

Projekt outsourcingu kmenových zaměstnanců oddělení housekeepingu ve společnosti Interhotel Moskva a.s.

Bc. Peter Bistar

Diplomová práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Peter BISTAR
Osobní číslo: M10813
Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Téma práce: Projekt outsourcingu kmenových zaměstnanců oddělení housekeepingu ve společnosti Interhotel Moskva a.s.

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte literární rešerši s důrazem na outsourcing personálních sil v oblasti služeb.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav oddělení housekeepingu.
- Analyzujte trh personálního outsourcingu v současné době.
- Na základě analýzy vytvořte projekt outsourcingu zaměstnanců oddělení housekeepingu.
- Navržený projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- ČERNÝ, Jiří a Jiří KRUPÍČKA. Moderní hotel. nový. 1. vyd. Úvaly: Ratio, 2004. ISBN 80-86351-07-6.
DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. 1. vyd. Praha: C.H Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.
HOLLOWAY, Christopher a Claire HUMPHREYS. The business of tourism. 8th ed. Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall, 2009. ISBN 978-0-273-71710-2.
KRÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů: komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci: optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: případové studie a příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3868-0.
RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL. Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 9788025118078.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Svěrák
EXT.
Datum zadání diplomové práce: 18. června 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 13. srpna 2012

Ve Zlíně dne 18. června 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování záverečných prací

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně poznámek oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být sít nejpozději pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, zápisy nebo rozmnožování.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3.

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školní či vzdělávací zařízení, ač je-li náhodou příměho nebo nepříměho hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školnímu či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školní či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odprávně autor takového díla učinit svolení bez závažného důvodu, pokud se tyto osoby domáhají nahrazení chybějícího příspěvu jeho výše a smulu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

4.6.2012

B. J. J.

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Škola dílo

(2) Není-li opakem jinak, máte autor školního díla své dílo užít či poskytnout jemu licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školního či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školní či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výjímky jin dovoleného v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přiměřeně k výši výjímky dovoleného školou nebo školním či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cieľom práce je vypracovať projekt outsourcingu zamestnancov oddelenia housekeepingu v spoločnosti Interhotel Moskva a.s.

Práca pozostáva z dvoch základných častí. Prvá časť poskytuje teoretické poznatky o trhu služieb, službách v cestovnom ruchu, hotelierstve, outsourcingu, dôvody pre outsourcing, výhody, nevýhody outsourcingu a facility management. Všetky spomenuté znalosti sú využité následne v projektovej časti.

Druhá časť práce je nazvaná projektová, ktorá obsahuje analytickú časť a konkrétny projekt outsourcingu. Analytická časť poskytuje základné informácie a SWOT analýzu spoločnosti, ďalej nasleduje analýza poskytovaných služieb a podstatnú časť tvorí analýza súčasného stavu oddelenia housekeepingu. Projektová časť vychádza z analytickej, ktorá poskytuje kľúčové údaje o náplni práce, počtoch zamestnancov, mzdových nákladoch pre potreby outsourcingu zamestnancov oddelenia housekeepingu.

Kľúčová slova: outsourcing, housekeeping, zadávateľ, dodávateľ, core business, cestovný ruch.

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is housekeeping employees outsourcing project in company Interhotel Moskva.

Diploma thesis consists of two main parts. The first part provides theoretical knowledge of the market services, services in tourism, hospitality, outsourcing, reasons for outsourcing, advantages, disadvantages of outsourcing and facility management. All of these knowledges were used use in the second part.

The second part is called the project, which includes the analytical part and specific project. Analytical part provides background information and SWOT analysis of the company, followed by analysis of services and essential part is the analysis of the current situation of the housekeeping department. The project is based on the analytical part, which provides key information such as: job descriptions, number of employees, labor costs for the purpose of housekeeping employees outsourcing.

Keywords: outsourcing, housekeeping, customer, contractor, core business, tourism.

Pod'akovanie

Touto cestou by som rád vyjadril pod'akovanie vedúcemu mojej diplomovej práce Ing. Petrovi Svěrákovi za odborné rady a čas strávený počas konzultácií pri vypracovávaní práce.

Moje pod'akovanie taktiež patrí spoločnosti Interhotel Moskva a.s. za možnosť spracovať projekt praxi s využitím vnútropodnikových údajov.

Pre vytvorenie projektu bola nevyhnutná komunikácia aj s dodávateľom outsourcingu. V mojom prípade patrí pod'akovanie za ochotu spolupráce Mgr. Radkovi Doležalovi.

„Podstata úspechu outsourcingového projektu spočíva v úrovni a kultúre managementu oboch partnerských strán“

Jiří Stýblo

OBSAH

ÚVOD	10
CIEĽ A METODIKA DIPLOMOVEJ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČASŤ	12
1 SLUŽBY	13
1.1 TRH SLUŽIEB	13
1.2 KLASIFIKÁCIA SLUŽIEB	14
1.2.1 Odvetvové rozdelenie služieb	14
1.2.2 Rozdelenie podľa trhu	14
1.2.3 Služby pre spotrebiteľov a organizácie	15
1.2.4 Miera zhmotnenia služby	15
1.3 SLUŽBY V CESTOVNOM RUCHU	15
1.3.1 Vlastnosti služieb cestovného ruchu	16
1.3.2 Základné delenie služieb	17
1.3.3 Kvalita služieb.....	18
2 HOTEL	20
2.1 KATEGORIZÁCIA UBYTOVACÍCH ZARIADENÍ.....	20
2.2 KLASIFIKÁCIA UBYTOVACÍCH ZARIADENÍ V ČR.....	21
2.2.1 Klasifikačné znaky	21
2.2.2 Porovnanie tried kategórie hotel	22
2.3 HOTELOVÉ REŤAZCE	24
2.3.1 Formy riadenia hotelových spoločností	24
2.3.2 Výhody a nevýhody reťazcov	25
2.4 NÁPLŇ PRÁCE ODDELENÍ HOTELOVEJ PREVÁDZKY	25
3 OUTSOURCING	29
3.1 DÔVODY PRE ZAVÁDZANIE OUTSOURCINGU	31
3.2 POSTUP ZADÁVATEĽA PRI OUTSOURCINGU	33
3.2.1 Výhody pre zadávateľa outsourcingu.....	35
3.2.2 Nevýhody pre zadávateľa outsourcingu.....	35
3.2.3 Outsourcing využívaný v hotelových prevádzkach	36
3.2.3.1 Ďalšie aktivity vhodné pre outsourcing	37
3.3 FACILITY MANAGEMENT	37
II PRAKTICKÁ ČASŤ	39
4 POPIS ANALYZOVANEJ SPOLOČNOSTI	40
4.1 VŠEOBECNÉ INFORMÁCIE O SPOLOČNOSTI.....	40
4.2 PREDMET PODNIKANIA	40
4.3 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	41
4.4 HISTÓRIA INTERHOTELU MOSKVA	42
4.5 SÚČASNÝ STAV INTERHOTELU MOSKVA	42
4.6 VÝHLADY DO BUDÚCNOSTI INTERHOTELU MOSKVA.....	43
5 SWOT ANALÝZA INTERHOTELU MOSKVA	44
6 ANALÝZA POSKYTOVANÝCH SLUŽIEB	46

6.1	UBYTOVACIE SLUŽBY	46
6.2	STRAVOVACIE SLUŽBY	46
6.3	KONGRESOVÉ SLUŽBY A SALÓNY	48
6.4	DOPLNKOVÉ SLUŽBY	49
7	ANALÝZA ODDELENIA	50
7.1	ANALÝZA ODDELENIA HK INTERHOTELU MOSKVA	50
7.2	ZAMESTNANCI HK INTERHOTELU MOSKVA	50
7.2.1	Vedúca Housekeepingu	50
7.2.2	Chyžná	52
7.2.3	Upratovačka	53
7.3	ROZLOHOVÁ PLOCHA UBYTOVACEJ ČASTI	54
7.4	ANALÝZA NÁKLADOV ODDELENIA HK INTERHOTELU MOSKVA	54
7.5	ZÁVEREČNÉ ZHRNUTIE	57
8	PROJEKT OUTSOURCINGU INTERHOTELU MOSKVA	58
8.1	STRATEGICKÉ ROZHODNUTIE PODNIKU	58
8.2	VYTESNENIE OBLASTI VHODNEJ PRE OUTSOURCING	59
8.3	KONCEPCIA OUTSOURCINGOVÉHO PROJEKTU	60
8.3.1	Analýza oddelenia HK Interhotelu Moskva	60
8.3.1.1	Problémy so zabezpečením chodu oddelenia	60
8.3.2	Návrhová časť	61
8.3.2.1	Rozsah služieb outsourcingu	61
8.3.2.2	Výber dodávateľa	63
8.3.2.3	Návrh zmluvy outsourcingu (Service-level agreement)	68
8.3.2.4	Časová analýza projektu	69
8.3.2.5	Nákladová analýza projektu	73
8.3.2.6	Prínosy outsourcingového projektu	77
8.3.2.7	Riziková analýza projektu	79
8.3.3	Záverečné zhrnutie a odporúčenie projektu	82
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	87
	SEZNAM GRAFU	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM TABULEK	90
	SEZNAM PŘÍLOH	91

ÚVOD

Cestovný ruch, ktorého hotelový priemysel je jednou z hlavných a neodmysliteľných súčastí, patrí k významným faktorom ovplyvňujúci národné ekonomiky mnohých krajín na svete. Efektívnosť v prevádzkovej činnosti hotelových zariadení sa stáva každodennou súčasťou manažérov, ktorí hľadajú nové možnosti, vyskytujúce sa na trhu, aby dosiahli spokojnosť náročného zákazníka. Len poctivým a prezieravým prístupom k zákazníkovi dosiahneme produkt či službu, ktorá bude prospešná pre spoločnosť a v konečnom dôsledku nám prinesie aj požadovaný zisk. Hotel si vytvára spokojného klienta jedine ak poskytne služby, ktoré sú výsledkom bezchybného fungovania každého oddelenia organizačnej štruktúry.

Jednou z možností moderného managementu riadenia organizácií je využívanie služieb od externých firiem, ktoré sa na danú činnosť špecializujú. Využitím služieb odborníka získava podnik využívajúci tieto služby radu výhod ako sú: znižovanie nákladov, zvýšenie konkurencieschopnosti podniku, zlepšenie procesov riadenia organizácie, nové technológie. Outsourcing prináša riešenia aj pre hotelových manažérov pri zefektívnení prevádzkovej činnosti jednotlivých hotelov. Najviac využívanou formou outsourcingu v hotelovom priemysle je pranie bielizne. Čoraz viac sa vyskytuje aj prevádzkovanie hotelovej reštaurácie externou firmou – významným šéfkuchárom, ďalej služby wellness a fitness centier a mnohé iné.

Cieľom práce je vytesniť činnosti kmeňových zamestnancov oddelenia housekeepingu v spoločnosti Interhotel Moskva a.s. na externého dodávateľa upratovacích služieb. Pre potrebu zostavenia outsourcingového prejektu je nevyhnutná analýza spoločnosti a podrobná analýza oddelenia housekeepingu, ktorá poskytne údaje potrebné na špecifikáciu požiadaviek pri výbere dodávateľa. Z výsledkov analýz zostavím požadované podmienky na externých dodávateľov, ktorých oslovím s konkrétnou predstavou spolupráce.

Záverečná časť projektu predstavuje vybraného dodávateľa, ktorý sa javí ako najdôveryhodnejší partner pre spoluprácu pri outsourcingovom projekte. Výsledkom mojej práce je vytvorenie návrhu outsourcingu zamestnancov oddelenia housekeepingu Interhotelu Moskva a.s. s využitím služieb konkrétneho dodávateľa.

CIEĽ A METODIKA DIPLOMOVEJ PRÁCE

Hlavným cieľom diplomovej práce bude vypracovať projekt, ktorý rieši outsourcing kmeňových zamestnancov oddelenia housekeepingu v spoločnosti Interhotel Moskva. Súčasne s hlavným cieľom projektu budú stanovené aj podporné ciele. Spoločne vytvoria predpoklady pre vytvorenie kompletného outsourcingového projektu. Podporné ciele budú:

- zvýšiť výkonnosť a flexibilitu oddelenia,
- väčšie zameranie sa na core business.

Všetky vymenované ciele budú objasnené v projektovej časti tejto práce.

Metodika spracovania diplomovej práce

Pre potreby spracovania diplomovej práce bude nevyhnutné najskôr definovať teoretické znalosti v oblasti cestovného ruchu. Vymedziť služby cestovného ruchu ich špecifiká a predovšetkým fungovanie hotelovej prevádzky so stručnou charakteristikou jednotlivých oddelení organizačnej štruktúry hotela. Záver teoretickej časti bude venovaný outsourcingu. Bude vysvetlený pojem outsourcing, ďalej definujem výhody a nevýhody, ktoré prináša jeho samotné zavedenie. Taktiež kapitola bude obsahovať časť venovanú súčasným trendom vytesňovania činností v hotelierstve.

Analytická časť bude pozostávať z úvodnej charakteristiky spoločnosti Interhotel Moskva, ktorá napovie o histórii a plánoch do budúcnosti. Taktiež bude spracovaná SWOT analýza hotelu, charakteristika hotelových služieb s uvedením jednotlivých štandardov a plošnej výmery, izieb, kongresových priestorov i odbytových stredísk. Východiskovou časťou pre projekt bude analýza oddelenia housekeepingu poskytujúca údaje o súčasnom stave: počte zamestnancov, pracovných zmenách, mzdových nákladoch a pracovných procesoch na jednotlivých pozíciách oddelenia.

Posledná, projektová časť bude venovaná podrobnému spracovaniu outsourcingového projektu pre zadávateľa. Na začiatku bude stanovený core business a podporné činnosti zadávateľa. Následne bude využitá analýza oddelenia a definícia nedostatkov, ktoré má za cieľ projekt odstrániť. Návrhová časť bude obsahovať rozsah služieb, výber dodávateľa a návrh zmluvy. V samotnom závere bude projekt podrobený nákladovej, časovej, rizikovej analýze a taktiež prínosom vyplývajúcich z daného projektu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 SLUŽBY

Pod pojmom služba rozumieme akúkoľvek činnosť alebo výhodu, ktorú môže jedna strana poskytnúť druhej strane na základe jej nehmotnosti a jej výsledkom nie je vlastníctvo, ale uspokojenie potrieb. Poskytovanie služieb môže ale nemusí byť spojené s hmotným produktom.

Služba je definovaná ako ekonomický statok, ktorej podstatou je činnosť a jej hodnota je určená mierou úžitku, ktorý jednotlivá služba dokáže vytvoriť. Hlavným rozdielom pri poskytovaní služieb a predaji výrobkov ide o nemateriálny charakter. Pri poskytnutí služby je nutné zahrnúť do procesu poskytovania aj vonkajší faktor (zákazník, tovar). Až za prítomnosti vonkajšieho faktora dochádza k súladu produkcie služby a jej spotreby. Služba je časovo ohraničená a nie je možné vytvárať služby do zásoby. (Orieška, 2010)

1.1 Trh služieb

Trh služieb je miesto kde sa stretáva ponuka s dopytom po službách, dochádza ku zmene a vzniká cena.

Služby sú dôležitou súčasťou ekonomiky a veľmi úzko súvisia s výrobným procesom. Trh služieb vznikol spolu so výmenným obchodom. V minulosti bol trh služieb podceňovaný a v ekonomike mu nebola pripisovaná žiadna dôležitosť. Ekonómovia Adam Smith a Karol Marx, opisovali službu ako statok, ktorý samotný netvorí žiadnu hodnotu.

Trh služieb – Terciálny sektor sa začal rozvíjať v 70 rokoch minulého storočia počas ekonomickej krízy, kedy zaznamenávame aj rýchly rozvoj technológií. Trh služieb na rozdiel od ostatných trhov bol flexibilnejší a dokázal sa prispôbiť zmenám a novým trendom, ktoré boli nevyhnutné na rozvoj v období hospodárskej recesie. Z celkového medzinárodného obchodu sa služby podieľajú 25 %. Spotrebiteľia, ktorí investujú do služieb využívajú rôzne druhy služieb, napr. vzdelávanie, CR, športové aktivity, peňažné služby, logistické služby, komunikačné a rôzne iné. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2007)

V českej republike sa kvalita služieb pred rokom 1989 odvíjala od nálady pracovníkov v oblasti služieb. Spoločenská doba, s tým spojená centrálna plánovaná ekonomika a takmer žiadna konkurencia kvalite služieb vôbec nepomáhala. Po roku 1989 bol slabý trh služieb, ale po službách bol naopak dopyt veľký. S postupným nárastom konkurencie sa služby stávali naozaj odrazom potrieb zákazníka. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2007)

1.2 Klasifikácia služieb

V službách pôsobí veľké množstvo subjektov, ktoré sa špecializujú na rôzne druhy činností, od tých najjednoduchších až po zložité operácie. Pôsobia tu malé regionálne firmy veľké národné podniky a taktiež aj nadnárodné organizácie typu hotelových reťazcov cestovných kancelárií poradenské a audítorské firmy. Z dôvodu rôznorodosti a odlišnosti jednotlivých služieb je potrebné rozlišovať služby podľa ich charakteristických vlastností do viacerých kategórií. Samostatné rozdelenie umožňuje lepšie pochopenie a rozdelenie jednotlivých skupín služieb.

1.2.1 Odvetvové rozdelenie služieb

- **Terciálne** – Typickými predstaviteľmi týchto služieb sú reštaurácie, hotely, podnikatelia poskytujúce holičské a kadernícke služby, kozmetické služby, opravy strojov a zariadení práčovne, čistiarne a remeselné práce, ktoré boli v minulosti zabezpečované vlastnoručne doma.
- **Kvartérne** – Predstaviteľmi tejto skupiny sú podnikatelia pôsobiaci v oblasti dopravy, komunikácie, financií a správy. Charakteristickým znakom tejto kategórie služieb je uľahčenie a rozdelenie činností čím sa dosiahne požadované zefektívnenie práce.
- **Kvintérne** – Tu patria poskytovatelia zdravotnej starostlivosti, vzdelania a rekreácie. Charakteristickým znakom týchto služieb je, že spotreba mení alebo zdokonaľuje svojho príjemcu. (Vašítková, 2008)

1.2.2 Rozdelenie podľa trhu

- **Tržné služby** do tejto kategórie radíme služby, ktoré je možné zmeniť za peniaze na trhu. U takýchto služieb si zákazník kupuje právo na poskytovanie a má povinnosť zaplatiť za ne.
- **Netržné služby** patria tu služby verejne produkované vládou a miestnou správou. Spotrebiteľ týchto služieb neplatí žiadne poplatky. Pri verejných službách je charakteristický znak nemožnosť vylúčenia zo spotreby žiadne osoby a spotreba je nedeliteľná.

1.2.3 Služby pre spotrebiteľov a organizácie

- **Spotrebiteľské služby**, sú využívané zákazníkmi s cieľom naplniť svoju potrebu a služby využiť pre svoj vlastný úžitok. Pri spotrebe takejto služby nevzniká žiadna ďalšia ekonomická výhoda.
- **Služby pre organizácie** spotreba služieb pre organizácie a podnikom prináša vytvorenie ďalšej ekonomickej výhody pre spoločnosť. (Vašítková, 2008)

1.2.4 Miera zhmotnenia služby

V posledných rokoch nie je možné si predstaviť účinný predaj tovaru bez doplnkových služieb. Doplnkové služby sú pre zákazníka výhodou, ktorá odlišuje tovary ponúkané na trhu od konkurencie. Takisto pri poskytovaní služieb sa zákazníkovi ponúkajú tovary, ktoré samotnú službu zhmotňujú.

Tab. 1: Služby (Vašítková, 2008, str. 15)

Stupeň nehmotnosti	Služby pre výrobu	Služby pre spotrebiteľov
Zásadne nehmotné služby	Bezpečnosť, komunikačné systémy, franchising, fúze, akvizície	Múzeá, aukčné siene, personálne agentúry, zábava, vzdelanie, CR
Služby poskytujúce pridanú hodnotu k hmotnému produktu	Poistenie, údržba, poradenstvo, reklama, obalový dizajn	Realitné kancelárie, prekladateľské služby, fotografické služby, servisné služby
Služby sprístupňujúce hmotný produkt	Veľkoobchod, doprava, skladovanie, financovanie, architektúra, elektronický obchod	Maloobchod, predajné automaty, poštovné zásielky, požičovne, hypotéky, charita

1.3 Služby v cestovnom ruchu

„Účasťou na cestovnom ruchu dochádza k uspokojovaniu rôznych potrieb súvisiacich s cestovaním a pobytom mimo miesta trvalého bydliska a zvyčajne vo voľnom čase za účelom získania komplexného zážitku podmieneného odpočinkom, poznávaním spoloč-

ským kontaktem, zdravím, rozptýlením a zábavou, kultúrnym alebo športovým vyžitím.“
(Orieška, 2010, str. 7)

Účastníci CR naplňajú primárne potreby - cieľové (napr. potreba odpočinku, regenerácie, poznávania, vzdelania, športového vyžitia) a sekundárne potreby - sprostredkujúce, ktoré sa podieľajú na efektívnom uspokojení primárnych potrieb (napr. potreba prepravy, výživy, spánku, hygieny). V cestovom ruchu sú potreby účastníkov uspokojované produktom CR, ktorého neodmysliteľnou súčasťou sú služby.

1.3.1 Vlastnosti služieb cestovného ruchu

Nehmotnosť - službu nie je možné pred jej kúpou podrobiť testu zmyslovými orgánmi. Spotreba služieb je viazaná so zmenami v uspokojovaní potrieb klienta.

Neoddeliteľnosť - nastáva tu stret poskytovateľa služieb so spotrebiteľom. Na to aby bol tento vzťah bezproblémový je nevyhnutné venovať pozornosť výchove a vzdelávaniu pracovníkov, ktorí poskytujú služby zákazníkom.

Premenlivosť – spokojnosť zákazníka s poskytnutou službou ovplyvňuje viacero faktorov. Medzi tieto faktory zaradujeme čas, miesto a osobu ktorá zabezpečuje výkon služby. Rovnaká služba poskytnutá rovnakým zamestnancom pre toho istého zákazníka sa môže líšiť. V záujme zmiernenia premenlivosti služieb prechádzajú zamestnanci školeniami, zamestnávateľia vydávajú pracovné postupy práce.

Pominuteľnosť - služby sa nedajú vyrábať na sklad do zásoby, proces výroby služieb nastáva, keď je prítomný ich spotrebiteľ na mieste spotreby. Pominuteľnosť nie je problém ak je dopyt po službách rovnaký. Ako náhle sa producent služby stretáva s kolísavým dopytom po jeho službách nastáva problém. Napríklad ak záujem o ubytovanie prevyšuje kapacitou hotelových izieb alebo naopak pri neobsadení hotelových izieb dochádza k strate z príležitosti, ktorá sa nedá nahradiť.

Nemožnosť vlastníctva - pri nákupe tovarov dochádza k zmene vlastníctva na zákazníka, ktorí si daný tovar zakúpia. U poskytnutia služby zákazník za svoje peniaze nezískava žiadne vlastníctvo, kúpou služby akurát nadobudne právo na poskytnutie služby, môže to byť právo na využitie verejných ciest, osvetlenia, alebo čas pracovníka ktorý výkon služby zabezpečuje. (Vašítková, 2008)

Časová a miesta viazanosť - je spojená s primárnou ponukou CR. To znamená, že cieľové miesto predpokladá príchod návštevníka na miesto spotreby služieb. Poskytnutie

služieb sa viaže na určité miesto, poznávací CR sa viaže na výskyt pamiatok a určuje charakter CR.

Komplexnosť a komplementárnosť jedná sa o vzájomné dopĺňanie a podmieňovanie sa služieb navzájom. Návštevník CR zvyčajne spotrebováva služby, ktoré vytvárajú kombinácie tzv. balíky služieb. Komplementárnosť služieb predpokladá že spotreba jednej služby vyvolá potrebu spotrebovať inú službu. Pri objednaní si lyžiarskeho pobytu je potreba zabezpečiť ubytovacie služby, ktoré naviažu na seba stravovacie služby, športovo rekreačné a iné. Je to veľmi významná vlastnosť služieb, ktorá predpokladá že všetky služby budú poskytnuté na dobrej úrovni. Pri zlyhaní čo i len jedenej zo služieb nastáva negatívny dojem z celého produktu. (Vašítková, 2008)

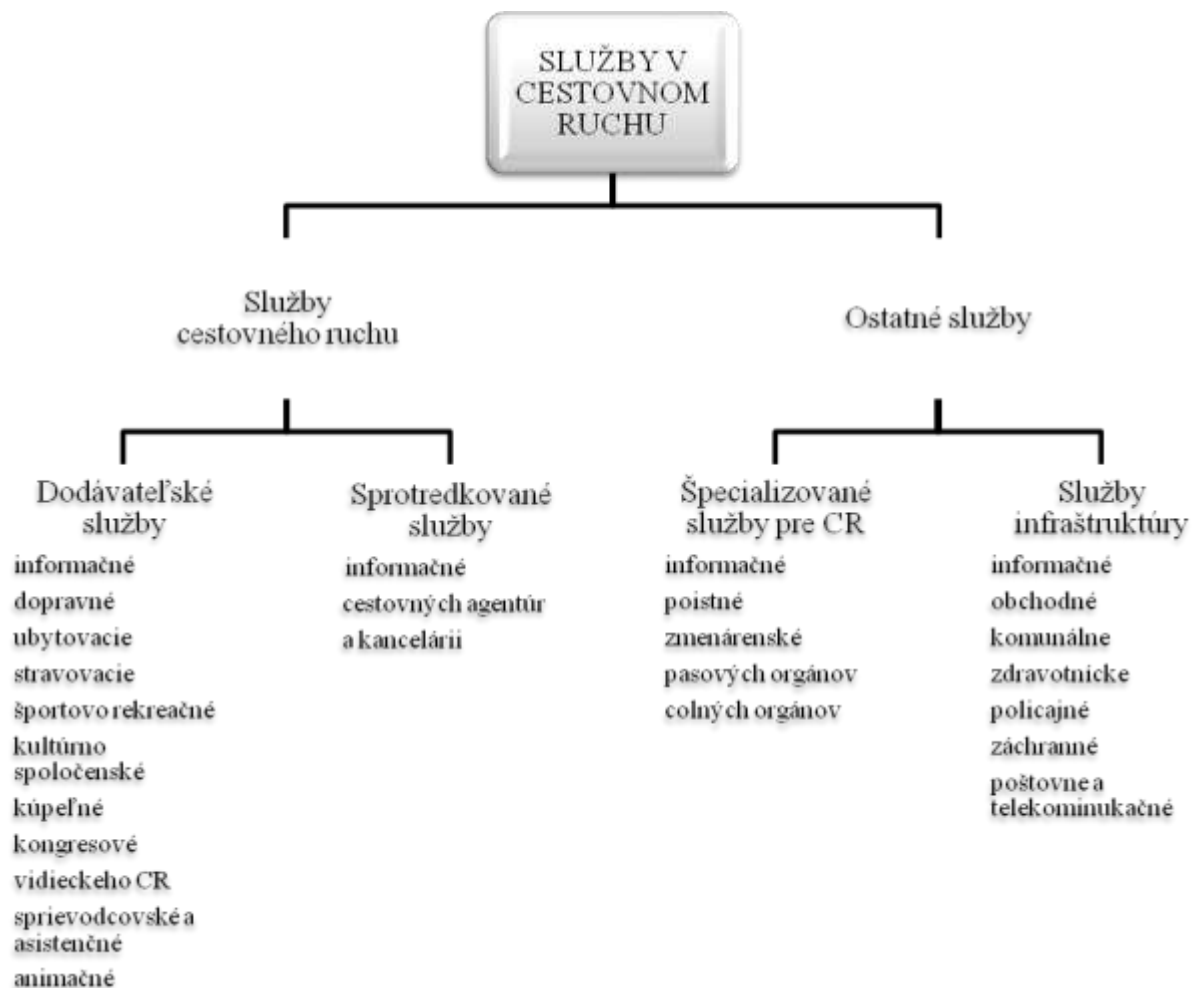
1.3.2 Základné delenie služieb

Podľa Orišku heterogénnosť služieb určuje ich základné delenie do dvoch skupín služby CR a ostatné služby

Služby cestovného ruchu, do tejto kategórie spadajú tie, ktoré priamo alebo čiastočne uspokojujú potreby účastníkov CR pod podmienkou, že ich zabezpečujú podniky CR. Jedná sa o poskytovateľov služieb (dopravných, ubytovacích, stravovacích, kúpeľných, športovo-rekreačných a kultúrno-spoločenských) a sprostredkovateľov služieb (cestovné kancelárie a agentúry, turistické informačné kancelárie)

Ostatné služby, poskytovateľom služieb tohto typu sú podniky polyfunkčného zamerania. Produkcia podnikov je určená len čiastočne na spotrebu účastníkom CR, hlavnú časť produkcie spotrebovávajú miestny obyvatelia. Medzi tieto podniky zaradíme poskytovateľov špecializovaných služieb pre CR (peňažné ústavy, pasové a colné orgány) a služieb miestnej infraštruktúry v destináciách (armáda, polícia, pošta, zariadenia zdravotnej starostlivosti). (Oriška, 2010)

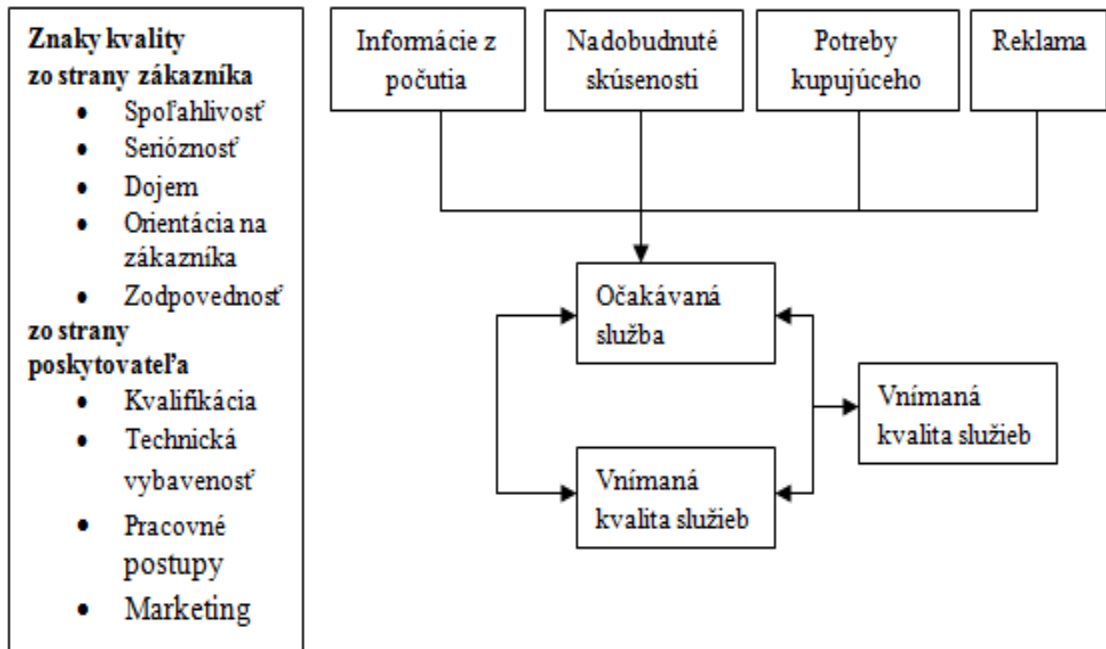
Štruktúra služieb podľa základného rozdelenia a podrobného členenia v jednotlivých kategórii je zobrazená na Obr. 1.



Obr. 1: Rozdelenie služieb (Oriška, 2010, str. 15)

1.3.3 Kvalita služieb

Kvalitu služieb CR posudzujeme na základe užitočných vlastností. Užitočné vlastnosti služieb majú schopnosť uspokojovať potreby účastníkov CR. Kvalita služieb nie je daná len cenou služby. Kvalita služieb sa hodnotí u každého účastníka individuálne a platí, že kvalitná služba zabezpečí súlad medzi predstavami o službách a skutočnosťou. Služby sú charakteristické znakmi kvality podľa, ktorých sa hodnotí ich kvalita zo strany zákazníka a poskytovateľa. Ekonomovia Kotler, Wong a Saunders, určili kľúčové faktory vnímania kvality služieb zobrazené na Obr. 2.



Obr. 2: Znaky kvality služieb (Jakubíková, 2009, str. 75)

2 HOTEL

Služby poskytované hotelom so všetkými jeho súčasťami patria neodmysliteľne k službám cestovného ruchu. Hotel je miesto kde návštevník za úhradu získava s pravidla prechodné krátkodobé ubytovanie. Mimo ubytovacích služieb hotel ponúka v závislosti podľa klasifikácie aj iné služby. Najdôležitejšou službou po ubytovaní je stravovanie ďalej sú to spoločensko – zábavné, relaxačné, konferenčné a ďalšie iné. Hotel ako ubytovacie zariadenie musí disponovať kapacitou minimálne 10 izieb.

2.1 Kategorizácia ubytovacích zariadení

Pod pojmom kategorizácia ubytovacích zariadení rozumieme proces pri ktorom dochádza k deleniu ubytovacích zariadení do jednotlivých kategórií.

Hotel – ubytovacie zariadenie s minimálnou kapacitou 10 izieb pre hostí, ktoré sú vybavené pre poskytnutie prechodného ubytovania a služieb s tým spojených predovšetkým (stravovacie a kongresové). Pri hoteloch rozlišujeme päť tried

Hotel garni – ubytovacie zariadenie s minimálnou kapacitou 10 izieb pre hostí. Zariadenie poskytuje prechodné ubytovanie. Stravovacie služby sú zabezpečované len v obmedzenom rozsahu, minimálne raňajky a rozlišujeme štyri triedy.

Motel – ubytovacie zariadenie s minimálnou kapacitou 10 izieb pre hostí, ktoré sú vybavené pre poskytnutie prechodného ubytovanie a služieb s tým spojených predovšetkým pre motoristov. Rozlišujeme štyri triedy. Zariadenie sa nachádza v blízkosti pozemných komunikácií s možnosťou parkovania. Recepčia môže byť mimo ubytovacie časť.

Botel- ubytovacie zariadenie umiestnené na trvalo zakotvenej osobnej lodi. Rozlišujeme štyri triedy. Na botel sa vzťahujú všetky požiadavky a kritéria ako na hotely príslušnej triedy, okrem:

- Nie je možné priložiť príležitostné lôžko do obytnej časti kajuty,
- Minimálne rozmery lôžka vrátane matracu v botelu sú 85x195 cm,
- Minimálne obytné plochy podľa tried sa líšia. (Křížek, Neufus, 2011)

Penzión – ubytovacie zariadenie s minimálnou kapacitou 5 a maximálne 20 izieb pre hostí s obmedzeným rozsahom spoločenských a doplnkových služieb. Rozlišujeme štyri triedy.

Obmedzené služby stravovanie spočívajú v absencii reštaurácie, objekt musí disponovať minimálne s miestnosťou na stravovanie, ktorá môže slúžiť k dennému odpočinku hostí.

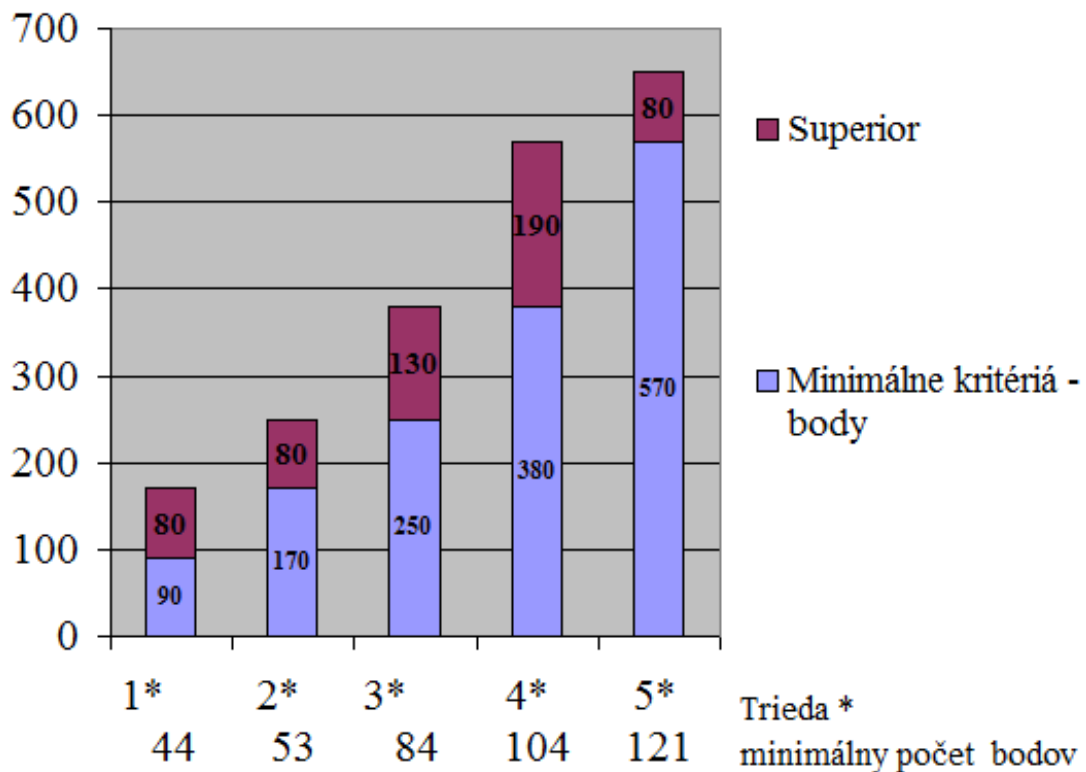
2.2 Klasifikácia ubytovacích zariadení v ČR

Pre rozdelenie hotelov do jednotlivých kvalitatívnych kategórií a tým do rôznych cenových kategórií sa používa klasifikácia hotelov. Oficiálna klasifikácia ubytovacích zariadení v ČR vznikla na podnet niekoľkých odborných združení, Ministerstva pre miestny rozvoj ČR a centrály CR (CzechTourism) na základe odporúčani zástupcu európskych prevádzkarov hotelov a gastronomických zariadení HOTREC. Oficiálna jednotná klasifikácia ubytovacích zariadení ČR sa stala súčasťou medzinárodného systému HSU, ktorý hodnotí kritéria v ČR, Nemecku, Rakúsku, Maďarsku, Švajčiarsku, Švédsku, Holandsku od roku 2011 aj Estónsku, Litve, Lotyšsku a Luxembursku. Organizácia sa zaručuje za rovnaké parametre kvality na jej území. Materiál má charakter odporúčenia, slúži ako pomôcka pri zaraďovaní kategórií ubytovacích zariadení do príslušných tried, samotná klasifikácia je dobrovoľná pre každého podnikateľa. Hlavnými dôvodmi klasifikácie je zabezpečiť kvalitu a úroveň ubytovacích zariadení podľa kategórií a tried, dospieť tak k lepšie orientácii pre zákazníka (hostľa), sprostredkovateľa (CK a CA) a prevádzkarov samotných. (Křížek, Neufus, 2011)

2.2.1 Klasifikačné znaky

V ČR platí jednotný systém slovnej klasifikácie do 5 tried. Slovné pomenovanie je zaužívané celosvetovo a platí aj pre členov HSU. Udeľovaním a obnovovaním certifikátov a klasifikačných znakov zabezpečuje AHR ČR a UNIHOST. Klasifikačné znaky sa udeľujú ubytovateľom na tri roky. Ubytovacie zariadenia, ktoré splňujú v rámci svojej triedy vyššiu hranicu povinných kritérií a minimálnu hranicu nepovinných kritérií, môžu získať okrem hviezdikového označenia aj označenie „Superior“ (Graf 1). Klasifikácia rozdeľuje ubytovacie zariadenia do piatich tried: (Hotelstars, 2010)

- * Tourist
- ** Economy
- *** Standard
- **** First Class
- ***** Luxury



Graf 1: Kvalifikačné triedy (Hotelstars,2010)

Systém zaraďovania do príslušných tried funguje nasledovne. (graf 1) Zariadenie, ktoré má záujem podrobiť sa klasifikácii musí splniť počet povinných kritérií. Minimálne kritériá tvoria súčet povinných a minimálnych hodnôt. Pre získanie označenia Superior v príslušných triedach je potrebné splniť minimálny počet bodovej úrovne, ktoré znázorňuje Graf 1.

2.2.2 Porovnanie tried kategórie hotel

Hotel*

- každodenné upratovanie hotelovej izby,
- 100 % izieb vybavených farebnou TV s diaľkovým ovládačom,
- Stôl a stolička,
- mydlo alebo tekuté telové mydlo,
- možnosť prijatia a odoslania faxu,
- verejne prístupný telefón pre hostí,
- ponuka raňajok,
- ponuka nápojov v hoteli,
- možnosť úschovy cenností.

Hotel **

- raňajky formou bufetu,
- svetlo na čítanie vedľa lôžka,
- prísada do kúpeľa prípadne sprchový gél/mydlo,
- osušky, poličky na bielizeň, každodenná výmena na požiadanie,
- hygienické predmety (zubná kefka, pasta, holiaca sústava),
- akceptuje kreditné karty.

Hotel ***

- recepcia otvorená 14 hodín, 24 hodín dostupná telefonicky, personál ovláda (češtinu a 1 svetový jazyk),
- v priestoroch recepcie miesta na sedenie, pomoc s batožinou,
- ponuka nápojov a telefón na izbe,
- prístup na internet v izbe alebo vo verejných priestoroch,
- kúrenie v kúpeľni, fén, kozmetické obrúsky,
- miesto pre uloženie batožiny a zrkadlo na výšku postavy,
- služba – prania, žehlenia, na izbe dostupné šijacie potreby,
- extra vankúš a prikrývka na požiadanie,
- prehľadný systém vybavovania sťažností,
- reštaurácia otvorená minimálne 5 dní v týždni.

Hotel ****

- recepcia otvorená 18 hodín a k dispozícii 24 hodín telefonicky,
- nápojový servis spolu s miestami na sedenie v hotelovej hale,
- služba Room service s ponukou raňajok formou bufetu alebo jedálneho lístka,
- služba Room service nápojov alebo minibar 24 hodín,
- čalúnené kreslo alebo sedačka so stolíkom,
- osušky, papuče na požiadanie,
- kozmetické produkty (sprchovacie čiapky, bavlnené tampóny, pilník na nechty, kozmetické zrkadlo), veľká odkladacia plocha v kúpeľni,
- prístup na internet a internetový terminál,
- reštaurácia s ponukou jedálneho lístku „À la carte“ otvorená minimálne 6 dní v týždni.

Hotel *****

- recepcia otvorená 24 hodín, personál ovláda (čestinu a 2 svetové jazyky),
- služba obsluhy dverí alebo obslužné parkovisko, concierge, poslíček,
- nápojový servis – hotelový bar spolu s miestami na sedenie v priestornej hale,
- osobné privítanie každého hosťa (spolu s darčekom na izbe, recepcii),
- služba Room service 24 hodín denne s ponukou jedál a nápojov,
- produkty osobnej hygieny vo fľaštičkách,
- internet, počítač a trezor na izbe,
- služba žehlenia (návrat do 1 hodiny) a čistenia obuvy,
- služba odostielania (turndown service),
- kontroly mystery guest. (Hotelstars, 2010)

2.3 Hotelové reťazce

História hotelových reťazcov sa začala písať v roku 1946, kedy letecká spoločnosť PanAm bola požiadaná o vytvorenie hotelovej spoločnosti na podnet prezidenta USA. Roosevelt chcel týmto krokom zabezpečiť rozvoj turizmu, obchodných a diplomatických vzťahov s Južnou Amerikou. V poradí druhou hotelovou spoločnosťou bola Holiday INN, ktorá otvorila svoj prvý hotel v roku 1952. Do dnešnej doby prešla viacerými zmenami, čo s nej vytvorilo jednu z najväčších spoločností, ktorá je známa pod menom InterContinentalHotel Groups. Ďalšie významné hotelové spoločnosti sú Marriott Internationall, Accor, Best Western, Hilton Hotels. Hotelové spoločnosti fungujú na princípe manažérskych firiem, ktoré riadia hotelový management v zariadeniach zastrešujúcich určitú hotelovú spoločnosť. Hotelové spoločnosti však nevlastnia samotné nehnuteľnosti, tie sú vo vlastníctve, súkromných, právnických osôb, finančných skupín alebo bánk. Management Contract alebo franchising sú dve formy. (Holloway, Humphreys, 2009)

2.3.1 Formy riadenia hotelových spoločností

Management Contract – jedná sa o zmluvný vzťah, ktorý je uzatvorený medzi majiteľom objektu (hotela) a manažérskou firmou (hotelová spoločnosť) vo veci riadenia hotelovej prevádzky pod značkou hotelovej spoločnosti. Zmluva môže mať charakter partnerstva alebo mandátneho poverenia.

Franchising – zmluvný vzťah, ktorý sa uzatvára medzi majiteľom objektu (franchisantom) a manažérskou firmou (franchisorom), kedy majiteľ zmluvnou kúpou získava meno a systém riadenia manažérskej firmy (know how). Franchisingová zmluva je slobodnejšou formou pre obidve strany, pod podmienkou že franchistan dodržiava všetky štandardy a manuály postupov, ktoré vyplývajú zo zmluvy. Medzi najznámejšie franchisingové firmy patrí McDonald's, Holiday Inn, v Českej republike Orea Hotels, Potrefená Husa.

(Franchising, 2012)

2.3.2 Výhody a nevýhody reťazcov

Jednou z podstaty spájania sa do hotelových reťazcov je poskytovanie identickej služby bez ohľadu na miesto poskytovania služby. Zákazník získava výhodu záruky rovnakej kvality služieb kdekoľvek na svete. Štandardy, pracovné postupy ako aj školenia zamestnancov, podľa stanovených noriem sú prostriedkom k dosiahnutiu rovnakej kvality. Rezervačný systém nadnárodných spoločností zaručuje širokú sieť dostupnosti spoločnosti po celom svete. Hotelové spoločnosti sú prepojené na systémy dopravných, leteckých, športovo rekreačných spoločností z ktorých im plynú ďalšie výhody.(možnosť rezervácie viacerých služieb z jedného miesta, vernostné benefity).

Výhody plynúce pre majiteľa hotelu sú predovšetkým v managemente a marketingovej sile značky spoločnosti, globálne fungujúceho rezervačného systému a v prístupe jednotnej štandardizácie. (Křížek, Neufus, 2011)

2.4 Náplň práce oddelení hotelovej prevádzky

Management

- Oddelenie zodpovedné za chod celej prevádzky za jeho vystupovanie a tvorbu obrazu do vnútra a hlavne smerom von zo spoločnosti.
- Rokuje a uzatvára zmluvy s kľúčovými zákazníkmi, v prípade príchodu dôležitého hosťa (VIP) osobne víta týchto klientov.
- Vytvára dlhodobé strategické plány a ojedinelých prípadoch operatívne plány, cenová a personálna politika je taktiež v kompetencii oddelenia.
- Zabezpečuje komunikáciu a vzťahy s finančnými inštitúciami, orgánmi verejnej správy, zaisťuje dostatok finančných zdrojov pre plynulý chod prevádzky.

- Kontroluje dodržiavanie bezpečnosti a hygienu práce, monitoruje zamestnancov ich plnenie pracovných povinností. Stará sa o výchovu pracovníkov v rámci školení, tréningov.
- Analyzuje ekonomické dianie a hospodársky vývoj na regionálnej, národnej i medzinárodnej scéne. Aktívne reaguje na momentálne trendy a tomu prispôsobuje aj svoje stratégie aby naplnili nároky akcionárov. (Křížek, Neufus, 2011)

Marketing

- Hlavnou úlohou oddelenia je zabezpečiť požadovaný dopyt a následne predaj hotelu a jeho častí.
- Využitím marketingových stratégií zabezpečuje plány predaja hotelovej kapacity, analyzuje trh a tomu prispôsobuje metódy na získanie konkurenčných výhod na trhu.
- Spravuje a hospodári s rozpočtom určeným na marketingové účely, ktorý podľa potrieb rozdelí na účinné komunikačné kanály. Každý komunikačný kanál má osloviť cieľovú skupinu zákazníkov, pre ktorých je kampaň určená.
- Spracováva spätnú analýzu na základe hodnotenia klientov. Posudzuje skutočný navrhovaným stav, na základe získaných výsledkov navrhuje nové plány prípadne zdokonalenia.
- Pracuje s databázou súčasných a aktívne pracuje na vyhľadávaní nových.
- Sleduje nové trendy v komunikácii s klientom.
- Aktívne komunikuje s vrcholovým vedením a rezervačným oddelením.
- Stará sa o správu na veľkých online rezervačných portáloch, kde vhodnými zásahmi do systému zvyšuje objem predaja hotelovej kapacity. (Černý, Krupička 2004)

Ubytovací úsek

- Prichádza medzi prvými do styku s klientom a zabezpečuje kompletne odbavenie host'a.
- Rieši sťažnosti a priania klienta, po bežnej pracovnej dobe zastáva pozíciu zodpovedného manažéra.
- Má právo pracovať s predajnou cenou podľa stanovených pravidiel behom sezónnych výkyvov s cieľom naplniť voľné ubytovacie kapacity.
- Zabezpečuje aktívny predaj ďalších hotelových služieb – vrámci programu up-selling, ktorý podporuje predaj služieb nad bežný rámec. (wellness, catering, kongresové priestory).

- V prípade plnej hotelovej kapacity komunikuje s partnerskými hotelmi.
- Zdroj dôležitých informácií o klientovi v každodennej komunikácii získava informácie, ktoré využíva marketingové oddelenie pre budúce oslovenie klienta.
- Stará sa o účty hotelových hostí. (Černý, Krupička 2004)

Prevádzkové a obchodné oddelenie

- Zabezpečuje predaj hotelových izieb a hotelových častí, plní stanovené ciele marketingového oddelenia.
- Jedná a uzatvára zmluvy so štandardnými zákazníkmi u ktorých musí dodržiavať stanovené limity a dbá na plnenie platobných podmienok.
- Zabezpečuje priebeh seminárov a konferencií ,čo predstavuje nastavenie prednáškových sál, catering, zabezpečenie doplnkový program v priebehu alebo po skončení akcie. Pri väčších akciách dohliada na spokojnosť zákazníka.
- Plní dôležitú funkciu v komunikácií s klientom v oblasti konferenčných priestorov, získané informácie implementuje do rozvoja a rekonštrukcie hotelu. (Křížek, Neufus, 2011)

Housekeeping

- Zabezpečuje upratovanie a poriadok na izbách a ostatných pridelených priestoroch.
- Pre výkon svojej práce úzko komunikuje s recepciou a rezervačným oddelením.
- Stará sa o zber a pranie použitého prádla, v prípade absencie pracovníčky predáva externej pracovníčke. Kontroluje stav čistého prádla a vedie jeho evidenciu.
- Pri výkone svojej činnosti získavajú informácie o stave funkčnosti vybavenia prístrojov a zariadení ktoré sa nachádzajú na izbe, kúpeľni, chodbe. Zistené nedostatky hlási na úsek údržby, ktorý sa postará o ich odstránenie. Pri závažnosti nedostatku označí izbu ako nepredajná.
- Dôkladným prevedeným práce zabezpečuje oddelenie spokojnosť zákazníka (klienta upokojí viac staršia izba, ale čistá ako moderná nová izba, ktorá je nedôkladne uprataná). (Housekeeping, 2012)

Food and beverage – stravovací úsek

V súčasnej dobe hotelový management volí variantu oddelenia stravovacieho úseku od kmeňovej časti personálu. Strediská sa prenajímajú špecializovaným subjektom na prevádzku z dôvodu náročnosti na manažérske pozície vyžaduje vysokú mieru odborných znalostí z oblasti gastronómie, hotelierstva, personalistiky, finančného riadenia.

- Úlohou stravovacieho oddelenia je poskytovať stravovacie služby hotelovým hosťom prípadne hosťom z vonku.
- Stravovanie je zabezpečené v odbytových strediskách hotelu, reštaurácie, kaviarne, bary, spoločenské zábavné strediská.
- Poskytuje celodenné stravovanie, raňajky, obedy, večere
- Etážové stravovanie hostí na izbách, ponuka jedál a nápojov podľa ponuky Room service.
- Zostavuje jedálne lístky a menu sortimentu predávaného v odbytových strediskách a určuje cenovú politiku v stravovacích zariadeniach.
- Spracováva štandardy kvality, stanovuje normy hygieny.
- Zadáva objednávky na nákup surovín, nápojov a tovarov potrebných pre jednotlivé strediská a je zodpovedná za dôkladné skladovanie všetkých surovín. (Křížek, Neufus, 2011)

Ostatné oddelenia

- **Engineering** (údržba) - zabezpečuje opravy, rekonštrukcie a technickú údržbu budov a iného hmotného majetku. Zabezpečuje hospodárenie s energiami, spravuje parkovisko.
- **Security** (ochrana) – rozdeľujeme na tri oblasti ochrana súkromia hosťa, majetku, života a zdravia. Pracovník recepcie musí zachovať mlčanlivosť o osobných údajoch klienta, ktoré spracováva, aby boli využité len na oprávnené hotelové činnosti. Ochrana majetku klienta sa vzťahuje na veci odložené v hotelovom trezore. Ochrana zdravia hotel zabezpečuje kvalitnou kontrolou a prevenciou všetkých priestorov, produktov a služieb, ktoré prichádzajú do styku s klientom.
- **Support Stuff** –pomocné služby pre ubytovací úsek. Zabezpečujú parkovanie automobilov, nosenie batožiny, obsluha dverí, výťahy a odprevadia klienta na izbu.(bellboy, liftboy, doormen, valet parking)

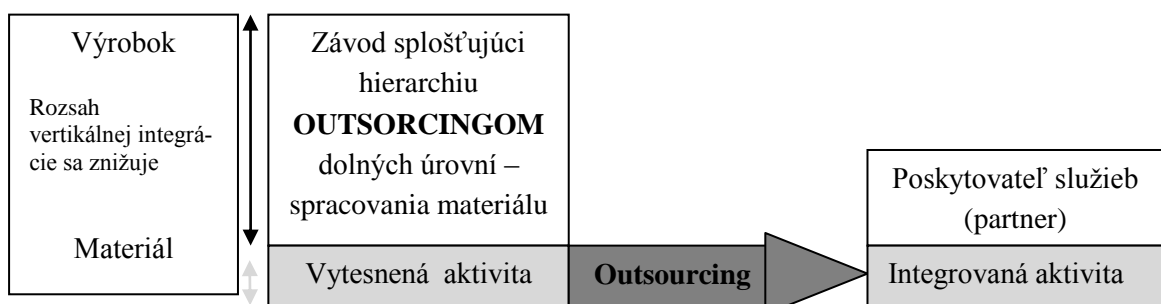
3 OUTSOURCING

V ekonomike používaný odborný termín outsourcing pochádza z angličtiny, avšak v praxi sa používa jeho anglická forma, pretože neexistuje jeho doslovný preklad. Pre bližšie pochopenie výrazu môžeme rozdeliť slovo na dve časti:

- **OUT** – von, preč, inde
- **SOURCE** – zdroj

Termín outsourcing je využívaný v praxi ako synonymum pre vytesnenie určitých činností, ktoré je doslovným prekladom anglického výrazu (*Outside Resource Using*). (Dvořáček, Tyll, 2010)

Proces outsourcingu je spojený s premiestneným (prevedením), jednej alebo viacerých aktivít, ktoré doteraz podnik realizoval samostatne vo vlastnej réžii, na externú organizáciu, od ktorej výsledky vytesnených aktivít (služby, výrobky) nakupuje. Pri využití outsourcingu v podniku dochádza k odstránení organizačných medzistupňov, čo spôsobuje sploštenie štruktúry firmy o outsorcované aktivity a súčasne k zjednodušeniu procesov o služby zaisťované poskytovateľom podľa Obr. 3. Obrázok znázorňuje situáciu, vytesnenia časti aktivít na dolnej úrovni organizačnej štruktúry výrobného podniku. Takýmto spôsobom je možné nahradiť aj iné aktivity na rôznych úrovniach a oblastiach vo firme. (Rydvalová, Rydval, 2007)



Obr. 3: Schéma outsourcingu (Rydvalová, Rydval, 2007, str. 4)

Pre lepšie pochopenie termínov vyskytujúcich sa pri outsourcingu uvádzam vysvetlenie pojmov používaných ČSU:

Zadávateľ – subjekt, ktorý vystupuje v zmluvnom vzťahu a požaduje od iného subjektu zabezpečenie konkrétnej výrobnjej aktivity alebo služby.

Dodávateľ – subjekt, ktorý vykonáva konkrétnu činnosť na základe zmluvného vzťahu so zadávateľom.

Súbdodávateľstvo – zmluvný záväzok podľa ktorého sa dodávateľ zaviazal vykonať konkrétnu výrobnú činnosť alebo služby pre zadávateľa. (Dvořáček, Tyll, 2010)

Využitím outsourcingu si zadávateľ zabezpečuje vyčlenenie vedľajších aktivít, s cieľom sústrediť sa na svoj hlavný predmet podnikania. Vytesnené aktivity spravidla zabezpečuje dodávateľ, ktorý sa špecializuje na daný odbor, pre firmu to znamená efektívnejšie využitie podnikových investícií. Činnosti, ktoré nespádajú do hlavného výrobného procesu zabezpečované vo vlastnej réžii sú z časového a ekonomického hľadiska neefektívne pre firmu. Vhodnejším variantom je využitie externého dodávateľa, ktorý sa špecializuje na daný obor dokáže vyprodukovať kvalitnejšie a menej ekonomicky náročnejšie výsledky. Rydval definuje pojem outsourcing ako „*dlouhodobý smluvní vztah s někým vně vlastní organizace na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech její činnosti.*“ (Rydval, 2007 str.3)

Samotný outsourcing môže mať viacero podôb v závislosti od sídla firmy externého dodávateľa rozdeľujeme outsourcing:

- **Onshore outsourcing** - domáci, externý dodávateľ a zadávateľ sú z jednej krajiny.
- **Offshore outsourcing** - vyčlenenie aktivít do zahraničia, s cieľom využiť lacnejšiu pracovnú silu.

Nadnárodné spoločnosti, ktoré operujú vo viacerých štátoch a kontinentoch využívajú formy outsourcingu v rámci svojej spoločnosti nazývané:

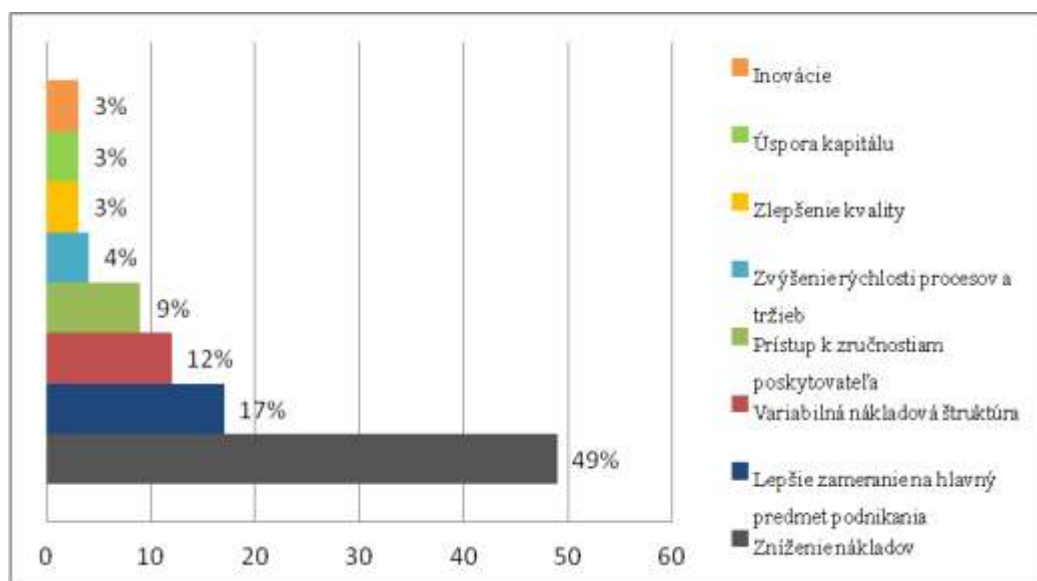
- **Offshoring** - vyčlenenie aktivít do inej krajiny v rámci spoločnosti, firmy sa snažia znížiť nákladovosť oblasti, ktorá je pre firmu dôležitá a naďalej chce mať kontrolu nad týmito aktivitami (účtovné procesy)
- **Nearshoring** - jedná sa o ďalšiu formu offshoringu s tým rozdielom že sa outsourcingovaná aktivita presunie do susednej krajiny alebo krajiny rovnakého kontinentu, výhodou je rovnaká časová zóna a jazyk čo v offshoringu môže byť nevýhodou.

V prípade využitia outsourcingu aktivít, ktoré boli u zadávateľa zabezpečované kmeňovými zamestnancami, môže dôjsť k hromadnému prepúšťaniu zamestnancov. Pre zvýšenie firemnej kultúry a stabilizácie zamestnancov vo firme je v takomto prípade dôležité znížiť sociálne dopady prepúšťania zamestnancov zavedením outplacementu do firmy. Podľa Stýbla je outplacement osobný servis, služby zamestnancom ako hľadať nové zamestnanie, dôverná a riešiacia konkrétna pomoc, vrátane motivácie a povzbudenia. (Stýblo, 2005)

3.1 Dôvody pre zavádzanie outsourcingu

Dôvodom pre uplatnenie outsourcingu by nemalo byť predovšetkým ekonomické hľadisko, ale zvýšenie výkonnosti firmy smerom k zákazníkovi.

Podľa prieskumu IAOP z roku 2004 spracovali Dvořáček a Tyll hierarchiu cieľov spoločnosti pri outsourcingu. Zostavili pyramídu v ktorej sú zaznamenané najčastejšie ciele spoločností, ktoré berú v úvahu pri zvažovaní možnosti outsourcovať určité podnikové činnosti. Výsledky s percentuálnym zobrazením poskytuje graf 2. Z hodnôt je možné vidieť, že podniky určili zníženie nákladov ako najčastejší dôvod pre využitie outsourcingu. Druhým cieľom v poradí určili respondenti lepšie zameranie na hlavný predmet podnikania. Existujú aj ďalšie ciele prečo podniky využívajú formy outsourcingu na zabezpečenie vytesnených aktivít, ktoré nie sú v porovnaní s prvými dvoma až také zásadné.



Graf 2: Dôvody pre outsourcing (Dvořáček, Tyll, 2010, str. 28)

Lepšie zameranie na hlavný predmet podnikania vyšiel z prieskumu na druhom mieste, a predovšetkým tento cieľ mal byť uprednostnený pred všetkými ostatnými. Outsourcingom sleduje zadávateľ odstúpenie vedľajších podnikových činností s účelom aktívacie vlastných zdrojov pre hlavnú činnosť podniku. Pri procese outsourcingu sa nejedná o užšiu špecializáciu v rámci podnikového zamerania ale o vyčlenenie doplnkových procesov, z čoho vyplýva, že podnik môže samotné zameranie aj rozširovať. Doplnkové procesy sú presunuté na externého dodávateľa a podnik sa zameriava na rozšírenie a skvalitnenie konečného produktu jeho hlavného zamerania. Outsourcing je tak využívaný ako nástroj na efektívne využitie podnikových zdrojov s cieľom lepšej reakcie na potreby zákazníka. Prehľad dôvodov pre zavádzanie outsourcingu: (Dvořáček, Tyll, 2010)

- **Dôvody organizačné**
 - ✓ *zameranie organizácie na hlavnú činnosť,*
 - ✓ *zvýšenie pružnosti,*
 - ✓ *podpora zmien, reštrukturalizácia a transformácia organizácie,*
 - ✓ *zvýšenie hodnoty výrobkov a služieb, spokojnosti zákazníkov, tržnej hodnoty organizácie.*
- **Dôvody procesné**
 - ✓ *zlepšenie prevádzkovej výkonnosti,*
 - ✓ *získanie znalostí, zručností a technológií, ktoré by inak organizácia nemala, k dispozícii,*
 - ✓ *zlepšenie managementu a riadenia,*
 - ✓ *získanie nových inovatívnych nápadov,*
 - ✓ *zlepšenie dôveryhodnosti a image, ak sa spolupracuje s uznávaným partnerom.*
- **Dôvody finančné**
 - ✓ *zníženie investícií do stálych aktív, technológii a uvoľnenie týchto prostriedkov pre iné účely,*
 - ✓ *pozitívny vplyv na finančnú situáciu – vyplácanie outsourcingu prebieha častejšie v menších dávkach namiesto jednorazovej investície,*
 - ✓ *získanie hotovosti predajom majetku dodávateľovi.*
- **Dôvody výnosové**
 - ✓ *získanie prístupu k novému trhu a novým obchodným príležitostiam prostredníctvom obchodnej siete dodávateľa,*

- ✓ *zrýchlením expanzie využitím kapacity, procesov a systémov vyvinutých dodávateľom,*
- ✓ *zvýšením tržieb z produkčnej kapacity v dobe, kedy by táto expanzia nemôhla byť financovaná,*
- ✓ *komerčné využitie už existujúcich schopností.*
- **Dôvody nákladové**
 - ✓ *lepšia kontrola nad nákladmi,*
 - ✓ *zníženie nákladov v dôsledku lepšieho výkonu a lepšej nákladovej štruktúry partnera,*
 - ✓ *zníženie fixných nákladov na ich presun do nákladov variabilných.*
- **Dôvody zamestnanecké**
 - ✓ *poskytnutie väčšej možnosti kariérneho rastu zamestnancom,*
 - ✓ *zvýšené nasadenie a energie v oblasti vedľajších činností,*
 - ✓ *zníženie počtu zamestnancov,*
 - ✓ *poskytovateľ garantuje personálnu kontinuitu (výmenu zamestnancov v prípade odchodu alebo nemoci).*
- **Ďalšie dôvody**
 - ✓ *zdieľanie rizika*

3.2 Postup zadávateľa pri outsourcingu

Prvým krokom pri outsourcingu zadávateľa je dôkladná analýza podnikových činností, ich následné rozdelenie medzi hlavné a podporné činnosti. Podnik sa musí rozhodnúť, ktoré činnosti sú pre podnik neefektívne a či nie sú strategické s ohľadom na hlavný predmet podnikania. Podniky by si mali stanoviť očakávané prínosy od projektu, ktoré by mali byť v súlade s víziou podniku do budúcnosti, taktiež management podniku rieši súčasný a budúci stav organizačnej štruktúry, náklady, výsledky a konkurenčnú výhodu.

Ďalšia etapa projektu vychádza z pôvodnej analýzy, ktorá nám určila aktivity vhodné na vytesnenie z organizačnej štruktúry. Úlohou tejto etapy je analyzovať aktivity určené na outsourcing stanoviť ich vlastné náklady na dané činnosti s hodnotami ponúkaných outsourcingovými firmami.

V poradí tretím krokom u zadávateľa je charakterizovať rozsah služieb ktoré budú zabezpečované externým dodávateľom a presne sa stanový postup a prechod na poskytovateľa. V tomto kroku má už zadávateľ predstavu o budúcom partnerovi alebo viacerých sub-

jektach ktorý postúpili do výberového konania. Zadávateľ v tejto fáze pripraví a definuje požiadavky na dodávateľa služieb.

V nasledujúcej fáze firma zúročí získané informácie z predošlých bodov aby dokázala vybrať vhodného dodávateľa externých služieb, ktorý bude spĺňať kritéria výberu dodávateľov. Voľbou zodpovedného partnera podnik predchádza komplikáciám a zlyhaniu projektu. Medzi základné charakteristiky zodpovedného partnera patrí, schopnosť poskytovať kvalitné služby, finančná stabilita, odborný zamestnanci, referencie.

Po výbere dodávateľa dochádza k podpisu outsourcingovej zmluvy medzi zadávateľom a dodávateľom služieb. Podpisom sa obidve strany zaväzujú dodržiavať podmienky stanovené v zmluve, jedná sa o dlhodobý vzťah pomerne na dlhé obdobie s pravidla na 3 roky. Aby fungoval partnerský vzťah správne je nutné aby bol výhodné pre obidve strany. Obsah outsourcingovej zmluvy: (Dvořáček, Tyll, 2010)

- definovať zmluvné strany,
- stanoviť cenu poskytovaných služieb,
- dodatok o dôveryhodnosti poskytovaných informácií,
- ustanovenia týkajúce sa zariadení a technológie,
- zodpovednosť dodávateľa, zadávateľa a prechod zodpovednosti,
- zmluvné pokuty, odmeny,
- spolupráca zmluvných strán,
- doba trvania zmluvy,
- spôsob zmeny obsahu zmluvy,
- spôsob ukončenia partnerského vzťahu : predčasné ukončenie vypovedaním, zmluvy, odstúpením, odstúpením, zrušenie dohodou.

Riadenie prechodu zmeny obsluhy procesu na dodávateľa prebieha postupne a najdôležitejším faktorom sú pracovníci, ktorí zabezpečovali vytesnenú aktivitu. Riešenie otázky čo s kmeňovými zamestnancami sa zaoberá outplacement. (Stýblo, 2005)

Po zavedení samotného outsourcingu do procesu firmy management podniku musí nastaviť úroveň riadenia zmluvného partnerstva, ktorá bola zadefinovaná v zmluve. Pre kvalitne fungujúci vzťah je nutná obojstranná komunikácia, včasná a priebežná kontrola výkonnosti, aby sa naplňali požiadavky stanovené zadávateľom. Pri dôkladnej a pravidelnej kontrole sa môžu vyskytnúť aj problémy, ktoré je nutné riešiť bezodkladne a prijať adekvátne riešenie. (Rydvalová, Rydval, 2007)

3.2.1 Výhody pre zadávateľa outsourcingu

Medzi hlavné výhody zadávateľa patrí predovšetkým zameranie sa na hlavnú predmet podnikania, ktoré prináša výsledky v podobe zlepšenia kvality výrobkov, poskytovaných služieb. Ďalšie výhody, ktoré prináša so sebou outsourcingu sú: (Dvořáček, Tyll, 2010)

- dostupnosť profesionálnych služieb,
- nové technológie bez vedľajších nákladov a rýchlejšia dostupnosť nových technológií,
- prenesenie zodpovednosti za vytesnenú oblasť,
- rozloženie nákladov,
- redukcia investícií, transformácií investícií do hlavného predmetu podnikania,
- rozdelenie rizika medzi zadávateľa a dodávateľa,
- prísun finančných prostriedkov.

3.2.2 Nevýhody pre zadávateľa outsourcingu

Nevýhod, ktoré plynú z outsourcingu je pomerne veľa, ale je nutné spomenúť že dôkladným výberom, ktorý zabezpečí zodpovedného dodávateľa a dobre nastavenou zmluvou môžeme predísť mnohým nevýhodám.

- nedostupnosť služby v požadovanom čase,
- strata kontroly nad vytesneným procesom závislosť na dodávateľovi,
- vyššie náklady pri operatívnych zmenách,
- povinnosť riadenia vzťahu,
- riziko zadávateľa s nízkou úrovňou služby, krachom poskytovateľa, používaním zastaranej technológie, riziko úniku vnútro podnikových informácií,
- strata zodpovedných zamestnancov,
- možnosť vzniku právnych a sociálnych problémov.

(Dvořáček, Tyll, 2010)

3.2.3 Outsourcing využívaný v hotelových prevádzkach

HK je oddelenie, ktoré sa najčastejšie prevádza na externého dodávateľa. Samotné oddelenie je zložené z viacerých procesov s mnohými špecifikami na výkon tejto služby. Je potrebné vypracovať zmluvu obsahujúcu všetky špecifiká na výkon služby s dodávateľom, ktoré sa budú pravidelne a systematicky kontrolovať môžu to byť napr.: (Křížek, Neufus, 2011)

- Dodržovanie štandardov kvality upratovania izieb, hotelových hál, reštaurácie, WC, atd.: Dodávateľa služieb musíme zoznámiť so štandardami a zaškoliť ich. Z tohto dôvodu nie je akceptovateľné aby dodávateľ posielal každý deň iných pracovníkov. Riešenie môžeme nájsť napríklad v tom že hlavných pracovníkov oddelenia si ponecháme zamestnancov hotela, ktorým dodávateľ bude zabezpečovať iba pomocníkov. Pomocníci sú riadení kmeňovými zamestnancami, ktorí nesú zodpovednosť aj za vykonanú prácu.
- Zabezpečenie ochrany súkromia a majetku host'a: Zabezpečenie ochrany, je veľmi významný faktor vo vzťahu k zákazníkovi. Preto zadávateľ musí stanoviť prísne podmienky na bezúhonných a zodpovedných zamestnancov vysielaných dodávateľom.
- Stanovenie ukazovateľov výkonnosti: Efektivita práce je závislá od ukazovateľov výkonnosti. V prípade merania výkonnosti u chýžnej sa bude jednať o počet izieb, ktoré pracovník musí upratať a pripraviť na predaj počas zmeny, spolu s uprataním chodieb na podlaží kde sa izby nachádzajú.
- Riadenie nákladov a ekologické opatrenia: HK je čisto nákladovým strediskom, kde sa musí dbať na štandardy v oblasti nákladov na predaj jednej izby. Vo všeobecnosti platí že zamestnanci dodávateľskej firmy nemajú snahu o úsporu spotreby materiálu potrebných na upratovanie izieb a taktiež je nutné dbať na rešpektovanie životného prostredia.
- Zneužitie poskytnutých informácií: Zabezpečenie upratovania konferenčných priestorov je spojené s informáciami a harmonogram programu. S týmto rozpisom akcií podľa harmonogramu pracuje dodávateľská firma, ktorá je zodpovedná za upratovanie banketových priestorov. Rozpis akcií taktiež obsahuje informácie o klientovi, názov firmy, adresu a kontaktné údaje, u ktorých môže dôjsť k úniku informácií. (Křížek, Neufus, 2011)

3.2.3.1 Další aktivity vhodné pro outsourcing

V běžné praxi je častým příkladem praní bielizny u externí firmy, protože náklady na výstavbu vlastní pracovny představuje vysoké investičné a prevádzkové náklady. Návratnosť takejto investície bez plnej vyt'ážnosti je takmer nemožná. Niektoré pracovne zabezpečujú aj prenájom samotnej bielizny, čo môže byť výhodou pre management podniku pri zahajovaní hotelovej prevádzky.

Medzi ďalšie aktivity zabezpečované externou firmou patrí zabezpečenie kvetinovej výzdoby hotelu spojené so starostlivosťou a záhradnícke služby.

Moderný hotelový management využíva možnosti prenesenia zodpovednosti aj v stravovacom úseku kedy sa hotelové reštaurácie prevádzkujú externou firmou, ktorú z pravidla vlastný uznávaná osobnosť v oblasti gastronómie a tak sa podporuje image hotelu. (Křížek, Neufus, 2011)

3.3 Facility management

Medzi ďalšie formy outsourcingu patrí facility management (FM), jeho cieľom je šetrnejšie prevádzkovanie nehnuteľností. Podstatou FM je slúženie širokej škály podporných procesov služieb, aktivít a zariadení v organizácii, čím zabezpečí úsporu nákladov vyčlenených činností a uvoľnenie kapacity organizácie pre hlavný predmet podnikania. Podľa definície IFMA je FM *„Metoda jak v organizacích sladit pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti. Zahrnuje v sobě principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.“* (Facility management, 2010)

Medzi oblasti využitia FM patrí:

- poskytovanie služieb v komerčnej oblasti – nájom správa, údržba objektov,
- poskytovanie služieb v údržbe a montáže techniky,
- poskytovanie služieb ochrany, upratovania budov ,
- poskytovanie ubytovacích a stravovacích služieb – zamestnanecké jedálne,
- odpadové hospodárstvo
- zabezpečenie služieb v oblasti ľudských zdrojov, služby a servis IT, účtovníctvo, dane, audit, controlling, školenie zamestnancov, personálne činnosti a iné.

Využitím FM sa zabezpečuje výkon podporné činnosti odborníkmi na danú oblasť, zapojením profesionálov do procesov získame vysokú kvalitu s nízkymi nákladmi príjem-

né pracovné prostredie pre motivujúci výkon pracovníka. U zadávateľa sa zvyšuje produktivita s nižšími nákladmi a dodávateľ služby výkonom procesov vytvára zisk.

V roku 2007 vstúpila platnosť normy ČSN EN 15 221, ktorá upresňuje činnosť facility managementu. Norma je zložená z dvoch častí:

ČSN EN 15 221-1 Facility management – Termíny a definície,

ČSN EN 15 221-2 Facility management - Sprievodca prípravou FM zmlúv.

Obidve normy predstavujú prínos v jasnom definovaní pojmov a vymedzenie presnej komunikácie medzi klientom a poskytovateľom služieb facility managementu. Zrozumiteľné a jasné stanovenie podmienok vedie tak k zníženiu nákladov v činnostiach na ktoré má klient záujem a taktiež uľahčuje rozhodovanie klienta pri výbere poskytovateľa facility managementu. Normy sa týkajú aj tvorby ponúk poskytovateľov, ktoré stávajú porovnateľné na trhu a zároveň zvyšujú prehľadnosť pri výbere dodávateľa. (Dvořáček, Tyll, 2010)

PRAKTICKÁ ČASŤ

4 POPIS ANALYZOVANEJ SPOLOČNOSTI

Interhotel Moskva patrí k stavebným dominantám mesta Zlín. Desať poschodová budova s typickým dizajnom neodmysliteľne zapadá do architektúry baťovského Zlína. Interhotel Moskva je zaradení do kategórie hotel a do triedy, ktorá ja označená tromi hviezdami.

Hotel ponúka ubytovanie v rôznych štandardoch hotelových izieb. Spolu ponúka hosťom ubytovanie v 109 izbách. Stravovacie služby sú zabezpečené v šiestich reštauráciách. Ďalej sa v budove nachádzajú dva bary, wellnes centrum, bowling, krytý tenisový kurt, solárium a iné. Pre potreby kongresového CR hotel disponuje so sálou a salónmi do 500 osôb.

Výhodou hotela je lokalita v centre mesta, ľahká dopravná dostupnosť, veľké parkovisko priamo pred budovou, možnosť bezdrôtového pripojenia Wi-Fi na izbách a verejných priestoroch.

4.1 Všeobecné informácie o spoločnosti

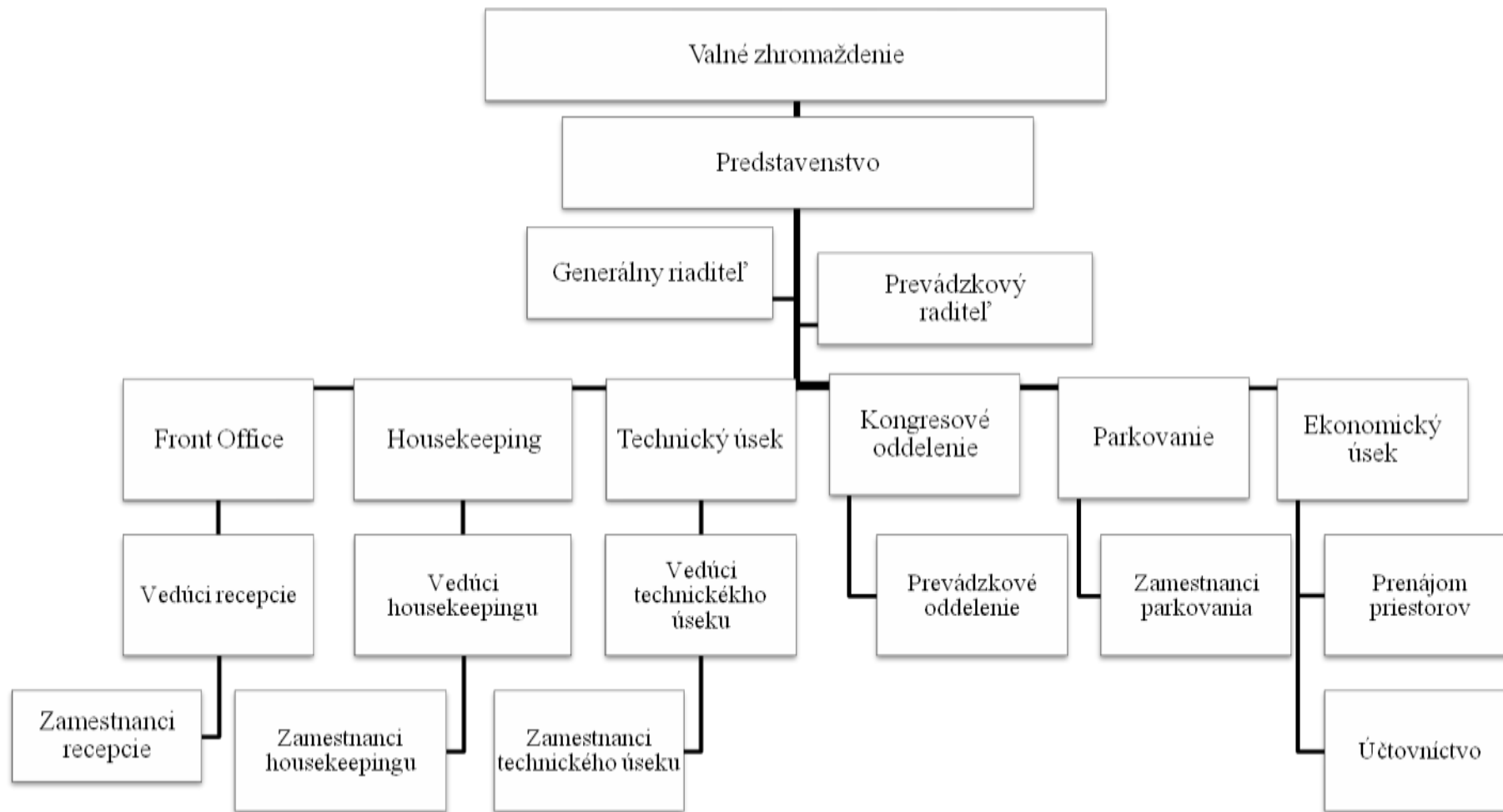
Obchodný názov:	Interhotel Moskva a.s.
IČ:	46347623
Sídlo:	Zlín, námestie Práce 2512, PSČ 762 70
Právna forma:	Akciová spoločnosť
Základný Kapitál:	113.192.000,- Kč

4.2 Predmet podnikania

Podľa výpisu z obchodného registra predmetom podnikania Interhotelu Moskva a.s. sú:

- ubytovacie služby,
- stravovacie služby,
- zmenárenské služby,
- maloobchod so zmiešaným tovarom,
- realitná činnosť.

4.3 Organizačná štruktúra



Graf 3: Organizačná štruktúra (Interný zdroj spoločnosti)

4.4 História Interhotelu Moskva

Hotel pochádza z Baťovej éry rozvoja mesta, ktorý bol postavený v roku 1932. Tvoril súčasť celého komplexu firmy Baťa až do obdobia II. sv. vojny. Behom svojej dlhoročnej histórie z čisto hotelového zariadenia vzniklo centrum spoločenského, kultúrneho a obchodného života v meste Zlín a blízkom okolí.

V období 60. rokov sa hotel zaradil do siete Interhotelov v rámci trastu Čedok, čo priaznivo ovplyvnilo samotný hotel a zvýšenie úrovne poskytovaných služieb. V procese privatizácie podniku Čedok vznikol v roku 1990 samostatný štátny podnik Interhotel Moskva, pod ktorý spadali zariadenia Hotel Moskva, Družba v Zlíne a Alexandria v Luhačovičiach. Zakladateľom tohto podniku bolo Ministerstvo obchodu a CR.

Rozhodnutím vlády dňa 30. 4. 1992 vznikla akciová spoločnosť Interhotel Moskva. Po nástupe majoritného akcionára, ktorým sa stala spoločnosť Moskva Management s.r.o., došlo po mimoriadnom valnom zhromaždení v roku 1994 k zmene podnikateľského zámeru. Výsledkom zhromaždenia bola podpísaná zmluva medzi Interhotelom Moskva o prenajatí ubytovacej časti a spoločnosťou Moskva Management s.r.o. Hotel Moskva bol premenovaný z hotelového domu na spoločenské a podnikateľské centrum Zlína. V tomto období sa začala rekonštrukcia jednej polky budovy, znížila sa kapacita ubytovania a výrazne sa znížil počet zamestnancov. Príčinou poklesu zamestnancov bol prenájom všetkých odbytových stredísk do rúk samostatných podnikateľov a polovica hotelu bola rekonštruovaná za účelom prenájmu lukratívnych kancelárskych priestorov významným firmám a spoločnostiam. (Interný zdroj spoločnosti)

4.5 Súčasný stav Interhotelu Moskva

V súčasnosti Interhotel Moskva spĺňa charakter multifunkčnej budovy. Hotel je rozdelený do jednotlivých častí, ktoré slúžia na prenájom nebytových priestorov pre kancelárie a sídla firiem, dlhodobé ubytovanie, študentské ubytovanie. Ďalej je sa tu nachádza časť pre hotelové ubytovacie, stravovacie a kongresové služby.

Hotel je centrom spoločenského diania v Zlíne. Veľký podiel významných plesov a tlačových konferencií sa odohrávajú práve v priestoroch hotela. Hotel sa taktiež spája s kľúčovými kultúrnymi, športovými, akademickými a vedeckými akciami Zlínskeho kraja. Napríklad Filmový Festival pre deti a mládež, Barum Rellye alebo pravidelné lekárske kongresy.

4.6 Výhledy do budoucnosti Interhotelu Moskva

Spoločnosť si stanovila krátkodobé plány udržovať a v rámci možností zlepšovať štandard ubytovacích služieb spolu s úrovňou poskytovaných stravovacích a kongresových služieb.

Investori prezentujú zmenu kategorizácie z 3*** na 4**** ako svoj hlavný dlhodobý cieľ. V rámci projektu ROP sa počíta s rozsiahlou rekonštrukciou hotelovej časti budovy, izieb, kúpeľní, spoločenských a kongresových priestorov. Plánovaná rekonštrukcia má prebiehať predovšetkým v II. etáži, kde by vznikol moderný a multifunkčný priestor pre usporiadanie seminárov, kongresov ale aj banketov, recepcií a iných spoločenských udalostí. V projekte je zahrnutá prestavba celej vstupnej haly, priestor pre ubytovávajúcich sa hostí, lobby bar, (Piccolo Bar) a priestor recepcie. Akcionári plánujú do projektu investovať 30 mil. Kč.

Spoločnosť si stanovila víziu ktorou je, zmena postoju súčasných obyvateľov mesta Zlín voči tomuto subjektu. Vybudovať a udržovať povest' kvalitného hotelu, ktorá momentálne hotelu chýba. (Interný zdroj spoločnosti)

5 SWOT ANALÝZA INTERHOTELU MOSKVA

SWOT analýza je jedným z strategických zdrojov informácií pri posudzovaní stavu podniku či organizácie. Je dôležitým krokom pri komplexnom a kvalitatívnom vyhodnotení všetkých faktorov, ktoré s podnikom súvisia. Pri zostavovaní SWOT analýzy je dôležité objektívne identifikovať vnútorné a vonkajšie faktory ovplyvňujúce fungovanie organizácie. Jednotlivé faktory tvoria štyri kategórie. Samotný názov analýzy je zložený s počiatočný písmen anglických slov (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Jedná sa o faktory vyjadrujúce silné, slabé stránky podniku a faktory vyjadrujúce príležitosti a hrozby pôsobiace z vonkajšieho okolia.

Vzájomný pôsobením faktorov silných a slabých stránok na jednej strane, voči príležitostiam a hrozbám na druhej strane je možné získať nové kvalitatívne informácie. Získané informácie charakterizujú a hodnotia úroveň ich vzájomného vzťahu. SWOT analýza tvorí súčasť strategického plánovania spoločnosti. (Havlíček, Kašík, 2005)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Hotel s najväčšou ubytovacou kapacitou v meste • Široká ponuka rôznych kongresových priestorov pre malé a veľké akcie • Výhodná lokalita v centre mesta, dobrá dopravná dostupnosť • Vlastné parkovisko priamo pred budovou • Dlhoročná spolupráca s významnými akciami v regióne (Filmový festival, Barum Rally, Zdravotnícke kongresy) • Množstvo doplnkových služieb (wellnes, kaderníctvo, solárium, nechtové štúdio, tenis) 	<ul style="list-style-type: none"> • Slabá komunikácia v spolupráci s Krajským úradom a Štatutárnym mestom Zlín • Interiér verejných priestorov hotelu, silno poznamenaný bývalým managementom – nevhodne poskladaná štruktúra prenájmu • Morálne a fyzicky zastarané vybavenie kúpeľní a toaliet • Zlá povesť hotela u miestnych obyvateľov, pre spoločnosť, ktorá sa tu v minulosti stretávala • Stagnácia požadovaného štandardu práce oddelenia HK

Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Neodmysliteľná súčasť histórie mesta spojená s osobnosťou Tomáša Baťu • Možnosť využitia eurofondov na rozšírenie a skvalitnenie kongresových a ubytovacích priestorov • Rekonštrukcia hotelu na vyšší štandard (4****) • Vstup do niektorého z národných alebo medzinárodných hotelových reťazcov (stála klientela, rezervačné systémy) • Poskytovanie ubytovacích kapacít kongresovému centru Zlín • Zapájanie nových foriem outsourcingu v spoločnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Možnosť výstavby nového hotela v Zlíne s podobnou ubytovacou kapacitou • Hrozba straty spolupráce s dlhoročnými partnermi pri organizovaní spoločenských akcií vzhľadom k zastaranému interiéru hotelových izieb • Strata ponuky najväčšieho kongresového sálu v Zlíne • Nenaplnenie potencionálu plánov mesta pri zvýšení turizmu spojeného s Baťovou architektúrou • Zvýšenie konkurencie v podobe výstavby nového hotela v meste

Tab.2: SWOT analýza (Interný zdroj spoločnosti)

6 ANALÝZA POSKYTOVANÝCH SLUŽIEB

Interhotel Moskva poskytuje služby na medzinárodnej úrovni aby zabezpečil spokojnosť a pohodlie všetkých svojich klientov. Medzi hlavné poskytované služby patrí ubytovanie, stravovanie a organizáciu spoločenských akcií. Pre spríjemnenie pobytu klientov hotel taktiež ponúka množstvo doplnkových služieb.

6.1 Ubytovacie služby

Zariadenie sa špecializuje na ubytovanie obchodných klientov, ktorí prichádzajú do tejto oblasti za obchodom v rámci konferencií, kongresov a seminárov. Vybavenie hotelových izieb ponúka každému klientovi, vlastné sociálne zariadenie kúpeľňu s vaňou. Vybavenie každej izby obsahuje TV, SAT, telefón, rádiobudík a minibar. Hotel disponuje aj so 40 izbami (garsónky), ktoré slúžia na dlhodobé ubytovanie, tieto sú predovšetkým využívané študentmi a zahraničnými obyvateľmi dlhodobo žijúcimi na území ČR. Práca taktiež obsahuje fotogalériu izieb vid'. príloha P III. (Hotel Moskva, Ubytovaní, 2012)

Tab. 3: Zloženie izieb (Hotel Moskva, Ubytovaní, 2012)

Názov izby	Počet	Poznámka
Jednolôžková izba	10	pre jednotlivcov
Dvojlôžková izba - Twin	62	postele oddelené od seba
Dvojlôžková izba - Double	30	spojené postele
Apartment	7	vysoký štandard ubytovania, oddelená obývacia časť od spálne
Izby celkom	109	Celková kapacita 208 lôžok

6.2 Stravovacie služby

Hotel ponúka širokú ponuku gastronomických zariadení. V objekte sa nachádza šesť reštaurácií, ktoré sa odlišujú svojím interiérom, rozdielnou ponukou jedál a nápojov. Spolu tieto reštaurácie dokážu uspokojiť širokú škálu zákazníkov.

Tab. 4: Reštauračné zariadenia (Hotel Moskva, Gastronomie, 2012)

Názov reštaurácie	Miest na sedenie	Otváracia doba	Poznámka
ČESKÁ REŠTAURÁCIA	80	Po - Pia: 08:00 - 23:00 So: objednávky, Ne: zatvorené	Rýchle, kvalitné a cenovo dostupné jedlá
MEXICKÁ REŠTAURÁCIA	60	Po - So: 06:00 - 22:00 Ne a sviatky: 11:00 - 16.00	Sortiment jedál mexickej kuchyne
REŠTAURÁCIA BOHEMIA	60	Po - So: 11:00 - 24:00 Ne: 11:00 - 22:00	Česká a medzinárodná kuchyňa
PIZZERIA BOWLING-PIZZA	80	Po - Št: 11:30 - 24:00 Pia - So: 11:30 - 02:00 Ne: 11:00 - 22:00	Špecializácia pizza pasta
ÍRSKA REŠTAURÁCIA BAR A GRILL	80	Po - Pia: 09:00 - 04:00 So – Ne: 09:00 – 06:00	Írsky pub – čapované írske piva, grill
TOSKÁNSKA REŠTAURÁCIA	50	Po - Pia: 08:00 - 23:00 So – Ne: 11:00 - 22:00	Podáva zvýhodnená obedové menu

Spoločensko-zábavné strediská

Medzi spoločensko-zábavné strediská, kde hosť môže tráviť svoj voľný čas hotel ponúka tieto zariadenia: (Hotel Moskva, Gastronomie, 2012)

- Írsky bar,
- Bowling bar,
- Denná kaviareň.



Obr. 5: Odbytové strediská (Hotel Moskva, Gastronomie, 2012)

6.3 Kongresové služby a salóny

Hotel je ideálnym miestom pre usporiadanie kongresových akcií. Spolu s celkovou kapacitou až 530 miest na sedenie a rozlohou 780 m² plochy patrí k najväčším kongresovým centrám v kraji. Salóny sú využívané na rodinné oslavy ako sú svadby, oslavy narodenín, výročia, promócie a iné. Priestory salónov slúžia predovšetkým organizáciám, na zabezpečenie rôznych seminárov, školení, prezentácií, tlačových konferencií.

Tab. 5: Konferenčné priestory (Hotel Moskva, Konference, 2012)

Priestor	Kapacita		Poznámka
	Tvar Divadlo	Tvar U	
Salón 301, 304, 306	40	25	Vhodné pre workshopy, školenia
Salón 303, 308	60	60	Spojené s foyere, vhodné na semináré
Salón 201	90		Súčasť Rem Clubu
Kongresový sál	300	250	Vhodný pre veľké konferencie, spoločenské akcie

6.4 Doplnkové služby

Objekt spolu s okolím hotela ponúka pre svojich návštevníkov veľké množstvo doplnkových služieb ako sú napríklad: (Hotel Moskva, Wellnes-sport, 2012)

- zmenáreň,
- predajňa upomienkových predmetov, minimarket,
- sauna,
- whirlpool,
- posilňovňa,
- masáže,
- kozmetika,
- bowling,
- biliard,
- tenisový kurt.



Obr. 6: Wellnes (Hotel Moskva, Wellnes-sport, 2012)

7 ANALÝZA ODDELENIA

7.1 Analýza oddelenia HK Interhotelu Moskva

V tejto časti práca analyzujem oddelenie HK Interhotelu Moskva. Výraz housekeeping (HK), je prevzatý z angličtiny a v hotelierstve sa bežne používa na pomenovanie oddelenia lôžkovej časti hotelu. Oddelenie HK zodpovedná v hoteli za prípravu izieb na ubytovanie, odovzdanie izby hosťovi, bežné upratovanie, kontrola funkčnosti zariadení na izbe a upratovanie izieb po odchode hosťa. Rozsah úseku, ktorý spadá pod vedúcu HK a jej podriadeným zahŕňa: hotelové izby, verejné priestory, priestor bazénu, priestory pre administratívu, personálne oblasti, sanitárni priestor, priestor práčovne.

7.2 Zamestnanci HK Interhotelu Moskva

Zamestnanci HK Interhotelu Moskva sú rozdelený do dvoch pracovných pozícií, nad ktorými je vedúci pracovník. Informácie o počtoch zamestnancov nám uvádza Tab. 6

Tab. 6: Zamestnanci oddelenia HK (Interný zdroj spoločnosti)

Pracovná pozícia	Počet zamestnancov
Upratovačka	6,5
Chyžná	5
Vedúca HK	1
Spolu	12,5

7.2.1 Vedúca Housekeepingu

Možno ju označiť aj ako manažéra kvality oddelenia, ktoré patrí medzi jedno z najdôležitejších v organizačnej štruktúre hotela. Vedúca oddelenia HK spolupracuje s vedením hotela, vedúcim recepcie, kuchyňou, obsluhou.

Spolupráca s recepciou, vedúca HK prichádza každé ráno do styku s pracovníkom recepcie. Komunikácia s recepciou zabezpečuje denný prehľad o obsadenosti izieb, prehľad o ubytovaných VIP hosťoch, prípade špecifické prania hostí a jeden krát týždenne prehľad o obsadenosti na nastávajúci týždeň, podľa ktorého zostavuje harmonogram pracovných zmien a voľno.

Spolupráca s kuchyňou, v prípade ak sa očakáva príchod VIP hosťa, ktorému sa zvyčajne dáva na izbu misa s ovocím, syrmi, sladké a slané pochutiny, komunikuje s pracovníkmi kuchyne, ktorí zodpovedajú za prípravu.

Spolupráca s obsluhou, ak má byť niektorému z VIP hostí doručená fľaša vína, sektu, voda alebo pivo vyplní objednávkový lístok ktorý odovzdáva zodpovednému čašníkov. Objednávkový list obsahuje číslo izby VIP hosťa, dátum, druh, počet tovaru a podpisy vydávajúcej a preberajúcej osoby.

Medzi činnosti, ktoré sú v kompetencii vedúcej HK patria taktiež personálne záležitosti, kontrola hotelových izieb a verejných priestorov, inventarizácia bielizne a čistiacich prostriedkov.

Personálne záležitosti, úlohou vedúcej je zostaviť taký harmonogram zmien, aby bol zabezpečený dostatočný počet pracovníkov na výkon práce. Pri zostavovaní harmonogramu musí brať do úvahy obsadenosť hotela a tým prispôbiť počet pracovníkov, ktorých nesmie byť veľa ani málo. Ďalšie personálne záležitosti:

Školenia – školí nových zamestnancov, hlavne chybné zaškoľuje správne pracovnému postupu pri jednotlivých prácach v správnom poradí. Školenia sa zameriavajú aj na komunikáciu s hosťom, diskretnosť informácií, zaobchádzanie s majetkom hostí a univerzálnym kľúčom.

Kontrola podriadených pracovníkov a hotelových izieb – vedúca pravidelne kontroluje pracovné postupy svojich zamestnancov, predovšetkým ak hotel očakáva príchod VIP hosťa. V závislosti od sezóny jeden alebo dvakrát do mesiaca prevádza všeobecnú kontrolu izieb. Všeobecná kontrola odhalí čistotu, poriadok a prípadné nedostatky alebo nefunkčnosť zariadení na hotelových izbách a v kúpeľniach. Pri zistení nedostatku využíva tlačivo check list (viď. príloha P I), kde zaznamenáva konkrétne nedostatky.

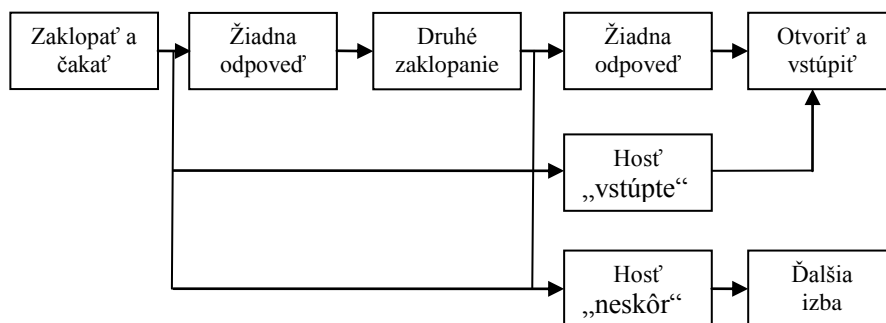
Inventarizácia prádla a čistiacich prostriedkov – Interhotel Moskva využíva služby externej pracovne, čo znamená pre vedúcu oddelenia dennú kontrolu odchádzajúcej a prichádzajúcej bielizne na hotelový sklad. Starostlivosť o bielizeň patrí k dôležitým činnostiam vedúcej, ktorá zodpovedá v prípade potreby za vyradenie a nákup novej. Výmena posteľného bielizne je zabezpečovaná po odchode hosťa alebo pri dlhodobom pobyte po 4 dňoch. Do kompetencie vedúcej spadá aj objednávka čistiacich prostriedkov.

7.2.2 Chyžná

Pracovný deň chyžnej začína prevzatím si pracovných dokladov (viď. P II), podľa ktorých má každá chyžná stanovený svoj pracovný výkon na daný deň. Z podkladov je zrejmé, ktoré izby budú obsadené novými hosťami, v ktorých ostávajú. (Z, ZV, PR, OD) Pred samotným upratovaním si musí chyžná pripraviť svoj etážový vozík, skontrolovať stroje na čistenie, pripraviť čistiace prostriedky, doplniť bielizeň, doplnkový sortiment do izby a kúpeľne. Dôkladná príprava umožní bezproblémovú a rýchlu prácu, bez zbytočných časových strát. Chyžná vykonáva dva druhy upratovania:

- Upratovanie voľnej izby
- Upratovanie obsadenej izby

Upratovanie voľnej izby zahájenie práce začína od najvyššieho poschodia smerom dolu, ako prvá sa začína upratovať izba s najvyšším alebo najnižším číslom odtiaľ postupne ďalej. Vstupe do izby musí predchádzať zaklepanie na dvere, scenár vstupu je zobrazený na Graf 4.



Graf 4: Scenár vstupu do izby (Černý, Krupička, 2004)

Vozík chyžná odstaví vedľa dverí, tak aby mala ľahko dostupné pracovné pomôcky. Ak sú dvere označené visačkou – ČERVENÁ odchádza k ďalšej izbe. ZELENÁ – si vyžaduje zaklopať a čakať na odpoveď. Dvere do hotelovej izby ostávajú otvorené. Okoloidúci hosť musí do izby vidieť. Ak sú zapnuté elektrospotrebiče, vypne ich. Závesy a záclony vytiahnuť alebo rozťahnuť, okná pootvoriť. Nasleduje vyzlečenie posteľnej bielizne, vytretie prachu, zaistenie zabudnutých vecí, vetranie posteľných vložiek, dôkladné upratanie kú-

peľne a WC, vyčistenie zrkadiel obkladov, záznam nedostatkov funkčnosti zariadení na izbe, vysávanie koberca, oblečenie posteľnej bielizne, výmena uterákov a utierok, doplnenie inventáru a hygienických potrieb na izbe a kúpeľni. Popolníky vysýpa do odpadkového koša. Kôš a odpadky sa z izby vynesú do zberného vreca na vozíku chyžnej. Do koša sa dáva nové plastové vrečko. Použitý inventár (poháre, taniere, tácky) sa zhromažďujú na podnos pred dvere izby. Osvetlenie kúpeľne ostáva zapnuté a v izbe sa vypína.

Upratovanie obsadenej izby – činnosti sú podobné ako u voľnej izby. Rozdiel je v tom, že hosť tu pravdepodobne nechá svoje osobné veci a cenné predmety. Osobných vecí a peňažnej hotovosti sa pracovníci nesmú dotýkať. Pri utieraní prachu vynecháme poličky, kde sa nachádzajú veci host'a. Nesmú sa otvárať šatníky, zásuvky nočných stolíkov a batožina host'a. Ležiace oblečenie zo zeme zdvihnúť a preložiť cez operadlo stoličky. Noviny, časopisy, knihy pohodené na izbe nevyhadzovať ale zrovnať. Pri vymieňaní odpadkového koša dať pozor na výskyt vecí, ktoré sa bežne nevyhadzujú náramky, hodinky, ak by sa našli takéto veci v koši položia sa spať na stôl. V kúpeľni pri čistení poličiek položiť všetky veci na pôvodné miesto. Vymeniť osušky tie, ktoré hosť nechá na podlahe.

7.2.3 Upratovačka

Sa stará o udržiavanie čistoty verejných priestorov v hotely. Sú to najmä priestory prvý troch podlaží, kde je umiestnená vstupná hala, schodisko, recepcia, denná kaviareň, a chodby. Každodenne je sledovaná čistota priestorov, ktoré využívajú hostia: čistota kobercov, okien, podláh, dverí, svetelných telies, obrazov a dekorácií. V objekte sa pohybujú hotelový hostia, hostia odbytových stredísk, nájomcovia administratívnych priestorov preto je nutné udržiavať čistotu WC a výťahov lebo tvoria dôležitú vizitku hotela. Upratovanie WC a výťahov prebieha viackrát denne podľa vyťažnosti hotela.

Taktiež upratovanie personálnej časti hotela spadá do jej pracovných činností, patrí tu: udržiavanie čistoty v zamestnaneckých šatniach a toaletách.

Interhotel Moskva je organizátorom veľkého množstva kongresových akcií, kde sa starajú o čistotu pred v priebehu a po ukončení akcie.

V hoteli sa nachádza administratívna časť budovy, kde vykonávajú svoju činnosť management hotela a externé firmy, ktorým sú priestory prenajímané. V týchto priestoroch sa každodenne upratujú podlahové plochy, výmena odpadových košov.

7.3 Rozlohová plocha ubytovacej časti

Rozlohová plocha, o ktorú sa starajú chyžné na izbách a upratovačky vo verejných priestoroch je spoločne vyčíslená v ubytovacej časti v Tab.7.

Tab. 7: Plošná rozloha (Interný zdroj spoločnosti)

Poschodie	Izby	Plocha izieb (m ²)	Chodba	Plocha spolu (m ²)
1.	časť vstupnej haly, schodiska a recepcia			260
2.	časť dennej kaviarne, schodiska a chodby			200
3.	časť chodby a schodiska			100
4.	9	22	66,6	264,6
5.	22	22	66,6	550,6
6.	22	22	66,6	550,6
7.	22	22	66,6	550,6
8.	22	22	66,6	550,6
9.	22	22	66,6	550,6
10.	20	22	66,6	506,6
Celková plošná rozloha v (m²)				4084,2

7.4 Analýza nákladov oddelenia HK Interhotelu Moskva

Z predchádzajúcej časti analýzy oddelenia som zistil presný počet kmeňových zamestnancov, ktorých management zamestnáva. Management Interhotela Moskva zamestnáva 12 zamestnancov na hlavný pracovný pomer a 1 zamestnanec pracuje na vedľajší pracovný úväzok.

Zamestnanci:

Celkový počet zamestnancov	12,5
Chyžné	5
Upratovačky	6,5
Vedúci oddelenia HK	1

S daným počtom zamestnancov, management zabezpečuje služby HK v objekte v priebehu 7 dní v týždni. Jednotliví pracovníci okrem vedúcej oddelenia sú rozdelený do pracovných zmien nasledovne:

Pracovné zmeny:

Chyžná	07:00 – 15:30 hod. denne vrátane sviatkov a víkendov
Upratovačka	I. Zmena 05:00 – 13:30 hod. denne vrátane sviatkov a víkendov II. Zmena 13:30 – 21:30 hod. denne vrátane sviatkov a víkendov

V prípade potreby, na zabezpečenie chodu prevádzky počas plesovej sezóny, spoločenských akcií, kongresov je personál prítomný v priebehu celej akcie zvyčajne od 03:00 – 04:00 hod.

Počet pracovníkov: bežný pracovný deň:

Chyžná	3
Upratovačky I. Zmena	4
Upratovačky II Zmena	1

Počet pracovníkov: bežný víkend – sviatok:

Chyžná	2
Upratovačky I. Zmena	3
Upratovačky II Zmena	1

Mesačná kalkulácia mzdových nákladov na chyžnú a upratovačku:

Hodinová cena práce:	94 Kč
Odmeny*:	556 Kč
Počet odpracovaných hodín:	176 hod.
Mesačná hrubá mzda:	17 100 Kč
<hr/>	
Zdravotné poistenie zamestnávateľa (9,00 %)	1 539 Kč
Sociálne poistenie zamestnávateľa (25,00 %)	4 275 Kč
Náklady na 1 pracovníka:	22 914 Kč
<hr/>	

(*odmena pracovníka pri dosiahnutí dobrých hospodárskych výsledkov podniku prepočítaný na mesačnú čiastku)

Mesačná kalkulácia mzdových nákladov na vedúcu HK:

Fixná mzda vedúceho pracovníka:	19 000 Kč
Odmeny* :	1 000 Kč
Mesačná hrubá mzda:	20 000 Kč
<hr/>	
Zdravotné poistenie zamestnávateľa (9,00 %)	1 800 Kč
Sociálne poistenie zamestnávateľa (25,00 %)	5 000 Kč
Náklady na 1 pracovníka:	26 800 Kč
<hr/>	

(*odmena pracovníka pri dosiahnutí dobrých hospodárskych výsledkov podniku prepočítaný na mesačnú čiastku)

Zhrnutie mesačných mzdových nákladov na oddelenie HK Interhotelu Moskva uvádza Tab. 8. z ktorej vychádzajú celkové náklady na mzdy zamestnancov **290 311 Kč.**

Tab. 8: Mzdové náklady na oddelenie HK (Interný zdroj spoločnosti)

Pracovná pozícia	Počet zamestnancov	Mesačný náklad na 1 zamestnanca (Kč)
Chyžná	5	22 914
Upratovačka	6,5	22 914
Vedúca oddelenia	1	26 800
Celkové mzdové náklady na oddelenie		290 311

7.5 Záverečné zhrnutie

Po prevedení analytickej časti diplomovej práce, ktorá bola venovaná Interhotelu Moskva som získal potrebné informácie od tých najzákladnejších: právna forma, organizačná štruktúra, silné a slabé stránky podniku zo SWOT analýzy. Ďalej analytická časť poskytuje informácie o službách a priestoroch v objekte. Konkrétne táto časť práce bola nevyhnutná z dôvodu poznania vnútorných priestorov ich jednotlivej skladby, čo sa týka počtu (izieb, verejných priestorov, kongresových priestorov, odbytových stredísk), ale aj celkovej rozlohovej plochy priestorov, v ktorých sa upratovacie práce prevádzajú. Záverečnú časť analýzy, ktorá je aj najdôležitejšia tvorí:

- personálna skladba oddelenia,
- vyčíslenie pracovných zmien a hodinovej dotácie,
- stanovenie kalkulácie mzdových nákladov na jednotlivých pracovníkov a oddelenia spoločne.

Z analytickej časti vyplynul dôležitý faktor, a to je rola vedúcej oddelenia HK Interhotelu Moskva pri outsourcingu kmeňových zamestnancov. Činnosti vedúcej oddelenia sú dôležité pre hladký priebeh pracovných činností na pracovisku. Pracovné procesy oddelenia nie sú každý deň totožné, závisia od typu klientov, ktorí sú v danom momente návštevníkmi hotela. Komunikuje s klientom v prípade sťažností a ostatnými oddeleniami hotela, aby bola zabezpečená požadovaná pracovná sila, vybavené prania klientov, kontroluje pracovné postupy a je zodpovedná osoba za celkovú čistotu a poriadok v objekte.

8 PROJEKT OUTSOURCINGU INTERHOTELU MOSKVA

Cieľom projektovej časti bude vypracovať projekt, ktorý rieši outsourcing kmeňových zamestnancov oddelenia housekeepingu v spoločnosti Interhotel Moskva. Vypracovaná štruktúra outsourcingového projektu bude obsahovať odpovede na otázky:

1. Kto: bude dodávateľom pri realizácii projektu.
2. Aký: rozsah služieb bude zabezpečovať dodávateľ.
3. Ako dlho: bude stanovený počet dní od zahájenia po realizáciu projektu.
4. Za koľko: budú vyčíslené náklady na outsourcing zamestnancov.
5. Čo: bude prínosom pre zadávateľa.

Výsledkom projektu bude splnenie stanovených cieľov, ktoré boli definované v úvode. Hlavným cieľom je vypracovať konkrétny návrh prevedenia prác oddelenia housekeepingu na externého dodávateľa. Zároveň s hlavným cieľom budú zrealizované podporné ciele: zabezpečenie vyššej výkonnosti a flexibility oddelenia. Managementu tak vznikne priestor na intenzívnejšie sústredenie sa na ich hlavnú činnosť, kde môžu dosiahnuť konkurenčnú výhodu.

V projektovej časti práce bude na začiatku prevedená stratégia podniku, ktorá označí hlavné činnosti podniku (core business) a identifikuje podporné činnosti. Podporné činnosti tvoria oblasť, ktorá je vhodná pre outsourcing, následne z týchto činností bude zostavený projekt.

8.1 Strategické rozhodnutie podniku

Rozhodnutie o vhodnosti outsourcingu vybraných podnikateľských činností musí byť v súlade so stratégiou a cieľmi celého podniku. Na to, aby sme vhodne určili oblasť pre outsourcing, je nevyhnutné jasne definovať hlavný predmet činností podniku a doplnkové podporné činnosti.

Intherhotel Moskva je poskytovateľ služieb CR, medzi jej obchodné aktivity patrí poskytovanie ubytovania, stravovania, prenájom kongresových priestorov, nebytových priestorov, poskytovanie dlhodobého ubytovania a ďalšie doplnkové služby ako je wellness, solárium a iné.

Podnik medzi hlavné činnosti svojho podnikania určil poskytovanie ubytovacích služieb, prenájom kongresových a nebytových priestorov. Ostatné služby a činnosti označil ako vedľajšie, ale nevyhnutné na zabezpečenie každodennej prevádzky podniku.

Za svoj core business Interhotel Moskva považuje poskytovanie ubytovacích služieb – dlhodobých, krátkodobých a prenájom priestorov. Do výkonu týchto služieb je zapojený management hotelu, ktorý zodpovedá za poskytované služby na ubytovacom úseku a služby prenájmu priestorov. Z organizačnej štruktúry je možné definovať kľúčové oddelenia, ktoré podnik spája so svojimi hlavnými činnosťami, sú to: Front Office, Kongresové oddelenie, Ekonomický úsek.

HK, Technický úsek a Parkovanie sú oddelenia, ktoré vykonávajú podporné činnosti pri poskytovaní hlavných činností podniku.

8.2 Vytesnenie oblasti vhodnej pre outsourcing

Po prevedení strategického rozhodnutia je ďalším krokom projektu určiť, ktoré činnosti je vhodné previesť na externého dodávateľa.

Zo strategického rozhodnutia podniku je zrejmé, ktoré činnosti a tomu príslušné oddelenia patria k doplnkovým. Intehotel Moskva určil za svoje podporné činnosti aktivity zabezpečované oddelením HK, Technického úseku a Parkovania.

Technický úsek

Hlavnými činnosťami týchto oddelení je zabezpečenie funkčného stavu zariadení nachádzajúcich sa v objekte hotelu a jeho častiach. Do kompetencií technického úseku spadá aj obsluha vykurovacieho systému. Za technický úsek zodpovedná vedúci pracovník, ktorý organizuje prácu svojim podriadeným. Podnik na technickom úseku zamestnáva pracovníkov na hlavný pracovný pomer, ktorí obsluhujú systémy a zariadenia od dodávateľov zabezpečujúcich s predajom produktov aj školenia. Pravidelné školenia zamestnancov technického úseku, vytvárajú predpoklad zvládania obsluhy náročných systémov za relatívne prijateľnú cenu. Dobre fungujúce technické oddelenie nemá podnik potrebu prevádzkať na externého dodávateľa služieb.

Parkovanie

Obsluha parkoviska je zabezpečovaná pracovníkmi, ktorí spadajú pod prevádzkového riaditeľa. Samotná organizácia obsluhy parkoviska spolu so mzdovými nákladmi neob-

medzujú výkon hlavných činností podniku natoľko, aby podnik uvažoval o vytesnení tejto služby na externého poskytovateľa.

Housekeeping

Činnosti zabezpečované oddelením HK sú zo strategického rozhodnutia podniku aktivitami, ktoré tvoria doplnok hlavných podnikových aktivít. Činnosti zabezpečujúce oddelením HK sú v dnešnej dobe najčastejšie aktivity prevádzané hotelovými manažérmi na externých poskytovateľov. Keďže podnik oddelenie HK označil ako producenta podporných činností v procese tvorby služieb, samotný podnik má záujem vytesniť činnosti tohto oddelenia, tak isto aj ja to považujem za správne rozhodnutie. V mnohých iných prevádzkach označované manažérmi ako pozitívna zmena v riadení. Činnosti sú označené ako podporné, ale dôležité na poskytovanie kvalitných a kompletných služieb, preto je vhodné vytesniť činnosti na špecializovaného a zodpovedného dodávateľa.

8.3 Konceptia outsourcingového projektu

Nasledujúca kapitola práce popíše plán projektu pre vytesnenie činnosti v spoločnosti Interhotel Moskva. Vytesnenou činnosťou pre outsourcingový projekt v mojej práci, sú pracovné procesy zamestnancov oddelenia HK. Konceptia projektu je zložená z dvoch častí:

- Analýza oddelenia HK Interhotelu Moskva
- Návrh

8.3.1 Analýza oddelenia HK Interhotelu Moskva

Potrebné informácie z analýzy oddelenia budem čerpať z analytickej časti, kde som získal nevyhnutné informácie potrebné na zostavenie outsourcingového projektu. Analýza poskytla informácie potrebné na špecifikáciu požiadaviek na dodávateľa. V tejto časti práce ešte spomeniem problémy s riadením oddelenia, ktorým čelí management hotelu v súčasnosti.

8.3.1.1 Problémy so zabezpečením chodu oddelenia

Interhotel Moskva vidí ako hlavný nedostatok vykonávania práce chybných a upratovačiek predovšetkým v organizácii práce a dodržiavania zákonníka práce. Vzhľadom na fakt, že obidve pracovné pozície chybnnej aj upratovačky sú vytvorené na hlavný pracovný pomer je nutné dodržiavať stanovený počet hodín 8,5 hod za deň. Hotel je producentom

služieb, kde nie je možné nastaviť rovnaký výrobný proces, aby zamestnanci vykonávali rovnaký výkon každý deň počas jednotnej stanovenej doby. Vykonávaním prác kmeňovými pracovníkmi bráni managementu riadiť efektívne toto oddelenie. Interhotel Moskva, poskytovateľ služieb sa stretáva často s nárazovými akciami a je ovplyvnený sezónnosťou. Tieto skutočnosti vytvárajú situácie pre podnik, kedy je potrebné zabezpečiť väčší počet zamestnancov, alebo naopak menší, len na pár hodín denne. Hotel takisto čelil problémom zabezpečenia prác oddelenia HK práve v období pracovných dovoleniek a pracovnej neschopnosti. Organizácia práce zamestnancov tohto oddelenia vidí často krát management ako neefektívne a zbytočne náročné, čo sa týka personálnej stránky zabezpečenia. Z toho dôvodu prevedením činností na zodpovedného partnera by získal management kvalitné služby za podobné finančné náklady a management by sa mohol sústrediť na veci, ktoré sú pre hotel prioritné (core business). V neposlednom rade odpadnú fixné náklady na mzdy a vysoké odvodové zaťaženie.

8.3.2 Návrhová časť

V návrhovej časti plánu outsourcingového projektu naviažem na poznatky získané z analytickej časti, na základe ktorej budem vychádzať pri zostavovaní podmienok spolupráce medzi zadávateľom a dodávateľom služieb. Definujem rozsah požiadaviek na poskytovateľa. V tejto časti sa budem venovať taktiež výberu vhodného kandidáta na zabezpečenie vytesnenej aktivity v podniku. Pre lepšiu predstavu časovej náročnosti takéhoto projektu zostavím časový harmonogram, porovnam náklady vlastnej réžie a outsourcingu na zabezpečenie chodu oddelenia HK Interhotelu Moskva. Na záver projektu zhodnotím prípadné riziká ktoré, so sebou prináša outsourcing.

8.3.2.1 Rozsah služieb outsourcingu

Služby HK, ktoré plánuje Interhotel Moskva previesť na externého dodávateľa služieb sú definované ako: *zabezpečenie pravidelného denného chodu upratovacích prác Interhotelu Moskva v priestoroch:*

- Hotelové izby – nábytok, pracovný stôl, nočný stolík, stolička, kreslo, obrazy, rámy, zrkadlá, podlahová plocha – koberec, keramická dlažba, posteľ – výmena posteľného prádla,
- Sociálne zariadenia – WC, sprchy, vane, šatne,
- Verejné priestory – chodba, schody, výtahy, recepcia, vstupná hala,
- Kancelárie – kancelárie, zasadacie miestnosti,

- Kongresové priestory – kongresový sál (250 osôb), salóny (25-70 osôb).

Spolupráca partnerov

Predstavitel' zadávateľa – služby HK sa môžu meniť zo dňa na deň a preto je nevyhnutné mať prostredníka medzi managementom hotela a externou firmou. Vedúca oddelenia HK Interhotelu Moskva, je zodpovedná osoba, pod ktorú spadá organizácia práce na úseku HK. Funkciu vedúcej oddelenia odporúčam podniku zachovať svojho kmeňového zamestnanca z viacerých dôvodov:

- zostavuje štandardy na upratovanie hotelových izieb,
- zodpovedná osoba za školenie zamestnancov – pracovné postupy upratovania hotelových izieb a verejných priestorov, pravidiel správania sa k hosťom,
- kontroluje kvalitu prevedenej práce a vybavenie na izbách, verejných priestoroch,
- na základe komunikácie s recepciou zostavuje pracovné zmeny chyžných, upravuje štandardy prevedenia prác na hotelových izbách (VIP klienti) upratovačiek,
- na základe komunikácie s vedením hotela zostavuje pracovné zmeny na zabezpečenie, spoločenských akcií, počty zamestnancov, harmonogram a druhy prác,
- v prípade sťažností hosťa, management hotela okamžite pracuje na odstránení nedostatku,
- zodpovedná osoba za príjem a výdaj hotelovej bielizne – inventarizácia bielizne.

Predstavitel' dodávateľa – prevádzkový riaditeľ dodávateľa

Spolupráca medzi zadávateľom a dodávateľom služieb bude mať nasledovný charakter. Predstavitelia oboch firiem sa na začiatku kalendárneho roka stretnú, kde si určia ciele pre nastávajúce obdobie. Zadávateľ outsourcingu poskytne dodávateľovi predbežný plán obsadenosti na rok a najbližší mesiac, aby stanovili predbežný počet potrebných pracovníkov. Keďže počty pracovníkov na zabezpečenie služieb HK sú priamo úmerné hotelovej obsadenosti, bude zabezpečená neustála komunikácia medzi vedúcou HK a dodávateľom v pravidelných mesačných intervaloch, v prípade nutnosti častejšie. Prípadné ďalšie potrebné záležitosti sa budú riešiť operatívne medzi vedúcou HK a prevádzkovým riaditeľom dodávateľa.

Ak dôjde k závažným problémom počas roka či už z jednej alebo druhej strany, bude vzniknutá situácia riešená neodkladne, po oboznámení stavu druhej strane s maximálnou dobou reakcie do 5 pracovných dní.

Cena za služby

Za služby dodávateľovi bude platiť zadávateľ pravidelnou mesačnou platbou za poskytnuté služby v predchádzajúcom mesiaci. Cena za outsourcing bude vyplácaná na základe vystavených faktúr od dodávateľa. Doba splatnosti faktúry bude stanovená na 20 dní. Zmluvne dohodnutá cena bude zahrňovať náklady dodávateľa na zabezpečenie služieb spolu s jeho ziskom. Cena v zmluve bude obsahovať aj protiinflačné opatrenie – inflačnú doložku, ktorá sa zohľadní na začiatku kalendárneho roka podľa údajov ČSÚ po uplynutí prvých dvoch rokov, na toto obdobie bude podpísaná záväzná zmluvná cena. Po tomto období sa cena služieb bude upravovať o výšku inflácie. Inflačná doložka zabezpečí, aby poskytovateľ dokázal zabezpečiť dlhodobu kvalitný štandard služieb pri rôznych etapách hospodárskeho cyklu.

8.3.2.2 Výber dodávateľa

Poskytovateľov, ktorých som oslovil prostredníctvom elektronickej pošty so žiadosťou o návrh spolupráce (Request of proposal) pri zostavovaní outsourcingového projektu sú uvedení v tab. 8. Žiadosť o návrh spolupráce obsahovala informácie o Interhoteli Moskva a bližšie oboznamuje oslovené firmy s možnosťou spolupráce. Hlavnú časť tvoria informácie, ktoré považuje zadávateľ za nevyhnutné zistiť pri výbere najvhodnejšieho poskytovateľa.

Zoznam definovaných požiadaviek na dodávateľa:

- sídlo poskytovateľa služieb,
- hodinová sadzba za jedného pracovníka,
- referencie od partnera,
- cena za dopravu,
- zabezpečenie služieb počas víkendov a sviatkov,
- zabezpečenie služieb počas nárazových akcií 24 hod. služba,
- záujem prevzatia zamestnancov Interhotelu Moskva,
- doba splatnosti faktúry,
- leštenie mramorových plôch, vonkajšie umývanie okien, tepovanie kobercov,
- komunikačný systém – vysielacky,
- vozíky pre chyžné,
- skúsenosti s upratovaním ubytovacích zariadení.

Prieskum trhu

Prieskum je zameraný na firmy, ktorých hlavnou alebo jednou z hlavných činností sú upratovacie služby. Firmy, ktoré som zaradil do zoznamu oslovených, museli spĺňať kvalitatívne kritériá:

- dlhoročné skúsenosti s upratovacími službami,
- finančne stabilný podnik,
- referencie od predchádzajúci alebo súčasných partnerov,
- skúsenosti s upratovaním ubytovacích zariadení,
- komplexné poistenie v prípade vzniku škody.

Prieskum ukázal fakt, že v Českej republike, ale aj v samotnom regióne pôsobí dostatok špecializovaných firiem, ktoré sa venujú upratovacím službám. Taktiež fakt, že niektoré veľké firmy zabezpečujú upratovacie práce v Zlíne, aj keď tu nemajú svoje sídlo, zvyšuje konkurenciu na strane podnikateľov poskytujúcich upratovacie práce v meste a regióne. Vybraným partnerom boli zaslané návrhy spolupráce elektronickou poštou a niektoré firmy som navštívil aj osobne, kde sme bližšie prebrali formy nožnej spolupráce.

Z prieskumu pre outsourcingový projekt používam informácie zo zoznamu firiem, ktoré splnili kvalitatívne kritériá a ďalej som pracoval s ich informáciami pre potreby môjho projektu.

Zoznam firiem splňujúcich kvalitatívne kritériá:

- HOUSEHOLD, Otrokovice,
- DELTA SERVIS s.r.o., Olomouc,
- OLMAN spol. s r.o., Brno,
- CORA MANAGEMENT s.r.o., Kroměříž,
- SLUŽBY NONSTOP s.r.o., Slušovice,
- ZLÍNJUST spol. s r.o., Zlín.

Výsledok prieskumu trhu s požadovanými informáciami od partnerov poskytujúcich upratovacie služby poskytuje Tab. 9.

Tab. 9: Prieskum trhu (Vlastné spracovanie)

Firma Informácie	HOUSEHOLD	DELTA SERVIS s.r.o.	OLMAN spol. s r.o.	CORA MANAGEMENT s.r.o.	SLUŽBY NONSTOP s.r.o.	ZLÍNJUST spol. s r.o.
Sadzba (Kč/hod)	100	110	110	140	150	180
Referencie	LAPP Kabel	Nestlé	Barum	KC - Zlín	Hotel Ondráš	OB Čepkov
Cena za dopravu	Nie	Áno	Nie	Nie	Nie	Nie
Víkendy a sviatky	Áno	Áno	Áno	Áno	Áno	Áno
Non stop služba	Áno	Áno	Áno	Áno	Áno	Áno
Prevzatie zamestnancov	Áno	Áno	Áno	Áno	Nie	Áno
Splatnosť faktúry (dni)	15	20	14-30	30	30	14-30
Leštenie mramoru	Áno	Áno	Áno	Áno	Áno	Áno
Umývanie okien - zvonka	Áno	Áno	Áno	Áno	Áno	Áno
Tepovanie kobercov	Áno	Áno	Áno	Áno	Áno	Áno
Vysielačky	Áno	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
Poskytovanie služieb UZ	Áno	Áno	Áno	Áno	Áno	Áno

Po prevedení prieskumu som získal požadované informácie od oslovených firiem. Na základe odpovedí, ktoré sú zhromaždené v tabuľke č. 9. som vybral dodávateľa služieb, ktorého informácie budem používať pre potreby outsourcingového projektu. Z oslovených firiem, ktoré poskytli informácie, sa javí ako naj dôveryhodnejší partner OLMAN spol. s r.o., Brno, ktorá má aj jednu zo svojich pobočiek v Zlíne. Dôvody pre výber firmy OLMAN spol. s r.o.:

- Profesionálny prístup firmy pri spracovaní žiadosti návrhu spolupráce,
- Dlhoročné skúsenosti s upratovacími službami ubytovacích a komerčných priestorov,
- Presvedčivé referencie, jedna z 10 najväčších upratovacích spoločností v ČR,
- Cena služieb a výhodné podmienky splatnosti faktúry.

OLMAN spol. s r.o



Obr. 7: Logo spoločnosti (Logo dodávateľa, 2009)

Jakuba Obrovského 228/1

635 00 Brno – Bystrc

www.olman.cz

Spoločnosť vznikla v roku 1992, jej zakladateľom je Štefan Olejár. Firma Štefan Olejár získala pri založení živnostenské oprávnenie na upratovacie služby a hneď v tomto roku získala významné zákazky pavilónov na Brnenských veľtrhoch a výstavách Brno. V súčasnosti zabezpečuje služby pre viac ako 50 % celého areálu. V roku 1993 sa stala poskytovateľom svojich služieb pre Fakultnú pôrodnicu Brno. Počas nastávajúcich rokov poskytovaním kvalitných služieb získavala ďalších partnerov, čo spôsobilo, že v roku 1999 – 2001 dosiahla firma hranicu 40 mil. Kč ročného obratu. V spomínanom období firma prešla zmenou k prechodu na právnickú osobu OLMAN spol. s r.o.

Kvalita služieb spoločnosti OLMAN bola potvrdená v roku 2000 vstupom do Českej asociácie úklidu a čistení a od roku 2001 je certifikovanou spoločnosťou Českým úradom pre akosť. Spoločnosť taktiež expandovala do zahraničia. Na východnom Slovensku v Spišskej Novej Vsi založila svoju pobočku v roku 2001.

Právnická forma subjektu zabezpečila firme ďalších významných partnerov zo zdravotníckych zaradení v Brne, významný investori v Juhomoravskom kraji (Daikin Device, ALPS Elektic, AU Optronic), hotelové prevádzky (Holiday Inn Brno, Hotel Avanti). Spolupráca s novými partnermi zabezpečila firme v roku 2010 obrat vyšší ako 170 mil. Kč, čím sa spoločnosť OLMAN stala jednou z najväčších spoločností poskytujúcich upratovacie služby v Juhomoravskom kraji.

Hlavnou službou, ktorú spoločnosť OLMAN poskytuje je pravidelné upratovanie. Jedná sa o upratovanie všetkých druhov priestorov: kancelárske, administratívne, zdravotnícke, kúpeľné, výstavné a expozičné, výrobné podniky, hotely, nákupné strediská a mnohé iné. Upratovacie služby zabezpečuje na základe potrieb zákazníka s dôrazom na profesionálny prístup a vystupovanie pracovníkov. Dvadsať ročné skúsenosti v odbore, využívanie nových technológií a trendov umožňuje spoločnosti dosahovať vysokú produktivitu, ktoré prináša partnerom úsporu nákladov. Spoločnosť zabezpečuje taktiež: jednorázové upratovanie, špeciálne práce, hygienický servis, správu budov, starostlivosť o zeleň, zimnú údržbu, komplexné služby v oblasti ochrany.

Tab. 10: Údaje o firme (Základní ekonomické údaje, 2010)

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby(tis. Kč)	101 988	114 295	132 164	151 854	171 437
Zisk(tis. Kč)	2 833	2 410	3 886	4 606	4 566
Zamestnanci					200 -249

Z údajov, ktoré sú uvedené o spoločnosti OLMAN spol. s r.o. a Tab. 10 môžem potvrdiť, že vybraný dodávateľ upratovacích služieb je stabilný partner po finančnej stránke a špecialista svojho oboru s dlhoročnou tradíciou. Spolupracuje s významnými partnermi, ktorí potvrdzujú kvalitu služieb spoločnosti OLMAN. Písomná referencia je uvedená v prílohe P III Referencie dodávateľa.

8.3.2.3 Návrh zmluvy outsourcingu (Service-level agreement)

Neodmysliteľnou súčasťou outsourcingového projektu je aj kvalitne vypracovaná zmluva o diele, ktorá chráni jednak zadávateľa a na druhej strane dodávateľa na druhej. Kompletné znenie návrhu zmluvy pre tento projekt uvádzam v prílohe IV. Zmluva je zostavená tak, aby predišla problémom, ktoré môžu vzniknúť počas zmluvného vzťahu oboch partnerov.

Navrhnutá zmluva bližšie špecifikuje:

- zmluvné strany,
- miesto a predmet plnenia zmluvy,
- čas plnenia,
- cenu,
- platobné podmienky,
- zodpovedné osoby zmluvných strán,
- povinnosti dodávateľa,
- povinnosti zadávateľa,
- záruka na plnenie dodávateľa, sankcie,
- odstúpenie od zmluvy, výpoveď zmluvy,
- ostatné ustanovenia.

Dôležitým faktorom úspechu je mať dobrých koordinátorov na strane zadávateľa a dodávateľa. V úvode práce sa nachádza motto, ktoré hovorí, že podstata úspechu outsourcingového projektu je daná úrovňou managementu oboch zúčastnených strán.

8.3.2.4 Časová analýza projektu

Činnosti projektu

A. Založení projektu

- porada o založení a začiatok projektu,
- vymenovanie projektového tímu,
- rozdelenie úloh.

B. Analytická časť projektu

- analýza pracovných činností oddelenia HK Interhotelu Moskva,
- analýza mzdových nákladov oddelenia HK Interhotelu Moskva.

C. Návrhová časť projektu

- rozsah vytesnených služieb,
- určenie predstaviteľov zadávateľa a dodávateľa.

D. Výber dodávateľa

- definícia požiadaviek na dodávateľa,

E. Prieskum trhu

- analýza trhu,
- oslovenie vybraných dodávateľov,
- rozhodnutie o výbere dodávateľa.

F. Návrh zmluvy

- zostavenie outsourcingovej zmluvy HK Interhotelu Moskva.

G. Podpis zmluvy

H. Príprava realizácie

- realizácia personálnych a organizačných zmien oddelenia HK Interhotelu Moskva,
- školenie externých pracovníkov,
- prevzatie vytesnených činností dodávateľom.

Plán činností

Časový plán projektu je zostavený podľa analýzy PERT v programe WinQSB. Činnosti projektu sú zoradené v Tab. 11., ktorá zachytáva taktiež údaje o dĺžke trvania jednotlivých činností a predchádzajúcich činnostiach projektu.

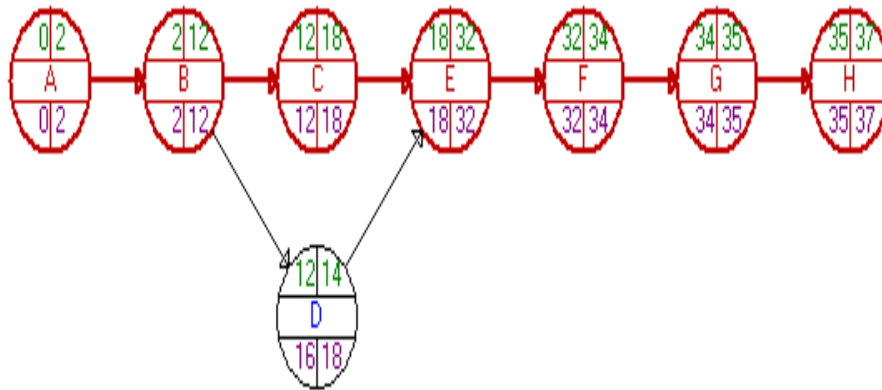
Tab. 11: Činnosti pre CPM (Vlastné spracovanie)

Činnosť	Názov činnosti	Dĺžka trvania činnosti (dni)	Predchádzajúca činnosť
A.	Založenie projektu	2	
B.	Analytická časť	10	A
C.	Návrhová časť	6	B
D.	Výber dodávateľa	2	B
E.	Prieskum trhu	14	C,D
F.	Návrh zmluvy	2	E
G.	Podpis zmluvy	1	F
H.	Príprava realizácie	2	G

Tab. 12 poskytuje údaje o činnostiach na kritickej ceste, dĺžka trvania činnosti, najskorší možný termín začiatku činnosti, najskorší možný termín ukončenia činnosti, najneskorší možný termín začiatku činnosti, najneskorší možný termín ukončenia činnosti. Časovú rezervu. Projekt má jednu kritickú cestu. Z obrázku je možné vyčítať stanovenú dĺžku projektu na 37 dní.

05-29-2012 14:30:27	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack [LS-ES]
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	10	2	12	2	12	0
3	C	Yes	6	12	18	12	18	0
4	D	no	2	12	14	16	18	4
5	E	Yes	14	18	32	18	32	0
6	F	Yes	2	32	34	32	34	0
7	G	Yes	1	34	35	34	35	0
8	H	Yes	2	35	37	35	37	0
	Project	Completion	Time	=	37	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Tab. 12: Metóda CPM pomocou WinQSB



Graf 5: Grafické spracovanie metódy CPM pomocou WinQSB

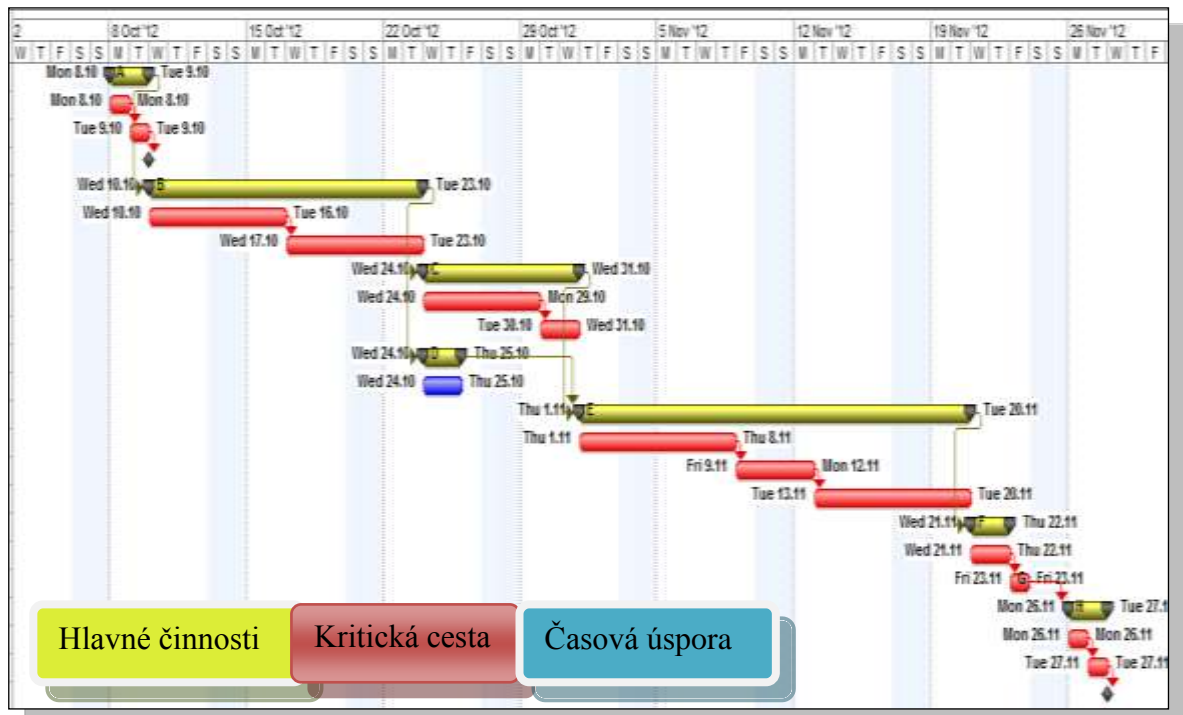
Z grafu 5. je zrejmé, že jedine činnosť D neleží na kritickej ceste. Pre projektový tím to znamená že činnosť D (výber dodávateľa) si môžu predĺžiť o 4 dni.

Tab. 13 zobrazuje zoznam hlavných činností, ktoré sú označené abecednými písmenami a taktiež ich doplnkové činnosti. Každá činnosť projektu je dôležitá pre realizáciu, aby sa projekt uskutočnil v stanovenom termíne. Ak by sa čo i len jedna činnosť na kritickej ceste predĺžila, tak by to malo vplyv na celkovú dobu trvania projektu. Jedine činnosť D môže presiahnuť stanovenú dobu trvania. Zobrazuje to modrý pruh v časovej osi Ganttovho diagramu.

Graf 6. Ganttov diagram poskytuje zobrazenie harmonogramu činností v rámci outsourcingového projektu. Hlavné činnosti predstavujú žlté vodorovné úseky, ktoré sú postavené na časovej osi. Diagram zachytáva pre všetky činnosti časový úsek, v ktorom každá činnosť projektu začína a končí. Zvislé modré pruhy reprezentujú dni pracovného voľna. V časovom úseku projektu sa vyskytujú dva štátne sviatky, ktoré ale vychádzajú na víkend čiže neovplyvnia dobu trvania projektu. Dátum zahájenia projektu je stanovený na 8. októbra 2012, po prevedení všetkých projektových činností dojde k prevedeniu vytesnených činností na dodávateľa 27. novembra 2012.

	Task Name	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
1	A	2 dny?	8.10. 12	9.10. 12	
2	Porada o založení a začiatok projektu	1 den?	8.10. 12	8.10. 12	
3	Vymenovanie projektového tímu	1 den?	9.10. 12	9.10. 12	2
4	Rozdelenie úloh	0 dny	9.10. 12	9.10. 12	3
5	B	10 dny	10.10. 12	23.10. 12	1
6	Analýza pracovných činností oddelenia HK Interhotelu Moskva	5 dny	10.10. 12	16.10. 12	
7	Analýza pracovných činností oddelenia HK Interhotelu Moskva	5 dny	17.10. 12	23.10. 12	6
8	C	6 dny	24.10. 12	31.10. 12	5
9	Rozsah vytesnených služieb	4 dny	24.10. 12	29.10. 12	
10	Rozsah vytesnených služieb	2 dny	30.10. 12	31.10. 12	9
11	D	2 dny	24.10. 12	25.10. 12	5
12	Definícia požiadaviek na dodávateľa	2 dny	24.10. 12	25.10. 12	
13	E	14 dny	1.11. 12	20.11. 12	8;11
14	Analýza trhu	6 dny	1.11. 12	8.11. 12	
15	Oslovenie vybraných dodávateľov	2 dny	9.11. 12	12.11. 12	14
16	Rozhodnutie o výbere dodávateľa	6 dny	13.11. 12	20.11. 12	15
17	F	2 dny	21.11. 12	22.11. 12	13
18	Zostavenie outsourcingovej zmluvy HK Interhotelu Moskva	2 dny	21.11. 12	22.11. 12	
19	G	1 den?	23.11. 12	23.11. 12	18
20	H	2 dny?	26.11. 12	27.11. 12	19
21	Realizácia personálnych a organizačných zmien oddelenia HK In	1 den?	26.11. 12	26.11. 12	
22	Školenie externých pracovníkov	1 den	27.11. 12	27.11. 12	21

Tab. 13: Zadávacia tabuľka projektu spracovaná pomocou MS project 2007



Graf 6: Ganttov diagram spracovaný pomocou MS project 2007

8.3.2.5 Nákladová analýza projektu

Z analytickej časti budem čerpať mzdové náklady na oddelenie HK Interhotelu Moskva, ktoré poskytuje tabuľka č. 6 vyčíslené v sume:

- **290 311 Kč** (mesačné mzdové náklady).

Keďže pre outsourcingový projekt som navrhol managementu hotela, aby si nechali ako koordinátora prác oddelenia HK Interhotelu Moskva svojho kmeňového zamestnanca (vedúcu oddelenia HK), je nevyhnutné upraviť výšku mzdových nákladov. Sumu mzdových nákladov oddelenia HK, ktorá sa bude porovnávať z nákladmi na externého dodávateľa poskytuje Tab. 14.

Tab. 14: Náklady na insourcing (Interný zdroj spoločnosti)

Celkové mzdové náklady	290 311
Fixný plat vedúcej oddelenia HK	26 800
Náklady na insourcing služieb	263 511

(sumy sú uvádzané v Kč)

V žiadosti o návrh spolupráce pri outsourcingovom projekte bola zisťovaná jedna z hlavných požiadaviek od dodávateľov hodinová zúčtovacia sadzba (HZS). Suma bola vyčíslená podľa požadovanej hodinovej dotácie vid' Tab. 15.

Tab. 15: Hodinová dotácia (Interný zdroj spoločnosti)

Hodinová dotácia pracovníkov podľa požiadaviek					
pozícia	počet	čas	hodín	priem. počet dní	počet hodín
chyžná	5	07:00 - 15:30	8	22	880
upratovačka	5,5	05:00 - 13:30	8	22	968
upratovačka	1	13:30 - 21:30	8	22	176
Počet hodín celkom					2 024

Požadovanú hodinovú dotáciu ďalej budem kalkulovať s cenou, ktorú si dodávateľ uviedol ako HZS do návrhu za vykonávanie pravidelných služieb. Dodávateľ stanovil HZS

za podmienky pravidelných služieb na 110 Kč. HZS od dodávateľa využijem ako kľúčový faktor spolu s hodinovou dotáciou na stanovenie sumy nákladov na outsourcing vytesnenia služieb HK Interhotelu Moskva, ktoré zobrazuje Tab. 16.

Tab. 16: Náklady na outsourcing (Vlastné spracovanie)

HZS za jedného pracovníka (chyžná, upratovačka)	
HZS	110,00
celkový počet hodín za mesiac	2 024,00
celková suma bez DPH	222 640,00
výška DPH sadzba 19 % ,	42301,60
Celková suma vrátane DPH	264 941,60

(sumy sú uvádzané v Kč)

Pri porovnávaní ekonomickej náročnosti varianty insourcingu a outsourcingu som stanovil ako východiskovú cenu na základe HZS za pracovníka podľa hodinovej dotácie, stanovená podľa údajov z analytickej časti. Suma vyčíslená od dodávateľa je orientačná, za predpokladu že management hotela sa rozhodne zrealizovať projekt, nastane audit vytesnených činností od dodávateľa, kde by si celková suma ešte mohla zmeniť pri vyjednávaní o konečnej sume.

Za predpokladu vyčíslených cien v predchádzajúcej časti by management Interhotelu Moskva dospel ku konečnému ročnému výsledku rozdielu nákladov na zabezpečenie chodu oddelenia HK, vid'. Tab.č.17.

Tab.17: Insourcing x outsourcing (Vlastné spracovanie)

Mesačné náklady insourcing	263 511,00
Ročné náklady insourcing	3 162 132,00
Mesačné náklady outsourcing	264 941, 60
Ročné náklady outsourcing	3 179 299,20
Ekonomický výsledok	+ 17 167,20

(sumy sú uvádzané v Kč)

Vývoj úspor v budúcnosti - Ekonomické hodnotenie efektívnosti projektu

Na hodnotenie ekonomickej efektívnosti použijem metódu diskontovaných nákladov. v horizonte 6 rokov za predpokladu realizácie projektu. Medziročný nárast nákladov na insourcing sa bude odvíjať od priemerného rastu priemernej hrubej mzdy v Zlínskom kraji od roku 2006 – 2010 => 4,38% (index 1,04). Do vývoja úspor je nutné zapojiť však aj momentálnu situáciu CR v regióne Zlína. Podľa údajov z ČSU ubytovacie zariadenia v regióne zaznamenávajú spoločne len veľmi mierny nárast alebo pokles klientov. (Návštevnosť HUZ v Zlínskom kraji, 2011). Pretrvávajúca dlhová kríza v Európe nepredpovedá žiadne výrazné oživenie do budúcnosti a preto management hotela nepredpokladá zvyšovanie mzdy v nastávajúcich 3 rokoch. Pre ďalšie obdobie budem uvažovať o navýšení o stanovený index 1,04. Náklady na outsourcing budú stanovené fixne na prvých 3 rokoch v zmluve vid'. príloha IV. (Cena). V nastávajúcom období bude upravená hodnota outsourcingu o výšku priemernej inflácie za obdobie 2006 – 2010 (3%, index 1,03).

Tab. 18: Vývoj nákladov (Vlastné spracovanie)

Rok	Náklady na insourcing	Náklady na outsourcing
2013	3 162 132,00	2 671 680,00
2014	3 162 132,00	2 671 680,00
2015	3 162 132,00	2 671 680,00
2016	3 288 617,28	2 751 830,40
2017	3 288 617,28	2 751 830,40
2018	3 288 617,28	2 751 830,40

Metóda porovnáva dve možné varianty nákladov podniku, ktoré budú upravované o hodnotu diskontnej sadzby. Vývoj bude porovnávaný v časovom horizonte 6 rokov. Pre potreby môjho projektu som využil diskontný faktor odvodený od priemerných nákladov na kapitál, ktorých výpočet je v prílohe (Príloha P V) a hodnota je stanovená na 13,58 %.

Pri odhadovaní budúcich nákladov musíme zohľadniť aj vývoj cien a preto sa musí diskontná sadzba ešte upraviť o hodnotu, ktorú získame s použitím inflačného vzorca:

$$RN = (1+RR) * (1+IE) - 1$$

$$RN = (1+0,1358) * (1+0,02) - 1 = \underline{\underline{0,159}}$$

Po stanovení nominálnej hodnoty diskontnej sadzby, prevediem výpočet s použitím vzorca

$$(z\acute{s}obitel'a) [(1+i)^n - 1] / [i * (1+i)^n]$$

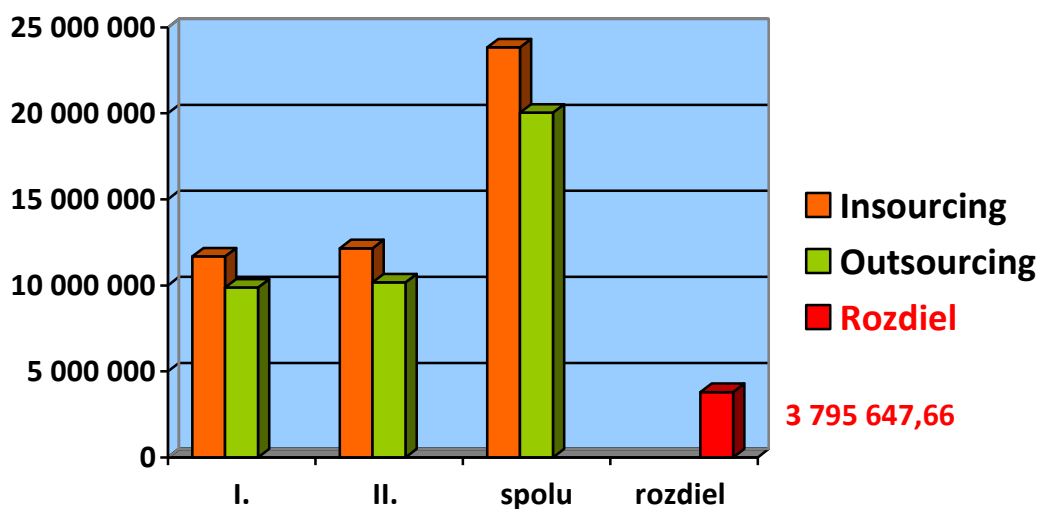
$$[(1 + 0,159)^n - 1] / [0,159 * (1 + 0,159)^n] = \underline{\underline{3,695}}$$

Tab. 19 zobrazuje diskontované náklady za celkové obdobie 6. rokov, ktoré sú rozdelené na dve obdobia: I. 2013-2015 a II. 2016-2018. Hodnoty diskontovaných nákladov dostaneme ako súčin hodnoty zásobitel'a a hodnoty nákladov I. a II. obdobia za insourcing a outsourcing.

Tab. 19: Diskontované náklady (Vlastné spracovanie)

Obdobie	Insourcing	Outsourcing
I.	11 684 077,74	9 871 857,6
II.	12 151 440,85	10 168 013,33
	23 835 518,59	20 039 870,93

Z prevedeného investičného hodnotenia insourcingu a outsourcingu je zrejmé že, realizáciou projektu outsourcingu interných zamestnancov oddelenia housekeepingu, by hotel v časovom horizonte 6 rokov dosiahol úsporu nákladov **3 795 647,66 Kč** (vid'. graf 7).



Graf 7: Náklady insourcingu x outsourcingu (Vlastné spracovanie)

Znižovanie prevádzkových nákladov by malo byť dennodennou snahou managementu, ako optimalizovať celkové náklady na zabezpečenie chodu prevádzky. Rozdiel medzi diskontovanými nákladmi hovorí v prospech outsourcingu a to v hodnote 3 795 647,66 Kč za 6 rokov. Podľa vyčíslených hodnôt sa realizácia outsourcingu javí ako pozitívna zmena v organizačnej štruktúre, pre spoločnosť. Je to výhodné riešenie ako znížiť prevádzkové náklady na chod oddelenia.

8.3.2.6 Prínosy outsourcingového projektu

- 1. Finančné** - v mojom prípade outsourcing kmeňových zamestnancov prinesie podniku finančnú úsporu nákladov, ktorá bude stanovená v záverečnom zhrnutí projektu. Avšak úspora nákladov nie je smerodajný ukazovateľ, ktorý by rozhodoval o prijatí alebo naopak o zamietnutí projektu. Z porovnania insourcingu a outsourcingu vychádza, že Interhotel Moskva zaplatí ročne o 17 167,20 Kč viac v prípade realizácie projektu. Dôležité je však spomenúť, že celková čiastka je vyčíslená vrátane DPH, čo by Interhotel Moskva mohol upraviť o odpočet DPH, a tak docieľiť aj finančnú výhodnosť projektu. Ak by sme zobrali do úvahy sumu bez DPH ročné náklady na outsourcing by predstavovali úsporu 15,51 %, čo predstavuje ročne 490 452 Kč.
- 2. Procesné** – *získanie nových nápadov a zvýšenie výkonnosti* – spoločnosť OLMAN s.r.o ako profesionál s dlhoročnými skúsenosťami v oblasti upratovacích služieb v hotelových a iných prevádzkach je zárukou procesného prínosu pre zadávateľa.
- 3. Organizačné** – *3.1 zameranie na core business* – Intehotel Moskva prevedením služieb HK na externého dodávateľa dosiahne priestor pri organizovaní svojej práce a management hotela získa týmto krokom potrebný čas na hlavnú činnosť, čo je z pohľadu podniku poskytovanie ubytovacích služieb – dlhodobých, krátkodobých a prenájom priestorov.
3.2 Podpora zmien v organizácii - pri konzultácii s managementom hotela sme prišiel na to, že jedným z dôvodov prevedenia činností oddelenia HK na externého dodávateľa je snaha získať nových pracovníkov profesio-

nálov, ktorí prinesú zo sebou iniciatívu, pozitívny a zodpovedný prístup k práci.

3.3 *Zvýšenie spokojnosti zákazníkov* – nárazové akcie si vyžadujú mnohokrát zvýšenie počtu pracovníkov oddelenia HK na zabezpečenie kvalitných služieb, predovšetkým pri organizácii kongresov. Dodávateľ disponuje s vyšším počtom zamestnancov ako je štandardná potreba, čiže v špeciálnych prípadoch vie poskytnúť aj nadštandardný počet pracovníkov.

8.3.2.7 Riziková analýza projektu

Realizáciou outsourcingového projektu si musí byť podnik vedomý rizík, ktoré so sebou prináša uzavretie zmluvy s dodávateľom outsourcingových služieb. Riziká outsourcingu oddelenia HK Interhotelu Moskva, sa týkajú celého podniku, lebo kvalita prevedenia služieb externým dodávateľom priamo ovplyvní celkový dojem klienta počas pobytu hosťa v zariadení. Pri spracovaní rizikovej analýzy som použil maticu hodnotenia rizikových faktorov. Ako prvé je nevyhnutné sa zamyslieť, aké riziká so sebou prináša outsourcing oddelenia HK Interhotelu Moskva.

Možné riziká projektu

A. Kvalita služby – zlepšenie kvality služby je jednou z hlavných myšlienok pri vytesnení činností na externého špecialistu v porovnaní so službami, ktoré sú dosiahnuté vlastnými zdrojmi. Za najnebezpečnejšie riziko, ktorému bude následná realizácia projektu vystavená, je kvalita odvedenej práce dodávateľa. Kvalita prevedenia služby je pre hotel kľúčový faktor s najvýraznejším dopadom na zásadný ukazovateľ a tým je spokojnosť klienta s poskytnutou službou.

B. Neschopnosť partnera dosiahnuť svoje záväzky – najzávažnejšie možné riziko, ktorému sa len veľmi ťažko dá predísť. Každý deň môže nastať nepredvídateľná a neočakávaná situácia, ktorá znemožní dodávateľovi plniť svoje záväzky.

C. Nedostatočná komunikácia zadávateľ – dodávateľ – kvalita tohto outsourcingového projektu je podmienená aktívnou komunikáciou medzi vedúcou HK Interhotela a dispečerom služieb od dodávateľa, pretože služby, formy a štandardy práce sa môžu meniť zo dňa na deň v závislosti od klientov zadávateľa.

D. Ochrana podnikových údajov, informácií – prevedením vnútropodnikových činností na externého dodávateľa, môže Interhotel Moskva čeliť úniku informácií, údajov. Únik chýlostivých informácií realizáciou tohto projektu, môže nastať hlavne v prípade chybných, ktoré prichádzajú v hotelových izbách do styku s osobnými vecami klienta (mob. telefón, osobné doklady), ktoré sa dajú veľmi ľahko zneužiť. Ďalej v prípade upratovačiek, ak zabezpečujú upratovacie služby na podnikových seminároch, školeniach, kde prichádzajú do styku s informáciami (harmonogram akcií, menný zoznam, kontakty na účastníkov), všetky tieto údaje môžu byť zneužitú. Uvedené riziká nesúvisia priamo

s podnikom, ale pre zabezpečovateľa kongresového podujatia to môže mať negatívne dopady pre budúcu spoluprácu.

E. Skryté a neočakávané náklady – aj po prevedení analýzy a kontroly procesov môžu byť prehliadnuté alebo úplné skryté niektoré náklady. Takýmto nákladom sa môže počas zabezpečovania služieb HK stať pri nárazových akciách, ktoré si vyžadujú neočakávaný nárast vyškolených pracovníkov a vybavenia na zabezpečenie potrebných prác.

F. Bankrot dodávateľa – toto riziko som zaradil na posledné miesto, pretože samotný výber dodávateľa si vyžadoval osloviť len finančne stabilných partnerov. No s týmto rizikom sa musí počítať, lebo ekonomický vývoj sa stále mení a k bankrotu sa môžu dostať za nepriaznivých podmienok na trhu aj silní partneri.

Tab. 20: Pravdepodobnosť rizika (Vlastné spracovanie)

Stupnica pravdepodobnosti výskytu rizika	%	Riziko projektu
Veľmi nízka	0 - 19	E,F
Nízka	20 - 39	C
Stredná	40 - 59	B ,D
Vysoká	60 - 79	A
Veľmi vysoká	80 - 100	

Matica hodnotenia rizikových faktorov

Tab. 21: Matica rizík (Vlastné spracovanie)

Váha Pravdepodobnosť	Veľmi nízka 5%	Nízka 20%	Stredná 40%	Vysoká 60%	Veľmi vysoká 80%
Veľmi vysoká 80%					
Vysoká 60%				A	
Stredná 40%			D, B		
Nízka 20%			C		
Veľmi nízka 5%		E	F		
Nízke riziko	Stredné riziko		Vysoké riziko		

Tab.20. zaznamenáva definované riziká z pohľadu pravdepodobnosti ich výskytu v projekte a zároveň podáva údaje o tom akú majú váhu na úspešnosť projektu.

Vysoké riziko: do tejto kategórie spadá *riziko A* (kvalita služby) zadávateľ sa zaviazal preškoliť externých pracovníkov, čím výrazne eliminuje toto riziko. Ďalším opatrením pred nedostatočnou kvalitou služby je outsourcingová zmluva, ktorá v rámci sankcií alebo odstupu od zmluvy znižuje toto riziko.

Stredné riziko: z matice hodnotenia rizikových faktorov vyplýva, že *riziko B* (neschopnosť partnera dosiahnuť svoje záväzky) je označené ako stredné, ktoré môže ohroziť úspešnosť spolupráce. Tomuto riziku sa dá predísť, jedine dôkladným výberovým konaním, kde zadávateľ zvažuje všetky faktory, ktoré mu napovedia niečo o podniku: finančná situácia, referencie, pôsobnosť na trhu. *Riziko C* (nedostatočná komunikácia zadávateľ – dodávateľ) toto riziko je opäť ošetrené v zmluve, kde sú presne definovaný zástupcovia oboch strán, ktorí sú zodpovedný za koordináciu spolupráce z jednej či druhej strany. *Riziko D* (ochrana podnikových údajov, informácií), tomuto riziku je veľmi náročné predísť lebo si to vyžaduje veľkú dávku ľudskej zodpovednosti, no pravidelnými školeniami a poctivým prístupom k pracovníkom sa dá predísť takémuto druhu rizika.

Nízke riziko: vykazuje *riziko E* (skryté a neočakávané náklady) pravidelným plánovaním a neustálou komunikáciou medzi oddeleniami Interhotelu Moskva bude vedúca oddelenia HK neustále informovaná o plánovaných akciách a obsadenosti, ktoré sú nevyhnutné na komunikáciu s dodávateľom pri plánovaní prác. *Riziko F* (bankrot dodávateľa) proti takémuto typu rizika napomáhajú zmierniť dopady poisťky. Firma OLMAN spol. s.r.o. má uzavretú poisťku v podobe komplexného poistenia pre prípad poškodenia majetku a úpadku firmy.

Všeobecne môžeme riziká charakterizovať ako ovplyvniteľné a neovplyvniteľné. Proti väčšine ovplyvniteľných rizík je možné sa chrániť prostredníctvom dobre nastavených podmienok zmluvy a taktiež ich možno poistiť. Neovplyvniteľné riziká môžeme len eliminovať do určitej výšky prostredníctvom poistenia a vytváraním rezerv.

Pri rozhodovaní sa o vytesnených podnikových aktivitách, musí byť dodržané pravidlo, že pre outsourcing služby sa rozhodneme len za podmienky existencie viacerých dodávateľov služieb na trhu.

8.3.3 Závěrečné zhrnutie a odporúčenie projektu

Zámerom projektovej časti je vytesnenie činnosti oddelenia HK Interhotelu Moskva, ktorý bol navrhnutý v podobe prevedenia pracovných činností chyžnej a upratovačky na externého dodávateľa. Vo funkcii vedúcej oddelenia HK odporúčam, aby si podnik zachoval svojho kmeňového zamestnanca, ktorý bude tak zárukou hladkého priebehu prechodovej fázy pri preberaní pracovných činností dodávateľom. Jej prítomnosť napomôže zabezpečiť taktiež aj dodržiavanie pracovných štandardov kvality a kvantity. Zachovanie tejto funkcie prijali pozitívne aj dodávateľské firmy.

Súčasťou outsourcingového projektu je aj výber dodávateľa, ktorý sa stane dlhodobým partnerom zadávateľa. Samotný prieskum ukázal, že trh upratovacích služieb v ČR a regióne Zlína je veľmi pestrý. Z tohto dôvodu bola uľahčená práca pri oslovovaní, komunikácii a záverečnom rozhodnutí o partnerovi. S celkového počtu 20 oslovených firiem som vybral 6 možných firiem, s ktorými som ďalej komunikoval o predstave outsourcingu kmeňových zamestnancov.

Konečná kalkulácia nákladov ukázala, že pri zaplatení ročných faktúr vrátane DPH Interhotel Moskva má vyššie náklady na outsourcing o 17 167,20 Kč v porovnaní s insourc-ingom. Keď však počítame, že dodávateľ si môže na konci účtovného obdobia uplatniť odpočet zaplatenej DPH, tak by sa celková ročná faktúra za outsourcing upravila o čiastku 507 619,20 Kč. Odpočet zaplatenej DPH vytvorí tak z outsourcingu lacnejšiu variantu v ročnom zúčtovaní o 490 452,00 Kč. Nákladová analýza obsahuje hodnotenie efektívnosti projektu, z ktorej vyplýva, že outsourcing je výhodnejší variant ako insourc-ing.

Vyčíslená cena za outsourcing je orientačná. V prípade realizácie projektu dodávateľ prevádza hĺbkovú kontrolu strediska, ktoré preberá a až vtedy by vedel stanoviť definitívnu cenu. Hodinová sadzba dodávateľa na pracovníka bola východiskovou pri porovnávaní oboch variant. Ako odporúčenie na zníženie nákladov navrhujem pri prípadnej realizácii tohto projektu, aby pracovná pozícia upratovačky bola obsadzovaná na 8,5 hodinovú pracovnú zmenu podľa projektu. No u pracovnej pozície chyžnej vidím možnú úsporu nákladov, ak by pracovníci na tejto pozícii boli platení za vykonanú prácu. Tu by bola mernou jednotkou cena za upratanie jednej hotelovej izby.

Výkonové ohodnotenie (upratovanie plochy m²) na pracovnej pozícii upratovačka neodporúčam z toho dôvodu, že pracovníci sa starajú o verejné priestory, kde sa pohybujú neustále hostia, ktorým musí hotel zabezpečiť čistotu a poriadok po celý deň.

ZÁVĚR

Zostavovaním outsourcingového projektu pre spoločnosť Interhotel Moskva a vzájomná spolupráca pri poskytovaní potrebných údajov pre oboznámenie sa s podnikom a jeho súčasnou situáciou predovšetkým oddelenia housekeeping, bola pre mňa prínosom pri spracovaní projektu v praxi. Vzájomná komunikácia bola jeden z predpokladov pre kvalitne zostavený projekt.

Cieľom práce bolo vypracovať projekt, ktorý zabezpečí zadávateľovi outsourcing kmeňových zamestnancov oddelenia housekeepingu a stanovený cieľ bol splnený. Prevedením činností housekeepingu na dodávateľa dosiahne zadávateľ špecializované služby a tak sa zvýši výkon, flexibilita oddelenia a vedeniu odpadnú činnosti s organizáciou tohto oddelenia, čo vytvorí viac času pre venovanie sa podnikovému core businessu. Splneniu daného cieľa predchádzalo viacero postupných krokov. Na začiatku bolo nevyhnutné nastudovať literatúru ohľadne cestovného ruchu so zameraním na hotelovú prevádzku a jej riadenie. Dôležitú teoretickú časť tvorí outsourcing, ktorá poskytuje východiskové vedomosti o pozitívach, negatívach a súčasných trendoch využitia outsourcingu v hotelierstve.

Ďalším krokom mojej práce bola analytická časť, ktorá charakterizuje zadávateľa jeho minulosť, súčasnosť, výhľady do budúcnosti, predmet podnikania, organizačnú štruktúru a prevedená je aj SWOT analýza podniku. Ďalej analytická časť obsahuje informácie týkajúce sa oddelenia housekeepingu. Podnik zamestnáva spolu 12 pracovníkov na hlavný pracovný pomer a jedného na vedľajší, z tohto jeden zamestnanec pracuje ako vedúci oddelenia. Z celkových mzdových nákladov podniku na oddelenie je vyčíslená mzda na jedného pracovníka a mzda vedúceho pracovníka. Hodinová dotácia oddelenia je rozdelená do dvoch pracovných zmien počas 7 dní v týždni.

Z analytickej časti vychádza projektová časť, kde som využil všetky získané informácie a údaje o podniku i skúmanom oddelení. Zhromaždené údaje boli podkladom na definovanie nedostatkov, ktoré má vedenie so súčasným chodom oddelenia. Pre potreby projektu bolo nutné upraviť náklady na insourcing o mzdový náklad vedúcej oddelenia, ktorej funkcia by bola v kompetencii kmeňového zamestnanca. Hlavná projektová časť zodpovedala odpovede na otázky položené v úvode 8. kapitoly:

1. Kto: dodávateľom pre mnou navrhnutý outsourcingový projekt, sa stala spoločnosť OLMAN spol. s r.o.

2. Aký: na dodávateľa sa vytesnia činnosti pravidelného denného chodu upratovacích prác Interhotelu Moskva v priestoroch: hotelové izby, sociálne zariadenia, verejné priestory, kancelárie, kongresové priestory.
3. Ako dlho: podľa spracovanej časovej analýzy projekt začína v pondelok 8. októbra 2012, potrvá 37 pracovných dní a k prevedeniu vytesnených činností na dodávateľa dôjde 27. novembra 2012.
4. Za koľko: mesačné náklady na outsourcing kmeňových zamestnancov oddelenia housekeepingu sú odhadnuté na 264 941, 60 Kč (vrátane DPH) čo v porovnaní s insourcingom predstavuje čiastku vyššiu o 1 430,60 Kč.
5. Čo: zadávateľ dosiahne tieto prínosy: finančné, procesné a organizačné, ktoré sú bližšie charakterizované v časti 8.3.2.6.

Projekt je podrobený taktiež rizikovej analýze, z ktorej vyplynulo ako jedno z najzásadnejších rizík, riziko kvality. Kvalita prevedenia služieb dodávateľa je priamo úmerná spokojnosti klienta.

Vypracovaním tohto projektu som nadobudol veľa nových znalostí a skúseností z prostredia outsourcingu, komunikácie s dodávateľmi služieb, taktiež som využil poznatky nadobudnuté v škole, či už teoretické alebo projektové pri zostavovaní analýz SWOT, rizikovej, nákladovej a časovej. Práca na projekte bola pre mňa osobne prínosom a myslím, že bude prínosom aj pre spoločnosť Interhotel Moskva a.s. pri ďalších plánoch v riadení hotelovej prevádzky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ČERNÝ, Jiří a Jiří KRUPIČKA, 2004. *Moderní hotel*. 2. vydání. Úvaly: Ratio. ISBN 80-863-5107-6.

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL, 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vydání. Praha: C.H Beck. ISBN 978-80-7400-010-2.

HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK, 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-120-8.

HOLLOWAY, Christopher a Claire HUMPHREYS, 2009. *The business of tourism*. 8th edition. Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall. ISBN 978-0-273-71710-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3247-3.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2011. *Moderní hotelový management : Nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3868-0.

ORIEŠKA, Ján, 2010. *Služby v cestovním ruchu*. 1.vydání. Praha: Idea servis. ISBN 978-80-85970-68-5.

RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL, 2007. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. 1.vydání. Brno: Computer Press. ISBN 9788025118078.

STAŇKOVÁ, Pavla, VORLOVÁ, Ružena a Ilona VLČKOVÁ, 2010. *Marketing obchodu a služeb*. 2. vydání Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ISBN 978-80-7318-927-3.

STÝBLO, Jiří, 2005. *Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců)*. 1. vydání. Praha: ASPI. ISBN 8073570947.

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

Elektronické zdroje:

Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka* [online]. 2012 [cit. 2012-05-26]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html

Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2012 [cit. 2012-05-26]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>

Český statistický úrad. *Návštevnosť HUZ v Zlínskom kraji* [online]. 2011 [cit. 2012-05-21]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=CRU0020UU_KR&kapitola_id=654&voa=tabulka&go_zobraz=1&cas_2_24=2011&pro_3_25=CZ072&aktualizuj=Aktualizovat

Definice pojmu facility management dle IFMA. *Facility management* [online]. 2010 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.ifma.cz/index.php/facility-management/co-je-facility-management/68-co-je-facility-management/105-facility-management?tmpl=component&print=1&page=>

Dodávateľ. *Logo dodávateľa* [online]. 2009 [cit. 2012-05-25]. Dostupné z: <http://www.olman.cz/>.

Housekeeping department. *Housekeeping* [online]. 2012 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://www.city-of-hotels.com/165/hotel-services-business/housekeeping-department-en.html>.

Hotel Moskva. *Gastronomie* [online]. 2012 [cit. 2012-04-23] Dostupné z: <http://www.hotelmoskva.cz/gastronomie/>.

Hotel Moskva. *Konference* [online]. 2012 [cit. 2012-04-23] Dostupné z: <http://www.hotelmoskva.cz/konference/>.

Hotel Moskva. *Ubytování* [online]. 2012 [cit. 2012-04-23] Dostupné z: <http://www.hotelmoskva.cz/ubytovani/>.

Hotel Moskva. *Wellnes-sport* [online]. 2012 [cit. 2012-04-23] Dostupné z: <http://www.hotelmoskva.cz/wellnes-sport/>.

Hospodářské výsledky. *Základní ekonomické údaje* [online]. 2010 [cit. 2012-05-23] Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/hospodarske-vysledky/25578375/>.

Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení a klasifikační kritéria. *Hotelstars* [online]. 2010 [cit. 2012-03-21]. Dostupný z: http://www.hotelstars.eu/userfiles/files/cz/downloads/2011-07-Kriteria_Czech_2010-2012.pdf.

Rozvoj franchisingu v Česku. *Franchising* [online]. 2012 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/3/rozvoj-franchisingu-cesku/>.

Ďalšie zdroje: Interný zdroj spoločnosti Interhotel Moskva a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CR	Cestovný ruch.
HK	Oddelenie housekeepingu.
a.s.	Akciová spoločnosť.
s.r.o.	Spoločnosť s ručením obmedzeným.
ČSÚ	Český štatistický úrad.
HSU	Hotelstars Union.
DPH	Daň z pridanej hodnoty.
FM	Facility management.
CPM	Critical Path Method (Metóda kritickej cesty)

SEZNAM GRAFU

<i>Graf 1: Kvalifikačné triedy.....</i>	<i>22</i>
<i>Graf 2: Dôvody pre outsourcing.....</i>	<i>31</i>
<i>Graf 3: Organizačná štruktúra.....</i>	<i>41</i>
<i>Graf 4: Scenár vstupu do izby.....</i>	<i>52</i>
<i>Graf 5: Grafické spracovanie metódy CPM pomocou Win QSB.....</i>	<i>71</i>
<i>Graf 6: Ganttov diagram spracovaný pomocou MS project 200.....</i>	<i>72</i>
<i>Graf 7: Náklady insourcingu x outsourcingu.....</i>	<i>76</i>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Rozdelenie služieb.....</i>	<i>18</i>
<i>Obr. 2: Znaký kvality.....</i>	<i>19</i>
<i>Obr. 3: Schéma outsourcingu.....</i>	<i>29</i>
<i>Obr.4: SWOT analýza.....</i>	<i>45</i>
<i>Obr.5: Odbytové strediská.....</i>	<i>48</i>
<i>Obr.6: Wellnes.....</i>	<i>49</i>
<i>Obr.7: Logo spoločnosti.....</i>	<i>66</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Služby</i>	15
<i>Tab. 2: SWOT analýza</i>	45
<i>Tab. 3: Zloženie izieb</i>	46
<i>Tab. 4: Reštauračné zariadenia</i>	47
<i>Tab. 5: Konferenčné priestory</i>	48
<i>Tab. 6: Zamestnanci oddelenia HK</i>	50
<i>Tab. 7: Plošná rozloha</i>	54
<i>Tab. 8: Mzdové náklady na oddelenie HK</i>	57
<i>Tab. 9: Prieskum trhu</i>	65
<i>Tab. 10: Údaje o firme</i>	67
<i>Tab. 11: Činnosti pre CPM</i>	70
<i>Tab. 12: Metóda CPM pomocou WinQSB</i>	70
<i>Tab. 13: Zadávacia tabuľka projektu spracovaná pomocou MS project 2007</i>	72
<i>Tab. 14: Náklady na insourcing</i>	73
<i>Tab. 16: Hodinová dotácia</i>	73
<i>Tab. 15: Náklady na outsourcing</i>	74
<i>Tab.č.17: Insourcing x outsourcing</i>	74
<i>Tab. 18: Vývoj nákladov</i>	75
<i>Tab. 19: Diskontované náklady</i>	76
<i>Tab. 20: Pravdepodobnosť rizika</i>	80
<i>Tab. 21: Matica rizík</i>	80

SEZNAM PŘÍLOH

Príloha P I: Pokojový checklist Interhotelu Moskva

Príloha P II: Karta chyžnej Interhotelu Moskva

Príloha P III: Referencie dodávateľa

Príloha P IV: Návrh zmluvy outsourcingu

Príloha P V: Stavebnicový model výpočtu WACC

Príloha P VI: Fotogaléria izieb Interhotelu Moskva

PRÍLOHA P I: POKOJOVÝ CHECKLIST INTERHOTELU MOSKVA

Pokojevý check list	Interhotel Moskava						
Prohlídka provedena	dne	2012					
	Pokoj	401	402	403	404	405	406
Postel							
Gauč							
Psací stůl							
Židle u psacího stolu							
Křeslo							
Noční stolek v vlevo							
Noční stolek v vpravo							
Kufr box							
TV							
Telefón							
Minibar							
Osvětlení							
Okno							
Zrcadlo							
Vana							
Záchod							
Umývadlo							
Celkový dojem							
Poznámky *							

PRÍLOHA P II: KARTA CHYŽNEJ INTERHOTELU MOSKVA

Provede	Číslo pokoje	Druh pokoje	Druh práce
Meno pracovníka	401	JP	Z
	402	JP	ZV
	403	DP-t	PR
	404	DP-t	Z
	405	DP-t	Z
	406	DP-t	OD
	407	DP-d	OD
	408	A	OD

PRÍLOHA P III: REFERENCIE DODÁVATEĽA



Barum Continental spol. s r.o.
Objízdná 1628
765 31 Otrokovice

Věc:


Reference společnosti Olman spol. s r.o. Brno

Tímto potvrzujeme, že společnost Olman spol. s r.o. Brno provádí úklidové práce v prostorách společnosti Barum Continental spol. s r.o. v Otrokovících. S kvalitou a rozsahem poskytovaných úklidových služeb vyjadřujeme spokojenost a uvedenou firmu můžeme doporučit jako kvalitního, profesionálního a spolehlivého partnera.

Tuto referenci dáváme na žádost firmy Olman spol. s r.o. Brno.

V Otrokovících dne 24.3.2010




Ing. Petr Matucha
ředitel divize MH

TELEFON
7 512 223

FAX
577 922 246

E-MAIL
petr.matucha@barum.cz

IČO
457 88 235

DIČ
C2699000347

Zapsáno v OR: Krajského soudu v Brně
oddíl C, vložka 15057

PRÍLOHA P IV: NÁVRH ZMLUVY OUTSOURCINGU

I. ZMLUVNÉ STRANY

Zadávatel': Interhotel Moskva a.s.
Sídlo: Zlín, námestie Práce 2512, PSČ 762 70
IČ: 46347623
Zastúpený: XXX

a

Dodávateľ: OLMAN spol. s r.o
Sídlo: Jakuba Obrovského 228/1a, 635 00 Brno
IČ: 255 78 375
Zastúpený: Mgr. Radek Doležel

uzatvárajú zmluvu v kompletnom prevzatí, pravidelného denného chodu upratovacích prác v platnom znení

II. MIESTO A PREDMET PLNENIA ZMLUVY

1. Predmetom plnenia zmluvy sú pravidelné upratovacie služby vnútorných priestorov v objekte Interhotelu Moskva, rozdelené do pracovnej náplne upratovačiek a chyžných.
2. Chyžné: hotelové izby a chodby v ubytovacej časti – upratovacie práce zahrňujú: podlahové plochy, prach, okná, vybavenie izby, kúpeľňa, výmena posteľnej bielizne, kontrola technického stavu izby.
3. Upratovačky: verejné priestory, WC, kongresové sály a kancelárie, šatne – upratovacie práce podlahových plôch, okná nábytok, sklá, zrkadlá, nábytok, obrazy, úprava a udržiavanie výzdoby.
4. Predmetom plnenia tejto zmluvy je aj zaistenie nepravidelného upratovania v mimoriadnych prípadoch (počas spoločenských podujatí, firemných akcií, počas generálneho upratovania a po stavebných úpravách a ďalších iných, ktoré nie sú uvedené v pravidelnom upratovaní) rozsah a dobu prevedenia určí zadávateľ elektronickou ob-

jednávkou minimálne 4 kalendárne dni vopred. V naliehavých prípadoch môže byť nepravidelné upratovanie objednané telefonicky prostredníctvom zodpovednej osoby zadávateľa, uvedenej v tejto zmluve. Tieto práce budú účtované na samostatnú faktúru nad rámec ceny za pravidelné upratovanie.

III.ČAS PLNENIA

1. Termín zahájenia platnosti tejto zmluvy je stanovený od 8.10.2012
2. Zmluva sa uzatvára na dobu neurčitú.

IV.CENA

1. Cena predmetu zmluvy je stanovená dohodou zmluvných strán takto:
 - 1.1. Celková cena predmetu plnenia podľa čl. II. odst. 1-3 tejto zmluvy za jeden mesiac predstavuje:
 - 222 640,00 Kč bez DPH,
 - 42 301,60 Kč DPH sadzba 19 %,
 - 264 941,60 Kč vrátane DPH.
 - 1.2. Cena za nepravidelné upratovanie podľa čl. II odst. 4 tejto zmluvy bude hodinová zúčtovacia sadzba (130-160 Kč/hod). Cena sa vypočíta ako súčin hodinovej zúčtovacej sadzby a počtu odpracovaných hodín za prácu, ktorá bude objednaná zadávateľom a dodávateľom skutočne prevedená.
 - 1.3. Podmienky, pri ktorých môže dôjsť k navýšeniu ceny sú stanovené takto:
 - 1.3.1 Ak počas priebehu plnenia predmetu zmluvy dôjde k zmene rozsahu a početnosti prác.
 - 1.3.2 Dodávateľ a zadávateľ sa dohodli, že zmluvná cena bude záväzná na obdobie 3 rokov.

V.PLATOBNÉ PODMIENKY

1. Cena predmetu zmluvy bude hradená zadávateľom na základe dodávateľskej faktúry – daňového dokladu. Náklady na prevedené práce budú účtované zhotoviteľom 1 x mesačne, vždy k poslednému dnu v mesiaci, v ktorom boli prevedené práce a faktúra bude dodaná najneskôr 10 dní od vystavenia faktúry.

- 1.1. Daň z pridanej hodnoty bude zúčtovaná podľa aktuálnej výšky stanovenej na aktuálne obdobie.
- 1.2. Splatnosť faktúr – daňových dokladov je do 20 kalendárnych dní. Splatnosť faktúry začína od dňa doručenia faktúry do sídla zadávateľa.
- 1.3. Úhrada faktúry – daňového dokladu bude zadávateľ vykonávať bezhotovostne na účet dodávateľa.

VI.ZODPOVEDNÉ OSOBY ZMLUVNÝCH STRÁN

1. **Zadávateľ** poveril za zodpovednú osobu koordinácie, kontroly, prevzatia prác v rámci pravidelného a nepravidelného upratovania vedúcu oddelenia HK Ingerhotelu Moskva.
2. **Dodávateľ** poveril za dispečera dodávateľských prác Mgr. Radka Doležela.
3. Zmenu zodpovedných osôb si vzájomne písomne zmluvné strany oznámia najneskôr do 7 dní.

VII.POVINNOSTI DODÁVATEĽA

1. Dodávateľ je povinný pri plnení povinností vyplývajúcich z tejto zmluvy postupovať samostatne, odborne s vynaložením potrebnej starostlivosti k dosiahnutiu optimálneho výsledku plnenia zmluvy prostredníctvom zodpovednej osoby zadávateľa.
2. Pracovníci dodávateľa pracujú výhradne podľa pokynov zodpovedného pracovníka dodávateľa. Všetky námietky, zmeny organizačné požiadavky rieši dodávateľ prostredníctvom svojho zodpovedného pracovníka uvedeného v čl. VI. ods. 3 tejto zmluvy.
3. Dodávateľ je povinný výkonných pracovníkov oboznámiť s náplňou práce, o podmienkach BOZP a PO s ohľadom na špecifické podmienky objektu zadávateľa, ktoré spadajú pod túto zmluvu.
4. Dodávateľ je povinný svojich výkonných pracovníkov zabezpečiť na vlastné náklady pracovným odevom v podobe vopred dohodnutej pracovnej rovnošaty.
5. Ak bude výkonný pracovník dodávateľa, ktorý bežne zabezpečuje práce neprítomný, je dodávateľ povinný zabezpečiť prevedenie prác náhradným pracovníkom, ktorého vybaví pracovnou rovnošatou a oboznámi s objektom a výkonom prác.

6. Dodávateľ je povinný chrániť majetok zadávateľa v jednotlivých objektoch a je naplno zodpovedný za škody, ktoré spôsobí z jeho činnosti v súvislosti s plnením predmetu zmluvy a to za škody na majetku a zdraví. Výkonný pracovník pri vykonávaní svojej činnosti je povinný pri zistení technickej poruchy alebo poškodenia majetku zadávateľa okamžite nahlásiť tento stav zodpovednej osobe dodávateľa.
7. Dodávateľ je povinný prevádzať priebežnú kontrolu výsledkov plnenia pracovných úloh obsahujúcich v tejto zmluve, vrátane kontroly čistoty a stavu pracovných rovnôšiat.
8. Dodávateľ sa zaväzuje oboznámiť svojich zamestnancov pracujúcich pre zadávateľa so smernicou zadávateľa, ktorá popisuje systém nakladania s odpadmi v objekte, zamestnanci dodávateľa sú povinný nakladať s odpadmi v súlade s touto smernicou.

VIII.POVINNOSTI ZADÁVATEĽA

1. Všetky pripomienky a organizačné požiadavky vybavuje zadávateľ prostredníctvom svojho zodpovedného pracovníka uvedeného v čl. VI odst. 1 tejto zmluvy.
2. Zadávateľ umožní bezplatný odber vody, elektrickej energie a TUV, taktiež poskytne priestor na zmenu pracovného oblečenia a osobnú hygienu: WC, sprcha, umývadlo. Zadávateľ zabezpečí komplexnú technickú funkčnosť elektrických vodovodných rozvodov a sanitárnych zariadení (WC, výlevky) v objektoch v ktorých dodávateľ zmluvné výkony zabezpečuje.
3. Zadávateľ je oprávnený vykonávať kontrolu plnenia dodávateľa, a to hlavne kontrola príchodov na pracovisko, rozsah a kvalitu prevedenej práce.
4. Zadávateľ je povinný prevziať a zaplatiť dodávateľom skutočne vykonané práce.
5. Odpady zastávajú aj po výkone práce majetkom zadávateľa, ktorý zaistí ich likvidáciu s platnými predpismi, ktoré upravujú nakladanie s odpadmi a to na vlastné náklady.
6. Zadávateľ je povinný zaškoliť všetkých pracovníkov ktorý budú vykonávať prácu chyžnej a upratovačky, podľa tejto zmluvy. Výkonní pracovníci sú povinní absolvovať školenie týkajúce sa: komunikácia s hosťom, špecifiká práce chyžnej a upratovačky v objekte Interhotelu Moskva.

7. Zadávateľ je povinný zabezpečiť výkonných pracovníkov ochrannými prostriedkami, upratovacími pomôckami, strojmi, čistiacimi prostriedkami a ďalšími materiálom potrebným na bezchybný výkon prác.
8. Zadávateľ je povinný nahlásiť 20. v daný mesiac predbežnú obsadenosť hotela na nastávajúci mesiac, z ktorej dodávateľ zostavuje predbežný počet zamestnancov.

IX.ZÁRUKA NA PLNENIE DODÁVATEĽA, SANKCIE

1. Ak plnenie dodávateľa nezodpovedá účelu alebo predmetu zmluvy, poprípade zmluvou očakávaného výsledku, má nedostatky. Dodávateľ zodpovedá zadávateľovi za nedostatky a zaväzuje sa ich neodkladne odstrániť.
2. Reklamácie a sťažnosti budú zadávateľom zaznamenávané do knihy kontrol a prejednávané s dodávateľom. V prípade, že zistené nedostatky nebudú odstránené do 48 hodín vzniká zadávateľovi právo účtovať dodávateľovi zmluvnú pokutu vo výške 1 000 – 5 000,- Kč.
3. Pri nesplatení faktúry počas doby splatnosti zo strany zadávateľa, má dodávateľ právo účtovať úrok z omeškania vo výške stanovenej v nariadení vlády č. 33/2010 Sb.

X.ODSTÚPENIE OD ZMLUVY, VÝPOVEĎ ZMLUVY

1. Zmluva zaniká, dohodou zmluvných strán k dátumu obidvoma stranami odsúhlasenému, ktorá musí byť v písomnej podobe s podpismi oboch zmluvných strán.
2. Zmluva zaniká, výpoveďou jednej zmluvnej strany pri dodržaní 3 mesačnej výpovednej lehote. Výpovedná lehota sa počíta prvým dňom mesiaca po písomnom doručení výpovede druhej strane.
3. Ak nastanú nedostatky v plnení predmetu, dohodnú strany primeranú lehotu na odstránenie nedostatkov. Ak nebudú odstránené nedostatky do 15 dní od písomného upozornenia, majú nárok obidve zmluvné strany odstúpiť od tejto zmluvy, pre porušenie náležitostí tejto zmluvy. Odstúpenie od zmluvy je platné v písomnej forme po podpísaní oboch zmluvných strán.
4. Dodávateľ je oprávnený odstúpiť od zmluvy v prípade omeškania zadávateľa s úhradou ceny podľa tejto zmluvy viac než 90 kalendárnych dní.

XI. OSTATNÉ USTANOVENIA

1. Zmluva je vyhotovená v 2 rovnakých podobách, z ktorých každá strana dostane po jednom.
2. Zmluvné strany sa zaväzujú, že zmluvy si riadne prečítali a jej celkovému obsahu porozumeli. Svojim podpisom obidve zmluvné strany vyjadrujú prejav svojej slobodnej vôle.

V Zlíne dňa

V Zlíne dňa

.....

Zadávateľ

.....

Dodávateľ

PRÍLOHA P V: STAVEBNICOVÝ MODEL VÝPOČTU WACC

Výpočet priemerných nákladov spoločnosti

$$WACC = N_{CK} (1-t) \times CK / C + N_{VK} \times VK / C$$

- I. *Výpočet bude realizovaný pomocou stavebnicového modelu.* Ministerstvo priemyslu a obchodu ČR, využíva upravený stavebnicový model v nasledujúcej podobe:

Rok	2008	2009	2010
r bezrizikové	4,28%	2,12%	1,65%
r _{LA}	2,24%	1,06%	2,76%
r podnikateľské	3,58%	5,12%	6,70%
r _{finstab}	3,40%	6,59%	5,90%
r _{finst}	3,08%	5,54%	4,68%
N _{VK}	16,58%	20,43%	21,69%

(MPO, 2012; ČNB, 2012)

II. Priemerná rentabilita odvetvia

Rok	2008	2009	2010
ROE v odvetví	22,61%	13,4%	6,8%

(MPO, 2012)

III. Náklady na vlastný kapitál určené pomocou nákladov na cudzí kapitál

Náklady na vlastný kapitál = náklady na cudzí kapitál + riziková prirážka.

Riziková prirážka sa pohybuje v rozmedzí 2-3 % Pre môj projekt zvolím hodnotu rizikovej prirážky 2,5 %.

Rok	2008	2009	2010
Úroková sadzba bankového úveru	4,28%	4,56%	4,39%
Prirážka	2,5%	2,5%	2,5%
N _{VK}	6,78%	7,06%	6,89%

(Interný zdroj spoločnosti)

IV. Aritmetický priemer hodnôt nákladov na vlastný kapitál uvádza nasledujúca tabuľka.

Rok	2008	2009	2010
Stavebnicový model	16,58%	20,43%	21,69%
ROE odvetvia	22,61%	13,4%	6,8%
N VK	6,78%	7,06%	6,89%
Priemerná hodnota N_{VK}	15,32%	13,63%	11,79%
			Σ13,58

(Vlastné spracovanie)

Priemerné náklady na kapitál

V prípade môjho outsourcingového projektu budem financovať zabezpečenie a chod projektu iba s použitím vlastných zdrojov.

$$WACC = N_{VK} \times VK / C$$

$$WACC = 0,1358 \times 3\,179\,299,20 / 3\,179\,299,20 = \mathbf{13,58}$$

Hodnota priemerných nákladov na kapitál je **13,58** od ktorej je odvodená aj diskontná sadbza.

PRÍLOHA P VI: FOTOGALÉRIA IZIEB INTERHOTELU MOSKVA



Dvojlôžková izba - Double twin



Jednolôžková izba - single room

Kúpeľňa



Apartmán

