

Přednáška 5
Ekonomika a
hospodárnost ubytovacích
zařízení



SLEZSKÁ
UNIVERZITA

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Patrik Kajzar, Ph.D.

kancelář č. d. VB127

e-mail: kajzar@opf.slu.cz

Efektivnost, hospodárnost a účelnost



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Efektivní poskytování služeb jednotlivých podniků znamená, když produkují takové služby, které uspokojují potřebu zákazníků na trhu a maximálně využívají všech výrobních faktorů v optimálním množství a v optimální proporcii.
 - ✓ Základem slova efektivita je „efekt“, neboli výsledek, následek, účinek.
 - ✓ Efektem firmy jsou považovány její služby (výrobky), tj. výstup (output) firmy. Tyto výstupy vznikají spotřebou výrobních faktorů tvořící vstup (input) firmy.
 - ✓ Tím tedy můžeme říci, že efektivnost je vyjádřena jako poměr výstupu ke vstupu.
 - ✓ Podle Fialové a Fialy (2011) je **efektivnost** v nejobecnějším pojetí vztah mezi účinkem (efektem), který poskytuje zkoumaný systém, a náklady nutnými pro jeho dosažení.
 - ✓ Pearce a kol. (1995) definují efektivitu jako schopnost optimálně pracovat a produkovat výsledky s co možná nejúčinnějším využitím dostupného času, peněz a vstupů.
 - ✓ **Hospodárnost**, jako takový průběh nákladů, při kterém je dosahováno požadovaných výstupů s co nejmenším vynaložením zdrojů, čehož je docíleno pomocí úspornosti a výtěžnosti.
-

Efektivnost, hospodárnost a účelnost



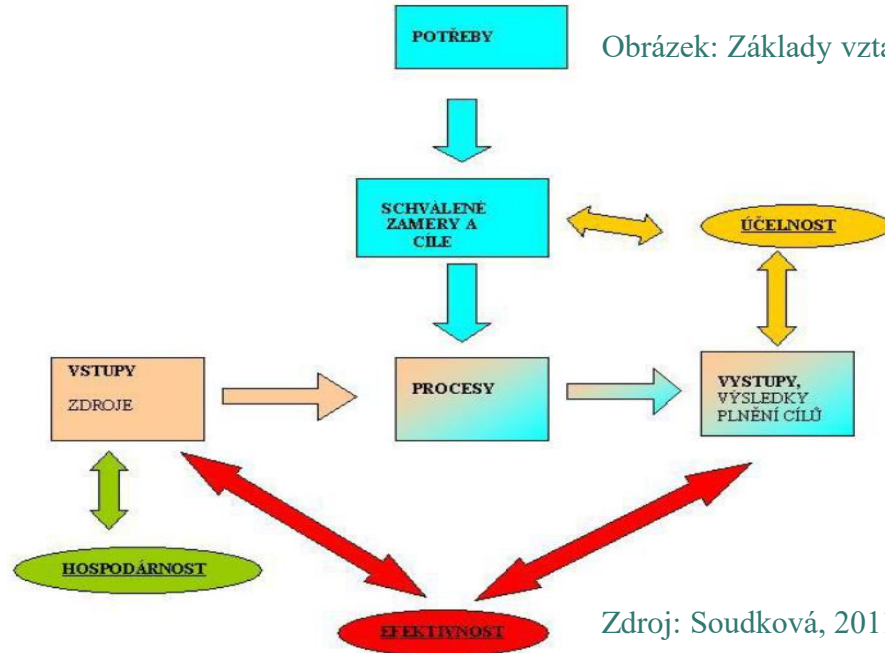
SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Transformační proces podniku je množinou podnikových činností, jejichž cílem je změna podnikových vstupů na výstupy.
 - ✓ **Hodnota** znamená poměr kvality a ceny, vyjadřuje hodnocení užítku spotřebitele.
 - ✓ **Produktivita** je podíl objemu výroby a nákladů a je hlavním předmětem hodnocení podniku. Efektivnost můžeme popsat jako stav, kdy z dostupných zdrojů získá firma maximální množství statků a maximální užitek.
 - ✓ Užitek je spojen s oblastí spotřeby či subjektem spotřebitele.
 - ✓ **Hospodárnost** znamená dělat věci co nejefektivněji s minimálními náklady. Je to uskutečňování hospodářských procesů, kde jsou co nejnižší vstupy výrobních činitelů a získání co nejvyšších výstupů.
 - ✓ **Pojem účelnost** znamená rozhodovat se správně, vytyčovat správně cíle firmy a vše musí odpovídat předem zadaným cílům.
-

Efektivnost, hospodárnost a účelnost



- ✓ Efektivnost, hospodárnost a účelnost tvoří základní princip 3E (economy, effectiveness, efficiency), který by měl být dodržován, aby firma dosáhla svých stanovených cílů.



Zdroj: Soudková, 2011



- ✓ **Ekonomika a finanční řízení organizace** používá celou řadu pojmů, metod řízení, různé analytické techniky, finanční ukazatele a standardy, jejichž předmětem je řízení financí - finančních zdrojů v podniku (v organizaci).
- ✓ V praxi se používají různá pojmenování a pojmy, jako je ekonomika a finance podniku, finanční management, řízení financí nebo finanční řízení podniku.
- ✓ Zahrnuje komplexní řízení finančních zdrojů organizace, tedy nakládání s finančními zdroji v celém jejich životním cyklu - od získávání finančních zdrojů a kapitálu (financování a získávání finančních zdrojů na finančním trhu), rozpočtování, rozdělování a distribuci finančních zdrojů, apod.
- ✓ V hotelových zařízeních právě **ekonomický úsek** odpovídá za efektivní řízení finančních prostředků hotelu a za sumarizaci tržeb za prodej zboží a služeb, evidenci výrobních a režijních nákladů, fakturaci za poskytnuté služby, bankovní styk, inventarizaci majetku, pokladní operace atd.
- ✓ Hlavní činností ekonomického úseku je zajištění **optimální výše finančních zdrojů**.



- ✓ Jednou z metod jak šetřit finanční prostředky ubytovacích zařízení a zlepšit ekonomickou stránku hospodaření je outsourcing.
 - ✓ **Outsourcing** je v současné době velmi populární a často diskutovaná metoda zajištění vybraných služeb externí dodavatelskou společností.
 - ✓ V případě Housekeepingu je tento jev poměrně častý, v podobě najímání pracovních sil na samotný úklid.
 - ✓ Outsourcing by měl vést opět k optimalizaci nákladů a času vynakládaných na péči o ubytovací zařízení.
 - ✓ Přináší na jedné straně jistě úsporu v mimosezóně, úsporu administrativy se zaměstnanci, možnost více se věnovat dalším činnostem, na druhou stranu vyšší nároky na řízení, komunikaci a přece jen menší kontrolu nad výkonnými pracovníky, než je tomu u kmenových zaměstnanců.
-

- ✓ Jedním z hlavních ukazatelů výkonnosti podniku je **produktivita práce**.
 - ✓ Nejjednodušší vzorec pro měření produktivity práce je obecně určen podílem výstupů a vstupů.
 - ✓ V praxi se tento ukazatel definuje jako účetní přidaná hodnota (tedy jako suma výkonů) na jednoho zaměstnance.
 - ✓ Produktivitou obecně rozumíme účinnost (efektivnost), s jakou jsou využívány výrobní faktory.
 - ✓ Produktivita je poměrem výstupů a vstupů do výrobních i nevýrobních procesů. Vysoká produktivita snižuje náklady, a tím i ceny služeb, čímž zvyšuje konkurenční schopnost podniku.
 - ✓ **Produktivita může být** (Barnová, 2009):
 - **celková** – zahrnuje všechny výstupy a všechny vstupy: $\text{produktivita} = \text{výstupy} / \text{vstupy}$,
 - **parciální** – produktivita určitého výrobního faktoru (např. práce, kapitálu, energie apod.)
-



- ✓ Ve vztahu k produktivitě je nezbytné zmínit pojem kvalita, se kterým je úzce spojena.
 - ✓ Podle teorie TQM (Total Quality Management) je kvalita definována jako soubor vlastností a charakteristik výrobku nebo služby, které vytvářejí schopnost uspokojit vyjádřené nebo implicitní potřeby uživatelů.
 - ✓ S ohledem na současný trend orientace na zákazníka je pojem kvality vytvářen převážně požadavky hostů.
 - ✓ Kvalita v dnešním slova smyslu neznamena něco absolutně nejlepšího, ale spíše to nejlepší, co je zákazník ochoten a schopen zaplatit.
 - ✓ Pro poskytování kvalitních služeb je třeba, aby vedení hotelu bylo informováno o potřebách a požadavcích hostů a aby prostřednictvím poskytovaných služeb byly potřeby hostů uspokojovány na nejvyšší možné úrovni.
-

- ✓ Problém produktivity v hotelovém průmyslu je komplikovaný z důvodu velkého množství vstupů a výstupů.
 - ✓ V hotelovém průmyslu je každá služba ovlivňována zákazníkem a pracovníkem poskytujícím tuto službu.
 - ✓ Každý host má jiné očekávání.
 - ✓ Některým z nich se zařízení pokoj líbí, jiným nikoliv.
 - ✓ Proto je vhodné odlišné a nestandardní zařízení pokojů.
 - ✓ Vztahy mezi vstupy a výstupy nejsou konstantní.
 - ✓ Ve službách jsou vstupy i výstupy ovlivněny vnitřními i vnějšími vlivy a působení především vnějších vlivů je těžko kontrolovatelné a měřitelné.
 - ✓ **Produktivitu ovlivňuje:** kategorie a třída zařízení, lokalita, produkt zařízení, rozsah základních a doplňkových služeb, sezónnost, struktura tržeb v členění na tržby za ubytování, za jídla a nápoje a ostatní služby, obsazenost ubytovacích kapacit, frekvence návštěvnosti a průměrná délka pobytu.
-

- ✓ Dalším problémem je, že ne všechny vstupy a výstupy jsou přesně měřitelné.
 - ✓ Produktivita je daná efektivností využití zdrojů.
 - ✓ **Efektivnost můžeme rozdělit na dva druhy** (Kutláková, 2014):
 - **efektivnost 1** – poměr vstupů (zdrojů) ke kapacitám, např. náklady na přípravu pokojů k celkovému počtu pokojů,
 - **efektivnost 2** – poměr vstupů k výstupu, např. náklady na přípravu pokojů k uskutečněným prodejem v Kč.
 - ✓ Hodnota v těchto dvou způsobech měření efektivity je v tom, že byla odstraněna nepřehlednost ve výkonnosti.
 - ✓ Např. hotel by mohl mít vysoce efektivní personál housekeepingu s vysokou úrovní produktivity.
 - ✓ Při použití standardních postupů k měření produktivity to nemusí být zcela jasné, protože náklady v oddělení housekeeping musí být porovnány s příjmy z prodeje pokojů.
-

Ekonomika a hospodárnost ubytovacích zařízení



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Hovoříme-li o využití ubytovací pokojové kapacity, má to opět několik aspektů.
 - ✓ V první řadě úkol maximálního využití začíná již na rezervačním a obchodním oddělení.
 - ✓ Pokud je kapacita hotelů rozdělena do různých typů, od kterých se odvíjí cena pokoje, je nezbytně nutné, aby také obchodní oddělení a rezervace prodávaly pokoje podle těchto segmentů.
 - ✓ V praxi se totiž často stává, že pokud již nejsou k dispozici pokoje nižší kategorie a je po nich poptávka, mívají prodejci tendenci prodávat standardní pokoje dále s tím, že host při příjezdu obdrží pokoj kategorie vyšší.
 - ✓ Tímto dochází k tzv. „**upgrade**“ **rezervace**, kdy je sice zákazník spokojen, neboť získal pokoj vyšší kategorie za cenu standardní, ale hotel přichází o potencionální tržby.
 - ✓ V den příjezdu je pak maximální využití kapacity ubytovací části úkolem recepce.
 - ✓ Zde je opět nutné dbát na několik věcí. Hotel potvrzuje většinou nejen typ pokoje (myšleno standard, superior, Junior Suite, atp.), ale také další atributy jako výhled, kuřácký, nekuřácký atp.
-

Ekonomika a hospodárnost ubytovacích zařízení



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Všechny přislíbené atributy je nutno zkontrolovat a případně provést korekci.
 - ✓ Dále je třeba při přidělování pokojů dbát, aby nebyl zbytečně poskytován upgrade.
 - ✓ Pokud se již recepce dostane do situace, kdy má pokoje vyšší kategorie a nedostatek pokojů standardních, může se pokusit na poslední chvíli tyto pokoje nabídnout s malým příplatkem příjíždějícím hostům s rezervací na standardní pokoj.
 - ✓ Velmi důležité při přidělování pokojů je také minimalizace pokojů, které jsou k dispozici pouze na jednu nebo dvě noci.
 - ✓ Ideálně by na sebe rezervace měly navazovat.
 - ✓ Pokud nám v rezervacích přibývá pokojů, které můžeme obsadit pouze na jednu noc, riskujeme, že nebudeme mít dostatek rezervací na jednu noc a pokoj bude muset zůstat neobsazen.
 - ✓ V případě, že očekáváme plnou obsazenost hotelu nebo máme zcela vyprodánu kapacitu v určitém segmentu, můžeme tak vytvořit nečekaně overbooking hotelu.
-



- ✓ V zájmu majitele a provozovatele objektu je potřeba nastavit takové systémy, které maximálně znemožní případné úniky tržeb z prodeje pokojů.
 - ✓ Běžně používaný systém počítá s denní kontrolou pokojů, kdy pracovníci Housekeepingu označí všechny obsazené pokoje ve formuláři, který je pak následně kontrolován podle skutečného stavu v hotelovém informačním systému.
 - ✓ Někdy je tato kontrola ještě podpořena tak, že například bezpečnostní služba nebo provozní vedoucí pracovník (tzv. Manager on Duty) zkontroluje namátkově několik pokojů označených v systému jako volné.
 - ✓ Tato kontrola navíc bývá spojena s kontrolou kvality úklidu a přípravy pokoje na příjezd hostů. Případné zjištěné rozdíly se hlásí řediteli hotelu a je nutno objasnit jejich důvod.
-

- ✓ Podle Smetany a Krátké (2009) je měření produktivity práce v ubytovacím zařízení značně komplikované z důvodů velkého množství výstupů a vstupů a činitelů, které na produktivitu práce působí.
 - ✓ Chceme-li produktivitu práce zvyšovat, měli bychom znát činitele, které ji ovlivňují.
 - ✓ Znalost těchto činitelů je předpokladem správného, ekonomicky zdůvodněného rozhodování o počtech a rozmístění pracovníků.
 - ✓ **Mezi základní činitele, které ovlivňují produktivitu práce oddělení housekeepingu, patří např.:**
 - motivace pracovníků k dosahování co nejlepších výsledků, např. formou odměňování, také kariérní růst může působit na zvyšování produktivity práce,
 - frekvence hostů, která ovlivňuje výši tržeb, a tím i produktivitu práce. Pracovníci nemohou vždy počet hostů ovlivnit,
 - kvalifikace, tj. způsobilost pracovníků vykonávat práce určitého stupně složitosti, přesnosti, namáhavosti jako výsledek dovedností, návyků, znalostí, zkušeností apod.,
-



- ✓ Ubytovací zařízení se mohou zaměřit také na různé způsoby využití tržních příležitosti, mezi které patří např. (Barnová, 2009):
- cenová politika (slevy v mimosezóně, při delším pobytu, sestavování paketů apod.),
 - segmentace (zaměření jen na určitou část trhu – např. účastníky kongresů),
 - různé formy spolupráce (s cestovními kanceláři, dopravci),
 - diverzifikace (vymezení se nabídkou speciálních služeb),
 - fúze (propojení se např. s provozovatelem horského střediska nebo zapojení se do řetězce hotelů),
 - kooperace (sdílení – např. parkoviště, prodejních míst) apod.
-

Shrnutí přednášky



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Efektivnost v nejobecnějším pojetí je vztah mezi účinkem (efektem), který poskytuje zkoumaný systém, a náklady nutnými pro jeho dosažení.
 - ✓ Efektivita je schopnost optimálně pracovat a produkovat výsledky s co možná nejúčinnějším využitím dostupného času, peněz a vstupů.
 - ✓ Hospodárnost je definována, jako takový průběh nákladů, při kterém je dosahováno požadovaných výstupů s co nejmenším vynaložením zdrojů, čehož je docíleno pomocí úspornosti a výtěžnosti.
 - ✓ Efektivnost můžeme popsat také jako stav, kdy z dostupných zdrojů získá firma maximální množství statků a maximální užitek.
 - ✓ Užitek je spojen s oblastí spotřeby či subjektem spotřebitele.
 - ✓ Pojem účelnost znamená rozhodovat se správně, vytyčovat správně cíle firmy a vše musí odpovídat předem zadaným cílům.
 - ✓ Efektivnost, hospodárnost a účelnost tvoří základní princip 3E (economy, effectiveness, efficiency), který by měl být dodržován, aby firma dosáhla svých stanovených cílů.
-

Shrnutí přednášky



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ V hotelových zařízeních ekonomický úsek odpovídá za efektivní řízení finančních prostředků hotelu a za sumarizaci tržeb za prodej zboží a služeb, evidenci výrobních a režijních nákladů, fakturaci za poskytnuté služby, bankovní styk apod.
 - ✓ Jednou z metod, jak šetřit finanční prostředky ubytovacích zařízení a zlepšit ekonomickou stránku hospodaření, je outsourcing.
 - ✓ Outsourcing je v současné době velmi populární a často diskutovaná metoda zajištění vybraných služeb externí dodavatelskou společností.
 - ✓ Jedním z hlavních ukazatelů výkonnosti podniku je produktivita práce.
 - ✓ Nejjednodušší vzorec pro měření produktivity práce je obecně určen podílem výstupů a vstupů.
 - ✓ V praxi se tento ukazatel definuje jako účetní přidaná hodnota (tedy jako suma výkonů) na jednoho zaměstnance.
 - ✓ Produktivitu ovlivňuje jak kategorie a třída zařízení, lokalita, produkt zařízení, tak i rozsah základních a doplňkových služeb, sezónnost apod.
-



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Děkuji za pozornost
