

Potreba a význam auditu v hoteli

Ten, kto v súčasnej dobe vlastní hotel, určite najlepšie vie, že kríza všetko zmenila, a teraz viac ako inokedy platí, že vôbec nie je ľahké hotel efektívne prevádzkovať. V dôsledku vplyvu ekonomickej krízy sa firmy, a teda aj hotely, snažia čo najúčinnejšie optimalizovať svoje náklady bez narušenia kvality poskytovaných služieb.

Otázkou je, ktorými cestami šetrenia sa vydať, na aké oblasti sa zamerať, aké opatrenia zaviesť. Jedným z riešení je zveriť sa do rúk odborníkov, ktorí v hoteli uskutočnia audit, a to buď komplexný audit hotela, alebo čiastkový – zameraný na určité konkrétne oblasti (napr. finančný, personálny, organizačný, audit F&B, audit prevádzkových nákladov a pod.).

O význame a potrebe auditu v hoteloch sme sa rozprávali s Ing. Janom Fickom, generálnym riaditeľom spoločnosti Labartt Hospitality, ktorá uvedené služby poskytuje v Českej a Slovenskej republike.

G: Môžete nám bližšie objasniť, čo si máme pod pojmom audit hotela vlastne predstaviť?

Komplexný audit hotela predstavuje ucelenú a detailnú analýzu všetkých hotelových procesov a stredísk, so zameraním na zhodnotenie súčasného stavu, silných a slabých stránok hotela, odhalenie krízových miest

a sformulovanie konkrétnych opatrení, ako tieto slabé miesta minimalizovať, resp. odstrániť a „ozdraviť“ a zlepšiť fungovanie hotela. Čiastkové audity využívajú niektoré hotely, keď cítia alebo sú si vedomé, kde je ich slabina (napr. prezamestnanosť v hoteli, zle fungujúce F&B a pod.) a chcú počuť profesionálny názor od človeka mimo hotel, ktorý nie je „zaslepený“ rutinnou prevádzkou, resp. získať od odborníka konkrétne opatrenia ako sa v problémovej oblasti zlepšiť a aké nápravné opatrenia uplatniť, aby hotel smeroval k dosiahnutiu cieľového stavu a zlepšeniu svojho postavenia na trhu. V súčasnej dobe je táto problematika pre hoteliérov oveľa páľčivejšia ako inokedy, čo dokazuje aj viacero auditov (personálny, audit F&B, audit prevádzkových nákladov), ktoré sme riešili v hoteloch a reštauráciách v Čechách a na Slovensku.

G: Prečo je lepšie spoľahnúť sa v týchto otázkach na odborníkov a nie pokúšať sa analyzovať a hľadať riešenie samostatne?

Odpovede na problémové otázky alebo hľadanie riešenia je sčasti samozrejme možné urobiť aj vlastnými silami, internými analýzami, poradami a podobne. Avšak v dobe prudkých zmien alebo krízy je vhodnejšie najatť si odborníkov. Zásadné dôvody sú dva: robia to častejšie a majú teda know-how a porovnanie. Druhý dôvod je – sú cudzí, nie sú teda zaťažení väzbami v hoteli, a verte – o tie väzby ide predovšetkým. Ak sa teda následne vlastníci alebo vrcholové vedenie hotela rozhodne o uskutočnení auditu, buď vlastnými zdrojmi alebo pomocou externých špecialistov, musí ísť o vlastné rozhodnutie a o riešenie skutočných potrieb. Je teda potrebná otvorená spolupráca zo strany vedenia alebo majiteľov.



G: Poďme sa teda baviť konkrétne. V čom pre majiteľov hotela spočíva význam napríklad už spomenutého auditu F&B a auditu prevádzkových nákladov?

Audit F&B sa zameriava najmä na Lobby bar, reštauráciu, kaviareň, prípadne iné F&B strediská, ktoré sa v hoteli nachádzajú. Audit F&B detailne zanalyzuje nákladovosť strediska, nakladanie so surovinami, odhalí prípadné „straty z nepoctivosti“, organizačnú štruktúru, kontrolné mechanizmy, rozvrhnutie a využívanie pracovnej doby a pod. a sformuluje konkrétne závery a odporúčania, ako aj ich význam na hospodárenie strediska. Audit prevádzkových nákladov je veľ-

mi dobrým nástrojom na analýzu dodávateľských vzťahov v hoteli, resp. analýzu konkrétnych dodávateľských zmlúv a zmluvných podmienok. Vo všeobecnosti sa teda jedná o audit nákladov hotela na prevádzkové vybavenie a spotrebné predmety – vybavenie izieb, kuchyne, reštaurácie, nákup čistiacich a hygienických prostriedkov, hotelovej kozmetiky atď. Výstupom uvedeného auditu zvyčajne býva návrh nových dodávateľov, ktorí budú dodávať spomenuté predmety v rovnakom štandarde, za výhodnejších podmienok a lepšiu cenu, alebo aj odporúčanie, čo by sa ešte dalo vyjednať v už uzavretých zmluvách (určitý objem nápojov zdarma a pod.).

G: A čo personálny audit? Aké výhody z neho plynú vlastníkom hotela, resp. riaditeľom?

Základný význam personálneho auditu nespočíva v kontrole práce manažérov a radových pracovníkov v nimi riadených útvaroch, ako by sa mylne mohlo zdať. Zmysel personálneho auditu je v hľadaní slabších alebo rizikových miest v oblasti riadenia, personálnej práce a vnútrofirmej komunikácie za účelom trvalého zlepšovania. Nie je to teda iba prosté zistenie, kde by sa dalo teraz iba prosté zistenie, kde by sa dalo teraz narýchlo ušetriť prepúšťaním pracovníkov a na koho sa dá ešte nahrnúť väčší diel práce. Personálny audit má význam preto, že manažérov, majiteľov a ideálne aj pracovníkov dovedie k hlbšiemu poznaniu a porozumeniu fungovaniu hotela, či trendom v organizácii, a všetci títo si spoločne vezmú za úlohu trvalé a neustále zlepšovane väzieb a procesov. Musíme zdôrazniť slovné spojenie „trvalé zlepšovanie“. Ak personálny audit využijú hotely jednorázovo až vo chvíli, kedy im „natieklo do lode“, je to vždy ťažšie, ako ho využívať

pravidelne. Radikálna zmena kladie vysoké nároky na organizáciu. Ale lepšie radikálny rez, ako „laissez faire“ – nechať veci byť, aby sa diali a potom sa len dívať, ako Vám konkurencia ukazuje chrbát (majiteľ dvere, ekonóm červené čísla, zamestnanci našťvanú tvár a výpoveď). Dôležitým a prvým krokom je zamedzenie spájania personálneho auditu s konkrétnymi zamestnancami. Je nutné to nahradiť úprimnou snahou hľadať konkrétne úzke miesta, problémy, názory, smerovania. Je treba si uvedomiť, že v konečnom dôsledku nie sú problémy to, čo Vás zaujíma – Vás zaujíma riešenie.

G: V poriadku, mám teda objednaný audit hotela, dostanem do rúk výslednú správu, a čo potom?

Keď majiteľ hotela dostane výslednú správu, resp. sú mu odprezentované závery a odporúčania, ocitá sa akoby na ďalšom začiatku: stojí pred ním to najpodstatnejšie – implementácia. Ani tu nie je zlé vyžiadať si podporu externých špecialistov – mnohé kroky budú nepopulárne a vždy je dobré nechať externistu byť tým zlým policajtom. Každopádne, čo by to bolo za manažéra (vrcholového), keby nedokázal urobiť aj menej populárne kroky. Dôležité je naozaj začať a uviesť odporúčania do praxe, aby tak bolo možné v dohľadnej dobe doceliť efektívnejšie fungovanie a hospodárenie hotela. Ak pritom hovoríme o ďalších začiatkoch – áno, ale nemožno si myslieť, že máme na celý život hotela „vystarané“ – ak vedenie nebude korigovať svoje kroky, prispôbovať ich vnútornému aj vonkajšiemu prostrediu hotela (teda audit v menšom rozsahu pravidelne opakovať), bolo potom všetko úsilie zbytočné a život hotela môže byť sakramentsky krátky. 🍷