

Otázka: Moderní formy řízení hotelu

Předmět: Hotelnictví/Management

Přidal(a): Kami

Hotel

= ubytovací zařízení s minimálně 10 pokoji, vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených, může mít max. 5*

- Hotel ve **vlastním vlastnictví** nebo **hotelový řetězec**

Do moderních forem řízení hotelu patří:

Hotelové řetězce, Outsourcing, Franchising, Yield a Revenue Management, Green Management

Hotelové řetězce

První hotelový řetězec:

Na počátku 20. století se objevuje první sdružování hotelů v řetězce.

Vrcholný rozmach lze zaznamenat **po 2. světové válce**.

Za průkopníka lze považovat franchisingový **řetězec InterContinental**, který byl založen v roce 1946 **leteckou společností PanAmerican** jako součást expanze společnosti při poskytování služeb unifikovaného standardu.

- Hotely jsou vzájemně propojené různou úrovní spolupráce (např. **poskytování služeb a vlastnické vztahy**)
- Jsou stavebními kameny světového cestovního ruchu
- Disponují velkým marketingovým a organizačním potenciálem
- Vykazují vysokou dynamiku růstu a expandují na nové trhy
- **Určují standardy** vybavení a zařízení podle zařazení hotelů do příslušné třídy
- Vymezují pracovní postupy
- Jsou **rozšířené po celém světě**, mají **pobočky v mnoha zemích**, a proto jsou známé
- Každý 5. hotel je součástí nějakého řetězce
- **Zaměstnanci** z jednoho hotelového řetězce **mají stejný výcvik**
- Stejná je i **propagace, vybavení, společný informačně-rezervační systém, marketing**, atd.
- Snahou všech hotelových řetězců je **vzájemná spolupráce** mezi hotely a z toho plynoucí **úspora nákladů**
- Stále více se využívá **Bed&Breakfast** a **Agroturistika**, lidé chtějí raději do přírody než do měst

Příklady hotelových řetězců:

Best Western

Holiday Inn

Hilton

Clarion

Barcelo

Ibis

Sleep In

Způsoby fungování hotelových řetězců

DOBROVOLNÝ ŘETĚZEC

- Několik **nezávislých hotelů se sdruží** s úmyslem podnikat společné akce, které si samostatně nemohou dovolit (reklama, rezervační systém, propagační akce)
- Sdružují se na základě stanovených standardů kvality a zaměření produktu
- Spojení jim zajišťuje větší konkurenceschopnost a znalosti

INTEGROVANÝ ŘETĚZEC

- Charakteristický **pevnými vazbami**, kdy jednotlivé hotely ztrácí svou samostatnost a stávají se vlastnictvím hotelové společnosti

DALŠÍ SYSTÉMY

- Jednotlivé **hotely mají větší míru samostatnosti**
- Franchising
- Smlouva o řízení hotelu
- Nájemní smlouva

SMLOUVA O ŘÍZENÍ

- **Management contract**
- Běžně užívaným typem obchodní smlouvy
- **Vlastník hotelu + firma se specifickým manažerským know-how**
- Řízení hotelového provozu se dostává do rukou hotelové společnosti
- Vlastník má k dispozici profesionální management a zkušenosti, nese právní a finanční odpovědnost a je mu poskytnuto obchodní jméno

NÁJEMNÍ SMLOUVA

- **Pronájem budovy do správy jiného subjektu**
- Nájemce hospodaří vlastníkovým jménem
- Vlastník ztrácí přímou kontrolu nad hotelem, nemůže zasahovat do řízení
- Se zánikem smlouvy nájemce odnáší své know-how
- Vlastníkovi hotelu zůstává jen vlastnictví budovy, veškerý zisk jde hotelové společnosti

Výhody hotelových řetězců

- **Finanční** – součást známé značky ® menší riziko neúspěchu, menší náklady na reklamu, propagaci
- **Marketingové** – součást řetězce ® společná reklama, rezervační systém, databáze zákazníků
- **Manažerské** – vlastní vzdělávací zařízení
- **Technické** – centrálně se zajišťuje údržba, praní prádla
- **Všeobecná důvěra** – hosté ví, co mají čekat, banky poskytnou úvěr
- **Výhody v nákupu** – lepší postavení na trhu, příznivější ceny

Nevýhody hotelových řetězců

- Problémy v oblasti komunikace
- Složitá organizační struktura
- Problémy v oblasti kontroly – vhodný kontrolní systém

Franchising

- Vznik v USA
 - Po 2. světové válce se uchytil v oblasti fast food, restauračních a hotelových řetězcích
 - Představuje marketingový **system distribuce zboží, služeb nebo technologie**, který je **založen na spolupráci mezi právně a finančně samostatnými a nezávislými stranami**
-
- **Franchisor** = poskytovatel
 - **Franchisanti** = příjemci, uživatelé
-
- Franchisor zaručuje franchisantům právo a ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí
-
- **Právo franchisanta:**
 - Užívat obchodní jméno franchisora
 - Ochrannou známku, značku služeb
 - Know-how
 - Obchodní a technické metody
 - Systém postupů
 - Profesionální pomoc (připojování provozovny do řetězce, průběh plnohodnotného členství)
 - Zavádění standardů kvality
 - Ekonomické poradenství
 - Vyhodnocování kvality
 - Technická pomoc

Provozní franchising

- Je nejrozšířenější formou franchisingu
- Licence k používání systému celkového obchodního řízení nezávislé provozovny
- Propůjčuje se jméno, provozní systém, ochranné známky, obchodní formát, manuály, chráněné receptury, strategie,...
- Umožňuje se stát úspěšným podnikatelem bez jakýchkoliv znalostí daného oboru, bez praxe a zkušeností a s několikanásobně menším rizikem

Provozovny závislé

- Franchisor si ponechá tyto provozovny pod vlastním řízením a financuje je vlastními prostředky

Provozovny nezávislé

- Ostatní provozovny ve vlastnictví uživatelů propůjčené licence
- Franchising nabízí mnoho výhod, bezpečnější podnikání a relativně vysokou rentabilitu vloženého kapitálu
- Uplatňuje se zejména v oblasti malého a středního podnikání
- **Franchisingové společnosti v ČR:** hotelový řetězec Orea Hotels, restaurace Potrefená husa

Výhody franchisingu

- **Pro franchisora:**
 - Rozšíření základní organizace
 - Kapitálové výhody
 - Méně zátěže v personálu a dislokální oblasti
 - Širší distribuční možnosti

- Rozložení rizika podnikání

- **Pro franchisanta:**

- Sdílení know-how, standardy kvality, normy chování zaměstnanců, rozsah poskytovaných služeb, design interiéru
- Snížení rizika podnikání
- Získává ověřenou koncepci, která obstála v konkurenci
- Společná nákupní politika, hromadný nákup, používání jedné značky
- Větší důvěra zákazníků, bank, zahraničních investorů

Nevýhody franchisingu

- Franchisor, před provozováním franchisingu, musí investovat nemalou částku a čas
- Franchisor nemůže řídit pobočku, která patří franchisantovi, jako svou vlastní
- Franchisor musí kontrolovat franchisanty, zda dodržují stanovené standardy kvality (udržení dobrého jména)
- Franchisant se musí podřizovat pokynům a kontrole centrály

Outsourcing

= **využívání vnějších zdrojů**

- Podstatou je vytěsňování či vyčleňování určitých podnikových činností z podniku a jejich **zabezpečení u jiné firmy** (externího poskytovatele)
- Představuje rozhodování mezi dvěma strategiemi „vyrob nebo nakup“
- Projevuje se víceméně na každém úseku hotelového provozu
- Výsledkem by mělo být **snížování nákladů** a lepší plánování nákladových položek

• **Příklady některých služeb:**

- Stravovací služby
- Housekeeping a praní prádla
- Údržba a technická správa
- Bezpečnostní služby
- Správa počítačových sítí
- Účetnictví
- Právní služby
- Tiskařské a designérské služby

Výhody outsourcingu

- Nižší náklady
- Zvýšená úroveň konkurenceschopnosti podniku
- Snadnější řízení celé organizace
- Zvýšená flexibilita

Nevýhody outsourcingu

- Závislost na externím partnerovi
- Únik citlivých informací
- Problémy s návratem do původního stavu v případě neshod nebo při zjištění, že outsourcing není efektivní
- Příliš pevně daná smlouva

Yield & Revenue management

- Soubor nástrojů a manažerských technik, které umožňují podniku maximalizovat tržby a zisk
- Oba přístupy se vzájemně prolínají a souhrnně se označují zkratkou **RYM**
- **Hra s čísly s cílem stanovit reálnou prodejní cenu s ohledem na:**
 - Ekonomické výsledky
 - Znalosti prostředí
 - Konkurenceschopnost
 - Předvídavost
- Prodat správný pokoj správnému zákazníkovi ve správném čase za správnou cenu a na správnou dobu pobytu
- Určování rozdílných sazeb za stejnou službu různým zákazníkům
- Žádoucími výsledky je zvyšování obsazenosti hotelu mimo sezónu

Možnost využívání je vymezena následujícími podmínkami:

- **Vysoké fixní náklady a k nim relativně nízké variabilní náklady**
 - Výrazná sleva na ubytování, než aby zůstal pokoj prázdný
- **Schopnost predikovat příjmy**
 - Zájem o služby, část zákazníků stornuje rezervaci
- **Schopnost segmentovat zákazníky a služby**
 - Různé segmenty hostů – různá cena
obchodní cestující X cestující za účelem rekreace
- **Prodej služeb předem**
 - Krátkodobé, dlouhodobé, skupinové rezervace
- **Pomíjivost služeb**
 - Služba je dočasná, nelze ji čerpat v jiném termínu
- **Schopnost předvídat budoucnost**

- Rozdělení klientely na základě cenové elasticity a času nákupu (rezervace) služeb
- **Dříve:** jednotná cena za pokoj
- **Dnes:** diferenciacce cen v závislosti na typu pokoje
- Strategie tvorby cen na základě poptávky (sledování cen pokojů s cílem zlepšit jak hladiny tržeb, tak i obsazenost)
- V současnosti již ceny nebývají přímo spojeny s kvalitou ubytování nebo náklady na poskytované služby, ale jsou založeny na cenové elasticitě poptávky
- Zvyšuje se poptávka (obsazenost), klesá nabídka (volné pokoje) – uzavírají se nižší cenové sazby pro prodej pokojů (v nabídce zůstávají pouze sazby vyšší)
- Hotely v současné době potřebují udržovat takovou obsazenost, aby byly pokryty minimálně provozní náklady

Výhody

- Zdokonalování komunikace
- Lepší management volných a dostupných kapacit v oblasti pokojů
- Přesnější cenová politika a diskontování
- Lepší konkurenceschopnost
- Zdokonalováním výše uvedených oblastí podnik dosáhne vyššího objemu tržeb a růstu zisku

Nevýhody

- Odcizení se zákazníkovi
- Ztráta budoucího obchodu a příležitostí
- Snaha implementovat RYM vyvinutý jinými společnostmi bez ohledu na to, že podnik je unikátní a pro jeho nezbytné úpravy a změny dle specifických požadavků

Důležité pojmy

BUDGET

- Rozpočet určující předpokládané výsledky každého oddělení a hotelu jako celku
- Plnění budgetu je základním provozním cílem hotelu
- Určuje předpokládanou výši obsazenosti, počet zaměstnanců, výši předpokládaných nákladů

DAILY/WEEKLY PICK-UP

- Vyjadřuje změnu v počtu rezervovaných pokojů porovnávaných za určité období
- Důležitý údaj pro odhad celkové obsazenosti pro jednotlivé dny v roce
- Vysoký pick-up v daném období signalizuje zájem o konkrétní datum a umožňuje hotelu operativně zvýšit cenu

DEMAND CALENDAR

- Obsahuje informace o kongresech, veletrzích a dalších událostech v hotelu a jeho okolí

Sledované parametry a ukazatele

OBSAZENOST

- Vyjadřuje se obvykle v % nebo v tzv. pokojonocích
- Základním ukazatelem statistik
- Ukazuje sezónnost a předurčuje strategii prodeje
- Významný ukazatel při tvorbě finančního rozpočtu

PRŮMĚRNÁ DOSAŽENÁ CENA ZA POKOJ

- Udává se v příslušné měně, standardně bez DPH a bez snídaně
- Základní ukazatel statistik
- Předurčuje strategii RYM
- Významný ukazatel při tvorbě finančního rozpočtu
- Vždy je důležité sledovat jak obsazenost, tak průměrnou cenu za pokoj

TRŽBA ZA UBYTOVÁNÍ

- Udává se v příslušné měně, standardně bez DPH a bez snídaně
- Je nosným parametrem pro finanční rozpočet
- Významný ukazatel potenciálu zisku a výchozím parametrem většiny investičních rozhodnutí

TRŽBA ZA DOSTUPNÝ/DISPONIBILNÍ POKOJ

- Udává se v příslušné měně, standardně bez DPH a bez snídaně
- Dokladuje úspěšnost obchodní strategie ve smyslu optimálního využití ubytovací kapacity s přihlédnutím na její velikost

Cenové sazby

ADVANCED RATES

- Nejnižší ceny, ale mají nejvyšší podmínky (stanovená min. délka pobytu, platba předem,...)
- Platí se dopředu, při stornech hotely nevrací a nebo jen malou částku

PACKAGE & WEEKEND BREAKS

- Balíčky služeb spojené obecně s ubytováním a stravováním
- ADD ONS (přidané služby) - volná konzumace minibarových položek, transport z letiště,...

CORPORATE RATES

- Ceny určené pro velké společnosti

RACK RATES

- Nejvyšší tzv. pultová cena
- Aplikuje se po celou dobu nabídky (ubytování bez rezervace)
- Význam stoupá při růstu obsazenosti

OPTIONAL RATES

- Často typ Package, která zahrnuje více Add Ons
- Služby přiřčené k sazbě za ubytování

CONTRACTED RATES

- Ceny smluvně zakotvené mezi hotelem a organizátory (kongresových akcí, CK a CA, či finální zákazníci)
- Zpravidla pro skupinové rezervace

Up-selling

- Představuje jeden z nástrojů pro maximalizaci tržeb užívaných v rámci RYM
- Probíhá **na úseku front office**
- Má za cíl (na základě znalostí produktu a poznání potřeb zákazníka) **aktivně nabízet a prodávat dodatečné služby a produkty** (dochází ke zvýšení tržeb)

Z pohledu hosta:

- Personál se zajímá o klientovi potřeby
- Snaží se mu přiblížit další služby hotelu a zároveň nabídnout výhodný nákup

Z pohledu provozovatele

- Hotelu přináší systém navýšení tržeb
- Každý zaměstnanec v kontaktu s hostem je členem obchodního týmu a podílí se na růstu tržeb

Green management

- **Zelený management**

- Označuje filozofii, technologii a metodiku řízení hotelu zaměřenou na optimalizaci vlivu hotelového provozu na životní prostředí

- **Hlavní cíle:**

- Šetrné nakládání s materiálem, energiemi a dalšími zdroji
- Úsporný provoz
- Redukce faktorů zatěžujících životní prostředí
- Hotelové trendy – příklon k ekologii, princip trvale udržitelného rozvoje
- Převážně velké hotely, hotelové řetězce
- Příčiny můžeme hledat jak na straně poptávky, tak na straně nabídky
- Koncept zeleného hotelu může být vhodným marketingovým nástrojem pro boj s konkurencí
- Vyšší vstupní investiční náklady, školení personálu, vyšší nároky na hotelové dodavatele a poskytovatele outsourcingových služeb

- Green management znamená pro hotel **dlouhodobý závazek a soustavný proces**, který **probíhá v několika fázích:**

- **Motivace**

- Osoba odpovědná za vedení green managementu
- Vysvětlit vše zaměstnancům, průběžně učit a motivovat
- Brát v úvahu nápady zaměstnanců

- **Plánování akce**

- Lze přistoupit tehdy, jsou-li pracovníci dostatečně motivováni, znají smysl ekologického řízení
- Analýza současného stavu, formulace návrhů na zlepšení a přípravu plánu
- Stanovení cílů, priorit, postupů, vymezení odpovědnosti

- **Realizace**

- Nejobtížnější fáze
- Příprava osobních plánů (pro zaměstnance, ochrana život. prostředí je jejich náplní práce)
- Školení zaměstnanců, informace o dílčích změnách, podpora a zveřejnění

výsledků jejich snažení

- **Sledování výsledků**

- Analýza a vyhodnocení dosažených záměrů a cílů
- Soustavný a trvalý monitoring
- Odhalení chyby - nápravná opatření

- **Omezení spotřeby energie** (úsporné žárovky, těsnění oken a dveří, vypínání topení v neobsazených částech,...)
- **Omezení spotřeby vody** (omezovače průtoků do baterií a sprchových hlavice, dešťová voda na zalévání, zapínání praček jen když jsou plné,...)
- **Omezení produkce odpadu** (koše na tříděný odpad, nápoje ve vratných lahvích, nové využití opotřebovaného materiálu, kompostování,...)
- **Využívání obnovitelných zdrojů a látek, které jsou méně nebezpečné pro život. prostředí** (recyklované výrobky, využití fotovoltaické energie, regionální produkty,...)
- **Podpora komunikace a vzdělávání v oblasti život. prostředí** (dostatečně upozorňující info. o výměně ručníků, ložního prádla, třídění odpadů, zásady ochrany přírody v destinaci,...)

Ecolabelling

- Zavedení green managementu bývá spojeno s usilováním o certifikaci
- Služby daného hotelu jsou šetrné tzv. ecolabelling
- Certifikace je podmíněna splněním určitých kritérií
- Provoz prokazatelně šetří životní prostředí a přispívá k ochraně zdraví zaměstnanců, hostů i svého okolí

Nejvýznamnější systémy ekologické certifikace ubytovacích zařízení patří:

- EMS
- The Flower
- Ekologicky šetrná služba
- LEED

- V ČR není takových zařízení zatím příliš mnoho
- Překážkami jsou vysoké vstupní náklady, slabé povědomí veřejnosti o ekoznačkách, nedostatečné výhody v oblasti propagace
- Kromě certifikace probíhají po celém světě soutěže a pravidelná oceňování ubytovacích zařízení
- AHR ČR uděluje každoročně ocenění Green manager