

# Přednáška 9

## Možnosti financování hotelů, outsourcing v hotelnictví



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Patrik Kajzar, Ph.D.**

kancelář č. d. VB127

e-mail: kajzar@opf.slu.cz

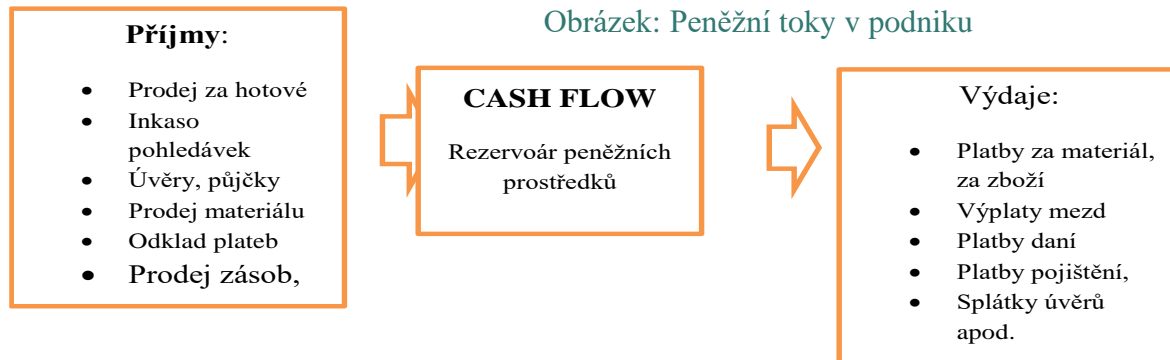
# Financování podniku a finanční management



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Každá činnost realizovaná v podnicích hotelového průmyslu si vyžaduje určité **finanční prostředky a je současně vyjadřována peněžně.**
- ✓ **Hmotné procesy v podniku se projevují v určitém toku finančních prostředků.**
- ✓ Mohou mít formu peněžních příjmů (vyjadřují prodej zboží a služeb), nebo peněžních výdajů (představují získávání výrobních faktorů).
- ✓ „Kvalita“ je v současné ekonomické teorii všeobecně definována jako schopnost produktu / služby uspokojovat potřeby a očekávání zákazníka.

Obrázek: Peněžní toky v podniku



# Financování podniku a finanční management

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Finanční stránkou hospodaření v podniku se zabývá **finanční management**.
  - ✓ Finanční řízení podniku (finanční management) má čtyři hlavní úkoly, jak uvádí Synek, Kislingerová a kol. (2010) i Nečadová (2008):
    1. **zajišťovat kapitál (peníze, fondy)** pro běžné i mimořádné potřeby podniku, rozhodovat o jeho struktuře a změnách struktury,
    2. **rozhodovat o umístění (alokaci) kapitálu** (nakoupit aktiva, tj. investovat kapitál do hmotného, nehmotného nebo finančního majetku, financovat běžné činnosti podniku, vývoj nových výrobků a nových technologií, vracet vypůjčený kapitál investorům, aj.),
    3. **rozhodovat o rozdělení zisku** (reinvestovat jej, nebo vyplátit ve formě dividend),
    4. **prognózovat, plánovat, zaznamenávat (evidovat), analyzovat**, kontrolovat a řídit hospodářskou činnost podniku tak, aby byla zajištěna jeho finanční stabilita, kterou rozumíme schopnost podniku platit své současné závazky z běžných příjmů a budoucí závazky z budoucích příjmů, resp. možnost si na tyto úhrady bez problémů vypůjčit.
-

- ✓ **Pro oblast finančního řízení podniku jsou rozhodujícími cíli:**
    - platební schopnost, tj. schopnost uhradit v daném okamžiku splatné závazky,
    - likvidita, tj. širší pojem než platební schopnost, jde o schopnost přeměnit jednotlivé majetkové složky na peníze,
    - rentabilita, tj. ziskovost, tedy kladný rozdíl mezi výnosy a náklady podniku.
  - ✓ Financováním chápeme **získávání a rozdělování fondů.**
  - ✓ O financování podniku v hotelnictví se v případě malých podniků zpravidla stará samotný majitel, u větších podniků je to zpravidla hlavní účetní a u velkých firem to je finanční ředitel, který spolupracuje s řadou finančních manažerů.
  - ✓ Financování a finanční řízení je v podniku ovlivňováno dvěma faktory, a to:
    - **faktor času a**
    - **riziko.**
-

- ✓ **Faktor času** způsobuje, že peníze vyplacené nebo přijaté v různých časových obdobích mají rozdílnou hodnotu.
- ✓ Současné peníze, tedy dnešní koruna je cennější než koruna získaná později, neboť dnešní korunu můžeme investovat a později z nich získat úrok nebo zisk, tj. získat větší hodnotu, než kterou má nyní.
- ✓ Proto zjišťujeme budoucí hodnotu peněz, označovanou úrokování.
- ✓ **Úrokování může být:**
  - složité jednoduché úrokování - úročí se jen původní částka (vklad, jistina, zatímco úrok se každoročně vybírá) nebo
  - úrokování - spolu s jistinou se úročí i úrok.
- ✓ Ve finančních výpočtech počítáme budoucí hodnotu, neboli konečnou částku na konci n-roků vypočteme podle vzorce:
  - **BH = SH (1 + i)<sup>n</sup>**, kde:
  - BH – budoucí hodnota (konečná částka na konci n-roků), SH – současná hodnota (počáteční částka), i – úroková míra vyjádření v desetinném tvaru, n – počet let úročení, (1 + i)<sup>n</sup> - úročitel.

- ✓ **Faktor rizika** – riziko můžeme definovat jako odchylku skutečnosti od plánovaných předpokladů.
- ✓ Na investiční riziko (Wagnerová a Matusíková, 2004) se můžeme dívat ze dvou hledisek:
  1. **jako riziko pozitivní** – to vychází z naděje úspěšnosti, uplatnění na trhu, dosažení vysokého zisku - tato stránka je oním hnacím motorem,
  2. **jako riziko negativní** – jde o nebezpečí dosažení horších výsledků, než jsme očekávali, případně vznikem ztráty.
- ✓ **S jakými faktory rizika, resp. nejistoty se můžeme setkat:**
  - ✓ výraznější změny poptávky vedoucí k poklesu prodeje,
  - ✓ změny prodejních cen vyráběných produktů a změny cen jednotlivých vstupů,
  - ✓ podcenění investičních nákladů a pracovního kapitálu,
    - vyplývající z prodloužení doby výstavby a záběhového provozu projektu,
    - změny techniky a technologie, které mohou způsobit morální zastaralost našeho investičního projektu, změny hospodářské politiky státu,
    - mezinárodní ekonomické a politické situace.

- ✓ **Riziko** nastává v případě, že ten, kdo rozhoduje a vybírá některou z případně možných variant, si není zcela jistý výsledky posuzovaných variant, neboť obvykle varianta s větším rizikem přináší i větší zisk a varianta s menším rizikem přináší menší zisk.
  - ✓ Riziko znamená nebezpečí, kterému je podnik vystaven, neboť může dojít k tomu, že nebude dosaženo očekávaných výnosů, nebo investovaný kapitál bude ztracen.
  - ✓ Riziko ztráty finančních prostředků se snižuje jejich rozložením do více akcií, diverzifikací produkce, diverzifikací dodavatelů, tvorbou rezervních fondů, pojištěním.
  - ✓ **Platí: čím vyšší riziko, tím vyšší výnos.**
  - ✓ V praxi se rizikovější akcie diskontují vyšší diskontní mírou.
  - ✓ **Příčiny vzniku rizika mohou být:**
    - **vnější příčiny** – mohou to být například přírodní katastrofy, hospodářské krize, inflace,
    - **vnitřní příčiny** samotného podniku, jako například chybná analýza poptávky, špatně zaměřená investice, apod.
-



- ✓ **Manažeři se při rozhodování řídí všeobecnými pravidly pro finanční rozhodování:**
1. při stejném riziku se preferuje vždy větší výnos před výnosem menším,
  2. při stejném riziku se preferuje vždy menší riziko před rizikem větším,
  3. za větší riziko se preferuje větší výnos,
  4. preferují se peníze obdržené dříve před stejnou částkou peněz obdrženou později,
  5. motivace investování do určité akce je očekávání většího výnosu, než by přineslo investování do akce, ovšem s přihlédnutím k míře rizika,
  6. motivace veškerého investování je zvětšení majetku; toto kritérium však není operabilní; proto je všeobecným kritériem finančního rozhodování cash flow, resp. zisk.
-



- ✓ **Rozlišujeme:**
  - ✓ • **taktická rozhodnutí** - většinou vyžadují menší finanční částku, nemění dosavadní činnosti podniku, jedná se například o pořízení strojů, pořízení většího množství zásob, zdokonalení služby, apod. Nesprávné taktické rozhodnutí zpravidla podnik neohrozí,
  - ✓ • **strategická rozhodnutí** - vyžadují velké finanční částky, které znamenají pro podnik většinou velké změny v jeho činnosti, očekává se také značně vyšší zisk, jež je spojen s velkým rizikem. Pokud je rozhodnutí nesprávné, pak ztráty jsou značně vysoké
  - ✓ a může se stát, že dojde až k bankrotu podniku.
  - ✓ **Strategická rozhodnutí členíme na:**
    - o strategická dlouhodobá investiční rozhodnutí a
    - o strategická dlouhodobá finanční rozhodnutí.
-

# Druhy financování podniku

---



## ✓ Podle původu kapitálu rozlišujeme:

- **vnitřní (interní) financování**, ve kterém je zdrojem kapitálu podniková hospodářská činnost, jejímž výsledkem je zisk, resp. odpisy a dlouhodobé rezervní fondy, prostředky uvolněné rychlejším obratem kapitálu aj.,
- **vnější (externí) financování**, při kterém kapitál přichází z vnějšku, mimo podnik. Hlavními zdroji jsou vklady a podíly zakladatelů, vlastníků a spoluvlastníků, tj. financování z vlastních zdrojů (akcie, podíly), dále financování z cizích zdrojů, jako jsou obligace (dlužní úpisy) všech druhů, půjčky (úvěry) všech druhů.

## ✓ Novou formou financování je leasing, který členíme na dvě hlavní formy:

- **operativní (provozní) leasing**, kdy po ukončení nájemní smlouvy, zůstává předmět nájmu ve vlastnictví leasingové společnosti,
- **finanční leasing**, kdy předmět nájmu po uplynutí doby uvedené v leasingové smlouvě přechází většinou za symbolickou cenu do vlastnictví nájemce. Ve smlouvě je uvedeno, za jakých podmínek se takto stane, buď je to bezplatně, případně za zůstatkovou cenu.

# Druhy financování podniku

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ **Faktorining** je další formu financování, představuje odkoupení pohledávek faktorem (faktorovou firmou), který potom nese riziko jejich případné nedobytnosti a stává se zároveň institucí, která financuje podnik, jež pohledávky odprodal.
  - ✓ **Mezi poměrně nové (inovované) finanční nástroje patří:**
    - zerobondy - půjčky s nulovým kupónem,
    - futures - předkupní smlouvy,
    - swaps - nejrůznější typy výměnných obchodů na mezinárodních trzích, opce, tj. právo nebo případně povinnost na koupi nebo prodej např. valut, akcií, půjček apod.
  - ✓ **Podle pravidelnosti financování rozeznáváme:**
    - **financování běžné**, které spočívá v zajišťování a vynakládání peněz na běžný provoz podniku, tj. na nákup zásob, paliva, energie, na výplaty mezd a platů, vyplacení dividend a úhradu jiných výdajů; financování se týká především oběžných aktiv (tzv. pracovního kapitálu),
-

# Druhy financování podniku

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **financování mimořádné**, a to a) financování při zakládání podniku, tj. zajištění peněz na pořízení pozemků, budov, strojů, zásob surovin a materiálů a částek na mzdy a platy do doby, než začne příliv peněz ve formě tržeb, b) financování při rozšiřování podniku
  - ✓ Při pořízení dlouhodobého majetku jsou hlavními zdroji financování dlouhodobého majetku vlastní kapitál a dlouhodobý cizí kapitál a pro pořízení oběžního majetku i krátkodobý cizí kapitál.
  - ✓ Pokud použijeme zisk pro vlastní financování, hovoříme o **samofinancování**, kdy se jedná o tzv. rozmnožování majetku.
  - ✓ Z uvedeného plyne, že rozlišujeme **tři způsoby financování podniku**:
    - **financování vlastním kapitálem** – věcné vklady, emise akcií, apod.
    - **financování cizím kapitálem** – úvěr, půjčky, obligace, zálohy dodavatelů,
    - **zisk, odpisy, další vnitřní zdroje.**
-

# Druhy financování podniku

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Úkolem finančního plánování je zajistit splnění základních cílů podniku, zajistit jeho stabilitu a naplánovat celkovou finanční orientaci podniku.
  - ✓ Dlouhodobé cíle podniku zajišťují dlouhodobé finanční plány (rozpočty), hlavně rozpočet finančních zdrojů a potřeb, jedná se o rozpočet, kdy se plánují výnosy, zisk, rozdělení zisku, apod.
  - ✓ Dlouhodobé rozpočty jsou zajišťovány především prováděcími (ročními) finančními plány, které obsahují:
    - plánování aktiv a pasiv,
    - plánování výnosů, nákladů a zisku,
    - plánování peněžních příjmů a výdajů.
-

# Druhy financování podniku

---



## ✓ Běžné financování

✓ Běžné (krátkodobé) financování představuje získávání peněz pro financování oběžného majetku a pro činnosti s tím spojené. Hovoříme o financování a řízení pracovního kapitálu, které zahrnuje dva základní úkoly:

1. určit potřebnou (optimální) výši každé položky oběžného majetku a jejich celkové sumy,
2. určit jakým způsobem budou oběžná aktiva financována.

✓ U **pracovního kapitálu** rozlišujeme hrubý pracovní kapitál, tj. veškerá oběžná aktiva v podniku a čistý pracovní kapitál, což je rozdíl mezi hrubým pracovním kapitálem a sumou krátkodobých závazků, který vypočteme dle vzorce:

✓ **Čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobý cizí kapitál**

---

# Druhy financování podniku

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Podnik v hotelnictví by měl mít tolik oběžného majetku, kolik požaduje hospodárny provoz podniku.
  - ✓ Pokud ho má méně, pak je dlouhodobý majetek nevyužitý a celkový rozvoj podniku je brzděn.
  - ✓ Pokud je tomu naopak, má ho více, je jeho část nevyužita, což vyvolává zbytečné náklady (hlavně úrokové náklady).
  - ✓ Vzhledem k tomu, že oběžný majetek tvoří značnou část majetku firmy, má jeho řízení značný vliv na hospodárnost a rentabilitu podniku.
  - ✓ Velikost oběžného majetku by měla být optimální. Optimální velikost lze určit dvěma způsoby:
    - **analyticky** – podle jednotlivých položek oběžných aktiv,
    - **globálně** – souhrnným výpočtem pomocí tzv. obrátového cyklu peněz.
-

# Druhy financování podniku

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ **Obratový cyklus peněz** je doba mezi platbou za nakoupený materiál a přijetím inkasa z prodeje produktů.
  - ✓ Charakterizuje dobu, po kterou jsou zdroje podniku vázány v pracovním kapitálu. Obratový cyklus peněz se skládá z:
    - **doby obratu zásob** - průměrná doba od nákupu materiálu do prodeje produktů (zahrnuje dodávkový a výrobní cyklus), vypočte se podle vzorce:
      - ✓ **doba obratu zásob = průměrná zásoba / (tržby / 360)**
    - **doby obratu pohledávek** neboli doby inkasa - doba od fakturace produktů do dne in-kasa. Vypočteme ji podle vzorce:
      - ✓ **doba inkasa = pohledávky / (tržby / 360)**
    - **doby odkladu plateb** - doba mezi nákupem materiálu, práce a služeb a platbou za ně. Tato doba snižuje dobu obratového cyklu peněz a vypočte se podle vzorce:
      - ✓ **doba odkladu plateb = pohledávky / jednodenní nákupy**
-



# Druhy financování podniku

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Kromě doby trvání jednotlivých obrátů závisí velikost pracovního kapitálu i na objemu tržeb, pohledávek a zásob.
  - ✓ **Obratový cyklus peněz je možné zkrátit třemi způsoby:**
    1. zkrácením doby obratu zásob (doby zásobování, výroby, expedice),
    2. zkrácením doby inkasa (zainteresováním odběratelů na včasnějším placení faktur poskytováním slev za dřívější úhrady),
    3. prodloužením doby odkladu plateb (pokud se tak nezvýší náklady podniku a nepoškodí vztahy s dodavateli).
  - ✓ Podle přístupu podnikového managementu ke způsobu financování oběžného majetku se dle Wagnerové a Matusíkové (2004) rozlišují **tři přístupy k financování pracovního kapitálu:**
    1. **Umírněný přístup** sladuje “životnost aktiv s životností pasiv”, tj. dobou jejich splatnosti. Znamená to, že tok hotovosti plynoucí z aktiv hradí půjčky na ně získané a ty se samy likvidují.
-

2. **Agresivní přístup využívá** k financování trvalých oběžných aktiv krátkodobý dluh. Toto financování je levnější, protože krátkodobý úvěr je levnější než dlouhodobý, ale je rizikovější, zvláště jsou-li krátkodobými závazky kryta i fixní aktiva, může se podnik dostat do finančních nesnází.

3. **Konzervativní přístup** využívá dlouhodobý kapitál nejen k financování fixních a trvale vázaných aktiv, ale i pro dočasná (sezónní) oběžná aktiv.

✓ **Mezi formy krátkodobého financování patří:**

1. **Nevyplacené mzdy** - část mezd je trvale k dispozici podniku, jelikož k jejich výplatě dochází vždy až po určitém období, mzdy rostou úměrně s objemem produkce a jsou předurčovány právními předpisy. Stejným zdrojem jsou nezaplacené daně, pojistné, popř. další oddálené platby. Tyto položky jsou označovány jako stálá pasiva.

---

# Druhy financování podniku

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

2. **Dluhy u dodavatelů** - vznikají nákupem na obchodní úvěr, který vzniká samovolně a roste s růstem objemu výroby. Zdvojnásobí-li se nákupy, dluh bude dvojnásobný, prodloužení doby placení má stejné účinky. Při dohodnutém dřívějším placení může být poskytována sleva (diskont). Obecně platí: placení dodavatelských faktur později než je stanovena doba pro slevu sice snižuje potřebu ostatních úvěrů, ale je obvykle dražší než využití možnosti získat slevu. Platíme proto poslední den, ve kterém ještě můžeme slevu získat! Placení po lhůtě splatnosti faktur zvyšuje finanční zdroje podniku, ale vyvolává nedůvěru dodavatelů.
  3. **Bankovní půjčky** - získává podnik od komerčních bank, podnik o ně musí žádat. Může mít různou formu (směnečný, kontokorentní, lombardní). Náklady na úvěr tvoří úrok a další poplatky. Výše úrokové míry je různá a kolísá (podle bonity klienta, v závislosti na vládní politice apod.). Bankovní úvěr umožňuje větší rozvoj podniku než je samofinancování ziskem.
  4. **Krátkodobé obchodní papíry a jiné finanční zdroje.**
-

# Outsourcing v hotelnictví

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Pojem outsourcing vymezuje Křížek a Neufus (2011), Hrubalová (2015) zkratkou anglického národohospodářského termínu **Outside Resource Using**, čili využití vnějších zdrojů.
  - ✓ Pawliczek, Matusíková a Stelmach (2013) konstatují, že outsourcing znamená, že firma vyčlení různé podpůrné činnosti a svěří je smluvně jiné společnosti čili subkontraktorovi specializovanému na příslušnou činnost.
  - ✓ Podnik se v průběhu své činnosti **rozhoduje mezi strategií udělej si sám nebo kup (anglicky make or buy)**.
  - ✓ Podnik přenáší část svých vnitřních procesů na externího dodavatele.
  - ✓ Dochází k úspoře nákladů, podnik se může soustředit na jádro podnikání, zvyšuje se specializace jeho činnosti a kvalita.
-

- ✓ **Outsourcing** je smluvní vztah s dodavatelskou firmou za účelem přenesení odpovědnosti za určitou část funkční oblasti, která většinou nepatří k hlavní podnikatelské činnosti podniku.
  - ✓ Outsourcing se považuje za obchodní rozhodnutí, které má vést ke snížení nákladů anebo k zaměření se na důležitější úkoly v rámci výrobního procesu související s konkurenceschopností.
  - ✓ **Předmětem outsourcingu** může být např. jeden konkrétní výrobek, informace, kapitál, činnost, funkční oblast nebo pouze její část.
  - ✓ Hrubalová (2015) rozlišujeme **externí, interní a podílový outsourcing**.
  - ✓ **Externí outsourcing** znamená vyčlenění některých činností z podniku a jejich přidělení externímu dodavateli, se kterým nemá žádné společensko-právní propojení. Jde o klasickou formu outsourcingu.
  - ✓ **Interní outsourcing** vzniká v důsledku změn v organizační struktuře podniku. Určitá úloha se deleguje na právně samostatnou jednotku, která ale zůstává součástí podniku.
-

# Outsourcing v hotelnictví

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ **Podílový outsourcing** představuje založení společnosti, která sice zůstává součástí podniku, ale je otevřená i pro další zájemce. Například vytvoření oddělení reklamy.
  - ✓ Nejčastěji nakupovanými službami (outsourcing) ve sféře hotelnictví je dle Kostkové (2014) **úklid, praní prádla, mytí nádobí, marketingové služby, účetnictví, externí zpracování skladového hospodářství.**
  - ✓ Snaha hoteliérů je zaměřená na důrazné zkvalitnění služeb a udržení jejich vysokého standardu.
  - ✓ V rámci využívání outsourcingu (Kosmák, 2001) jsou potenciálními hotelovými odděleními **housekeeping, stravovací úsek, účetnictví.**
  - ✓ Vysoký růstový potenciál se skrývá v oblasti **gastronomie** (kvalita, rychlost, standard).
-

- ✓ **Ekonomický význam outsourcingu** v hotelnictví je nesporný, snižuje náklady, zvyšuje konkurenceschopnost podniku, zlepšuje proces řízení podniku, zvyšuje flexibilitu, snižuje rizikovost podnikání, zlepšení cash-flow, zvýšení objemu výroby, časové výhody vedoucí ke zkrácení výrobního cyklu, přístup k expertům a lepším technologiím.
- ✓ Podnik, respektive vedení hotelu proto musí velmi dobře vážit všechna pozitiva i negativa před rozhodnutím, které činnosti bude realizovat externí firmou.
- ✓ **Mezi nevýhody patří** případné dopady na personální oblast, snížení kvality služeb, nejasné vymezení pravomocí a zodpovědnosti ve smlouvách, náklady na změnu kontraktu, úspory nemusí splnit očekávání, riziko úniku citlivých informací, apod.
- ✓ Pro rozhodnutí, zda využijeme outsourcing, je nutné:
  - definovat standardy a kompetence – pravomoc a zodpovědnost,
  - sestavit reálný časový plán k zavedení změn,
  - zajistit informovanost a komunikační kanály k přesunu informací,
  - stanovit motivační nástroje pro zaměstnance na všech úrovních k soustavným návrhům na snižování nákladů, na zefektivnění podnikových aktivit.

- ✓ **Ekonomický význam outsourcingu** v hotelnictví je nesporný, snižuje náklady, zvyšuje konkurenceschopnost podniku, zlepšuje proces řízení podniku, zvyšuje flexibilitu, snižuje rizikovost podnikání, zlepšení cash-flow, zvýšení objemu výroby, časové výhody vedoucí ke zkrácení výrobního cyklu, přístup k expertům a lepším technologiím.
- ✓ Podnik, respektive vedení hotelu proto musí velmi dobře vážit všechna pozitiva i negativa před rozhodnutím, které činnosti bude realizovat externí firmou.
- ✓ **Mezi nevýhody patří** případné dopady na personální oblast, snížení kvality služeb, nejasné vymezení pravomocí a zodpovědnosti ve smlouvách, náklady na změnu kontraktu, úspory nemusí splnit očekávání, riziko úniku citlivých informací, apod.
- ✓ Pro rozhodnutí, zda využijeme outsourcing, je nutné:
  - definovat standardy a kompetence – pravomoc a zodpovědnost,
  - sestavit reálný časový plán k zavedení změn,
  - zajistit informovanost a komunikační kanály k přesunu informací,
  - stanovit motivační nástroje pro zaměstnance na všech úrovních k soustavným návrhům na snižování nákladů, na zefektivnění podnikových aktivit.



# Outsourcing v hotelnictví



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Tabulka: Druhy outsourcingu

Označení	Popis
Selektivní outsourcing	Zvaný též „outtasking“. Předány jsou pouze jednotlivé úlohy, ne celé procesy.
Plný outsourcing	Vytěsnění celých funkcí (např. logistika)
Obchodně-procesní outsourcing	Jestliže se jednotlivé funkce nedají vyčlenit izolovaně, předá se často celý procesní řetězec.
Backsourcing/insourcing (integrate)	Dříve vytěsněná služba nebo služba, která doposud nebyla v podniku prováděna, je přinesena do podniku.
Single-sourcing	Vytěsněnou úlohu přebírá jeden samotný poskytovatel.
Multi-sourcing	Vytěsněnou úlohu přebírá více poskytovatelů.
Nearshoring-outsourcing	Vytěsnění do míst nedaleko podniku.
Offshoring-outsourcing	Vytěsnění do míst, která jsou podniku velmi vzdálena (země s nižšími náklady).
Interní outsourcing	Připravenost poskytování služby nákladovým střediskem podniku, které je ale hospodářsky a/nebo právně nezávislé. Tato forma „vytěsnění“ bývá nejčastěji organizována ve formě „ <u>Shared Service Center</u> “
Externí outsourcing	Vytěsnění na poskytovatele, který není nijak svázaný se zadavatelem.

Zdroj: Thiel a Cawelius, 2007

- ✓ **The Outsourcing Institute** definoval deset nejčastějších podnikových důvodů outsourcingu a potenciální výhody, které uvedenými cestami mohou být získány.
1. soustředění na hlavní činnost podniku,
  2. přístup k možnostem a schopnostem na světové úrovni,
  3. rozšíření přínosů restrukturalizace,
  4. zvýšení pružnosti zdrojů (snadněji se přizpůsobuje změnám objemu a frekvence - při zmenšení nezůstávají vysoké fixní náklady)
  5. standardizace řešení IS/IT (např. při tvorbě holdingů) zajištěním jednoho poskytovatele celosvětově,
  6. sdílení rizik,
  7. uvolnění zdrojů pro jiné účely,
  8. uvolnění kapitálových prostředků,
  9. přísun peněz,
  10. snížení operativních nákladů
-

# Outsourcing v hotelnictví



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Aplikací outsourcingu v hotelovém provozu se zabývá Křížek a Neufus (2011), kdy poukazují na úskalí daná specifickostí hotelových služeb.
- ✓ Podrobně rozebírají procesy, které se odehrávají na housekeepingu a pro ilustraci **uvádějí**:
  - **dodržování standardů kvality** úklidu pokoje, hotelové haly, restaurace, WC, atd. – kdy není přípustné, aby dodavatel posílal každý den jiného pracovníka kvůli standardům, které podnik vyžaduje a trénování,
  - **zajištění soukromí a ochrany majetku hosta** – vyžadování jsou bezúhonní a prověření pracovníci,
  - **stanovení výkonových parametrů** – kdy efektivita využitého fondu pracovní doby je závislá na výkonových parametrech,
  - **řízení nákladů, ekologická opatření** – je nutné dbát na stanovené standardy v oblasti nákladů, např. na jeden pokoj; a na osobní postoj „pracovníků“ k ochraně životního prostředí,
  - **konferenční aktivity** – může dojít ke zneužití poskytovaných informací – úklidová firma má rozpis a informace o klientovi, což může posloužit k úniku informací.

# Shrnutí přednášky

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Pro subjekty podnikající v oblasti hotelnictví je důležité efektivní řízení finančních prostředků a sumarizace finančně vyjádřených provozních událostí, které se staly v uplynulém období a na ně navazujících úkonů.
  - ✓ Náklady a výnosy jsou hybnou silou každého podnikatelského subjektu a informují o jeho úspěšnosti.
  - ✓ Pro hotely je důležité finanční řízení.
  - ✓ Finanční řízení – finanční management zásadně ovlivňují dva faktory, a to faktor času a faktor rizika.
  - ✓ Manažeři se při rozhodování řídí šesti všeobecnými pravidly pro finanční rozhodování a uskutečňují taktická a strategická rozhodnutí.
  - ✓ Financování podniků hotelového průmyslu lze členit z několika hledisek: podle původu kapitálu rozlišujeme vnitřní (interní) a vnější (externí) financování; mezi nové formy financování patří leasing (operativní a finanční leasing), faktoring; mezi poměrně nové finanční nástroje patří zero-bondy, futures a swaps;
-

# Shrnutí přednášky

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Úkolem finančního plánování je zajistit splnění základních cílů podniku, zajistit jeho stabilitu a naplánovat celkovou finanční orientaci podniku.
- ✓ Dlouhodobé cíle podniku zajišťují dlouhodobé finanční plány (rozpočty), hlavně rozpočet finančních zdrojů a potřeb, jedná se o rozpočet, kdy se plánují výnosy, zisk, rozdělení zisku, apod.
- ✓ Dlouhodobé rozpočty jsou zajišťovány především prováděcími (ročními) finančními plány. Běžné (krátko-dobé) financování představuje získávání peněz pro financování oběžného majetku a pro činnosti s tím spojené, hovoříme o financování a řízení pracovního kapitálu.
- ✓ Pojem outsourcing vychází z anglického národohospodářského termínu Outside Re-source Using, čili využití vnějších zdrojů.
- ✓ Podnik přenáší část svých vnitřních procesů na externího dodavatele.
- ✓ Autoři rozlišují externí, interní a podílový outsourcing, nebo dle německých autorů existuje deset různých druhů outsourcingu.
- ✓ The Outsourcing Institute uvádí nejčastější podnikové důvody outsourcingu a potenciální výhody, jedná se o důvody strategické, dlouhodobé i krátkodobé přínosy.



---

**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

***Děkuji za pozornost***

---