

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102004/I/2019/36080377333641476

OUTSOURCING V UBYTOVACÍCH ZARIADENIACH

Diplomová práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

OUTSOURCING V UBYTOVACÍCH ZARIADENIACH

Diplomová práca

Študijný program: Manažment cestovného ruchu

Študijný odbor: 8.1.1 Cestovný ruch

Školiace pracovisko: Katedra služieb a cestovného ruchu

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Darina Eliašová, PhD.

Bratislava 2019

Bc. Kristína Vait

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 16.4.2019

.....

Podakovanie

Chcela by som sa veľmi pekne poďakovať vedúcej diplomovej práce, doc. Ing. Darine Eliášovej, PhD., za jej nekonečnú trpezlivosť, odborné rady, usmernenie a pripomienky, ktoré mi pomohli pri tvorbe záverečnej práce.

ABSTRAKT

VAIT, Kristína: Outsourcing v ubytovacích zariadeniach. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra služieb a cestovného ruchu. – Vedúci záverečnej práce:

doc. Ing. Darina Eliašová, PhD.– Bratislava: OF EU, 2019, 64 s.

Cieľom záverečnej práce je poukázať na dôležitosť a ekonomickú výhodnosť outsourcingu na pôde hotelového zariadenia. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje tri grafy a 10 tabuliek. Úvodná kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu pojmov z oblasti outsourcingu a opis jeho využívania v praxi. V ďalšej časti sa charakterizuje rozdelenie outsourcingu, jeho použitie, výhody a nevýhody. V teoretickej časti práce je spracovaná aj kategorizácia ubytovacích zariadení. V záverečnej časti práce je opísané využitie outsourcingu v praxi modelového hotela. Kapitola opisuje prostredie hotela, jeho finančné zdravie a situáciu v rámci outsourcingu. Výsledkom riešenia danej problematiky je úspora nákladov na mzdy zamestnancov, v prípade využitia outsourcingu v praxi hotela.

Kľúčové slová: ubytovacie zariadenia, hotel, outsourcing

ABSTRACT

VAIT, Kristína: Outsourcing in Accommodation Facilities. – University of Economics in Bratislava. Business Factual; Department of Services and Tourism. – Head of final thesis:

doc. Ing. Darina Eliašová, PhD.– Bratislava: OF EU, 2019, 64 p.

The aim of the final thesis is to point out the importance and economical advantage of outsourcing on the premises of the hotel facility. The work is divided into five chapters. It contains three charts and 10 tables. The introductory chapter is devoted to the theoretical definition of outsourcing and a description of its use in practice. The next section characterizes the division of outsourcing, its use, advantages and disadvantages. In the theoretical part of the thesis there is also categorization of accommodation facilities. The final part of the thesis describes the use of outsourcing in the practice of a model hotel. The chapter describes the hotel environment, its financial health and outsourcing situation. The result of the solution of this issue is the cost savings for employees, in case of using outsourcing in the hotel practice.

Keywords: accommodation facilities, hotel, outsourcing

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 OUTSOURCING	14
1.1. Teoretické vymedzenie outsourcingu.....	14
1.1.1 Úrovně outsourcingu.....	17
1.1.2 Typy outsourcingu	18
1.1.3 Výhody a nevýhody outsourcingu	21
1.1.4 Úspory nákladov	22
1.2 História outsourcingu	23
1.3 Ubytovacie zariadenia na Slovensku.....	26
1.3.1 Klasifikácia a kategorizácia ubytovacích zariadení.....	27
1.3.2 Klasifikačné znaky ubytovacích zariadení hotelového typu.....	28
2 CIEĽ PRÁCE	30
3 METODIKA PRÁCE	31
4 VÝSLEDKY PRÁCE.....	32
4.1 Outsourcing v hotelierstve	32
4.1.1 Outsourcing v modelovom hoteli.....	37
4.1.2 SWOT analýza hotela	40
4.1.3 Finančná analýza hotela.....	42
4.1.4 Analýza nákladov na outsourcing v modelovom hoteli.....	50
4.1.5 Náklady na outsourcing trojhviezdičkového hotela.....	54
5 DISKUSIA	59
ZÁVER.....	62
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	63

Zoznam tabuliek a zoznam ilustrácií

Tabuľka č. 1	Výhody a nevýhody outsourcingu
Tabuľka č. 2	Kategorizácia a klasifikácia ubytovacích zariadení
Tabuľka č. 3	SWOT analýza
Tabuľka č. 4	Aktíva
Tabuľka č. 5	Pasíva
Tabuľka č. 6	Výkaz ziskov a strát
Tabuľka č. 7	Finančné ukazovatele za rok 2016, 2017, 2018
Tabuľka č. 8	Sumárne spracovanie finančnej analýzy
Tabuľka č. 9	Priemerné ročné náklady na outsourcing
Tabuľka č. 10	Komparácia reálnych a odhadovaných nákladov
Graf č. 1	Finančné ukazovatele
Graf č. 2	Náklady na chybné
Graf č. 3	Priemerné ročné náklady
Obrázok č. 1	Outsourcing
Obrázok č. 2	Schéma hierarchie v hoteli
Obrázok č. 3	Výpočet ceny práce

Zoznam použitých skratiek

IT –	Informačné technológie
HACCP -	Hazard analysis and critical control points - analýza nebezpečenstva a kritických kontrolných bodov
BOZP -	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
F&B oddelenie –	Stravovací úsek
SBS –	Súkromná bezpečnostná služba

ÚVOD

Outsourcing je v posledných rokoch veľmi často skloňovaný výraz. Na celosvetovej úrovni sa teší veľkej obľube a stále viac firiem a spoločností služby outsourcingu využíva. Najväčšie spoločnosti na svete poskytujúce outsourcing, otvárajú svoje pobočky aj na Slovensku. Ich služby využívajú menšie firmy, ale aj nadnárodné korporácie. Najčastejšie outsourcované sú služby v oblasti IT, finančníctva, ľudských zdrojov a podobne. Outsourcing napriek tomu nie je na Slovensku rozšírený ako v iných krajinách, ako napríklad v USA alebo v Spojenom kráľovstve, či Indii. India patrí zároveň aj medzi lídrov v poskytovaní outsourcovaných zamestnancov.

Hotelierstvo na Slovensku zažíva v posledných rokoch veľký rozmach. Slovensko sa stále viac dostáva do povedomia okolitých štátov, ale aj štátov vzdialených niekoľko tisíc kilometrov. Návštevníci na Slovensko prichádzajú zo všetkých kútov sveta, a preto sa tomu prispôsobila aj úroveň poskytovaných služieb. Neustále zlepšovanie služieb v hoteloch a implementácia trendov v rámci hotelierstva, spôsobuje hotelom značné náklady. Keďže cieľom každého podniku je maximalizácia zisku a znižovanie nákladov, je potrebné hľadať priestor, ako môžeme zisky maximalizovať a ako znižovať náklady. Jednou z možností pre hoteli je znižovať náklady prostredníctvom outsourcingu. V hotelierstve je priestor na outsourcing na niekoľkých úrovniach. Nie však vhodné outsourcovať všetky služby a pozície.

Práca sa v piatich kapitolách zaoberá outsourcingom a hotelierstvom. Prvá kapitola vymedzuje základné pojmy outsourcingu. Kapitola postupne prechádza históriou outsourcingu, jeho deleniu, typom a úrovňami outsourcingu. Zhrnuli sme aj možné výhody a nevýhody jeho využitia. V prvej kapitole vymedzujeme aj základné pojmy z hotelierstva a to kategorizáciu ubytovacích zariadení na základe vyhlášky č. 277 / 2008, Z. z. a požiadavky, ktoré musia jednotlivé zariadenia spĺňať.

Druhá kapitola opisuje cieľ a práce a logiku práce. V tretej kapitole sme rozobrali metodiku práce a jej dôležitosť pre odbornosť práce.

Štvrtá a piata kapitola poskytuje detailný náhľad do outsourcingu vo vybranom modelovom hoteli. V prvej časti opisujeme základné usporiadanie a hierarchiu v hoteli, príležitosti na outsourcing v hoteli a taktiež opis pozícií a služieb, ktoré nie je vhodné outsourcovať. V ďalšej časti poskytujeme podrobné analýzy modelového hotela. Prostredie modelového hotela spracováva SWOT analýza. Finančná analýza poskytuje náhľad do finančného zdravia podniku. Vymedzuje taktiež náklady hotela, ktoré sú podrobnejšie rozobraté v ďalšej časti. Náklady na outsourcing sú v poslednej časti štvrtej kapitoly porovnané s odhadovanými nákladmi na zamestnancov, pokiaľ by sa outsourcing v hoteli nevyužíval. V poslednej piatej kapitole poskytujeme naše názory, odporúčania a načrtnutie problémov z praxe využívania outsourcingu v modelovom hoteli.

1 OUTSOURCING

Outsourcing je v posledných rokoch veľmi často skloňovaným pojmom. Nasledujúca kapitola poskytuje teoretické vymedzenie outsourcingu. Prostredníctvom jeho rozdelenia, úrovni a typov poskytujeme základné informácie pre porozumenie fungovania outsourcingu. Prostredníctvom výhod a nevýhod kapitola opisuje možné hrozby, ale aj pozitívne vplyvy outsourcingu na podnik. Ako outsourcing vznikol a kto boli hlavní priekopníci outsourcingu, vymedzuje podkapitola o jeho histórii. V poslednej časti kapitoly opisujeme kategorizáciu a klasifikáciu ubytovacích zariadení na Slovensku.

1.1. Teoretické vymedzenie outsourcingu

Jedným z najdôležitejších aspektov úspešného a prosperujúceho podniku, je vytvorenie systému trvalo udržateľných podnikových procesov a činností, ktoré z dlhodobého hľadiska nestrácajú na kvalite a ich základným aspektom fungovania je produkovanie zisku a znižovanie nákladov podniku. Pokiaľ sa ktokoľvek rozhodne venovať sa podnikaniu, mal by vopred zvážiť všetky jeho aspekty. Okrem nastavenia procesov a systémov fungovania je potrebná dostatočná predpríprava formou všetkých potrebných analýz a tým si vytvoriť prehľad aj o trhu, na ktorý chce budúci podnikateľ vstúpiť. Jedným z rozhodnutí, na základe prieskumu trhu a analýz je aj zabezpečovanie služieb a zamestnancov podniku. K dispozícii je možnosť mať všetkých zamestnancov vlastných alebo ich časť zabezpečiť formou outsourcingu. V mnohých prípadoch je outsourcing používaný v prípade fungujúcich podnikov a má zabezpečiť optimalizáciu nákladov. Outsourcing používaný hneď od začiatku fungovania podniku ale zabezpečí úspory na počiatočných mzdových nákladoch na špecifické činnosti alebo pozície.

Základné vymedzenie pojmu outsourcing nachádzame v anglickom „*Outside Resource Using*“, v doslovnom význame ho môžeme definovať ako využívanie vonkajších zdrojov. V odborných článkoch, literatúre a iných odborných zdrojoch a diskusiách, registrujeme mnohé definície outsourcingu. V dnešnej rýchlej dobe, kde sa informácie šíria veľkou rýchlosťou, sa častokrát stretávame s nesprávnou interpretáciou pojmu outsourcing.

Dvořáček a Tyll definujú outsourcing ako rozhodovanie sa medzi dvoma strategickými možnosťami, „*vyrob alebo kúp*“ (z anglického slovného spojenia „*make or buy*“). Pojem outsourcing v tejto definícii chápeme ako kombináciu dvoch aspektov – *out a sourcing*. V tomto prípade hovoríme o prevedení alebo vytesnení jednej alebo viacerých činností. Tieto činnosti sa doteraz vykonávali v podniku prostredníctvom vlastných zdrojov zamestnancov, ale previedli sa na externého dodávateľa, od ktorého výsledky týchto činností nakupujeme, prípadne prenajímame. Môžeme nakupovať služby, ale taktiež výrobky. (Dvořáček, Tyll, 2010)

Iným vymedzením pojmu outsourcing sa zaoberajú Milecová, Grznár, Szabo. Nepokladajú za správne stotožňovať termín outsourcing s rozhodovaním sa, či „vyrábať alebo kupovať“, alebo s dodávaním služieb a tovarov od externých subjektov. Za najdôležitejší pokladajú dlhodobý vzťah a spoluprácu medzi podnikom a externým dodávateľom. (Milecová, Grznár, Szabo, 2014)

Medzi najdôležitejšie nástroje produkcie patrí ľudský kapitál, výrobné kapacity, zariadenia, technologické postupy, poskytované služby a iné. Schniederjans chápe outsourcing ako evolúciu potrebných zmien v obchodných organizáciách a spôsob, ako vykonávať podnikateľskú činnosť. (Schniederjans, 2007)

Outsourcing je v niektorých odborných kruhoch pokladaný iba za pomenovanie procesu znižovania počtu pracovných síl alebo zmenšovania kapacít. Ďalší autori pokladajú outsourcing za efektívny spôsob prispôsobenia výrobného procesu na špecializovanú oblasť, v ktorej podnik nachádza svoju konkurenčnú výhodu, prostredníctvom oddeľovania menej dôležitých činností alebo oddelení podniku. (Karlöf, Lövingsson, 2006)

Väčšina autorov sa zhoduje na tom, že proces implementácie outsourcingu v podniku je organizačne aj časovo náročný. Implementovanie outsourcingu je špecifický proces, pre každý podnik, ktorý priamo súvisí s organizačnou štruktúrou, výrobnými procesmi, ako aj celkovou firemnou kultúrou. Nie všetko, čo môže pre jeden podnik fungovať, bude prospešné aj v inom. Je preto veľmi dôležité, aby si tento strategický krok vedenie podniku dôkladne premyslelo a aby sa spracovali a pripravili všetky potrebné analýzy. Pred samotnou implementáciou outsourcingu v podniku, je jednou z najdôležitejších analýza vykonávaných činností, na základe ktorej sa manažment rozhodne, ktoré činnosti si ponechá a ktoré sa rozhodne preniesť na externého dodávateľa.

Analýzy musia okrem ekonomického aspektu sledovať aj nasledovné aspekty:

- Podnik na základe analýzy vyčlení činnosti, ktoré nemôžu byť pre podnik outsourcované.
- Outsourcované činnosti musia byť nastavené tak, aby strategický manažment a kontrola ostali v kompetenciách podniku.
- Podnik nepresúva investičné činnosti na externého dodávateľa.

Najčastejšie dôvody využívania outsourcingu v podnikoch:

- Kontrola a následné znižovanie nákladov.
- Obohatenie podniku o know-how špecifických činností, ktoré prináša externý dodávateľ.
- Diverzifikácia rizika.
- Dôležitosť zlepšovania kvality jednotlivých činností v podniku.
- Zlepšovanie Cash Flow a podobne. (Milecová, Grznár, Szabo, 2014)

Manažéri, ktorí sa rozhodnú tento krok urobiť a outsourcujú časť, väčšinu alebo dokonca celý výrobný proces na externých dodávateľov, očakávajú efektívnejšiu výrobu a znižovanie nákladov. Externé subjekty dodávajú z teoretického hľadiska rozvinutejšie know-how na konkrétnu činnosť, vďaka špecializovanému a vysoko profesionálnemu tímu a taktiež vysokému stupňu inovácií a najnovších technológií v rámci svojho podniku. Na opačnej strane podnik, ktorý musí zabezpečovať veľké množstvo činností by musel zabezpečovať školenia, stále nové certifikácie pre zamestnancov, ktoré podliehajú legislatíve. V neposlednom rade sa podnik musí vyrovnávať s fluktuáciou zamestnancov. V takomto podniku nezostáva priestor na vynakladanie financií na najnovšie inovácie vo výrobe, prípadne na najnovšie technológie, ktoré by dokázali “udržiavať krok” s konkurenciou. *„Outsourcing zahŕňa krátkodobé projekty zamerané na úspory nákladov na úrovni obchodných stratégií, ktoré umožňujú spoločnostiam dosahovať a udržiavať príjmy a zisky na konkurenčnom globálnom trhu“.* (McCraw, 1998)

Outsourcing otvára pre podniky nové možnosti. Možnosti sú rôzne, od zastrešovania celých, na ktoré podnik nemá svoj vlastný ľudský kapitál, až po odbremenenie veľmi vyťažených zamestnancov. Outsourcing svojím pôsobením v podniku vytvára úsporu na nákladoch, pomáha s činnosťami, ktoré pre podnik nie sú kľúčové a zabezpečuje tak plynulý chod podniku a efektívnejšie využívanie všetkých zdrojov podniku.

1.1.1 Úrovně outsourcingu

V outsourcingu sa používajú tri základné úrovne. Každá z nich má svoje špecifiká a slúži na iný zámer. Prvá úroveň outsourcingu predstavuje riadenie práce podľa súčasného systému, na druhej úrovni je outsourcing súčasťou procesu pre re-definíciu podniku, tretia úroveň sa zameriava na reorganizáciu podnikania. (*Outsourcing podniku, 2018*)

Taktická úroveň

V tejto úrovni podnik vykazuje značné problémy vo viacerých oblastiach, či už ide o ľudský kapitál alebo o ekonomický aspekt. Podnik trpí nedostatkom pracovných síl alebo kvalifikovaných zamestnancov. V mnohých prípadoch ide aj o problémy v oblasti kvality poskytovaných služieb. Podnik potrebuje kvalitnejšie služby, ale samozrejme za menej peňazí. Po nástupe outsourcovaných činností. Je možno takmer okamžite vidieť úsporu nákladov, eliminuje sa výška budúcich investícií a uľahčí sa práca preťaženým zamestnancom. (*Power, 2005*)

Strategická úroveň

Táto úroveň je rozvíja najmä v podnikoch, ktoré si uvedomili hodnotu a genialitu outsourcingu, čo znamená, že podniky nestrácajú kontrolu nad určitou činnosťou alebo procesmi, ale naopak získavajú lepší prehľad a kontrolu nad časťami, ktoré sú pre podnik tie najkľúčovejšie. Na pôde vzťahov klient a dodávateľ, vznikajú partnerstvá. Pri dennodennom riešení problémov zákazníkov sa podnik nezameriava na jednorazové riešenie, ale hľadá uspokojivé optimálne nástroje, pre uspokojenie oboch strán. (*Willcocks, 2011*).

Transformačná úroveň

Transformačnú úroveň možno považovať za tretiu generáciu outsourcingu. V prvej etape sa outsourcing vzťahuje na vytesnenie činnosti v podniku v rozmedzí existujúcich pravidiel. Druhá etapa využíva outsourcing ako súčasť procesu na predefinovanie podniku. Tretia etapa používa outsourcing na predefinovanie podnikania, aby prežil ekonomicky. Dôležitá je transformácia svojich trhov na základe dopytu v obchodnom svete. Pre tento účel je outsourcing silný nástroj, ktorý je k dispozícii v dnešnej dobe na trhu. Sila transformačnej úrovne outsourcingu spočíva v inováciách. (*Brown, 2005*)

1.1.2 Typy outsourcingu

S vývojom outsourcingu sa postupne vyvíjali aj jeho rôzne formy, kategórie a modely. Každá z týchto foriem plní určitú špecifickú úlohu. Taktiež v dostupných zdrojoch sa stretneme s rôznymi formami a obmenami outsourcingu.

V rámci využitia dostupných zdrojov, sme vytvorili základné hodnotenie typov outsourcingu, ktoré je rozdelené na dve hlavné skupiny a podskupiny. Účinnosť a následné využitie outsourcingu sa delí podľa miesta výkonu outsourcingu s dôrazom na špecifikáciu výroby; medzi ne patrí: **on - site outsourcing** (v mieste alebo na mieste), **off - site outsourcing** (mimo miesta), ďalej v závislosti od zemepisnej nadväznosti na klienta je to **onshore outsourcing** (na pevnine), **near - shore outsourcing** (v blízkosti pevniny) a **offshore outsourcing** (mimo pevniny).

- On - site outsourcing na mieste prebieha priamo v priestoroch podniku klienta, dodávateľskou firmou.
- Off - site outsourcing mimo miesta, prebieha v priestoroch dodávateľskej spoločnosti, mimo priestorov podniku klienta. Off-site outsourcing sa delí v rámci zemepisných ukazovateľov na ďalšie:
 - Onshore, off-site outsourcing (na pevnine, mimo miesta) prebieha v krajine klienta, ale z priestorov dodávateľskej firmy.
 - Near-shore, off-site outsourcing (v blízkosti pevniny, mimo miesta) – dodávateľ vykonáva prácu na nepravidelnej báze, z rôznych miest. Outsourcing prebieha nárazovo.
 - Offshore, off-site outsourcing (mimo pevniny, mimo miesta) prebieha v inej krajine, ale v priestoroch klienta.

„Pokiaľ je transakcia realizovaná firmami v rámci jedného štátu, hovoríme o domácom outsourcingu, v opačnom prípade o zahraničnom, cezhraničnom alebo medzinárodnom outsourcingu.“ (Dvořáček, Tyll, 2010)

Obrázok č. 1: Outsourcing



Zdroj: <https://www.daxx.com/blog/development-trends/what-is-outsourcing-benefits-of-outsourcing>

Všetky typy outsourcingu majú jednu vec spoločnú - zahrňajú prenájom tretej strany mimo vašej spoločnosti, aby pre vás vykonávali určité obchodné aktivity.”

Outsourcing vieme v hlbších súvislostiach rozdeliť nasledovne:

- Individuálny outsourcing – sprostredkováva outsourcovanie špecifických pozícií pre klienta (web dizajnér, konzultant, analytik, finančný manažér a iné). Outsourcing prebieha formou prenájmu špecifického zamestnanca na presne dohodnutý čas alebo prácu.

- Funkčný outsourcing – zabezpečuje konkrétne oblasti, tie často nazývané nákladové strediská (outsourcing pre nákup, záväzky, príjem a iné). Tento typ outsourcingu je považovaný za zlúčenie prípadne nadštandardnú verziu individuálneho outsourcingu.

Ďalším delením outsourcingu, je delenie na procesný a projektový outsourcing.

- Process – oriented work (procesne-orientovaná práca), dodávateľ poskytuje outsourcingu v rámci štandardných firemných procesov, ktoré majú svoju štruktúru a systém (agenda daní).
- Project – oriented work (projektovo-orientovaná práca), práca na neštandardných, výnimočných a nových záležitostiach podniku, kde dodávateľov implementuje svoje skúsenosti si zreteľom na ciele klienta (vytváranie nových aplikácií).

V rámci výberu správnej stratégie outsourcingu je potrebné zvážiť všetky aspekty. Na základe dôsledného zváženia všetkých aspektov, je potom dôležité uvedomenie si jednotlivých alternatív stratégií outsourcingu:

- Zmiešaná stratégia – spojenie outsourcingu vnútornej výroby paralelne.
- Proaktívna stratégia – dodávateľ preberá zodpovednosť za dostatočnú úroveň výkonu.
- Kombinácia oboch alternatív – patrí medzi všeobecné modely, jeho uplatnenie nie je priame vo všetkých dostupných súvislostiach, nakoľko v podnikoch nachádzame rôzne typy výrobných procesov. (*Landes, 1999*)

1.1.3 Výhody a nevýhody outsourcingu

Dôležitým aspektom pre podnik je uvedenie si, do akej miery a na aké činnosti, chce outsourcing využívať. Ako môžeme vidieť v tabuľke č. 1, prevažujú negatíva nad pozitívami a je to spôsobené najmä tým, že rozsah a implementácia outsourcingu je pre každý podnik individuálna. V prípade, že manažment dokáže na základe analýz a strategického plánovania určite dôležité a menej dôležité činnosti pre podnik, implementácia outsourcingu bude prínosná a úspešná.

Tabuľka č. 1: Výhody a nevýhody outsourcingu

Výhody outsourcingu	Nevýhody outsourcingu
Prináša firme viac flexibility.	Ohrozenie bezpečnosti podniku, kvôli nutnému prístupu externého dodávateľa k citlivým informáciám podniku.
Zameranie manažmentu na hlavné aktivity svojho podnikania a možnosť vynechania činností, ktoré vie zabezpečiť niekto iný.	V porovnaní s riadiacimi procesmi v organizácii je ťažšie riadiť poskytovateľa offshore.
Časová efektívnosť pri riešení problémov.	Offshoring môže vytvoriť potenciálne prepúšťanie pre podnik.
Prístup k odborným, špecifickým, odborným a vysoko kvalitným službám.	Zamestnanci môžu prejavovať nezáujem alebo nedostatok kvality v práci.
Šetrenie na kapitálových výdavkoch.	Poskytovateľ outsourcingu nemusí poskytovať služby len pre jednu organizáciu. Vzhľadom k tomu, možno spravuje potreby niekoľkých spoločností a nebude môcť venovať spoločnosti 100% pozornosť.
Offshore outsourcing dáva firmám možnosť rozvíjať nové kompetencie a zručnosti, ktoré môžu byť použité ako konkurenčná výhoda.	Outsourcing, hoci nákladovo efektívny, môže mať skryté náklady. Veci, ako sú právne náklady vynaložené pri podpise zmluvy medzi spoločnosťami.
Riadenie prevádzky spoločnosti.	S outsourcingom môže organizácia trpieť nedostatkom zamerania sa na zákazníka.
	Môže sa vyskytnúť niekoľko ďalších nevýhod, ako napríklad obnovovanie zmlúv, nedorozumenie plynúce zo zmlúv, nedostatok komunikácie, zlá kvalita a oneskorené služby.

Zdroj: Vlastné spracovanie

1.1.4 Úspory nákladov

Najdôležitejším dôvodom, prečo sa podniky rozhodujú pre implementáciu outsourcingu, je jeho cena a sním spojené znižovanie nákladov v podniku. Úspora nákladov je realizovaná viacerými spôsobmi:

- Šetrenie nákladov vzniká z jednoduchého prechodu z pevných do variabilných nákladových modelov. Fixné náklady sú vlastné prostriedky, ktoré musí podnik vynaložiť bez zreteľa na množstvo a kvalitu potrebnej podpory, ktorá má výkonovo klesajúcu tendenciu.
- Úspora nákladov vzniká aj u externého dodávateľa v rámci outsourcovej činnosti. Táto situácia nastáva vtedy, keď externý dodávateľ využíva lacnú pracovnú silu. Externý dodávateľ taktiež využíva outsourcing niektorých činností.
- Ďalšie úspory vznikajú aj z výhodných daňových zmlúv a ďalších zahranično-obchodných dohôd, v ktorých vlády podporujú nadnárodné a medzinárodné korporácie, ktoré otvorením podnikov v rozvojových krajinách získajú daňové úľavy. (*Daňo, 2005*)

Jednou z najdôležitejších súčastí outsourcingu je zameranie sa na kľúčové kompetencie. Outsourcingom vzniká v podniku aj prevod rozhodovacích práv, nie len prevod činností. Prevodom rozhodovacích práv sa podnik menej zameriava na prevedenú činnosť, keďže na činnosť nemusí vynakladať vlastné zdroje a úsilie. Externý dodávateľ tak preberá zodpovednosť v rámci rozhodovania a za výsledky pri dosahovaní požadovaných cieľov.

Prevod rozhodovacích práv a zodpovednosti zabezpečuje podniku priestor na sústredenie sa na kľúčové kompetencie pre strategické ciele podniku. Bez implementácie outsourcingu podnik nebude schopný sústrediť sa na oblasti, do ktorých chce investovať pozornosť a úsilie. „Nevyjednávajte, kalkulujte.“ (*Willcocks, 2011*)

1.2 História outsourcingu

Pojem outsourcing je v posledných rokoch často skloňovaný. Táto, obchodná prax, sa náhle dostala do centra pozornosti, a teraz je v centre záujmu politikov, tlače, firiem aj pracovníkov. Táto kapitola je historickým prierezom outsourcingu, ktorá opisuje počiatky aj vplyvy, ktoré outsourcing formovali.

Outsourcing minulosti

História outsourcingu je hlboko zakorenená v histórii rastu moderného podnikania, ktorý vznikol v druhej polovici 19. storočia. Historici za posledných päťdesiat rokov pomohli pochopiť tento náhly rast. Ako sa hovorí, *“to, čo je staré, je zase opäť nové”*, alebo inak povedané *“móda”* sa opakuje. Zmeny v moderných obchodných praktikách sa silno podobajú trendom, ktoré sa udiali pred viac ako storočím. Je dôležité sledovať historický model, ktorý predstavil podnikateľský historik Alfréd Chandler: *“Namiesto hodnotových úsudkov, by sa malo hovoriť o reálnych veciach, o tom, čo sa skutočne stalo”*. Chandler skúmal prečo a ako sa niečo stalo, nie či to bolo dobré alebo zlé. Rôzne ciele priniesli ďaleko odlišné výsledky. (McCraw, 1998)

Po prvýkrát v histórii ľudstva, sa koncom 18. storočia a začiatkom 19. storočia, niektoré krajiny prejavovali ako krajiny plné hojnosti, namiesto nedostatku. Tovar všetkého druhu bol poskytovaný za nižšiu cenu v obrovskom množstve. To umožnilo technologické vylepšenia. Prvou veľkou inováciou bola železnica. Cestovanie obchodovanie sa presunulo z ciest a riek na železnicu. Je tiež dôležité vedieť, že samotné štáty tieto inovácie podporovali poskytovaním všetkých druhov dotácií. Druhou hlavnou inováciou bola komunikácia: telegraf poskytol takmer okamžitú schopnosť udržiavať kontakt. Rozvoj tejto komunikácie zabezpečil aj slovenský rímskokatolícky kňaz Jozef Murgaš, ktorý v roku 1904 dostal patent na prvé zariadenie na bezdrôtovú telegrafiu. Šírenie informácií a oznámení bolo tiež oveľa spoľahlivejšie; podnikatelia si mohli byť istí, že ich správy prichádzajú na požadované miesto. JoAnne Yatesová to najlepšie povedala v *Control Through Communication* (1989), *“Šírenie telegrafu a železníc povzbudilo firmy k tomu, aby slúžili väčším regionálnym a národným trhom, zatiaľ čo zlepšenia vo výrobných technológiách vytvorili potenciálne úspory z rozsahu”*. Význam v modernom kontexte je jasný: v konečnom dôsledku dôjde k väčšiemu pokroku v komunikácii a doprave, čím sa vytvoria nové

obchodné modely. Neexistujú iba vnútroštátne trhy; začínajú sa formovať trhy globálne, čo bol aj prípad moderného outsourcingu. Táto história má tendenciu sa opakovať.

Amerika na začiatku dvadsiateho storočia používa outsourcing v praxi. Offshoring (typ outsourcingu “mimo pevniny”) vyzerá, ako nový model, má však totožné existujúce črty s udalosťami v americkej histórii - najmä po občianskej vojne, keď sa severné textilné továrne posunuli na juh. Priemysel v spojených štátoch musel súťažiť s južanmi. Zvýšená konkurencia prinútila niekoľko postupných znižovaní miezd, ktoré viedli k štrajku v rokoch 1904 - 05. Nakoniec sa zaviedol kľzavý mzdový rozsah, ktorý bol viazaný na ceny tlačených textílií. Fungoval jeden rok, ale keďže ceny zostali nízke, mzdy sa veľmi nezvyšovali. Poučenie, ktoré sa americká vláda dostala, bolo, že ekonomické sily kontrolovali mzdy. Ak by zamestnávateľia mohli nájsť lepšiu dohodu na inom mieste, jednoducho sa presťahovali.

Zahraniční pracovníci v histórii industrializácie a modernizácie rozvojových krajín, majú dlho zaužívanú tradíciu hľadania pomoci, ak je to možné. V skutočnosti jeden z najväčších úspechov v tejto tradícii bol japonský príbeh. Po revolúcii v roku 1868 bolo Japonsko na ceste k modernizácii. Uvedomili si, že potrebujú pomoc expertov, preto si najali zahraničných technikov a inžinierov, aby vytvorili svoj továrenský systém a naučili natívne Japoncov, ako ovládať high-tech zariadenia. Vzdelávaní zahraniční pracovníci boli kľúčovým doplnkom rastúceho hospodárstva. Boli však príklady, kde sa tento krok dostal príliš ďaleko a neskôr sa ukázal ako škodlivý.

Prvým príkladom takéhoto prípadu bolo v Rusku koncom 19. storočia. Ruská industrializácia bola realizovaná cudzincami - úspešnou medzinárodnou firmou, ako napríklad Singer. Industrializácia bola zabezpečovaná aj veľkým počtom britských inžinierov alebo bola vytváraná zahraničnými investormi. Trend sa tak prehnal, že do roku 1914 90 % spoločností na ťažbu nerastných surovín a takmer 100 % podnikov na ťažbu ropy, bolo v zahraničnom vlastníctve, nehovoriac o podobných vysokých počtoch v iných odvetviach. Hoci krátkodobé prínosy boli jasné, Rusko malo oveľa menšiu priemyselnú moc, ako sa navonok javilo svetu.

20. storočie poskytlo ešte väčší skok v technologickej a komunikačnej inovácii. História dokázala, že “staré trendy” sa objavujú, keď sa v spoločnosti objavujú veľké zmeny: Bolo prirodzené, že v modernom svete sa stávala dôležitou nejaká stará obchodná taktika. Po druhej svetovej vojne sa vývoj stal „globálnejším“.

Prvé využitie outsourcingu bolo v päťdesiatych rokoch minulého storočia a zameriaval sa zdieľanie pracovného času. Trvalo to 25 rokov, ale tak ako rýchlo napredovali technológie, napredoval aj outsourcing. V 80-tych rokoch minulého storočia veľké poradenské firmy, ako napríklad Arthur Andersen, vyvinuli služby spravovania spoločností na diaľku. Zákazníkom sa tieto služby páčili a väčšinou ich kúpili, aby zabezpečili dostupnosť svojich systémov a sietí.

Nové modely outsourcingu vznikli koncom osemdesiatych a deväťdesiatych rokov minulého storočia s výrazným skokom v oblasti internetových technológií a softvéru. IT outsourcing bol výsledkom: spoločnosti sa chceli zbaviť vlastných zariadení, operácií a personálu, aby sa zamerali na iné obchodné záujmy. Podniky mohli umiestniť svoje zdroje do iných dôležitých oblastí a ponechať externých dodávateľov, aby sa špecializovali na oblasť, ktorú považujú za menej dôležitú – takto sa nastavila moderná „deľba práce“.

Významným priekopníkom a dodávateľom outsourcingu sa stala India. Mnohé mocnosti si to nevedia vysvetliť a nevedia pochopiť aj jej prvotné priečky v modernom outsourcingu 21. storočia. Mnohé z outsourcovaných IT pracovných miest a zahraničných pracovníkov, ktorí prichádzajú do rôznych krajín sveta, pochádzajú z Indie. Je na to nespočetné množstvo dôvodov, ale z historického hľadiska môžeme vidieť, že jeden z hlavných faktorov súvisí s vysokoškolským vzdelávaním.

V Nemecku počas 19. storočia bol jedným z kľúčov k jeho úspechu vybudovaný vzdelávací systém. Nemecko malo mnoho obchodných škôl s názvom Gewerbesculen, ktoré spojili technológiu a manažment spolu, pričom mali aj technické školy, Technische Hochschulen. Na univerzitnej úrovni boli v centre pozornosti veda a výskum, kde sa nachádzali najmodernejšie experimenty, ktoré robili ich systém modelovým a ktorý bol predmetom závidosti ostatných krajín. Nemci neinovovali pokus a omyl, namiesto toho používali vedecké metódy na zlepšenie, ktoré ich viedli k dominancii v elektro energetike a chemickom priemysle.

Spojené štáty schválili zákon o pôde v roku 1862 počas občianskej vojny, aby založili hlavne technické univerzity. Väčšina nových škôl mala špecializácie v poľnohospodárstve a baníctve, čím poskytla vedeckú základňu na zlepšenie a pomoc podnikateľskej komunite. Niektoré z popredných inžinierskych škôl v Amerike boli založené na základe zákona o pôde, vrátane University of California, MIT, Cornell, University of Illinois a University of Texas. India spozorovala tú istú potrebu. Krajina, ktorá získala svoju nezávislosť len pred päťdesiatimi rokmi,

má 216 univerzít, z toho 33 poľnohospodárskych a 12 technických. Všetko sa to stalo kvôli úlohe štátu, rovnako ako v Spojených štátoch a Nemecku. Tento masívny rozvoj sa riadil procesom plánovania a odporúčaniami niekoľkých národných komisií zriadených indickou vládou. Komisia pre univerzitné granty, založená v roku 1952, zabezpečuje, že kvalita univerzít je dostatočná. India vedela, že aj niektoré priemyselné odvetvia sa musia podporovať, čo vysvetľuje existenciu Celo-indickej Rady pre technické vzdelávanie s výhľadom na učebné osnovy technických škôl, aby sa zabezpečilo, že všetky materiály budú moderné. V roku 1964 zriadilo ministerstvo školstva komisiu, ktorá vypracovala zoznam cieľov univerzít. Väčšina z nich bola tradičná rétorika „hľadania“ pravdy a podobne, ale najdôležitejším cieľom je pomôcť zlepšiť produktivitu tým, že zdôrazní pracovné skúsenosti, odbornosť, zlepšenia vo vedeckom a technologickom vzdelávaní a výskume. Toto pomohlo Indii stať sa aktérom na svetovej scéne: boli schopní vybudovať pracovnú silu, ktorá môže vyslať pracovníkov do cudzích krajín alebo zostať vo svojej domovskej krajine, aby mohli pracovať pre nadnárodné korporácie (MNC), ktoré vedia využívať ich schopnosti lacno. (McCraw, 1988)

1.3 Ubytovacie zariadenia na Slovensku

Cestovný ruch na Slovensku zažíva v posledných rokoch veľký rozmach. Spolu s rozvojom cestovného ruchu sa rozvíjajú aj služby s ním spojené. Úroveň týchto služieb sa pomaly z roka na rok zlepšuje. Nové trendy na Slovensko prichádzajú prostredníctvom medzinárodných hotelových reťazcov, ale aj vďaka návštevníkom z celého sveta. Veľkou hnacou silou v zlepšovaní služieb na Slovensku, je obrovská konkurencia.

Na základe nových trendov, zlepšovania kvality služieb a udržiavania úrovne ubytovacích zariadení, bolo nutné podporiť cestovný ruch aj legislatívnou formou. Bolo nutné vymedziť základné kategórie ubytovacích zariadení a základné klasifikačné znaky, ktoré tieto zariadenia musia spĺňať, na základe nových trendov a prispôbiť ich novému trhu cestovného ruchu na Slovensku.

Kategorizácia ubytovacích zariadení v Slovenskej republike, je upravená vyhláškou Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky z 26. júna 2008, č. 277/2008 Z. z., ktorou sa ustanovujú klasifikačné znaky na ubytovacie zariadenia pri ich zaraďovaní do kategórií a tried.

Táto vyhláška ustanovuje druhy kategórií a tried ubytovacích zariadení, ako aj klasifikačné znaky, ktoré musia spĺňať ubytovacie zariadenia pri zaradovaní do kategórií a tried (ďalej len „kategorizácia“). Kategorizácia sa vzťahuje na ubytovacie zariadenia, ktoré prevádzkujú podnikatelia poskytujúci ubytovanie a s ním spojené služby na základe živnostenského oprávnenia alebo na základe zápisu do obchodného registra.

1.3.1 Klasifikácia a kategorizácia ubytovacích zariadení

Podľa § 3 vyhlášky ministerstva hospodárstva z roku 2008, č. 277 Z.Z., sú ubytovacie zariadenia roztriedené do kategórií a tried v Tabuľke č.2. V popise jednotlivých objektov, je definícia konkrétnych zariadení. Ďalej sa v kapitole budeme venovať jednotlivým kritériám, ktoré musia spĺňať zariadenia hotelového typu, ktoré sú aj predmetom celej našej práce.

Tabuľka č. 2: Kategorizácia ubytovacích zariadení

Kategória		Trieda				
1.	hotel	*	**	***	****	*****
	garni hotel	*	**	***	-	-
	horský hotel	*	**	***	-	-
	kongresový hotel	-	-	***	****	*****
	wellness hotel	-	-	***	****	*****
	kúpeľný hotel	-	-	***	****	*****
	boutique hotel	-	-	-	****	*****
	apartmánový hotel	*	**	***	-	-
	motel	*	**	***	****	-
2.	botel	*	**	***	-	-
3.	penzión	*	**	***	-	-
4.	apartmánový dom	-	**	***	-	-
5.	turistická ubytovňa	*	**	-	-	-
6.	chatová osada	*	**	***	-	-
7.	kemping	*	**	***	****	-
	minikemp	-	**	***	****	-
8.	táborisko	-	-	-	-	-
10.	ubytovanie v súkromí					
	izba	*	**	***	-	-
	objekt	*	**	***	-	-
	prázdninový dom	*	**	***	-	-

Zdroj: Vyhláška č. 277/2008 Z.Z.

1.3.2 Klasifikačné znaky ubytovacích zariadení hotelového typu

Podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky, sa na Slovensku nachádza spolu 4007 ubytovacích zariadení, z toho je najviac zariadení penziónového typu a to 926. Počet hotelov sa umiestnil na druhú priečku, na Slovensku je dispozícií 673 hotelov. Ostatné priečky patria kempingom, ubytovaniu v súkromí, rôznym chatám a vilám. Štatistický úrad však disponuje iba údajmi za nahlásené zariadenia. Je množstvo takých, ktoré nie sú oficiálne nahlásené a jedná sa najmä o ubytovanie v súkromí a chaty. (*Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2018*)

Popis a definícia jednotlivých ubytovacích zariadení, je citovaný z vyhlášky č. 277/2008 Z. z. ministerstva hospodárstva.

„*Hotel* je ubytovacie zariadenie slúžiace na prechodné ubytovanie hostí, ktoré má viac ako desať izieb. Host'om poskytuje okrem ubytovania, stravovania aj doplnkové služby, zábavné a spoločenské služby, služby obchodne cestujúcim a rekreačno-športové služby na aktívne trávenie voľného času.

Garni hotel je ubytovacie zariadenie kategórie hotel, ktoré poskytuje host'om rozsah služieb stanovený pre príslušnú triedu hotela, ale s rozsahom stravovania obmedzeným spravidla na podávanie raňajok.

Horský hotel je ubytovacie zariadenie kategórie hotel umiestnené v horskom teréne, nezriedka bez priameho napojenia na cestnú sieť.

Kongresový hotel je ubytovacie zariadenie kategórie hotel určené na realizovanie kongresových podujatí, a to najmä kongresov, zjazdov, konferencií alebo seminárov. Kongresový hotel je vybavený rokovacími priestormi, ktoré umožňujú variabilnosť ich použitia, a má technické podmienky na poskytovanie s tým súvisiacich služieb. Kongresový hotel z celkového minimálneho počtu bodov vo fakultatívnych znakoch spĺňa minimálny počet bodov stanovený špeciálne pre kongresové služby uvedené v ôsmej časti fakultatívnych znakov. Ako kongresový hotel možno označiť iba hotel, ktorý spĺňa požiadavky najmenej hotela triedy ***.

Wellness hotel je ubytovacie zariadenie kategórie hotel určené predovšetkým na špecifické prechodné pobyty spojené s odbornou starostlivosťou a rehabilitáciou hostí. Wellness hotel je vybavený funkčnými športovými a rekreačnými zariadeniami, ktoré sú host'om k dispozícii.

Wellness hotel ponúka racionálnu stravu. Wellness hotel hosťom poskytuje rozsah služieb stanovený pre príslušnú triedu hotela. Ako wellness hotel možno označiť iba hotel, ktorý spĺňa požiadavky najmenej hotela triedy ***. Wellness hotel spĺňa z celkového minimálneho počtu bodov vo fakultatívnych znakoch i minimálny počet bodov stanovený špeciálne pre wellness služby uvedené v siedmej časti fakultatívnych znakov.

Kúpeľný hotel je ubytovacie zariadenie kategórie hotel. Nachádza sa v miestach, ktoré majú štatút kúpeľného miesta. Hosťom poskytuje rozsah služieb stanovený pre príslušnú triedu hotela s ponukou liečebnej starostlivosti. V kúpeľnom hoteli je k dispozícii lekár pre hostí. Ako kúpeľný hotel možno označiť iba hotel, ktorý spĺňa požiadavky najmenej hotela triedy ***.

Boutique hotel je ubytovacie zariadenie kategórie hotel s nižším počtom izieb, ktoré sa spravidla nachádza v historických budovách, v domoch s architektonickým alebo umeleckým riešením. Zariadenie interiérov je luxusné až exkluzívne. Ako boutique hotel možno označiť iba hotel, ktorý spĺňa požiadavky najmenej hotela triedy ****.

Apartmánový hotel je ubytovacie zariadenie kategórie hotel, ktoré poskytuje ubytovanie v apartmánoch. Pozostáva najmenej z ôsmich apartmánov. Hosťom poskytuje rozsah služieb stanovený pre príslušnú triedu hotela.

Dependance hotela je vedľajšia budova bez vlastnej recepcie organizačne súvisiaca s hotelom, ktorý zabezpečuje pre dependance celý rozsah služieb zodpovedajúci príslušnej triede a nie je vzdialený viac ako 300 m. Dependance poskytuje iba ubytovanie.

Motel je ubytovacie zariadenie kategórie hotel, ktoré sa spravidla buduje pri hlavných cestných trasách a diaľniciach. Hosťom zabezpečuje parkovanie motorového vozidla v areáli motela. Poskytuje rozsah služieb stanovený pre príslušnú triedu hotela.,, (Vyhľadávka č. 277/2008 Z. z.)

2 CIEĽ PRÁCE

Hlavným cieľom práce je dokázať dôležitosť a ekonomickú výhodnosť outsourcingu v ubytovacích zariadeniach. Ekonomická výhodnosť outsourcingu spočíva v znižovaní nákladov a v efektívnejšom využívaní finančných zdrojov a zamestnancov. Outsourcing odbremeňuje manažment a preťažených zamestnancov od špecifických činností, ktoré sú ním zabezpečené. Na jednej strane firmy šetria náklady, na strane druhej podnecuje efektivitu práce zamestnancov. Cieľ práce dosahujeme cez postupné teoretické vymedzenie outsourcingu až po jeho využitie v praxi.

Dosiahnutie cieľa práce je priamo aplikované ma hotelový model z praxe. Zostavením potrebných analýz a opisov prostredia hotela, vytvárame detailný náhľad na situáciu, do ktorej bol implementovaný outsourcing. Na základe poznatkov z praxe a dosiahnutia úspor na nákladoch, tak priamo napĺňame cieľ práce.

Na objektívnejšie spracovanie cieľa diplomovej práce nám poslúžili aj skúsenosti z niekoľkoročnej praxe v hotelových zariadeniach a tým sme aj priamo upozornili na špecifiká outsourcingu v hotelovej praxi. Cieľ však zostáva nemenný. Chceli sme však poukázať na to, že pod outsourcingom sa ukrývajú nielen úspory na nákladoch, ale aj hrozby plynúce z neopatrného alebo nevhodného implementovania outsourcingu do praxe hotela.

3 METODIKA PRÁCE

Pri písaní tejto práce sme využili niekoľko vedeckých metód, aby práca spĺňala všetky kritériá odbornosti, pravdivosti a aby mala čo najväčšiu výpovednú hodnotu. Logika práce je zameraná na postupné dokazovanie dôležitosti a výhodnosti outsourcingu v hotelových zariadeniach, ako aj na jeho úskalia a riziká. Naštudovaním problematiky, potrebnými analýzami a v závere komparáciou nákladov, vytvárame reálny náhľad na existujúce uplatnenie v praxi.

Štúdiom odbornej literatúry a zdrojov, sme získali potrebné poznatky na vymedzenie základných odborných pojmov. V teoretickej časti práce, sme využívali poznatky z naštudovanej literatúry a dostupných odborných zdrojov, ktoré sme spracovávali do odborných rešeršou. Na základe metódy selekcie informácií a poznatkov sme vytvorili teoretický základ pre prácu a základné vymedzenie pojmov. Rovnakú metódu sme využili aj v ďalších kapitolách práce pri napĺňaní cieľa práce.

V ďalších kapitolách využívame metódu komparácie a pozorovania, kde priamo využívame dostupné pramene, aj poznatky z praxe. Dôležitým základom pre túto prácu je analýza prostredia, analýza oddelení a finančná analýza podniku. Analýzy poskytujú komplexnejší a hlbší náhľad do situácie modelového hotela a vytvárajú obraz o finančnom zdraví podniku.

SWOT analýza, ako aj analýza vnútorného aj vonkajšieho prostredia jednotlivých oddelení, charakterizuje výnimočnosť a fungovanie každého oddelenia. Na základe analýzy prostredia, špecifikujeme dôležitosť individuálneho prístupu ku každému jednému z nich.

Finančnou analýzou podniku opisujeme jeho finančnú situáciu a finančné zdravie podniku. Analýzou nákladov jednotlivých hotelových oddelení sme dosiahli detailný náhľad na situáciu nákladov.

Komparáciou reálnych a odhadovaných nákladov poukazujeme na ekonomickú výhodnosť outsourcingu. Formou odhadovaných nákladov sme vyčíslili, ako úspory na nákladoch zabezpečuje outsourcing v modelovom hoteli.

Na základe štúdia odbornej literatúry a zdrojov, analýz a našich skúseností z praxe, poskytujeme aj náhľad do outsourcingu a jeho problémov. Formou odporúčaní poukazujeme na zváženie všetkých aspektov rozhodovania.

4 VÝSLEDKY PRÁCE

Kapitola vymedzuje základnú charakteristiku modelového hotela a jeho hierarchické usporiadanie. Prostredníctvom analýz prostredia jednotlivých oddelení a SWOT analýzy hotela, vytvárame náhľad do skutočnej situácie hotela. Pre lepšie pochopenie vypracovaných analýz sme si dali za cieľ najskôr vysvetliť princíp fungovania outsourcingu v modelovom ubytovacom zariadení. Finančná analýza ponúka komplexné informácie o finančnom zdraví podniku a jej následne ju využívame v analýze nákladov jednotlivých oddelení, ktoré outsourcing využívajú. Analýza nákladov za jednotlivé oddelenia udáva cenu práce outsourcovaných zamestnancov a služieb a na základe komparácie s odhadovanými potenciálnymi nákladmi, dokazuje úsporu nákladov na každom oddelení pomocou outsourcingu.

4.1 Outsourcing v hotelierstve

Pre prácu sme si vybrali modelové ubytovacie zariadenie hotelového typu, kategórie troch hviezdíček. Na Slovensku patria trojhviezdičkové hotely medzi jedny z najrozšírenejších, aj keď v posledných rokoch začínajú prevládať štvorhviezdičkové hotely. Pre tento model sme sa rozhodli preto, lebo je ideálnym modelom v prípade úspory nákladov.

Opisom fungovania a využívania outsourcingu v hoteli, chceme odlišiť jeho špecifiká od podnikov s iným zameraním a poukázať na dôležitosť opatrnosti v rozhodovaní o jeho využívaní.

Hotelový biznis je viac ako iné podnikanie, zameraný najmä na klienta a jeho spokojnosť. Vo väčšine prípadov sú klienti veľmi citliví a vnímaví voči aj tej najmenšej zmene. Pokles kvality poskytovanej služby registrujú klienti takmer okamžite, ba dokonca na nich vo veľkej miere vplýva aj to, že napríklad akurát nepracuje ich obľúbený barman. Preto hotel patrí medzi „najcitlivejších“ klientov outsourcingu.

Dôležitým krokom pred uskutočnením rozhodnutia je spracovať všetky potrebné analýzy, na hotelovej úrovni nestačí iba finančná analýza a SWOT analýza, je potrebné venovať sa aj spokojnosti klientov. V hotelierstve okrem aspektov v analýzach a ekonomického prínosu na základe analýz, dôležité uvedomiť si všetky možné riziká prenajímania, prípadne kupovania

služieb outsourcingu. Každý hotel bojuje s nákladmi, ktoré v prípade veľkých hotelov bývajú obrovské. Keďže hotel produkuje a predáva službu - zážitok, tak jeho najdôležitejšou súčasťou je ľudský kapitál a s ním spojené mzdové náklady. Dnešné hotely neposkytujú iba kvalitnú posteľ na spánok a dobre kvalitné jedlo. Trendom sú zážitky. Zážitky spojené s príjemnou harmonickou atmosférou a ústretovým, maximálne pro – klientsky orientovaným personálom. Ďalšou vlnou trendov v hotelierstve je vytváranie pevných vzťahov s klientmi. Personál tak v mnohých prípadoch zastáva úlohu psychológa, poslucháča, či poradcu a je klientovi kedykoľvek k dispozícii. Najmä z týchto dôvodov, musia hotely veľmi opatrne vyberať formu outsourcingu, keďže ušetrenie nákladov v tomto prípade najvyššou z priorit.

Medzi najväčšie náklady hotelov patria práve mzdové náklady a náklady na energie a vodu. Outsourcing sa preto v hotelierstve využíva najmä formou individuálneho outsourcingu, kde dodávateľ zabezpečí jedného zamestnanca na výkon konkrétnej činnosti. V prípade individuálneho outsourcingu, ide bežnú prax a takmer každý hotel na Slovensku má minimálne jedného takého zamestnanca. Hotel si dokáže zabezpečiť manažovanie konkrétneho zamestnanca a začleniť ho do tímu skúsených zamestnancov. V poslednej dobe však hotely, enormne znižujú svoje náklady a využívajú funkčný outsourcing, v prípade ktorého celý úsek v hoteli zabezpečuje externý dodávateľ. Je medzi nimi markantný rozdiel a je viditeľný tak pre hotelierov, ako aj pre klientov.

Najčastejšie sa outsourcing v hoteli využíva na úsekoch a oddeleniach, ktorých pozície nespádajú do prvého kontaktu s klientom. V prípade oddelenia housekeepingu však ide o výnimku, kde síce dochádza ku kontaktu s klientom, ale kontakt sa dá obmedziť na výmenu uterákov a upratanie izby.

Ubytovací úsek nie je veľmi šťastnou voľbou na outsourcingovanie zamestnancov. Je to úsek prvého a posledného kontaktu s klientom a mal by byť stopercentne profesionálny. Zamestnanci na tomto úseku by mali byť tí najlojálnejší z celého hotela a mali by šíriť “posolstvo” a kultúru hotela medzi klientami. Z toho dôvodu nie je vhodné využívať outsourcing v tomto úseku. Hotely outsourcing na tomto oddelení poväčšine nepoužívajú. Outsourcing tu prebieha iba formou pomocných prác, väčšinou na skrátenej úväzok. Pod tieto pomocné práce patrí napríklad administratíva spojená s ubytovacím úsekom. Outsourcing služieb, ako je napríklad archivácia je na ubytovacom úseku naopak vítaná, ale zase v prípade, že archiváciu nespravuje iný úsek alebo oddelenie na hoteli.

Stravovací úsek je v každom hoteli individuálny, záleží to od veľkosti a kategórie konkrétneho hotela. Veľké, napríklad hoteli kongresového typu, majú v rámci tohto oddelenia aj ďalšie prevádzky ako je napríklad bar, reštaurácia, banketové oddelenie a podobne.

Rozhodli sme využívať to najjednoduchšie rozdelenie a to obsluhu a výdaj, čiže kuchyňu a čašníkov / barmanov. V rámci tohoto úseku sa vytvára oveľa väčší priestor na outsourcing zamestnancov, nakoľko nie všetci zamestnanci prichádzajú do kontaktu s klientmi a v tomto prípade, si hotel môže dovoliť outsourcovať zamestnancov, nakoľko stále platí pravidlo lojálnych zamestnancov, na ktorých sú hostia zvyknutí. Medzi najčastejšie outsourcované pozície patria v rámci stravovacieho úseku najmä tieto:

Umývač / Umývačka riadu – sú to zamestnanci, ktorí majú jednu z najťažších prác v hoteli, ale vykonávajú ju v zázemí kuchyne a nestretávajú sa hosťami. Nevyžaduje sa od nich žiadne špeciálne vzdelanie a taktiež zaškolenie takéhoto zamestnanca je po väčšine veľmi rýchle a jednoduché. Hotely využívajú outsourcing takýchto zamestnancov pomerne často a to vo viacerých úrovniach. Kombinujú ich buď so svojimi stálymi zamestnancami alebo ich kompletne outsourcujú. Vo veľa prípadoch sa takýto zamestnanci outsourcujú príležitostne, napríklad v prípade veľkej konferencie, kde by to stáli zamestnanci kapacitne nezvládli bez pomoci.

Pomocná sila v kuchyni – aj táto pozícia neprichádza do kontaktu s hosťami, preto je úplne v poriadku, keď hotel siahne po outsourcingu. Jeho náplňou práce sú väčšinou “najhrubšie” práce v kuchyni, ako je napríklad škrabanie zemiakov, umývanie pracovných plôch, pomáhajúce pri tom, čo je v danej chvíli potrebné.

Kuchár / Cukrár – je trendom, že aj tieto dve pozície v hoteloch sa outsourcujú. Napriek tomu, že tiež málokedy prichádzajú do kontaktu s klientom, dôležitosť a kvalita jedla podávaného v hoteli je druhým najdôležitejším aspektom. Na Slovensku nie je situácia, čo a týka kuchárov práve najlepšia, väčšina tých dobrých odchádza do zahraničia. Tí, čo ostávajú na Slovensku, sú pre väčšinu hotelov príliš drahí a preto sú hotely v niektorých prípadoch nútené siahnuť aj po outsourcingu.

Čašník / Barman – v rámci týchto dvoch pozícií, nie je outsourcovanie veľmi vhodné, kvôli priamemu kontaktu s klientom. V tomto prípade to zase záleží od veľkosti a kategórie hotela a akými ďalšími prevádzkami v rámci stravovacieho úseku hotel disponuje. Hotely outsourcujú

najmä v prípadoch príležitostných väčších akcií a to jednotlivcov alebo napríklad celé tímy banketových čašníkov. V takomto prípade, je striktné rozdelená práca a na outsourcovaných čašníkov sa necháva upratovanie zo stolov a prípravné pomocné práce, aby prichádzali do kontaktu s klientmi čo najmenej.

V rámci outsourcovanie služieb na stravovacím úseku, využívajú hoteli najmä spoločnosti, ktoré vytvárajú, prípadne spravujú HACCP. Nakoľko to musí mať každý hotel a hotely to nie vždy kapacitne pokrývajú. V rámci stravovacieho úseku a skladovania potravín a odpadov sa využívajú špeciálne outsourcované služby – napríklad vývoz spáleného oleja, ktorý nespadá pod komunálny odpad. Niektoré hotely využívajú aj outsourcing cukrárenských služieb.

Na úseku údržby pracuje po väčšine v malých a stredných hoteloch jeden zamestnanec. Vo veľkých hoteloch sú to dvaja a viac, záleží to od kategórie a veľkosti hotela. Takíto zamestnanci vykonávajú bežné a po väčšine drobné údržbárske práce, ktoré priamo súvisia s vyťaženosťou konkrétneho hotela a opotrebovávaním zariadenia. Na stredné a väčšie úkony údržby sa využívajú outsourcované služby. Začínajúc revíziami, maľovaním priestorov a izieb, údržbou väčších zariadení a končiac pri väčších opravách nábytku a podobne.

Administratívu v hoteli zastrešuje viacero zamestnancov. Spadajú sem účtovníci, riaditeľ hotela, obchodné a marketingové oddelenie, asistentky a podobne. Toto oddelenie priamo závisí od veľkosti, kategórie a zaradenia hotela. Účtovnícke služby sú najčastejšie pokryté outsourcingom, ale využívajú sa aj služby auditu, daní, právne a prekladateľské služby. Jednou zo súčastí administratívy je aj správa BOZP, protipožiarnej ochrany, či prvej pomoci, ktorá je povinná zo zákona a školenia, si všetky hotely a zariadenia zabezpečujú externých dodávateľov.

K administratíve patrí aj IT oddelenie, ktoré je s obľubou v hoteloch zabezpečené formou outsourcingu. Nie vo všetkých prípadoch ide o správny krok. Títo technici majú po väčšine viacero hotelov v správe a v prípade urgentnej potreby, nevedia reagovať vždy okamžite, čo môže mať katastrofálny dopad na všetky rezervačné a ubytovacie systémy v hoteli.

Hotely si po väčšine prenajímajú rôzne elektronické zariadenia ako sú tlačiarne, kopírky, podobne, v rámci prenájmu je zabezpečená aj správa týchto zariadení a servis. To potom odpadá z povinností IT technikov. Jednou z foriem prenájmu je aj prenájom profesionálnych kávoarov, kde platia podobné podmienky ako prenájom elektronických zariadení.

Okrem zastrešovania výberových konaní, podpisu zmlúv, školení a tréningov zamestnancov, títo zamestnanci spravujú aj odmeňovanie zamestnancov a benefity spoločnosti. Starajú sa aj o školenie a vzdelávanie zamestnancov. Zabezpečujú tréningy, ktorú sú poväčšine riešené formou externého lektora. V malých hoteloch sú tieto pozície zlúčené s inými a aj preto sa outsourcing individuálneho typu v rámci ľudských zdrojov využíva len málo.

Wellness a spa zažívajú v posledných rokoch veľký rozmach a klienti wellness vyžadujú. Hotely investujú do výstavby wellness centier, aby uspokojili potreby svojich klientov. Správa wellness centier je naprieč hotelmi odlišná. V malých hoteloch sú to väčšinou kombinované pozície, kde napríklad recepcná z ubytovacieho úseku spravuje aj wellness. Vo veľkých hoteloch ale po väčšine fungujú ako centrá, kde pracuje viacero zamestnancov. Vzniká tu však priestor pre outsourcing a najčastejšie sa outsourcujú maséri, kozmetičky, manikérky a podobne. Na údržbu wellness centier sa však využívajú externí dodávatelia. Wellness centrá musia spĺňať prísne hygienické kritéria a v tom im pomáhajú práve externé firmy špecializované na takýto druh služby.

Úsek housekeeping sa stará o celkový poriadok v hoteli, či už sa jedná o verejné priestory, ako je recepcia a bar, alebo o izby. Vo veľkých hoteloch sem spadajú aj pracovne. Housekeeping je najviac outsourcovaným úsekom v hoteli, či už sa to týka služieb alebo zamestnancov. Najčastejšie sa outsourcujú chýžné, ktoré sa starajú o upratovanie izieb, v niektorých prípadoch, ako som spomínala v kapitolách vyššie sa outsourcuje aj celý tím chýžných a stálym zamestnancom zostáva iba hotelová gazdiná, ktorá im zadáva prácu a kontroluje ich. Z outsourcovaných služieb sa využívajú najmä služby pracovní. Aj keď väčšina hotelov nejaké menšie pracovne má, kapacitne nedokážu pokryť potreby hotela. Niekedy sa využíva aj viac zdrojov pracovní. Napríklad uniformy zamestnancov zabezpečuje jedna z pracovní a pranie bielizne iná. Trend outsourcovania služieb housekeepingu má v posledných rokoch stúpajúcu tendenciu, čo je na Slovensku spôsobené prívodom lacnej pracovnej sily zo zahraničia, napríklad z Ukrajiny, Srbska, či Rumunska. Agentúry, ktoré takéto služby ponúkajú, je čím ďalej tým viac a pribúda čoraz viac hotelov, ktoré ich služby outsourcingu využívajú.

4.1.1 Outsourcing v modelovom hoteli

Táto kapitola analyzuje situáciu v konkrétnom hoteli. Analyzujeme model hotela, triedy 3* . Nakoľko spomínaný hotel nesúhlasil so zverejnením názvu, získané informácie a poznatky, sú v práci použité iba ako modelové. Na základe modelového hotelového zariadenia, popíšeme situáciu v hoteli, vyčíslime náklady spojené s jednotlivými sledovanými oddeleniami, na ktorých sa využíva outsourcing.

Hotel, ktorý sme sa rozhodli analyzovať v tejto práci, je trojhviezdičkový hotel, mestského typu, ktorý spadá pod medzinárodnú hotelovú sieť. Musíme poznamenať, že hotel patrí medzi manažované typy hotelov, v rámci hotelového reťazca. Hotel spĺňa všetky požiadavky, pre triedu 3*, na základe vyhlášky č. 277/2008 Z. z. Hotel prešiel od svojho otvorenia kompletnou rekonštrukciou host'ovských izieb aj verejných, spoločenských priestorov. Hotel disponuje 125 štandardnými izbami, menšou reštauráciou a barom, ktorý je prepojený s recepciou. Hotel patrí medzi veľmi navštevované a obľúbené, väčšinou je počas celého roka plne vyťažený. Hotel je prevažne využívaný biznis klientelou počas pracovného týždňa a turistami cez víkendy. Napriek dosť veľkému počtu izieb, nedisponuje hotel veľkým počtom zamestnancov. Na obrázku č. 2, sme načrtli organizačnú štruktúru hotela, pre lepšie pochopenie a analýzu využívania outsourcingu. Musím podotknúť, že hierarchické usporiadanie nie je klasickým, na aký sme na Slovensku zvyknutý. Vyplýva to priamo zo štandardov hotelovej siete a zaradenia hotela v rámci celosvetového rebríčka.

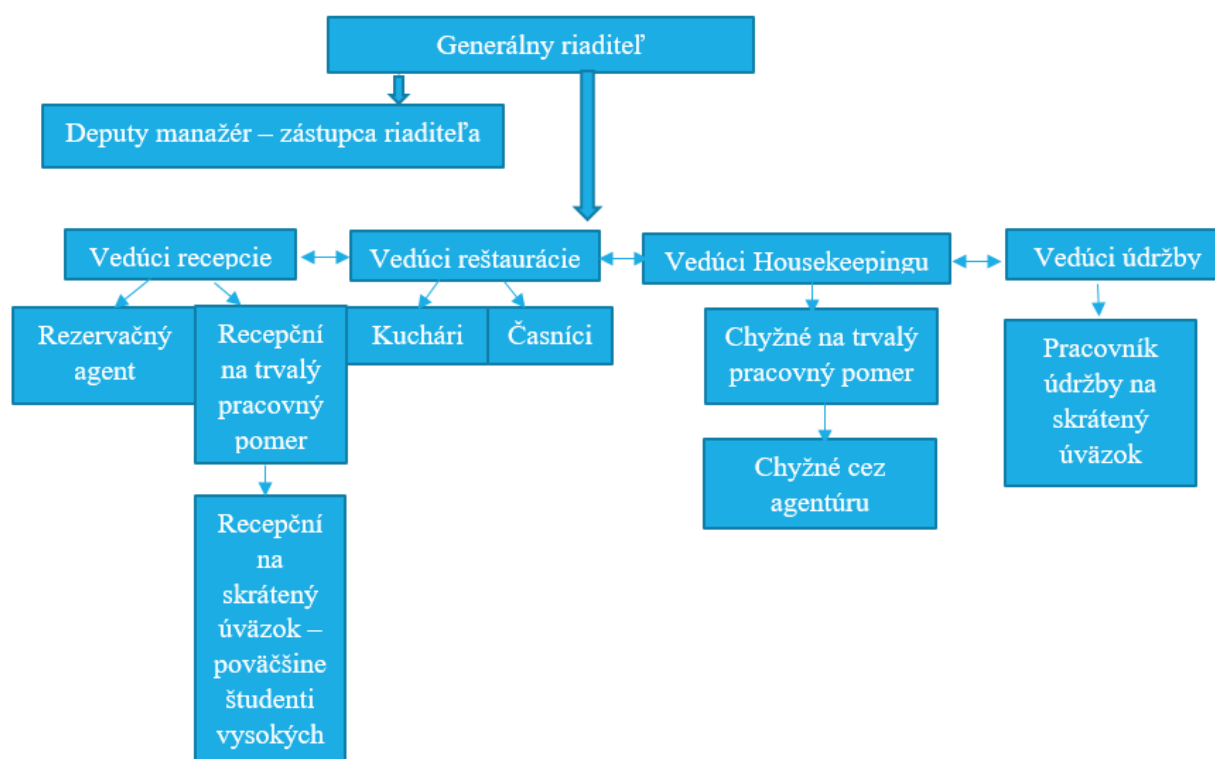
Recepcia funguje nepretržite dvadsaťštyri hodín sedem dní v týždni, recepcní pracujú na tri osemhodinové smeny, cez víkendy s medzi-smenou. Ostatní zmenoví pracovníci pracujú na klasický krátky a dlhý týždeň, ostatní zamestnanci majú osem hodinovú pracovnú dobu, od pondelka do piatku.

Zamestnanci, ktorí sa starajú o ochranu hotela, bezpečnostná služba SBS, je od otvorenia zabezpečovaná externým dodávateľom. Hotel ani nikdy nezvažoval možnosť vytvoriť vlastné oddelenie hotelovej ochranky, nakoľko sa tieto služby využívajú iba vo večerných a nočných hodinách a náklady by boli oveľa vyššie.

Tento hotel je špecifický aj tým, že svojmu zaradeniu v hotelovej sieti, má niektoré pozície zdieľané s ostatnými hotelmi zo siete. Jedná sa o oddelenie ľudských zdrojov, účtovníctva,

právnikov a IT podpory. V rámci spomínaných pozícií, fungujú medzi hotelmi aj zdieľané náklady na týchto pracovníkov. Z jedného pohľadu je veľmi výhodné zdieľať náklady takýmto spôsobom, na strane druhej väčšina je priamo, či nepriamo do tejto situácie dotlačená. V záujme všetkých podnikov, ako aj hotelovej siete, je znižovanie nákladov a zvyšovanie zisku. Preto aj takouto formou príbuzné hotely šetria náklady na personál, ktorý dokáže zastrešiť v niektorých prípadoch dva až tri hotely. V prípade IT, sa radovo jedná o viac hotelov.

Obrázok č. 2: Schéma organizačnej štruktúry



Zdroj: Vlastné spracovanie

Hotel má takmer na všetkých úsekoch svojich vlastných zamestnancov, jedinou výnimkou je oddelenie housekeepingu, umývačov riadu v kuchyni a strážna služba.

Na oddelení housekeepingu pracuje vedúci pracovník a dve chyžné na trvalý pracovný pomer. Ostatní zamestnanci, v tomto prípade zamestnankyne, sú outsourcované. Pre hotel je to výhodnejšie z mnohých hľadísk, ale v prípade funkčného outsourcingu, keď sú takmer všetci pracovníci oddelenia outsourcovaní, ide najmä o ekonomickú stránku. Na základe priemernej

obsadenosti hotela sme vypracovali analýzu nákladov na housekeeping, v rámci nákladov na ľudský kapitál a porovnali sme reálne náklady hotela na oddelenia housekeeping. Reálne náklady odrážajú reálny stav v rámci spolupráce s agentúrou, ktorá tieto zamestnankyne poskytuje.

Umývači riadu sú zabezpečovaní totožnou agentúrou, preto sme údaje implementovali do spoločnej analýzy nákladov.

Strážna služba podlieha špeciálnej právnej úprave na vykonávanie svojej činnosti, preto je zastrešená inou spoločnosťou.

Hotel v priebehu svojho fungovania vystriedal väčšie množstvo spoločností poskytujúcich outsourcingu týchto oddelení. Dôvodom bola nekompetentnosť a neprofesionalita niektorých poskytnutých zamestnancov, čo spôsobovalo problémy v celkovom fungovaní hotela. Spoločností, ktoré poskytujú outsourcing tohto typu zamestnancov, existuje na Slovensku veľa a boli obdobia, keď bol nimi slovenský trh presýtený.

Analýzou nákladov spojených s jednotlivými pozíciami chcem poukázať na výhodnosť outsourcingu, avšak aj poukázať na útrapy s ním spojené.

4.1.2 SWOT analýza hotela

Tabuľka č. 3: SWOT analýza

SWOT ANALÝZA HOTELA	
Silné stránky • výhodná poloha hotela • zabehnuté systémy a štandardy na všetkých oddeleniach • vysoká obsadenosť hotela počas celého roka • stabilné postavenie na trhu • obľúbenosť u biznis aj turistickej klientely • výborná atmosféra na všetkých oddeleniach • výborná komunikácia a spolupráca medzi oddeleniami • vyššie platy zamestnancov	Príležitosti • opatrné zvyšovanie cien • vytvorenie balíčkov služieb • posilnenie svojej pozície v rámci hotelovej siete • práca s online marketingom prostredníctvom hotelových sietí • spolupráca na medzinárodných projektoch v rámci rovnakej značky v hotelovej sieti • viac teambuildingových eventov pre zamestnancov • posilňovanie dobrých vzťahov medzi zamestnancami
Slabé stránky • nízke hodnotenie hotela v rámci hotelovej siete • relatívne nízky počet zamestnancov • rozhodnutia prichádzajú centralizovane “zhora” • nízke ceny za ubytovanie • málo doplnkových služieb • rozpočty sa neustále znižujú v rámci pozície hotela v sieti	Hrozby • žiadny wellness ani bazén • vstup nových hotelov na trh • nesplnenie rozpočtov • výpadky a fluktuácia zamestnancov • preťaženosť niektorých zamestnancov • neustále skracovanie priemernej dĺžky pobytu hostí • nesplnenie požiadaviek interného auditu

Zdroj: Vlastné spracovanie

V analýze SWOT sledujeme prostredie hotela. Na jednej strane veľa výhod spočíva v umiestnení hotela v medzinárodnej hotelovej sieti. Poskytuje hotelu zabehnuté systémy riadenia, štandardy, školenia pre zamestnancov a poskytuje zamestnancom vyššie platy, ako je bežné na rovnakých pozíciách v iných hoteloch na Slovensku. Hotel má taktiež veľmi výhodnú pozíciu

v centre mesta. Na strane druhej hotelová sieť vytvára veľký tlak na plnenie rozpočtov a hospodárske výsledky. Na základe hospodárskych výsledkov, má hotel umiestnenie v zozname všetkých hotelov v rámci hotelovej siete. Z tejto pozície sa odvíjajú prostriedky poskytnuté hotelu a podobne. Nakoľko je hotel trojhviezdičkový a okrem raňajok, neponúka na hoteli takmer žiadne služby, priemerná cena za noc v hoteli je dosť nízka. A teda napriek vysokej obsadenosti počas celého roka, tržby a zisky nie sú také vysoké. Personálna stránka hotela funguje až nadmieru dobre. Komunikácia medzi oddeleniami je zabezpečená na vysokej úrovni a tým zabezpečuje bezproblémový chod hotela. Na druhej strane sú pozície, ktoré sú zlúčené a tým pádom aj veľmi náročné a tým sú niektorí zamestnanci veľmi preťažení počas celého roka. Zlúčené pozície sú dôsledkom znižovania rozpočtov na zamestnancov. Príležitosťami pre hotel je opatrné zvýšenie cien, ktoré zákazník až tak nepocíti a tým sa zabezpečia hotelu vyššie tržby a zisky. Lepším hospodárskymi výsledkami, by sa zvýšila aj pozícia hotela v rámci siete. Spolupráca na medzinárodných projektoch zabezpečí zviditeľnenie hotela a zamestnancom nové, neoceniteľné skúsenosti. Hotel nemá veľa prostriedkov na odmeny pre zamestnancov a tým sa vytvára priestor na teambuildingové akcie, kde sa zamestnanci ešte viac stávajú priateľmi a ich pracovné výkony sú lepšie. Práca v hoteli a prevádzkovanie hotela patrí medzi najťažšie. Napriek tomu sa otvárajú stále nové hotely a konkurencia na trhu je veľmi veľká. Nakoľko modelový hotel nemá wellness, bazén a takmer žiadne doplnkové služby, konkurentom pre tento hotel, je takmer každý hotel, ktorý doplnkové služby a wellness služby poskytuje. Hotel musí dvakrát do roka podstúpiť audit, ktorý je veľmi prísny a na základe auditu vzniká ďalšie hodnotenie hotela. Hodnotenie sa udáva v percentách. Pokiaľ by hotel nedostal minimálne povolené percentuálne hodnotenie, nastala by kompletná výmena manažmentu a šetriace opatrenia. Model nie je výnimkou v rámci fluktuácie zamestnancov a výpadkov zamestnancov, čo tiež spôsobuje preťaženie ich ostatných kolegov.

4.1.3 Finančná analýza hotela

Modelový hotel patrí do hotelovej siete. Finančná analýza poskytuje podrobnejší náhľad do jeho finančnej situácie. Hotel patrí z právneho hľadiska pod spoločnosť s ručením obmedzeným a spolu s ďalším partnerským hotelom patria pod jednu spoločnosť. Finančná analýza je sumárom za oba hotely. Nie je možné ich oddeliť, nakoľko sa všetky účtovné uzávierky a hospodárske výsledky uvádzajú za podnik, čiže oba hotely dohromady.

Na zistenie finančného zdravia podniku, identifikovanie slabín a determinovanie silných stránok podniku nám slúži finančná analýza. Táto analýza predstavuje ohodnotenie minulosti, súčasnosti a predpokladanej budúcnosti finančného hospodárenia firmy.

Finančná analýza odzrkadľuje skryté rezervy a nabáda k hľadaniu možností pre zvyšovanie výkonnosti podniku. Napomáha k zlepšovaniu a zefektívňovaniu činností, ktoré zabezpečujú rast hodnoty podniku. Analýza poskytuje podklad pre strategické plánovanie v podniku. Súčasnú situáciu v podniku a jej ďalší vývoj vymedzuje vzťah medzi zdrojmi a potrebami kapitálu, súvaha.

Analýza štruktúry majetku poskytuje náhľad rozloženia majetku v jednotlivých zložkách. Na základe tabuľky č.4, hodnota majetku z dlhodobého hľadiska rastie, tým podnik zvyšuje svoju hodnotu. V analýze zdrojov krytia, tabuľka č. 5, sledujeme štruktúru vlastných a cudzích zdrojov krytia.

Analýza štruktúry nákladov a výnosov, tabuľka č.5, sleduje vznik nákladov a výnosov. Podnik má najväčší podiel v hospodárskej činnosti. Sledovanie vývoja výnosov a nákladov y dlhodobého hľadiska, poskytuje náhľad ako dobre podnik hospodári so svojimi zdrojmi. Obe tieto zložky rastú v našom podniku priamoúmerne. Znamená to, že podnik má stále možnosť využívať svoje zdroje hospodárnejšie, čo by bolo viditeľné, pokiaľ by výnosy rástli rýchlejšie ako náklady.

Tabuľka č. 4: Aktíva

Aktíva	2018	2017	2016
001 Spolu majetok [02+33+74]	3 175 699 €	2 718 874 €	1 972 679 €
002 A Neobežný majetok [03+11+21]	152 086 €	143 761 €	101 152 €
003 A.I. Dlhodobý nehmotný majetok súčet [04+...+10]	5 711 €	8 423 €	8 233 €
005 A.I.2 Software	5 711 €	8 423 €	8 233 €
008 A.I.5 Ostatný dlhodobý nehmotný majetok			
011 A.II. Dlhodobý hmotný majetok súčet [12+...+20]	146 375 €	135 338 €	92 919 €
014 A.II.3 Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí	130 194 €	96 608 €	90 703 €
017 A.II.6 Ostatný dlhodobý hmotný majetok	16 181 €	11 337 €	2 216 €
018 A.II.7 Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok		27 393 €	
033 B Obežný majetok [34+41+53+66+71]	2 950 708 €	2 510 638 €	1 786 924 €
034 B.I. Zásoby súčet [35+...+40]	28 756 €	36 330 €	31 138 €
035 B.I.1 Materiál	28 756 €	36 330 €	31 138 €
053 B.III. Krátkodobé pohľadávky súčet [54+58+...+065]	707 613 €	712 485 €	709 398 €
054 B.III.1 Pohľadávky z obchodného styku súčet [55+...+57]	206 038 €	212 485 €	209 398 €
057 B.III.1.c. Ostatné pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA)-/391A/)	206 038 €	212 485 €	209 398 €
063 B.III.7 Daňové pohľadávky a dotácie			
065 B.III.9 Iné pohľadávky	501 575 €	500 000 €	500 000 €
071 B.V. Finančné účty súčet [72+...+73]	2 214 339 €	1 761 823 €	1 046 388 €
072 B.V.1. Peniaze	22 093 €	29 098 €	14 550 €
073 B.V.2. Účty v bankách	2 192 246 €	1 732 725 €	1 031 838 €
074 C Časové rozlíšenie súčet [75+...+78]	72 905 €	64 475 €	84 603 €
075 C.1 Náklady budúcich období dlhodobé	4 591 €	10 713 €	16 835 €
076 C.2 Náklady budúcich období krátkodobé	18 609 €	15 174 €	13 727 €
078 C.4 Príjmy budúcich období krátkodobé	49 705 €	38 588 €	54 041 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č. 5: Pasíva

Pasíva	2018	2017	2016
079 Spolu vlastné imanie a záväzky [80+101+141]	3 175 699 €	2 718 874 €	1 972 679 €
080 A Vlastné imanie [81+85+86+87+90+93+97+100]	2 179 669 €	1 810 589 €	1 134 530 €
081 A.I Základné imanie súčet [82+..+84]	6 104 966 €	6 104 966 €	6 104 966 €
082 A.I.1 Základné imanie	6 104 966 €	6 104 966 €	6 104 966 €
083 A.I.2. Zmena základného imania			
087 A.IV. Zákonné rezervné fondy [88+89]	610 497 €	610 497 €	40 497 €
088 A.IV.1. Zákonný rezervný fond a nedeliteľný fond	610 497 €	610 497 €	40 497 €
097 A.VII. Výsledok hospodárenia minulých rokov [98+99]	-4 904 874 €	-5 580 933 €	-5 751 784 €
098 A.VII.1. Nerozdelený zisk z minulých rokov			3 441 056 €
099 A.VII.2 Neuhradená strata minulých rokov	-4 904 874 €	-5 580 933 €	-9 192 840 €
100 A.VIII. Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení [01- (81+85+86+87+90+93+97+101+141))]	369 080 €	676 059 €	740 851 €
101 B. Záväzky [102+118+121+122+136+139+140]	985 317 €	891 450 €	815 192 €
102 B.I. Dlhodobé záväzky súčet [103+107+...+117]	2 843 €	6 885 €	7 760 €
109 B.I.4. Ostatné záväzky v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám			
114 B.I.9. Záväzky zo sociálneho fondu	2 843 €	6 885 €	7 760 €
118 B.II. Dlhodobé rezervy [119+120]			
120 B.II.2. Ostatné rezervy			
122 B.IV. Krátkodobé záväzky súčet [123+127+..+135]	605 360 €	418 362 €	382 506 €
123 B.IV.1. Záväzky z obchodného styku súčet [124+125+126]	313 202 €	264 875 €	225 285 €
126 B.IV.1.c. Ostatné záväzky z obchodného styku	313 202 €	264 875 €	225 285 €
129 B.IV.4. Ostatné záväzky v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám			

131 B.IV.6. Závazky voči zamestnancom	61 630 €	60 525 €	58 041 €
132 B.IV.7. Závazky zo sociálneho poistenia	54 350 €	47 915 €	39 146 €
133 B.IV.8. Daňové záväzky a dotácie	174 931 €	44 597 €	59 549 €
135 B.IV.10. Iné záväzky	1 247 €	450 €	485 €
136 B.V. Krátkodobé rezervy [137+138]	377 114 €	466 203 €	424 926 €
137 B.V.1. Zákonné rezervy	5 944 €	2 194 €	5 036 €
138 B.V.2. Ostatné rezervy	371 170 €	464 009 €	419 890 €
141 C. Časové rozlíšenie súčet [142+..+145]	10 713 €	16 835 €	22 957 €
144 C.3. Výnosy budúcich období dlhodobé	4 591 €	10 713 €	16 835 €
145 C.4. Výnosy budúcich období krátkodobé	6 122 €	6 122 €	6 122 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č. 6: Výkaz ziskov a strát

Výkaz ziskov a strát	2018	2017	2016
01 * Čistý obrat (časť účtovnej triedy 6 podľa zákona)	5 655 673 €	5 788 982 €	5 540 260 €
02 ** Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet [03+...+09]	5 773 935 €	5 932 984 €	5 660 679 €
05 III. Tržby z predaja služieb	5 655 673 €	5 788 982 €	5 540 260 €
07 V. Aktivácia	21 315 €	21 486 €	22 957 €
08 VI. Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu			
09 VII. Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	96 947 €	122 516 €	97 462 €
10 ** Náklady na hospodársku činnosť spolu [11+12+13+14+15+20+21+24+25+26]	5 279 710 €	5 169 995 €	4 846 263 €
12 B. Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľný dodávok	798 997 €	788 739 €	791 257 €
14 D. Služby	2 839 093 €	2 902 546 €	2 926 468 €
15 E. Osobné náklady [16+...+19]	1 475 650 €	1 414 666 €	1 368 237 €
16 E.1. Mzdové náklady	1 076 647 €	1 048 313 €	1 014 465 €
18 E.3. Náklady na sociálne poistenie	351 985 €	324 201 €	310 962 €
19 E.4. Sociálne náklady	47 018 €	42 152 €	42 810 €
20 F. Dane a poplatky	9 481 €	5 530 €	-1 477 €
21 G. Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku	52 020 €	30 838 €	16 320 €
22 G.1. Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku	290 257 €	294 942 €	310 585 €

23 G.2. Opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku	-238 237 €	-264 104 €	-294 265 €
24 H. Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu			
25 I. Opravné položky k pohľadávkam	8 204 €	-1 441 €	2 847 €
26 J. Ostatné náklady na hospodársku činnosť	96 265 €	29 117 €	-257 389 €
27 *** Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti [02-10]	494 225 €	762 989 €	814 416 €
28 * Pridaná hodnota [(03+04+05+06+07)-(11+12+13+14)]	2 038 898 €	2 119 183 €	1 845 492 €
29 ** Výnosy z finančnej činnosti spolu [30+31+35+39+42+43+44]	1 356 €	12 €	27 €
39 XI. Výnosové úroky [40+41]			25 €
41 XI.2. Ostatné výnosové úroky			25 €
42 XII. Kurzové zisky			2 €
44 XIV. Ostatné výnosy z finančnej činnosti	1 356 €	12 €	
45 ** Náklady na finančnú činnosť spolu [46+47+48+49+52+53+54]	80 885 €	84 062 €	70 707 €
49 N. Nákladové úroky [50+51]			-4 765 €
50 N.1. Nákladové úroky pre prepojené účtovné jednotky			
51 N.2. Ostatné nákladové úroky			-4 765 €
52 O. Kurzové straty	69 €	231 €	749 €
54 Q. Ostatné náklady na finančnú činnosť	80 816 €	83 831 €	74 723 €
55 *** Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti [29-45]	-79 529 €	-84 050 €	-70 680 €
56 **** Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením [27+55]	414 696 €	678 939 €	743 736 €
57 R. Daň z príjmov [58+59]	45 616 €	2 880 €	2 885 €
58 R.1. Daň z príjmov splatná	45 616 €	2 880 €	2 885 €
61 **** Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení [56-57-60]	369 080 €	676 059 €	740 851 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č. 7 nám ponúka náhľad do finančnej situácie podniku prostredníctvom pomerových finančných ukazovateľov. Pomerové finančné ukazovatele tvoria likviditu podniku, čiže schopnosť podniku hradiť svoje záväzky. Likvidita podniku je zloženie majetku a zdrojov

majetku, ktoré zabezpečuje uskutočňovanie plynulých platieb. Ďalej v tabuľke č. 6 aj úroveň využitia majetku prostredníctvom ukazovateľov aktivity podniku. Aktivity merajú efektívnosť využívania zverených zdrojov. O štruktúre finančných zdrojov pôsobiacej na stabilitu (nestabilitu) podniku, vypovedajú ukazovatele zadlženosti podniku. O celkovej výnosnosti podniku vypovedajú ukazovatele rentability. Tieto ukazovatele vypovedajú o schopnosti podniku vytvárať nové zdroje.

Tabuľka č. 7: Finančné ukazovatele za rok 2016, 2017 a 2018

Finančné ukazovatele	2018 (1.1.2018 – 31.12.2018)	2017 (1.1.2017 – 31.12.2017)	2016 (1.1.2016 – 31.12.2016)
Návratnosť vlastného kapitálu (ROE)	16,9 %	37,3 %	65,3 %
Návratnosť aktív (ROA)	11,6 %	24,9 %	37,6 %
Zisková marža	6,5 %	11,7 %	13,4 %
Hrubá marža	36,1 %	36,6 %	33,3 %
Celková zadlženosť	31,4 %	33,4 %	42,5 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tabuľke č. 7 modelového hotela sledujeme návratnosť vlastného kapitálu ROE (z anglického „*Return on Equity*“). Ukazovateľ predstavuje percentuálne vyjadrenie zisku, ktorý spoločnosť zarobila na jedno euro vlastného imania. Hodnotu ROE vypočítame nasledovne:

$$\text{ROE} = \text{čistý zisk} / \text{vlastné imanie}$$

Finančný ukazovateľ návratnosti aktív ROA (z anglického „*Return on Assets*“), predstavuje percentuálne vyjadrenie zisku, ktorý spoločnosť zarobila z jedného eura aktív. Hodnotu ROA vypočítame:

$$\text{ROA} = \text{čistý zisk} / \text{aktíva}$$

Čistá marža alebo inak povedané zisková marža ROS (z anglického „*Profit Margin*“), predstavuje percentuálne vyjadrenie zisku na jedno euro tržieb. Výpočet:

$$\text{ROS} = \text{čistý zisk} / \text{celkové tržby}$$

Hrubá marža (z anglického „*Gross Margin*“), vyjadruje koľko percent z tržieb spoločnosti ostalo po zaplatení nákladov. Hrubú maržu vypočítame pomerom pridanej hodnoty a celkových tržieb:

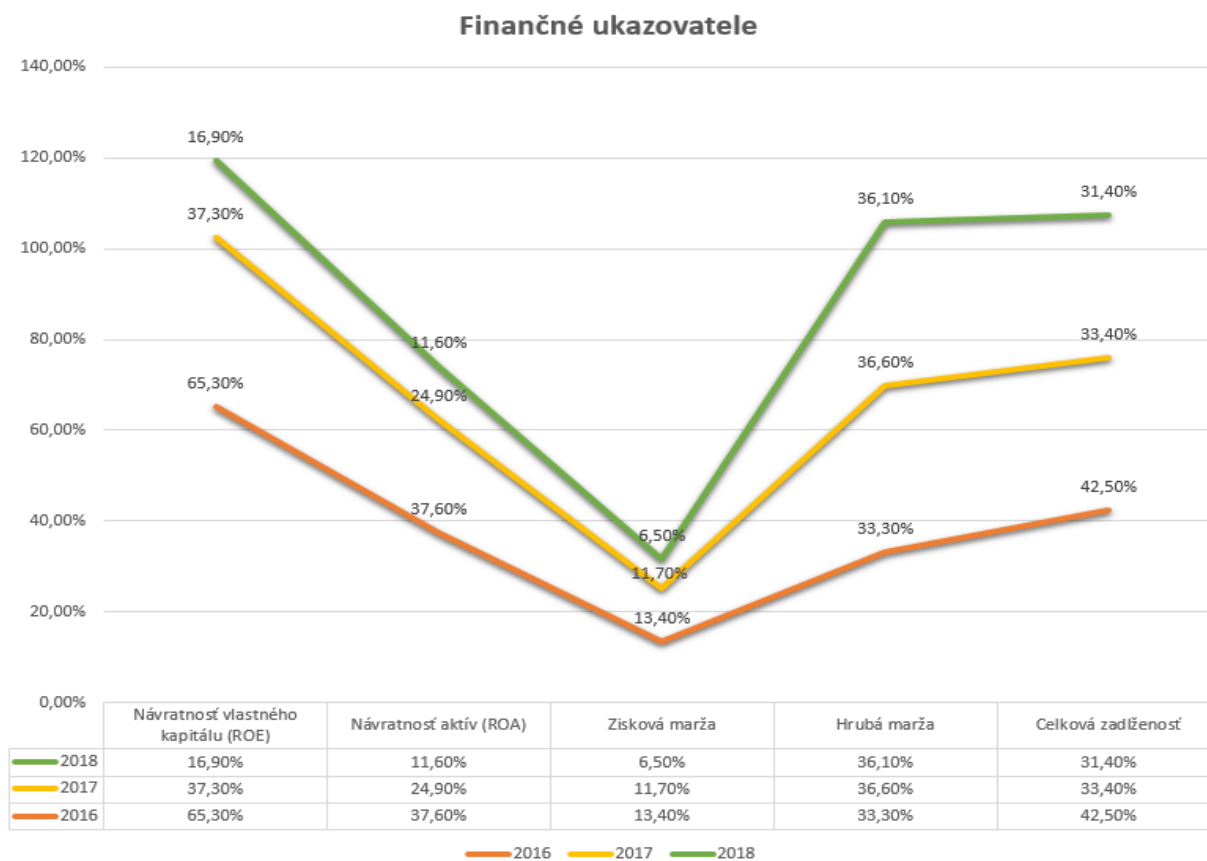
$$\text{Hrubá marža} = \text{pridaná hodnota} / \text{celkové tržby}$$

Financovanie majetku podniku cudzími zdrojmi vyjadruje celkovú zadlženosť podniku. Ukazovateľ poskytuje náhľad do akej miery spoločnosť financuje svoje aktíva pomocou iných zdrojov. Celkovú zadlženosť vypočítame:

$$\text{Celková zadlženosť} = (\text{cudzíe zdroje} + \text{časové rozlíšenie}) / \text{aktíva}$$

V tabuľke č. 7 sledujeme návratnosť vlastného kapitálu v posledných troch rokoch modelového podniku. Preferovaná hodnota podľa ekonomických výpočtov a poukázanie na finančné zdravie podniku by mala byť vyššia. Percentuálne vyhodnotenie rentability vlastného imania z roka na rok klesá, čo je priamo spôsobené poklesom čistého zisku a stúpaním vlastného imania, ktoré sú vyhodnotené v tabuľke č. 5, kde sú uvedené pasíva podniku. Rentabilita aktív je uvedená v tabuľke č. 4 návratnosť aktív modelového podniku má preferovanú vyššiu hodnotu. Percentuálne vyhodnotenie počas posledných troch rokov klesá, kvôli zvyšovaniu aktív a znižovaniu čistého zisku posledných troch rokov. Percentuálne vyhodnotenie čistej, ziskovej marže v posledných rokoch klesá, kvôli poklesu zisku a miernemu poklesu tržieb. Percentuálne vyhodnotenie hrubej marže, ktoré vyjadruje koľko percent z tržieb spoločnosti ostalo po zaplatení nákladov, má ale naopak stúpajúcu tendenciu, oproti ostatným finančným ukazovateľom. Hrubá marža je vyššia vďaka tomu, že pridaná hodnota sa zvýšila v posledných troch rokoch a tržby poklesli iba mierne. Financovanie majetku podniku cudzími zdrojmi v percentuálnom vyhodnotení v posledných troch rokoch klesá. Celková zadlženosť podniku má teda klesajúcu tendenciu, čo je pre finančnú situáciu podniku pozitívna správa.

Graf č. 1: Finančné ukazovatele



Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č. 8: Sumár finančnej analýzy

Rok	2018
Tržby	5 676 988 €
Celkové výnosy	5 775 291 €
Zisk	369 080 €
Aktíva	3 175 699 €
Vlastný kapitál	2 179 669 €
Celková zadlženosť	31,36 %
Hrubá marža	36,05 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.1.4 Analýza nákladov na outsourcing v modelovom hoteli

V modelovom hoteli sa outsourcing využíva len na niektorých oddeleniach. Využívanie externých zdrojov zamestnancov priamo súvisí s obsadenosťou a vyťaženosťou hotela. Externé zdroje zamestnancov sú využívané pravidelne počas roka. Z dôvodu vysokej vyťaženia hotela, sa outsourcing na jednotlivých oddeleniach využíva takmer na dennodennej báze. V rámci analýzy nákladov na outsourcing v hoteli sme rozdelili jednotlivé oddelenia a opísali sme ich využívanie outsourcingu. Vyčíslili sme náklady na outsourcing, na dennej, mesačnej aj ročnej báze.

Oddelenie housekeepingu zastrešuje upratovanie izieb, ale aj verejných priestorov. Pokiaľ je hotel plne vyťažený, je potrebné upratať stodvadsaťpäť izieb. Upratovanie izieb sa následne rozdeľuje na tzv. „odchody“, znamená to, že iba sa kompletne uprace, vymenia sa lôžkoviny, uteráky, vynesú sa smeti a izba sa pripraví na príchod ďalšieho host'a. Druhým typom upratania, je tzv. „zostávka“, jedná sa o hostí, ktorí na hoteli zostávajú aj ďalšiu noc. Na takejto izbe je potrebné vyniesť odpadky, ustlať a upraviť posteľ, doplniť napríklad toaletný papier a podobne. Každý typ host'a je individuálny a je rozdiel, či je na izbe ubytovaný jeden človek alebo dvaja. Sú hostia, ktorí po sebe nezanechajú takmer žiaden neporiadok a chyžné izbu dokážu upratať a pripraviť za relatívne krátky čas. Potom však prichádzajú hostia, ktorí nechávajú izby v zlom stave a preto je potrebné rátať s dlhším časom upratovania takýchto izieb. Všetky tieto aspekty vplývajú na rozdeľovanie práce medzi chyžné každé ráno.

Priemerne, jedna chyžná denne uprace okolo 12 - 14 izieb. Vedúca oddelenia housekeepingu sa snaží kombinovať odchádzajúce izby so zostávajúcimi, pre každú chyžnú, aby vyťaženie každej pracovníčky bolo rovnomerné. Na všetky chyžné je kladený veľký tlak, aby boli izby dokonale a kvalitne pripravené na príchod host'a, za čo najkratší čas. Je to veľmi namáhavá a ťažká práca. Túto prácu z 99 % percent vykonávajú ženy. Tento hotel nie je výnimkou. Vekový priemer týchto žien je rôzny. Od mladých žien po dôchodkyne, ktoré si chcú privyrobiť. Slovensko je v posledných rokoch veľmi lukratívnou krajinou a je u nás dopyt po lacnej pracovnej sile. Pozície chyžných patria medzi povolania, ktoré túto relatívne lacnú pracovnú silu využívajú. Hotel v tomto prípade nie je výnimkou. V tíme outsourcovaných chyžných sa nachádzajú napríklad ženy z Ukrajiny a Srbska. Takéto chyžné sú po nástupe do hotela riadne zaškolené do štandardov hotela a musia ich dodržiavať. Najväčším problémom ale býva jazyková bariéra. Napriek tomu, že aj

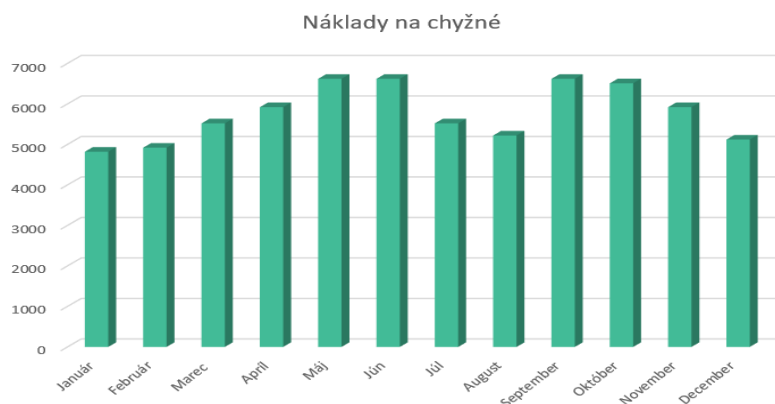
srbský aj ukrajinský jazyk je veľmi príbuzný slovenskému jazyku, nie vždy je jednoduché porozumieť si navzájom a vysvetliť všetky potrebné náležitosti spojené so štandardmi. Táto nevýhoda odpadá u chyžných z ukrajinsko-slovenských pohraničných oblastí, jazyková bariéra sa tým znižuje.

Tento hotel si za posledné roky vytvoril relatívne stabilný tím outsourcovaných chyžných ktoré sú dokonale zaučené a vykonávajú svoju prácu svedomito a kvalitne. Problémom, ktorý nastáva najmä u chyžných z iných štátov je, že prichádzajú na Slovensko iba na nejaký čas. Buď je to ich prvotným cieľom alebo sa musia prispôbiť pracovnému povoleniu.

V grafe číslo 2, sme načrtli podľa dostupných informácií priemernú vyťaženosť chyžných po mesiacoch počas roka, v závislosti od obsadenosti hotel. V grafe sú odstupňované náklady podľa mesiacov.

Chyžné zamestnané na trvalý pracovný pomer v počte dve, majú hrubú mesačnú mzdu 600 eur. Cena práce chyžnej je 811 eur. Musíme podotknúť, že výhodou práce pre hotelovú sieť je, že platy bývajú radovo vyššie ako v bežných hoteloch. Nakoľko tieto dve chyžné pracujú v hoteli dlhé roky, ich plat je relatívne vysoký. Náklady na outsourcované chyžné podliehajú zmluve s agentúrou. Zmluva je postavená na paušálnych poplatkoch, kde priemerne hotel platí 20 eur na jednu outsourcovanú chyžnú na deň. Pokiaľ hotel potrebuje chyžné navyše, je dohodnutá suma taktiež 20 eur na chyžnú na deň. Keďže chyžná pracuje priemerne 8 h, cena práce chyžnej vychádza 2,50 eur na hodinu. V roku 2018 bola minimálna mzda vyhodnotená na 2,759 eur na hodinu.

Graf č. 2: Náklady na chyžné



Zdroj: Vlastné spracovanie

V grafe číslo dva môžeme vidieť, v ktorých mesiacoch je hotel najviac vyťažený a obsadený. V tých istých mesiacoch má hotel aj najvyššie náklady na chyžné. Hotel má stabilné miesto na trhu a jeho obsadenosť sa v rámci rokov nemení rapídne. Jednými výnimkami bývajú veľké udalosti na Slovensku, ktoré vplývajú na všetky hotely, ako sú napríklad Majstrovstvá sveta v hokeji. Je nutné podotknúť, že okrem toho, že hotel v prípade outsourcovaných chyžných neplatí za chyžné odvody ako zamestnávateľ, odpadajú mu aj legislatívne podmienené príplatky za prácu cez víkendy a cez sviatky, ktoré sa v poslednej úprave stali pre niektorých zamestnávateľov, ktorí majú nepretržité prevádzky, takmer likvidačné. Priemerný ročný náklad na chyžné v hoteli teda vychádza na sumu 69 054 eur.

Stravovací úsek, F&B oddelenie, má pod správou najmä reštauráciu, ktorá zabezpečuje dennodenné servírovanie a prípravu raňajok pre hotelových hostí. Inak je pre verejnosť zavretá. Na večeru prípadne obed sa využíva iba pre väčšie skupiny, poväčšine turistické. V minulosti bola reštaurácia k dispozícii aj na obedové menu a večere, ale nakoľko to nebolo nerentabilné, rozhodli sa na takéto účely zavrieť. Práca umývačov teda podlieha priamo počtu raňajok s radovo sa jedná o prácu na niekoľko hodín denne. Preto je výhodnejšie pre hotel, si týchto zamestnancov zabezpečovať zvonka. Agentúra zabezpečuje umývačov riadov do hotela už niekoľko rokov, za výhodných podmienok. Cena práce pre hotel je tomto prípade 2,40 eur na hodinu. Priemerne je denne využívaný na maximálne štyri až päť hodín denne. V prípade plnej obsadenosti hotela sa využívajú aj dvaja takýto zamestnanci. Nakoľko sa takýto zamestnanec nedostane nikdy do kontaktu s hosťami, nekladú sa túto pozíciu príliš veľké nároky. Po väčšine túto prácu môžu a sú schopní vykonávať aj ľudia so základným vzdelaním.

Priemerne teda takýto zamestnanec stojí hotel 12 eur denne, 360 eur mesačne a 4 320 eur ročne. Sú však špecifické dni, ako sú večere alebo hotel plne obsadený a v tom prípade, náklady na týchto zamestnancov stúpajú, nie však rapídne.

Ochrana objektu je zabezpečená viacerými spôsobmi. Medzi základné patrí kamerový systém, ktorý je umiestnený strategicky po celom hoteli a zabezpečujú prehľad o celom hoteli. Ďalej sú najkritickejšie miesta zaistené alarmom, ktorý sa spúšťa v noci. Každá izba a prechody do zamestnaneckých priestorov sú chránené bezpečnostnými zámkami na karty. Bezpečnostná služba na hoteli je zabezpečená externou spoločnosťou. Na nočnej smene je vždy jeden pracovník tejto služby a k dispozícii je zásahové vozidlo pohotovostnej služby, v prípade vyhrotených

situácii. Takéto vozidlo sa nachádza vždy niekde v blízkosti objektu. Pohotovostná služba má na starosti viacero objektov vo svojom okolí.

Zmluva podpísaná s bezpečnostnou službou je založená na mesačnom paušálnom poplatku. Smeny týchto pracovníkov a ich vyťaženosť sa nemenia v závislosti od vyťaženia a obsadenosti hotela, preto sa ani náklady počas roka na bezpečnostnú službu nemenia.

Hotel počas svojho fungovania vystriedal viacero takýchto bezpečnostných firiem. S poslednou z nich na nadviazanú dlhodobú spoluprácu. Zmluva je podpísaná výhodne. Náklad pre hotel na pracovníka je 3 eurá na hodinu, na jeden deň 36 eur, mesačne 1 080 eur a ročne 12 960 eur. Mesačný paušálny náklad na pohotovostnú službu je 200 eur, a teda 2 400 eur ročne.

Kamerový systém, alarm a bezpečnostné zámky na karty, si nevyžadujú mesačné náklady ktoré by stáli za zmienku. Najväčším nákladom boli počiatočné náklady na inštaláciu týchto zariadení. Jednými nákladmi sú drobné náklady ako baterky do zámkov, elektrina, ktorú využívajú kamery a alarm. Oproti iným nákladom sú tieto naozaj zanedbateľné.

Hotel nedisponuje vlastnou práčovňou. Využívajú pre to outsourcované služby externej pracovne. Do externej pracovne sa dávajú všetky lôžkoviny, uniformy zamestnancov a všetky iné veci, ktoré sú potrebné byť vyčistené, vyprané alebo vyžehlené. Externá pracovňa sa využíva aj na pranie oblečenia hostí. Táto služba pre hostí funguje samozrejme za príplatok.

Zmluva s práčovňou je založená na 3 základných cenách. Prvou je cena za vozík plný lôžkovín a uterákov, druhou cena za vyčistenú uniformu a treťou je individuálny cenník pre oblečenie hotelových hostí. Cena jedného vozíka je 20 eur. Jedno vyčistenie uniformy je vyčíslené na 15 eur. Cenník pre hostí uvádzať nemusíme, nakoľko je na ňom marža a hotel s ním nemá spojené žiadne náklady. V priemere sa za deň z hotela odvezie 3-5 vozíkov špinavého prádla, čo hotel stojí 80 eur, mesačne stojí pranie lôžkovín a uterákov 2 400 eur, ročne 28 800. Uniformy pre všetkých zamestnancov sa čistia priemerne raz za mesiac, nakoľko každý zamestnanec má dve až tri uniformy k dispozícii a nie sú náročné na údržbu. Nie každý zamestnanec využíva služby čistenia každý mesiac. Priemerne je to mesačne 20 uniforiem, čo pre hotel predstavuje náklad 300 eur a ročný náklad 6 000 eur.

Zámerne uvádzame priemerné hodnoty, nakoľko množstvo špinavých lôžkovín priamo súvisí s obsadenosťou hotela a frekvenciou vymieňania lôžkovín. V hoteli funguje program na

podporu ochrany životného prostredia, kde hostia majú možnosť nemeniť si uteráky každý deň, prípadne neprezliekať posteľné prádlo každé tri dni, ako je štandardom. Vždy to záleží na konkrétnej štruktúre hostí, ich kultúre a životnom štýle. Všetky uvádzané ceny v tejto podkapitole sú vrátane DPH.

4.1.5 Náklady na outsourcing trojhviezdičkového hotela

Na modeli trojhviezdičkového hotela sme vyčíslili najčastejšie outsourcované pozície a služby. V tabuľke č. 9 sme vyčíslili celkové náklady na outsourcing za rok 2018. Zámerne sme vynechali služby so zdieľanými nákladmi, nakoľko týmito informáciami nedisponujeme. Z nákladov na chyžné sme v celkových nákladoch na outsourcing odrátali dve chyžné na trvalý pracovný pomer. Bezpečnostná služba je zase povýšená o pohotovostnú službu, ktorá sa outsourcovať nedá.

Tabuľka č. 9: Priemerné ročné náklady

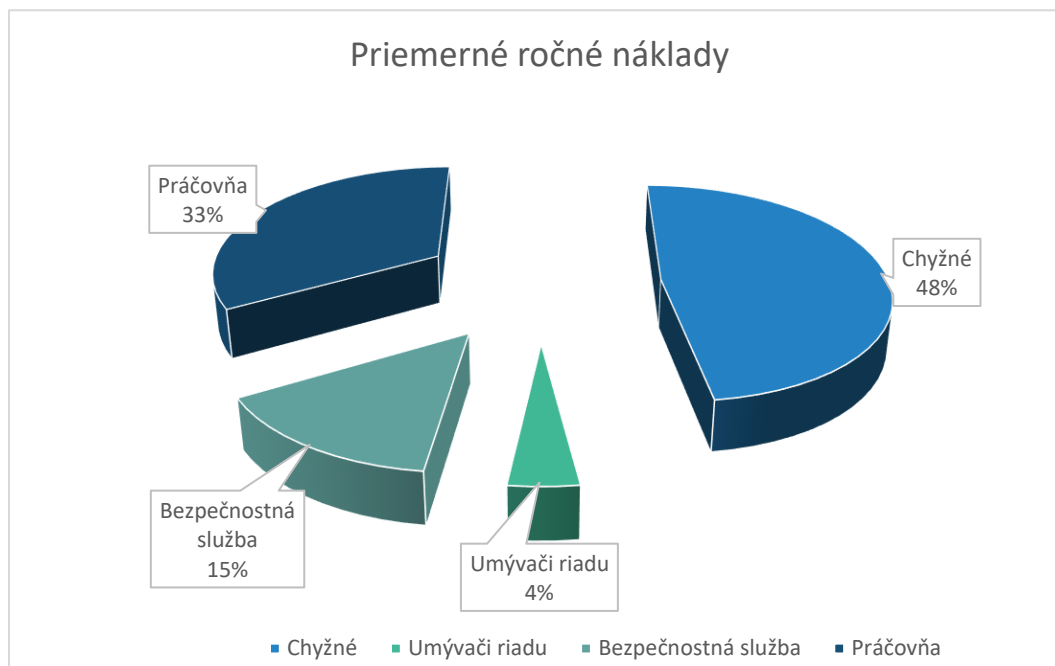
Pozície / Strediská	Priemerné ročné náklady
Chyžné	49 890, 00 €
Umývači riadu	4 320, 00 €
Bezpečnostná služba	15 360, 00 €
Práčovňa	34 800, 00 €
Náklady spolu	104 370, 00 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

V grafe č. 3, vidíme, že až 48 % z nákladov na outsourcing, tvoria chyžné. Náklady na práčovňu tvoria 33 %, ktorej služby hotel využíva denne. Počas roka majú náklady na práčovňu tendenciu zvyšovať sa, kvôli nepredvídaným okolnostiam, prípadne vyššej spotrebe bielizne. Outsourcing chyžných záležitostí od priemerného vyťaženia chyžných. Hotel má z dlhodobého hľadiska zaznamenané a nastavené koľko chyžných potrebuje. 15 % z nákladov na outsourcing tvorí bezpečnostná služba, tá je počas roka nemenná. Pracovníci SBS majú stanovený vždy rovnaký čas, na každý deň v roku. Na bezpečnostnú službu zabezpečenú externým dodávateľom nemá vplyv vyťaženosť ani obsadenosť hotela. Štvorpercentný podiel z nákladov na outsourcing

majú umývači riadov v kuchyni. Ich potreba v hoteli priamo súvisí s vytáženosťou a obsadenosťou v hoteli.

Graf č. 3: Priemerné ročné náklady



Zdroj: Vlastné spracovanie

Z celkových nákladov na hospodársku činnosť a to konkrétne v rámci nákladov na služby z tabuľky č.6, sa outsourcing podieľa 3,7 %. V rámci nákladov na služby v tabuľke číslo 6. uvádzame náklady za obe prevádzky, teda za podnik. Percentuálny podiel outsourcingu je aj z toho dôvodu relatívne nízky.

Metódou komparácie, sme v tabuľke č. 10, porovnali reálne náklady na outsourcované pozície a služby s odhadovanými nákladmi, ktoré by vznikli, pokiaľ by sa na dané pozície a služby nevyužívali externí dodávateľia. Pracujeme s minimálnou mzdou za rok 2018, ktorá predstavovala 480 eur brutto, na všetkých pracovných pozíciách. Hodinová sadzba na zamestnanca s minimálnou mzdou bola 2,759 eur brutto.

Ako pomôcku pre výpočet odhadovaných nákladov miezd, sme použili mzdovú kalkulačku na výpočet ceny práce, teda super-hrubej mzdy, na portály www.podnikajte.sk. Pomôcku na výpočet

môžeme vidieť na obrázku č. 3. Do odhadovaných nákladov sme nezarátavali osobné odmeny, prácu nadčas, príplatky za nočné zmeny ani prácu cez víkendy a sviatky. Pokiaľ by sme dané náklady zarátali, odhadované náklady by boli ešte vyššie.

Obrázok č.3: Tabuľka na výpočet ceny práce

Čistá mzda:	Hrubá mzda:	Cena práce:		
397,35 €	480 €	648,96 €		
Odvodové zafáženie				
	% zamestnanec	€ zamestnanec	% zamestnávateľ	€ zamestnávateľ
Nemocenské poistenie	1,40%	6,72 €	1,40%	6,72 €
Dôchodkové poistenie - starobné	4,00%	19,2 €	14,00%	67,2 €
Dôchodkové poistenie - invalidné	3,00%	14,4 €	3,00%	14,4 €
Poistenie v nezamestnanosti	1,00%	4,8 €	1,00%	4,8 €
Úrazové poistenie	0%	-	0,80%	3,84 €
Garančné poistenie	0%	-	0,25%	1,2 €
Rezervný fond solidarity	0%	-	4,75%	22,8 €
Sociálne poistenie spolu	45,12 €		120,96 €	
Zdravotné poistenie	4,00%	19,2 €	10,00%	48 €
Odvody spolu	64,32 €		168,96 €	
Daň z príjmov				
	%		€	
Základná sadzba	19%		18,33 €	
Zvýšená sadzba	25%		0 €	
Preddavok na daň	18,33 €			
Daňový bonus	0 €			
Čistá mzda	397,35 €			
Hrubá mzda	480 €			
Cena práce	648,96 €			

Zdroj: www.podnikajte.sk

Tabuľkou č. 10, sme poskytli náhľad na cenu práce zamestnancov, ktorá je v komparácii pre nás najdôležitejšia.

Tabuľka č.10: Porovnanie reálnych a odhadovaných nákladov

Pozície / Strediská		Reálne náklady	Odhadované náklady
Chyžné	Priemerné náklady mesiac	4 157,50 €	6 813,00 €
	Priemerné ročné náklady	49 890,00 €	81 756,00 €
	Rozdiel v EUR	31 866,00 €	
	Úspora nákladov v %	39,00 %	
Umývači riadu	Priemerné náklady mesiac	360,00 €	648,96 €
	Priemerné ročné náklady	4 320,00 €	7 787,52 €
	Rozdiel v EUR	3467,52 €	
	Úspora nákladov v %	44,50 %	
Bezpečnostná služba*	Priemerné náklady mesiac	1 080,00 €	1 297,92 €
	Priemerné ročné náklady	12 960,00 €	15 575,04 €
	Rozdiel v EUR	2 615,04 €	
	Úspora nákladov v %	16,80 %	
Práčovňa**	Priemerné náklady mesiac	2 900,00 €	3 295,84 €
	Priemerné ročné náklady	34 800,00 €	39 550,08 €
	Rozdiel v EUR	4 750,08 €	
	Úspora nákladov v %	12,00 %	
Ročné náklady spolu		101 970,00 €	144 668,64 €
Ročná úspora nákladov spolu		29,50 %	42 698,64 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

*V odhadovaných nákladoch na bezpečnostnú službu rátame s dvoma zamestnancami, ktorí by sa striedali na krátky a dlhý týždeň

****Odhadované náklady na pracovňu si iba približné, nakoľko nedisponujeme dostatočnými informáciami na presnejší odhad (spotreba energie, vody, práškov a podobne)**

Ako môžeme vidieť v tabuľke č. 10, úspory na nákladoch prostredníctvom outsourcingu sú značné. Touto sumárnou tabuľkou sme priamo dokázali ekonomickú potrebu outsourcingu v hotelovom zariadení. Ročná úspora nákladov vďaka outsourcingu predstavuje 42 698,64 EUR, v percentuálnej miere, hotel má o 29,50 % menej nákladov na svojich zamestnancov. Ako môžeme pozorovať v tabuľke, miera úspory sa na jednotlivých oddeleniach líši. Napriek tomu, každé oddelenie, ktoré outsourcing využíva, šetrí na nákladoch každý mesiac. Mesačná úspora nákladov prispieva aj k lepšiemu fungovaniu hotela a finančnému zdraviu celého podniku. Tieto úspory sú najviac viditeľné v medziročných štatistikách, kde sa porovnáva viacero za sebou idúcich rokov. V našej práci sme spracovali posledný uzavretý rok, rok 2018. Z dostupných zdrojov vieme, že hotel začal s postupným outsourcovaním. V začiatkoch, okrem bezpečnostnej služby, využíval iba individuálny outsourcing a zabezpečil si tak, jedného prípadne dvoch zamestnancov, ktorí mu chýbali. Postupom rokov, však hotel pridával externých zamestnancov, až po rok 2018, kde hotel využil maximálne možnosti outsourcingu zamestnancov.

5 DISKUSIA

Práca poskytuje náhľad na ekonomickú výhodnosť outsourcingu. Na modelovom hoteli sme predstavili fungovanie outsourcingu v praxi, kde sme dokázali značnú úsporu na nákladoch na jednotlivých oddeleniach. Na niektorých oddeleniach bola úspora vyššia na niektorých nižšia, avšak na ročnej úspore takmer 43 000 eur, je reálne postaviť strategický plán využívania outsourcingu.

Vyčísleniu ekonomickej výhodnosti outsourcingu, predchádzali potrebné analýzy, ako je finančná analýza podniku, SWOT analýza a analýzy prostredia, jednotlivých oddelení. Pre rozhodovanie sa, či zaviesť v ubytovacom zariadení outsourcing, by sme ešte odporúčali vypracovať aj podrobné rozpočty a prognózy do ďalších rokov fungovania hotelového zariadenia. Nakoľko tieto prognózy (z anglického “forecast” – predpoveď) poskytujú potrebné informácie, ako je predpokladaná obsadenosť, predpokladané tržby, predpokladané náklady s tým spojené a podobne, ľahšie sa manažment hotela rozhodne do akej miery outsourcing potrebuje a ako môže variabilné náklady hotela rozložiť a prispôbiť počas roka. Napríklad hotel nebude využívať plný počet outsourcovaných chýžných v mesiaci január, keď je v januári prognózovaná najnižšia obsadenosť hotela počas celého roka a podobne.

Ďalším dôležitým aspektom na zváženie je aspekt kvality, vplývajúci najmä na klientov, hotelových hostí. V hoteli nachádzame veľa pozícií, ktoré by sa outsourcovať mohli a z ekonomického hľadiska by to bolo veľmi výhodné, ale napriek tomu to nie je vhodné. Jedná sa najmä o pozície prvého kontaktu, ako sú recepčné, barmani, čašníci a manažment ktorý prichádza do úzkeho kontaktu s hosťami na dennodennej báze. Kvalita poskytovanej služby priamo súvisí s profesionalitou zamestnancov a do akej miery sú zaškolení. Väčšina hotelov má svoje predpisy a štandardy, ktoré je potrebné dodržiavať a prostredníctvom nich sa kladie veľký tlak na zamestnancov. Ešte prísnejšie sa berú štandardy v rámci medzinárodných reťazcov a sietí. Psychologickým aspektom je aj lojalnosť zamestnancov. Zamestnanci hotela doňho patria. Väčšinou sa jedná o “jednu veľkú rodinu”, ktorá pracuje spoločne a spoločne dosahuje cieľov, ktoré si hotel stanovil. Pokiaľ má zamestnanec pocit, že niekam patrí a je stotožnený s firemnou kultúrou a značkou, pod ktorou pracuje, jeho pracovný výkon a prístup práci, je viac ako pozitívny. Takýto zamestnanec má právo na odmeny, teambuildingy a podobne. Na druhej strane

outsourcovaný zamestnanec je len niekam pridelený, na objekt, miesto, hotel, kde vykonáva prácu, ktorú mu bola zadaná. Nevidí vyšší zmysel, necíti spolupatričnosť a nemá pocit, že do hotela patrí. Externých zamestnancov je niekedy problémové motivovať, nakoľko nie je veľmi veľa nástrojov k motivácii pre externých zamestnancov. Existujú však aj výnimky, ktoré sa s prostredím natoľko stotožnia, že jediným rozdielom je medzi externým a hotelovým zamestnancom, je iný spôsob pracovno – právneho vzťahu. Spomínali sme, že najčastejšie sa v hoteloch outsourcujú chyžné. Sú to síce zamestnanci, ktorí prichádzajú do kontaktu s hosťami, ale nie vo veľmi veľkej miere. Často sa celá konverzácia obmedzí len na to, či hosť potrebuje upratať izbu alebo iba vymeniť uteráky. Poväčšine to, že ich zamestnáva externá firma a v hoteli iba vykonávajú činnosť, nemá vplyv na výkon ich práce a kvalitu ich práce. Je však iba v prípade, že im hotel zabezpečí dostatočné zaučenie a podrobne im vysvetlí všetky procesy v hoteli. Realita z praxe však dokazuje aj, že na pozíciách chyžných, najmä tých externých, pracujú ľudia s najnižším možným vzdelaním alebo často vzdelaním nedokončeným. . To spôsobuje, že nemajú pracovné návyky, nepoznajú čo je to zodpovednosť a nevedia dostatočne komunikovať so svojimi nadriadenými. Hotel v tomto prípade bojuje s nepríjemnými situáciami, ako napríklad, že namiesto piatich objednaných chyžných, sa dostavia do hotela len dve. Veľmi podobne fungujú aj umývači riadu, či pracovníci SBS.

Ďalším problémom outsourcingu na Slovensku sú firmy a agentúry, ktoré outsourcing poskytujú. Externé spoločnosti málokedy rozlišujú kam sa aký zamestnanec hodí a preto sa niekedy dochádza práve k nepríjemným situáciám, že sa zamestnanci nedostavia alebo neplnia svoje povinnosti svedomito. Pokiaľ si hotel nájde seriózneho dodávateľa, mal by s ním udržiavať čo najlepšie vzťahy a hotel by si ho mal vážiť.

Z našich niekoľkoročných skúseností z hotelovej praxe, môžeme potvrdiť, že tieto problémy sa stávajú rutinou pre hotely. Na viacerých zmenách v hoteli sme zažili pracovníka SBS, ktorý neprišiel do práce v triezvom stave, prípadne sa hneď po príchode niekam ukryl a nevideli sme ho celú noc, až nadržanom. A to je výpočet iba kvapky v mori problémov, ktoré dokážu spôsobiť externí zamestnanci. Musíme však podotknúť, že v posledných rokoch sa agentúry a firmy dodávajúce externých zamestnancov a služby, preriedili. Väčšina z nich je naozaj solídna a kvalita dodávaných služieb je stále lepšia.

Odporúčame zvážiť všetky aspekty pred rozhodnutím prijať natoľko vážne rozhodnutie, nakoľko nie iba ekonomická stránka je v tomto prípade dôležitá. Domnievame sa, že celkovej

situácií by pomohol centralizovaný systém outsourcingu, kde by vstupovali hotely ako klienti a firmy dodávajúce externých zamestnancov, ako dodávatelia. Centralizovaný systém by ponúkal recenzie na jednotlivých dodávateľov a podľa kategórie a zaradenia hotela, by dokázal vybrať vhodného dodávateľa pre konkrétny hotel. Hotelu by boli k dispozícii ekonomické prepočty nákladov a porovnanie jednotlivých dodávateľov. Dodávatelia by mali príležitosť zviditeľniť sa a poskytovať svoje služby širšiemu spektru zákazníkov.

Všetko sú to len odporúčania a naše postrehy, ktoré sme pokladali za dôležité. Každé ubytovacie zariadenie má možnosť využívať outsourcing a pokiaľ zváži všetky aspekty, bude z jeho zavedenia profitovať.

ZÁVER

Stále viac firiem vo svete, ale aj na Slovensku v posledných rokoch využíva outsourcing. Jeho hlavným účelom je znižovanie nákladov v podnikoch. Znižovanie spočíva v prenajímaní alebo kupovaní služieb od externých dodávateľov, ktorí zabezpečujú vykonávanie špecifických činností alebo služieb pre svojich klientov. Outsourcingom sa zastrešujú individuálne pozície, ale aj celé oddelenia v podnikoch. V dnešnej rýchle dobe, keď chcú podniky napredovať čo najrýchlejšie, je outsourcing výbornou voľbou. Spoločnosti vymedzia činnosti, ktoré pre nie sú až tak podstatné pre dosahovanie cieľov firmy a outsourcujú ich. Spoločnosti sa potom môžu venovať podstatným činnostiam a zabezpečovať napredovanie firmy. Znižovanie nákladov je v tomto prípade bonusom navyše.

V hotelierstve na Slovensku sme v posledných rokoch zaznamenali veľa zmien. Jednou z tých pozitívnych je neustále zlepšovanie služieb v hotelierstve. Zlepšovanie kvality služieb si vyžaduje neustálu prácu a náklady navyše, preto je šetrenie nákladov prostredníctvom outsourcingu vítanou možnosťou. Hotelový biznis nevyužíva outsourcing v takej obrovskej miere ako nadnárodné spoločnosti, ale záujem oňho stále viac stúpa. Náklady na zamestnancov v hoteli patria medzi najvyššie. Ich znižovanie prostredníctvom outsourcingu pomáha hotelom preniesť sa cez horšie obdobia, prípadne ušetriť na budúce investície, ktoré budú v hoteli potrebné.

Cieľ práce bol splnený dôkazom dôležitosti a ekonomickej výhodnosti v ubytovacích zariadeniach na Slovensku. Hotelový model nám poskytol náhľad na fungovanie outsourcingu v praxi. Prostredníctvom outsourcingu hotel šetrí náklady v značnej miere a preto je odporúčané jeho využívanie v praxi aj pre iné hotely. Pokiaľ hotel potrebuje znížiť náklady na zamestnancov, je outsourcovanie niektorých služieb a pozícií veľmi dobrá možnosť. Je však nutné zabezpečiť analýzu všetkých kľúčových oblastí, ktoré sú pre rozhodnutie implementácie outsourcingu v hoteli dôležité.

Outsourcing napreduje aj vo svete aj na Slovensku a prognózy tvrdia, že sa bude v globále outsourcovať stále viac služieb a pozícií. Outsourcingové spoločnosti teda čaká dynamická budúcnosť a bude veľmi zaujímavé sledovať, na akú úroveň dotiahnu outsourcing v najbližších rokoch.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. MCCRAW, T. K. The Essential Alfred Chandler: Essays Towards a Historical Theory of Big Business. Harvard Business School Press, 1988.
2. DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 98-80-7400-010-2.
3. KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. Moderní hotelový management. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 65. ISBN 978-80-247-4835-1.
4. PORTER, G. ,The Rise of Big Business: 1860 - 1920. Harlan Davidson, 1992.
5. COHEN, L. et al, 2006, Multisourcing – moving beyond outsourcing to achieve growth and agility, Cambridge Cambridge ; Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 2006, strán 243, ISBN 1-59139-797-9.
6. NORDIGARDEN, D., 2007, Outsourcing in the Wood Product Manufacturing Sector, Printed by:L.U Tryck, Linköping, Sweden 2007, strán 293, ISBN:978-91-85895-32-8.
7. MILECOVÁ, M., GRZNÁR, M., SZABO, L. Outsourcing: Decision making in the case of outsourcing the company activity and the management of outsourcing project. Agricultural economics. [online]. Prague: Institute of Agricultural and Food Information, 2010, roč. 56, č. 8, s. 387-396. ISSN 0139-570X [cit. 10.4.2019] Dostupné z: <http://www.agriculturejournals.cz/publicFiles/25302.pdf>.
8. SCHNIERDERJANS M., SCHNIERDERJANS A.M., SCHNIERDERJANS D.G. Outsourcing Management Information's Systems. Hershey: Idea Group Publishing, 2007. ISBN 1-59904-195-2.
9. KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F. H. Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1001-X.
10. POWER, M. et al, 2006, The outsourcing handbook: how to implement a successful outsourcing process, Publisher:120 Pentonville Road London N1 9JN, United Kingdom 2006, strán 213, ISBN:0-7494-4430-4.
11. BROWN, D. et al, 2005, The black book of outsourcing : how to manage the changes, challenges, and opportunities, Hoboken, N, J. : John Wiley & Sons, 2008, strán 384, ISBN 0-4717-1889-0.

12. CLARKE, A., WEIN, CH. International hospitality Management. Bodmin: MPG Books, 2007. S. 91. ISBN 978-0-7506-6675-6.
13. DOMBERGER, S. The contracting organization : a strategic guide to outsourcing. Oxford; Oxford University Press, 1998. S. 34. ISBN 0198774575.
14. DAŇO, F. et al, 2005, Poradenstvo a outsourcing v marketingu, In: Ekonom Bratislava 2005, strán 162, ISBN 80-225-2109-4.
15. DOMINGUEZ, L., 2005, Manager's Step-by-Step Guide to Outsourcing, Published: USA: McGraw-Hill Companies 2005, strán 226, ISBN:007-1458-24-7.
16. FRIEDMAN, D., 2006, Demystifying outsourcing: The trainer's guide to working with vendors and consultants, San Francisco : Pfeiffer, strán 313, ISBN:13:978-0-7879-7941-6.
17. LANDES, D. S. ;The Wealth and Poverty of Nations: Why Some are So Rich and Some are So Poor. W. W. Norton and Company, 1999.
18. Outsourcing podniku [online]. 2019 [cit. 2019 – 04 - 10]. Dostupné z: https://is.bivs.cz/th/16179/bisk_m/DP_Outsourcing_podniku_lleextfg.pdf.
19. Vyhláška č. 277 / 2008, Z. z.; [online]. 2019 [cit. 2019 – 04 - 10]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2008-277>.
20. Výpočet mzdy a ceny práce; [online]. 2019 [cit. 2019 – 04 - 10]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/socialne-a-zdravotne-odvody/vypocet-super-hrubej-mzdy-ceny-prace>.