

**Projekt outsourcingu kmenových zaměstnanců
housekeepingu jako nástroje zvyšování
konkurenceschopnosti ve společnosti Interhotel
Moskva a. s.**

Bc. Pavlína Planetová

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavína Planetová**
Osobní číslo: **M120022**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt outsourcingu kmenových zaměstnanců housekeepingu jako nástroje zvyšování konkurenceschopnosti ve společnosti Interhotel Moskva a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte literární rešerši se zaměřením na outsourcing personálních pracovníků v oblasti služeb.

II. Praktická část

- Analyzujte konkurenční prostředí a charakterizujte příčinu úvahy o outsourcingu.
- Analyzujte výhody outsourcingu pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy.
- Na základě analýzy vytvořte projekt outsourcingu zaměstnanců housekeepingu Interhotelu Moskva a.s.
- 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:

FITZ-ENZ, Jac a Barbara DAVISON. How to measure human resources management. 3rd. ed. New York: McGraw-Hill, c2002, 351 s. ISBN 0-07-136998-8.

HOLLOWAY, J. Christopher a Claire HUMPHREYS. The business of tourism. 8th ed. Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall, 2009, 776 s. ISBN 978-0-273-71710-2.

MAISNER, Martin a Jiří ČERNÝ. Právní aspekty outsourcingu. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 163 s. ISBN 978-80-7357-746-9.

STÝBLO, Jiří. Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců : praxe a právní souvislosti. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005, 114 s. ISBN 8073570947.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

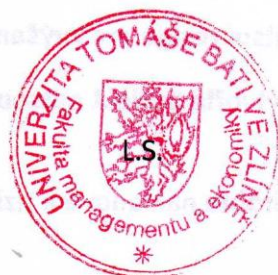
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Svěrák**
EXT.

Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

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 závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku 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 též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení 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 výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (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 nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého 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 školskému 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 školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. 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 2. 5. 2014

Macek 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 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt outsourcingu, analyzovat situaci úklidových firem na trhu ve Zlínském kraji a vymezit výhody a rizika implementace outsourcingu ve společnosti Interhotel Moskva a. s. Následné nákladové porovnání současného stavu s cenovými kalkulacemi vybraných úklidových společností a vyhodnocení projektu, zda je vhodné navržený projekt realizovat v praxi.

Práce se skládá ze dvou částí. První část pojednává o teoretických aspektech týkajících se moderních metod řízení podniku jako je outsourcing, insourcing, franchising, outplacement apod. Nejvíce je teoretická práce zaměřena právě na outsourcing, o kterém pojednává celá druhá i třetí kapitola práce. V poslední kapitole jsem se zaměřila na životní cyklus outsourcingu.

Druhá část je nazývána analytická, jejíž součástí je projektová část. V projektové části je popsán konkrétní projekt outsourcingu a jeho vliv na konkurenceschopnost společnosti, kde jsou využity teoretické znalosti z první části. V analytické části je popsán Interhotel Moskva, a.s. se zaměřením na oddělení houskeepingu.

Klíčová slova: hotel, outsourcing, konkurenceschopnost, náklady, služby, kvalita

ABSTRACT

The aim of this diploma work is to design an outsourcing project, to analyze the situation of cleaning companies on the market in the Zlín Region and to define the benefits and risks of outsourcing implementation in the company Interhotel Moscow, a.s.

The work consists of two parts. The first part deals with the theoretical aspects of the modern business management methods such as outsourcing, insourcing, franchising, outplacement, etc. Theoretical work is mostly focused on outsourcing, which deals with the entire second and third chapters of the work. I focused on the life cycle of outsourcing in the last chapter.

The second part is called the analysis, which includes a project section. In the project section there is described the specific project of outsourcing and its impact on the competitiveness of the company, where theoretical knowledge from the first part are used. The analytical section describes Interhotel Moscow, focusing on Houskeeping department.

Keywords: hotel, outsourcing, competitiveness, costs, services, quality

Ráda bych poděkovala panu Ing. Petru Svěrákovi za cenné odborné rady a čas strávený při konzultacích a celé společnosti za možnost zpracování diplomové práce. Poděkování bych ráda směřovala také k osloveným úklidovým společnostem za ochotu spolupráce.

„Úspěch v podnikání může mít jen ten, kdo ví něco, co ostatní nevědí.“

Aristoteles Onasis

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 11 |
| CÍL A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE | 13 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 14 |
| 1 MODERNÍ METODY ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI | 15 |
| 1.1 OUTSOURCING..... | 15 |
| 1.1.1 Vývoj outsourcingu | 15 |
| 1.2 OFFSHORING | 16 |
| 1.2.1 Účel offshoringu..... | 16 |
| 1.3 INSOURCING | 17 |
| 1.4 OUTPLACEMENT..... | 18 |
| 1.4.1 Výhody pro firmu poskytující outplacement | 19 |
| 1.4.2 Přínosy outplacementu | 19 |
| 1.5 STRATEGIE VYROB NEBO KUP..... | 19 |
| 1.5.1 Podstata strategie vyrob nebo kup..... | 19 |
| 1.6 FRANCHISING | 20 |
| 1.6.1 Výhody franchisingu pro poskytovatele licence | 21 |
| 1.6.2 Nevýhody franchisingu pro poskytovatele licence | 21 |
| 1.6.3 Výhody franchisingu pro franchisanta | 22 |
| 1.6.4 Nevýhody franchisingu pro franchisanta | 22 |
| 1.6.5 Přínos z makroekonomického hlediska..... | 22 |
| 1.7 FACILITY MANAGEMENT..... | 23 |
| 1.7.1 Rozvoj facility managementu | 23 |
| 1.7.2 Cíl facility managementu | 24 |
| 1.7.3 Mezinárodní organizace pro Facility management | 25 |
| 1.7.4 Role facility manažera..... | 25 |
| 2 OUTSOURCING | 26 |
| 2.1 HIERARCHIE CÍLŮ SPOLEČNOSTI PŘI OUTSOURCINGU | 27 |
| 2.2 KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI OUTSOURCINGU | 27 |
| 2.3 VNÍMÁNÍ OUTSOURCINGU V ČESKÝCH MÉDIÍCH | 28 |
| 2.4 VÝHODY..... | 28 |
| 2.5 RIZIKA SPOJENÁ S OUTSOURCINGEM | 30 |
| 2.5.1 Chyby při implementaci | 30 |
| 2.5.2 Mýty spojeny s outsourcingem | 31 |
| 2.6 NÁKLADY NA OUTSOURCING..... | 31 |
| 2.7 MĚŘENÍ OUTSOURCINGU | 33 |
| 3 PROCES OUTSOURCINGU A JEHO ŽIVOTNÍ CYKLUS | 34 |
| 3.1 ROZHODNUTÍ O OUTSOURCINGU..... | 34 |
| 3.1.1 Oblasti vhodné pro outsourcing v hotelovém provozu | 35 |
| 3.2 VÝBĚR PARTNERA PRO OUTSOURCING..... | 35 |
| 3.2.1 Analýza ze strany dodavatele (Due Diligence)..... | 36 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 3.3 | SMLOUVA..... | 36 |
| 3.3.1 | Oboustranně výhodné podmínky | 37 |
| 3.3.2 | Rizika outsourcingové smlouvy | 37 |
| 3.3.3 | Předmět smlouvy..... | 37 |
| 3.4 | UVEDENÍ DO UŽÍVÁNÍ..... | 38 |
| 3.5 | VYUŽÍVÁNÍ A HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI..... | 38 |
| II | PRAKTICKÁ ČÁST | 40 |
| 4 | PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI INTERHOTEL MOSKVA | 41 |
| 4.1 | VŠEOBECNÉ INFORMACE O SPOLEČNOSTI | 42 |
| 4.2 | NÁHLED DO HISTORIE INTERHOTELU MOSKVA | 42 |
| 4.3 | ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU | 43 |
| 4.4 | VÝHLED DO BUDOUCNA | 44 |
| 5 | ANALÝZA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB | 45 |
| 5.1 | UBYTOVACÍ SLUŽBY..... | 45 |
| 5.2 | KONGRESOVÉ SLUŽBY..... | 46 |
| 5.3 | STRAVOVACÍ SLUŽBY | 46 |
| 5.4 | DOPLŇKOVÉ SLUŽBY | 47 |
| 6 | ANALÝZA ODDĚLENÍ HOUSEKEEPINGU..... | 48 |
| 6.1 | ZAMĚSTNANCI ODDĚLENÍ HOUSEKEEPINGU..... | 48 |
| 6.1.1 | Vedoucí | 48 |
| 6.1.2 | Pokojské | 50 |
| 6.1.3 | Uklízečky | 51 |
| 6.1.4 | Recepční..... | 51 |
| 6.2 | VÝBĚR PRACOVNÍKŮ ODDĚLENÍ HOUSEKEEPINGU | 52 |
| 6.3 | PROSTŘEDÍ UBYTOVACÍ ČÁSTI..... | 52 |
| 6.4 | NÁKLADOVÁ ANALÝZA ODDĚLENÍ HK INTERHOTELU MOSKVA | 53 |
| 6.5 | VÝSLEDNÉ ZHODNOCENÍ..... | 56 |
| 7 | POMOCNÉ METODY V ROZHODOVÁNÍ O OUTSOURCINGU..... | 57 |
| 7.1 | ISHIKAWŮV DIAGRAM - IDENTIFIKACE SKUTEČNÝCH PŘÍČIN OUTSOURCINGOVÉHO PROJEKTU | 57 |
| 7.1.1 | Postup při sestavování diagramu..... | 57 |
| 7.2 | SWOT ANALÝZA | 58 |
| 7.3 | SLEDOVÁNÍ KONKURENCE..... | 61 |
| 8 | PROJEKT OUTSOURCINGU HOUSEKEEPINGU..... | 62 |
| 8.1 | STRATEGICKÉ ROZHODNUTÍ PODNIKU | 62 |
| 8.2 | KDE LZE OUTSOURCING V HOTELU UPLATNIT..... | 62 |
| 8.3 | KONCEPCE OUTSOURCINGOVÉHO PROJEKTU | 63 |
| 8.3.1 | Analýza oddělení HK Interhotelu Moskva | 63 |
| 8.3.1.1 | Problémy týkající se zabezpečení chodu oddělení HK..... | 64 |
| 8.3.2 | Návrhová část projektu | 64 |
| 8.3.2.1 | Definování rozsahu služeb outsourcingu | 64 |
| 8.3.3 | Informace o vybraných dodavatelích | 66 |
| 8.3.3.1 | Výběr nejlepšího dodavatele..... | 68 |
| 8.3.3.2 | Outsourcingová smlouva | 68 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 8.3.4 | Časová analýza projektu | 69 |
| 8.3.5 | Nákladová analýza projektu | 73 |
| 8.3.6 | Riziková analýza projektu | 74 |
| 8.4 | VLIV OUTSOURCINGU NA KONKURENCESCHOPNOST..... | 76 |
| 8.4.1 | Přínosy outsourcingového projektu..... | 77 |
| ZÁVĚR | | 78 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | | 79 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | | 81 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | | 82 |
| SEZNAM GRAFŮ | | 83 |
| SEZNAM TABULEK..... | | 84 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | | 85 |

ÚVOD

Pro někoho je hotel místem, které mu dává pracovní příležitost. Někomu dává zážitky v podobě strávené dovolené a pro někoho je to jen místo, kolem kterého bez většího povšimnutí chodí třeba každý den. Ať už je tomu jakkoli, tak hotely v každém koutě světa dotváří nabídku cestovního ruchu, a tak synergickým efektem ovlivňují více či méně každého z nás.

Čistota v ubytovacích komplexech, respektive v hotelech, se bere jako samozřejmost, ale velmi často tomu realita neodpovídá. Na čistotu musí management dbát ten největší důraz, protože do čistého pokoje se každý host rád vrátí.

Téma týkající se housekeepingového oddělení v hotelu jsem si vybrala z důvodu zahraniční pracovní zkušenosti na pozici housekeepera, na kterou vždy moc ráda vzpomínám. Lákalo mě dozvědět se více o prostředí v Interhotelu Moskva, a.s. a především o cenách, za které je na trhu možné tuto fyzicky náročnější práci zajistit z externích zdrojů.

Právě využívání outsourcingu je v České Republice stále jednou poměrně z nových metod, které řídicí složky organizací často začleňují do svých podniků. Outsourcing napomáhá firmám soustředit se na jádro svého podnikání tzv. „core business“, a tak zvyšují svou konkurenceschopnost, která je snem snad každého dobře fungujícího ekonomického subjektu. Na subdodavatele se přenesou právě ty činnosti, které zadavatelské firmě nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu. Kamenem úrazu mohou být nejasné představy zadavatelské společnosti o dosažených cílech externího dodavatele. Proto základem je vždy jasně a důkladně sepsaná smlouva.

Hlavním cílem práce je sestavit projekt, díky kterému se z hlavní činnosti podniku vyčlení oddělení housekeepingu, a bude nahrazeno smluvně dodavatelsky. Aby však mohl být projekt dobře zpracován, je nezbytná analýza společnosti s důrazem na oddělení kmenových zaměstnanců housekeepingu v Interhotelu Moskva, a. s. a stanovení podmínek a kritérií, na základě kterých budu kontaktovat postupně vybrané úklidové společnosti ve Zlínském kraji.

Závěrečná část je věnována zhodnocení projektu a stanovení výběru nejvhodnějšího dodavatele úklidových služeb. Následuje celkové zhodnocení, zda je vhodné ponechat

oddělení housekeepingu jako vnitropodnikovou činnost, nebo ji outsourcovat, a tím zvýšit konkurenceschopnost společnosti.

CÍL A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt outsourcingu oddělení housekeepingu ve společnosti Interhotel Moskva, a. s., který bude založen na aktuálním cenovém průzkumu trhu vybraných úklidových společností ve Zlínském kraji. Součástí bude sledování cílů, kterých lze díky využívání služeb externích dodavatelů docílit.

Metodika zpracování diplomové práce

V teoretické části diplomové práce bude proveden průzkum literárních pramenů se zaměřením na moderní metody řízení hotelového provozu a podrobněji popsána problematika týkající se outsourcingu a jeho životního cyklu.

Analytická část zahrnuje informace o Interhotelu Moskva a službách, které nyní hotel nabízí, se zaměřením na oddělení kmenových zaměstnanců housekeepingu. Rozhodnutí o zajištění služeb externím dodavatelem není však někdy lehkou záležitostí, proto je jedna kapitola v analytické části věnována pomocným metodám sloužícím k účelnému rozhodnutí zda outsourcingu využít.

Projektová část obsahuje navržený projekt outsourcingu kmenových zaměstnanců housekeepingu, kde je v návrhové části popsán podrobněji rozsah poptávané služby a vybraný nejvhodnější dodavatel. Navržený projekt je podroben nákladové a rizikové analýze, na základě kterých jsou stanoveny poznatky a rozhodnutí. Posledním krokem je zjištění míry konkurenceschopnosti na základě využití služeb externího dodavatele.

Hlavní metodou je sběr údajů o Interhotelu Moskva a.s., a o úklidových společnostech. Získání jejich cenových kalkulací, díky kterým budou sestaveny podrobnější kalkulace a závěrečné rozhodnutí o výhodnosti tohoto projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MODERNÍ METODY ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

1.1 Outsourcing

„Outsourcing je obchodní vztah uzavřený na dobu určitou, zpravidla kalendářní období, jehož předmětem je převzetí zodpovědnosti za určitou ucelenou, specializovanou činnost v rámci podniku, přičemž tato činnost je dostatečně smluvně propracována tak, aby smlouva upravující takový smluvní vztah definovala vzájemnou odpovědnost smluvních stran ve všech fázích obchodního vztahu (Maisner a Černý, 2011, s. 35).“

Základem realizace outsourcingu je dynamický proces. Jak by se mohlo zdát, není to jen jednorázová činnost oddělena od ostatního prostředí v podniku, ale již od začátku je potřeba postupovat v projektových krocích (Rydvalová a Rydval, 2007, str. 1).

Pojem outsourcing pochází ze dvou slov, a to „out“ – vnější a „source“ – zdroj (Maisner a Černý, 2011, 2-3).

Dvořáček a Tyll (2010, s. 55) uvádí, že v jistém slova smyslu outsourcing není samo-spasitelný, jelikož stále se jedná o stejné vedení společnosti a hlavně pracovníky, kteří budou vytvářet přidanou hodnotu pro koncové zákazníky. Outsourcing se stane pouze podpůrnou částí k dosažení podnikových cílů.

1.1.1 Vývoj outsourcingu

„Principy outsourcingu ve smyslu dlouhodobého smluvního využívání externích služeb v podnikání jsou známy z ekonomických teorií transakčních nákladů R. H. Coase a O. E. Williamsona a praktické aplikace především na území USA z 60. let 20. století (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 9).“

Také Stýblo (2005, s. 11) uvádí ve své knize, že tuto metodu nejvíce využívají firmy ve Spojených státech. S nástupem globalizace převážně v 90. letech se outsourcing přesouvá i do evropských vyspělých ekonomik za hranice firmy, regionu, ale také země. V té době firmy nakupovaly převážně nekvalifikované činnosti, ale dlouho tomu tak nebylo. O několik let později, s nástupem dynamicky se rozvíjejícího období, se začínají outsourcingovat i nejsložitější činnosti, specializované a vysoce kvalifikované práce, což ovlivňuje

myšlení manažerů a může vzbuzovat také obavy nejen zástupců firem, ale dokonce i vlád. Rychlejší vývoj outsourcingu zajistily bez pochyb informační a komunikační technologie.

Nicméně outsourcing má zajímavou historii, kterou doprovázelo mnoho pokusů a omylů. První a nejvíce vyčleňovanou činností z podniku bylo účetnictví a administrativa, což bylo typické především pro malé firmy, protože se často potýkají s nedostatečným kapitálovým vybavením, které by bylo na zajištění těchto služeb potřebné (Fitz-Enz a Davison, 2002, s. 319).

1.2 Offshoring

Jedná se o přenesení vnitropodnikového procesu nebo výroby na subjekt nebo organizační jednotku pod plným nebo částečným dohledem, která provozuje svou činnost na území cizího státu. Offshoring by se dal tedy nazvat také jako přímé zahraniční investice. Pokud má mateřská firma ve vlastnictví zahraničního subjektu určitý vlastnický podíl, opravňuje ji nad tímto subjektem učinit kontrolu. Měnový fond stanovil, že podnik získává kontrolu, pokud vlastní alespoň 25 % podílu na základním kapitálu společnosti. V České Republice je podle devizového zákona (zák. č. 219/1995 Sb., ve znění pozdějších předpisů) tato úroveň alespoň 10 % podílu na základním kapitálu společnosti. Tyto procentní hranice jsou nutné pro určení, zda se jedná o přímé zahraniční investice (Dvořáček a Tyll, 2012, s. 56).

1.2.1 Účel offshoringu

Spolu s volbou vstupu na zahraniční trh a výběrem vhodné destinace by se mělo rozhodnutí managementu týkat také účelu offshoringu. Je třeba uvést konkrétní možnosti, které firma v rámci své strategie může sledovat:

- optimalizace daní,
- výroba a realizace produkce na zahraničním hostitelském trhu,
- výroba a export produkce na jiné trhy včetně domácího (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 74).

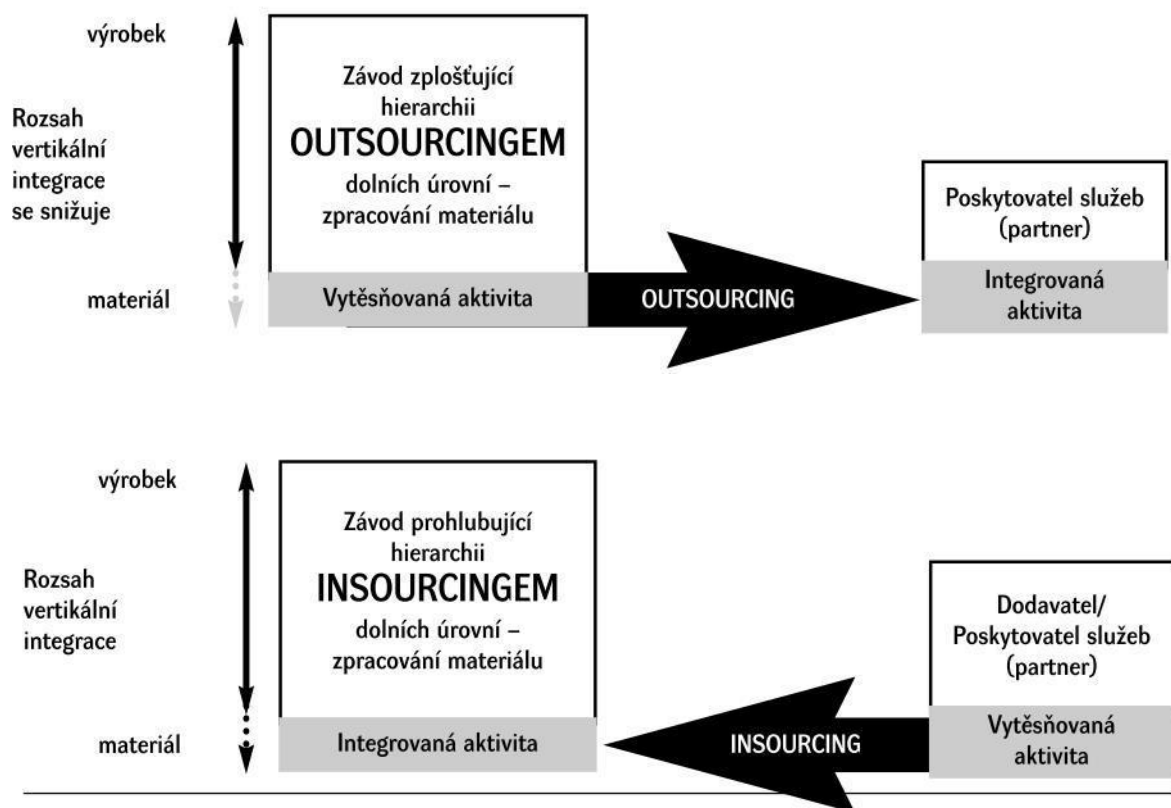
Daňová politika státu může mít velký dopad na ekonomiku země. Výjimkou není ani cestovní ruch a subjekty působící v tomto odvětví. Záleží také, zda jsou daně aplikovány přímo na turisty, ubytovací zařízení, nebo nepřímou formou, jako daně z přidané hodnoty. Země s nižší daňovou zátěží jsou velkým lákadlem pro růst přeshraniční spolupráce nebo

dokonce přestěhováním části podniku do jiného státu z důvodu výše zmíněné optimalizace daní (Holloway a Humphreys, 2009, s. 512).

1.3 Insourcing

Rydvalová a Rydval (2007, s. 5) popisují insourcing jako převzetí nebo opětovné začlenění služby či výroby produktu, poskytované původně smluvně dodavatelsky, do podnikatelských činností organizace. Dochází tak k prohlubování hierarchické struktury organizace začleněním dosud nakupovaných služeb.

Především v období expanze je typické využívání principů outsourcingu. Naopak v období recese bývá častější aplikace insourcingu. Není to však pravidlem. Insourcing může představovat také strategické rozhodnutí dostat novou technologii „pod pokličku“ v období ekonomického růstu, tedy expanze (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 14).



Obr. 1: Schéma outsourcingu a insourcingu (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 4-5)

1.4 Outplacement

Outplacement, jako důsledek outsourcingu, pan Stýblo (2005, s. 53) popisuje jako „*velmi dobrý servis, službu jak hledat nové zaměstnání, důvěrný a řešící konkrétní pomoc (včetně motivování a povzbuzování)*“. První myšlenky o outplacementu byly v 80. letech v USA v období transformačního hnutí za štíhlou výrobu. Odtud je známý slogan „*the way you say affects how – full the people*“. V praxi je outplacement chápán jako pomoc zaměstnancům, kteří jsou propuštěni z organizace z důvodu nadbytečnosti. V případě stabilnějších ekonomických subjektů je tento pojem definován jako aktivní přístup zaměstnavatele ve snaze pomoci najít propouštěnému zaměstnanci novou práci, nebo založit novou kariéru. O nejčastějších příčinách, kvůli kterým dochází k propouštění zaměstnanců, pojednává Tab. 1.

Tab. 1: Příčiny snižování stavů ve světě; (vlastní zpracování dle Stýblo, 2005, s. 53)

| Příčina | Hodnota v % |
|---|-------------|
| Nová technologie | 34 |
| Rekonstrukce firmy s cílem zvýšit výkonnost | 21 |
| Outsourcing - decentralizace | 21 |
| Finanční důvody | 21 |

Kvalifikovaný outplacement zahrnuje:

- určitý způsob školení a tréninků,
- cestu osobního rozvoje,
- formu náboru a výběr zaměstnanců,
- podobu kariérového rozvoje zaměstnanců,
- způsob začleňování se do podnikového procesu,
- možnost předávání funkcí v řídicí hierarchii dle plánu (Stýblo, 2005, s. 54).

Velkou neznámou je pro mnohé firmy otázka, kdy nástroje outplacementu použít. Publikace uvádí, že v tu dobu, kdy propouštění zaměstnanců je důsledkem restrukturaliza-

ce, nemožnosti dalšího postupu na vyšší pracovní pozici, soukromých problémů nějakého pracovníka kvůli kterým je snížena jeho pracovní výkonnost. Dále to může být z důvodu zmenšování organizace, změny vlastníka nebo vedení společnosti. Jednou z možností jsou také nepříznivé okolnosti, které plynou z převzetí nebo sloučení společností (Stýblo, 2005, s. 54).

1.4.1 Výhody pro firmu poskytující outplacement

Pokud se firma bude chovat férově ke svým pracovníkům, udrží si tak i klíčové zaměstnance, kteří jsou pro ni velmi důležití, a to i v období snižování stavů. Zaměstnanci, kteří odcházejí ze společnosti, mohou bez problémů dokončit svoji práci a nedochází tak k rozpadu pracovní morálky a snížení motivace u zůstávajících pracovníků. Také díky outplacementu si firma vytváří kladnou image a buduje si dobré veřejné mínění. Předpokladem je také minimalizace problémů s odborovou organizací (Stýblo, 2005, s. 97).

1.4.2 Přínosy outplacementu

Nejvýznamnějším přínosem je snížení nákladů z delšího časového hlediska. Měřit účinnost outplacementu je téměř nemožné, jelikož z krátkodobého hlediska dochází k nákladové zátěži firmy, ale z dlouhodobého pohledu je firma stabilnější, dochází většinou ke mzdovým úsporám, udržení kvalitních pracovníků, zvýšení flexibility organizační struktury, pružnějšímu řízení procesů. To vše napomáhá k rostoucí efektivitě v organizaci (Stýblo, 2005, s. 56).

1.5 Strategie vyrob nebo kup

Tato strategie je úzce spojena s hledáním té nejvhodnější cesty, která vede ke zvyšování výkonu firem a zavádění změn v podnikovém prostředí. V počátcích 60. let 20. století byly důvody pro zavádění outsourcingu především jako forma úspory nákladů. Přibližně až o dvacet let později se začalo přemýšlet o strategii „vyrob nebo kup“, jejímž smyslem je strategické partnerství (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 12).

1.5.1 Podstata strategie vyrob nebo kup

Podstatu tvoří dvě otázky, zda daný podnikový proces nebo aktivitu uskutečnit v rámci vnitropodnikového výrobního procesu nebo jestli jej zakoupit od dodavatelů.

Důležité je v souladu s touto strategií klást důraz na:

- výběr a kvalitu dodavatelů,
- jasné určení kompetencí v organizaci firmy,
- stanovení aktivity, na kterou se má podnik soustředit v rámci svých zdrojů.

Ziskové a na trhu úspěšné firmy mohou mít velmi odlišné přístupy k rozsáhlé škále činností, které lze provést ve firemním prostředí nebo formou dílčí kooperace v závislosti na oboru působnosti firmy a na rozsahu schopností dostupných potenciálních dodavatelů a celkovém stavu ekonomiky (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 13).

Vertikální integrace, tedy jedna ze strategií „vyrob“ s cílem splynutí či sloučení se s jinou organizací, ať už vytvořením nové organizace nebo odkoupení jiné organizace se dá měřit v rámci konkurenceschopné strategie podnikání. Existuje možnost, jak zjistit „výhodný“ stupeň této vertikální integrace provedením propočtu přidané hodnoty dané společnosti pomocí procenta z celkových tržeb. Vše závisí na firemní úrovni vertikální integrace a ziskovosti. Vyšší výnos vložených prostředků, tedy roční výnos investic, se nachází na nízké nebo vysoké úrovni vertikální integrace. Střední úroveň vertikální integrace, která je okolo 50 % přidané hodnoty z obrátu, je tedy méně zisková. Bezhlavé kopírování konkurenční míry vertikální integrace nemusí vždy produkovat stejný podnikatelský úspěch. Hlavním faktorem na cestě k úspěchu jsou kvalitně zpracované strategické cíle, které se pro každou společnost liší. „Zásadní chybou firem je, když v rámci strategie „vyrob nebo kup“ nehledají na prvním místě službu, ale partnera (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 22-23).“

1.6 Franchising

Beránek a Kotek (2007, s. 121) ve své knize popisují franchising jako marketingový systém poskytování služeb, zboží nebo technologií. Vystupují zde samostatně nezávislé strany, a to franchisor (poskytovatel) a franchisanti (příjemci, uživatelé), mezi kterými jsou právní a finanční vazby. Franchisantům ukládá franchisor povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí a ručí za jejich práva.

To vše je blíže specifikováno v Evropském kodexu etiky franchisingu, který byl vytvořen již v roce 1972 předními tvůrci franchisingu té doby. Tento kodex by měl vést k praktickému zainteresování a slušnému chování účastníků franchisingu v celé Evropě,

jelikož by se dalo říci, že se jedná o samoregulační kodex etického chování (Etický kodex, © 2012).

Franchising mohou využít fyzické i právnické osoby a uplatnění nalézá zejména v oblasti malého a středního podnikání, nejčastěji v oblasti obchodu, služeb a gastronomie (Franchisové systémy, © 2012).

Business Format Franchising, tzv. provozní franchising, představuje nejrozšířenější podobu franchisingu v současnosti. Znamená to provozování celkového obchodního řízení nezávislé provozovny na základě licence, díky které se propůjčuje obchodní jméno, strategie, provozní systém, manuály, obchodní formát, ochranné známky, chráněné receptury apod. Franchisor (poskytovatel), který řídí a financuje provozovnu vlastními prostředky, představuje závislou provozovnu. Nezávislí jsou provozovny ve vlastnictví uživatelů, kteří mají propůjčené licence. Vlastník může mít několik nezávislých provozoven, pokud to nenarušuje kvalitu služeb a výrobků. Předpokladem úspěšného franchisingu je možnost poskytovatele odkoupit od uživatele licence zpět nezávislou provozovnu pro zachování dobrého jména a image všech provozoven (Beránek a Kotek, 2007, s. 122).

„Franchising je tedy "Partnership for profit", založený na dělbě práce a specializaci mezi poskytovatelem a příjemcem franchisy. Základní myšlenkou franchisingu je - jednou vytvořený podnikatelský systém nebo koncept "na klíč" x krát prodat. Tím je franchisový systém ve své podstatě předurčen pro další expanzi - na národní, ale i mezinárodní úrovni. A to mu dává i jeho dynamiku rozvoje (Franchisový systém, © 2012).“

1.6.1 Výhody franchisingu pro poskytovatele licence

Beránek a Kotek (2007, s. 122-123) vidí největší výhody pro poskytovatele licence v podobě velkého přílivu kapitálu a rychlého růstu celé organizace. Produkty se tak mohou rychle dostat i na vzdálenější trhy a vzhledem k relativně velkému množství poskytovaných licencí se tak diverzifikuje riziko z podnikání.

Právě to přináší konkurenční výhodu a zajišťuje jistější a rychlejší odbyt. Čím více franchisantů, tím má celý franchisingový systém lepší vyjednávací pozici na trhu (Franchisové systémy, © 2012).

1.6.2 Nevýhody franchisingu pro poskytovatele licence

Nevýhody jsou především z důvodu vysoké investice, která je nezbytná při budování fungujícího systému a značky. Dalším úskalím je velké množství času, které poskytovatel

licence musí strávit budováním a zkoušením životaschopnosti navržené koncepce projektu. Opomenout se nesmí ani důkladná motivace a spolupráce s franchisanty, protože právě díky nim bude podnik fungovat a přinášet zisk. Při rozšiřování sítě poboček je nutno provést náročný výběr franchisantů, protože nedodržení podmínek může v jistém případě ohrozit celé jméno řetězce. Konkurence je nevyhnutelná a rizikem je snaha franchisantů se osamostatnit a využít ve svůj prospěch nabyté know how (Beránek a Kotek, 2010, s. 125).

1.6.3 Výhody franchisingu pro franchisanta

Podnikání v rámci franchisového systému umožňuje franchisantovi získat snadnější přístup k leasingům, pojištění a úvěrům. Získání vstupního kapitálu je tam méně rizikové. Je zde také zvýšená možnost samorealizace a větší motivace než mají zaměstnanci vlastních poboček. Franchisant obvykle nakupuje zboží nebo suroviny přímo od franchisora za nižší ceny, než by tyto produkty nakoupil z velkoobchodu a jelikož je součástí velkého řetězce, tak dosahuje často velkých obrátových, nákupních a nákladových výhod. Společná propagace a marketingová podpora a celková síla značky má rostoucí tendenci díky neustálému zlepšování (Franchisové systémy, © 2012).

Beránek a Kotek (2007, s. 122-123) uvádí další výhody v podobě sdíleného informačního a rezervačního systému, společnou formu vzdělávání svých pracovníků a využití provozně obchodního poradenství.

1.6.4 Nevýhody franchisingu pro franchisanta

Nevýhodou by mohlo být neustálé podřizování se pokynům a kontrole z centrály. Výše franchisového poplatku, který platí franchisanti za licenci a služby, které jim franchisor poskytuje může být někdy odrazující. Protože tyto poplatky někdy nemusí odpovídat představám franchisanta (Dvořáček a Tyll, 2007, s. 125).

1.6.5 Přínos z makroekonomického hlediska

Jelikož systém franchisingu podporuje malé a střední firmy, které jsou motorem pro ekonomický růst, představuje franchising pro každou ekonomiku státu velký význam. Díky franchisingu vznikají nové podniky nebo se udržují ty stávající díky novým technologiím, stále rostoucím nárokům na kvalitu, inovovanému know how a dokonalejšímu přístupu k zákazníkům, což tvoří nové koncepty se zaměřením na zlepšení celkové úrovně služeb (Franchisové systémy, © 2005 – 2012).

1.7 Facility Management

Facility management je úzce spjat s vývojem outsourcingu, tudíž se dá říci, že kořeny outsourcingu pramení z facility managementu. Služby facility managementu jsou outsourcovány mezi prvními v podniku a to především proto, že se jedná zejména o služby mimo hlavní obor činnosti společnosti. Mezi prvními outsourcovanými službami byly úklidové služby, údržba a ostraha objektů (Vochozka a Mulač, 2012, s. 309).

O facility managementu se mluví jako o managementu „3 P“. Místo zde zastávají tři veličiny, a to: people, process a place. Skládá se z provozní a strategické složky. Předmětem facility managementu obvykle jsou:

- lidské zdroje,
- nemovitosti,
- provozní údržba,
- zařízení,
- financování (správa nemovitostí),
- plánování a management projektů,
- posouzení kvality a inovací,
- komunikace (technologie).

V současné moderní době je facility management typický v podobě servisní činnosti (Stýblo, 2005, s. 28).

1.7.1 Rozvoj facility managementu

Dalo by se říci, že facility management je starý jako lidstvo samo. Stále častěji se v posledním desetiletí objevují nové obleky pro činnosti, které jsou již dávno zaběhlé. Kořeny facility managementu se nachází ve Spojených státech amerických. Evropské země zaznamenaly facility management počátkem 90. let, a byly jimi Velká Británie, Francie, Benelux a Skandinávské země. Česká republika se zapojila do celosvětové sítě facility managerů IFMA v roce 2010, jako první postkomunistický stát. Dříve neexistovala žádná škola nebo místo, kde se dalo naučit o této problematice více a předat si zkušenosti. Proto v roce 1980 vznikla organizace známá jako National Facility Management Association. Rozvoji facility managementu prospěl význam služeb, na který se v USA klade větší důraz spolu s prosazováním komplexního pojetí optimalizace podpůrných procesů (International Facility Management Association, © 2013).

Prezident IFMA (International Facility Management Association) na oficiálních internetových stránkách popisuje rozvoj facility managementu jako dynamicky rozvíjející se obor. Na základě výzkumu zahraničních univerzit se realizuje 5 – 7 % HDP v oblasti podpůrných služeb, a to nelze nechat bez povšimnutí a praktického uchopení specialistů (Štrup, © 2013).

1.7.2 Cíl facility managementu

Hlavním cílem je posilňování procesů v organizaci, díky kterým pracovníci zvyšují svou výkonnost, a tak kladně přispívají k celkovému úspěchu organizace a ekonomickému růstu. Nově založené nebo malé společnosti mají většinou všechny procesy relativně průhledné a jednoduché. Ale u rozvíjející se společnosti je často přehlížena efektivita podpůrných činností, které zajišťují zázemí, ve kterém pracují jednotliví zaměstnanci, jako je generální ředitel nebo pomocný pracovník ve výrobě. Všichni pracovníci potřebují vylepšení zásadních nebo nevýznamných služeb na pracovišti pro zlepšení výkonu u činností, které mají v popisu práce. Úkolem facility managementu je zajistit vše, aby bylo:

- nákladově optimální,
- pro pracovníka nejpříjemnější,
- legislativně a formálně regulérní,
- energeticky a ekologicky efektivní,
- v souladu s podnikovými standardy a předpisy.

Všechny výše napsané body se vzájemně ovlivňují, avšak se nejedná většinou o přímou úměru. V praxi to znamená, že facility manažer musí zvládnout koordinovat jednotlivé body tak, aby byl výsledek vždy přijatelný (International Facility Management Association, © 2013).

Stýblo (2005, s. 28) uvádí, že přínosy facility managementu jsou v podobě úspory 30 – 40 % nákladů z podnikatelské činnosti. Dále také racionalizace činností a více možností věnovat se jádru podnikání, tzv. core business.

Pro vedení společnosti je nejvhodnější situace, kdy jsou náklady na podpůrné činnosti minimální. Z tohoto pohledu by optimální pracoviště bylo několik malých pracovišť, sloučených do jedné haly s téměř žádným společným prostorem, kde by se větralo pouze pomocí oken. Naopak z pohledu zaměstnance by se mohlo jednat o plně klimatizovanou

samostatnou místnost se společenskými a jednacími místnostmi poblíž, kde by byly zajištěny kopírovací služby. Ani jeden z příkladů není správně. Výsledkem musí být řešení, které splňuje nákladové ale i provozní předpoklady a optimalizaci. V konečné fázi musíme také počítat i s obtížně peněžně vyjádřitelnou položkou přirozeně přidané hodnoty zvýšeného výkonu zaměstnance, pokud pracuje v prostředí, které působí příjemně, a tak zvyšuje jeho pracovní výkonnost. Nyní již hovoříme o nejvyšším cíli facility managementu (International Facility Management Association, © 2013).

1.7.3 Mezinárodní organizace pro Facility management

Jak uvádí ve své knize Dvořáček a Tyll (2010, s. 25) první mezinárodní organizace pro facility management vznikla v roce 1980 v USA a působí prostřednictvím svých poboček téměř po celém světě. V roce 2000 vznikla česká pobočka, která na pomoc v rozvoji této problematiky vydává dvouměsíčník s názvem Facility manager. Norma ČSN EN 15 221 vstoupila v platnost o sedm let později s cílem usnadnit činnost v oblasti facility managementu. Tato norma má dvě části a to:

1. ČSN EN 15 221-1 Facility management – Termíny a definice,
2. ČSN EN 15 221-2 Facility management – Průvodce přípravou FM smluv.

V těchto dílčích normách se nachází definice pojmů a vymezení vazeb mezi poskytovatelem služeb v oblasti facility managementu a klientem.

1.7.4 Role facility manažera

Každý facility manažer, má v popisu práce rozvíjet a řídit podnikové činnosti, které patří většinou u ostatních manažerů do šuplíku s nápisem „nutná nepříjemnost“. Avšak tento facility manažer má rovnocenné postavení jako jakýkoli jiný manažer, a právě pro něho jsou tyto procesy hlavní pracovní náplní. Musí být připraven si poradit s jakoukoli změnou ve společnosti. Příkladem mohou být kanceláře, kde se facility manažer snaží minimalizovat náklady, ale přesto udržuje komfort a optimální využití uživatelů těchto kanceláří. Dochází zde k synergii, jelikož snížení nákladů a udržení vyššího komfortu na pracovišti pomáhá ke zvýšení pracovního výkonu a celkové efektivnosti (Stýblo, 2005, s. 29).

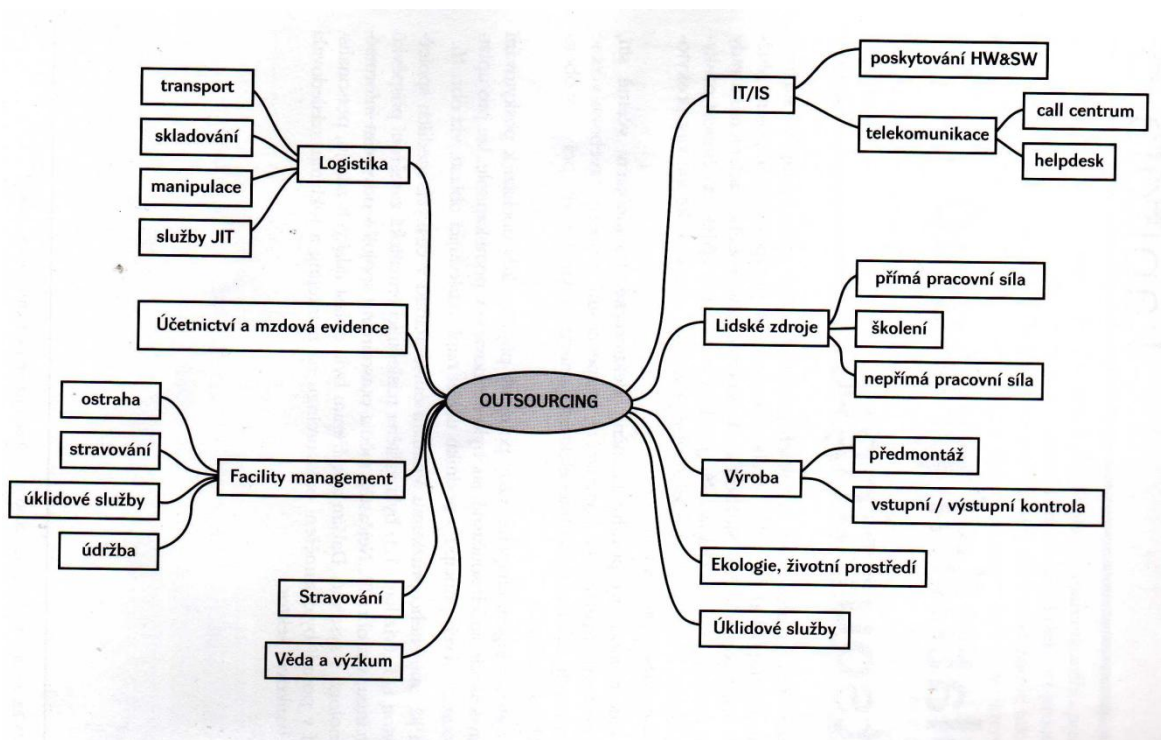
2 OUTSOURCING

Outsourcovat je vhodné, pokud:

- má firma malý počet pracovníků pro danou činnost,
- požadovaná činnost není součástí klíčových schopností firmy,
- dochází k trvalému nevyužití zaměstnanců v této činnosti,
- má výroba okrajového vstupu velmi vysoké náklady.

Outsourcovat není vhodné, pokud:

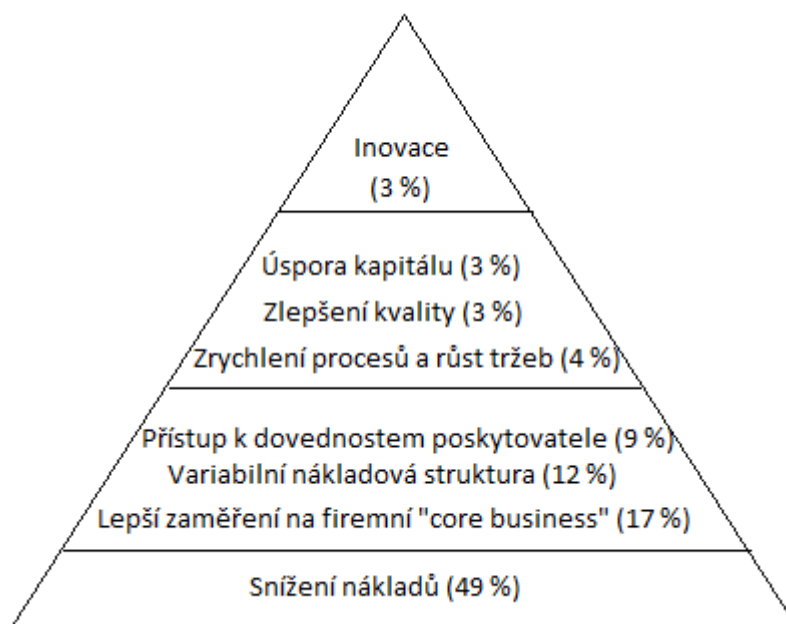
- má firma špatné zkušenosti s dodavateli,
- dochází k cenové nevýhodnosti,
- jsou dočasně nevyužití zaměstnanci nebo výrobní linka (Stýblo, 2005, s. 16).



Obr. 2: Myšlenková mapa: Co všechno lze v podniku outsourcovat (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 46)

2.1 Hierarchie cílů společnosti při outsourcingu

Dvořáček a Tyll (2010, s. 28) uspořádaly jednotlivé cíle do níže zobrazené pyramidy. V současné době je tedy zřejmé, že nejčastějším důvodem pro outsourcing je snížení nákladů a s nejméně pravděpodobným záměrem firmy outsourcingu za účelem inovace.



Obr. 3: Hierarchie cílů společnosti při outsourcingu (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 28)

2.2 Kritické faktory úspěšnosti outsourcingu

Vědci z ústavu zabývající se outsourcingem provedli v roce 1998 průzkum, aby zjistili, jaké faktory nejvíce ovlivňují efektivitu vyčleňovaných činností z podniku. Shrnuli tuto problematiku do pěti pilířů a to:

1. porozumění firemním cílům,
2. mít strategickou vizi a plán,
3. vybrat správného dodavatele,
4. průběžně řídit vztahy mezi dodavatelskou společností a zaměstnanci,
5. správně strukturovat a navrhnout smlouvu.

Žádný z těchto faktorů nepředstavuje přímý výkon služby. Vše jsou pouze manažerské činnosti, které by neměly být opomenuty. V případě stížností ze strany zaměstnanců na dodavatelskou společnost by měl management vzniklé problémy ihned řešit (Fitz-Enz a Davison, 2002, s. 320).

2.3 Vnímání outsourcingu v českých médiích

Dle průzkumů společnosti Newton I. T. má medializace outsourcingu rostoucí tendenci. V roce 2006 pouhé 2 % příspěvků v celostátních denících, ekonomických a politických časopisech mělo negativní hodnocení vlivu outsourcingu na společnost. Tyto negativní pohledy se týkaly především problémů s výběrem dodavatelů a na zvažování všech kladných a záporných ukazatelů v rámci analýzy při tvorbě outsourcingového projektu. Stále častěji je poukazováno na ekonomické výhody aplikace outsourcingových principů. Zejména pro snižování nákladů podniku a jejich pozdější stabilizaci. Mezi mnohé otázky proč outsourcovat patří také příčiny odborné, personální, či kapacitní důvody, nebo schopnost podniku se pružně přizpůsobit aktuálnímu stavu v podniku. Firmy často outsourcují, když se nacházejí v situaci řízení podnikových rizik. Jedná se o jednu z cest přenesení rizika na dodavatele outsourcovaných služeb (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 6).

2.4 Výhody

Důvody proč začlenit outsourcing do firemní strategie lze shrnout do čtyř následujících oblastí.

- **Konkurenční:**
 - získání konkurenční výhody a inovační technologie,
 - strategické zaměření na know-how.

- **Věcné:**
 - zaměření se na ochranu interních informací,
 - zaručená kvalita služeb,
 - rizika spojená s outsourcingem nese poskytovatel,
 - koncentrace na hlavní předmět podnikání, tedy „core business“,
 - zvýšení efektivity v oblasti hlavní činnosti a rozvoje podnikání,
 - vyšší flexibilita zadavatelské společnosti vůči vnějším podmínkám.

- **Finanční:**

- stanovení rozhodnutí o realizaci outsourcingu ze strany managementu a akcionářů,
 - minimalizace nákladů a růstu výnosů,
 - rozklad prvotní investice do měsíčních platebních cyklů, tzv. z fixního nákladu se stanou variabilní – vyrovnané cash flow.
- **Organizační:**
- ulehčení práce manažerům,
 - přechod na horizontální vedení podniku,
 - pokles počtu zaměstnanců nebo udržení počtu na stálém stavu kvůli realizaci nového projektu (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 26-27).

Dalšími důvody proč firmy vyčleňují činnosti z vlastní firmy, jsou podle pana Stýbla (2005, s. 15) využívání vnitřně nedostupných zdrojů, uvolňování podnikových zdrojů pro jiné činnosti. Díky využití služeb dodavatelské společnosti se organizaci otevírají dvířka k prvotřídním technologiím, na které by ona sama neměla finance nebo kvalifikované pracovníky.

„Důvody pro outsourcing v případě menších firem pak bývají častěji ekonomicko-technického charakteru a jsou spojeny pouze s částečnou potřebou některých zdrojů a technologií mimo hlavní předmět jejich podnikání (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 26).“

Rozvoje firmy lze dosáhnout uvolňováním činností z podnikového „core business“ tzn. rozšířením obzoru působnosti a potenciálu výrobních lokalit a kapacit (Stýblo, 2005, s.9).

„Přínosy outsourcingového projektu se mohou dostavit pouze tehdy, pokud byla zvolena správná strategie odpovídající dlouhodobé strategii firmy i outsourcingového partnera - subdodavatele (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 33).“

Rozhodující volbou implementace outsourcingového projektu není jen redukování přímých nákladů (pořizovacích, provozních aj.), ale důležitou roli zde hrají náklady rizik

(např. obchodní ztráta, ztráta odbornosti zaměstnanců a celkové kvalifikace aj.) (Stýblo, 2005, s. 12).

Některé firmy využívají outsourcing z důvodu tzv. infuze hotovosti (Cash Infusion), jelikož když vytěsní z podniku určitou činnost uvnitř své organizace, dochází i k celkovému převodu některého nehmotného a hmotného majetku na poskytovatele této vytěsněné činnosti. Právě tento poskytovatel si za pronájem účtuje pravidelné poplatky, které platí vlastníkovi. Pro poskytovatele to znamená značný přísun kapitálu v počáteční fázi outsourcingového projektu. Tudíž právě outsourcing se v určitém případě může stát zdrojem peněžních prostředků, které obvykle vedou k dalšímu rozvoji organizace (Dvořák a Tyll, 2010, s. 27).

2.5 Rizika spojená s outsourcingem

Beránek a Kotek (2007, s. 119-120) popisují nejčastější rizika spojená s outsourcingem v podobě vysoké závislosti na službách externího partnera. Nebezpečnou zbraní může být únik citlivých informací nebo špatný dopad na pracovní morálku zaměstnanců. Obtížný monitoring v oblasti vyhodnocování výkonů, ztráta inovačních schopností nebo rozdílnost firemních kultur však může být také na škodu. Komplikace mohou nastat, pokud chce firma navrátit stav před vyčlenění činnosti na externího partnera do původního stavu.

2.5.1 Chyby při implementaci

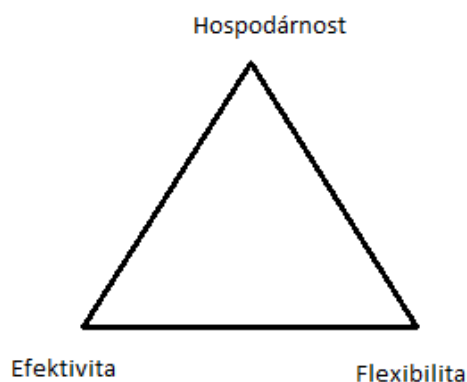
Realizaci outsourcingového projektu mohou doprovázet určité chyby. Mezi nejčastější patří očekávání nereálných výsledků od celého projektu, nebo nesprávně identifikovaný rozsah nakupovaných činností, které by měly být snadno oddělitelné od ostatních provozních činností. Své místo zde má také často nedostatečně sepsaná nebo chybějící smlouva a chybné očekávání dosažení úspor díky využití outsourcingu. Celý projekt lze zmařit nevhodnou motivací realizátorského týmu, nebo opomenutím identifikací kritických faktorů úspěšnosti, na které by se měla zadavatelská společnost zaměřit (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 31).

2.5.2 Mýty spojeny s outsourcingem

Organizace, které uvažují o převodu některých svých podnikových aktivit na externího poskytovatele, se často zaměřují na tyto cíle:

- vylepšení nabízené služby – efektivita,
- minimalizace nákladů – hospodárnost,
- schopnost se přizpůsobit poptávce – flexibilita.

Sledování všech těchto objektivních cílů současně je téměř nemožné, avšak mnoho organizací, které využívají služeb externích firem, mají mylné představy o jejich dosažení (Dvořáček a Tyll, 2012, s. 51).



Obr. 4: Cíle outsourcingu (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 52)

Pokud je kladen důraz pouze na jeden vrchol trojúhelníku, znamená to, že dochází ke snížení jiného. Přidá-li firma dodatečné vlastnosti poskytované službě či produktu s cílem zvýšit efektivitu, dochází tak i při nejhospodárnějších podmínkách outsourcingového projektu k růstu nákladů (Dvořáček a Tyll, 2012, s. 52).

2.6 Náklady na outsourcing

Úspory v podobě nižších nákladů za outsourcované služby by neměly být jediným kritériem rozhodnutí o vyčlenění daného procesu a také ani při výběru vhodného poskytovatele. V případě porovnávání efektivity nesmíme uvažovat pouze o přímých nákladech nebo v případě vlastní realizace o nákladech variabilních. Firma musí zohlednit také

příspěvek na krytí fixních nákladů a zisku. Pomocí analýzy nákladů outsourcingu by se měly identifikovat náklady skryté, jejichž rozdělení je následující.

1. Náklady, které fakturuje poskytovatel za dodané zboží či služby, tedy **náklady výrobní**.
2. Náklady potřebné na uzavření smlouvy a kontrolu jejího plnění. Další náklady jsou spojeny s komunikací mezi klientem a poskytovatelem a na případnou potřebu konzultačních služeb experta. Pokud se jedná o outsourcing v mezinárodní sféře, řadíme sem také náklady na pojištění, dopravu, poplatky a dovozní cla. Všechny tyto náklady lze nazvat **transakčními**.
3. Třetí oblast nákladů je nazývána **skryté** náklady a do určité míry jsou spojeny s náklady transakčními, a to v případě zanedbání informačních vazeb mezi ostatními útvary podniku. Tyto náklady nemusí být strukturně zaznamenány a v případě přesunu činnosti na poskytovatele jsou tyto náklady vytraceny. S následným zjištěním se musí tyto funkce znovu zajistit, což představuje dodatečné uhrazení nákladů. V dalším případě by mělo být vyčísleno finančně vyčíslitelným způsobem riziko související s outsourcingem (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 42-43).

Pokud se firma rozhodne pro outsourcing, může se zdát, že otázky v podobě absence, velikosti obrátu, kontroly, produktivity a kvality přenechá z větší části na prodejce. To by mohly být některé z výhod využívání outsourcingu. Dodavatel se zavazuje poskytovat sjednaný rozsah a úroveň služeb, ale ve správném případě by zadavatelské společnosti nemělo být lhostejné, jakými postupy a v jaké kvalitě tyto služby jsou prováděny. Nákladem objednatele je pouze čas, který stráví kontrolou dodavatelské společnosti, a nebo doba, po kterou řeší vzniklé problémy uvnitř firmy. Tyto problémy často pramení z nedostatečné nebo nesprávně vykonané služby ze strany dodavatele (Fitz-Enz a Davison, 2002, s. 319).

Tab. 2 Výpočet celkových nákladů outsourcingu (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 43)

| |
|--|
| $\text{Celkové náklady outsourcingu} = \text{Cena placená dodavateli} + \text{Dodatečné nákupní náklady} + \text{Náklady spojené s realizací}$ |
|--|

Nízká cena neznamená vždy také nízké náklady, jak může být zřejmé z výše uvedené rovnice. Skryté náklady se však mohou objevit i v případě realizace projektu ve vlastní

režii, a někdy mohou být i mnohem vyšší než při využití outsourcingu. Velkou roli by zde měl hrát controlling společnosti a schopnost rozpočtářů odhalit tyto náklady a následně je přidružit ke skupině nákladů, která odpovídá jejich charakteru (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 42-43).

Jedním ze skrytých nákladů je také nízká produktivita zaměstnanců. Malé firmy většinou řídí náklady přísněji, než to dělají větší firmy. Mají často omezený počet pracovníků, které využívají převážně na základní funkční procesy v organizaci. Často nemají dostatek zaměstnanců nebo potřebnou odbornost, aby udržely krok s častými změnami ve vládních předpisech a daních (Fitz-Enz a Davison, 2002, s. 319).

2.7 Měření outsourcingu

Měření výkonnosti externě zajištěné služby je stejné, jako by služba byla prováděna interně. Management by se měl vždy zaměřit na velikost nákladů. Zjistit jaké jsou celkové vlastní náklady a náklady na kus. Společnost by si měla být jistá, jestli opravdu započítala všechny náklady včetně interních nákladů, souvisejících s dohledem na dodavatele a dále srovnat skutečné náklady s plánem. Plusem je umět rychle a včas řešit vzniklé problémy na pracovišti a management by měl vědět, jak dlouho trvá jeden cyklus celého procesu a umět vypočítat jeho výnosnost. Důležité je sledování chybnosti, stížností a rozsahu vykonaných služeb v porovnání s časem a určení, jestli je tento objem rostoucí nebo klesající. Správné vedení nesmí opomenout ani své stávající zaměstnance a jejich názor na externího dodavatele. Pokud slýchá management časté stížnosti, asi nebude něco v pořádku. Nejdůležitější jsou však zákazníci a jejich spokojenost a následná velikost poptávky po službě či zboží. Firma musí sledovat v pravidelných intervalech mnohem více faktorů než jenom výkonnost. Náklady mohou být nižší, ale chybnost může být rostoucí a spokojenost zákazníků může spadat na nulový bod. Celkový výkon je vždy kombinací více než těchto výše zmíněných faktorů (Fitz-Enz a Davison, 2002, s. 321).

3 PROCES OUTSOURCINGU A JEHO ŽIVOTNÍ CYKLUS

Každý projekt je jedinečný a dočasný vzhledem k dynamickému prostředí podnikání. Outsourcingový projekt není výjimkou. Neobejde se ani s jistou dávkou nejistoty, která je zapříčiněna silným konkurenčním prostředím. Definování cílů, časový harmonogram, finanční rozpočet, plánování specifík daného projektu, monitorování stavu a pracovních postupů projektu, tvorba analýz a případných korekcí, to vše je v rukou manažerů podniku, kteří se projektem outsourcingu zabývají. Pro jednodušší přehled o všech činnostech se rozdělují tyto činnosti do etap, které tvoří životní cyklus projektu (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 35).

Podle Dvořáčka a Kotka (2007, s. 36) můžeme proces outsourcingu shrnout do pěti následujících bodů:

1. rozhodnutí o outsourcingu,
2. hodnocení a výběr partnera pro outsourcing,
3. smlouva,
4. uvedení do života,
5. využívání a hodnocení efektivnosti.

3.1 Rozhodnutí o outsourcingu

Strategické rozhodnutí vrcholového managementu předchází každému procesu outsourcingu, jelikož právě outsourcing se může stát prvkem diferenciací a přinést konkurenční výhodu organizaci oproti ostatním firmám působících ve stejném odvětví. Při rozhodování by měl management brát v úvahu také synchronizaci a propojení s ostatními procesy v podniku a také změnu organizační struktury (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 36).

Nejčastěji se vyčleňují z organizace činnosti neefektivní nebo činnosti nesouvisející s hlavním předmětem podnikání. Cílem je analyzovat oblast určenou pro outsourcing díky internímu auditu a vyčíslit vlastní náklady na danou činnost a následně porovnat tyto data s kalkulacemi, které poskytl nabízené outsourcingové firmy. Důležitým krokem etapy rozhodování je provedení analýzy očekávaných přínosů, za předpokladu realizace projektu outsourcingu, podle které následuje stanovení vize a specifikace očekávání a představ od projektu. Nezbytná je transformace na měřitelné cíle v podobě konkrétního vyjádření snížení nákladů pomocí procent z obrátu v určitém časovém úseku nebo zvýšení kvality.

Požadavky na poskytovatele outsourcingových služeb se vypracují na základě určení kritických faktorů úspěšnosti (Critical Success Factors), díky kterým lze určit vlastnosti, dovednosti a měřitelné schopnosti potenciálního subdodavatele (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 37-38).

3.1.1 Oblasti vhodné pro outsourcing v hotelovém provozu

Často bývá právě outsourcing v hotelech využíván na zajištění praní prádla z důvodu vysoké investiční a provozní nákladnosti. Pokud není prádelna vysoce vytížena, je návratnost téměř nemožná. Velké prádelny nabízí i pronájem prádla, což představuje výhodu pro začínající hotely z důvodu nedostatku financí na pořízení prádla vlastního. Mytí oken patří do dalších činností k outsourcingu, dále praní koberců nebo zajištění aranžérských služeb či květinové výzdoby. Občas je také hotelová restaurace, fitness centrum nebo wellness aktivity zajišťováno externí firmou, která na sebe přebírá odpovědnost, a díky využívání moderních technologií zvyšuje image hotelu (Křížek a Neufus, 2011, s. 180).

3.2 Výběr partnera pro outsourcing

Výběr vhodného partnera, tedy dodavatele outsourcingu, představuje třetí etapu, kterou lze provést jen na základě zjištěných dat z etapy předcházející, tedy rozhodnutí o outsourcingu na základě interního auditu (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 38).

Při výběru by se organizace měly řídit těmito následujícími kroky:

- definovat služby pro outsourcing,
- stanovit hodnotící metriky,
- stanovit limitní podmínky pro službu,
- identifikovat a předvybrat potenciální poskytovatele služby,
- oslovit tyto poskytovatele s žádostí o vypracování kalkulace,
- vyřadit nevhodné kandidáty a z vhodných vybrat 3-6,
- ohodnotit kandidáty na základě vícekritériální analýzy a Due Dilligence,
- vybrat nejlepšího kandidáta.

Výběr může usnadnit jistá spolupráce s potenciálním dodavatelem outsourcingové služby v minulosti a dobrá zkušenost. Pokud se jedná o neznámého kandidáta, řídí se organizace referencemi, velikostí firmy dodavatele, získanými certifikáty, finanční stabilitou, ochotou zapojit se do outsourcingových aktivit. Vždy nehraje roli jen cena, ale v úvahu je nutno

brát také např. garantovanou dobu oprav, částky z prodlení, délku trvání kontraktu a možnost odstoupení od smlouvy. Po výběru nejlepšího dodavatele by měla organizace sestavit preferenční pořadí se zbývajícími kandidáty z důvodu selhání nebo nejasností v průběhu implementace dodavatelských služeb do podniku (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 37).

3.2.1 Analýza ze strany dodavatele (Due Diligence)

Jedná se o audit správnosti podkladů ze strany dodavatele služby, na základě kterých bude sestavena smlouva. Tato analýza může obsahovat také rozhovory se zaměstnanci organizace, která si služby objednala. Pokud je outsourcingový projekt utajený, může vyvolat nepokoje na pracovišti a odchod klíčových zaměstnanců. Proto se doporučuje otevřené jednání a provádění případných rozhovorů se zaměstnanci o chystané změně (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 39).

3.3 Smlouva

Jelikož je outsourcing vztahem mezi klientem a poskytovatelem, který se stále vyvíjí, může být s vysokou pravděpodobností ovlivněn měnicími se tržními podmínkami a vývojem nových technologií. Uzavření jedné fixní smlouvy se považuje jako marnění financí, úsilí a převážně času. Proto se doporučuje sepsat rámcovou smlouvu, kde jsou uvedeny role a zodpovědnost každé strany s ponecháním prostoru na konkrétní přání a potřeby zadavatele outsourcingu. Na smlouvách a vzájemných vztazích se musí postupně pracovat a přizpůsobovat obojí stále se měnícím podmínkám (Dvořáček, Tyll, 2010, s. 53).

„Obsah smlouvy je zpravidla výsledkem celé řady vzájemných jednání, a jako takový je často kompromisem názorů jednotlivých smluvních stran (Maisner a Černý, 2011, s. 39).“

Podpisem outsourcingové smlouvy dochází většinou k závazku na delší časové období, často minimálně na tři roky, proto výhodnost smlouvy musí být pro obě strany (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 38).

Outsourcing není vztah, který by mohl fungovat na ústním ujednání. Jelikož se jedná o dlouhodobý vztah, lze předpokládat změny v řídicí struktuře obou smluvních stran a nové vedení nemusí být plně seznámeno se všemi mimosmluvními dohodami nebo zvyklostmi, což může vyvolat překážku ve fungování outsourcingové služby (Maisner a Černý, 2011, s. 41).

3.3.1 Oboustranně výhodné podmínky

Riziko neúspěšné spolupráce je přímo úměrné rozsahu outsourcingu. Příčiny mohou být na straně objednatele nebo dodavatele v podobě špatné vzájemné komunikace. Toto riziko lze snižovat právní úpravou vzájemných vztahů nebo interními opatřeními, obsahující náhradní řešení, jisté finanční rezervy nebo personální opatření. Plnění outsourcingu je závislé na spolupráci dodavatele i objednatele, proto by širší této spolupráce měla být zahrnuta ve smlouvě (Maisner a Černý, 2011, s. 39).

3.3.2 Rizika outsourcingové smlouvy

Za největší riziko týkající se dohody o spolupráci může spočívat v nesrozumitelnosti a špatné dohodě, která by se měla skládat ze tří částí.

1. *„Závazky, které zabezpečují zajištění podmínek pro poskytování outsourcingových služeb.“*
2. *„Závazky, které stanovují parametry poskytovaných služeb.“*
3. *„Závazky, které stanovují podmínky vzájemného vypořádání stran po skončení outsourcingu.“*

V případě, kdy nejsou všechny tyto tři části závazků sjednány ve stejnou dobu a jsou nedostatečně podmíněny a provázány, hrozí oběma stranám další problémy, které mohou být v jistých případech i existenční (Maisner a Černý, 2011, s. 40).

3.3.3 Předmět smlouvy

V této části smlouvy se definuje přesný závazek týkající se poskytované služby. Jelikož popis činností je většinou velmi rozsáhlý, nachází se v přílohách smlouvy. Způsoby, kterými může být vymezen předmět plnění smlouvy, jsou následující.

1. *„Smlouva stanoví konkrétní množstevní a časový rozsah poskytovaných služeb“.*
2. *„Smlouva pouze vymezuje podmínky, za kterých je zákazník oprávněn objednávat služby, a podmínky, za kterých je poskytovatel ochoten tyto objednávky akceptovat, resp. Podmínky, za kterých je oprávněn akceptaci objednávky odmítnout. V tomto případě dochází na základě právního rámce smlouvy k uzavírání jednotlivých dílčích smluvních vztahů na specifické plnění.“*

3. „*Smlouva stanoví konkrétní množství a časový rozsah poskytovaných služeb pro počáteční období smlouvy a zároveň definuje způsob, jakým budou objednány služby mimo tento počáteční rámec.*“

Ve smlouvě by měl být také definován časový rozptyl, dokdy je poskytovatel povinen odpovědět na zaslouanou objednávku. Odmítnout objednávku může dodavatel pouze v případě odlišných podmínek, než jsou stanoveny ve smlouvě (Maisner a Černý, 2011, s. 60).

3.4 Uvedení do užívání

Tato fáze projektu je nejvíce kritická, jelikož se jedná hlavně o lidské zdroje. Předpokladem úspěchu je dostatečně předem informovat všechny pracovníky, kterých se outsourcing týká. Pro snadnost fungování a rychlé řešení problémů by měly být určeny osoby zodpovědné za dílčí procesy a vnitřní komunikaci. Právě zde dochází k plnění outsourcingové smlouvy a fyzickému přesunu zdrojů od zadavatele na nového poskytovatele (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 39).

3.5 Využívání a hodnocení efektivity

V poslední fázi je nutná neustálá kontrola stavu plnění outsourcingové smlouvy, sledování a hodnocení měřitelných parametrů. Za tuto kontrolu a hodnocení by měl být zodpovědný odborník na outsourcing. Pokud to však vzhledem k velikosti organizace není možné, touto problematikou by se měla zabývat osoba z top managementu společnosti. Vyhodnotit outsourcingový projekt můžeme na srovnání současného stavu a budoucího stavu kdyby firma nevyužila externího partnera (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 39-40).

Postup hodnocení investice outsourcingové služby spočívá v několika fázích:

1. stanovení jednorázových nákladů na investici outsourcingového projektu,
2. predikce budoucích výnosů a rizik, které daná investice přinese,
3. stanovení výše nákladů na kapitál zadavatelské firmy – výpočet výnosnosti investice se zohledněním stupně rizika,
4. aplikace metod ekonomického hodnocení investic a vypočítání současné hodnoty očekávaných výnosů (Cash Flow) (Synek, Kislíngrová et al., 2010, s. 266).

Díky outsourcingu se může firma většinou stát více konkurenceschopná a právě konkurenceschopnost se dá měřit díky Mystery shoppingu, Brand managementu, a nebo Benchmarkingu (Beránek a Kotek, 2007, s. 64-67).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

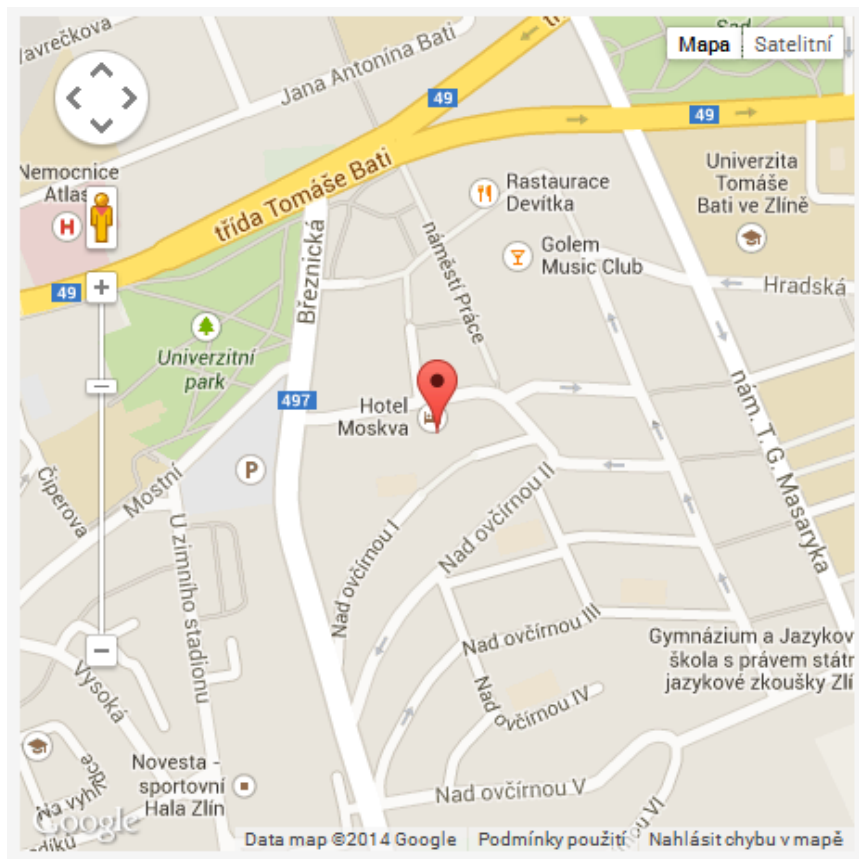
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI INTERHOTEL MOSKVA

Dominantní budova situovaná na strategickém místě uprostřed Zlína, stylem zapadající do baťovské architektury. To je Interhotel Moskva a.s., dříve známý jako Společenský dům, který nabízí své služby hostům již od roku 1932 na svých deseti podlažních částech. Mezi tyto služby patří:

- ubytovací služby,
- stravovací služby,
- směnářské služby,
- maloobchod se smíšeným zbožím,
- realitní činnost.

Služby jsou komplexního charakteru a jejich délka trvání je závislá na vzájemném působení s hostem. Hotel se stal ikonou již v bývalém Gottwaldově, a díky jeho ubytovací kapacitě je největším hotelem ve Zlíně. Ve svých 109 pokojích ubytovává hosty z nejbližších zemí. Nalákat může na stravovací služby v šesti hotelových restauracích, dva bary, bowling, krytý tenisový kurt a pro milovníky odpočinku nabízí wellness centrum a solárium. Soustřeďuje se ale také na obchodní záležitosti, proto jsou součástí hotelu kongresové prostory, které celkově pojmu až 550 osob. Velkou výhodou je nepřehlédnutelné umístění hotelu a snadná dopravní dostupnost. V dnešní době si téměř většina obyvatelstva nedokáže představit život bez internetu, proto bezdrátové připojení Wi-Fi je zde samozřejmostí (Interní zdroj společnosti).

V blízkosti hotelu se nachází mnoho restaurací, music barů, kaváren, nákupních a obchodních center jako je Prior, Zlaté Jablko, Čepkov a Velké kino s 3D projekcí. Snadno se lze také z hotelu dostat k Zimnímu stadionu, Kongresovému centru, univerzitním budovám Tomáše Bati nebo do městských parků. Umístění hotelu lze vidět na mapě viz Obr. 5.



Obr. 5: Mapa umístění Interhotelu Moskva (Kontakt, © 2012)

4.1 Všeobecné informace o společnosti

| | |
|-------------------------|--|
| Obchodní název: | Interhotel Moskva a.s. |
| IČ: | 46347623 |
| Sídlo: | Zlín, nám. Práce 2512, PSČ 760 01 |
| Právní forma podnikání: | Akciová společnost |
| Základní kapitál: | 113.192.000,- Kč (akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 1000 Kč) |
| Datum zápisu do OR: | 30. dubna 1992 |

4.2 Náhled do historie Interhotelu Moskva

Hotel byl postaven roku 1932 a spadá do Baťovské éry, která znamenala velký rozvoj města. Až do období začátku II. sv. války byl hotel součástí celého komplexu firmy

Bařa. Svoji funkci plnil v oblasti společenského, kulturního a obchodního vyžití pro Zlín a blízké okolí.

V rámci trastu Čedok, který sdružoval špičkové hotely v republice, se v 60. letech hotel zařadil do sítě Interhotelů, což mělo velmi pozitivní dopad především na úroveň poskytovaných služeb. Z důvodu privatizace firmy Čedok, vznikl v roce 1990 samostatný státní podnik Interhotel Moskva, jehož zakladatelem bylo Ministerstvo obchodu a CR. Pod celý podnik spadal Hotel Moskva, Družba ve Zlíně a také hotel Alexandria v Luhačovicích.

Akciová společnost Interhotel Moskva vznikla rozhodnutím vlády dne 30. 4. 1992. Majoritním akcionářem se stala společnost Moskva Management s.r.o., po jejímž nástupu a po mimořádném rozhodnutí valné hromady došlo roku 1994 ke změně podnikatelského záměru. Výsledkem tohoto jednání byl kontrakt mezi Interhotelem Moskva a Moskva Management s.r.o., který pojednával o pronájmu ubytovací části právě jejímu majoritnímu akcionáři. Díky tomu začala rekonstrukce části budovy, kdy se snížila ubytovací kapacita a počet zaměstnanců. Tento krok bylo nutno provést z důvodu pronájmu všech odbytových středisek samostatným podnikatelům a polovina hotelu byla rekonstruovaná s cílem pronájmu lukrativních kancelářských částí významným firmám a společností (Interní zdroj společnosti).

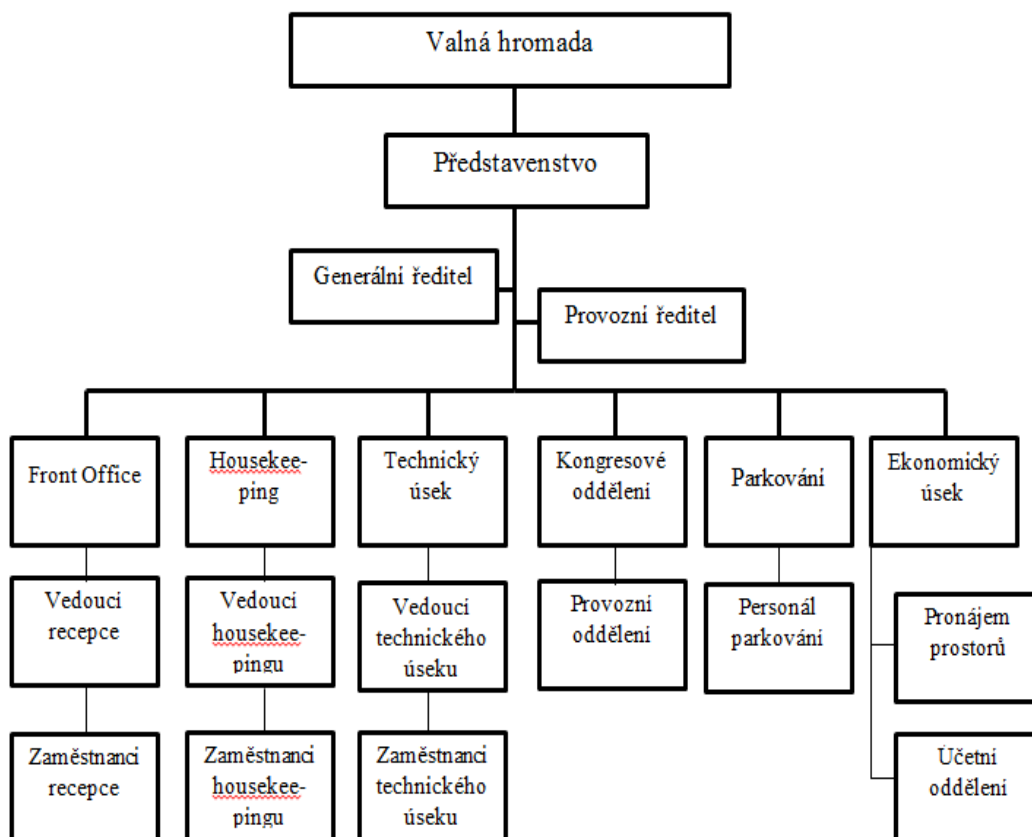
4.3 Zhodnocení současného stavu

Hotel tvoří střed kulturních akcí pořádaných ve Zlíně. Konají se zde například pravidelné lékařské kongresy, různé kulturní, sportovní, akademické a vědecké akce. Slouží také jako místo, které je spojeno s významnými událostmi, jako je každoroční Barum Rallye nebo Filmový Festival pro děti a mládež. Část hotelu slouží pro vedení společnosti, část jako pronájem nebytových prostor. Svě místo tady mají také studenti a lidé, kteří se potřebují dlouhodobě ubytovat, ale hlavní úlohu zde hrají hosté, kteří míří do hotelu využít ubytovací, stravovací a kongresové služby. Díky pestré nabídce gastronomických zážitků se stravovací služby řadí na evropskou úroveň.

Vedení společnosti chce stále zlepšovat nabídku služeb, a proto začátkem letošního roku 2014 vypukne dlouhodobě plánovaná rekonstrukce, díky které se zvýší standard služeb a hotel se zařadí z původní 3*** klasifikace na 4**** úroveň. To především díky celkové přeměně hotelových pokojů, které po skončení rekonstrukce splní očekávání

i náročnějšího moderního hosta. Vznikne také nový kongresový sál pro 400 osob a opomenout se nesmí ani nová vstupní hala a moderní styl recepce a lobby baru (Hotel se změní, © 2012).

Hlavním orgánem společnosti je valná hromada. Pod ní je představenstvo, generální a provozní ředitel. Další rozdělení lze podrobněji vidět v Obr. 6.



Obr. 6: Organizační struktura (Interní zdroj společnosti)

4.4 Výhled do budoucna

Díky rekonstrukci, která je momentálně u startu se předpokládá zlepšení poskytovaných služeb a zatraktivnění ubytovacích i veřejných prostor hotelu. Vysoká obsazenost hotelu, zisk a vybudování si dobrého veřejného mínění jako kvalitní a příjemný hotel je jen pár cílů, kterých chce vedení hotelu postupně dosáhnout. Akcionáři odhadují celý projekt na 30 milionů Kč. Nový vzhled hotelu lze vidět v Příloze P I.

5 ANALÝZA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB

Jako každý hotel, tak i Interhotel Moskva se snaží hostům zpříjemnit pobyt, a to především přátelským přístupem, širokým výběrem ze stravovacích služeb, kde jsou v nabídce i zdravé formy občerstvení. Jako doplňkové služby lze v rámci hotelu využít tenisový kurt, bowling, nebo fitness a wellness centrum, které je situováno ve střešní části hotelu, což zajišťuje okouzlující výhled na celý Zlín. Vedení hotelu nezapomíná ani na potřeby kuřáků, pro něž jsou vyhrazeny hotelové pokoje. Ostatní nekuřácké pokoje jsou vybaveny bezpečnostními detektory kouře.

5.1 Ubytovací služby

Interhotel Moskva nabízí možnost ubytovat se ve 109 pokojích s celkovou kapacitou 208 lůžek. Vybrat si hosté mohou z jednolůžkových pokojů Single (klasická velikost postele), z dvojlůžkových pokojů Twin (oddělené postele) nebo Double (široká společná postel), apartmánů vhodných např. pro obchodní cestující nebo z luxusního střešního prezidentského apartmánu. Tento jedinečný apartmán je plně klimatizovaný a nachází se zde prostorná chodba, dvě toalety, sprcha a široká masážní vana, jídelna, barový pult, obývací pokoj a dvě ložnice (Prezidentské apartmá, © 2012).

Základní vybavení všech pokojů je koupelna s vanou nebo sprchou, televize se satelitem, připojení na internet Wi-Fi, ručník a osuška. Součástí apartmánů nebo prezidentského apartmánu je také široká pohodlná postel s denním přehozem, na které nechybí kvalitní matrace, vysokorychlostní připojení k internetu LAN, minibar, minisafe, župan, pantofle, exkluzivní kosmetika, čajový a kávový set a automatická klimatizace (Ubytování, © 2012).

Tab. 3: Přehled typů pokojů a jejich počet (Ubytování, © 2012)

| Typ pokoje | Počet |
|-----------------------|------------|
| Jednolůžkový (Single) | 10 |
| Dvojlůžkový (Twin) | 62 |
| Dvojlůžkový (Double) | 30 |
| Apartmá | 7 |
| Prezidentské apartmá | 1 |
| Počet celkem | 109 |

5.2 Kongresové služby

Kongresový cestovní ruch je stále více vyhledávanou záležitostí, a hotel, kde se nachází prostory s potřebným vybavením, má jistou výhodu před konkurencí. Interhotel Moskva disponuje se sedmi takovými prostory, které pojmu celkově až 550 osob a jejich plocha je 780 m². Tyto prostory jsou vhodné pro malé školení do 25 osob, přes větší semináře pro 60 a 70 osob až po velké kongresy pro 250, respektive 400 osob. V nové podobě po úspěšném dokončení rekonstrukce budou hosté moci využít prostory až pro 500 osob.

Zaměstnanci mající na starosti kongresové služby jsou schopni uspořádat jakoukoli akci či meeting. Problémem není ani propojení všech prostor a uspořádat akci pro 1000 osob. Jako standardní službu nabízí osobní přístup, kvalitní technické zázemí a mimořádnou péči (Konference, © 2012).

5.3 Stravovací služby

Ze stravovacích služeb, kterých mohou hosté nebo i veřejnost v Interhotelu Moskva využít, si vybere snad každý. V nabídce je zde přímo 6 restaurací s odlišnými gastronomickými koncepty a 2 bary. Jediným problémem může být složitý výběr z tak pestré nabídky.

- **Česká restaurace** – nachází se v přízemí a servírují se zde snídaně v podobě vyváženého teplého a studeného buffetu. V nabídce je také oběd a každodenní zvýhodněné menu.
- **Toskánská restaurace** – je druhou restaurací v přízemí hotelu a kuchaři se specializují především na toskánskou kuchyni v podobě zvýhodněných poledních nabídek.
- **Mexická restaurace Rancho** – mexické speciality mohou hosté ochutnat v II. etáži hotelu, kde je pestrá nabídka argentinských steaků, ke kterým si mohou objednat pravou tequilu a mnohem více tradičních mexických nápojů i jídel.
- **Restaurace Bohémia** – tento typ restaurace nabízí široký výběr jídel a nápojů a je tak vhodným místem pro pořádání svateb, firemních večírků nebo soukromých oslav. Restaurace je situována ve III. etáži.

- **Steak house Legenda** – příjemný dřevěný interiér láká milovníky poctivých steaků a originálních irských piv už několik let. Grilování před hosty a stylově zařízený interiér navodí tu správnou atmosféru.
- **Pizzeria Bowling a Bar** – milovníci bowlingu nemusí chodit daleko. Přímo ve II. etáži se nachází tři bowlingové dráhy s možností využití italské kuchyně.

(Gastronomie, © 2012).

5.4 Doplnkové služby

Způsobů jak se odreagovat po náročném dni nabízí Interhotel Moskva hned několik. Mezi nejoblíbenější patří fitness zóna, která je vybavená veslovacími тренаžéry, běžeckým pásem, stoperem, spinnerem, posilovacími věžemi, multipressem a činkami. Díky unikátnímu umístění na střeše hotelu si hosté mohou pobyt zpříjemnit pěkným výhledem na město. Pro ty co se rádi uvolní v sauně nebo perlivé vaně s masážními funkcemi je k dispozici wellness zóna, kde si lze dopřát relaxační masáž. Pro sportovce je součástí hotelu také tenisové hřiště s kvalitním umělým povrchem EdelSoft Profi. Ani zima sportovcům nezabrání v této aktivitě, jelikož v zimním období je kurt zakryt nafukovací halou s řízeným vytápěním. Po sportovních aktivitách se hostům nabízí možnost využít kondičních masáží. Oblíbená je zde i dynamická hra bowling, kterou si hosté mohou zahrát na třech dráhách (Wellnes-sport, © 2012).

6 ANALÝZA ODDĚLENÍ HOUSEKEEPINGU

Analýze oddělení housekeepingu (HK) je věnována právě tato část práce, která je nezbytná pro vypracování projektové části. Každý hotel má ve své organizační struktuře toto oddělení, které se stará o kvalitní přípravu pokojů pro hosty. Jelikož právě tyto služby ovlivňují poptávku a hlavně spokojenost hostů, kvalita tohoto oddělení musí být stále sledována. Pro zajištění bezproblémového fungování oddělení HK je nezbytná komunikace s ostatními odděleními hotelu, jako je převážně management, recepce a případně kuchyně hotelu.

6.1 Zaměstnanci oddělení housekeepingu

Zaměstnanci oddělení HK jsou rozděleni do dvou pozic, které jsou specifické rozdílnou náplní práce. Jelikož jsou tyto pozice v souladu, zaštiťuje jejich činnost společný vedoucí tohoto oddělení. Z důvodu relativně malého počtu pracovníků, je tento vedoucí v Interhotelu Moskva jen jeden. V každém případě je snahou vedoucích odvést tu nejlepší práci a mít bezproblémové pracovníky, kteří plní pracovní úkoly dle očekávání manažera, ale i z pohledu hostů. Rozdíl mezi prvotřídním hotelem a hotelem se špatnou pověstí může být právě z důvodu chybějícího pohostinného chování ze strany zaměstnanců. Tab. 4 nám udává přehled o počtu pracovníků v jednotlivých úsecích oddělení HK.

Tab. 4: Počet zaměstnanců v oddělení HK (Interní zdroj společnosti)

| Pracovní pozice | Počet |
|--------------------------|-------------|
| Vedoucí HK | 1 |
| Pokojská | 5 |
| Uklízečka | 6,5 |
| Celkem pracovníků | 12,5 |

6.1.1 Vedoucí

Úkolem vedoucích housekeeperů je kontrola pokojů, zda je vše uklizeno a zařízení je funkční. Tato kontrola probíhá buď namátkově, nebo pokoj po pokoji. Tuto činnost může dělat také manažer nebo ředitel hotelu. Dává tak pokojským signál, že jejich práce je

pro celý hotelový provoz velmi důležitá. Jednou nebo dvakrát měsíčně vedoucí provádí všeobecnou kontrolu pokojů. Během této kontroly důkladně kontroluje jak čistotu, tak funkčnost a opotřebení vybavení na pokojích, a sepisuje tyto skutečnosti do pracovního listu

Z důvodu zajištění praní prádla externí firmou je kontrola odváženého použitého a přiváženého čistého prádla každodenní povinností vedoucí HK oddělení. Tato kontrola je důležitá pro celkový dobrý stav poskytovaných služeb hostům a také z důvodu případného vyřazení špatného prádla. Pokud vedoucí zaznamená nízký stav prádla na skladě, musí objednat nové kusy. Kompetence vedoucí spadá také do oblasti kontroly a objednávek týkající se čisticích prostředků.

Žádný z vedoucích nemá pravomoc nad ostatními vedoucími, ale aby mohl celý provoz hotelu dobře fungovat, musí být všechny hotelové úseky provázány a vedoucí jednotlivých úseků spolu musejí navzájem komunikovat. Pro vedoucího HK oddělení je nutná komunikace s recepcí, restaurací a vedením hotelu. Mezi těmito odděleními musí probíhat důvěra týkající se prováděných činností.

Každodenní **spolupráce** vedoucího HK oddělení s **recepčí** probíhá již po příchodu do zaměstnání. Díky této spolupráci zjistí hned vedoucí HK přehled o obsazených a rezervovaných pokojích. Dále o přáních a případně i stížnostech ze strany hostů. Pokud jsou v hotelu ubytovaní tzv. VIP hosté, tato informace nesmí chybět, aby příprava pokojů probíhala s časovým předstihem, a na pokoj se přichystala pozornost v podobě menšího občerstvení, nebo propagačních předmětů. Jednou za týden přebírá vedoucí HK z recepce záznam s informacemi o rezervovaných pokojích na příští týden. Na základě tohoto seznamu sestaví dle zkušeností směny pro pokojské. Nedostatek pokojských se může projevit na celkové kvalitě služby, naopak kvůli nadbytečnému stavu pokojských se zvyšují náklady. HK oddělení z ekonomického hlediska je nákladovým střediskem, které netvoří zisk. Proto odpovědnost a dohled nad těmito náklady je důležitou povinností vedoucích jednotlivých úseků a manažerů hotelu.

V případě speciálního přání hosta nebo očekávaného příchodu VIP návštěvy se v rámci **spolupráce s kuchyní a obsluhujícím personálem** přichystá na pokoj mísa s ovocem, sýry, slané a sladké občerstvení. Přání nemusí zůstat jen u jídla. V nabídce restaurace je také mnoho kvalitních vín a sektů přes pivní nápoje nebo minerálky, které si mohou hosté na pokoj objednat.

Součástí pracovní náplně vedoucí HK oddělení je sledování nákladů a spotřeba materiálu a porovnávání těchto stavů s minulostí. Nutností je také sledovat opotřebení zařízení na pokojích a předávat tyto informace **vedení hotelu**.

6.1.2 Pokojské

Každá pokojská při nástupu do práce obdrží list, kde je seznam pokojů s informací, zda je nutno pokoj uklidit kompletně celý nebo jsou v něm hosté stále ubytováni. Úklidy v těchto pokojích se budou značně lišit. Nezbytným vybavením je karta, kterou pokojské vstupují do pokojů a vozík s potřebnými kusy prádla, čisticími prostředky a dalšími drobnými doplňky. Každá směna začíná doplněním těchto vozíků, aby se později nemusely zdržovat se sháněním potřebných předmětů. Pracovní postupy provádí pokojské podle pokynů a školení při nástupu na tuto pozici. Zárukou kvality je také informovanost pokojských o hygienických předpisech a způsobech, jak zacházet se špinavým prádlem.

V pokoji, který již hosté opustili, provádí pokojská kompletní čištění koupelny, leštění nábytku, výměnu ložního prádla a ručníků včetně úklidu podlahy a doplnění poskytovaných drobných koupelňových doplňků. Pokud pokojská nalezne na pokoji zapomenutou věc, její povinností je zajistit ji, dát na bezpečné místo v kanceláři a zapsat do seznamu nalezených věcí o jakou věc se jedná a na jakém pokoji a v který den byla věc nalezena. Systém úklidu těchto pokojů je od nejvyššího patra postupně směrem k přízemí. Celý úklidový proces doprovází zdvořilé chování pokojských a základem je také slušné vstoupení do pokoje, kterému předchází zaklepaní na dveře. Zdalí po druhém zaklepaní neslyší pokojská žádnou reakci hosta nebo ji host vyzve ke vstupu, může vstoupit. Pokud se host ozve se slovy, že nyní nechce být rušen, pokojská se přesune k dalšímu pokoji dle pracovního listu. Pomůckou je využívání červené a zelené visací cedulky, kterou hosté používají při komunikaci s pokojskými. Červená cedulka znamená nerušit a zelená opravňuje ke vstupu, ovšem se nesmí opět zapomenout na zdvořilé zaklepaní. Při každém vstupu pokojské do pokoje musí být dveře stále otevřeny a pracovní vozík je přistaven ke dveřím. Každý hotel využívá různé cedulky a zkratky při komunikaci mezi recepcí a pokojskými nebo pokojskými a hosty. Přehled těchto zkratk se nachází v Příloze P II.

V pokoji, který ještě hosté neopustili, probíhá úklid na podobné bázi jako v pokoji, který již host opustil. Úklid se liší jen tím, že v pokoji jsou hostovi věci, na které pokojské nesmějí šahat a nijak je posunovat. Zakázáno je také nahlížení do skříní a zavazadel.

Ložní prádlo se v těchto pokojích mění po dohodě s hostem nebo každý 4. den hostova pobytu. Pokud chce host vyměnit ručník či osušky, nechá je na podlaze.

6.1.3 Uklízečky

Uklízečky mají na starost veřejné prostory hotelu a jejich udržování na té nejlepší úrovni. Jejich práce se týká převážně prvního podlaží se vstupní halou, recepcí, denní kavárnou a schodištěm. Dále postupují do patra druhého a třetího, kde se starají o čistotu oken, koberců, výtahů, WC, osvětlení a případně i obrazů a dekorací. Jelikož se v hotelu pohybuje denně mnoho hostů, je dokonalý úklid tou pravou vizitkou hotelu. Častokrát je vyžadován opakovaný úklid v závislosti na množství hostů v hotelu.

Pracovnice zabezpečují také čistotu v kancelářích hotelového vedení, kde pravidelně vyměňují koše, čistí poličky a podlahy.

K hotelovému komplexu patří i kongresové sály. Proto v rámci pracovní náplně uklízeček je připravovat sály na tyto akce a po skončení je dát do požadovaného čistého stavu.

6.1.4 Recepční

Pracovníci recepce jsou jedním z nejdůležitějších komunikačních uzlů v celém hotelu, jelikož je prvním a zároveň i posledním pracovníkem, se kterým se host setká. Podle velikosti hotelu je přizpůsobeno množství pracovníků na různých odděleních, kteří mají odlišnou pravomoc a přístup k informacím. Hlavním úkolem pracovníků recepce je prodávat hotelové pokoje hostům, provádět registrace (check-in), zaznamenávat status hotelových pokojů v systému, přidělovat pokoje a tvořit databázi historie hostů. Mezi další činnosti patří předávání informací o hotelu a místě, ve kterém se právě ubytovali a seznámit je s doplňkovými službami, které hotel nabízí. Pracovníci by měli mít také přehled o kulturních akcích konajících se v blízkosti hotelu. Jelikož je nezbytná provázanost komunikace s oddělením HK, musí recepční stále udržovat aktuální stav o obsazenosti hotelových pokojů. Jedním z posledních kroků je odhlašování hostů při odjezdu z hotelu (check-out).

První dojem z hotelového prostředí nabývá host v prvních pěti minutách po příchodu do vstupní haly. Proto je velkou odpovědností zaměstnanců se chovat mile a reprezentativně. Správně odvedená práce celého hotelového odvětví se pozná podle pocitů hosta při odjezdu z hotelu. Pokud má host pocit, že zaplatil méně, než mu bylo poskytnuto, přijede s velkou pravděpodobností znovu.

Předpokladem znalosti pracovníků recepce Interhotelu Moskva je znalost produktů, které prodávají. Druhy služeb a jednotlivých pokojů včetně jejich vybavení. Hosté, kteří přijíždějí do hotelu, mají přichystány většinou další finance na pobyt. Pracovníci recepce jsou školeni na tzv. up-selling. To znamená, že kreativním způsobem umějí nabízet doplňkové služby hostům, což může v konečném důsledku velmi příznivě ovlivnit zisk.

6.2 Výběr pracovníků oddělení housekeepingu

Na každou pracovní pozici se vedení hotelu snaží vybrat ty nejlepší pracovníky, kteří splňují požadavky vzhledem k náročnosti vykonávané práce. Každý nový pracovník se musí nejprve zaškolit.

Školení housekeeperů probíhá během pracovních procesů, kdy nový pracovník pracuje se stávajícím pracovníkem a vysvětluje mu pracovní postupy. Pro zajištění příjemného firemního prostředí je v rámci nástupního tréninku do zaměstnání pokojských úkolem vedoucích seznámit je s vhodnými frázemi při komunikaci s hosty. Nevylučuje se však jejich přirozená reakce na vzniklé situace, ale nesmí být ohrožena úroveň služby. Vedoucí HK oddělení by měla zajistit minimalizaci stresových situací na pracovišti především díky jasné definici pracovní náplně každého pracovníka. Tuto náplň práce je však v jistých případech potřeba měnit s ohledem na přání zákazníků. V případě změn, nebo pokud to vyžadují okolnosti, vedoucí HK připraví školení, kde všechny pracovníky seznámí s novinkami.

Základním požadavkem pro práci na recepci je jistá míra vzdělání a jazyková zdatnost. Bez komunikačních schopností a znalostí společenského chování vydrží jen málokdo na této pozici. Dalo by se také říci, že recepční je herec, který plní svůj scénář. Nesmí se ale nechat ovlivnit vnitřními pocity a duševním rozpoložením v případech, kdy se necítí zrovna on sám nejlépe.

6.3 Prostředí ubytovací části

Hotel se skládá z deseti podlažních částí, o které se pokojské a uklízečky starají. Každé podlaží je něčím jiné, ale služby musejí být vykonány všude stejně, a to v té nejvyšší kvalitě. Tab. 5 zaznamenává přehled o množství pokojů a veřejných prostor, které mají právě pokojské a uklízečky na starosti.

Tab. 5: Rozloha hotelu v jednotlivých etážích (Interní zdroj společnosti)

| Etáž | Počet pokojů | Rozměr pokoje (m ²) | Rozměr pokojů celkem (m ²) | Rozměr chodby (m ²) | Celkem |
|---|--------------|--|--|---------------------------------|--------|
| 1. | 0 | Vstupní hala, recepce a schodiště | | | 260 |
| 2. | 0 | Část denní kavárny, chodby a schodiště | | | 200 |
| 3. | 0 | Kanceláře, část chodby a schodiště | | | 100 |
| 4. | 9 | 22 | 198 | 66,6 | 264,6 |
| 5. | 22 | 22 | 484 | 66,6 | 550,6 |
| 6. | 22 | 22 | 484 | 66,6 | 550,6 |
| 7. | 22 | 22 | 484 | 66,6 | 550,6 |
| 8. | 22 | 22 | 484 | 66,6 | 550,6 |
| 9. | 22 | 22 | 484 | 66,6 | 550,6 |
| 10. | 20 | 22 | 440 | 66,6 | 506,6 |
| Celková rozloha pokojů a veřejných prostor hotelu (m ²) | | | | | 4084,2 |

6.4 Nákladová analýza oddělení HK Interhotelu Moskva

V první podkapitole této části práce jsem zjistila přesný počet zaměstnanců oddělení HK. Dále tyto údaje využiji v nákladové analýze, kde pomocí mzdových nákladů vypočítám denní a měsíční náklady na pokojské, uklízečky a vedoucí tohoto oddělení. Tyto náklady jsou porovnány s náklady roku 2012 a dále výsledky popsány v závěrečném shrnutí. Zaměstnanci oddělení HK pracují i o svátcích a víkendech. Většinou se plán na tyto dny liší od běžného plánu pracovníků.

Počet pracovníků v běžný pracovní den:

| | |
|----------------------------|----------|
| Pokojská | 3 |
| Uklízečka I. směna | 4 |
| <u>Uklízečka II. směna</u> | <u>1</u> |
| <i>Celkem pracovníků</i> | 8 |

Počet pracovníků o víkendu nebo ve svátek:

| | |
|----------------------------|----------|
| Pokojská | 2 |
| Uklízečka I. směna | 3 |
| <u>Uklízečka II. směna</u> | <u>1</u> |
| <i>Celkem pracovníků</i> | 6 |

Pokojská

Celkový počet pokojských 5

Pracovní směna každý den včetně víkendů a svátků od 07:00 – 15:30 hod.

Uklízečka

Celkový počet uklízeček 6,5 (jedna pracovnice je zaměstnána na částečný úvazek)

Pracovní směna I. směna každý den včetně víkendů a svátků od 05:00-13:30 hod.

II. směna každý den včetně víkendů a svátků od 13:30 – 21:30 hod.

Vedoucí

Celkový počet vedoucích 1

Jelikož je na oddělení housekeepingu jen jeden vedoucí, nemá přesně stanoveny směny na delší časové období. Směny vedoucímu pracovníkovi tvoří manažer hotelu a v případě plesové sezóny, kongresů nebo společenských akcí se směny vedoucí ale i uklízeček mohou posunout na večerní hodiny.

Měsíční kalkulace mzdových nákladů na pokojskou a uklízečku:

| | |
|--|------------------|
| Hodinová cena práce: | 94 Kč |
| Odměny *: | 556 Kč |
| Počet odpracovaných hodin: | 176 hod. |
| Měsíční hrubá mzda: | 17 100 Kč |
| Zdravotní pojištění zaměstnavatele (9 %) | 1 539 Kč |
| Sociální pojištění zaměstnavatele (25 %) | 4 275 Kč |
| ----- | |
| Celkové mzdové náklady na 1 pracovníka: | 22 914 Kč |

(* odměna pracovníkovi přepočítaná na měsíční částku, pokud podnik dosáhne dobrých hospodářských výsledků)

Měsíční kalkulace mzdových nákladů na vedoucí HK oddělení:

| | |
|--|------------------|
| Fixní mzda vedoucího pracovníka: | 19 000 Kč |
| Odměny *: | 1 000 Kč |
| Měsíční hrubá mzda: | 20 000 Kč |
| Zdravotní pojištění zaměstnavatele (9 %) | 1 800 Kč |
| Sociální pojištění zaměstnavatele (25 %) | 5 000 Kč |
| ----- | |
| Celkové mzdové náklady na 1 pracovníka: | 26 800 Kč |

(* odměna pracovníkovi přepočítaná na měsíční částku, pokud podnik dosáhne dobrých hospodářských výsledků)

Následující tabulka pojednává o mzdových nákladech zaměstnanců oddělení HK. Můžeme z ní vyčíst, že celkové náklady všech zaměstnanců za jeden měsíc jsou 290 311 Kč.

Tab. 6: Přehled mzdových nákladů za 1 měsíc v oddělení HK (Interní zdroj společnosti)

| Pozice pracovníka | Počet pracovníků | Náklad na jednoho pracovníka za měsíc |
|--|------------------|---------------------------------------|
| Pokojská | 5 | 22 914 Kč |
| Uklízečka | 6,5 | 22 914 Kč |
| Vedoucí oddělení | 1 | 26 800 Kč |
| Celkové mzdové náklad na oddělení HK za měsíc | | 290 311 Kč |
| Celkové mzdové náklad na oddělení HK za rok | | 3 483 732 Kč |

6.5 Výsledné zhodnocení

Z výše uvedených údajů lze vyčíst, že v oddělení HK Interhotelu Moskva pracuje celkem 5 pokojských a 6 uklízeček na hlavní pracovní poměr a jedna pracovnice na částečný úvazek. Nad celým oddělením má zodpovědnost vedoucí, která zabezpečuje plynulý a bezproblémový chod pracovních činností všech pracovníků. Na základě informací o mzdových nákladech jsem se dopočítala částky 290 311 Kč za všechny pracovníky za jeden měsíc. Dále tyto údaje budu porovnávat s náklady na outsourcing vybrané dodavatelské společnosti.

7 POMOCNÉ METODY V ROZHODOVÁNÍ O OUTSOURCINGU

Při rozhodování o outsourcingu nám mohou napomoci metody sloužící k účelnému rozhodnutí, zda služeb externích partnerů využít či nikoli.

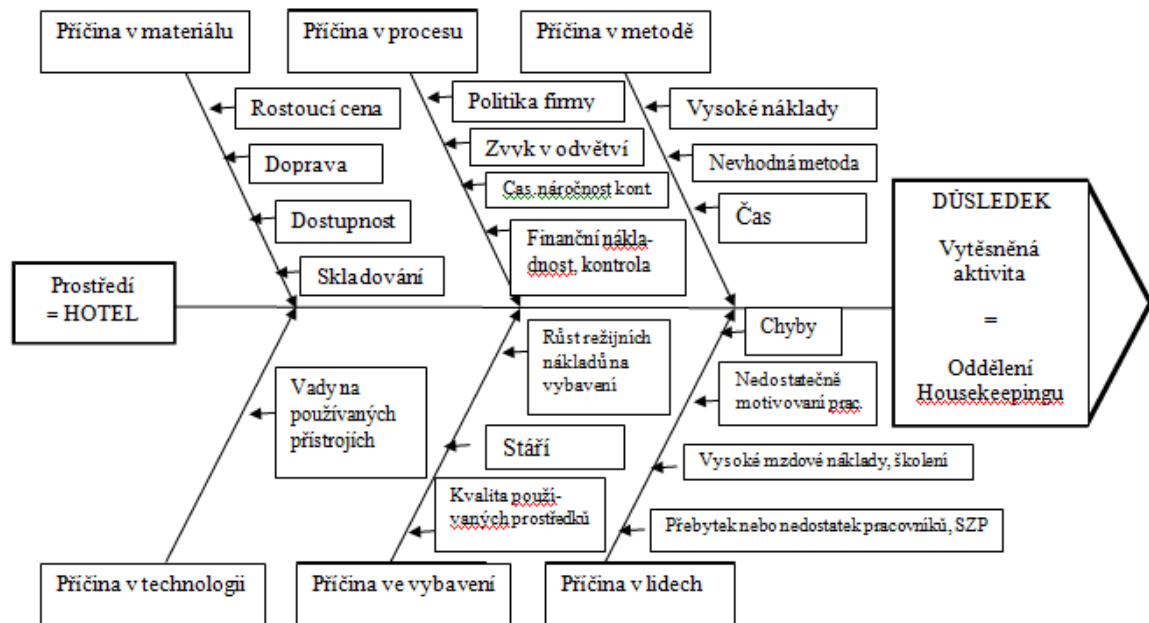
7.1 Ishikawův diagram - identifikace skutečných příčin outsourcingového projektu

Ishikawův diagram je založen na identifikování příčin a důsledků procesu. Tomuto diagramu se také říká „*diagram rybí kosti*“. Tento model nese název podle odborníka na zlepšovací procesy a systémy řízení jakosti pana prof. Dr. Kaoru Ishikawa (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 28).

7.1.1 Postup při sestavování diagramu

Diagram může sestavovat jedinec nebo i celý podnikový tým. Rydvalová a Rydval (2007, s. 28) při tvorbě diagramu postupují v následujících krocích. Nejprve je potřeba nakreslit prázdný diagram, kde v hlavě rybí kosti umístíme problém, důsledek. Tímto problémem může být nekvalitní služba nebo nefunkční proces, který vyžaduje změnu. Dále se vymezí a zaznamenají primární příčiny, které jsou obvykle v prostředí, materiálu, lidech, v technologiích, procesních činnostech nebo vybavení. Zde autoři doporučují metodu brainstormingu. Následuje vyhledání sekundárních příčin, které tvoří menší kosti v celé kostře. „*Nehledáme, čím se daný jev vyznačuje, ale jaké jsou příčiny vzniku daného jevu.*“

Při využití Ishikawova diagramu jsem doplnila ke všem příčinám další podkategorie, díky kterým lze problém důkladněji analyzovat. Jako důsledek všech těchto příčin bude vytěsněná aktivita v podobě outsourcingu oddělení housekeepingu.



Obr. 8: Ishikawův diagram (vlastní zpracování dle Rydvalová a Rydval, 2007, s. 28)

7.2 Swot analýza

„Rozlišujeme vnitřní a vnější prostředí společnosti. Analýza vnitřního prostředí zahrnuje analýzu lidských, finančních, materiálních a nemateriálních zdrojů, a dále systémovou analýzu, analýzu firemní kultury. Jejím výsledkem je determinace silných a slabých stránek společnosti (Strouhal, 2012, s. 132).“

Na základě SWOT analýzy definujeme cíle úseku nebo celého hotelu. Tato analýza by měla být sestavena nejlépe celým týmem. Konečnou úpravu pak provede marketingový a obchodní ředitel. Pro vedení je velmi důležité znát slabé a silné stránky podniku, a také příležitosti a rizika, které pramení z vlivů širšího prostředí. Silné stránky nám generují příležitosti. Naopak slabé stránky mohou být důsledkem hrozeb (Havlíček a Kašík, 2005, s. 98-99).

Níže uvedená SWOT analýza je zpracována na hotelový komplex, kde je po vyplnění zřejmé, jaké má hotel silné a slabé stránky. Část této SWOT analýzy je věnována ubytovací části hotelu.

Tab. 7: SWOT analýza zaměřená na Interhotel Moskva (vlastní zpracování dle Beránek a Kotek, 2007, s. 132-135)

Silné a slabé stránky

| Hotel jako celek | negativní | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | pozitivní |
|---------------------------------|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------|
| Umístění hotelu | nevhodné | | | | x | | ideální |
| Dopravní situace (dostupnost) | nevýhodná | | | | x | | výhodná |
| Infrastruktura | špatná | | | | | x | výborná |
| Struktura poskytovaných služeb | špatná | | | | | x | výborná |
| Vzhled veřejných prostor | odpudivý | | | x | | | přitažlivý |
| Styl řízení | autoritativní | | | | x | | kooperativní |
| Tok informací v hotelu | vážnouch | | | | x | | plynulý |
| Firemní klima | nevraživé | | | | x | | srdečné |
| Fluktuace personálu | vysoká | | | x | | | nízká |
| Kvalifikace personálu | nízká | | | | | x | vysoká |
| Ubytování | negativní | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | pozitivní |
| Vybavení/stav pokojů | špatné | | | x | | | výborné |
| Vybavení/stav ostatních prostor | špatné | | | x | | | výborné |
| Kvalita služeb (obecně) | nízká | | | | x | | vysoká |
| -recepce | nízká | | | | x | | vysoká |
| -housekeeping | nízká | | | | x | | vysoká |
| -prádelna | nízká | | | | x | | vysoká |
| -etážová služba | nízká | | | | x | | vysoká |
| Spolupráce recepce/housekeeping | špatná | | | | x | | dobrá |
| Spolupráce s etážovou službou | špatná | | | | x | | dobrá |
| Personál | špatný | | | | x | | dobry |
| Respektování potřeb hostů | slabé | | | | x | | výborné |
| Stravování | negativní | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | pozitivní |
| Struktura stravovacích služeb | špatná | | | | | x | výborná |
| Vybavení/stav restaurací | špatné | | | | x | | výborné |
| Vzhled restaurací | odpudivý | | | | x | | přitažlivý |
| Kvalita F&B nabídky | špatná | | | | x | | výborná |
| Personál | špatný | | | | x | | dobry |
| Respektování potřeb hostů | slabé | | | | x | | výborné |
| Doplňkové služby | negativní | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | pozitivní |
| Nabídka zábavy ve dne (obecně) | nedostatečná | | | | | x | výborná |
| -za dobrého počasí | nedostatečná | | | | | x | pestrá |
| -v případě špatného počasí | nedostatečná | | x | | | | pestrá |
| -sportovní zařízení | špatná | | | x | | | dobrá |
| -zábavní zařízení | špatná | | x | | | | dobrá |
| Nabídka zábavy večer (obecně) | nedostatečná | | x | | | | výborná |
| -tanec | špatná | | x | | | | dobrá |
| -jiná zábava | špatná | | x | | | | dobrá |

Příležitosti a hrozby

| Spotřebitelská poptávka po ubytování | negativní | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | pozitivní |
|---|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------|
| Počet přenocování | nízký | | x | | | | vysoký |
| Průměrná délka pobytu | krátká | | x | | | | dlouhá |
| Využití kapacity lůžek/pokojů | nízké | | | x | | | vysoké |
| Sezónní výkyvy poptávky | silné | | | x | | | slabé |
| Využití hotelu podle měsíců | kolísavé | | x | | | | vyrovnané |
| Využití hotelu podle dnů v týdnu | kolísavé | | | x | | | vyrovnané |
| Rozdělení přenocování podle způsobu rezervace | špatné | | | x | | | dobré |
| Podíl "no show" | vysoký | | | x | | | nízký |
| Storna | hodně | | | | x | | málo |
| Struktura hotelových hostů | špatná | | | | x | | ideální |
| -dle země původu | jednostranná | | | x | | | rovnoměrná |
| -dle tržních segmentů | špatná | | | x | | | dobrá |
| -dle věkové struktury | jednostranná | | | | x | | rovnoměrná |
| -příjmy | nízké | | | x | | | vysoké |
| -podíl stálých hostů | nízký | | | | x | | vysoký |
| Image hotelu | špatná | | | x | | | dobrá |
| Spotřebitelská poptávka po stravovacích službách | negativní | | | | x | | pozitivní |
| Poptávka v restauraci | slabá | | | | | x | silná |
| Sezónní výkyvy v restauraci | silné | | | | x | | slabé |
| Využití restaurace podle měsíců | kolísavé | | | | | x | vyrovnané |
| Využití restaurace podle dnů | kolísavé | | | | x | | vyrovnané |
| Struktura restauračních hostů | špatná | | | | x | | ideální |
| -dle původu | jednostranná | | | x | | | rovnoměrná |
| -dle tržních segmentů | špatná | | | x | | | dobrá |
| -dle věkové struktury | jednostranná | | | x | | | rovnoměrná |
| Příjmy | nízké | | | | x | | vysoké |
| Image restaurace | špatné | | | | x | | dobré |
| Spotřebitelská poptávka po ostatních službách | negativní | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | pozitivní |
| Poptávka po ostatních službách | slabá | | x | | | | silná |
| Struktura zákazníků | špatná | | | x | | | dobrá |
| Konkurence | negativní | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | pozitivní |
| Konkurence v místě (obecně) | silná | x | | | | | slabá |
| -konkurence hotelů | silná | x | | | | | slabá |
| -konkurence restaurací | silná | x | | | | | slabá |
| Regionální konkurence | silná | | x | | | | slabá |
| Struktura služeb konkurence | lepší | | | x | | | horší |
| Kvalita nabídky konkurence | lepší | | | x | | | horší |
| Poptávka po službách konkurence | silnější | | | x | | | slabší |
| -poptávka po ubytování | silnější | | | x | | | slabší |
| -poptávka po stravování | silnější | | | x | | | slabší |
| Tržní podíl konkurence | vyšší | | | x | | | nižší |
| Image konkurence | lepší | | | x | | | horší |

7.3 Sledování konkurence

Cílem každé společnosti je mít něco, co ostatní firmy nemají, tzv. konkurenční výhodu. To neznamená jen přebírat nápady a následné opakování, ale zjištění pozice na trhu, hledání a udržení této výhody. Informace o konkurenci lze získávat na základě výměny pracovníků v rámci hotelového řetězce nebo studijní cesty či školení. Vhodným místem jsou také veletrhy a sbírání různých časopisů a brožur. V rukou manažerů by se měly tyto informace přeměnit pomocí rozboru na marketingové cíle (Beránek a Kotek, 2007, s. 131).

Vedení podniku sleduje stále konkurenční prostředí a přizpůsobuje tomu své strategické chování. Více o zaměření na konkurenci vypovídá Tab. 8.

Tab. 8: Sledování konkurence (Beránek a Kotek, 2007, s. 130-131)

| Sledování konkurence | hodně | částečně | málo |
|--|-------|----------|------|
| Jak jste informováni o konkurenci v místě? | x | | |
| Jak cíleně sledujete konkurenci v ostatních místech? | | x | |
| Jak dalece jsou silné a slabé stránky konkurence zahrnuty ve vaší obchodní politice? | | x | |
| Jak dobře hodnotíte obrat a výsledky v porovnání s konkurencí? | | x | |
| Jak hodnotíte kvalitu a ceny v porovnání s konkurencí? | x | | |
| Jak silně se necháte ovlivňovat zlepšeními pozorovanými u konkurence? | | x | |

8 PROJEKT OUTSOURCINGU HOUSEKEEPINGU

Hlavním cílem této části je vypracovat projekt, který je zaměřen na outsourcing kmenových zaměstnanců housekeepingu. Důležitou fází je výběr vhodného dodavatele, který splňuje požadavky Interhotelu Moskva. Závěrem bude zhodnocení celkového dopadu tohoto projektu na konkurenceschopnost společnosti. Projekt nám odpoví na otázky, kdo bude dodavatelem outsourcingových služeb, jaký bude rozsah těchto služeb, jak dlouho bude projekt implementace trvat, kolik bude celý projekt stát a co bude hlavním přínosem pro Interhotel Moskva.

Díky finanční a časové úspoře, která tvoří cíl projektu, se může management společnosti zaměřit více na hlavní jádro podnikání a díky tomu se může stát silnějším na trhu. Následující kapitola pojednává o strategickém rozhodnutí společnosti, které musí být v souladu s cíli celého hotelu.

8.1 Strategické rozhodnutí podniku

Jak již je uvedeno v knižních publikacích o outsourcingu, je nejlepším krokem k zajištění určité služby externím dodavatelem určení činností, které tvoří jádro podnikání, a ty, které jsou službami doplňkovými. Na základě analýzy a průzkumu nabízených služeb společnosti Interhotel Moskva je známo, že tento subjekt působící v oblasti cestovního ruchu nabízí na trhu ubytovací, stravovací, kongresové služby. Dále také pronájem nebytových prostor a nabídka využití wellness zóny s fitness a soláriem. Za hlavní služby, které podnik poskytuje, označil převážně ubytovací, kongresové služby a pronájem nebytových prostor. Další vyjmenované služby jsou doplňkové, ale v žádném případě nezbytné.

Za všechny poskytované služby je zodpovědný management. Ekonomický úsek, Front Office a Kongresové oddělení jsou klíčovými prvky při poskytování činností patřících do hlavní části podnikání. Mezi ty vedlejší podpůrné činnosti patří např. Parkování, Technický úsek nebo oddělení HK.

8.2 Kde lze outsourcing v hotelu uplatnit

Dalším krokem je analýza činností, které management označil jako za podpůrné a lze tyto úseky z podniku zajistit externím dodavatelem.

Parkování

Parkoviště nacházející se přímo před Interhotelem Moskva je zabezpečováno pracovníky provozního ředitele. Jelikož se nejedná o službu, která by omezovala hlavní činnosti podniku, není nutno právě tuto službu z podniku vytěsnit.

Technický úsek

Jak již lze odvodit z názvu, toto oddělení má na starosti zabezpečení technické stránky provozu hotelu, do které spadá např. kontrola a obsluha topného systému a veškerého funkčního zařízení, které se v hotelu nachází. Je zde jeden vedoucí pracovník, který má na starosti své podřízené. Všichni pracovníci chodí pravidelně na školení, díky kterým zabezpečují bezproblémový chod a zvládají obsluhu i složitých přístrojů. Z důvodu dobře fungujících procesů a kvalifikaci personálu není potřeba tento úsek zajišťovat z externích zdrojů.

Housekeeping

Právě oddělení HK patří k nejčastějším činnostem, které jsou managementem vyčleněny a zajištěny z externích zdrojů. Tyto služby doplňují podnikové hlavní aktivity. Jejich kvalita a komplexnost je velmi důležitá, a díky kvalitnímu výběru dodavatele a kontrole lze dosáhnout lepších výsledků. Oddělení housekeepingu se stará o ubytovací část hotelu, kde je velká koncentrace použitého prádla. Domnívám se, že právě toto oddělení je pro outsourcing vhodné. Interhotel Moskva již využívá služeb externího dodavatele na praní prádla.

8.3 Koncepce outsourcingového projektu

Projekt se bude týkat především vytěsnění činnosti pracovních procesů zaměstnanců oddělení. Dále je popsán plán projektu, který se skládá ze dvou částí. První částí je analýza oddělení HK. Druhou částí je návrh projektu.

8.3.1 Analýza oddělení HK Interhotelu Moskva

Informace nutné pro tuto část projektu budu čerpat z analytické části, která obsahuje všechny potřebné informace o Interhotelu Moskva. Důležité je také vzpomenout problémy týkající se chodu oddělení HK.

8.3.1.1 *Problémy týkající se zabezpečení chodu oddělení HK*

Významným problémem, s kterým se potýká snad každý hotelový komplex, je sezónnost, pořádání mimořádných akcí a s tím zajištění pracovních sil. Vzhledem k výkyvům v poptávce dochází k nedostatku nebo naopak k dočasnému nadbytečnému stavu personálu. Právě díky outsourcingu lze tyto problémy odstranit. Zmíněné problémy zabraňují managementu řídit oddělení HK efektivně, jelikož se nedá práce nastavit jako při výrobním procesu.

8.3.2 **Návrhová část projektu**

Tato část práce pojednává o sestavení podmínek spolupráce mezi zadavatelem projektu a dodavatelem poskytovaných služeb. Poznatky z analytické části napomohou definovat podrobnější podmínky. Dále se budu zabývat podrobnějším popisem vybraných společností, kde na závěr vyberu nejvhodnějšího dodavatele, který bude splňovat všechny podmínky. Jelikož každý projekt je časově náročný, tak pro přehlednost sestavím časový harmonogram, díky kterému budou všechny činnosti přehledné. Následně porovnáím náklady na oddělení HK, kdy na jedné straně budou náklady v případě zajištění činnosti vnitropodnikovými silami a na straně druhé v případě využití outsourcingu. Výslednou úsporu zhodnotím v závislosti na konkurenceschopnosti společnosti.

8.3.2.1 *Definování rozsahu služeb outsourcingu*

Management plánuje převést na externího dodavatele služby, kterými bude zabezpečovat každodenní chod v Interhotelu Moskva v těchto prostorách:

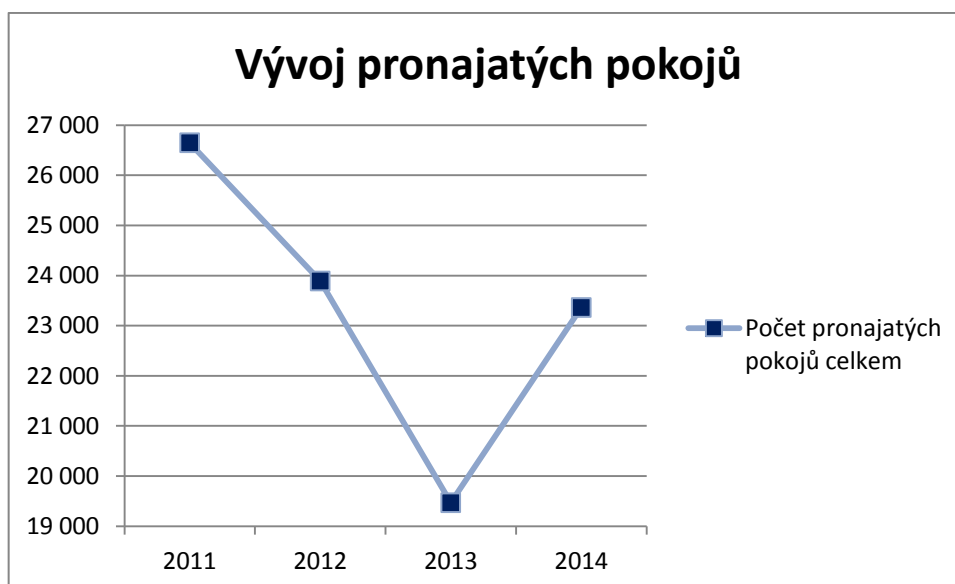
- *Hotelové pokoje* - výměna ložního prádla, očištění nábytku, pracovního stolu, nočního stolku, stoličky, křesla, rámu obrazů, zrcadla, podlahové plochy (koberec, keramická dlažba). Celkový počet pokojů je 109.
- *Kongresové prostory* - úklid kongresového sálu s kapacitou 250 osob a salonků pro 25-70 osob.
- *Sociální zařízení* - vyčištění WC, sprchového koutu, vany.
- *Veřejné prostory* - zajištění čistoty na schodištích, chodbě, ve výtahu a v prostorách vstupní haly.
- *Kanceláře* – úklid kancelářských prostor a zasedacích místností

Následující Tab. 9 nám dává přehled o počtu pronajatých hotelových pokojů v jednotlivých letech. Jelikož potřebuji pro další výpočty znát přibližnou hodnotu počtu pronajatých pokojů v roce 2014, budu se řídit prognózami ČNB.

Tab. 9: Obsazenost hotelových pokojů v jednotlivých letech (Vlastní zpracování)

| Rok | Počet pronajatých pokojů celkem | Jednolůžkových |
|------|---------------------------------|-----------------|
| 2014 | 23 363 | 4 206 ks (18 %) |
| 2013 | 19 469 | 3 505 ks (18 %) |
| 2012 | 23 892 | 4 062 ks (17 %) |
| 2011 | 26 649 | 4 531 ks (17 %) |

Graf. 1: Vývoj obsazenosti pokojů (Vlastní zpracování)



Prognóza HDP za rok 2014 je nárůst o 2,2 %. Jelikož se sektor služeb vyvíjí o něco pomaleji jako průmysl, odhaduji mírný růst obsazenosti hotelu o 1,2 %. Tudíž za rok 2014 budu počítat s hodnotou 23 363 obsazených pokojů (ČNB, © 2014).

Spolupráce partnerů

Zadavatel projektu – služby, které chce management outsourcovat, se mohou vzhledem k dynamickému prostředí měnit každým dnem. Proto je nutné komunikovat stále s externí firmou a najít si tudíž zodpovědnou osobu v Interhotelu Moskva za tato jednání. Jelikož doposud za tyto služby byla odpovědná vedoucí HK oddělení, proto by bylo vhodné jí tuto

funkci přenechat, jelikož má největší přehled, co se týče kvality, standardů a systému kontroly.

Dodavatel služby – hlavní osobou při spolupráci se zadavatelem projektu bude provozní ředitel dodavatele. V případě potřeby právě tato osoba bude řešit vzniklé záležitosti s vedoucí HK oddělení. Na začátku každého roku nebo po domluvě se vždy uskuteční meeting, kde se obě strany domluví na dalších podmínkách spolupráce a cílech, kterých chtějí v následujícím období dosáhnout.

Cena za služby

Cena za outsourcované služby bude hrazena dodavateli na základě jeho vystavených faktur. Tyto faktury budou vystaveny vždy na služby za minulý měsíc se splatností 21 dní. Hrazeny budou na bankovní účet dodavatele. Dodavatel bude provádět služby za smluvní cenu na základě jeho nákladů a zisku.

Z důvodu rostoucí inflace bude součástí smluvní ceny také protiinflační opatření. To znamená, že na začátku každého kalendářního roku se dle statistik ČSÚ zohlední cena dle výše inflace. Po dvou letech bude uzavřena závazná smluvní cena, která se bude upravovat pouze o zmíněnou inflaci. Díky této inflační doložce má zadavatel projektu jistotu, že poskytovatel služby bude schopen provádět sjednané činnosti v různých částech hospodářského cyklu.

8.3.3 Informace o vybraných dodavatelích

S žádostí o zaslání cenové kalkulace na základě přiloženého podrobnějšího popisu úklidových služeb, jsem oslovila postupně 15 úklidových společností ze Zlínského kraje se zaměřením přímo na firmy působící ve Zlíně. V cenových kalkulacích jsou zahrnuty čisticí prostředky, pracovní pomůcky, mzdy a jiné nákladové položky nutné k výkonu práce. Z těchto patnácti firem jsem vybrala 3 firmy, které mi poskytly podrobnější kalkulaci a splňovaly předem definované požadavky od zadavatele projektu. Mezi tyto požadavky patří sídlo poskytovatele služeb, jejich cena za odvedenou práci, zda pracují i o svátcích a víkendech, jestli si účtují za dopravu, zda využívají vysílačky pro jednodušší komunikaci, jak velkou mají zkušenost s úklidem velkých ubytovacích zařízení. Dalšími kritérii jsou doba splatnosti faktury, sjednané komplexní pojištění v případě vzniklé škody, ochota zabezpečit nárazové akce v podobě plesů, večírků, seminářů, kongresů. Jednou z možností

je také možnost převzetí stávajících kmenových zaměstnanců dodavatelskou společností. Proto i tato možnost se stane jedním z kritérií při výběru.

ZLÍNJUST spol. s r.o.

Úklidová společnost sídlící na Třídě Tomáše Bati 1337 ve Zlíně má již zkušenosti s těmito činnostmi od roku 1993. Cílem společnosti je vytvořit kvalitní odvětví, profesionální společnost se zaměřením na spokojenost zákazníků. Společnost je nositelem mezinárodního certifikátu kvality jakosti ČSN EN ISO 9002.

Tab. 10: Cenová kalkulace společnosti ZLÍNJUST, s.r.o. (Vlastní zpracování)

| Druh úklidu | Cena | Poznámka |
|-----------------------------|-----------|---------------|
| Hodinová sazba za úklid | 180 Kč | |
| Úklid hotelového pokoje | 85 Kč | 1 úklid |
| Úklid veřejných prostor | 23 605 Kč | měsíc (po-ne) |
| Úklid kancelářských prostor | 596 Kč | měsíc (po-pá) |
| Úklid kongresových prostor | 571 Kč | 1 úklid |

(součástí kalkulace jsou náklady na čisticí prostředky, pomůcky, mzdové odvody, dopravu)

DELTA SERVIS, s.r.o.

Tradice této úklidové společnosti sahají do roku 1991. Od této doby firma působí v Olomouci se sídlem na ulici Dobrovského 8. Firma jako první na Moravě roku 2000 právem obdržela certifikát ČSN EN ISO 9001:2001 systému jakosti dle požadavků ISO.

Tab. 11: Cenová kalkulace společnosti DELTA SERVIS, s.r.o. (Vlastní zpracování)

| Druh úklidu | Cena | Poznámka |
|-----------------------------|-----------|---------------|
| Hodinová sazba za úklid | 120 Kč | |
| Úklid hotelového pokoje | 80 Kč | 1 úklid |
| Úklid veřejných prostor | 16 879 Kč | měsíc (po-ne) |
| Úklid kancelářských prostor | 566 Kč | měsíc (po-pá) |
| Úklid kongresových prostor | 663 Kč | 1 úklid |

(součástí kalkulace jsou náklady na čisticí prostředky, pomůcky, mzdové odvody, dopravu)

PUCLÍK

Úklidová firma paní Mileny Plaché se sídlem v Uherském Hradišti na ulici Lomené 876 se zaměřuje na pravidelné úklidy domácností, kancelářských prostor a administrativních budov. Svým zákazníkům se snaží vycházet maximálně vstřícně. Cílem je spokojenost na obou stranách a kvalitně odvedená práce.

Tab. 12: Cenová kalkulace společnosti PUCLÍK (Vlastní zpracování)

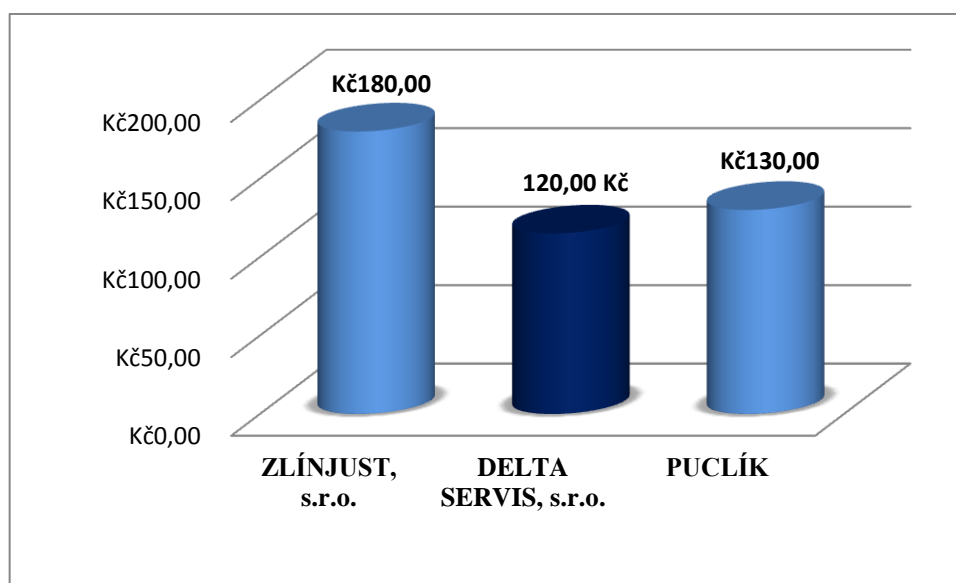
| Druh úklidu | Cena | Poznámka |
|-----------------------------|-----------|---------------|
| Hodinová sazba za úklid | 130 Kč | |
| Úklid hotelového pokoje | 80 Kč | 1 úklid |
| Úklid veřejných prostor | 28 400 Kč | měsíc (po-ne) |
| Úklid kancelářských prostor | 660 Kč | měsíc (po-pá) |
| Úklid kongresových prostor | 590 Kč | 1 úklid |

(součástí kalkulace jsou náklady na čisticí prostředky, pomůcky, mzdové odvody, dopravu)

8.3.3.1 Výběr nejlepšího dodavatele

Na základě kalkulací a prostudování informací o jednotlivých firmách, jsem vybrala nejvhodnějšího dodavatele společnost DELTA SERVIS, s.r.o. Dále se srovnáním nákladů této společnosti budu věnovat v nákladové analýze této kapitoly. Dle grafu můžeme porovnat hodinovou mzdovou sazbu za úklid vybraných společností.

Graf. 2: Srovnání hodinové mzdové sazby úklidových společností (Vlastní zpracování)



8.3.3.2 Outsourcingová smlouva

Součástí každé realizace projektu je i smlouva, která určuje rozsah práv a povinností obou zúčastněných stran. Vycházela jsem z poznatků teoretické části a níže jsou zmíněny oblasti, které by měly být v každé smlouvě blíže specifikovány:

- předmět outsourcingové smlouvy,
- smluvní strany a jejich zodpovědný zástupce,

- místo a čas plnění smlouvy,
- cena za služby včetně platebních podmínek,
- práva a povinnosti dodavatele,
- práva a povinnosti zadavatele,
- sankce za neplnění podmínek,
- podmínky v případě odstoupení od smlouvy,
- a jiné ustanovení.

8.3.4 Časová analýza projektu

Fáze projektu

A. Zahájení projektu

- *sdělení úvahy o outsourcingu, projednání, zahájení projektu*
- *výběr členů projektového týmu*
- *rozdělení činností a pravomocí*

B. Analytická část projektu

- *analýza oddělení HK Interhotelu Moskva*
- *analýza mzdových nákladů oddělení HK Interhotelu Moskva*

C. Návrhové řešení projektu

- *určení rozsahu vytěsněných služeb*
- *popis zadavatele a dodavatele vytěsněných služeb*

D. Podmínky projektu

- *určení podmínek a požadavků na dodavatelskou společnost*

E. Výběr dodavatele

- *průzkum trhu*
- *oslovení vybraných dodavatelů*

F. Outsourcingová smlouva

- *vytvoření outsourcingové smlouvy oddělení HK Interhotelu Moskva*
- *podpis outsourcingové smlouvy oběma stranami*

G. Realizace projektu

- *organizační a personální změny oddělení HK Interhotelu Moskva*
- *školení pracovníků dodavatelské společnosti*
- *přechod vytěsněných činností na dodavatelskou společnost*

- *zhodnocení konkurenceschopnosti Interhotelu Moskva díky využití outsourcingu*

Plán projektových činností

Na sestavení časového plánu využiji program WinQSB a metodu PERT. Následující Tab. 13 zachycuje všechny hlavní činnosti projektu, délku trvání jednotlivých činností a jejich předchůdce. Tyto údaje postupně vložím do programu WinQSB.

Tab. 13: Uspořádání činností pro metodu CPM (Vlastní zpracování)

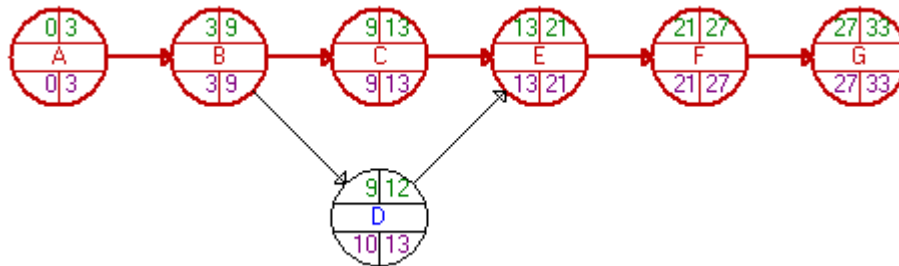
| Fáze | Název činnosti | Délka trvání činnosti (dny) | Předcházející činnost |
|------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| A | Zahájení projektu | 3 | _____ |
| B | Analytická část projektu | 6 | A |
| C | Návrhové řešení projektu | 4 | B |
| D | Podmínky projektu | 3 | B |
| E | Výběr dodavatele | 8 | C, D |
| F | Outsourcingová smlouva | 6 | E |
| G | Realizace projektu | 6 | F |

Výsledkem tohoto zpracování je následující Obr. 8, kde lze vidět délku trvání jednotlivých činností a časy, kdy je nejbližší možný začátek nebo konec činností. Lze zde vidět i časovou rezervu nebo údaj zda se jedná o kritickou cestu. Předposledním údajem v tabulce je celkový čas projektu, který je pomocí programu vypočítán na 33 dní.

| 04-24-2014 23:54:27 | Activity Name | On Critical Path | Activity Time | Earliest Start | Earliest Finish | Latest Start | Latest Finish | Slack (LS-ES) |
|------------------------|---------------|------------------|---------------|----------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|
| 1 | A | Yes | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 |
| 2 | B | Yes | 6 | 3 | 9 | 3 | 9 | 0 |
| 3 | C | Yes | 4 | 9 | 13 | 9 | 13 | 0 |
| 4 | D | no | 3 | 9 | 12 | 10 | 13 | 1 |
| 5 | E | Yes | 8 | 13 | 21 | 13 | 21 | 0 |
| 6 | F | Yes | 6 | 21 | 27 | 21 | 27 | 0 |
| 7 | G | Yes | 6 | 27 | 33 | 27 | 33 | 0 |
| | Project | Completion | Time | = | 33 | days | | |
| | Number of | Critical | Path(s) | = | 1 | | | |

Obr. 9: Řešení projektových činností metodou CPM pomocí programu WinQSB

Pomocí stejného programu je převeden plán činností projektu do grafické podoby viz Obr. 9. Z obrázku lze vyčíst, že jedinou činností D – Stanovení podmínek projektu je možné prodloužit o 1 den.

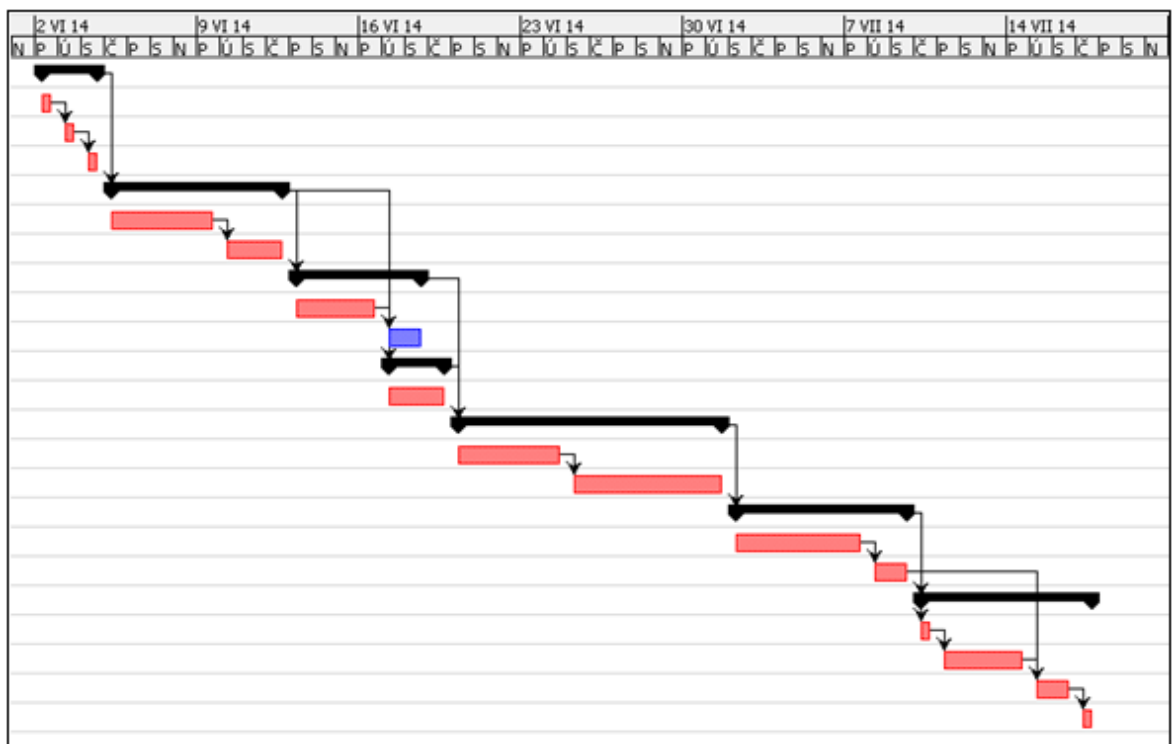


Obr. 10: Grafické zpracování metody CPM pomocí programu WinQSB

Další Obr. 10 znázorňuje jednotlivé činnosti projektu. Činnosti označeny písmeny A – G představují hlavní činnosti. Ke každé činnosti je uvedena délka trvání a jejich předchůdci. Při využití programu WinQSB jsem zjistila, že jedinou činností D (Podmínky projektu) lze prodloužit o jeden den. Ostatní činnosti je nutno provést ve stanovený čas, jinak by byla ohrožena celá realizace projektu. Tento proces je zobrazen pomocí projektu OpenProj v Ganttově diagramu, který lze vidět v Obr. 11. Právě díky tomuto přehlednému zobrazení harmonogramu lze vidět provázanost činností a jejich délku trvání díky kalendáři v horním okraji. Začátek projektu je stanoven na 2. 6. 2014 a konec na 17. 7. 2014.

| № | Jméno | Trvání | Začátek | Konec | Předchůdci |
|----|--|--------|--------------|---------------|------------|
| 1 | ⊖A | 3 dny | 2.6.14 8:00 | 4.6.14 17:00 | |
| 2 | Sdělení úvahy o outsourcingu, projednání, zahájení projektu | 1 den | 2.6.14 8:00 | 2.6.14 17:00 | |
| 3 | Výběr členů projektového týmu | 1 den | 3.6.14 8:00 | 3.6.14 17:00 | 2 |
| 4 | Rozdělení činností a pravomocí | 1 den | 4.6.14 8:00 | 4.6.14 17:00 | 3 |
| 5 | ⊖B | 6 dní | 5.6.14 8:00 | 12.6.14 17:00 | 1 |
| 6 | Analýza oddělení HK Interhotelu Moskva | 3 dny | 5.6.14 8:00 | 9.6.14 17:00 | |
| 7 | Analýza mzdových nákladů oddělení HK Interhotelu Moskva | 3 dny | 10.6.14 8:00 | 12.6.14 17:00 | 6 |
| 8 | ⊖C | 4 dny | 13.6.14 8:00 | 18.6.14 17:00 | 5 |
| 9 | Určení rozsahu vytěsněných služeb | 2 dny | 13.6.14 8:00 | 16.6.14 17:00 | |
| 10 | Popis zadavatele a dodavatele vytěsněných služeb | 2 dny | 17.6.14 8:00 | 18.6.14 17:00 | 5;9 |
| 11 | ⊖D | 3 dny | 17.6.14 8:00 | 19.6.14 17:00 | 9 |
| 12 | Určení podmínek a požadavků na dodavatelskou společnost | 3 dny | 17.6.14 8:00 | 19.6.14 17:00 | |
| 13 | ⊖E | 8 dní | 20.6.14 8:00 | 1.7.14 17:00 | 8;11 |
| 14 | Průzkum trhu | 3 dny | 20.6.14 8:00 | 24.6.14 17:00 | |
| 15 | Oslovení vybraných dodavatelů | 5 dní | 25.6.14 8:00 | 1.7.14 17:00 | 14 |
| 16 | ⊖F | 6 dní | 2.7.14 8:00 | 9.7.14 17:00 | 13 |
| 17 | Vytvoření outsourcingové smlouvy oddělení HK Interhotelu Moskva | 4 dny | 2.7.14 8:00 | 7.7.14 17:00 | |
| 18 | Podpis outsourcingové smlouvy oběma stranami | 2 dny | 8.7.14 8:00 | 9.7.14 17:00 | 17 |
| 19 | ⊖G | 6 dní | 10.7.14 8:00 | 17.7.14 17:00 | 16 |
| 20 | Organizační a personální změny oddělení HK Interhotelu Moskva | 1 den | 10.7.14 8:00 | 10.7.14 17:00 | 18 |
| 21 | Školení pracovníků dodavatelské společnosti | 2 dny | 11.7.14 8:00 | 14.7.14 17:00 | 20 |
| 22 | Přechod vytěsněných činností na dodavatelskou společnost | 2 dny | 15.7.14 8:00 | 16.7.14 17:00 | 18;21 |
| 23 | Zhodnocení konkurenceschopnosti Interhotelu Moskva díky využití outsourcingu | 1 den | 17.7.14 8:00 | 17.7.14 17:00 | 22 |

Obr. 11: Plán činností projektu zpracovaný v programu OpenProj



Obr. 12: Plán činností zobrazený pomocí Ganttova diagramu v programu OpenProj

8.3.5 Nákladová analýza projektu

Na základě analytické části vypočítám nákladovou analýzu projektu. Tab. 14 uvádí, že měsíční mzdové náklady pracovníků oddělení HK jsou **290 311 Kč**. Jelikož ale po domluvě se zadavatelem projektu jsme usoudili, že bude výhodné ponechat vedoucí HK oddělení jako kmenového zaměstnance, musím tuto sumu upravit o její plat. Následující tabulka uvádí náklady na insourcing služeb Interhotelu Moskva.

Tab. 14: Velikost nákladů v případě insourcingu (Interní zdroj společnosti)

| | |
|-------------------------------------|-------------------|
| Celkové mzdové náklady | 290 311 Kč |
| Fixní plat vedoucí oddělení HK | 26 800 Kč |
| Náklady na insourcing služeb | 263 511 Kč |

Jelikož v ceně za outsourcovanou službu jsou zahrnuty také náklady na čisticí prostředky, musím připočítat ke vnitropodnikovým nákladům také ceny, které hotel platí dodavatelům těchto prostředků. Účet 501 200 Spotřeba čisticích prostředků nám dává informaci, náklady na čisticí prostředky za rok 2013 činily 600 000 Kč.

Tab. 15: Velikost nákladů insourcingu včetně nákladů na čisticí prostředky (Interní zdroj společnosti)

| | |
|---------------------------------------|-------------------|
| Měsíční náklady na insourcing služeb | 263 511 Kč |
| Měsíční náklady na čisticí prostředky | 50 000 Kč |
| Náklady za měsíc celkem | 313 511 Kč |

Tab. 16: Hodinová dotace jednotlivých pracovníků (Interní zdroj společnosti)

| Hodinová dotace pracovníka podle požadavků | | | | | |
|--|-------|-------------|-------|--------------------|--------------|
| Pozice | Počet | Čas | Hodin | Průměrný počet dní | Počet hodin |
| pokojská | 5 | 07:00-15:30 | 8 | 22 | 880 |
| uklízečka I. Směna | 5,5 | 05:00-13:30 | 8 | 22 | 968 |
| uklízečka II. Směna | 1 | 13:30-21:30 | 8 | 22 | 176 |
| Počet hodin celkem za měsíc | | | | | 2 024 |

Tab. 17: Srovnání insourcingu x outsourcingu (Vlastní zpracování)

| | |
|------------------------------------|---------------------|
| Měsíční náklady insourcing | 313 511 Kč |
| Měsíční náklady outsourcing | 242 880 Kč |
| Roční náklady insourcing | 3 762 132 Kč |
| Roční náklady outsourcing | 2 914 560 Kč |
| Výsledné zhodnocení | 847 572 Kč |

Po srovnání celkových ročních nákladů na outsourcing a insourcing, dojdeme k závěru, že při využití dodavatelské společnosti by Interhotel Moskva ušetřil v roce 2015 **847 572 Kč**.

8.3.6 Riziková analýza projektu

Žádný projekt se neobejde bez ohrožení případnými riziky, které číhají na každém rohu podnikatelského prostředí. Vedení podniku by mělo s těmito riziky počítat a snažit se jim předcházet. Mezi nejčastější rizika spojená s implementací outsourcingu do společnosti patří níže uvedené.

- A. Neschopnost dodavatele plnit dohodnuté závazky** - tato situace představuje velké riziko a může být zapříčiněna např. neočekávanými situacemi nebo mimořádnými událostmi.
- B. Kvalita služeb** – dodavatelská společnost nemusí provádět dohodnuté činnosti v požadované kvalitě a může to ohrozit spokojenost hostů a tím i případně ohrozit tržby a dobré podvědomí o hotelových službách.
- C. Monitoring vyhodnocení výkonů** – právě vykonávání služeb dodavatelskou firmou může zhoršit nebo znemožnit měření pracovních výkonů.
- D. Špatná komunikace mezi zadavatelem a dodavatelem** – pro hladký průběh výkonu outsourcované služby je nezbytná komunikace mezi zadavatelem a dodavatelem. V případě problému je nutné jej hned řešit, a pokud rychle nepředá jedna strana druhé potřebné informace, může to ohrozit celý hotelový provoz.

- E. Dopad na morálku ostatních zaměstnanců** – začlenění pracovníků dodavatelské společnosti může mít nepříznivý vliv na ostatní zaměstnance. Může to tak být z důvodu obavy, že jejich pracovní pozice může být také časem nahrazena.
- F. Únik citlivých informací ze společnosti** – vzhledem k novým a neznámým pracovníkům vykonávajících outsourcované služby ve společnosti, může dojít ke ztrátě důležitých informací, kterých by mohli zneužít.
- G. Skryté náklady outsourcingu**- jak je blíže popsáno v teoretické části, outsourcing sebou nese i skryté náklady, se kterými by měl management počítat. Tyto náklady nejsou vždy stejné, proto nelze hned stanovit jejich konkrétní výši. Mezi nejčastější skryté náklady patří nižší než předpokládaná produktivita pracovníků, dodatečné náklady na školení z důvodu zlepšení kvalifikace, a další jiné náklady spojeny se zavedením outsourcingu do společnosti.
- H. Bankrot dodavatele** – nepříznivý ekonomický vývoj může ohrozit fungování společnosti. Ve výčtu požadavků při výběru dodavatele jsem se zaměřila na ekonomicky stabilní společnosti, ale vzhledem k dynamickému prostředí, se může stát cokoli, tudíž je potřeba uvažovat i s touto možností.
- I. Návrat do původního stavu před outsourcingem** – i návrat situace do původního stavu před outsourcingem může být pro společnost rizikem. V případě nespokojenosti společnosti s dodavatelskou firmou na zjištěného špatného podvědomí o hotelu a základě snížení poptávky po službách a následně i zisku, je převzetí činností do vnitropodnikových procesů nelehkým a hlavně nákladným úkolem.

Tab. 18: Míra pravděpodobnosti výskytu rizika (Vlastní zpracování)

| Míra pravděpodobnosti výskytu rizika | % | Činnost projektu |
|--------------------------------------|--------|------------------|
| Minimální | 0-20 | |
| Nízká | 21-40 | D,E,F,G |
| Střední | 41-60 | B,C,G,I |
| Vysoká | 61-80 | A |
| Velmi vysoká | 81-100 | |

Tab. 19: Matice rizik (vlastní zpracování dle Kruliš, 2011, s 141)

| Závažnost | Nízká | Střední | Vysoká |
|--------------------------|-------|---------|--------|
| Pravděpodobnost následků | | | |
| Nízká | | E | D |
| Střední | | C | A, F |
| Vysoká | | B,I | G, H |

8.4 Vliv outsourcingu na konkurenceschopnost

V této podkapitole zjišťuji vliv na míru konkurenceschopnosti díky využití outsourcingu kmenových zaměstnanců housekeepingu. Za předpokladu, že vedení společnosti využije nabídky externího dodavatele Delta Servis, s.r.o. v roce 2015, lze předpokládat roční úsporu ve výši 847 572 Kč. Díky této úspoře může společnost dosáhnout konkurenční výhody díky snížení průměrné ceny za pronajatý pokoj. Na základě prognózy HDP za rok 2014 zveřejněné ČNB jsem vypočetla, že by se poptávka po službách měla mírně zvýšit. Tudíž předpokládám nárůst o 1,2 %, což činí odhadovanou roční obsazenost 23 363 pokojů. Když vydělím uspořenou částku 847 572 Kč odhadovanou obsazeností pokojů, dostanu částku, o kterou by vedení společnosti mohlo snížit cenu za pronájem pokoje.

$$\text{Částka, o kterou lze snížit cenu za pronajatý pokoj} = 847\,572 / 23\,363$$

$$\text{Částka, o kterou lze snížit cenu za pronajatý pokoj} = 36,30 \text{ Kč}$$

Jelikož se ve Zlínském kraji nachází okolo 30 hotelů, je snížení ceny přibližně o 36 Kč možností, jak lze pravděpodobně zvýšit obsazenost hotelových pokojů a tak i případně zisk společnosti. Výsledek tedy považuji za příznivý.

8.4.1 Přínosy outsourcingového projektu

- I. Finanční** – V případě využití služeb dodavatele DELTA SERVIS, s.r.o. by došlo k ročním úsporám ve výši 847 572 Kč. Tento údaj jsem zjistila na základě oslovení dodavatelské společnosti, která mi poskytla kalkulaci včetně nákladů na čisticí prostředky. Interní údaje společnosti týkající se mzdových nákladů na kmenové zaměstnance oddělení HK jsou bez nákladů na čisticí prostředky, tudíž jsem tuto sumu musela připočítat. Po nahlédnutí do účetních výkazů jsem zjistila, z účtu 501 200 Spotřeba čisticích prostředků, že roční náklady činí 600 000 Kč. Po zhodnocení nákladů na outsourcing a insourcing jsem dospěla k závěru, že z finančního hlediska se vyplatí přenechat činnosti oddělení HK externí společnosti.
- II. Organizační** – Jelikož vybraná společnost DELTA SERVIS, s.r.o. vlastní certifikát kvality ČSN EN ISO 9001:2001 je předpokladem profesionalita, rychlost a vysoká kvalita odvedené práce.
- III. Procesní** – Vedení společnosti se vytratí starosti s řízením kmenových zaměstnanců, tudíž se budou moci více soustředit na jiné činnosti.
- IV. Konkurenční** – Snem snad každého ekonomického subjektu je být silným na trhu a vynikat v konkurenčním prostředí mezi ostatními. V případě využití externího dodavatele bude mít společnost roční úsporu nákladů ve výši 847 572 Kč. Na základě prognózy ČNB o vývoji HDP jsem odhadla počet pronajatých pokojů v roce 2014 na 23 363 ks. Po vydělení velikosti úspory počtem odhadnutých pronajatých pokojů jsem dospěla k částce 36 Kč, o kterou lze snížit průměrnou cenu za pronajatý pokoj. Tuto částku považuji za velmi příznivou.

ZÁVĚR

Cílem celého projektu bylo prozkoumat trh úklidových společností a vybrat vhodného dodavatele pro nahrazení stávajících kmenových zaměstnanců oddělení HK dodavatelskou společností. V teoretické části jsou čerpány poznatky z odborných knih týkajících se outsourcingu, které jsou následně využity v projektové části této práce. V praktické části je představen podrobněji Interhotel Moskva a oddělení HK, které je hlavním objektem při tvorbě projektu. Nejdůležitější a nejzajímavější projektová část obsahuje strategické rozhodnutí společnosti o outsourcingu, popis vybraných úklidových společností. Dále na základě nákladové analýzy je vybrána společnost DELTA SERVIS, s.r.o., která splňuje všechny požadavky od zadavatele projektu. Důležitou částí projektu bylo také zjistit, jak by se implementace projektu promítla na konkurenceschopnost hotelu. Vzhledem k uspořené částce v případě využití outsourcingu a odhadovanému počtu pronajatých pokojů v roce 2014, jsem dospěla k závěru, že vedení společnosti by mohlo snížit průměrnou cenu za pronajímáný pokoj o 36 Kč, což se může v budoucnu příznivě promítnout do velikosti poptávky po tomto ubytovacím zařízení. Nejen cena je rozhodujícím faktorem při výběru ubytování. Mezi hlavní faktory patří také doporučení známých, lokalita hotelu, kvalita poskytovaných služeb. Avšak cena v mnoha případech tvoří to hlavní kritérium při výběru.

Díky zpracování diplomové práce mám větší přehled o náročnosti řízení hotelového provozu a aktivitách spojenými s úsporami nákladů. Za předpokladu využití outsourcingového projektu odpadnou Interhotelu Moskva velké náklady na kmenové pracovníky housekeepingu a kontrolu nad externí společností bude provádět stále vedoucí oddělení HK, které se pracovní pozice nezmění. Zůstane jako prostředník při komunikaci s vedením Interhotelu Moskva a společností DELTA SERVIS, s.r.o., z důvodu dlouhodobé zkušenosti se zabezpečením chodu tohoto oddělení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK, 2007. *Řízení hotelového provozu*. 4. přepracované vydání. Praha: MAG Consulting, s.r.o., 240 s. ISBN 978-80-86724-30-0.

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL, 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck, 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.

ČNB, © 2014. Aktuální prognóza ČNB [online]. Praha [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html

Etický kodex, © 2012. Česká asociace franchisingu [online]. Praha [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/eticky-kodex-franchisingu>

FITZ-ENZ, Jac a Barbara DAVISON, 2002. *How to measure human resources management*. 3rd. ed. New York: McGraw-Hill, 351 s. ISBN 0-07-136998-8.

Franchisové systémy, © 2012. Česká asociace franchisingu [online]. Praha [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/jak-funguje-franchisovy-system>

Gastronomie, © 2012. Hotel Moskva [online]. Zlín [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.hotelmoskva.cz/gastronomie/>

HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK, 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

HOLLOWAY, J. Christopher a Claire HUMPHREYS, 2009. *The business of tourism*. 8th. ed. Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall, 776 s. ISBN 978-0-273-71710-2.

Hotel se změní, © 2012. Hotel Moskva [online]. Zlín [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.hotelmoskva.cz/rekonstrukce/>

International Facility Management Association, © 2013. *Historie Facility Managementu* [online]. Praha [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.ifma.cz/index.php/facility-management/historie-fm>

Konference, © 2012. Hotel Moskva [online]. Zlín [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.hotelmoskva.cz/konference/>

Kontakt, © 2012. Hotel Moskva [online]. Zlín [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.hotelmoskva.cz/kontakt/>

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2011. Moderní hotelový management. Praha: GRADA, 200 s. ISBN 978-80-247-3868-0.

MAISNER, Martin a Jiří ČERNÝ, 2012. Právní aspekty outsourcingu. Praha: Wolters Kluwer, 163 s. ISBN 978-80-7357-746-9.

Prezidentské apartmá, © 2012. Hotel Moskva [online]. Zlín [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.hotelmoskva.cz/sluzby/pokoje/prezidentske-apartma/>

RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL, 2007. Outsourcing ve firmě: Průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí. Brno: Computer Press, a. s., 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.

STROUHAL, Jiří, 2012. Ekonomika podniku. Praha: INSTITUT CERTIFIKACE ÚČETNÍCH, a.s., 176 s. ISBN 978-80-86716-83-1.

STÝBLO, Jiří, 2005. Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců. Praha: ASPI, a. s., 116 s. ISBN 80-7357-094-7.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. Podniková ekonomika. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠTRUP, Ondřej, © 2013. Facility management v časopisu Realit. In: International Facility Management Association [online]. Praha, říjen 2012 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.ifma.cz/index.php/facility-management>

Ubytování, © 2012. Hotel Moskva [online]. Zlín [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.hotelmoskva.cz/ubytovani/>

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, a kol, 2012. Podniková ekonomika. Praha: GRADA, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Wellnes & sport, © 2012. Hotel Moskva [online]. Zlín [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.hotelmoskva.cz/wellnes-sport/>

Další zdroje:

Interní zdroje Interhotelu Moskva a. s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně

CR Cestovní ruch

HK Housekeeping

HZS Hodinová zúčtovací sazba

IFMA International Facility Management Association

OR Obchodní rejstřík

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|-----------|
| <i>Obr. 1: Schéma outsourcingu a insourcingu</i> | <i>17</i> |
| <i>Obr. 2: Myšlenková mapa: Co všechno lze v podniku outsourcovat.....</i> | <i>26</i> |
| <i>Obr. 3: Hierarchie cílů společnosti při outsourcingu</i> | <i>27</i> |
| <i>Obr. 4: Cíle outsourcingu.....</i> | <i>31</i> |
| <i>Obr. 5: Mapa umístění Interhotelu Moskva.....</i> | <i>42</i> |
| <i>Obr. 6: Organizační struktura Interhotelu Moskva.....</i> | <i>44</i> |
| <i>Obr. 7: Ishikawův diagram</i> | <i>58</i> |
| <i>Obr. 8: Řešení projektových činností metodou CPM pomocí programu WinQSB.....</i> | <i>70</i> |
| <i>Obr. 9: Grafické zpracování metody CPM pomocí programu WinQSB</i> | <i>71</i> |
| <i>Obr. 10: Plán činností projektu zpracovaný v programu OpenProj</i> | <i>72</i> |
| <i>Obr. 11: Plán činností zobrazený pomocí Ganttova diagramu v programu OpenProj</i> | <i>72</i> |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|---|-----------|
| <i>Graf. 1: Vývoj obsazenosti pokojů.....</i> | <i>65</i> |
| <i>Graf. 2: Srovnání hodinové mzdové sazby úklidových společností</i> | <i>68</i> |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| <i>Tab. 1: Příčiny snižování stavů ve světě</i> | 18 |
| <i>Tab. 2 Výpočet celkových nákladů outsourcingu</i> | 32 |
| <i>Tab. 3: Přehled typů pokojů a jejich počet</i> | 45 |
| <i>Tab. 4: Počet zaměstnanců v oddělení HK</i> | 48 |
| <i>Tab. 5: Rozloha hotelu v jednotlivých etážích</i> | 53 |
| <i>Tab. 6: Přehled mzdových nákladů za 1 měsíc v oddělení HK</i> | 56 |
| <i>Tab. 7: SWOT analýza zaměřená na Interhotel Moskva</i> | 59 |
| <i>Tab. 8: Sledování konkurence</i> | 61 |
| <i>Tab. 9: Obsazenost hotelových pokojů v jednotlivých letech</i> | 65 |
| <i>Tab. 10: Cenová kalkulace společnosti ZLÍNJUST, s.r.o.</i> | 67 |
| <i>Tab. 11: Cenová kalkulace společnosti DELTA SERVIS, s.r.o.</i> | 67 |
| <i>Tab. 12: Cenová kalkulace společnosti PUCLÍK</i> | 68 |
| <i>Tab. 13: Uspořádání činností pro metodu CPM</i> | 70 |
| <i>Tab. 14: Velikost nákladů v případě insourcingu</i> | 73 |
| <i>Tab. 15: Velikost nákladů insourcingu včetně nákladů na čisticí prostředky</i> | 73 |
| <i>Tab. 16: Hodinová dotace jednotlivých pracovníků</i> | 73 |
| <i>Tab. 18: Srovnání insourcingu x outsourcingu</i> | 74 |
| <i>Tab. 22: Míra pravděpodobnosti výskytu rizika</i> | 76 |
| <i>Tab. 23: Matice rizik</i> | 76 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I – Fotogalerie hotelu po rekonstrukci

Příloha P II - Seznam zkratk sloužících pro komunikaci pokojských s hosty nebo recepcí

PŘÍLOHA P I: FOTOGALERIE HOTELU PO REKONSTRUKCI



Nový vzhled recepce po rekonstrukci



Nový vzhled pokoje a koupelny po rekonstrukci

PŘÍLOHA P II: SEZNAM ZKRATEK SLOUŽÍCÍCH PRO KOMUNIKACI POKOJSKÝCH S HOSTY NEBO RECEPCIÍ

| Zkratka | Význam |
|------------------------------------|---|
| <i>occupied</i> | pokoj je obsazený, host je zaregistrován na pokoji |
| <i>complimentary</i> | hotel je obsazený, ale host za něj nemusí platit |
| <i>stay-over</i> | host zůstává do dalšího dne |
| <i>on-change</i> | host již odjel, ale pokoj ještě není připraven pro dalšího hosta |
| <i>do not disturb</i> | host nechce být rušen |
| <i>sleep-out/skip</i> | host nepoužil postel |
| <i>skipper</i> | host opustil hotel bez vyřízení platby |
| <i>sleeper</i> | host zaplatil za využití pokoje, ale fyzicky je pokoj stále obsazen |
| <i>vacant and inspected</i> | znamená uklizený pokoj, který je zkontrolovaný a připravený pro dalšího hosta |
| <i>out-of-order</i> | pokoj je vyřazen z nabídky z technických důvodů |
| <i>lock-out</i> | pokoj je uzamčen |
| <i>DNCO</i> | host opustil hotel s dohodou o způsobu vyrovnání |
| <i>check-late check-out</i> | na žádost hosta mu byla prodloužena doba pro opuštění hotelového pokoje |
| <i>out</i> | znamená, že pokoj je prázdný, host opustil hotel a klíče dal na recepci |