

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102003 /I/2019/36089192886118404

**TECHNIKY A STRATÉGIE NA UDRŽANIE
ZÁKAZNÍKOV V PODNIKoch CESTOVNÉHO
RUCHU**

Diplomová práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

TECHNIKY A STRATÉGIE NA UDRŽANIE
ZÁKAZNÍKOV V PODNIKOVCH CESTOVNÉHO
RUCHU
Diplomová práca

Študijný program: Manažment cestovného ruchu
Študijný odbor: Cestovný ruch
Školiace pracovisko: Katedra služieb a cestovného ruchu
Vedúci záverečnej práce: Ing. Monika Krošláková, PhD.

Pod'akovanie

Touto cestou by som chcel úprimne poďakovať vedúcej mojej práce Ing. Monike Krošlákovej, PhD. za veľkú ochotu, trpezlivosť a rady pri vypracovávaní mojej záverečnej práce.

ABSTRAKT

MICHALÍKOVÁ, Terézia: *Techniky a stratégie na udržanie zákazníkov v podnikoch cestovného ruchu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra služieb a cestovného ruchu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Monika Krošláková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2019, 57 s.

Cieľom záverečnej práce je navrhnutie opatrenia na zvýšenie konkurencieschopnosti Hotela Alexandra na základe podrobnej analýzy a stavu využívania outsourcingu.

Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 2 grafy, 11 tabuliek a 2 schémy. Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu pojmov danej problematiky, marketingu, konkurenčnej stratégii a výhode, rozhodnutiu make or buy a samotnému outsourcingu. Kapitola poskytuje prehľad o outsourcingu, a vytvára pohľad pre nasledujúce kapitoly. V ďalšej časti je popísaný hlavný cieľ spolu s odvodenými parciálnymi cieľmi. V tretej kapitole je uvedená použitá metodika práce a metódy skúmania. Záverečná kapitola sa zaoberá popisom podniku, porovnaním nákladov pri rozhodnutí make or buy. Ide o praktickú časť, v ktorej prebehla podrobná analýza jednotlivých procesov na vybraných úsekoch z hľadiska make or buy. Výsledkom riešenia danej problematiky zhodnotenie aktuálneho stavu outsourcingu v Hoteli Alexandra spolu s návrhmi opatrení na zvýšenie konkurencieschopnosti podniku.

Kľúčové slová:

konkurenčná stratégia, konkurenčná výhoda, rozhodnutie make or buy, outsourcing, hotelové služby

ABSTRACT

MICHALÍKOVÁ, Terézia: *Techniques and strategies for keeping customers in tourism enterprises*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Services and Tourism. – Supervisor: Ing. Monika Krošláková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2019, 57 s.

The aim of this final thesis is to suggest measures to increase the competitiveness of the Hotel Alexandra based on a detailed analysis and the state of outsourcing.

The diploma thesis is divided into 4 chapters. It contains 2 graphs, 11 tables and 2 schemes. The first chapter is devoted to the theoretical definitions of the marketing, competitive strategy and advantage, make or buy decision and outsourcing and serves as the basis for next chapters.

The next chapter provides an overview of outsourcing and creates a perspective for the following chapters. In next chapter, the main aim is described together with other partial aims. Methods used to achieve the main aim are described in third chapter. The last fourth chapter deals with the description of the company, comparing the costs of make or buy decision. This is a practical part of this work, in which a detailed analysis of each process of selected sections of hotel is. The result of thesis is an evaluation of the current state of outsourcing in Hotel Alexandra. As the result we suggested actions, which can increase the competitiveness of the company.

Keywords:

competitive strategy, competitive advantage, make or buy decision, outsourcing, hotel services

OBSAH

Úvod	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	10
1.1 Marketing	10
1.1.1 <i>Vzťahový marketing</i>	11
1.2 Konkurenčná stratégia a výhoda	14
1.2.1 <i>Konkurenčná stratégia</i>	14
1.2.2 <i>Konkurenčná výhoda</i>	15
1.3 Rozhodnutie Make or Buy	18
1.3.1 <i>Aspekty rozhodovania Make or Buy</i>	19
1.3.2 <i>Postup rozhodovania Make or Buy</i>	21
1.3.3 <i>Porovnanie rozhodnutia Make a rozhodnutia Buy</i>	22
1.3.4 <i>Formy Outsourcingu</i>	25
1.4 Vývoj Outsourcingu v ubytovacích zariadeniach	26
2 Cieľ práce	30
3 Metodika práce a metódy skúmania	31
4 Výsledky práce a diskusia	32
4.1 Prehľad spoločnosti	32
4.1.1 <i>Rozhodovanie Make or Buy – aplikácia na vybraný podnik</i>	35
4.2 Diskusia a odporúčania	47
Záver	52
Zoznam použitej literatúry	53

Zoznam schém, grafov a tabuliek

Schéma 1 Spôsoby dosiahnutia konkurenčnej výhody	15
Schéma 2 Postup rozhodovania make or buy	10
Graf 1 Vývoj tržieb spoločnosti Hotel Alexandra s.r.o.	32
Graf 2 Vývoj zisku spoločnosti Hotel Alexandra s.r.o.....	33
Tabuľka 1 Dôvody outsourcingu a insourcingu	28
Tabuľka 2 Porovnanie nákladov na outsourcing a insourcing - housekeeping.....	37
Tabuľka 3 Porovnanie mzdových nákladov - housekeeping.....	38
Tabuľka 4 Porovnanie nákladov na outsourcing a insourcing – technický úsek.....	40
Tabuľka 5 Porovnanie mzdových nákladov – technický úsek	41
Tabuľka 6 Porovnanie nákladov na outsourcing a insourcing – IT úsek	43
Tabuľka 7 Prehľad jednotlivých položiek a ich cien potrebných pre IT úsek	44
Tabuľka 8 Porovnanie nákladov na outsourcing a insourcing – marketingový úsek.....	45
Tabuľka 9 Porovnanie mzdových nákladov – marketingový úsek	45
Tabuľka 10 Porovnanie nákladov na outsourcing a insourcing - účtovníctvo	46
Tabuľka 11 Porovnanie mzdových nákladov - účtovníctvo.....	47

Úvod

Počiatky marketingovej teórie sa vo všeobecnosti spájajú už s obdobím prvej polovice 20. storočia, kedy štúdie uznali rastúci význam predajných a distribučných funkcií pre výrobcov spotrebného tovaru. Všetky marketingové teórie sa však v minulosti sústredili najmä na marketing fyzického tovaru a na jeho masový predaj pre masovú spotrebu širokej verejnosti. Až do konca sedemdesiatych rokov 20. storočia sa dôležitosť odvetvia služieb a marketingu značne ignorovala alebo sa o nej diskutovalo len veľmi zjednodušene. Rôzne kategórie služieb boli spojené do jednej skupiny, o ktorej sa diskutovalo aj v súvislosti s marketingom. Službám sa tak nielen v oblasti marketingu nedostalo dostatočnej pozornosti. Až keď neskôr, v krajinách s vysoko rozvinutými ekonomikami, akou bola napríklad USA, vzrástla po druhej svetovej vojne vzájomná závislosť hospodárstva, čím vzrástol aj podiel zamestnaných obyvateľov v rôznych formách služieb, začali klásť väčší dôraz aj na ich marketing.

Z hľadiska nákladovej efektívnosti je základnou požiadavkou každého výrobného podniku efektívna produkcia tovarov a služieb a kontrola kvality štandardizovaných operácií. Akonáhle však podnik vyrieši technické problémy produkcie, schopnosť udržať výrobu na účinných úrovniach využitia priestorov a zariadení, núti pozornosť manažmentu k systematickej podpore nepretržitej spotreby. Inými slovami je úlohou podniku zabezpečenie rovnováhy medzi objemom dopytu a objemom ponuky. Ak nie je možné vytvoriť dostatočný dopyt, sú nevyhnutné finančné straty, čo môže byť pre niektoré podniky až likvidačné. Čím väčší je podnik a jeho produkcia, tým dôležitejšie je zabezpečiť a udržiavať pravidelný tok zákazníkov na nákup dostupnej vyprodukovanej kapacity. To vysvetľuje zameranie na dôležitosť marketingu nielen vo výrobných podnikoch, ale aj v podnikoch produkujúcich služby.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Marketing

Existuje mnoho definícií marketingu, no pre potreby našej práce je najvhodnejšie definovať marketing ako organizačnú funkciu a súbor procesov na vytváranie, komunikáciu a oznamovanie hodnôt zákazníkom a na riadenie vzťahov so zákazníkmi takým spôsobom, aby z toho mali prospech, tak organizácia, ako aj stakeholderi, t.j. záujmové skupiny (Pacitto, Julien, 2007). Pod pojmom záujmové skupiny si predstavujeme zákazníkov. Marketing môžeme chápať v troch rovinách, ako filozofiu, resp. spôsob myslenia, ako spôsob organizovania funkcií a procesov firmy na dosahovanie jej cieľov a ako súbor nástrojov, techník a činností smerujúcich ku klientom (Michalová, Krošláková, 2014).

- *Filozofia*

Marketing podniku chápaný ako jeho filozofia, zodpovedá skutočnosti, že všetci ľudia, oddelenia a vykonávané aktivity firmy sú ovplyvňované hlavnou ideou podniku, ktorá bola stanovená manažmentom firmy. Tejto potom zodpovedá aj kultúra podniku, ktorou sa inšpiruje celý podnik vo všetkých svojich

- *Spôsob organizovania funkcií a procesov*

Vo fungujúcom podniku je dôležitá koordinácia plánov jednotlivých oddelení a ich následné plnenie. Koordinácia je taktiež veľmi dôležitá aj medzi podnikmi, ktoré spolu spolupracujú v partnerskej sieti, nakoľko tieto podniky sú často závislé od siete partnerov pri riešení problémov svojich zákazníkov. Marketing je v takomto prípade komplikovanejší a nie je priestor na vytváranie prekážok medzi partnerskými podnikmi. V takom prípade bude marketing pravdepodobne neúspešný.

- *Súbor nástrojov, techník a činností smerujúcich ku klientom*

Marketing, ktorý sa chápe ako súbor nástrojov, techník a činností smerom ku klientom môžeme v praxi chápať najmä ako podporu predaja a následné ocenenie zákazníkov. Tieto činnosti musia na zákazníka pôsobiť komplexne, pretože ak budú zákazníkovi poskytované izolovane, nemusia byť očakávané výsledky pre podnik tak uspokojuv a priaznivé.

Pomocou marketingu je podnik schopný určiť, či je na trhu daný produkt potrebný, aké by mali byť jeho vlastnosti, ako by sa mal uviesť na trh, ako sa bude produktová politika odvíjať podľa

konkurenčného prostredia, prípadne či je potrebná inovácia produktu. Toto všetko napomáha k efektívnejšiemu plánovaniu a alokácii zdrojov, v čom spočíva výhoda marketingu. Je potrebné, aby mala spoločnosť vypracovaný marketingový plán, v ktorom sú jasne určené ciele podniku a postupy a prostriedky, pomocou ktorých chce stanovené ciele dosiahnuť. Na základe toho spoločnosť zaradi do procesu svojej bežnej prevádzky rôzne marketingové činnosti. Tieto činnosti postupujú od základného princípu slúžiť klientovi k marketingovým aktivitám orientovaným na zákazníka. Zákazníci predstavujú pre každý podnik potenciálneho odberateľa a kupujúceho ich produktov, preto sú veľmi dôležití. Podnik sa teda snaží budovať vzťahy so zákazníkmi, k čomu využíva rôzne aktivity vzťahového marketingu.

1.1.1 Vzťahový marketing

Udržanie kroku s vývojom trhu a zameranie na potreby zákazníka sú kľúčovým faktorom k úspechu podnikov, najmä v cestovnom ruchu. Čo sa týka riadenia vzťahov so zákazníkmi, je dôležité poznať požiadavky a návyky zákazníkov. Hlavnou výzvou riadenia vzťahov so zákazníkmi je komplexné chápanie procesu nákupného správania zákazníka a prípadných zmien, ktoré môžu spôsobiť odklon od jeho bežného správania. Zákazník a jeho potreby musia byť vždy na prvom mieste. Zákazník by mal mať pocit, že práve on profituje na nákupe, čomu môže dopomôcť vybudovanie užšieho vzťahu medzi nakupujúcim a predávajúcim. Práve v odvetví služieb, kam cestovný ruch patrí, je to ľahšie dosiahnuteľné. Veľmi jednoduchým nástrojom na poznanie zákazníka je získanie spätnej väzby. Najlepšie spôsobom, ktorý je pre zákazníka nejakým spôsobom uspokojivý. Ak zákazník za svoju spätnú väzbu získa stimul, napríklad v podobe odmeny, je ochotnejší ju poskytnúť. Ohodnotí tak kvalitu poskytnutých služieb, ktorá ovplyvňuje spoločnosť, teda potenciálnych zákazníkov, pri ich výbere (Drushinin, Kallunki, 2012).

Tieto aspekty sa následne stávajú dôležitými pri udržaní zákazníkov a pri budovaní vzťahov s nimi, čo je kľúčovým krokom k ziskovosti. Je dôležité nájsť rozdiel medzi zachovaním zákazníkov a lojalitou zákazníkov, v súvislosti so vzťahom so spokojnosťou zákazníka. Zachovanie zákazníka je v podstate miera opakovaného nákupného správania a existuje mnoho dôvodov, prečo sa zákazníci môžu vrátiť, dokonca aj vtedy, ak poskytovateľ v poskytovaní služby zlyhal a zákazníci nepociťujú vysokú mieru spokojnosti. Lojalita zákazníkov je však viac spojená

s tým, ako sa zákazníci cítia vo vzťahu k danému podniku, teda k poskytovateľovi služieb. Lojalita zákazníkov je teda úzko spojená s ich spokojnosťou s poskytnutými službami.

Zachovanie zákazníkov si vyžaduje komplexný zákaznícky servis, čo znamená, že odborné znalosti a proces predaja musia vo všeobecnosti spĺňať normy kvality. Zákazníci porovnávajú svoje skúsenosti z nákupu s kritériami, ktoré očakávajú. Kvalita poskytovania služieb a následne úroveň spokojnosti zákazníka teda priamo súvisí s rozdielom medzi očakávaním a skúsenosťami. Osobný predaj, ktorý je súčasťou služieb je väčšinou najdôležitejším komunikačným nástrojom podniku. Je to komunikácia založená na osobnom kontakte a na ústnych prezentačných zručnostiach predávajúceho s cieľom predat' danú službu alebo produkt. Je vhodné zvážiť, ako ovplyvniť marketing spoločnosti osobnou komunikáciou už predtým ako je zákazník prítomný, počas jeho prítomnosti a po jeho odchode. Každý zamestnanec v podniku vytvára marketing, ktorý môžeme nazvať interaktívny, aj napriek tomu, že trendy v informačných technológiách posúvajú interaktívny marketing z personálnej roviny do roviny technologickej. Osobný kontakt je vymenený za komunikáciu prostredníctvom sociálnych sietí a e-mailov. Cenný zákaznícky servis znamená realizáciu malých vecí, ktoré spolu vytvárajú celý nákupný proces. To určuje mieru spokojnosti zákazníka a následne rozhoduje aj o jeho ochote vrátiť sa späť do podniku.

Predajcovia musia nájsť zákazníka a rozpoznať jeho skryté potreby a ponúknuť na tieto potreby riešenia. Spoločnosti používajú dvojstupňový marketing, kedy primárna reklama oslovuje široké spektrum potenciálnych zákazníkov a má za úlohu pritiahnuť týchto zákazníkov do spoločnosti. Následne podnik musí zistiť čo zákazník nakupuje a koľko nakupuje. Ak podnik získa tieto relevantné informácie, môže použiť druhý stupeň marketingu, ktorý je zameraný priamo na konkrétneho zákazníka, resp. na skupinu zákazníkov s podobným nákupným správaním (Dibb, Simkin, 2008).

Orientácia na zákazníka je marketingový koncept, ktorého cieľom je maximalizovať marketingový úspech. Súdržný zákaznícky orientovaný marketing závisí od správnej segmentácie. (?marketingový lievik?) Marketing orientovaný na zákazníka je ešte silnejšie posilnený a podporovaný pomocou marketingového lievika, ktorý rovnako ako marketingová stratégia je silným spôsobom premýšľania o marketingu podniku a najmä o procese, v ktorom sa vytvára predaj. Z toho vyplýva, že sa vzťahuje na produkt s pridanou hodnotou, ako aj na význam predaja vo vzťahoch so zákazníkmi (Drushinin, Kallunki, 2012).

Tradične bol marketingový koncept orientovaný takým smerom, aby spojil výrobu so spotrebou na výmenu hodnoty. V súčasnosti je orientovaný na trh, na spotrebiteľa ako prvoradého a najdôležitejšieho článku, na interakciu a vzájomné pôsobenie producenta a klienta. V tomto obrátenom poradí je spotrebiteľ každodenne zaplavovaný informáciami o produktoch a on si môže vyberať. Trhy sú nasýtené a hľadanie nových zákazníkov je nákladné (Michalová, Krošláková, 2014).

Z tohto dôvodu využívajú podniky vzťahový marketing, ktorý sa zameriava na vytváranie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi. Namiesto snahy o podporu jednorazového predaja sa snažia podporovať lojalitu zákazníkov poskytovaním príkladných produktov a služieb. Tým sa líši od bežného marketingu, ktorý sa zameriava len na podporu predaja konkrétneho produktu v danom období, keď je to pre podnik potrebné. Marketing vzťahov však nie je zvyčajne spojený s jedným produktom, ale zahŕňa celkový spôsob podnikania, ktorým chce podnik maximalizovať pridanú hodnotu zo vzťahu k zákazníkovi.

Zameranie vzťahového marketingu súvisí s odstránením prekážok, ktoré odradzujú zákazníka od kúpy produktu, prípadne od opätovného nákupu v danom podniku. Prekážku predstavuje najmä nespokojnosť s poskytnutým zákazníckym servisom a nedostatočné technologické vybavenie podniku. To sa ukazuje najmä v dnešnej dobe, kedy technológia zohráva veľmi dôležitú úlohu. Umožňuje totiž nielen sledovanie nákupného správania zákazníkov, ale aj ukladanie, analýzu a následné využívanie množstva informácií o zákazníkoch. Vďaka tomu môžu spoločnosti ponúkať zákazníkovi personalizovaný prístup, reklamy, špeciálne ponuky a služby, čo často zákazníci vnímajú ako prejav pozornosti za ich lojalitu.

Aby bola realizácia vzťahového marketingu pre podnik efektívna, musí mať podnik vypracovaný komplexný marketingový plán zameraný na zákazníkov. Podnik musí na základe demografických údajov a na základe predošlého nákupného správania zákazníkov zistiť, kto sú jeho zákazníci a prečo sa vracajú. V prípade lojálnych zákazníkov je predpoklad, že sa do podniku vracajú kvôli dobre poskytnutému servisu alebo preto, že podnik je ich jediná alternatíva, ktorá v danej oblasti dokáže uspokojiť ich potreby. Analýza charakteru lojality zákazníkov je najlepšou metódou, ako vytvoriť dobrý marketingový plán.

Vďaka dnešným technológiám je podnik schopný zozbierať množstvo údajov o nákupnom správaní zákazníkov a na základe toho ich zaradiť do segmentov, na ktoré môže cieľiť jedinečnou marketingovou stratégiou. Zákazník, ktorý oceňuje kvalitu produktu má iné hodnoty a kritériá ako

zákazník, pre ktorého je dôležitá cena, či ako zákazník, pre ktorého je dôležitý zákaznícky servis. Títo zákazníci sú lojálni z rôznych dôvodov a preto vyžadujú prispôbené stratégie vzťahového marketingu.

Akonáhle prebieha proces implementácie marketingovej stratégie, je nevyhnutná jej analýza a vyhodnotenie, aby mohol podnik určiť, či je vhodná a úspešná. Existuje množstvo spôsobov, ktoré môžu podniky použiť k určeniu úspešnosti stratégie. Medzi najčastejšie spôsoby patrí opakovanie predaja, teda či sa konkrétny zákazník vrátil a uskutočnil nákup, či zákazníci mínajú viac, otvárajú e-mailové bulletiny, odkazujú spoločnosť na priateľov alebo ich sledujú na sociálnych sieťach. To všetko sú ukazovatele rôznych typov lojality zákazníkov.

Ak je podnik schopný priniesť očakávanú úroveň služieb, zákazníci to ocenia, zmenia sa na verných zákazníkov a budú šíriť svoje pozitívne reakcie vo svojom okolí. Verní zákazníci sa budú do podniku vracat' a ich odporúčania budú privádzať aj nových zákazníkov, čo podniku v konečnom dôsledku ušetrí náklady na získavanie nových zákazníkov.

1.2 Konkurenčná stratégia a výhoda

Nákupné správanie zákazníkov sa v posledných desaťročiach neustále mení a udržanie kroku s vývojom trhu a zameranie sa na potreby zákazníka sú kľúčovým faktorom k úspechu podnikov, najmä v cestovnom ruchu. Zákazníci očakávajú spoľahlivé produkty s rýchlym a efektívnym servisom za rozumné ceny. Rôzni zákazníci majú rôzne želania a potreby, čo umožňuje podnikom zamerať sa na segmenty, v ktorých ich ponuky najviac zodpovedajú potrebám týchto segmentov, a kde môžu svoje aktivity zamerať na vytvorenie konkurenčnej výhody.

1.2.1 Konkurenčná stratégia

Na začiatok je dôležité uvedomiť si, že konkurenčná výhoda, ktorú potrebuje podnik dosiahnuť pri získavaní verných zákazníkov je súčasťou strategického manažmentu zameraného na zlepšovanie a budovanie vzťahov. Preto sa v našej práci budeme venovať práve tejto konkurenčnej stratégii. Konkurenčnú stratégiu by sme mohli jednoducho definovať ako dlhodobý prístup, ktorý firmy využívajú na získanie konkurenčnej výhody v očiach svojich cieľových

skupín. Efektívna konkurenčná stratégia pomôže firme rozvíjať, zlepšovať a využívať jednu alebo viac konkurenčných výhod (Frederiksen, 2018).

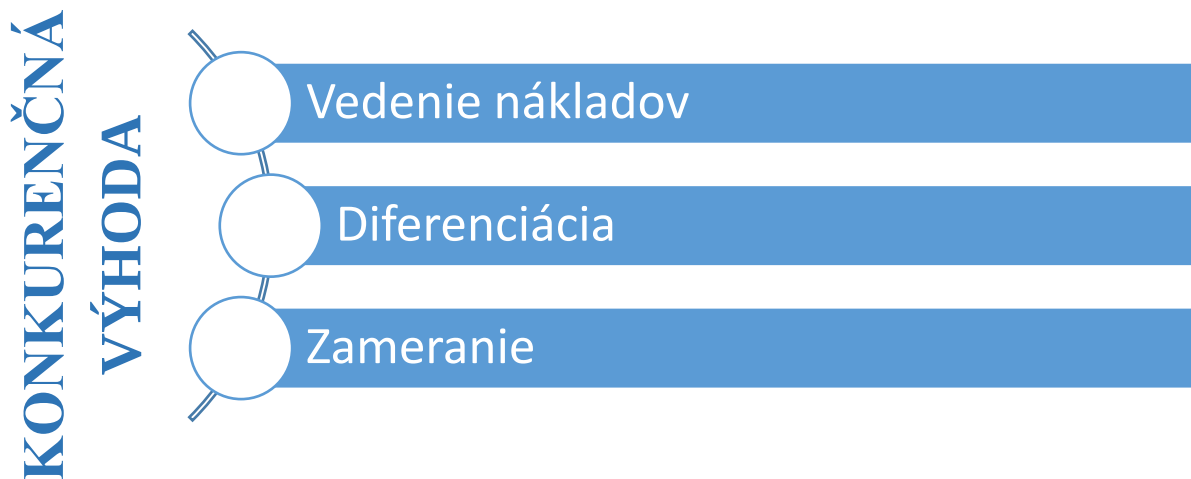
Profesor Michael Porter už v roku 1985 napísal knihu s názvom *Competitive Advantage*, v ktorej sa venoval téme konkurenčnej stratégie a výhody. Vysvetlil v nej, že len preto, že spoločnosť je v momentálnom období lídrom na trhu, nemusí ním zostať navždy. Je potrebné, aby mala vytvorené jasné ciele, stratégie a operácie na vybudovanie udržateľnej konkurenčnej výhody. Firemná kultúra a hodnoty zamestnancov musia byť tiež v súlade s týmito cieľmi (Porter, 2008). Porter tak vytýčil tri základné stratégie. Prvé dve, stratégia vedenia nákladov a stratégia diferenciácie, sú doplnené tretím faktorom, ktorý identifikuje zameranie podniku na trhu. Strategické riadenie síce nie je formou konkurenčnej výhody, no môže ju pomôcť vytvoriť. Umožňuje totiž firme rozvíjať kompetencie, pomocou ktorých môže tieto výhody dosiahnuť.

1.2.2 Konkurenčná výhoda

V dnešnom konkurenčnom podnikateľskom prostredí mnoho spoločností hľadá najlepší spôsob ako získať konkurenčnú výhodu. Vystihnutie podstaty konkurenčnej výhody uvádza definícia, ktorá hovorí, že konkurenčná výhoda je priaznivá pozícia, ktorú podnik hľadá, aby mohol byť rentabilnejší ako konkurenti (Rouse, 2018). Konkurenčná výhoda je teda atribút, ktorý spoločnosti umožňuje prekonať konkurenciu. Je to teda rozdiel medzi firmou a jej konkurentmi, ktorý oceňujú potenciálni klienti (Frederiksen, 2018). Konkurenčné výhody umožňujú spoločnosti dosiahnuť v porovnaní s konkurenciou vyššie marže a generovať hodnotu pre spoločnosť a jej akcionárov. Bežnými príkladmi konkurenčnej výhody v podnikoch poskytujúcich služby sú nižšie náklady, efektívnejšia štruktúra nákladov alebo väčšia odbornosť zamestnancov podniku.

Porter načrtnol tri primárne spôsoby, teda tri stratégie, ako podniky môžu dosiahnuť udržateľnú konkurenčnú výhodu. Sú to vedenie nákladov, diferenciácia a zameranie (Porter, 2008). Jeho všeobecné stratégie sú v súčasnosti stále vhodné, aby nasmerovali podnik pri definovaní orientácie na konkrétnu stratégiu, na dosiahnutie svojich cieľov a dosiahnutie maximálneho výsledku (Pulaj, 2015).

Schéma 1 Spôsoby dosiahnutia konkurenčnej výhody



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Portera

- *Vedenie nákladov*

Vedenie nákladov znamená, že spoločnosti poskytujú primeranú hodnotu za nižšiu cenu ako konkurencia, čo sa dá dosiahnuť zvyšovaním efektívnosti prevádzky, napríklad znižovaním platov zamestnancov, znižovaním stavu zamestnancov, či outsourcingom (Amadeo, 2019). V stratégii nákladového vedenia je cieľom stať sa výrobcom s najnižšou cenou, čo znamená produkovať s čo najnižšími nákladmi. Ak je podnik schopný vyrábať za nižšie náklady ako konkurent, jeho predajná cena môže byť stanovená tak, aby ju konkurencia nemohla zopakovať. Preto je podnik, ktorý prijal stratégiu riadenia nákladov schopný profitovať z tejto nákladovej výhody oproti svojim konkurentom. V podnikoch poskytujúcich služby často zníženie nákladov znamená zníženie nárokov na odbornosť pracovníkov, nábor pracovníkov z regiónov s nižšími mzdami alebo automatizáciu procesov v oddeleniach, kde je možná jej aplikácia. Každý podnik, ktorý sa snaží poraziť konkurenciu na trhu tým, že ponúka produkt za nižšiu cenu, využíva stratégiu riadenia nákladov. Účtovanie nižšej ceny zvyšuje predaj objemu tovaru, čo umožňuje spoločnosti udržať si svoje zisky a rozšíriť svoj podiel na trhu. Niektorí spotrebitelia sa pri výbere riadia iba podľa ceny, čo znamená, že podniky medzi sebou často vedú cenové vojny. Stratégia vedenia nákladov tiež sťažuje vstup nových spoločností na trh, nakoľko nové podniky musia znížiť predajnú cenu. Tým znižujú aj svoju maržu a zisky, ktoré nemusia byť tak vysoké, ako boli očakávané zisky. Táto stratégia však nezaručuje podniku úspech. Sú aj odvetvia, kde spotrebitelia

dbajú najmä na kvalitu tovarov a služieb, nie na ich nízku cenu (Huebsch, 2019). Je dôležité nájsť v každom podniku určitú rovnováhu medzi cenovou politikou a ostatnými faktormi, ktoré vplývajú na jeho chod, aby mohla byť správne nastavená.

- *Diferenciácia*

Diferenciácia sa v tomto prípade vníma ako odlišenie sa od iných podnikov svojím produktom. Ten môže mať vyššiu kvalitu, jedinečnosť, môže byť inovatívny alebo môže mať inú pridanú hodnotu, prípadne môže podnik na jeho propagáciu použiť inú, lepšiu marketingovú stratégiu (Amadeo, 2019). Diferenciácia zahŕňa rozlíšenie služby alebo produktu poskytovaného spoločnosťou, ktorá robí niečo, čo sa na trhu považuje za jedinečné. Tento typ konkurenčnej výhody je vhodný najmä v prostredí, kde je mnoho poskytovateľov rovnakých služieb alebo výrobcov rovnakých tovarov (Dombrowski, 2018). Odlišenie sa na trhu predstavuje poskytnutie pridanej hodnoty alebo inej výhody zákazníkovi, na rozdiel od ostatných konkurentov s podobným podnikateľským zámerom. Diferenciačné techniky sú v trhovách ekonomikách inkluzívne a takéto metódy zastrešujú mnoho spôsobov, ktorými je možné dosiahnuť konkurenčnú výhodu (Karyani, Rossieta, 2018). Aby bolo možné vykonať postup plodnej diferenciácie, je dôležité najskôr rozpoznať kľúčového klienta. Vzhľadom na to, že sa vyžaduje odlišenie na trhu a jedinečnosť, nie je možné, aby mal takýto podnik vysoký podiel na trhu. Tento typ výhody je založený práve na hodnoty zákazníkov, ktorí si vážia jedinečnosť a vedia ju oceniť.

- *Zameranie*

Stratégia zamerania sa zase vzťahuje na produkt alebo služby, ktoré sú určené pre úzky cieľový segment trhu. Ide o to, aby manažment podniku chápal a obsluhoval svojich cieľových zákazníkov lepšie ako ktorékoľvek iné podniky. Potom je podnik schopný vyprodukovať také produkty alebo služby, ktoré môžu uspokojiť práve tento úzky segment. Zákazníci sú často v konečnom dôsledku ochotní zaplatiť za takéto tovary alebo služby viac (Amadeo, 2019).

Medzi príklady konkurenčnej výhody patrí vynikajúca alebo nadštandardná kvalita, nižšia cena či lepší zákaznícky servis. Zvyšuje sa rastúcou inovačnou činnosťou, reprodukčnou a expertnou silou, platobnou pohotovosťou a schopnosťou, rastúcou kvalifikáciou pracovníkov.

Úsilie o dosiahnutie konkurenčnej stratégie sa začína už strategickými zámermi vo výskume, vývoji a marketingu, pokračuje vzťahom k dodávateľom a zásobovacou stratégiou, premieta sa vo využití špičkovej techniky a technológie v transformačnom procese, odráža sa v inovovanom výrobnom sortimente a vysokou kvalitou a vrcholí spokojnosťou zákazníkov, dobrou povest'ou podniku a jeho pozitívnym hodnotením verejnosťou (Hittmár, 2011).

Aby sa čo najviac využil vzťah medzi strategickým riadením a konkurenčnou výhodou, firma by mala začať rozhodovať o tom, akú konkurenčnú výhodu chce získať a následne rozvinúť potrebné kompetencie. Ak chce napríklad vytvoriť konkurenčnú výhodu nízkych cien, resp. nižších cien ako má konkurencia, bude musieť rozvinúť svoje kompetencie v oblasti efektívnej výroby, riadenia dodávateľského reťazca a ľudského kapitálu (Clark, 2017).

Dôležité je však, rozhodnúť sa, ktorú stratégiu bude podnik aplikovať vo svojom pôsobení na trhu. Porter upozorňuje na pokus dodržiavania viacerých stratégií. Jedným z dôvodov prečo spolu tieto stratégie nemôžu fungovať je práve ich odlišné zameranie na rôzne segmenty zákazníkov. Každá stratégia je prít'azlivá pre iný typ ľudí. Taktiež stratégie riadenia nákladov si vyžaduje veľmi podrobné zameranie na interné procesy, naopak stratégia diferenciácie vyžaduje vysoko kreatívny a otvorený prístup smerujúci na vonkajšie prostredie. Vhodným nástrojom pri výbere stratégie je zhodnotenie silných a slabých stránok podniku, teda SWOT analýza (mind tools, 2007).

1.3 Rozhodnutie Make or Buy

Rozhodnutie Make or Buy je voľbou medzi získavaním produktu, procesu alebo služby z interných zdrojov alebo jeho nákupom z externých zdrojov, resp. od externého poskytovateľa (Corbett, 2004). Je to jedno z najdôležitejších rozhodnutí mnohých výrobných organizácií, pretože racionalizujú svoj dodávateľský reťazec s cieľom dosiahnuť vyššiu produktivitu a zisk. Rozhodnutie o zdrojoch alebo outsourcingu by malo podniku umožniť uvoľniť zdroje potrebné na zameranie sa na dôležitejšie úlohy a investovanie do nových príležitostí. Taktiež môže ovplyvniť ziskovosť, investičné rozhodnutia, pracovný kapitál, flexibilitu, služby zákazníkovi, pozíciu podniku na trhu a súťaž na trhu medzi konkurenčnými podnikmi (Moschuris, 2015). Správny výber môže byť kľúčovým faktorom pri udržaní konkurenčnej výhody spoločnosti a je jednou z najdôležitejších úloh úspešného manažmentu (Bajec, Jakomin, 2010). Rozhodnutia o výrobe vo

vlastnom podniku alebo nákupe od externých podnikov majú preto zásadný význam a sú základnou súčasťou oblasti rozhodovania o dodávateľských sieťach.

Napriek veľkému významu, ktorý má toto rozhodnutie, mu často podniky nevenujú pozornosť, neskúmajú ho a rozhodnutia robia s krátkodobou perspektívou, na taktickej úrovni a výlučne na základe nákladov (Bajec, Jakomin, 2010). Moschuris (2015) tvrdí, že podniky uplatňujú postup rozhodovania Make or Buy ad hoc, bez vopred určeného plánu. Zistil, že väčšina podnikov bola nútená skúmať toto rozhodnutie hlbšie pod tlakom na zníženie nákladov alebo na zlepšenie kvality konkrétneho produktu, alebo služby. Zriedkavo spoločnosti pri rozhodovaní zohľadňujú iné vonkajšie faktory vplyvajúce na podnik, akými sú politické prostredie, či smerovanie a filozofiu podniku, aj keď trend spoločenskej zodpovednosti a udržateľného rozvoja núti podniky, aby sa zamýšľali aj nad týmto aspektom.

Rydval a Rydvalová (2007) tvrdia, že podstata tejto stratégie pramení z výberu medzi dvoma variantmi. Otázkou je, či chceme daný proces uskutočniť v rámci vlastného výrobného procesu alebo ho kúpiť od dodávateľov. Žiaľ, často sa vedenie rozhoduje inštinktívne bez vykonania predošlej analýzy. Pre podnik, ktorý chce byť prosperujúci je však veľmi dôležité určiť, ktorá aktivita je pre podnik prioritná, teda ktorá aktivita je predmetom jeho podnikania a ktoré aktivity sú dôležité pre jeho naplnenie. Pre tieto aktivity je potrebné vyčleniť finančné prostriedky, ktoré musí podnik uhradiť z vlastných alebo cudzích finančných zdrojov. Preto sa musí rozhodnúť na ktorú aktivitu bude sústrediť svoje zdroje a naopak, ktoré aktivity presunie externému dodávateľovi. Na základe predchádzajúcich skúseností môžeme zhodnotiť, že rozhodovanie podnikov v tejto oblasti je závislé aj na hospodárskom cykle, teda na tom, v akom stave sa nachádza podnik. V období recesie sa podniky snažia znižovať fixné náklady, čo ich vedie k tomu, aby podporné aktivity uskutočňovali vo vlastnom podniku, teda uplatňujú stratégiu Make. V prípade, že je podnik v období expanzie, často zvyšuje objem produkcie. Snaží sa ho však zvýšiť tak, aby nevyčerpal všetky zdroje a využíva spoluprácu s dodávateľmi, teda uplatňuje stratégiu Buy.

1.3.1 Aspekty rozhodovania Make or Buy

Zvyšujúci sa tlak na výkonnosť podniku, či už z hľadiska dopytu alebo konkurenčného prostredia, zmenil pohľad na sebestačnosť podnikov. Prístup podnikov aký poznáme ešte z čias

priemyselnej revolúcie dnes už nie je praktický, dokonca je v niektorých prípadoch nežiaduci. Aby si podnik mohol zachovať konkurenčnú výhodu, musí sa stať špecializovanejším a viac orientovaným na svoju víziu. Rýchly pokrok vo všetkých oblastiach predstavuje prekážku pre akýkoľvek podnik v rozvíjaní všetkých svojich odvetví, preto sa podnik musí sústrediť na svoje hlavné činnosti (OPBOK, 2014). Preto sa podnik musí rozhodnúť, ktoré činnosti sú pre neho najdôležitejšie a ktoré môže naopak zveriť inému dodávateľovi.

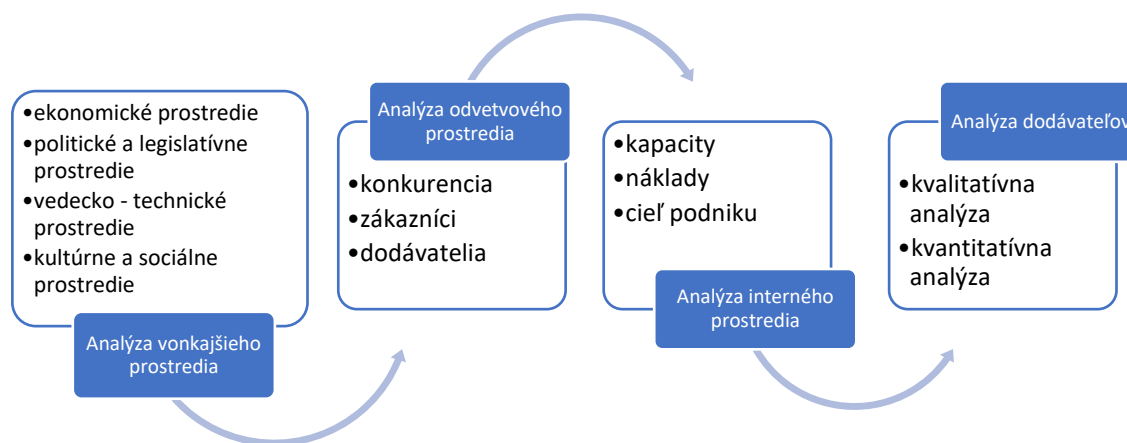
Takéto rozhodnutie sa zvyčajne prijíma vtedy, keď podnik, ktorý vyrába časť produktu alebo produkt celý, má problémy so súčasnými dodávateľmi alebo má znížené dostupné zdroje, či sa jedná o finančné, personálne, výrobnú kapacitu, alebo iné. Na toto rozhodnutie taktiež vplýva aj vonkajšie prostredie podniku a dopyt na trhu (Luenendonk, 2015). Rozhodnutie Make or Buy sa teda týka aj rozhodnutia o vykonaní jednej z činností v rámci hodnotového reťazca vo vlastnom podniku namiesto toho, aby sa nakupovalo externe od dodávateľa. Hodnotový reťazec vnímame ako kompletnú škálu úloh, ako napríklad návrh a dizajn, výroba, marketing a distribúcia produktu alebo služby, ktoré musí podnik urobiť, aby pretavil svoju víziu do finálneho produktu (Kenton, 2019). Niektoré podniky radia všetky tieto úlohy na rovnakú úroveň a považujú za dôležité, aby celý proces produkcie bol výlučne v ich réžii, iné sa na výrobe podieľajú len úlohou, ktorú považujú za najdôležitejšiu a ostatné outsourcujú. Ak je podnik zapojený do viacerých činností produkcie, je vertikálne integrovaný.

Výhody vertikálnej integrácie sú často vyvážené výhodami využívania externých dodávateľov. Podnik by však mal byť zároveň opatrný, aby si zachoval kontrolu nad úlohami, ktoré sú dôležité pre udržanie jeho konkurenčnej pozície. Spoločnosť by nemala outsourcovať nič, čo:

1. je dôležité a rozhodujúce pre úspech produktu alebo služby, vrátane kľúčových atribútov produktu alebo služby,
2. spadá do kľúčových kompetencií podniku, bez ktorých by podnik nemohol rozvíjať a dosiahnuť svoje budúce ciele,
3. si vyžaduje špecializované konštrukčné a výrobné zariadenia alebo zručnosti (platí v prípadoch jedinečného know-how podniku, ktorý tvorí základ imidžu produktu alebo služby, alebo podniku samotného (Dobler, Starling, Burt, 2003)).

1.3.2 Postup rozhodovania Make or Buy

Schéma 2 Postup rozhodovania make or buy



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Rydval, Rydvalová

Ako vidíme na obrázku, na začiatku je potrebná analýza vonkajšieho prostredia a dopytu. Počas celého procesu sa však stále vyskytujú nové okolnosti, ktoré musí brať podnik do úvahy a stále sa musí rozhodovať o niečom novom. Model na obrázku je zjednodušený a v praxi sa vyskytuje len výnimočne.

V podstate sa rozhodovanie Make or Buy zakladá na zvážení kvantitatívnych a kvalitatívnych faktorov. Každý podnik musí posúdiť čo je prioritný faktor a čomu bude prikladať väčšiu váhu v rozhodovaní (Katikar, 2013). Základnou chybou, ktorej sa manažéri pri rozhodovaní dopúšťajú je, že namiesto toho, aby na prvom mieste hľadali službu, tak hľadajú partnera. Ale najprv by sa mali rozhodnúť, ktorú aktivitu chcú nakupovať a až potom začať hľadať vhodného partnera (Rydval, Rydvalová, 2007).

Ako sme už spomenuli, najčastejším faktorom, prečo podniky zvažujú výber medzi Make or Buy je znižovanie nákladov. Preto je potrebné vykonať kvantitatívnu analýzu porovnaním nákladov, ktoré budú vynaložené pri každej možnosti. Náklady na nákup tovarov a služieb sú vlastne cena zaplatená dodávateľom. Naopak, výrobné náklady zahŕňajú variabilné aj fixné

náklady, ktoré musí podnik vynaložiť v rámci vlastnej produkcie (Luenendonk, 2015). Variabilné náklady predstavujú dodatočné sumy, ktoré je potrebné vynaložiť na dodávky, materiál, prácu, opravy strojov, prestoje, naopak fixné náklady predstavujú réžiu za budovy, stroje a iné režijné náklady. Podniky porovnávajú vlastné vynaložené náklady s nákladmi na obstaranie prostredníctvom externého dodávateľa na základe aktuálnych trhových cien. Rozhodnutie o kúpe alebo výrobe tak nemusí byť z dlhodobého hľadiska prínosné ani v jednom prípade a je vhodné po čase toto rozhodnutie opäť prehodnotiť (Markgraf, 2013). Pri rozhodnutí Make or Buy je tiež dôležité rozlišovať medzi relevantnými a irelevantnými nákladmi. Za relevantné môžeme považovať všetky tie náklady, ktorým by sa dalo predísť tým, že produkcia sa nebude uskutočňovať priamo v podniku, ale sa bude outsourcovať. Tiež k nim radíme náklady na príležitosti, ktoré vznikli pri používaní zdrojov podniku na produkciu daného výrobku a mohli byť spotrebované inak, efektívnejšie. Nevýznamné náklady, teda irelevantné, sú tie, ktoré vzniknú bez ohľadu na to, či sa výrobok vyrába interne alebo sa nakupuje externe (Wilkinson, 2013).

V ďalšom kroku by mal podnik zvážiť kvalitatívne faktory. Zjednodušene sú to všetky faktory, ktoré nie je možné porovnať číselne. Ak podnik napríklad nemá skúsenosti v oblasti produkcie niektorého z tovarov alebo služieb, je vhodné zvoliť outsourcing. Taktiež by mal na kvalitatívne faktory prihliadať s ohľadom na svoj imidž, ideu podnikania a samozrejme s ohľadom na konečnú kvalitu poskytovaného produktu, ktorý bude predávať konečnému spotrebiteľovi. V prípade, že je podnik presvedčený o nekvalite a nespoľahlivosti dostupných dodávateľov, je vhodné zvoliť rozhodnutie Make aj za cenu vyšších nákladov. Výška nákladov však nemôže mať pre podnik veľmi negatívny, prípadne likvidačný dosah (Zaharchuk, 2015).

Konečné rozhodnutie, či bude podnik vyrábať alebo kupovať od dodávateľa závisí na mnohých iných faktoroch, ktoré závisia od konkrétneho podniku, jeho zamerania, myšlienky podnikania, konkurencie, od dodávateľov, ich dobrého mena, vzťahov s nimi, či od dodávateľského reťazca. Kalkulovanie a porovnávanie nákladov sa môže javiť ako jednoduché, no v kombinácii s kvalitatívnymi faktormi ide o náročné rozhodnutie, ktoré je pre podnik veľmi dôležité.

1.3.3 Porovnanie rozhodnutia Make a rozhodnutia Buy

- Make - Insourcing

Insourcing je prevzatie a začlenenie služby alebo výroby produktu do podnikateľskej činnosti organizácie. Dochádza k prehĺbovaniu hierarchickej štruktúry spoločnosti, a to integráciou inak nakupovaných služieb. Dochádza tak k začleneniu nových aktivít (Rydvalová, Rydval, 2007). Pri insourcingu dochádza k priradeniu produkčnej činnosti v podniku konkrétnej osobe alebo oddeleniu, nie externému dodávateľovi. Insourcing je teda opakom outsourcingu.

Spravidla poskytuje podnikom väčšiu kontrolu nad rozhodovaním a schopnosť uplatniť svoje rozhodnutia rýchlejšie a presnejšie, najmä ak inštitucionálne vedomosti ovplyvňujú niektoré prvky práce (Kenton, 2019).

- Výhody insourcingu:
 - **konkurenčná výhoda** – niektoré spoločnosti môžu vďaka insourcingu poskytovať konzistentnejší a kvalitnejší zákaznícky servis tým, že si zachovávajú niektoré činnosti vo svojom podniku aj napriek vyšším nákladom,
 - **úspora času** – v prípade zložitejších projektov môže spoločnosť zistiť, že insourcing vyžaduje menej času na vzdelávanie a školenie, pretože zamestnanci sú už oboznámení s produktmi, službami a kultúrou podniku,
 - **využívanie zdrojov** – insourcing môže efektívne využívať vyvinuté zdroje v rámci organizácie na plnenie úloh alebo na dosiahnutie cieľa. Podnik môže napríklad zadať úlohu potrebnú pre nový produkt už existujúcemu oddeleniu (Hartman, Ogden, Hazen, 2017).
- Nevýhody insourcingu:
 - **vyššie náklady** – insourcing je pre organizáciu spravidla drahší v dôsledku zavádzania nových procesov na začatie odlišného zamerania podniku, resp. na zavedenie nového úseku, ktorý sa bude venovať vedľajšej činnosti (Beers, 2019).

- Buy– Outsourcing

Outsourcing bol prvýkrát uznaný ako obchodná stratégia v roku 1989 a stal sa neoddeliteľnou súčasťou podnikovej stratégie, pretože môže výrazne pomôcť podnikom znížiť náklady (Twin, 2019). Slovo outsourcing pochádza z anglického pôvodu a je zložené z dvoch výrazov, ktorými sú - out (vonku, vonkajší) a sourcing (zdroj). Aby sme si mohli vysvetliť slovo

outsourcing, najprv musíme definovať význam slova „sourcing“, čo znamená prenesenie práce, zodpovedností a rozhodovaní na niekoho iného. Pod spojením týchto dvoch pojmov rozumieme využívanie vonkajších zdrojov pre konkrétne potreby firmy. Ide o využitie pomoci externých organizácií, kde podnik prenesie a vyčlení činnosti, ktoré si zaobstarával sám na externú firmu (Hírš, 2002). To umožňuje produkciu za nižšie náklady, ktoré sú často spojené aj s vysokými nákladmi na réžiu, vybavenie a technológiu. Outsourcing je dlhodobý, na výsledky orientovaný obchodný vzťah so špecializovanými službami poskytovateľa. Tieto zmluvne dohodnuté služby môžu zahŕňať jednu aktivitu, súbor činností alebo celý obchodný proces (OPBOK, 2014). Podnikové činnosti by mali byť outsourcované preto, lebo vždy sa nájde niekto, kto danú činnosť dokáže urobiť lacnejšie, rýchlejšie, lepšie a my máme iné a viac dôležité požiadavky na naše zdroje (Power a kol., 2006).

Dvořáček a Tyll (2010) pojem outsourcing chápu ako zloženinu z troch slov, ktorými sú OutsideResourceUsing, čo v preklade znamená využívanie vonkajších zdrojov a rozumieme pod tým rozhodovanie sa medzi dvomi stratégiami, ktorými sú „make or buy“ – urob alebo kúp. Vždy, keď sa rozhodneme pre variantu kúp, sa v podstate rozhodujeme pre outsourcing.

Pri rozhodovaní Make or Buy musíme zvážiť všetky pozitívne aj negatívne javy, ktoré môže outsourcing podniku priniesť. Podľa portálu Outsourcing Insight sme zadefinovali nasledovné výhody a nevýhody outsourcingu.

- Výhody outsourcingu:
 - **eliminácia vedľajších činností** - podnik sa môže zamerať na hlavné činnosti svojho podnikania, ktorým sa môže naplno venovať a robiť ich lepšie,
 - **časová efektívnosť** – podnik sa nemusí zaoberať činnosťami, ktoré preň nie sú podstatné a môže tak ušetriť čas využiť pre podstatnejšie aktivity, pri vzniku problémov sa podnik nemusí zaoberať ich riešením,
 - **odborné riešenia** – dodávatelia sa špecifikujú na konkrétnu činnosť a sú tak odborníkmi v danom odbore. Klient má tak prístup k odborným, špecifickým a kvalitným službám,
 - **zníženie nákladov** – klient prenesie činnosť na dodávateľa, čím znižuje náklady na hardvérové a softvérové vybavenie, náklady na ľudské zdroje, náklady na réžiu výrobného úseku a iné,

- **nové príležitosti** - možnosť rozvíjať nové kompetencie a zručnosti, ktoré môžu byť taktiež použité ako konkurenčná výhoda.
- Nevýhody outsourcingu:
 - **riziko úniku informácií** - dodávateľ pozná dôverné informácie, ktoré môže zneužiť konkurencia. Outsourcing umožňuje prístup externých zamestnancov k informáciám a systémom, čím sa spoločnosť stáva náchylnejšou k zvýšenému bezpečnostnému riziku. Ide aj o kybernetickú bezpečnosť.
 - **nenaplnené očakávania** - dodávateľ sa venuje viacerým podnikom a nemusí klientovi, resp. objednávateľovi dať toľko pozornosti,
 - **skryté náklady** – hoci je outsourcing nákladovo efektívny, môže mať skryté náklady. Ide napríklad o právne zabezpečenie, školenia a semináre pre zamestnancov, náklady na zavedenie systémov a postupov,
 - **časová náročnosť** – nájsť vhodného partnera pre outsourcing a vyjednať vhodné podmienky môže byť časovo náročné,
 - **zložité zmluvné zabezpečenie** – v prípade, že je klient nespokojný s dodávateľom, zmena poskytovateľa služby môže byť zložitá kvôli zmluvným podmienkam, prípadne môže byť aj nákladná. Rozdiely v medzinárodnom práve môžu viesť k nedorozumeniam, pokiaľ ide o vypracovanie zmlúv a plnenie zmluvných podmienok.

1.3.4 *Formy Outsourcingu*

Ako sme spomenuli, outsourcing pomáha podnikom, aby sa mohli zamerať na svoje hlavné obchodné aktivity. Je však dôležité, aby sa podnik rozhodol pre správny typ outsourcingu. Existuje mnoho rôznych kategórií outsourcingu na základe umiestnenia spoločnosti, resp. na základe fyzickej vzdialenosti medzi klientom a dodávateľom.

- On-site outsourcing–dodávatelia pošlú svojich kvalifikovaných zamestnancov ku klientovi, teda priamo do jeho podniku. Za on-site považujeme tiež pracovnú silu,

ktorú poslal dodávateľ ku klientovi, ktorá dočasne pracuje na mieste klienta, pričom nie je súčasťou podniku a je podriadená priamo dodávateľovi.

- Off-site outsourcing – dodávatelia zhromaždia pracovnú silu, ktorá bude pracovať pre klienta, nie však v mieste jeho podniku.
 - Onshore – outsourcing neprekračuje hranice, dodávateľ a klient sa nachádzajú v rovnakej krajine.
 - Nearshore – ide o outsourcing do susednej alebo nie veľmi vzdialenej krajiny, prípadne krajinu s časovým rozdielom nie dlhším ako 2 hodiny.
 - Offshore – jedná sa o outsourcing do veľmi vzdialenej krajiny s významným časovým rozdielom (Osetskyi, 2017).

1.4 Vývoj Outsourcingu v ubytovacích zariadeniach

Outsourcing sa na Slovensku začal využívať až v 90. rokoch 20. storočia. Priekopníkmi v jeho využívaní boli národné spoločnosti pôsobiace na Slovensku. Odvtedy môžeme sledovať prudký nárast využívania outsourcingu (Kubričanová, Kalusová, 2016). V minulosti bolo hlavným dôvodom outsourcingu znižovanie prevádzkových nákladov. To platí aj v súčasnosti a outsourcing sa len pomaly stáva súčasťou strategických plánov podnikov. Celkovo v oblasti outsourcingu Slovensko mierne zaostáva za inými krajinami, avšak dnes tvorí už bežný nástroj v riadení podnikov (Koutenský, 2017).

Schopnosť odlišiť sa, je nevyhnutnou súčasťou udržania sa na trhu, najmä v čase rýchleho tempa rozvoja cestovného ruchu. Spoločnosti musia na túto výzvu rýchlo reagovať a odpovedať na ňu svojou politikou, ktorá musí byť vhodne zvolená v súlade s aktuálnymi podmienkami.

Aktuálne sa hotelové odvetvie nachádza vo fáze konsolidácie, teda ustálenia v rámci hotelových značiek a spoločností. Keďže on-line cestovné kancelárie a iné spoločnosti, ako napríklad Airbnb, menia trh spôsobom, ktorý nebolo úplne možné predvídať, tradičné hotelové spoločnosti sa čoraz viac usilujú ustáliť sa, v snahe udržať si konkurencieschopnosť.

Od polovice roku 2016 vznikli, za menej ako 21 mesiacov, najmä nové rôzne akvizície a významné fúzie. Spoločnosti sa spájajú, aby boli schopné konkurovať ostatným podnikom. Svoju konkurencieschopnosť zvyšujú napríklad úsporou nákladov v dôsledku prevádzkovej efektívnosti. Odhaduje sa, že tento trend bude naďalej pokračovať. Okrem spájania sa značiek môžeme pozorovať aj vznik nových značiek a od roku 2017 aj vznik nových hotelov a komplexov. Vplyvom

silnej dynamiky ponuky a dopytu boli vynaložené finančné prostriedky, ktoré slúžili na ich výstavbu. Toto tempo určujú najmä letecké spoločnosti, ktorých výkony dokazujú, že dopyt po cestovaní je vysoký, čo samozrejme znamená aj zvýšený dopyt po ubytovacích kapacitách. V roku 2018 potvrdili Marriott, Hilton a Hyatt aj nárast skupinových rezervácií, čo opäť potvrdzuje narastajúci dopyt (Cuttari, 2018).

Hotely sa neustále snažia inovovať a vymýšľať nové podnikateľské stratégie, aby uspokojili neustále sa meniace potreby cestovného ruchu a rôznorodosť požiadaviek stále náročnejšieho cestovateľa. Udržanie konkurenčnej stratégie a jej vzťah s outsourcingom je teda pre hotely veľmi dôležitý. Osobitými vlastnosťami predurčujúcimi hotely k outsourcingu sú široká škála vykonávaných činností, vysoký obsah práce spojený s mnohými hotelovými aktivitami a nestály charakter dopytu po hotelových službách (Lamminmaki, 2010).

Štúdie z tejto oblasti dokazujú, že čím väčší je dôraz hotela na stratégiu vedenia nákladov, tým väčší je rozsah outsourcovaných aktivít v danom hoteli. Taktiež hotely, ktoré sa riadia stratégiou nákladového vedenia sú ochotnejšie outsourcovať činnosť bez ohľadu na to, či už je v súčasnosti v ich hoteli outsourcovaná alebo nie. To znamená, že hotely, ktoré sa riadia najmä znižovaním nákladov by svoje rozhodnutie Buy zopakovali aj v aktuálnych podmienkach.

Rozhodnutie Make or Buy je v súčasnom riadení hotela dôležitou operačnou stratégiou. Toto rozhodnutie umožňuje uvoľnenie zdrojov, ktoré sú potrebné na zameranie sa na dôležitejšie otázky a umožňuje investovanie do novších procesov, ktoré zabezpečia návratnosť. Outsourcing je užitočný spôsob, ktorý pomáha stimulovať rast kľúčových činností. Mnohé aktivity v hoteli môžu byť outsourcované, teda zverené do kompetencie dodávateľa. Vo všeobecnosti sa však vzťah medzi outsourcingom a stratégiou diferenciácie nepotvrdil. Táto stratégia zahŕňa zameranie na klienta a vyššiu kvalitu, čo vyžaduje výraznejší podiel zapojenia hotela. Preto je táto činnosť, najmä v službách, outsourcovaná menej. Je pravdepodobné, že špecifickejšia činnosť sa bude vykonávať interne, aj keď by sa za určitých podmienok by mohla byť vykonávaná externe, napríklad v rámci vzťahu s dodávateľom, ktorý je na vysokej úrovni a kde sú dodávatelia vysoko integrovaní s hotelom. Podmienkou je však schopnosť dodávateľa, prispôbiť sa dokonale požiadavkám hotela.

Sú však aj prípady, kedy je špecifickosť aktivít hlavným dôvodom, prečo sa firmy rozhodnú pre ich outsourcing. Čím väčšia je špecifickosť aktivít, tým silnejší a pozitívnejší je vzťah medzi konkurenčnou stratégiou a outsourcingom. Špecifické činnosti môžu prispieť k rozvoju stratégie

diferenciácie, čo považujeme za zdroj konkurenčnej výhody. Hotely chcú preto outsourcovať vysoko špecifické činnosti najmä v prípadoch, keď nemá prostriedky ani kapacity na to, aby ich vykonával efektívne a účinne sám (Espino-Rodríguez, Lai, 2014).

Na základe prieskumu sme zostavili motivačné faktory, ktoré hotely uviedli ako dôvody, prečo sa rozhodli outsourcovať alebo insourcovať. Faktory sú zoradené od najdôležitejších po tie najmenej dôležité.

Tabuľka 1 Dôvody outsourcingu a insourcingu

OUTSOURCING	INSOURCING
• Poskytuje väčšiu flexibilitu	• Načasovanie a koordinácia aktivity je rozhodujúca pre úspech hotela
• Môže priniesť značné úspory	• Povesť hotela by mohla byť poškodená
• Obmedzenie kapitálových výdavkov	• Činnosti sa považujú za jadro podniku
• Umožňuje rýchlu expanziu	• Je ťažké nájsť subdodávateľov s kompatibilnou organizačnou kultúrou
• Možno rokovať o výhodnejších podmienkach outsourcingu	• Subdodávateľ by mohol konať vo vlastnom záujme na úkor hotela
• Subdodávatelia môžu poskytovať lepšie služby	• Je ťažké nájsť dodávateľa, ktorému možno dôverovať
• Konkurencia outsourcuje tiež	• Úspora sa dá dosiahnuť aj insourcingom
• Prenos rizika na subdodávateľa	• Ťažkosti pri hodnotení výkonu subdodávateľa

ZDROJ: Vlastné spracovanie podľa štúdie An examination of factors motivating hotel outsourcing

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom našej diplomovej práce bolo na základe podrobnej analýzy a stavu využívania outsourcingu navrhnutie opatrenia na zvýšenie konkurencieschopnosti v spoločnosti Hotel Alexandra s.r.o..

Pre naplnenie hlavného cieľa sme následne stanovili parciálne ciele, ktoré sme zadefinovali nasledovne:

- Spracovanie teoretických poznatkov z dostupných odborných zdrojov do teoretickej časti.
- Získanie informácií o podnikových procesoch.
- Kvantifikácia vybraných režijných nákladov hotela.
- Kvantifikácia vybraných režijných nákladov na základe dostupných zdrojov externých dodávateľov.
- Komparácia vybraných režijných nákladov.
- Analýza výhodnosti aktuálneho stavu rozhodnutia make or buy v Hoteli Alexandra s.r.o..

3 Metodika práce a metody skúmania

V teoretickej časti sme sa venovali zberu informácií zo sekundárnych zdrojov. Následnou analýzou získaných poznatkov a ich abstrakciou sme dospeli k vymedzeniu základných pojmov, akými boli najmä konkurenčná výhoda, konkurenčná stratégia, rozhodnutie make or buy a outsourcing. Tieto metódy sme využili ako vhodný nástroj pri výbere informácií zo zahraničných ale aj domácich článkov, databáz, vedeckých prác a štúdií a inej literatúry.

Primárnym zdrojom bol pri získavaní informácií o podnikových procesoch samotný Hotel Alexandra. Komunikácia prebiehala telefonicky a osobne, pričom sme použili metódu dotazovania. Prostredníctvom rozhovorov sme dostali potrebnú predstavu o fungovaní hotela a o jeho jednotlivých úsekoch, ktoré sme spracovali v našej práci.

Získané dáta sme následne numericky spracovali do tabuliek, kvôli lepšej prehľadnosti a orientácii. To nám umožnilo prostredníctvom komparácie porovnať konkrétne procesy a náklady s nimi spojené a vyhodnotiť ich efektívnosť.

S prihliadnutím na formuláciu hlavného cieľa sme stanovili nasledovné výskumné otázky a hypotézu:

VO1: Aké sú režijné náklady hotela na jednotlivé úseky?

VO2: Aké sú náklady externých firiem na jednotlivé úseky?

VO3: Aktuálne nastavenie rozhodnutia make or buy v Hoteli Alexandra je výhodné.

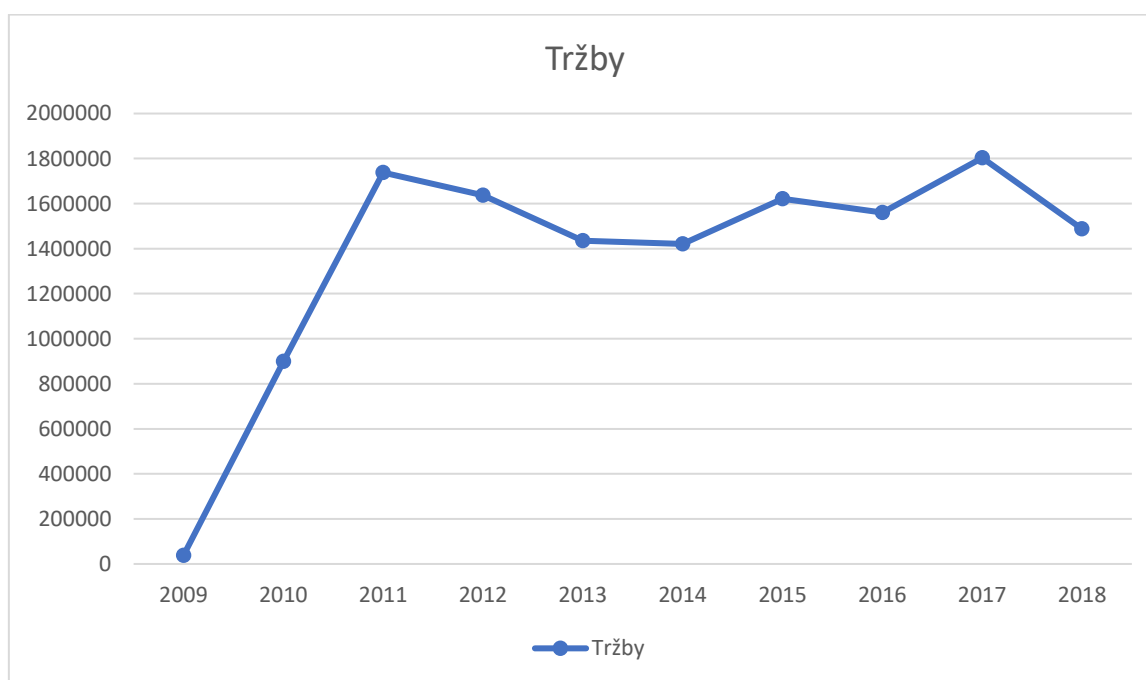
4 Výsledky práce a diskusia

4.1 Prehľad spoločnosti

Obchodný názov: Alexandra Hotel, s.r.o.
IČO: 36845981
DIČ: 2022463003
Sídlo: Dvory 581, 020 01 Púchov
Dátum vzniku spoločnosti: 10.10.2007

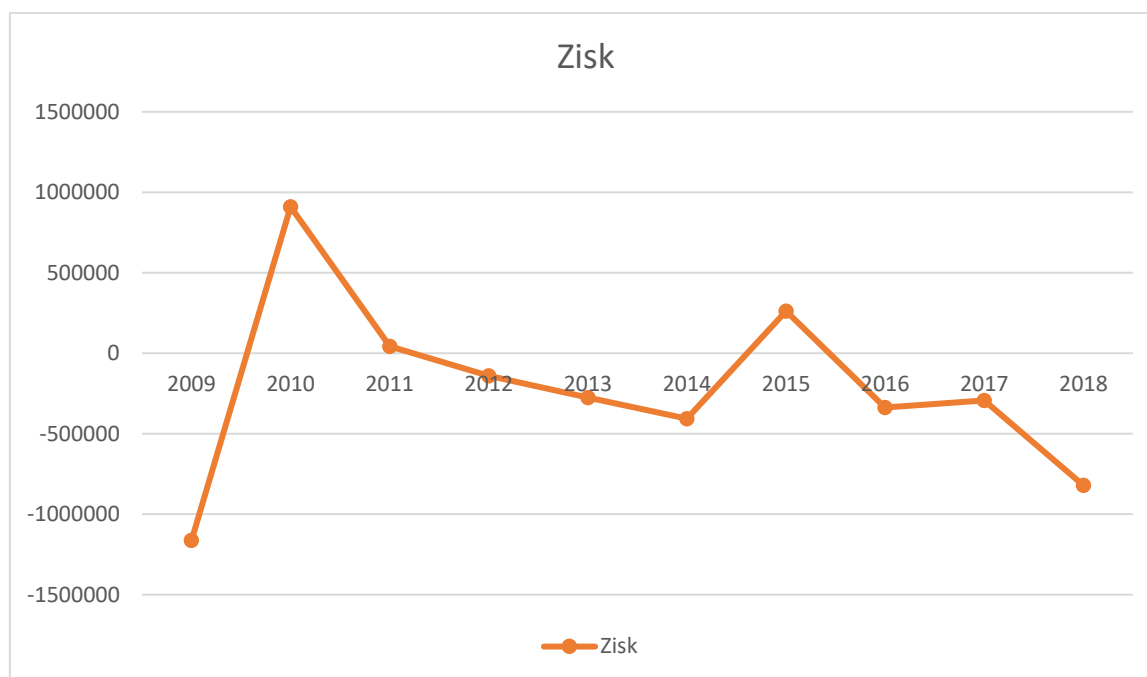
Počet zamestnancov: 25 - 49
Tržby za rok 2018: 1 488 346 €
Zisk za rok 2018: -525 816 €

Graf 1 Vývoj tržieb spoločnosti Hotel Alexandra s.r.o.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľaFinStat

Graf 2 Vývoj zisku spoločnosti Hotel Alexandra s.r.o.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa FinStat

Popis podniku

Hotel Alexandra bol otvorený v roku 2010, kedy budovu bývalého Hotela Wili *** prebral nový investor. V budove prebehla rekonštrukcia, príľahlý športový areál, ktorý pôvodne prislúchal Hotelu Wili, zostal nezmenený. Vďaka tomuto areálu dostal Hotel Alexandra prvý názov Šport Hotel Alexandra. Aj Hotel Alexandra, podobne ako pôvodný Hotel Wili, patrí do siete viacerých hotelov. Ďalšie hotely zo siete sa nachádzajú v Púchove, Lednických Rovniach, Košeckom Podhradí, Pribyline a Liptovskom Jáne.

Budova hotela je situovaná priamo v spomínanom športovom areáli, s možnosťou aktívneho vyžitia a v letnom období aj s možnosťou kúpania na miestnom otvorenom kúpalisku.

Hostia majú možnosť ubytovania v jednolôžkových a dvojlôžkových izbách, v apartmánach a izbách pre imobilných hostí. Každá izba má balkón s výhľadom na príľahlý športový areál. Vybavenie izieb zahŕňa kúpeľňu, sociálne zariadenie, sušič vlasov, LCD televízor, telefón a minibar. Samozrejmosťou je aj internetové pripojenie v každej izbe.

Hotel je bezbariérový, vyššie poschodia sú sprístupnené prostredníctvom výtahu. Taktiež 7 izieb je vyčlenených pre imobilných hostí, pričom ich zariadenie je prispôbené bezbariérovému pohybu a užívaniu vybavenia izby.

Hotel má vlastné relaxačné wellness centrum a fitness. Cvičenie vedie kvalifikovaný tréner. Relaxačné centrum ponúka saunu, vírivú vaňu a solárium.

Kongresová miestnosť je vybavená zvukovou aparátúrou, televíziou, projektorom a priestory sú klimatizované. Miestnosť slúži aj pre firemné akcie a iné podujatia.

Hotel má aj vlastnú reštauráciu, v ktorej sa podávajú raňajky formou bufetových stolov, obedové menu, sezónne pripravované špeciality a stála ponuka jedál à la carte. V letnom období je možnosť využitia vonkajšej terasy, kde sa griluje. V ponuke je taktiež široký výber kvalitných slovenských a zahraničných archívnych vín z hotelovej vinotéky, kde je príležitosť ochutnať vína spolu s profesionálnym someliérom. Hotel disponuje aj lobby barom, v ktorom podávajú občerstvenie, kávu a víno. Lobby bar sa nachádza v priestoroch recepcie. Nočný bar Alex je vhodným nefačiariským priestorom pre teambuildingové akcie alebo rôzne párty.

Lokalizácia podniku

Alexandra Hotel sa nachádza v Trenčianskom kraji, v meste Púchov. Hotel je situovaný na okraji mesta, so strategickou polohou, ktorá umožňuje ľahkú dostupnosť do centra mesta a zároveň sa nachádza v blízkosti hlavnej diaľničnej tepny. V oblasti Horného Považia sa nachádza pohorie Biele Karpaty, Javorníky a Strážovské vrchy. Neďaleko sú kúpele Nimnica alebo o niečo vzdialenejšie kúpele Trenčianske Teplice. V okolí sa tiež nachádzajú hrady Súľov, Strečno, Lietava, Lednica, Vršatec, či Považský hrad a Trenčiansky hrad. Unikátne maľované drevenice v Čičmanoch sú pamiatkovou rezerváciou ľudovej architektúry, ktorá sa taktiež nachádza neďaleko.

Hlavné činnosti podniku

- Ubytovanie - hotel má kapacitu 40 izieb so 75 lôžkami, ktoré dokážu poskytnúť ubytovanie až pre 147 osôb, k dispozícii je aj 13 prísteliek.
- Kongresy - nakoľko má hotel prívlastok „Business“, ponúka aj kongresové miestnosti s kapacitou 280 miest. Svojou vybavenosťou a účelovosťou sú vhodné aj pre prestížne firemné akcie.
- Podujatia – prenájom priestorov na svadby, rodinné oslavy a iné udalosti.

- Voľnočasové aktivity –prevádzkovanie bowlingového klubu s biliardom, prevádzkovanie nočného baru Alex, prevádzkovanie Wellness & Fitness centra. To zahŕňa finsku, parnú alebo infra saunu, soľné inhalácie, tropický dážď, škótske streky, masáže a vírivku.
- Stravovanie.

V Trenčianskom kraji bolo v roku 2018 326 ubytovacích zariadení, ktoré spolu ponúkali ubytovanie v 6 095 izbách, čo predstavovalo 13 896 stálych lôžok. Ubytovacie zariadenia poskytli ubytovanie pre 259 800 domácich návštevníkov a 110 234 zahraničných návštevníkov. Napriek poklesu počtu návštevníkov môžeme zaznamenať nárast počtu prenocovaní. U zahraničných návštevníkov až o 17,3%, zatiaľ čo u domácich návštevníkov bol nárast 2,3%. Priemerný počet nocí pri prenocovaní tvoril 3,9 noci, čo bolo najviac medzi slovenskými kraji.

Priemerná nominálna mesačná mzda zamestnanca za rok 2018 v ubytovacích a stravovacích službách bola podľa Štatistického úradu v okrese Púchov 653€.

4.1.1 Rozhodovanie Make or Buy – aplikácia na vybraný podnik

Táto kapitola bude orientovaná na porovnanie nákladov hotela na konkrétne služby s outsourcingovou externou službou. V našom prípade sa budeme prioritne zameriavať na housekeeping, technický úsek a IT, pretože práve na tieto služby hotel využíva externých dodávateľov.

Budeme porovnávať viacero externých firiem, nakoľko hotel spolupracuje s viacerými dodávateľmi. V prípade, že hotel neoutsourcuje niektoré služby, porovnáme náklady na tieto služby vynaložené v hoteli s nákladmi, ktoré by vynaložil pri potenciálnom dodávateľovi daných služieb.

Nakoľko Hotel Alexandra patrí do siete hotelov, nie je možné analyzovať všetky úseky. Niektoré funkcie sú vykonávané spoločne v rámci siete a nie je možné vyselektovať samostatné náklady na tieto outsourcované služby.

Housekeeping

Housekeeping zohráva jednu z najvýznamnejších úloh v údržbe a prevádzke hotelového zariadenia. Zamestnanci, ktorí sa zaoberajú upratovacími službami v hoteli, majú na starosti upratovanie izieb a spoločenských priestorov, wellness a reštaurácie. Ide o zariadenia, ktoré vyžadujú maximálnu čistotu a hygienu, nakoľko sa jedná o oblasti navštevované hosťami, ktorí hodnotia hotel predovšetkým na základe kritérií, akými sú pohodlie, čistota, interiér a podobne. Navyše, títo zamestnanci taktiež patria k personálu, ktorý je vo vzájomnej komunikácii s klientami. Musia vedieť pohotovo reagovať na nepríjemné otázky alebo neobvyklé situácie a jednať vždy v záujme hosta a dobrého mena hotela. Taktiež majú prístup do hotelových izieb, kde hostia môžu nechávať svoje cenné veci, peniaze, šperky a iné. Hotelový management musí mať v tomto prípade maximálnu dôveru.

V prípade outsourcovania upratovacích služieb môžeme za výhodu považovať napríklad prenechanie starostí ohľadne výberu a školenia personálu na externú firmu. Nábor a školenia sú zdĺhavými procesmi, ktorým sa takto môže hotel vynúť. Na druhej strane je nutné, aby podobným výberovým procesom hotel prešiel pri výbere vhodného partnera na externú spoluprácu. Ďalším prínosom je zbavenie sa povinnosti nákupu potrebného technického zariadenia a čistiacich prostriedkov, ako aj ich skladovania. Externá spolupráca taktiež uľahčuje administratívu spojenú so zamestnancami a zjednodušuje účtovníctvo. Pravidelné platby celkovej čiastky za vykonané služby sú jednoduchšou alternatívou ako vyplácanie vlastných zamestnancov.

Medzi hlavné náplne práce housekeepingu v hoteli Alexandra patrí:

- zodpovednosť za upratovanie izieb (zabezpečovanie čistoty na izbách, vysávanie, utieranie prachu, vynášanie odpadkových košov, výmena posteľnej bielizne, umývanie okien, čistenie kúpeľne a toaliet),
- upratovanie hotelových priestorov (medzi hotelové priestory sa radia spoločné priestory, lobby s recepciou a konferenčné miestnosti),
- bežné upratovanie reštaurácie a wellness,
- priebežná kontrola spotrebičov v izbách a prípadné následné hlásenie technických závad,
- inventarizácia zariadenia na izbách a v hoteli,
- dodržiavanie hygienických štandardov,

- výmena a dopĺňanie hygienických potrieb,
- prijímanie a vydávanie posteľnej bielizne, uterákov a prestieraní do pracovne,
- v menšom rozsahu aj údržba okolia.

Pre porovnanie uvádzame náklady spojené s outsourcingom upratovacej služby.

Tabuľka 2 Porovnanie nákladov na outsourcing a insourcing - housekeeping

Upratovacie služby	Insourcing		Outsourcing		Rozdiel	
	Mesačné náklady	Ročné náklady	Mesačné náklady	Ročné náklady	Mesačné náklady	Ročné náklady
Mzdové náklady	1 406,08€	16 872,96€	1 352,00€	16 224,00€	54,08€	648,96€
Čistiace prostriedky	216,56 €	2 598,72€	258,00€	3 096,00€	41,44€	470,28€
Kúpeľňové prostriedky	59,62€	715,44€	59,62€	715,44€	-	-
Čistiareň a pracovňa	296,00€	3 552,00€	296,00€	3 552,00€	-	-
SPOLU	1 978,26€	23 739,12€	1 965,62€	23 587,44€	12,64€	151,68€

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných údajov Hotela Alexandra a dostupných údajov externých dodávateľov

Mzdové náklady sú prepočítané podľa základnej mesačnej mzdy brutto, ktorú ponúka zamestnancom hotel Alexandra na všetkých pracovníkov na danom úseku. Hotel Alexandra v súčasnosti na pozícii upratovačky zamestnáva 2 pracovníčky. Základná mesačná zložka mzdy pre jednu pracovníčku je 520€ brutto. Aby sme dostali výslednú cenu práce zamestnávateľa, k mzdovým nákladom je potrebné pripočítať aj odvody, ktoré odvádza zamestnávateľ na zamestnanca. Ich prehľad uvádzame v tabuľke č.3.

Tabuľka 3 Porovnanie mzdových nákladov - housekeeping

	Sadzba poistného v % - zamestnávateľ	Sadzba poistného v prepočte na €	Sadzba poistného v prepočte na €
Hrubá mzda	-	520,00€	500,00€
Zdravotné poistenie	10,00%	52,00€	50,00€
Nemocenské poistenie	1,40%	7,28€	7,00€
Starobné poistenie	14,00%	72,80€	70,00€
Invalidné poistenie	3,00%	15,60€	15,00€
Poistenie v nezamestnanosti	1,00%	5,20€	5,00€
Garančný fond	0,25%	1,30€	1,25€
Úrazové poistenie	0,80%	4,16€	4,00€
Rezervný fond	4,75%	24,70€	23,75€
ODVODY SPOLU	35,20%	183,04€	176,00€
CENA PRÁCE	-	703,04€	676,00€

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných údajov Hotela Alexandra a dostupných údajov externých dodávateľov

Výsledná suma čistiacich prostriedkov zahŕňa prostriedky, ktoré chyžná spotrebuje pri každodennom housekeepingu. Vychádzali sme z približnej spotreby hotela Alexandra, ktorá pokrýva upratovanie všetkých hotelových izieb, spoločných hotelových priestorov, bežné čistenie kuchyne a wellness. Spotreba čistiacich prostriedkov je adekvátne k priemernému pobytu ubytovaného hosťa. Okrem čistiacich prostriedkov na nábytok, sklo, sanitu a podlahu sú v nákladoch zahrnuté aj technické pomôcky ako metla, metlička s lopatkou, mop, teleskopická tyč, vedro, vozík a utierky. Taktiež osviežovače vzduchu, čistiace tablety, čistič kávovarov, papierové utierky, vlhčené obrúsky, hygienické vrecká a sáčky na hygienické vložky.

Kalkuláciu kúpeľňových prostriedkov sme vyčíslili podľa počtu hotelových izieb a spoločných sociálnych zariadení podľa spotreby, ktorú uviedol hotel Alexandra. Táto položka obsahuje sanitárne potreby, ako napríklad toaletný papier, tekuté mydlo, tuhé mydlo, dezinfekcia rúk – gél, šampón na vlasy v tube, sprchový gél v tube, telové mlieko, sada na zubnú hygienu,

jednorazové papuče, župan. Spotreba je prispôsobená priemernému pobytu ubytovaného host'a a spotrebe ostatných zamestnancov. Náklady na kúpeľňové prostriedky sme započítali v oboch prípadoch rovnako, nakoľko hotel využíva iného externého dodávateľa a vybraná upratovacia firma dané služby ani neponúka.

Ako sme spomenuli, jednou z náplní práce upratovačky je v hoteli Alexandra prijímanie a vydávanie posteľnej bielizne, uterákov a prestieraní do externej pracovne, nakoľko hotel nedisponuje vlastnou pracovňou. V tomto prípade využíva služby miestnej čistiarne PURGO s.r.o, ktorá sa zaoberá chemickým čistením, praním a žehlením osobného šatstva, reštauračného textilu a posteľnej bielizne a pracovných odevov. Čistiareň má veľmi výhodnú polohu, nakoľko sa nachádza iba 850 metrov od hotela Alexandra. Hotel tak eliminuje náklady na odvoz a dovoz bielizne.

Bielizeň sa z hotela odváža v intervale dvakrát za týždeň, pričom konečná cena za služby sa odvíja od množstva špinavej bielizne. Cena za jeden kilogram špinavej bielizne je 3,70€. Pri týždennej produkcii približne 20 kilogramov špinavej bielizne sú mesačné náklady hotela 296,00€ a ročné náklady sú 3 552€. Náklady na čistenie a pranie bielizne v rámci hotela nebolo možné porovnať, nakoľko hotel nemá vytvorené priestory na vlastnú pracovňu.

Služby čistiarne a pracovne hotel využíva na čistenie špinavej posteľnej bielizne, uterákov, osušiek, kúpeľňových predložiek, županov, obrusov, závesov a chráničov matracov.

Technický úsek

Medzi hlavné náplne práce v technickom úseku patrí:

- opravárenské a údržbárske práce zabezpečujúce bezchybný chod hotela,
- základné elektroinštalačné práce, drobné elektrotechnické zásahy a montáže (nábytok, sanita, kľučky, zámky, batérie, zásuvky, vypínače, žiarovky a žiarivky, poistky, rozvádzače atď.),
- vodárenské práce,
- opravovanie a vymieňanie poškodených častí vybavenia hotela,
- bežné opravy a odstraňovanie závad v hosťovských izbách a verejných priestoroch hotela,
- základné maliarske práce, oprava rohov, stien, sadrovanie poškodených stien,
- manipulácia s hosťovskými trezormi,

- obsluha základnej konferenčnej techniky a audio systému lobby baru, kongresovej miestnosti a reštaurácie,
- v menšom rozsahu aj údržba okolia.

Hotel Alexandra v súčasnosti na danej pozícii zamestnáva jedného údržbára. Príležitostne využíva služby externej firmy na havarijné stavy, generálne opravy alebo špecializované opravy a údržbu, na ktoré hotelový údržbár nie je školený. Keďže sa v okolí mesta Púchov nenachádza externá firma, ktorá by ponúkala služby údržbára technického úseku aj dlhodobo, pre porovnanie sme použili priemerný plat údržbára s podobnou náplňou práce v Púchovskom okrese. Jeho mesačná výška je 640€ brutto. Základná mesačná zložka mzdy pre jedného pracovníka v hoteli Alexandra je 620€ brutto.

Pracovník na technickom úseku dostáva od hotela pracovné oblečenie a obuv dvakrát ročne. Odev zahŕňa pracovné tričko, nohavice, bundu, zimnú bundu a sezónnu pokrývku hlavy. Tieto hotel nakupuje od firmy, ktorá sa špecializuje na pracovné odevy. V prípade, že by outsourcoval túto činnosť, náklady na pracovný odev by nemusel vynakladať.

Tabuľka 4 Porovnanie nákladov na outsourcing a insourcing – technický úsek

Technický úsek	Insourcing		Outsourcing		Rozdiel	
	Mesačné náklady	Ročné náklady	Mesačné náklady	Ročné náklady	Mesačné náklady	Ročné náklady
Mzdové náklady	838,24€	10 058,88€	865,28€	10 383,36€	27,04€	324,48€
Pracovný odev	37,50€	450,00€	0€	0€	37,50€	450,00€
SPOLU	875,74€	10 508,88€	865,28€	10 383,36€	10,46€	125,52€

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných údajov Hotela Alexandra a dostupných údajov externých dodávateľov

Tabuľka 5 Porovnanie mzdových nákladov – technický úsek

	Sadzba poistného v % - zamestnávateľ	Sadzba poistného v prepočte na €	Sadzba poistného v prepočte na €
Hrubá mzda	-	620,00€	640,00€
Zdravotné poistenie	10,00%	62,00€	64,00€
Nemocenské poistenie	1,40%	8,68€	8,96€
Starobné poistenie	14,00%	86,80€	89,60€
Invalidné poistenie	3,00%	18,60€	19,20€
Poistenie v nezamestnanosti	1,00%	6,20€	6,40€
Garančný fond	0,25%	1,55€	1,60€
Úrazové poistenie	0,80%	4,96€	5,12€
Rezervný fond	4,75%	29,45€	30,40€
ODVODY SPOLU	35,20%	218,24€	225,28€
CENA PRÁCE	-	838,24€	865,28€

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných údajov Hotela Alexandra a dostupných údajov externých dodávateľov

IT úsek

Je priam nemožné, predstaviť si serióznú hotelovú spoločnosť, umiestnenú v rozvinutej destinácii, najmä v mestských oblastiach, ktorá je v procese rozhodovania, ktorý zahŕňa aj zvýšenia predaja a budovania vzťahov so zákazníkmi, a ktorá sa nespolieha na najnovšie riešenia z oblasti informačných technológií. To sa nevzťahuje iba na používanie internetu a samozrejme na umiestňovanie rôznych informácií prostredníctvom internetu, ale najmä na vývoj a používanie špecifických systémov, ako sú PMS (Property Management System) a CRM (Customer Relationship Management).

Outsourcing IT služieb predstavuje veľkú úsporu na strane hotelového zariadenia, ktoré musí pokryť všetky informačné systémy. Stará sa o správu hotelového hardwaru a softwaru. V rámci jeho využitia dochádza k nákupu počítačov, programových riešení alebo iných technických zariadení zo strany outsourcingovej spoločnosti, ktorá sa následne stará o správu počítačových sietí, správu ubytovacieho rezervačného systému, reštauračných a skladových systémov. Následne

zaist'uje ostatné technické vybavenie potrebné pre chod hotela. Ide napríklad o tlačiarne, telefóny a iné technické zariadenia. V neposlednom rade externý dodávateľ dohliada aj na zaškolenie hotelového personálu, ktoré sa týka najmä obsluhy technických zariadení a maximálneho využitia programov na užívateľskej úrovni. Kvôli rôznym modulom, ktoré sú vzájomne prepojené a kombinované s inými systémami, je nevyhnutné vyškolenie personálu tak, aby bol schopný zhromažďovať veľké množstvo informácií, ktoré budú vložené do systému a následne vyhodnotené.

Ako už sme spomenuli, presné a včasné informácie v modernom podnikaní sú takmer neoceniteľné. Napríklad, ak zamestnanec, ktorý je v prvom kontakte komunikácie s hosťom, nie je dostatočne vyškolený a ak v systéme neuvádza špecifické informácie, ktoré sú pre manažéra hotela dôležité, ten by mohol urobiť nesprávny odhad, ktorý je založený výlučne na ľudskom faktore. Z toho dôvodu veľké spoločnosti, ktoré poskytujú hotelom služby založené na týchto informačných technológiách, taktiež často ponúkajú aj programy na zaškolenie pracovníkov hotelov. Tieto softvérové riešenia taktiež ponúkajú široký prístup k informáciám na všetkých úrovniach zamestnancov. Nakoľko v bežnej prevádzke nie sú všetky informácie dostupné v rovnakom čase pre všetkých zamestnancov, tento spôsob zdieľania informácií je pre podnik pozitívom. Avšak tento typ opatrenia vyžaduje dôsledné plánovanie prístupu k informáciám. To znamená, že podnik musí vopred predvídať ktoré informácie bude konkrétny zamestnanec potrebovať zmeniť a upraviť a ktoré potrebuje len čítať.

Hotelový manažér musí plánovať celkové náklady implementácie tohto systému a ďalšie náklady spojené s oddelením technických služieb, kde je k dispozícii zamestnanec alebo niekoľko zamestnancov určených na spravovanie systému. Hotelový manažér môže vždy vytvoriť špecifické IT oddelenie, ktoré je spojené s aktivitami tohto typu. Menšie podniky sú odkázané na rôzne formy outsourcingu, aby udržali svoje náklady na minime. Z celkového hľadiska je zrejmé, že využívanie informačných technológií v podnikoch má pozitívny vplyv na ich udržateľný rozvoj.

Hotel Alexandra využíva viaceré systémy, medzi ktoré patrí účtovný informačný systém, systém pre správu hotelovej recepcie, skladová evidencia, riadenie pokladníc, evidencia dokumentov a kamerový systém.

Najkomplexnejší systém, ktorý hotely využívajú je PMS (Property Management System). Ide o recepcný systém, ktorý využívajú hotely pre správu rezervácií, check-in, check-out, databázu hostí, dokladov, izieb a podobne. Môže byť tiež napojený na reštauračný alebo účtovný systém

a rezervačné portály. V podstate je to platforma, ktorá umožňuje hotelu jednoduchšie spravovať všetky operácie, ktoré sa týkajú priamo hostí a zabezpečiť tak jeho plynulý chod. Technológia sa však vyvinula a PMS zahŕňa aj funkcie, ktoré presahujú rámec recepcie. Zabezpečuje aj obchodné operácie, skladové hospodárstvo, údržba, riadenie príjmov, distribučné kanály, či event management. Dôležitou súčasťou takýchto komplexných systémových riešení je automatické vytváranie reportov.

Systém, na ktorý sa zameriame v našej práci je najkomplexnejší a zastrešuje práve recepciu, housekeeping a z časti aj skladové hospodárstvo. Informačný systém zaznamenáva všetky skutočnosti o hosťovi, jeho objednávky, požiadavky a jeho správanie počas pobytu. Aj po odchode host'a z hotela je systém stále užitočný. Chýžná v systéme vidí, že izba je prázdna a je potrebné, aby ju upratala, ďalej pri upratovaní a kontrole izby môže chýžná do systému zaznamenať stav baru, pričom sa táto informácia odošle aj do skladového hospodárstva. Po dokončení kontroly izby a jej uprataní môže chýžná zmeniť stav izby a recepcia je informovaná o tom, že izba je pripravená pre ďalšieho host'a. Prostredníctvom systému je možné nahlásiť aj technické poruchy či iné nedostatky.

Nasledujúca tabuľka poskytuje prehľad o tom, koľko nákladov vynaloží hotel pri správe minimálneho interného systému v porovnaní s outsourcingovou spoločnosťou. Treba však vziať do úvahy fakt, že pri spolupráci s outsourcingovou spoločnosťou táto zabezpečuje neustále sledovanie a kontrolu systému tak, aby nedošlo k narušeniu plynulej prevádzky hotela. Hotel Alexandra má v súčasnosti uzatvorenú zmluvu s externým dodávateľom, ktorá pokrýva všetky spomenuté služby.

Tabuľka 6 Porovnanie nákladov na outsourcing a insourcing – IT úsek

IT úsek	Insourcing		Outsourcing		Rozdiel	
	Mesačné náklady	Ročné náklady	Mesačné náklady	Ročné náklady	Mesačné náklady	Ročné náklady
	1 816,42€	21 797€	1 360,00€	16 320,00€	452,42€	5 477,00€

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných údajov Hotela Alexandra a dostupných údajov externých dodávateľov

Tabuľka 7 Prehľad jednotlivých položiek a ich cien potrebných pre IT úsek

	Počet v ks	Suma/ks v €	Suma spolu v €
Rezervačný systém	1	6 800€	6 800€
Update rezervačného systému	1	150€	150€
Telefón	43	69€	2 967€
Tlačiareň	3	180€	540€
Počítač	3	780€	2 340€
Televízor	40	350€	2 000€
Kamerový systém	1	7 000€	7 000€
SPOLU	-	-	21 797€

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných údajov Hotela Alexandra a dostupných údajov externých dodávateľov

Marketing

Hotel Alexandra využíva marketingové služby spoločnosti Soya Media, ktorá je digitálnou agentúrou. Pre Hotel Alexandra zabezpečuje vytváranie a chod web stránky. Okrem toho má na starosti aj internetový marketing a jeho vyhodnocovanie. Spätná väzba je v oblasti služieb veľmi dôležitá, najmä ak si chce hotel udržať konkurenčnú výhodu. Zákazníci môžu podniku poskytnúť spätnú väzbu, ktorý by mal mať schopnosť využívať a riadiť získané poznatky.

Skutočnosť, že vzťahy so zákazníkmi zohrávajú významnú úlohu v inovačnom procese sa odráža aj na presvedčení zákazníkov, že ich participácia na vývoji podniku a ich spätná väzba je pre podnik významná. Efektívny marketing vzťahov so zákazníkmi podniku je podmienený dobrým riadením znalostí a informácií o zákazníkoch, ktoré podporuje práve IT infraštruktúra podniku. Uľahčuje ho efektívna komunikačná platforma medzi podnikmi a zákazníkmi, ktorá poskytuje pochopenie potrieb a nákupné správanie zákazníkov. Získané informácie vedú k identifikácii špecifických potrieb a k vývoju ponuky, ktorá by bola prispôbená potrebám konkrétneho zákazníka, príp. skupine zákazníkov s podobnými záujmami a nákupným správaním.

V nasledujúcej tabuľke porovnáваме náklady, ktoré vynaložil Hotel Alexandra na outsourcing marketingových služieb. Tieto služby vyžadovali vyššiu počiatočnú investíciu vo výške 700€, ktorá zahŕňala vytvorenie web stránky, loga a iných propagačných materiálov. Ďalšie

náklady plynú z pokračujúcej spolupráce, ktorá pokrýva už spomínané vyhodnocovanie marketingu a chod web stánky. Tieto náklady sme následne rozpočítali na mesiac a na rok.

Porovnanie insourcingu a outsourcingu sme vykonali na základe predpokladu, že pri insourcingu by boli potrebné počiatkové náklady na vytvorenie propagačných materiálov a neskôr náklady na marketéra a jeho mzdu. Pre potreby výpočtu mzdy sme vychádzali z priemernej ponúkanej mzdy marketéra v okrese Púchov.

Tabuľka 8 Porovnanie nákladov na outsourcing a insourcing – marketingový úsek

Marketingový úsek	Insourcing		Outsourcing		Rozdiel	
	Mesačné náklady	Ročné náklady	Mesačné náklady	Ročné náklady	Mesačné náklady	Ročné náklady
	1 680,73€	20 168,80€	166,66€	1 999,96€	1 514,07€	18 168,84€

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných údajov Hotela Alexandra a dostupných údajov externých dodávateľov.

Tabuľka 9 Porovnanie mzdových nákladov – marketingový úsek

	Sadzba poistného v % - zamestnávateľ	Sadzba poistného v prepočte na €
Hrubá mzda	-	1 200,00€
Zdravotné poistenie	10,00%	120,00€
Nemocenské poistenie	1,40%	16,80€
Starobné poistenie	14,00%	168,00€
Invalidné poistenie	3,00%	36,00€
Poistenie v nezamestnanosti	1,00%	12,00€
Garančný fond	0,25%	3,00€
Úrazové poistenie	0,80%	9,60€
Rezervný fond	4,75%	57,00€
ODVODY SPOLU	35,20%	422,40€
CENA PRÁCE	-	1 622,40€

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných údajov Hotela Alexandra a dostupných údajov externých dodávateľov

Účtovníctvo

Medzi hlavné náplne práce účtovníčky patria:

- komplexné vedenie účtovníctva spoločnosti,
- vypracovávanie podkladov pre reporting,
- spracovávanie mesačnej a ročnej účtovnej uzávierky,
- vypracovávanie ročných účtovných výkazov a daňového priznania,
- aplikácia účtovných a daňových predpisov,
- sledovanie aktuálnej legislatívy a predpisov, týkajúcich sa oblasti účtovníctva,
- príprava podkladov pre interné kontroly a spolupráca s orgánmi spoločnosti vykonávajúcich takúto kontrolu,
- účtovná evidencia dodávateľských a odberateľských faktúr, pokladne, banky a skladovej evidencie,
- spracovávanie miezd a vedenie mzdovej agendy,
- spracovávanie dochádzky a upravovanie výkazov.

Hotel Alexandra v súčasnosti zamestnáva jednu účtovníčku, ktorá však spolupracuje s ostatnými účtovníkmi spoločnosti. Pre porovnanie nákladov však budeme brať do úvahy len jedného zamestnanca tohto úseku. Porovnávali sme mesačnú základnú zložku mzdy, ktorú ponúka Hotel Alexandra vo výške 730€ so službami externej účtovníčky, ktorá pôsobí v meste Púchov.

Tabuľka 10 Porovnanie nákladov na outsourcing a insourcing - účtovníctvo

	Insourcing		Outsourcing		Rozdiel	
Účtovníctvo	Mesačné náklady	Ročné náklady	Mesačné náklady	Ročné náklady	Mesačné náklady	Ročné náklady
	986,95€	11 843,40€	597,25€	7 167€	389,70€	4 676,40€

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných údajov Hotela Alexandra a dostupných údajov externých dodávateľov

Tabuľka 11 Porovnanie mzdových nákladov - účtovníctvo

	Sadzba poistného v % - zamestnávateľ	Sadzba poistného v prepočte na €
Hrubá mzda	-	730,00€
Zdravotné poistenie	10,00%	73,00€
Nemocenské poistenie	1,40%	10,22€
Starobné poistenie	14,00%	102,20€
Invalidné poistenie	3,00%	21,90€
Poistenie v nezamestnanosti	1,00%	7,30€
Garančný fond	0,25%	1,82€
Úrazové poistenie	0,80%	5,84€
Rezervný fond	4,75%	34,67€
ODVODY SPOLU	35,20%	256,95€
CENA PRÁCE	-	986,95€

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných údajov Hotela Alexandra a dostupných údajov externých dodávateľov

4.2 Diskusia a odporúčania

V tejto kapitole sme sa zamerali na zhodnotenie zistených výsledkov, ktoré sme získali na základe ich porovnania.

Housekeeping

Nakoľko ponuka upratovacích služieb v okolí mesta Púchov je značne limitovaná, externá upratovacia služba, ktorá by zabezpečovala aj upratovanie pre hotely sa tu nenachádza. Prípadná spolupráca by bola možná až s firmami, ktoré sa nachádzajú v okolí Trenčína, prípadne Žiliny. Takáto spolupráca by bola komplikovaná a zvýšila by náklady. Externí zamestnanci sú taktiež zodpovední najmä voči spoločnosti, ktorá ich zamestnáva, teda voči externej upratovacej službe. V takom prípade je prípadná spätná väzba o stave izieb, zariadenia alebo o možnostiach zlepšenia obmedzená. Komunikácia medzi manažérom a externým zamestnancom neprebíha na takej úrovni ako s vlastným interným zamestnancom, čo sa môže prejaviť na jeho výkone alebo

neochote prispôbiť sa iným pracovným podmienkam, ktoré daná situácia vyžaduje. V konečnom dôsledku na to môže doplatiť host' a aj dobré meno podniku.

Porovnanie nákladov s externým dodávateľom nie je pri úseku housekeepingu úplne jednoznačné. Po sčítaní všetkých nákladov, ktoré sa týkajú tohto úseku sme zistili, že keby Hotel Alexandra outsourcoval všetky potrebné úkony, bolo by to o niečo výhodnejšie. Rozdiel v neprospech hotela v tomto prípade činí 12,64€ mesačne, t.j. 151,68€ ročne.

Po analýze jednotlivých položiek a ich porovnaní sme však dospeli k záveru, že z hľadiska nákladovosti sú nevýhodné len niektoré z nich.

- Mzdové náklady – nakoľko hotel zamestnáva vlastnú pracovnú silu, ktorá zabezpečuje upratovanie hotelových izieb a priestorov, mzdové náklady sú nižšie ako v prípade, keby ich mal hotel „preplácať“ externej upratovacej firme. Takáto firma musí platiť svojho vlastného zamestnanca a musí aj profitovať, čo znamená, že si navýši náklady na rôznych položkách. Môžeme teda predpokladať, že by bola navýšená aj cena práce takéhoto externého zamestnanca. *V aktuálnych podmienkach teda považujeme za výhodné, že Hotel Alexandra zamestnáva vlastné chyžné.*
- Čistiace prostriedky – hotel získava čistiace a kúpeľňové prostriedky vo vlastnej réžii od externého dodávateľa, s ktorým má však zmluvu výlučne na čistiace a kúpeľňové prostriedky, keďže ostatné činnosti týkajúce sa upratovania neoutsourcuje. Porovnaním nákladov, ktoré hotel vynaloží na získanie čistiacich a kúpeľňových prostriedkov od externého dodávateľa s nákladmi, ktoré by vynaložil, ak by outsourcoval housekeeping sme zistili, že komplexné využitie upratovacej služby by boli z tohto pohľadu výhodnejšie. Ako sme uviedli v tabuľke, rozdiel mesačných nákladov v neprospech hotela je v prípade čistiacich prostriedkov 41,44€, t.j. 470,28€ ročne. *Nakoľko kvôli nedostupnosti upratovacích firiem v okolí mesta Púchov neodporúčame outsourcing tohto úseku, hotel Alexandra by mal zvážiť možnosť zmeny dodávateľa čistiacich prostriedkov, čím by mohol znížiť svoje náklady.*
- Kúpeľňové prostriedky – Upratovacie firmy neponúkajú dodávku kúpeľňových prostriedkov, preto si ich hotel zabezpečuje vo vlastnej réžii od iného dodávateľa, ako sme spomenuli vyššie. Keďže je táto časť upratovacieho úseku už outsourcovaná a upratovacia služba ju ani neponúka, nie je možné porovnať tieto náklady s vybranou externou firmou.

- Čistiareň a práčovňa – Hotel Alexandra nedisponuje vlastnou práčovňou, preto posteľnú bielizeň a ostatné prádlo odváža dvakrát týždenne do miestnej čistiarne. Výhodná poloha čistiarne, ktorá sa nachádza blízko hotela umožňuje zníženie nákladov na odvoz. Náklady na práčovňu predstavujú mesačne 296,00€, čo je ročne 715,44€. Prepočet nákladov na vlastnú hotelovú práčovňu by bol veľmi náročný, nakoľko v hoteli sa aktuálne nenachádza miestnosť, ktorá by bola v prípade insourcingu dispozične vhodne riešená, aby slúžila ako práčovňa. *Preto považujeme aktuálne riešenie za výhodné.*

Treba si uvedomiť, že náklady na upratovací úsek sú variabilné a záležia od aktuálnej obsadenosti hotela, sezónnosti a od prípadných akcií a podujatí v hoteli. Preto sa naše odporúčania vzťahujú na aktuálnu situáciu na trhu externých dodávateľov a na aktuálnu situáciu hotela.

Úsek housekeepingu je podľa nášho názoru dostatočne zabezpečený. V čase návštevy hotela pôsobili priestory čisto a upravené. Nevideli sme žiadne nedostatky a aj manažér nám potvrdil, že pri aktuálnej vyťaženosti tento úsek funguje bez problémov.

Technický úsek

Ako sme spomenuli, hotel v súčasnosti zamestnáva jedného interného zamestnanca na technickom úseku. Náklady na interného zamestnanca predstavujú mesačne 875,74€, t.j. 10 508,88€ ročne.

V nákladoch je zahrnuté aj pracovný odev a obuv, ktorý hotel ponúka svojim zamestnancom ako formu benefitu. Pri externom dodávateľovi tejto služby by hotel nemusel platiť pracovný odev a obuv, čím by sa jeho náklady na technický úsek znížili mesačne o 10,46€ a ročne o 125,52€. Samotné náklady na mzdu pre zamestnanca sú v prípade interného zamestnanca nižšie.

V okolí mesta Púchov sa nenachádza firma, ktorá by ponúkala údržbára na dlhodobú údržbu, jedná sa skôr o revízne kontroly, havarijné stavy alebo náhle poškodenia. Preto sme do úvahy brali približný priemerný plat údržbára z okresu Púchov.

Práve z dôvodu, že pracovný odev a obuv je ponúkaný hotelom ako forma benefitu a v okolí nie je vhodný dodávateľ tejto služby, považujeme aktuálne riešenie na technickom úseku za výhodné.

IT úsek

Aj napriek tomu, že hotel Alexandra sa svojou veľkosťou radí skôr medzi menšie hotely, prepracovanosť interných systémov je podľa nášho názoru na veľmi dobrej úrovni. Zmluva so súčasným poskytovateľom IT služieb pokrýva všetko potrebné od zaobstarávania techniky, cez jej správu, kontrolovanie až po školenie zamestnancov, ktorí s technikou pracujú.

Podľa vyčíslených nákladov, ktoré sme uviedli v tabuľke sú mesačné náklady na externého dodávateľa nižšie o 452,42€, t.j. 5 477,00€ ročne, ako náklady na insourcing.

Externá firma pokrýva celý úsek, nie sú potrebné žiadne dodatočné náklady, čo výrazne uľahčuje plynulý chod prevádzky. Komunikácia medzi dodávateľom a hotelom je zabezpečená aj vďaka spolupráci s celou hotelovou sieťou, čo značí, že vzťahy medzi dodávateľmi sú na dobrej úrovni a na oboch stranách je spokojnosť.

Riešenie IT úseku je výhodné nielen po nákladovej stránke, preto odporúčame toto riešenie ponechať aj naďalej.

Marketingový úsek

Vyčíslenie a porovnanie nákladov pre marketingový úsek je veľmi náročné, nakoľko hotel v súčasnosti outsourcuje svoje marketingové aktivity len príležitostne. Výška nákladov za objednané služby sa mení v závislosti od aktuálnej zákazky, ktorú hotel zadáva externej firme.

Ak by sa hotel rozhodol vykonávať marketingovú činnosť vo vlastnej réžii, bol by nútený platiť interného marketéra, čo by ho v porovnaní s občasným zadávaním zákazok vyšlo omnoho drahšie, v tomto prípade až o 1 514,07€ mesačne, t.j. 18 168,84€. Momentálne hotel nezamestnáva vlastného marketéra, propagáciu prostredníctvom sociálnych sietí a propagačné kampane má na starosti príslušný manažér hotela v spolupráci s marketingovým oddelením hotelovej siete.

Vzhľadom k uvedeným skutočnostiam odporúčame ponechať marketingový úsek na externú firmu, s ktorou bude spolupráca pokračovať občasným zadávaním zákazok.

Účtovníctvo

Spolupráca s externou účtovníčkou by bola v porovnaní s interným zamestnancom výhodnejšia. Porovnanie nákladov preukázalo možné výrazné zníženie nákladov v prípade outsourcingu. Mesačne by sa náklady znížili o 389,70€ a ročne o 4 676,40€.

Hotelová účtovníčka však spolupracuje s účtovným oddelením celej hotelovej siete a ich spolupráca je nevyhnutná pre zabezpečenie chodu prevádzky hotela. Externalizácia týchto služieb by bola z tohto hľadiska veľmi náročná a bolo by potrebné externalizovať celú hotelovú sieť.

Z pohľadu nákladov je outsourcing pre hotel výhodnejším riešením. Avšak ak berieme do úvahy aj ostatné faktory, momentálne riešenie účtovného úseku je vyhovujúce.

V prípade Hotela Alexandra odporúčame ponechanie aktuálneho riešenia na jednotlivých úsekoch. Aj napriek nevýhodnosti v oblasti riadenia nákladov na niektorých úsekoch, hotel má outsourcing nastavený výhodne, nakoľko sa orientuje aj na iné faktory vplývajúce na rozhodovanie.

Z hľadiska budovania vzťahov so zákazníkmi a získavania si ich vernosti hodnotíme tieto rozhodnutia veľmi kladne. Je zrejmé, že hotel nemyslí iba na znižovanie nákladov, ale aj na svojich zákazníkov.

Záver

Keďže hotelový sektor zaznamenáva nepretržitý rast počtu prenocovaní a ubytovania, je potrebné neustále zlepšovať možnosti podnikania. To je možné uplatňovaním outsourcingu ako strategického nástroja.

Udržanie kroku s vývojom trhu a zameranie na potreby zákazníka sú kľúčovým faktorom k úspechu podnikov, najmä v cestovnom ruchu. Trendom v oblasti služieb je osobitý prístup k zákazníkovi a získanie jeho lojality. Tomuto trendu sa prispôsobujú aj samotné hotely, ktorých cieľom je zefektívniť ich poskytované služby tak, aby sa klient do hotelového zariadenia opäť vrátil. Práve v odvetví služieb, kam cestovný ruch patrí, je to ľahšie dosiahnuteľné aj vďaka outsourcingu, kedy môže hotel preniesť časť výkonu svojich služieb na externého dodávateľa.

Cieľom diplomovej práce bolo navrhnutie opatrení na zvýšenie konkurencieschopnosti Hotela Alexandra na základe podrobnej analýzy a stavu využívania outsourcingu.

Najskôr sme zadefinovali základné teoretické pojmy týkajúce sa konkurenčnej stratégie, výhody, rozhodnutia make or buy a outsourcingu. V praktickej časti sme sa zamerali na vybrané úseky hotela, ktoré v hoteloch podliehajú outsourcovaniu. Následne sme porovnali náklady, ktoré vynakladá hotel reálne s nákladmi, ktoré by mohol vynakladať, ak by sa rozhodol pre inú možnosť než je tá, ktorú práve uplatňuje.

Dospeli sme k záveru, že hotel svoju politiku outsourcovania uplatňuje správne, aj keď sa to z hľadiska znižovania nákladov nemusí vždy zdať ako správna voľba. Na základe získaných výsledkov sme navrhli Hotelu Alexandra ponechať v internej réžii úseky, ktoré už v internej réžii má a naopak, outsourcovať aj naďalej úseky, ktoré už outsourcuje. Aj na základe teoretických poznatkov môžeme konštatovať, že nie je vhodné outsourcovať úseky, ktoré by mali predstavovať hlavnú činnosť podniku a jeho podnikania.

Outsourcing správnych funkcií môže byť zdrojom ziskovosti hotela, avšak je potrebné postupovať opatrne. Kľúčom je samozrejme nájdenie dokonalej rovnováhy medzi vlastnými režijnými nákladmi a nákladmi na outsourcing. Nemenej dôležitý je výber vhodného externého dodávateľa, od ktorého závisí kvalita poskytovaných služieb. Je potrebné dbať na správny výber partnera, nakoľko každá funkcia, ktorú hotel prenáša na externú firmu prichádza do kontaktu s hotelovými hosťami, ktorí však poskytnuté služby vnímajú ako jeden celok a tak ho aj hodnotia. Či už bude mať hosť dobrú alebo zlú skúsenosť, obe pôsobia na povest' hotela a ich ďalší úspech.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

1. CORBETT, Michael F. *The Outsourcing Revolution: Why it Makes Sense and How to Do it Right*. Kaplan Publishing, 2004. 256 s. ISBN 978-16-0714-676-6
2. DOBLER, Donald W. – STARLING, Stephen L. – BURT, David N. *World Class Supply Management*. Irwin: McGraw-Hill, 2003. 689 s. ISBN 9780072290707
3. HITTMÁR, Štefan. *Marketing*. Žilina: Žilinská univerzita, 2011. 180 s. ISBN 80-8070-558-5
4. INTERNATIONAL ASSOCIATION OF OUTSOURCING PROFESSIONALS. *Outsourcing Professional Body of Knowledge – OPBOK Version 10*. Zaltbommel: Van Haren Publishing. 2014. 383 s. ISBN 978-94-018-000-6
5. MICHALOVÁ, Valéria – KROŠLÁKOVÁ, Monika. *Obchodno-podnikateľské služby*. Bratislava: Ekonóm, 2014. 316 s. ISBN 978-80-225-3865-7
6. PORTER, Michael E. *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster, 2008. 592 s. ISBN 978-1-4165-9584-7
7. PULAJ, Enida – KUME, Vasilika- CIPI, Amali. *The Impact of Generic Competitive Strategies on Organizational Performance. The Evidence from Albanian Context*. European Scientific Journal, 2015. ISSN 1857 - 7881

Elektronické zdroje:

1. AMADEO, Kimberly. *What is Competitive Advantage? Three strategies That Work*. [online]. TheBalance, 2019. [cit.2019-4-9]. Dostupné na: <https://www.thebalance.com/what-is-competitive-advantage-3-strategies-that-work-3305828>
2. BAJEC, Patricia – JAKOMIN, Igor. *A make-or-buy decision process for outsourcing*. [online]. Distribution Logistic Review, 2010. roč. 22. [cit.2019-6-11]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/266223685_I_Jakomin_A_Make-or-Buy_Decision_Process_for_Outsourcing_A_MAKE-OR-BUY_DECISION_PROCESS_FOR_OUTSOURCING
3. BEERS, Brian. *Outsourcing vs. Insourcing: What's the Difference?* [online]. Business Essentials, 2019. [cit.2019-7-11]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/whats-difference-between-outsourcing-and-insourcing.asp>
4. CLARK, Wendel. *The Relationship Between Strategic Management and Competitive Advantage*. [online]. Bizfluent, 2017. [cit.2019-4-9]. Dostupné na: <https://bizfluent.com/info-7945019-relationship-strategic-management-competitive-advantage.html#ixzz2MbwABx5y>
5. CUTTARI, Jaian. *The Current State of the Hospitality Industry*. [online]. AquaIntelligence. 2018. [cit.2019-4-9]. Dostupné na: <https://medium.com/aqua-intelligence/the-current-state-of-the-hospitality-industry-700fd4a148e7>
6. DIBB, Sally – SYMKIN, Lyndon. *Market Segmentation Success – Making It Happen!* [online]. 2010. [cit.2019-4-10]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/42799357_Market_Segmentation_Success_-_Making_it_Happen
7. DOMROWSKI, Uwe – KRENKEL, Philipp – WULLBRANDT, Jonas. *Strategic Positioning of Production within the Generic Competitive Strategies*. [online]. 2018. [cit.2019-7-16]. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827118301045>

8. DRUSHININ, Janita – KALLUNKI, Suvi. *Customer Relationship Management in a Tourism Company*. [online]. 2012. [cit.2019-4-10]. Dostupné na: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/41136/Drushinin_Janita_Kallunki_Suvi.pdf?sequence=1
9. DULČIĆ, Želimir – KLEPIĆ, Zdenko – VUČUR, Goran. *Influence of Outsourcing on Innovativeness and Characteristics of Hotel Enterprises in the Dubrovnik – Neretva County*. [online]. 2015. [cit.2019-4-10]. Dostupné na: <https://www.semanticscholar.org/paper/Influence-of-Outsourcing-on-Innovativeness-and-of-Dul%C4%8Di%C4%87-Klepi%C4%87/cfa2432e2f73364cc5915b264eac8671159ec040>
10. ESPINO-RODRÍGUEZ, Tomás F. – LAI, PeiChun. *Activity outsourcing and competitive strategy in the hotel industry. The moderator role of asset specificity*. [online]. International Journal of Hospitality Management, 2014. [cit.2019-7-11]. Dostupné na: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0278431914001017?token=939136649D213D9621B463D445DC9981549797A2A181ACE61EA5D336269832AC4BD8FAD0E46711B78147872703AC4542>
11. FREDERIKSEN, Lee. *Competitive Strategy for Professional Services*. [online]. Business 2 Community, 2018. [cit.2019-6-11]. Dostupné na: <https://www.business2community.com/strategy/competitive-strategy-professional-services-02038926>
12. HARTMAN, Paul L. – OGDEN, Jeffrey A. – HAZEN, Benjamin Thomas. *Bring it back? An examination of the insourcing decision*. [online]. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 2017. [cit.2019-7-11]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/303935091_Bring_it_back_An_examination_of_the_insourcing_decision
13. HUEBSCH, Russel. *Cost Leadership and Competitive Advantage*. [online]. 2019. [cit.2019-6-11]. Dostupné na: <https://smallbusiness.chron.com/cost-leadership-competitive-advantage-35159.html>
14. KATIKAR, Rajendra. *Cost Analysis for 'Make-or-Buy' Decisions for Manufacturing Industries*. [online]. International Research journal of commerce, Business and Social

- science, 2013. [cit.2019-7-11]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/308919524_COST_ANALYSIS_FOR_'MAKE-OR-BUY'_DECISIONS_FOR_MANUFACTURING_INDUSTRIES
15. KARYANI, Etikah – ROSSIETA, Hilda. *Generic Strategies and Financial Performance Persistence in The Banking Sector in Indonesia*. [online]. Management and Accounting Review. 2019. [cit.2019-7-11]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/332973818_Generic_Strategies_and_Financial_Performance_Persistence_in_The_Banking_Sector_in_Indonesia
 16. KENTON, Will. *Insourcing*. [online]. Business Essentials, 2019. [cit.2019-7-11]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/i/insourcing.asp>
 17. KENTON, Will. *Make-or-Buy Decision*. [online]. Business Essentials, 2019. [cit.2019-7-11]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/m/make-or-buy-decision.asp>
 18. KOUTENSKÝ, Rastislav. *Aký je outsourcing na Slovensku*. [online]. Trend, 2017. [cit.2019-6-11]. Dostupné na: <https://www.soitron.com/wp-content/uploads/2016/10/Trend-Outsourcing-Soitron.pdf>
 19. KOZIOŁ Leszek, KOZIOŁ Wojciech, WOJTOWICZ Anna, PYREK Radosław. *Relationship Marketing – A Tool for Supporting the Company's Innovation Process, Procedia – Social and Behavioral Sciences*. [online]. 2014. roč. 148, [cit.2019-4-3]. s.324-329. ISSN 1877-0428. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814039536>
 20. KUBRIČANOVÁ, Elena – KALUSOVÁ, Lenka. *Outsourcing podnikových procesov*. [online]. 2016. [cit.2019-7-11]. Dostupné na: [https://www.tvp.zcu.cz/cd/2014/PDF_sbornik/kubricanova%20kalusova%20\(outsourcing\).pdf](https://www.tvp.zcu.cz/cd/2014/PDF_sbornik/kubricanova%20kalusova%20(outsourcing).pdf)
 21. LAMMINMAKI, Dawne. *An examination of factors motivating hotel outsourcing*. [online]. International Journal of Hospitality Management, 2010. [cit.2019-7-11]. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431911000302>
 22. LUENENDONK, Martin. *Step-by-step guide to Make or Buy Decision*. [online]. Cleverism Magazine, 2015. [cit.2019-7-11]. Dostupné na: <https://www.cleverism.com/make-or-buy-decision-step-by-step-guide/>

23. MARKGRAF, Bert. *Factors Influencing a Make or Buy Corporate Decision*. [online]. AzCentral, 2013. [cit.2019-7-11]. Dostupné na: <https://yourbusiness.azcentral.com/factors-influencing-make-buy-corporate-decision-2535.html>
24. Mindtools dostupné na: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_82.htm
25. MOSCHURIS, Socrates J. *Decision-making criteria in tactical make-or-buy issues: An empirical analysis*. [online]. EuroMedJournal of Business, 2015. [cit.2019-6-11]. Dostupné na: <https://search.proquest.com/docview/2084949061/fulltextPDF/C7BA6B549A1F4B8APQ/1?accountid=17229>
26. OSETSKYI, Victor. *What are differences between onsite and offshore?* [online]. 2017. [cit.2019-7-7]. Dostupné na: <https://www.quora.com/What-are-the-differences-between-onsite-and-offshore>
27. ROUSE, Margaret. *Competitive advantage*. [online]. TechTarget, 2019. [cit.2019-4-9]. Dostupné na: <https://searchcio.techtarget.com/definition/competitive-advantage>
28. TWIN, Alexandra. *Outsourcing*. [online]. Business Essentials, 2019. [cit.2019-7-7]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>
29. WILKINSON, James. *Make-or-Buy Business Decision*. [online]. TheStrategic CFO, 2013. [cit.2019-7-7]. Dostupné na: <https://strategiccfo.com/make-or-buy-business-decision/>
30. ZAHARCHUK, Bill. *The Make vs Buy Decision: What You Need to Consider When Establishing a Big Data Platform*. [online]. MapR, 2015. [cit.2019-7-7]. Dostupné na: <https://mapr.com/blog/make-vs-buy-decision-what-you-need-consider-when-establishing-big-data-platform/>