez normy
A	Polish Cleaner	193,00		00,00	4	772,00		00,00	2
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	14	814,80	18	1047,60	6	349,20	0
A	Pulirapid	49,30	4	197,20	42	2070,60	41	2021,30	24
A	Real tekutý písek	21,60	2	43,20	10	216,00	4	86,40	6
C	rukavice gumové	14,00	16	224,00	18	252,00	24	336,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	31	120,90	30	117,00	11	42,90	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60		00,00	2	137,20		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Panda)	77,20	6	463,20		00,00		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	7	555,80	12	952,80	22	1746,80	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	44	2218,92	54	2723,22	39	1966,77	48
A	sáčky odpadkové 240 L [ks]	16,80	60	1008,00	60	1008,00	60	1008,00	60
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	36	837,00	12	279,00	30	697,50	12
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30	7	205,10	12	351,60	9	263,70	24
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04	165	2811,60	174	2964,96	203	3459,12	168
A	Sanikal	69,57	8	556,56	10	695,70	12	834,84	2
A	Sanikal barel 10 L	517,00		00,00		00,00		00,00	1
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	34	1071,34	18
A	Savo desinfekce	21,77	4	87,08	12	261,24	27	587,79	12
C	smetáček	26,00	2	52,00	2	52,00	2	52,00	bez normy
C	smeták bez tyče	53,60	4	214,40	2	107,20	2	107,20	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	20	358,60	24	430,32	58	1039,94	bez normy
A	Torvan	165,80	15	2487,00		00,00		00,00	0
C	triko bavlna	109,00	4	436,00	2	218,00	2	218,00	bez normy
C	zástěra	190,00	2	380,00	4	760,00		00,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				24 656,06		29 407,26		30 112,48	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				2 054,67		2 450,61		2 509,37	
Podíl nákladů na tržbě [%]				3,68		4,38		4,49	
Tržba [Kč]								55 896,84	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 15: IŠ-10-RSM

IŠ-10-RSM									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	21	1260,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00	2	62,14	6
A	Frosh	42,10		00,00	6	252,60	5	210,50	6
C	hadr na podlahu světlý	14,90	5	74,50	2	29,80		00,00	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60	2	29,20	4	58,40	1	14,60	bez normy
C	houbičky malé	15,00	10	150,00	9	135,00	10	150,00	bez normy
C	houbičky velké	06,00	5	30,00		00,00		00,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	15	75,00	4	20,00	30	150,00	bez normy
C	kbelík plastový 5 l	69,00		00,00		00,00	1	69,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	7	84,00	3	36,00	10	120,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	4	176,00	8	352,00		00,00	0
C	lopatka malá	13,80		00,00		00,00	1	13,80	bez normy
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	11	800,80	19	1383,20	10	728,00	24
A	Merida Nano Sanitin	90,00	3	270,00	3	270,00	2	180,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00	4	296,00	2	148,00	4	296,00	2
C	mop náhradní (provázky)	29,30	30	879,00	29	849,70	34	996,20	bez normy
C	mop plochý náhrada	237,60	1	237,60		00,00		00,00	bez normy
C	násada	152,00	1	152,00	1	152,00		00,00	bez normy
C	oprašovátko s tyčí	109,00	2	218,00		00,00		00,00	bez normy
C	oprašovátko	38,00	2	76,00	1	38,00		00,00	bez normy
C	pleny	19,20		00,00		00,00	13	249,60	bez normy
A	Pronto mýdlový čistěč	58,20	10	582,00	11	640,20		00,00	0
A	Pulirapid	49,30	4	197,20	10	493,00	7	345,10	0
A	Real tekutý písek	21,60	11	237,60	8	172,80	7	151,20	6
C	rozprašovač	46,90	3	140,70		00,00	4	187,60	bez normy
C	rukavice gumové	14,00	12	168,00	10	140,00	4	56,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	61	237,90	53	206,70	10	39,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60		00,00	2	137,20		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Panda)	77,20		00,00	1	77,20	1	77,20	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	10	794,00	12	952,80	16	1270,40	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	20	1008,60	30	1512,90	22	1109,46	24
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	8	186,00	4	93,00	14	325,50	12
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30		00,00		00,00	4	117,20	0
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04	93	1584,72	74	1260,96	58	988,32	72
A	Sanikal	69,57	11	765,27	11	765,27	10	695,70	6
A	Sanikal barel 10 L	517,00		00,00		00,00		00,00	0
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	4	126,04	12
A	Savo desinfekce	21,77	15	326,55	17	370,09	14	304,78	12
C	smetáček	26,00		00,00		00,00	1	26,00	bez normy
C	smeták bez tyče	53,60		00,00	1	53,60		00,00	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	18	322,74	12	215,16	30	537,90	bez normy
A	Torvan	165,80	5	829,00	4	663,20	8	1326,40	0
C	triko bavlna	109,00		00,00		00,00	1	109,00	bez normy
C	Últraspeed komplet souprava	735,00		00,00		00,00	2	1470,00	bez normy
C	zástěra	190,00	3	570,00		00,00	1	190,00	bez normy
B	ždímač	15,00		00,00		00,00	1	15,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				12 758,38		11 478,78		12 707,64	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				1 063,20		956,57		1 058,97	
Podíl nákladů na tržbě [%]				5,00		4,50		4,98	
Tržba [Kč]								21 264,17	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 16: BH-6-AT

BH-6-AT									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	3	180,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00	1	31,07	2
A	Frosh	42,10		00,00		00,00	1	42,10	1
C	hadr na podlahu světlý	14,90	1	14,90		00,00		00,00	bez normy
C	houbičky malé	15,00	3	45,00	1	15,00		00,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	13	65,00		00,00		00,00	bez normy
B	Jar	31,00	1	31,00		00,00		00,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	1	12,00		00,00	1	12,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	1	44,00		00,00		00,00	0
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	2	145,60		00,00		00,00	0
C	mop náhradní (provázky)	29,30	5	146,50	2	58,60		00,00	bez normy
C	násada	152,00	1	152,00		00,00		00,00	bez normy
C	oprašovátka s tyčí	109,00	1	109,00		00,00		00,00	bez normy
C	pleny	19,20	13	249,60		00,00		00,00	bez normy
A	Real tekutý písek	21,60		00,00		00,00	1	21,60	1
C	rukavice gumové	14,00	8	112,00	1	14,00	1	14,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	1	79,40		00,00		00,00	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	6	302,58	1	50,43	3	151,29	3
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	10	232,50	1	23,25	6	139,50	6
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30	3	87,90	3	87,90	4	117,20	3
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04		00,00	2	34,08		00,00	0
A	Sanikal	69,57	3	208,71		00,00	1	69,57	1
A	Savo desinfekce	21,77	2	43,54		00,00		00,00	0
C	smeták bez tyče	53,60	2	107,20		00,00		00,00	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	16	286,88		00,00		00,00	bez normy
A	Torvan	165,80	4	663,20	1	165,80	1	165,80	2
Spotřeba za rok [Kč]				3 318,51		449,06		764,13	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				276,54		37,42		63,68	
Podíl nákladů na tržbě [%]				9,22		1,25		2,12	
Tržba [Kč]								3 000,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 17: BH-4-AE

BH-4-AE									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Clin	31,07		00,00		00,00	16	497,12	18
A	Frosh	42,10		00,00		00,00	4	168,40	12
C	hadr na podlahu světlý	14,90		00,00		00,00	8	119,20	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60		00,00	4	58,40		00,00	bez normy
C	houbičky malé	15,00		00,00	7	105,00	11	165,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00		00,00	56	280,00	114	570,00	bez normy
A	Jar	31,00		00,00	4	124,00		00,00	0
C	kbelík plastový 5 l	69,00		00,00	4	276,00		00,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00		00,00	8	96,00	9	108,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00		00,00	17	748,00	4	176,00	0
C	lopatka malá	13,80		00,00	4	55,20	1	13,80	bez normy
A	Merida Multifloor - Nano	72,80		00,00	6	436,80	9	655,20	24
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00		00,00	10	500,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00		00,00	4	360,00	4	360,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00		00,00		00,00	6	444,00	4
C	mop plochý náhrada	237,60		00,00		00,00	4	950,40	bez normy
C	násada	152,00		00,00	4	608,00		00,00	bez normy
C	oprašovátko	38,00		00,00		00,00	3	114,00	bez normy
C	pleny	19,20		00,00	30	576,00		00,00	bez normy
A	Pronto mýdlový čistič	58,20		00,00	24	1396,80		00,00	0
B	Pronto sprej	97,80		00,00	1	97,80		00,00	bez normy
A	Real tekutý písek	21,60		00,00	25	540,00	6	129,60	6
C	rozprašovač	46,90		00,00	5	234,50		00,00	bez normy
C	rukavice gumové	14,00		00,00	9	126,00	11	154,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90		00,00	30	117,00		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60		00,00	4	274,40	3	205,80	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40		00,00	4	317,60	9	714,60	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43		00,00	55	2773,65	69	3479,67	72
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25		00,00	35	813,75	168	3906,00	240
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30		00,00	81	2373,30	20	586,00	18
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04		00,00	140	2385,60	15	255,60	0
A	Sanikal	69,57		00,00	4	278,28	18	1252,26	0
A	Sanikal barel 10 L	517,00		00,00		00,00		00,00	1
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	32	1008,32	36
B	Savo desinfekce	21,77		00,00		00,00	1	21,77	bez normy
C	smetáček	26,00		00,00	4	104,00	1	26,00	bez normy
C	smeták bez tyče	53,60		00,00	4	214,40		00,00	bez normy
C	švédské utěrky	17,93		00,00	10	179,30	23	412,39	bez normy
A	Torvan	165,80		00,00	4	663,20	14	2321,20	0
C	triko bavlna	109,00		00,00	4	436,00	2	218,00	bez normy
C	Ultraspeed komplet souprava	735,00		00,00	4	2940,00		00,00	bez normy
C	zástěra	190,00		00,00	4	760,00	1	190,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				,00		20 748,98		19 722,33	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				,00		3 458,16		1 643,53	
Podíl nákladů na tržbě [%]				,00		14,43		6,86	
Tržba [Kč]								23 957,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 18: BH-6-AIR

BH-6-AIR									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	3	180,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00		00,00	2
A	Frosh	42,10		00,00		00,00		00,00	1
C	hadr na podlahu světlý	14,90		00,00	3	44,70		00,00	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60		00,00		00,00	3	43,80	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	3	15,00		00,00		00,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	2	24,00	2	24,00	1	12,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	1	44,00		00,00		00,00	0
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	1	72,80	1	72,80	1	72,80	1
A	Merida Nano Sanitin	90,00	1	90,00	3	270,00	1	90,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00		00,00	1	74,00	1	74,00	1
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	1	58,20		00,00		00,00	0
A	Real tekutý písek	21,60	2	43,20	1	21,60		00,00	1
C	rozprašovač	46,90		00,00		00,00	1	46,90	bez normy
C	rukavice gumové	14,00	3	42,00	2	28,00	1	14,00	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	11	554,73	8	403,44	9	453,87	6
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	13	302,25	11	255,75	14	325,50	12
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30		00,00		00,00	1	29,30	0
A	Sanikal	69,57	2	139,14	1	69,57		00,00	1
B	Savo desinfekce	21,77	1	21,77		00,00		00,00	bez normy
C	smeták bez tyče	53,60	2	107,20		00,00		00,00	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	16	286,88	6	107,58	1	17,93	bez normy
A	Torvan	165,80	3	497,40	3	497,40	3	497,40	3
Spotřeba za rok [Kč]				2 478,57		1 868,84		1 677,50	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				206,55		155,74		139,79	
Podíl nákladů na tržbě [%]				5,61		4,23		3,80	
Tržba [Kč]								3 682,84	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 19: BH-6-GO

BH-6-GO									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	3	180,00	3	180,00		00,00	0
A	Clín	31,07		00,00		00,00	1	31,07	2
C	hadr na podlahu světlý	14,90	4	59,60	1	14,90	2	29,80	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60		00,00		00,00	1	14,60	bez normy
C	houbičky malé	15,00	1	15,00		00,00		00,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	10	50,00		00,00		00,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	6	72,00	3	36,00	7	84,00	bez normy
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	7	509,60	5	364,00	2	145,60	6
A	Merida Nano Sanitin	90,00	2	180,00		00,00	2	180,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00		00,00		00,00	2	148,00	1
C	oprašovátko	38,00	2	76,00		00,00		00,00	bez normy
C	pleny	19,20	5	96,00	3	57,60		00,00	bez normy
B	Polish Cleaner	193,00	1	193,00		00,00		00,00	bez normy
A	Pulirapid	49,30		00,00		00,00	1	49,30	0
A	Real tekutý písek	21,60	2	43,20		00,00	1	21,60	1
C	rozprašovač	46,90	2	93,80	5	234,50		00,00	bez normy
C	rukavice gumové	14,00	5	70,00	4	56,00	7	98,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	10	39,00		00,00		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Panda)	77,20		00,00		00,00	3	231,60	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	5	397,00	5	397,00	1	79,40	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43		00,00	1	50,43	1	50,43	1
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	5	116,25	8	186,00	8	186,00	6
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30		00,00		00,00		00,00	2
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04		00,00	3	51,12		00,00	0
A	Sanikal	69,57	7	486,99	5	347,85	4	278,28	2
A	Savo desinfekce	21,77	5	108,85	6	130,62	3	65,31	4
C	švédské utěrky	17,93	27	484,11		00,00	3	53,79	bez normy
A	Torvan	165,80	2	331,60	1	165,80		00,00	6
C	triko bavlna	109,00		00,00	1	109,00	2	218,00	bez normy
C	WC kartáč	29,00	2	58,00		00,00		00,00	bez normy
C	zástěra	190,00		00,00	1	190,00	1	190,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				3 660,00		2 570,82		2 154,78	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				305,00		214,24		179,57	
Podíl nákladů na tržbě [%]				1,91		1,34		1,12	
Tržba [Kč]								15 993,38	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 20: BH-4-Q

BH-4-Q									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
C	bezpečnostní škrabka	88,00	2	176,00		00,00	1	88,00	bez normy
A	Claro Line Uni	60,00	60	3600,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00	30	932,10	36
A	Eloxa Prima	235,06		00,00		00,00	1	235,06	0
C	hadr na podlahu světlý	14,90	11	163,90		00,00	6	89,40	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60	6	87,60	5	73,00	2	29,20	bez normy
C	houbičky malé	15,00	5	75,00	14	210,00	17	255,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	40	200,00	10	50,00	16	80,00	bez normy
A	Jar	31,00	48	1488,00	47	1457,00	48	1488,00	48
C	krém na ruce	12,00	39	468,00	46	552,00	44	528,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	18	792,00	14	616,00	4	176,00	0
C	lopatka malá	13,80	3	41,40	5	69,00	4	55,20	bez normy
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	29	2111,20	25	1820,00	63	4586,40	48
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00	12	600,00	3	150,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00	32	2880,00	33	2970,00	31	2790,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00	14	1036,00	32	2368,00	38	2812,00	36
C	mop jednojazyčný náhrada	138,00	28	3864,00	25	3450,00		00,00	bez normy
C	mop náhradní (provázky)	29,30		00,00	3	87,90	2	58,60	bez normy
C	mop plochý dvojjazyčný	138,00	20	2760,00	37	5106,00		00,00	bez normy
C	mop plochý náhrada	237,60		00,00	2	475,20		00,00	bez normy
C	násada	152,00	2	304,00		00,00	3	456,00	bez normy
C	oprašovátko s tyčí	109,00	2	218,00		00,00	1	109,00	bez normy
C	oprašovátko	38,00	2	76,00	3	114,00	4	152,00	bez normy
C	pleny	19,20	45	864,00	17	326,40	24	460,80	bez normy
A	Polish Cleaner	193,00	15	2895,00	9	1737,00	10	1930,00	4
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	1	58,20	8	465,60	1	58,20	0
A	Pulirapid	49,30		00,00	45	2218,50	54	2662,20	24
B	Ralex	36,50	2	73,00	5	182,50	20	730,00	bez normy
A	Real tekutý písek	21,60	19	410,40	7	151,20	7	151,20	12
C	rozprašovač	46,90	4	187,60	5	234,50	6	281,40	bez normy
C	rukavice gumové	14,00	39	546,00	38	532,00	53	742,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	10	39,00	70	273,00		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60		00,00	2	137,20	1	68,60	bez normy
C	sáčky do vysavače (Nilfisk)	68,90	2	137,80		00,00		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	16	1270,40	12	952,80	11	873,40	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	27	1361,61	41	2067,63	43	2168,49	48
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	52	1209,00	73	1697,25	47	1092,75	60
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30	13	380,90	15	439,50	35	1025,50	12
A	Sanikal	69,57	48	3339,36	33	2295,81	25	1739,25	0
A	Sanikal barel 10 L	517,00		00,00		00,00	1	517,00	4
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	10	315,10	4
A	Savo desinfekce	21,77	46	1001,42	20	435,40	31	674,87	24
C	smetáček	26,00	2	52,00	8	208,00	2	52,00	bez normy
C	smeták bez tyče	53,60	2	107,20		00,00	1	53,60	bez normy
A	švédské utěrky	17,93	35	627,55	80	1434,40	45	806,85	72
A	Torvan	165,80	14	2321,20	10	1658,00	4	663,20	0
C	triko bavlna	109,00	2	218,00	3	327,00	4	436,00	bez normy
C	Ultraspeed komplet souprava	735,00		00,00	1	735,00		00,00	bez normy
C	venkovní koště s násadou	119,00		00,00		00,00	1	119,00	bez normy
C	WC kartáč	29,00	3	87,00		00,00		00,00	bez normy
A	Witol	28,00	3	84,00		00,00		00,00	0
C	zástěra	190,00	1	190,00	3	570,00	5	950,00	bez normy
C	žiletka	31,00	1	31,00		00,00		00,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				37 832,74		39 096,79		33 641,37	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				3 152,73		3 258,07		2 803,45	
Podíl nákladů na tržbě [%]				5,43		5,61		4,83	
Tržba [Kč]								58 098,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 21: BH-4-OM

BH-4-OM									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
C	bezpečnostní škrabka	88,00		00,00		00,00		00,00	bez normy
A	Claro Line Uni	60,00	2	120,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00	8	248,56	12
A	Frosh	42,10		00,00		00,00	2	84,20	2
C	hadr na podlahu světlý	14,90	3	44,70	2	29,80	2	29,80	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60	1	14,60		00,00		00,00	bez normy
C	houbičky malé	15,00	1	15,00		00,00		00,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	10	50,00		00,00		00,00	bez normy
B	Jar	31,00		00,00		00,00	3	93,00	bez normy
C	kbelík plastový 5 l	69,00	1	69,00		00,00		00,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	2	24,00	5	60,00	2	24,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	4	176,00	8	352,00	1	44,00	0
C	lopatka malá	13,80	1	13,80		00,00		00,00	bez normy
A	Merida Multifloor - Nano	72,80		00,00	1	72,80	5	364,00	12
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00	4	200,00		00,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00		00,00		00,00	1	90,00	0
C	násada	152,00	1	152,00		00,00		00,00	bez normy
C	oprašovátko	38,00	2	76,00		00,00		00,00	bez normy
C	pleny	19,20	2	38,40	1	19,20	4	76,80	bez normy
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	1	58,20	6	349,20		00,00	0
A	Real tekutý písek	21,60		00,00	1	21,60		00,00	1
C	rozprašovač	46,90		00,00	5	234,50		00,00	bez normy
C	rukavice gumové	14,00	2	28,00	2	28,00	1	14,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60		00,00	1	68,60	1	68,60	bez normy
C	sáčky do vysavače (Panda)	77,20		00,00		00,00	1	77,20	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	2	158,80	7	555,80	4	317,60	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	16	806,88	18	907,74	14	706,02	18
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	19	441,75	36	837,00	33	767,25	36
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30		00,00		00,00	2	58,60	0
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	1	31,51	0
C	smetáček	26,00	1	26,00		00,00		00,00	bez normy
C	smeták bez tyče	53,60	1	53,60		00,00		00,00	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	15	268,95	6	107,58	9	161,37	bez normy
A	Torvan	165,80	7	1160,60	10	1658,00	5	829,00	6
C	triko bavlna	109,00	2	218,00	1	109,00		00,00	bez normy
C	zástěra	190,00	2	380,00		00,00		00,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				4 394,28		5 610,82		4 085,51	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				366,19		467,57		340,46	
Podíl nákladů na tržbě [%]				3,67		4,68		3,41	
Tržba [Kč]								9 987,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 22: BH-4-RU

BH-4-RU									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Clín	31,07		00,00		00,00	1	31,07	1
A	Frosh	42,10		00,00		00,00		00,00	1
C	hadr na podlahu světlý	14,90	1	14,90		00,00		00,00	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60	1	14,60		00,00		00,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00		00,00	2	24,00		00,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	1	44,00		00,00		00,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00		00,00		00,00	1	90,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00		00,00		00,00		00,00	1
C	násada	152,00	1	152,00		00,00		00,00	bez normy
C	pleny	19,20	1	19,20		00,00		00,00	bez normy
C	rukavice gumové	14,00		00,00	2	28,00		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	2	158,80		00,00	1	79,40	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	5	252,15	6	302,58	6	302,58	6
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	10	232,50	8	186,00	7	162,75	8
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30	5	146,50	1	29,30	2	58,60	3
C	smeták bez tyče	53,60	1	53,60	1	53,60		00,00	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	3	53,79	1	17,93		00,00	bez normy
A	Torvan	165,80	4	663,20	4	663,20	2	331,60	4
C	triko bavlna	109,00		00,00	2	218,00		00,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				1 805,24		1 522,61		1 056,00	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				150,44		126,88		88,00	
Podíl nákladů na tržbě [%]				4,50		3,80		2,63	
Tržba [Kč]								3 341,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 23: BH-4-PB

BH-4-PB									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
C	bezpečnostní škrabka	88,00		00,00		00,00	1	88,00	bez normy
A	Claro Line Uni	60,00	1	60,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00	3	93,21	4
A	Eloxa Prima	235,06		00,00		00,00	1	235,06	0
A	Frosh	42,10	1	42,10	1	42,10	1	42,10	1
C	houbičky malé	15,00	6	90,00	7	105,00	5	75,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	46	230,00	36	180,00	12	60,00	bez normy
A	Jar	31,00	11	341,00	11	341,00	3	93,00	0
C	krém na ruce	12,00	2	24,00	2	24,00		00,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	1	44,00	1	44,00		00,00	0
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	1	72,80	2	145,60	2	145,60	2
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00	1	50,00		00,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00		00,00	7	630,00	1	90,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00		00,00	8	592,00	5	370,00	6
C	mop plochý dvojjazyčný	138,00		00,00	1	138,00		00,00	bez normy
C	mop plochý náhrada	237,60		00,00	2	475,20		00,00	bez normy
C	pleny	19,20		00,00	2	38,40		00,00	bez normy
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	2	116,40		00,00		00,00	0
A	Pulirapid	49,30		00,00	2	98,60		00,00	0
A	Real tekutý písek	21,60	1	21,60		00,00		00,00	1
C	rozprašovač	46,90		00,00	5	234,50		00,00	bez normy
C	rukavice gumové	14,00	2	28,00	2	28,00	2	28,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60		00,00		00,00	1	68,60	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	3	238,20	6	476,40	3	238,20	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	25	1260,75	23	1159,89	30	1512,90	30
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	29	674,25	20	465,00	27	627,75	30
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30		00,00		00,00	2	58,60	0
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04		00,00	6	102,24		00,00	0
A	Sanikal	69,57	1	69,57	2	139,14	3	208,71	3
A	Šavo na povrchy	31,51		00,00		00,00	6	189,06	6
A	Šavo desinfekce	21,77	1	21,77	1	21,77	1	21,77	1
C	švédské utěrky	17,93	6	107,58	16	286,88	6	107,58	bez normy
A	Torvan	165,80	4	663,20	7	1160,60	4	663,20	6
Spotřeba za rok [Kč]				4 105,22		6 978,32		5 016,34	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				342,10		581,53		418,03	
Podíl nákladů na tržbě [%]				7,17		12,19		8,76	
Tržba [Kč]								4 772,15	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 24: BH-4-RE

BH-4-RE									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Clín	31,07		00,00		00,00	5	155,35	12
A	Frosh	42,10		00,00		00,00	1	42,10	1
C	houbičky malé	15,00		00,00		00,00	2	30,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00		00,00		00,00	21	105,00	bez normy
A	Jar	31,00		00,00		00,00	11	341,00	12
C	kbelík plastový 10 l	59,20		00,00		00,00		00,00	bez normy
C	kbelík plastový 5 l	69,00		00,00		00,00		00,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00		00,00		00,00	7	84,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00		00,00		00,00	2	88,00	0
C	lopatka malá	13,80		00,00		00,00		00,00	bez normy
B	Merida Effectin lesk	136,50		00,00		00,00		00,00	bez normy
A	Merida Super Sanitin	74,00		00,00		00,00	1	74,00	1
C	pleny	19,20		00,00		00,00	4	76,80	bez normy
A	Real tekutý písek	21,60		00,00		00,00		00,00	1
C	rukavice gumové	14,00		00,00		00,00	4	56,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90		00,00		00,00	6	23,40	bez normy
C	sáčky do vysavače (Panda)	77,20		00,00		00,00	1	77,20	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40		00,00		00,00	5	397,00	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43		00,00		00,00	50	2521,50	24
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25		00,00		00,00	43	999,75	48
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30		00,00		00,00	1	29,30	2
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	3	94,53	4
A	Savo desinfekce	21,77		00,00		00,00	4	87,08	4
C	švédské utěrky	17,93		00,00		00,00	9	161,37	bez normy
A	Torvan	165,80		00,00		00,00	9	1492,20	6
Spotřeba za rok [Kč]				,00		,00		6 935,58	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				,00		,00		577,97	
Podíl nákladů na tržbě [%]				,00		,00		8,89	
Tržba [Kč]								6 500,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 25: BH-6-VU

BH-6-VU									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	3	180,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00	2	62,14	6
A	Frosh	42,10		00,00		00,00		00,00	2
C	hadr na podlahu světlý	14,90	1	14,90		00,00	2	29,80	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60	1	14,60	1	14,60		00,00	bez normy
C	houbičky malé	15,00	3	45,00	2	30,00	2	30,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	26	130,00	15	75,00	55	275,00	bez normy
B	Jar	31,00		00,00	1	31,00	3	93,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	5	60,00	4	48,00	3	36,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	1	44,00	1	44,00		00,00	0
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	3	218,40	1	72,80	2	145,60	6
A	Merida Nano Sanitin	90,00	1	90,00	5	450,00	3	270,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00		00,00	2	148,00	2	148,00	2
C	mop náhradní (provázky)	29,30		00,00	1	29,30	1	29,30	bez normy
C	mop plochý náhrada	237,60	2	475,20	4	950,40		00,00	bez normy
C	násada	152,00		00,00		00,00	3	456,00	bez normy
C	pleny	19,20	1	19,20		00,00		00,00	bez normy
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	2	116,40	6	349,20	1	58,20	0
A	Real tekutý písek	21,60	1	21,60	2	43,20		00,00	4
C	rozprašovač	46,90		00,00	5	234,50		00,00	bez normy
C	rukavice gumové	14,00	4	56,00	3	42,00	4	56,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90		00,00	10	39,00		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	3	238,20	7	555,80	3	238,20	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	13	655,59	12	605,16	16	806,88	12
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	21	488,25	25	581,25	31	720,75	24
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30	7	205,10	6	175,80	6	175,80	6
A	Sanikal	69,57	9	626,13	9	626,13	6	417,42	0
A	Sanikal barel 10 L	517,00		00,00		00,00		00,00	1
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	4	126,04	4
C	smeták bez tyče	53,60		00,00		00,00	1	53,60	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	12	215,16	15	268,95	10	179,30	bez normy
A	Torvan	165,80	7	1160,60	14	2321,20	3	497,40	6
C	triko bavlna	109,00	1	109,00		00,00	1	109,00	bez normy
C	Ultraspeed komplet souprava	735,00	1	735,00		00,00		00,00	bez normy
C	zástěra	190,00		00,00		00,00	1	190,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				5 918,33		7 735,29		5 203,43	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				493,19		644,61		433,62	
Podíl nákladů na tržbě [%]				5,63		7,36		4,95	
Tržba [Kč]								8 755,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 26: BH-6-RA

BH-6-RA									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	6	360,00		00,00		00,00	0
A	Clín	31,07		00,00		00,00	4	124,28	12
A	Frosh	42,10		00,00		00,00	2	84,20	0
C	hadr na podlahu světlý	14,90	5	74,50	11	163,90	4	59,60	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60		00,00	10	146,00		00,00	bez normy
C	houbičky velké	06,00		00,00		00,00		00,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	10	50,00		00,00		00,00	bez normy
B	Jar	31,00	2	62,00		00,00	1	31,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	15	180,00	2	24,00	3	36,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	8	352,00	10	440,00	1	44,00	0
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	14	1019,20	24	1747,20	13	946,40	18
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00	5	250,00	2	100,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00	5	450,00	1	90,00	2	180,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00	2	148,00	1	74,00	1	74,00	2
C	mop náhradní (provázky)	29,30		00,00		00,00	1	29,30	bez normy
C	násada	152,00		00,00	1	152,00	1	152,00	bez normy
C	oprašovátko s tyčí	109,00	2	218,00		00,00		00,00	bez normy
C	pleny	19,20		00,00	5	96,00	2	38,40	bez normy
A	Polish Cleaner	193,00	1	193,00		00,00		00,00	0
A	Real tekutý písek	21,60	3	64,80	4	86,40	4	86,40	6
C	rukavice gumové	14,00	3	42,00	4	56,00	6	84,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	5	19,50	20	78,00		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	3	238,20		00,00	4	317,60	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	7	353,01	9	453,87	7	353,01	9
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	2	46,50	1	23,25	8	186,00	4
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04		00,00	5	85,20	1	17,04	2
A	Sanikal	69,57	10	695,70	20	1391,40	8	556,56	10
A	Sanikal barel 10 L	517,00		00,00		00,00	1	517,00	1
A	Savo desinfekce	21,77	6	130,62	3	65,31		00,00	4
C	smeták bez tyče	53,60	1	53,60	1	53,60	1	53,60	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	4	71,72	10	179,30	6	107,58	bez normy
A	Torvan	165,80	8	1326,40	10	1658,00	5	829,00	10
C	triko bavlna	109,00		00,00	1	109,00		00,00	bez normy
C	WC kartáč	29,00	1	29,00		00,00		00,00	bez normy
C	zástěra	190,00		00,00	1	190,00	1	190,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				6 177,75		7 612,43		5 196,97	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				514,81		634,37		433,08	
Podíl nákladů na tržbě [%]				3,38		4,17		2,84	
Tržba [Kč]								15 228,34	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 27: LP-5-BA

LP-5-BA									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Clin	31,07		00,00		00,00	12	372,84	12
C	houbičky malé	15,00		00,00	3	45,00	17	255,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00		00,00		00,00	165	825,00	bez normy
B	Jar	31,00		00,00		00,00	8	248,00	12
C	krém na ruce	12,00		00,00	22	264,00	20	240,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00		00,00	11	484,00		00,00	0
A	Merida Multifloor - Nano	72,80		00,00	5	364,00		00,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00		00,00		00,00	6	540,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00		00,00	20	1480,00	21	1554,00	18
C	mop náhradní (provázky)	29,30		00,00	4	117,20	10	293,00	bez normy
C	mop plochý dvojjazyčný	138,00		00,00	15	2070,00		00,00	bez normy
C	mop plochý náhrada	237,60		00,00	5	1188,00		00,00	bez normy
C	násada	152,00		00,00	2	304,00		00,00	bez normy
C	oprašovátko	38,00		00,00	1	38,00		00,00	bez normy
C	pleny	19,20		00,00	5	96,00	28	537,60	bez normy
A	Pronto mýdlový čistič	58,20		00,00		00,00		00,00	0
A	Pulirapid	49,30		00,00		00,00		00,00	0
A	Real tekutý písek	21,60		00,00	3	64,80	1	21,60	5
C	rozprašovač	46,90		00,00	5	234,50		00,00	bez normy
C	rukavice gumové	14,00		00,00	22	308,00	20	280,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90		00,00		00,00	3	11,70	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40		00,00	12	952,80	13	1032,20	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43		00,00	110	5547,30	100	5043,00	108
A	sáčky odpadkové 240 L [ks]	16,80		00,00	150	2520,00	15	252,00	50
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25		00,00	146	3394,50	159	3696,75	156
A	Sanikal	69,57		00,00	17	1182,69	26	1808,82	0
A	Sanikal barel 10 L	517,00		00,00		00,00		00,00	2
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00		00,00	0
A	Savo desinfekce	21,77		00,00	4	87,08	12	261,24	5
C	švédské utěrky	17,93		00,00	94	1685,42	92	1649,56	bez normy
A	Torvan	165,80		00,00	37	6134,60	60	9948,00	48
C	triko bavlna	109,00		00,00	3	327,00	2	218,00	bez normy
C	zástěra	190,00		00,00	2	380,00	1	190,00	bez normy
C	žiletka	31,00		00,00		00,00	1	31,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				,00		29 268,89		29 309,31	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				,00		2 439,07		2 442,44	
Podíl nákladů na tržbě [%]				,00		5,42		5,43	
Tržba [Kč]								44 979,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 28: LP-5-AE

LP-5-AE									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	13	780,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00	2	62,14	12
C	držák mopu	662,60	3	1987,80		00,00		00,00	bez normy
A	Frosh	42,10		00,00		00,00	3	126,30	2
C	hadřík Petr na podlahu	14,60	2	29,20	2	29,20		00,00	bez normy
C	houbičky malé	15,00	2	30,00	4	60,00	2	30,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	10	50,00	21	105,00	15	75,00	bez normy
A	Jar	31,00	1	31,00	3	93,00	1	31,00	2
C	kbelík plastový 10 l	59,20	5	296,00		00,00		00,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	14	168,00	15	180,00	12	144,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	3	132,00	1	44,00		00,00	0
C	lopatka malá	13,80	2	27,60	3	41,40	1	13,80	bez normy
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	3	218,40	7	509,60	3	218,40	0
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00	1	50,00		00,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00		00,00	5	450,00	2	180,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00	5	370,00	7	518,00	6	444,00	6
C	mop jednojazyčný náhrada	138,00	6	828,00	4	552,00		00,00	bez normy
C	mop náhradní (provázky)	29,30	7	205,10		00,00	2	58,60	bez normy
C	mop plochý dvojjazyčný	138,00	8	1104,00	20	2760,00		00,00	bez normy
C	mop plochý náhrada	237,60		00,00		00,00		00,00	bez normy
C	násada	152,00	6	912,00	1	152,00	1	152,00	bez normy
C	oprašovací	38,00		00,00		00,00	1	38,00	bez normy
C	pleny	19,20	8	153,60	3	57,60	2	38,40	bez normy
B	Polish Cleaner	193,00	3	579,00		00,00		00,00	1
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	3	174,60		00,00		00,00	0
A	Pulirapid	49,30		00,00	10	493,00	8	394,40	12
B	Ralex	36,50		00,00		00,00	10	365,00	bez normy
A	Real tekutý písek	21,60	2	43,20	1	21,60	1	21,60	1
C	rozprašovač	46,90		00,00	5	234,50		00,00	bez normy
C	rukavice gumové	14,00	16	224,00	15	210,00	15	210,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	6	23,40		00,00	10	39,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	5	397,00		00,00		00,00	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	70	3530,10	72	3630,96	59	2975,37	60
A	sáčky odpadkové 240 L	16,80	315	5292,00	325	5460,00	355	5964,00	324
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	38	883,50	20	465,00	55	1278,75	36
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04	6	102,24		00,00		00,00	0
A	Sanikal	69,57	14	973,98	25	1739,25	15	1043,55	0
A	Sanikal barel 10 L	517,00		00,00		00,00		00,00	1
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	1	31,51	4
A	Savo desinfekce	21,77	1	21,77	6	130,62	6	130,62	6
C	smetáček	26,00	3	78,00		00,00	1	26,00	bez normy
C	smeták bez tyče	53,60	2	107,20	1	53,60		00,00	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	40	717,20	46	824,78	18	322,74	bez normy
A	Torvan	165,80	6	994,80	19	3150,20	12	1989,60	18
C	triko bavlna	109,00		00,00		00,00	2	218,00	bez normy
A	Wittol	28,00	10	280,00		00,00		00,00	0
C	zástěra	190,00		00,00		00,00	2	380,00	bez normy
B	ždímač	15,00	4	60,00		00,00		00,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				21 804,69		22 015,31		17 001,78	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				1 817,06		1 834,61		1 416,82	
Podíl nákladů na tržbě [%]				10,34		10,44		8,06	
Tržba [Kč]								17 573,22	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 29: LP-9-GJS

LP-9-GJS									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	34	2040,00		00,00		00,00	0
A	Clín	31,07		00,00		00,00		00,00	12
C	držák mopu	662,60		00,00	2	1325,20		00,00	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60	4	58,40		00,00		00,00	bez normy
C	houbičky malé	15,00	9	135,00	8	120,00	6	90,00	bez normy
C	houbičky velké	06,00	5	30,00	10	60,00	5	30,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	13	65,00	65	325,00	40	200,00	bez normy
A	Jar	31,00	21	651,00	13	403,00	14	434,00	12
C	kbelík plastový 10l	59,20		00,00	5	296,00		00,00	bez normy
C	křém na ruce	12,00	44	528,00	32	384,00	28	336,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	5	220,00	8	352,00		00,00	0
C	lopatka malá	13,80	1	13,80	5	69,00	4	55,20	bez normy
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	4	291,20	8	582,40		00,00	0
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00	4	200,00		00,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00	4	360,00	3	270,00	4	360,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00	12	888,00	19	1406,00	20	1480,00	12
C	mop jednojazyčný náhrada	138,00	6	828,00	24	3312,00		00,00	bez normy
C	mop náhradní (provázky)	29,30	36	1054,80	33	966,90	30	879,00	bez normy
C	mop plochý dvojjazyčný	138,00	20	2760,00	19	2622,00		00,00	bez normy
C	mop plochý náhrada	237,60		00,00	5	1188,00		00,00	bez normy
C	násada	152,00		00,00	11	1672,00	2	304,00	bez normy
C	oprašovátko	38,00		00,00	4	152,00		00,00	bez normy
C	pleny	19,20	20	384,00	12	230,40	28	537,60	bez normy
B	Polish Cleaner	193,00		00,00	4	772,00		00,00	0
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	4	232,80	5	291,00	1	58,20	0
B	Pronto sprej	97,80		00,00	1	97,80		00,00	0
A	Pulirapid	49,30	5	246,50	16	788,80	30	1479,00	24
B	Ralex	36,50		00,00	2	73,00		00,00	bez normy
A	Real tekutý písek	21,60		00,00	8	172,80	10	216,00	12
C	rozprašovač	46,90	1	46,90	5	234,50		00,00	bez normy
C	rukavice gumové	14,00	24	336,00	24	336,00	23	322,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	40	156,00	90	351,00	22	85,80	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60		00,00		00,00	2	137,20	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	12	952,80	10	794,00		00,00	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	40	2017,20	72	3630,96	34	1714,62	36
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	54	1255,50	118	2743,50	46	1069,50	60
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30		00,00	19	556,70		00,00	0
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04		00,00	35	596,40		00,00	0
A	Sanikal	69,57	21	1460,97	33	2295,81	38	2643,66	0
A	Sanikal barel 10 L	517,00		00,00		00,00		00,00	3
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00		00,00	6
A	Savo desinfekce	21,77	28	609,56	40	870,80	34	740,18	36
C	smetáček	26,00	1	26,00	9	234,00	4	104,00	bez normy
C	smeták bez tyče	53,60	3	160,80	6	321,60	6	321,60	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	58	1039,94	42	753,06	66	1183,38	bez normy
A	Torvan	165,80	8	1326,40	38	6300,40	50	8290,00	48
C	triko bavlna	109,00	4	436,00	9	981,00	2	218,00	bez normy
C	venkovní koště s násadou	119,00		00,00	1	119,00		00,00	bez normy
C	zástěra	190,00	4	760,00	3	570,00	2	380,00	bez normy
B	ždímač	15,00		00,00	5	75,00		00,00	bez normy
C	žiletka	31,00		00,00	1	31,00		00,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				21 370,57		39 926,03		23 668,94	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				1 780,88		3 327,17		1 972,41	
Podíl nákladů na tržbě [%]				6,47		12,08		7,16	
Tržba [Kč]								27 545,79	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 30: LP-5-KF

LP-5-KF									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
C	bezpečnostní škrabka	88,00	4	352,00		00,00		00,00	bez normy
A	Claro Line Uni	60,00	8	480,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00	2	62,14	6
C	držák mopu	662,60		00,00	1	662,60		00,00	bez normy
C	hadr na podlahu světlý	14,90		00,00		00,00	4	59,60	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60	11	160,60	15	219,00	2	29,20	bez normy
C	houbičky malé	15,00	8	120,00	3	45,00	3	45,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	13	65,00	1	05,00	21	105,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	14	168,00	11	132,00	5	60,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	7	308,00	3	132,00	2	88,00	0
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	3	218,40		00,00		00,00	0
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00		00,00	1	50,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00	1	90,00	4	360,00	2	180,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00	4	296,00		00,00		00,00	0
C	mop jednojazyčný náhrada	138,00	4	552,00		00,00		00,00	bez normy
C	mop náhradní (provázky)	29,30	7	205,10	12	351,60		00,00	bez normy
C	mop plochý dvojjazyčný	138,00	4	552,00	8	1104,00		00,00	bez normy
C	oprašovátko s tyčí	109,00	1	109,00		00,00		00,00	bez normy
C	oprašovátko	38,00		00,00	1	38,00		00,00	bez normy
C	pleny	19,20	12	230,40	8	153,60		00,00	bez normy
B	Polish Cleaner	193,00	10	1930,00	8	1544,00	6	1158,00	4
A	Pulirapid	49,30	2	98,60	8	394,40	4	197,20	8
A	Real tekutý písek	21,60		00,00	1	21,60	1	21,60	0
C	rozprašovač	46,90	1	46,90		00,00		00,00	bez normy
C	rukavice gumové	14,00	21	294,00	11	154,00	7	98,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	3	11,70	10	39,00		00,00	bez normy
C	rýžák na podlahu	27,00	2	54,00		00,00		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	4	317,60		00,00	1	79,40	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43		00,00	5	252,15	3	151,29	6
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	25	581,25	38	883,50	31	720,75	36
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04	3	51,12		00,00		00,00	0
A	Sanikal	69,57	5	347,85	13	904,41	7	486,99	0
A	Sanikal barel 10 L	517,00		00,00		00,00	1	517,00	1
A	Savo desinfekce	21,77	2	43,54	11	239,47	5	108,85	6
C	švédské utěrky	17,93	15	268,95	23	412,39	13	233,09	bez normy
A	Torvan	165,80	2	331,60	19	3150,20	15	2487,00	18
C	triko bavlna	109,00	1	109,00		00,00	2	218,00	bez normy
A	Wittol	28,00		00,00	18	504,00		00,00	0
C	zástěra	190,00		00,00		00,00	2	380,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				8 392,61		11 701,92		7 536,11	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				699,38		975,16		628,01	
Podíl nákladů na tržbě [%]				3,72		5,19		3,34	
Tržba [Kč]								18 782,94	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 31: LP-5-IM

LP-5-IM									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
C	bezpečnostní škrabka	88,00	2	176,00		00,00		00,00	bez normy
A	Claro Line Uni	60,00	2	120,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00		00,00	3
C	hadřík Petr na podlahu	14,60	3	43,80		00,00		00,00	bez normy
C	houbičky malé	15,00	1	15,00	1	15,00	1	15,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	25	125,00	3	15,00	15	75,00	bez normy
A	Jar	31,00	2	62,00	1	31,00		00,00	1
C	krém na ruce	12,00	5	60,00	10	120,00	5	60,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	4	176,00	1	44,00	1	44,00	0
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	6	436,80		00,00		00,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00	1	90,00		00,00		00,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00	1	74,00	1	74,00	1	74,00	1
C	pleny	19,20	11	211,20		00,00	3	57,60	bez normy
A	Pulirapid	49,30	2	98,60		00,00	2	98,60	0
A	Real tekutý písek	21,60		00,00	5	108,00	4	86,40	6
C	rukavice gumové	14,00	5	70,00	10	140,00	7	98,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90		00,00	40	156,00		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	3	238,20	2	158,80	2	158,80	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	26	1311,18	43	2168,49	33	1664,19	36
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	54	1255,50	62	1441,50	44	1023,00	48
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04	35	596,40		00,00		00,00	0
A	Sanikal	69,57		00,00	5	347,85	3	208,71	5
A	Savo desinfekce	21,77		00,00	1	21,77	1	21,77	1
C	švédské utěrky	17,93	9	161,37	12	215,16	8	143,44	12
A	Torvan	165,80	1	165,80	8	1326,40	7	1160,60	12
C	triko bavlna	109,00		00,00	1	109,00		00,00	bez normy
A	Wittol	28,00		00,00	1	28,00		00,00	0
Spotřeba za rok [Kč]				5 486,85		6 519,97		4 989,11	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				457,24		543,33		415,76	
Podíl nákladů na tržbě [%]				3,26		3,88		2,97	
Tržba [Kč]								14 019,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 32: MK-5-BA

MK-5-BA									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
C	bezpečnostní škrabka	88,00		00,00		00,00	2	176,00	bez normy
A	Claro Line Uni	60,00	8	480,00	2	120,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00	5	155,35	6
A	Frosh	42,10		00,00		00,00	3	126,30	2
C	hadr na podlahu světlý	14,90	7	104,30	7	104,30	7	104,30	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60	4	58,40	6	87,60	4	58,40	bez normy
C	houbičky malé	15,00	8	120,00	9	135,00	8	120,00	bez normy
C	houbičky velké	06,00		00,00		00,00	10	60,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	15	75,00		00,00		00,00	bez normy
B	Jar	31,00	16	496,00	20	620,00	18	558,00	12
C	kbelík plastový 10 l	59,20	3	177,60		00,00		00,00	bez normy
C	kbelík plastový 5 l	69,00	2	138,00		00,00		00,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	7	84,00	5	60,00	10	120,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	6	264,00		00,00	2	88,00	0
C	lopatka malá	13,80	2	27,60		00,00	6	82,80	bez normy
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	2	145,60	9	655,20	11	800,80	6
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00		00,00	2	100,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00		00,00		00,00	1	90,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00	1	74,00		00,00	2	148,00	0
C	mop náhradní (provázky)	29,30	6	175,80	5	146,50	10	293,00	bez normy
C	mop plochý dvojjazyčný	138,00	1	138,00		00,00		00,00	bez normy
C	násada	152,00	6	912,00	2	304,00		00,00	bez normy
C	oprašovačko	38,00		00,00	2	76,00		00,00	bez normy
C	pleny	19,20	15	288,00	3	57,60	20	384,00	bez normy
B	Polish Cleaner	193,00	1	193,00		00,00		00,00	1
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	3	174,60	1	58,20		00,00	0
B	Ralex	36,50	3	109,50		00,00	11	401,50	bez normy
A	Real tekutý písek	21,60	5	108,00	9	194,40	5	108,00	1
C	rozprašovač	46,90		00,00	5	234,50		00,00	bez normy
C	rukavice gumové	14,00	16	224,00	6	84,00	21	294,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	73	284,70	54	210,60	39	152,10	bez normy
C	rýžák na podlahu	27,00	1	27,00		00,00		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Panda)	77,20	8	617,60	9	694,80	5	386,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	4	317,60	2	158,80		00,00	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	17	857,31	30	1512,90	29	1462,47	12
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	32	744,00	46	1069,50	44	1023,00	24
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30		00,00		00,00	3	87,90	0
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04	9	153,36		00,00	1	17,04	0
A	Sanikal	69,57	5	347,85	4	278,28	13	904,41	4
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	5	157,55	6
A	Savo desinfekce	21,77	4	87,08	4	87,08	3	65,31	4
C	smetáček	26,00	2	52,00		00,00	6	156,00	bez normy
C	smeták bez tyče	53,60	3	160,80		00,00	4	214,40	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	27	484,11	7	125,51	34	609,62	bez normy
A	Torvan	165,80	2	331,60	1	165,80	1	165,80	0
B	ždímač	15,00	3	45,00		00,00		00,00	bez normy
C	žiletka	31,00		00,00		00,00	1	31,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				9 077,41		7 240,57		9 701,05	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				756,45		603,38		808,42	
Podíl nákladů na tržbě [%]				5,26		4,19		5,62	
Tržba [Kč]								14 385,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 33: MK-5-EN

MK-5-EN									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	5	300,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00	1	31,07	6
A	Frosh	42,10		00,00		00,00	2	84,20	2
C	hadřík Petr na podlahu	14,60		00,00	3	43,80		00,00	bez normy
C	houbičky malé	15,00	2	30,00	4	60,00		00,00	bez normy
C	houbičky velké	06,00		00,00		00,00	20	120,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	6	30,00	11	55,00	5	25,00	bez normy
A	Jar	31,00	9	279,00	12	372,00	2	62,00	6
C	kbelík plastový 10 l	59,20	1	59,20		00,00		00,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	5	60,00	9	108,00	4	48,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	3	132,00	3	132,00	1	44,00	0
A	Merida Multifloor - Nano	72,80		00,00	8	582,40		00,00	6
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00	4	200,00	1	50,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00		00,00	2	180,00	1	90,00	0
C	mop náhradní (provázky)	29,30	3	87,90		00,00		00,00	bez normy
C	mop plochý náhrada	237,60	1	237,60	2	475,20	1	237,60	bez normy
C	oprašovátka	38,00		00,00	2	76,00	1	38,00	bez normy
C	pleny	19,20	1	19,20	2	38,40		00,00	bez normy
B	Polish Cleaner	193,00	1	193,00		00,00		00,00	0
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	4	232,80	7	407,40	1	58,20	0
A	Pulirapid	49,30	1	49,30		00,00		00,00	0
A	Real tekutý písek	21,60	1	21,60	3	64,80	1	21,60	3
C	rozprašovač	46,90		00,00	5	234,50		00,00	bez normy
C	rukavice gumové	14,00	6	84,00	9	126,00	4	56,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	36	140,40	63	245,70	6	23,40	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60		00,00	1	68,60		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	1	79,40	3	238,20	1	79,40	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	20	1008,60	50	2521,50		00,00	12
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	27	627,75	70	1627,50		00,00	18
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30		00,00	39	1142,70	17	498,10	12
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04		00,00	40	681,60		00,00	12
A	Sanikal	69,57	5	347,85	6	417,42	1	69,57	6
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00		00,00	6
A	Savo desinfekce	21,77	1	21,77	1	21,77		00,00	1
C	švédské utěrky	17,93	2	35,86	6	107,58	1	17,93	bez normy
A	Torvan	165,80		00,00	4	663,20	1	165,80	0
B	ždímač	15,00	1	15,00		00,00		00,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				4 092,23		10 891,27		1 819,87	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				341,02		907,61		151,66	
Podíl nákladů na tržbě [%]				10,34		27,52		4,60	
Tržba [Kč]								3 297,45	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 34: MK-5-CGM

MK-5-CGM									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	3	180,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00	8	248,56	6
A	Frosh	42,10		00,00		00,00	7	294,70	6
C	hadr na podlahu světlý	14,90		00,00		00,00	4	59,60	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60	4	58,40	5	73,00	3	43,80	bez normy
C	houbičky malé	15,00	1	15,00	1	15,00	4	60,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00		00,00		00,00	6	30,00	bez normy
B	Jar	31,00		00,00	4	124,00	8	248,00	bez normy
C	kbelík plastový 10 l	59,20		00,00	1	59,20		00,00	bez normy
C	kbelík plastový 5 l	69,00		00,00		00,00	1	69,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	9	108,00	8	96,00	12	144,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	2	88,00	1	44,00	2	88,00	0
C	lopatka malá	13,80	1	13,80		00,00	2	27,60	bez normy
A	Merida Multifloor - Nano	72,80		00,00	5	364,00	9	655,20	6
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00	1	50,00		00,00	0
C	mop plochý náhrada	237,60		00,00	1	237,60	3	712,80	bez normy
C	násada	152,00	2	304,00		00,00		00,00	bez normy
C	pleny	19,20	5	96,00		00,00	10	192,00	bez normy
B	Polish Cleaner	193,00	1	193,00	1	193,00	7	1351,00	1
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	8	465,60	8	465,60	3	174,60	0
A	Real tekutý písek	21,60	2	43,20	2	43,20	2	43,20	2
C	rukavice gumové	14,00	11	154,00	4	56,00	15	210,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	20	78,00	30	117,00		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60		00,00	7	480,20	2	137,20	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	6	476,40		00,00	10	794,00	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	27	1361,61	32	1613,76	21	1059,03	24
A	sáčky odpadkové 240 L	16,80		00,00		00,00		00,00	0
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	146	3394,50	100	2325,00	134	3115,50	120
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30		00,00		00,00	13	380,90	12
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04	4	68,16		00,00		00,00	0
A	Sanikal	69,57	1	69,57	10	695,70	11	765,27	0
A	Sanikal barel 10 L	517,00		00,00		00,00		00,00	1
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	13	409,63	12
A	Savo desinfekce	21,77	1	21,77		00,00	1	21,77	1
C	smetáček	26,00	1	26,00		00,00		00,00	bez normy
C	smeták bez tyče	53,60	2	107,20		00,00		00,00	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	16	286,88		00,00	13	233,09	bez normy
A	Torvan	165,80	1	165,80		00,00	1	165,80	0
C	triko bavlna	109,00	1	109,00	2	218,00		00,00	bez normy
C	zástěra	190,00	1	190,00	1	190,00		00,00	bez normy
B	ždímač	15,00	4	60,00		00,00		00,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				8 133,89		7 460,26		11 734,25	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				677,82		621,69		977,85	
Podíl nákladů na tržbě [%]				7,43		6,81		10,72	
Tržba [Kč]								9 123,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 35: MK-5-MC

MK-5-MC									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	15	900,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00	5	155,35	0
A	Frosh	42,10		00,00		00,00	3	126,30	6
C	hadr na podlahu světlý	14,90	5	74,50	3	44,70	5	74,50	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60	22	321,20	23	335,80	18	262,80	bez normy
C	houbičky malé	15,00	5	75,00	4	60,00		00,00	bez normy
C	houbičky velké	06,00		00,00	14	84,00	31	186,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00	34	170,00	55	275,00	28	140,00	bez normy
B	Jar	31,00	20	620,00	19	589,00	20	620,00	0
C	kbelík plastový 5 l	69,00	1	69,00	2	138,00		00,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	24	288,00	24	288,00	21	252,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	16	704,00	12	528,00	2	88,00	0
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	6	436,80	14	1019,20	9	655,20	18
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00	5	250,00	10	500,00	18
A	Merida Nano Sanitin	90,00	3	270,00		00,00		00,00	0
C	násada	152,00	1	152,00	1	152,00	3	456,00	bez normy
C	pleny	19,20	3	57,60	7	134,40	13	249,60	bez normy
B	Polish Cleaner	193,00	1	193,00		00,00		00,00	0
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	14	814,80	17	989,40	3	174,60	0
A	Real tekutý písek	21,60	12	259,20	11	237,60	3	64,80	4
C	rozprašovač	46,90	3	140,70		00,00		00,00	bez normy
C	rukavice gumové	14,00	24	336,00	18	252,00	27	378,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	60	234,00	110	429,00	52	202,80	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60		00,00	10	686,00		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Panda)	77,20		00,00	1	77,20	3	231,60	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	21	1667,40		00,00	6	476,40	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	50	2521,50	65	3277,95	56	2824,08	60
A	sáčky odpadkové 240 L	16,80	75	1260,00	5	84,00		00,00	0
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	210	4882,50	153	3557,25	230	5347,50	180
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30	38	1113,40		00,00	3	87,90	6
A	Sanikal	69,57	19	1321,83	13	904,41	9	626,13	0
A	Sanikal barel 10 L	517,00		00,00		00,00		00,00	1
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	8	252,08	18
A	Savo desinfekce	21,77	3	65,31	2	43,54		00,00	3
C	smeták bez tyče	53,60	1	53,60	1	53,60	3	160,80	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	13	233,09	14	251,02	9	161,37	bez normy
A	Torvan	165,80	5	829,00	7	1160,60	3	497,40	0
C	triko bavlna	109,00	3	327,00	8	872,00	1	109,00	bez normy
C	zástěra	190,00	2	380,00	4	760,00		00,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				20 770,43		17 533,67		15 360,21	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				1 730,87		1 461,14		1 280,02	
Podíl nákladů na tržbě [%]				8,25		6,97		6,10	
Tržba [Kč]								20 971,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 36: MK-1-MO

MK-1-MO									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Clin	31,07		00,00		00,00	8	248,56	12
A	Frosh	42,10		00,00	7	294,70	17	715,70	6
C	houbičky malé	15,00		00,00	5	75,00	10	150,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00		00,00		00,00	53	265,00	bez normy
B	Jar	31,00		00,00		00,00	41	1271,00	0
C	kbelík plastový 10 l	59,20		00,00	7	414,40		00,00	bez normy
C	kbelík plastový 5 l	69,00		00,00	7	483,00		00,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00		00,00	9	108,00	15	180,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00		00,00	13	572,00	1	44,00	0
C	lopatka malá	13,80		00,00	6	82,80		00,00	bez normy
A	Merida Multifloor - Nano	72,80		00,00	1	72,80	30	2184,00	36
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00	4	200,00	3	150,00	0
C	mop náhradní (provázky)	29,30		00,00	1	29,30		00,00	bez normy
C	mop plochý náhrada	237,60		00,00		00,00	15	3564,00	bez normy
C	násada	152,00		00,00	7	1064,00		00,00	bez normy
C	oprašovátko	38,00		00,00	6	228,00		00,00	bez normy
C	pleny	19,20		00,00	18	345,60		00,00	bez normy
A	Pronto mýdlový čistič	58,20		00,00	17	989,40	6	349,20	0
B	Pronto sprej	97,80		00,00	3	293,40		00,00	0
A	Pulirapid	49,30		00,00	9	443,70		00,00	0
A	Real tekutý písek	21,60		00,00	21	453,60	4	86,40	6
C	rozprašovač	46,90		00,00	5	234,50		00,00	bez normy
C	rukavice gumové	14,00		00,00	6	84,00	21	294,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90		00,00	50	195,00	9	35,10	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60		00,00	6	411,60	3	205,80	bez normy
C	sáčky do vysavače (Panda)	77,20		00,00	6	463,20		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40		00,00	5	397,00	19	1508,60	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43		00,00	71	3580,53	69	3479,67	84
A	sáčky odpadkové 240 L	16,80		00,00	60	1008,00		00,00	0
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25		00,00	90	2092,50	142	3301,50	156
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30		00,00	95	2783,50	33	966,90	36
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04		00,00	105	1789,20		00,00	6
A	Sanikal	69,57		00,00	16	1113,12	25	1739,25	24
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	17	535,67	24
A	Savo desinfekce	21,77		00,00		00,00		00,00	6
C	smetáček	26,00		00,00	6	156,00		00,00	bez normy
C	švédské utěrky	17,93		00,00	16	286,88	25	448,25	bez normy
B	Tablefit	119,30		00,00	2	238,60		00,00	0
A	Torvan	165,80		00,00	14	2321,20		00,00	0
C	triko bavlna	109,00		00,00	6	654,00	2	218,00	bez normy
C	Ultraspeed komplet souprava	735,00		00,00	6	4410,00		00,00	bez normy
A	Wittol	28,00		00,00	4	112,00		00,00	0
C	zástěra	190,00		00,00	5	950,00	1	190,00	bez normy
B	ždímač	15,00		00,00	7	105,00		00,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				,00		29 535,53		22 130,60	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				,00		2 461,29		1 844,22	
Podíl nákladů na tržbě [%]				,00		11,19		8,38	
Tržba [Kč]								22 000,17	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 37: MK-6-BE

MK-6-BE									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	7	420,00	1	60,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00	2	62,14	6
A	Frosh	42,10		00,00		00,00		00,00	3
C	hadřík Petr na podlahu	14,60		00,00		00,00	1	14,60	bez normy
C	houbičky malé	15,00	3	45,00	3	45,00	1	15,00	bez normy
C	houbičky velké	06,00		00,00		00,00	10	60,00	bez normy
B	Jar	31,00		00,00		00,00	2	62,00	4
C	kbelík plastový 10 l	59,20	1	59,20		00,00		00,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	7	84,00	3	36,00	3	36,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	3	132,00	3	132,00	1	44,00	0
A	Merida Multifloor - Nano	72,80		00,00	4	291,20	5	364,00	6
A	Merida Nano Sanitin	90,00	2	180,00		00,00		00,00	0
C	mop náhradní (provázky)	29,30	1	29,30		00,00	1	29,30	bez normy
C	mop plochý dvojjazyčný	138,00		00,00	1	138,00		00,00	bez normy
C	mop plochý náhrada	237,60	3	712,80	2	475,20		00,00	bez normy
C	násada	152,00	1	152,00		00,00	1	152,00	bez normy
C	pleny	19,20	2	38,40		00,00	11	211,20	bez normy
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	8	465,60	5	291,00	1	58,20	0
A	Real tekutý písek	21,60	1	21,60	3	64,80		00,00	2
C	rozprašovač	46,90		00,00	5	234,50		00,00	bez normy
C	rukavice gumové	14,00	9	126,00	2	28,00	2	28,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	36	140,40	20	78,00	3	11,70	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60		00,00	1	68,60	1	68,60	bez normy
C	sáčky do vysavače (Panda)	77,20		00,00	1	77,20		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	6	476,40	2	158,80	3	238,20	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	20	1008,60	18	907,74	13	655,59	18
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	30	697,50	26	604,50	40	930,00	36
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30	4	117,20		00,00		00,00	6
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04	35	596,40		00,00		00,00	0
A	Sanikal	69,57	3	208,71	3	208,71	4	278,28	6
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	4	126,04	4
A	Savo desinfekce	21,77		00,00	1	21,77		00,00	1
C	švédské utěrky	17,93	7	125,51	2	35,86	2	35,86	bez normy
A	Torvan	165,80		00,00		00,00	1	165,80	0
B	ždímač	15,00	1	15,00		00,00		00,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				5 851,62		3 956,88		3 646,51	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				487,64		329,74		303,88	
Podíl nákladů na tržbě [%]				7,14		4,83		4,45	
Tržba [Kč]								6 825,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 38: MK-6-CA

MK-6-CA									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00	9	540,00	2	120,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00	8	248,56	10
A	Frosh	42,10		00,00		00,00	4	168,40	6
C	houbičky malé	15,00	2	30,00	4	60,00	1	15,00	bez normy
B	Jar	31,00	2	62,00		00,00		00,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	10	120,00	16	192,00	8	96,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	2	88,00	4	176,00		00,00	0
B	Merida Effectin lesk	136,50		00,00		00,00	1	136,50	bez normy
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	3	218,40	2	145,60	8	582,40	12
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00		00,00	1	50,00	0
C	mop jednojazyčný náhrada	138,00	4	552,00	24	3312,00		00,00	bez normy
C	mop náhradní (provázky)	29,30	8	234,40	4	117,20		00,00	bez normy
C	mop plochý dvojazyčný	138,00	6	828,00	6	828,00		00,00	bez normy
C	pleny	19,20		00,00	2	38,40	8	153,60	bez normy
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	2	116,40	8	465,60		00,00	0
A	Pulirapid	49,30		00,00		00,00	1	49,30	0
A	Real tekutý písek	21,60		00,00	4	86,40	1	21,60	4
C	rozprašovač	46,90		00,00	5	234,50		00,00	bez normy
C	rukavice gumové	14,00	9	126,00	8	112,00	7	98,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Kärcher)	68,60		00,00	2	137,20		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Panda)	77,20		00,00		00,00	2	154,40	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	2	158,80	6	476,40	1	79,40	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43		00,00		00,00	19	958,17	24
A	sáčky odpadkové 240 L	16,80	285	4788,00	300	5040,00	105	1764,00	0
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25		00,00	18	418,50	15	348,75	18
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30	47	1377,10	31	908,30	37	1084,10	36
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04		00,00		00,00	5	85,20	0
A	Sanikal	69,57	2	139,14	6	417,42	6	417,42	6
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	9	283,59	8
C	smeták bez tyče	53,60		00,00		00,00		00,00	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	12	215,16		00,00	3	53,79	bez normy
A	Torvan	165,80		00,00	6	994,80		00,00	0
C	triko bavlna	109,00	4	436,00		00,00	4	436,00	bez normy
C	zástěra	190,00	4	760,00		00,00	2	380,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				10 789,40		14 280,32		7 664,18	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				899,12		1 190,03		638,68	
Podíl nákladů na tržbě [%]				9,01		11,92		6,40	
Tržba [Kč]								9 980,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 39: MK-6-DE

MK-6-DE									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
A	Claro Line Uni	60,00		00,00	2	120,00		00,00	0
A	Clin	31,07		00,00		00,00	5	155,35	0
C	držák mopu	662,60		00,00	1	662,60		00,00	bez normy
A	Frosh	42,10		00,00		00,00	7	294,70	6
C	hadřík Petr na podlahu	14,60		00,00	3	43,80		00,00	bez normy
C	houbičky malé	15,00		00,00	12	180,00	7	105,00	bez normy
C	houbové utěrky	05,00		00,00	10	50,00	10	50,00	bez normy
B	Jar	31,00		00,00	50	1550,00	7	217,00	12
C	kbelík plastový 10 l	59,20		00,00	2	118,40		00,00	bez normy
C	kbelík plastový 5 l	69,00		00,00	2	138,00		00,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00		00,00	31	372,00	12	144,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00		00,00	11	484,00		00,00	0
C	lopatka malá	13,80		00,00	2	27,60		00,00	bez normy
A	Merida Multifloor - Nano	72,80		00,00	3	218,40	7	509,60	6
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00		00,00	1	50,00	12
A	Merida Super Sanitin	74,00		00,00	4	296,00		00,00	0
C	mop náhradní (provázky)	29,30		00,00	2	58,60		00,00	bez normy
C	mop plochý náhrada	237,60		00,00	8	1900,80	4	950,40	bez normy
C	násada	152,00		00,00	2	304,00		00,00	bez normy
C	oprašovátko s tyčí	109,00		00,00	2	218,00		00,00	bez normy
C	pleny	19,20		00,00	20	384,00	10	192,00	bez normy
B	Polish Cleaner	193,00		00,00		00,00	3	579,00	0
A	Pronto mýdlový čistič	58,20		00,00	17	989,40	2	116,40	0
A	Real tekutý písek	21,60		00,00	15	324,00	1	21,60	6
C	rukavice gumové	14,00		00,00	20	280,00	12	168,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90		00,00	42	163,80		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40		00,00	23	1826,20	4	317,60	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43		00,00	56	2824,08	31	1563,33	48
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25		00,00	130	3022,50	128	2976,00	132
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30		00,00	26	761,80	12	351,60	18
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04		00,00	64	1090,56	24	408,96	0
A	sáčky svačinové s uchy	30,00		00,00	5	150,00	2	60,00	6
A	Sanikal	69,57		00,00	17	1182,69	6	417,42	0
A	Sanikal barel 10 L	517,00		00,00		00,00		00,00	1
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	8	252,08	0
A	Savo desinfekce	21,77		00,00	3	65,31	2	43,54	4
C	smetáček	26,00		00,00	2	52,00		00,00	bez normy
C	smeták bez tyče	53,60		00,00	2	107,20		00,00	bez normy
C	švédské utěrky	17,93		00,00	14	251,02	3	53,79	bez normy
A	Torvan	165,80		00,00	5	829,00		00,00	0
C	triko bavlna	109,00		00,00	9	981,00	2	218,00	bez normy
C	zástěra	190,00		00,00	9	1710,00		00,00	bez normy
B	ždímač	15,00		00,00	2	30,00		00,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				,00		23 766,76		10 215,37	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				,00		1 980,56		851,28	
Podíl nákladů na tržbě [%]				,00		11,32		4,86	
Tržba [Kč]								17 500,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 40: MK-6-ORP

MK-6-OR									
kategorie	položka	vážená nákupní cena [Kč]	2014	náklad celkem [Kč]	2015	náklad celkem [Kč]	2016	náklad celkem [Kč]	norma
C	bezpečnostní škrabka	88,00		00,00		00,00		00,00	bez normy
A	Claro Line Uni	60,00	8	480,00		00,00		00,00	0
A	Clin	31,07	2	62,14		00,00		00,00	12
A	Frosh	42,10		00,00		00,00	3	126,30	2
C	hadr na podlahu světlý	14,90	2	29,80	2	29,80	5	74,50	bez normy
C	hadřík Petr na podlahu	14,60	3	43,80		00,00		00,00	bez normy
C	houbičky malé	15,00	2	30,00	2	30,00	2	30,00	bez normy
C	kbelík plastový 10 l	59,20	2	118,40		00,00		00,00	bez normy
C	kbelík plastový 5 l	69,00	1	69,00		00,00		00,00	bez normy
C	krém na ruce	12,00	6	72,00	12	144,00	4	48,00	bez normy
A	Kristall-Klar	44,00	3	132,00	2	88,00		00,00	0
C	lopatka malá	13,80	4	55,20		00,00		00,00	bez normy
A	Merida Multifloor - Nano	72,80	1	72,80	11	800,80	9	655,20	24
A	Merida Nano Glass	50,00		00,00		00,00	4	200,00	0
A	Merida Nano Sanitin	90,00	1	90,00		00,00		00,00	0
A	Merida Super Sanitin	74,00	3	222,00		00,00		00,00	0
C	mop plochý dvojjazyčný	138,00	4	552,00	1	138,00		00,00	bez normy
C	mop plochý náhrada	237,60	2	475,20		00,00		00,00	bez normy
C	násada	152,00	5	760,00	1	152,00		00,00	bez normy
C	oprašovátko s tyčí	109,00	1	109,00		00,00		00,00	bez normy
C	oprašovátko	38,00		00,00		00,00	2	76,00	bez normy
C	plený	19,20	3	57,60		00,00		00,00	bez normy
B	Polish Cleaner	193,00	1	193,00		00,00	1	193,00	0
A	Pronto mýdlový čistič	58,20	7	407,40	10	582,00	2	116,40	0
A	Real tekutý písek	21,60	3	64,80	2	43,20		00,00	6
C	rozprašovač	46,90	5	234,50	5	234,50		00,00	bez normy
C	rukavice gumové	14,00	18	252,00	6	84,00	4	56,00	bez normy
C	rychloutěrky	03,90	20	78,00	20	78,00		00,00	bez normy
C	sáčky do vysavače (Saltix)	79,40	4	317,60		00,00	4	317,60	bez normy
A	sáčky odpadkové 120 L	50,43	31	1563,33	25	1260,75	21	1059,03	24
A	sáčky odpadkové 60 L	23,25	50	1162,50	70	1627,50	46	1069,50	84
A	sáčky odpadkové 70 L	29,30	9	263,70	9	263,70		00,00	12
A	sáčky odpadkové 30 L	17,04	10	170,40		00,00		00,00	6
A	Sanikal	69,57	3	208,71	8	556,56	6	417,42	0
A	Sanikal barel 10 L	517,00		00,00		00,00		00,00	1
A	Savo na povrchy	31,51		00,00		00,00	4	126,04	12
A	Savo desinfekce	21,77	1	21,77	1	21,77	1	21,77	1
C	smetáček	26,00	4	104,00		00,00		00,00	bez normy
C	smeták bez tyče	53,60	4	214,40		00,00		00,00	bez normy
C	švédské utěrky	17,93	18	322,74	16	286,88	6	107,58	bez normy
C	triko bavlna	109,00	3	327,00	3	327,00		00,00	bez normy
C	Ultraspeed komplet souprava	735,00	2	1470,00		00,00		00,00	bez normy
C	zástěra	190,00	2	380,00	1	190,00		00,00	bez normy
B	ždímač	15,00	2	30,00		00,00		00,00	bez normy
Spotřeba za rok [Kč]				11 216,79		6 938,46		4 694,34	
Průměrná spotřeba měsíčně [Kč]				934,73		578,21		391,20	
Podíl nákladů na tržbě [%]				8,50		5,26		3,56	
Tržba [Kč]								11 000,00	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

