

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza hospodaření ubytovacích zařízení Univerzity Karlovy
Věra Barnová

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Věra BARNOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**

Název tématu: **Analýza hospodaření ubytovacích zařízení Univerzity Karlovy**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Osnova:

Úvod

1. Analýza nákladů a výnosů obecně
2. Ubytovací zařízení Univerzity Karlovy
3. Analýza nákladů a výnosů ubytovacího zařízení
4. Analýza využití ubytovací kapacity
5. Návrhy a doporučení

Závěr

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- Altman, E. I. *Corporate Financial Distress: A Complete Guide to Predicting, Avoiding and Dealing with Bankruptcy*. 1st Edition. New York: John Wiley, 1983. ISBN 0-4710-8707-6
- Grünwald, R. – Holečková, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2
- Higgins, R. C. *Analýza pro finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-404-5
- Růčková, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2
- Sedláček, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1830-6
- Valach, J. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Radim Roudný, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. června 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 1. května 2009

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 24. 8. 2009

Věra Barnová

Poděkování:

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Radimu Roudnému, CSc. za pomoc při zpracování této bakalářské práce.

ANOTACE

Práce je zaměřena na analýzu hospodaření vybraných ubytovacích zařízení Univerzity Karlovy v Praze v letech 2005–2008. Shrnuje základní poznatky z oblasti analýzy nákladů a výnosů, podmínky vykonávání doplňkové činnosti na veřejných vysokých školách a typy ubytovacích zařízení provozovaných Univerzitou Karlovou. Cílem bylo shromáždit data popisující ekonomickou situaci zkoumaných ubytovacích zařízení, analyzovat je a navrhnout kroky ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

veřejná vysoká škola; doplňková činnost; ubytovací zařízení; ubytovací kapacita; analýza hospodaření; bod zvratu

TITLE

The economic analysis of accommodation facilities of the Charles University

ANNOTATION

This work focusses on the economic analysis of selected accommodation facilities of the Charles University in Prague in years 2005-2008. It summarizes basic knowledge of cost and revenue analysis, the conditions of carrying out additional activities of public universities and the types of accommodation facilities operated by the Charles University. The aim was to gather information describing the economic situation of examined accommodation facilities, analyze it and propose steps towards improvement.

KEYWORDS

public university; additional activities; accommodation facilities; accommodation capacity; economic analysis; break-even point

OBSAH

SEZNAM ZKRATEK	9
ÚVOD	10
1 ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ	11
1.1 NÁKLADY	11
1.1.1 <i>Definice</i>	11
1.1.2 <i>Členění nákladů</i>	11
1.1.3 <i>Odpisy</i>	14
1.1.4 <i>Nákladové funkce</i>	14
1.1.5 <i>Kalkulace nákladů</i>	15
1.1.6 <i>Rozpočty</i>	17
1.2 VÝNOSY	17
1.2.1 <i>Definice a členění</i>	17
1.2.2 <i>Tržby</i>	18
1.2.3 <i>Cena</i>	19
1.2.4 <i>Výnosové funkce</i>	19
1.3 HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	20
1.3.1 <i>Výkaz zisku a ztráty</i>	20
1.4 VZTAHY MEZI VÝNOSY A NÁKLADY – BOD ZVRATU	21
1.5 PRODUKTIVITA	24
1.5.1 <i>Kvalita</i>	24
1.6 FINANČNÍ ANALÝZA	25
1.6.1 <i>Informační zdroje finanční analýzy</i>	25
1.6.2 <i>Členění, techniky a metody finanční analýzy</i>	25
1.6.3 <i>Vybrané ukazatele rentability pro analýzu doplňkové činnosti</i>	27
1.7 SWOT ANALÝZA	28
2 VEŘEJNÉ VYSOKÉ ŠKOLY, JEJICH HOSPODAŘENÍ A OBECNÉ PODMÍNKY PROVOZOVÁNÍ UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ	29
2.1 VEŘEJNÉ VYSOKÉ ŠKOLY	29
2.1.1 <i>Rozpočet</i>	29
2.1.2 <i>Majetek</i>	30
2.2 DOPLŇKOVÁ ČINNOST VEŘEJNÉ VYSOKÉ ŠKOLY	30
2.2.1 <i>Zákonná úprava</i>	30
2.2.2 <i>Vnitřní předpisy</i>	31
2.3 PODMÍNKY PROVOZU UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ	33
3 UNIVERZITA KARLOVA A JEJÍ UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ	35
3.1 UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE	35
3.1.1 <i>Základní údaje</i>	35
3.1.2 <i>Historie a současnost</i>	35
3.1.3 <i>Ekonomická situace UK</i>	36
3.2 UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ UK	38
3.2.1 <i>Koleje UK</i>	39
3.2.2 <i>Studijní střediska</i>	41
3.2.3 <i>Výcviková a rekreační střediska</i>	41
3.2.4 <i>Další ubytovací zařízení</i>	42
3.3 UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ REKTORÁTU UK	43
3.3.1 <i>Ubytovací zařízení UK – Celetná 14 (Opitzův dům)</i>	43
3.3.2 <i>Ubytovací zařízení UK v Jinonicích</i>	44
3.3.3 <i>Organizace</i>	45

4	ANALÝZA VYUŽITÍ UBYTOVACÍ KAPACITY	49
4.1	ZÁKLADNÍ UKAZATELE	49
4.1.1	<i>Kapacita</i>	49
4.1.2	<i>Počet hostů</i>	50
4.1.3	<i>Průměrná délka pobytu</i>	52
4.1.4	<i>Počet přenocování (lůžkodny)</i>	53
4.1.5	<i>Počet odbydlých dnů na pokoj (pokojodny)</i>	55
4.1.6	<i>Další ukazatele</i>	56
4.2	PROCENTO VYUŽITÍ UBYTOVACÍ KAPACITY	56
4.2.1	<i>Vzorec</i>	56
4.2.2	<i>Optimální využití</i>	56
4.2.3	<i>Procento využití kapacity UZ Celetná 14 a UZ Jinonice</i>	57
4.2.4	<i>Odvětvové srovnání</i>	58
4.3	MOŽNOSTI ZLEPŠENÍ VYUŽITÍ KAPACITY	59
4.3.1	<i>Standardní metody</i>	59
4.3.2	<i>Význam sběru dat</i>	60
5	ANALÝZA HOSPODAŘENÍ.....	61
5.1	HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	61
5.1.1	<i>Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty</i>	61
5.1.2	<i>Ukazatele rentability</i>	63
5.2	ANALÝZA VÝNOSŮ	64
5.2.1	<i>Ceny</i>	65
5.2.2	<i>Analýza tržeb</i>	65
5.2.3	<i>Porovnání cen konkurence</i>	68
5.3	ANALÝZA NÁKLADŮ	70
5.3.1	<i>Rozdělení nákladů podle místa vzniku</i>	72
5.3.2	<i>Odhad fixních nákladů v UZ Celetná 14</i>	75
5.4	ANALÝZA BODU ZVRATU V UZ CELETNÁ 14	78
6	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ.....	81
6.1	SWOT ANALÝZA	81
6.1.1	<i>Silné stránky</i>	81
6.1.2	<i>Slabé stránky</i>	81
6.1.3	<i>Příležitosti a hrozby</i>	82
6.2	DOPORUČENÍ PRO ZEEFEKTIVNĚNÍ ČINNOSTI	83
6.2.1	<i>Organizační struktura</i>	83
6.2.2	<i>Informace pro rozhodování</i>	83
6.2.3	<i>Řízení nákladů a výnosů (ceny a využití kapacity)</i>	83
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM TABULEK	90
	PŘÍLOHY	91

Seznam zkratek

ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
ČR	Česká republika
DČ	Doplňková činnost
DD	Dlouhodobé
DPH	Daň z přidané hodnoty
ETF	Evangelická teologická fakulta
FRIM	Fond reprodukce investičního majetku
HČ	Hlavní činnost
hl. m.	Hlavní město
HUN	Haléřový ukazatel nákladovosti
HV	Hospodářský výsledek
KaM	Koleje a menzy
Kč	Koruna česká
KD	Krátkodobé
ks	Kusy
L	Lůžko
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
os.	osoba
RUK	Rektorát Univerzity Karlovy v Praze
Sb.	Sbírka zákonů
SBZ	Správa budov a zařízení
SZ	Sociální zařízení
TQM	Total Quality Management (celkové řízení kvality)
UK	Univerzita Karlova v Praze
UZ	Ubytovací zařízení
VŠ	Vysoká škola
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze
VVŠ	Veřejná vysoká škola

Úvod

Je řada důvodů pro existenci vysokých škol – poskytují vzdělání, rozvíjí vědu a tvořivost, přispívají ke kulturnímu životu – a našla bych jistě mnoho dalších motivů. Na rozdíl od „komerčních“ podniků není jejich hlavním cílem vytváření co nejvyššího zisku, ale služba společnosti. Vysoké školy se řadí mezi neziskové organizace.

Vedle příspěvků státu a různých dotací je zdrojem financování veřejných vysokých škol také doplňková činnost. U mnou zkoumané Univerzity Karlovy v Praze činí podíl vlastních výnosů na celkových příjmech přibližně 30 %. Na rozdíl od důrazu a „veřejné pozornosti“ věnované efektivnosti využívání veřejných rozpočtů, z kterých je financována činnost hlavní, stojí využívání vlastních zdrojů tak trochu ve stínu.

Název mé bakalářské práce – Analýza hospodaření ubytovacích zařízení Univerzity Karlovy – ve většině lidí pravděpodobně evokuje koleje nebo další zařízení určená pro ubytování studentů. Jak jsem již ovšem uvedla, je podle mého názoru této oblasti věnována dostatečná pozornost. Cílem mé práce je analýza provozu dvou rektorátních ubytovacích zařízení v Praze – v Celetné ulici 14 (dále jen UZ Celetná 14) a v ulici U Kříže 8 (dále jen UZ Jinonice) – které univerzita provozuje právě v doplňkové činnosti. Tato zařízení jsou určena pro krátkodobé ubytování významných hostů univerzity i jednotlivých fakult; lektorů, kteří přijíždějí na delší dobu, ale v případě volné kapacity i pro hosty jiných organizací.

V teoretické části se zaměřím na objasnění základních pojmů týkajících se hospodaření firmy – budu se věnovat nákladům, výnosům, výsledku hospodaření, ale také bodu zvratu a ukazatelům rentability. Vzhledem k velkému rozsahu této oblasti se budu zabývat především základním členěním a uvedením informací, které jsou podstatné pro zpracování následující praktické části. Dále shrnu pravidla fungování doplňkové činnosti na veřejné vysoké škole a obecné předpoklady poskytování ubytovacích služeb.

Po krátkém představení Univerzity Karlovy v Praze a přehledu jejích ubytovacích zařízení analyzuji využití ubytovací kapacity vybraných výše uvedených zařízení a jejich hospodaření.

Hlavním cílem této práce je shromáždit a analyzovat informace týkající se ekonomické situace ubytovacích zařízení UK – Celetná 14 a Jinonice, provozovaných v doplňkové činnosti, v letech 2005–2008 a navrhnout kroky, které by vedly ke zlepšení.

Veškeré teoretické poznatky budu čerpat z dostupné odborné literatury. Podklady použité pro zpracování praktické části pochází především z vnitřních předpisů a interních materiálů Univerzity Karlovy v Praze, jíž jsem zaměstnancem.

1 Analýza nákladů a výnosů

Řízení nákladů a výnosů je nezbytným předpokladem pro efektivní a hospodárnou činnost každého podniku. Zároveň jsou informace o hospodaření důležité pro rozhodování o budoucím směřování.

1.1 Náklady

1.1.1 Definice

V literatuře můžeme nalézt různé definice nákladů, např.:

- *náklady podniku jsou peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů¹,*
- *náklad představuje cenu vstupů do procesů probíhajících v podniku²,*
- *náklady jsou snížením ekonomického prospěchu během účetního období, a to jednak ve formě snížení aktiv a jednak ve formě vzniku závazků³.*

Existuje odlišné pojetí nákladů ve finančním a manažerském účetnictví. Zatímco finanční účetnictví hledí na náklady jako na peněžně vyjádřenou spotřebu vyvolanou tvorbou výnosů, která snižuje zisk, manažerské účetnictví bere v úvahu vše obětované, a to i takové položky, které finanční účetnictví nezahrnuje (tzv. oportunitní náklady).

Náklady vždy musí souviset s výnosy příslušného období; musí být zajištěna věcná a časová shoda výnosů a nákladů s vykazovaným obdobím. To zabezpečuje tzv. časové rozlišování nákladů a výnosů. Výsledkem je, že některé výnosové a nákladové položky se převádějí z jednoho období do jiného období (jiných období). Tyto položky se nazývají přechodné.⁴

1.1.2 Členění nákladů

Náklady se třídí podle různých hledisek. Obvykle je v literatuře uváděno toto základní členění:

- druhové,
- účelové,
 - podle útvarů,

¹ Synek, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktual. a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. Str. 72

² Kožená, Marcela. *Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. Str. 62

³ Kovanicová, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 16., aktual. vyd. Praha: Polygon, 2006. Str. 65

⁴ Synek, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktual. a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. Str. 78

- kalkulační,
- podle závislosti na objemu výroby.

Druhé členění nákladů umožňuje sledovat náklady podle jednotlivých činností (vyjadřuje, co bylo spotřebováno):

- spotřeba surovin a materiálu (energie, provozní látky),
- mzdové a osobní náklady (mzdy, sociální a zdravotní pojištění),
- náklady na externí služby (nájemné, opravy),
- finanční náklady (poplatky, pojistné),
- odpisy (dlouhodobého majetku).⁵

Účelové členění nákladů se může dále dělit na:

- **členění podle útvarů** – používá se ve střediskovém účetnictví k rozlišení nákladů podle místa vzniku,⁶
- **kalkulační členění nákladů** – používá se při stanovení ceny jednotlivých výrobků.

Rozlišujeme:

- **jednicové náklady** – jejich výše je přímo zjistitelná/ kalkulovatelná na jednotlivé výkony,
- **režijní náklady** – nejsou zjistitelné pro jednotlivé výrobky, souvisejí se skupinou výkonů nebo s produkcí jako s celkem,

a dále:

- **přímé náklady** – dají se jednoznačně přiřadit konkrétnímu druhu výkonu (jednicové i režijní),
- **nepřímé náklady** – zajišťují vytvoření podmínek pro skupinu výkonů, činnost útvarů a vyšších článků řízení.⁷

Členění nákladů podle závislosti na objemu výstupu (výroby):

- **fixní náklady** (nemění se se změnou objemu výroby, váží se na určité období),
- **variabilní náklady** (se změnou objemu výroby se mění, mohou se měnit lineárně nebo nelineárně).

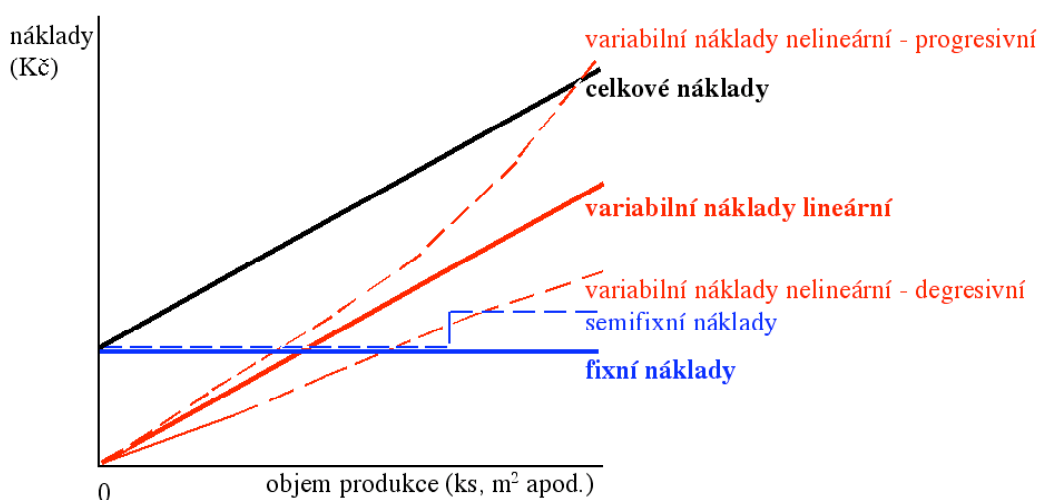
⁵ Synek, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktual. a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. Str. 79

⁶ Synek, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktual. a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. Str. 79

⁷ Fibírová, Jana; Šoljaková, Libuše; Wagner, Jaroslav. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. Str. 104–105

Při určitém objemu výroby mohou oba uvedené typy nákladů skokově vzrůst – v tomto případě se nazývají náklady **semifixními** respektive **semivariabilními** (obr. 1).⁸

Obr. 1: Průběh nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování

Při rozlišení nákladů na fixní a variabilní je také nutno zdůraznit **relativnost** takového členění nákladů, zejména ve vztahu k významnosti konkrétní nákladové položky či skupiny nákladů a délce časového období, které je bráno v úvahu.

Některé náklady, které mají spíše variabilní charakter, může podnik řídit jako fixní, protože jejich výše není významná a vztah k objemu výkonu je obtížné stanovit. Například v obchodním podniku se jedná o náklady na cestovné a reprezentaci obchodních zástupců, náklady na telefony atd.

Čím je uvažované období **kratší**, **tím vyšší je podíl fixních nákladů**. Naopak **v relativně dlouhém období** jsou všechny **náklady variabilní**, neboť jsou opakovaně vynakládány a reprodukovány.⁹

Další kategorie

V odborné literatuře se dále uvádí rozlišení nákladů na **explicitní** (podnik za ně platí), **implicitní** (nemají peněžní formu – např. oportunitní náklady) a **relevantní** náklady (takové, které ovlivňují určitá rozhodnutí). Ve výkazu zisku a ztráty se náklady obvykle dělí na **provozní**, **finanční** a **mimořádné**. Dalšími kategoriemi jsou **plánované**, **normované** a **skutečné** náklady.

⁸ Keřkovský, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. Str. 77

⁹ Fibířová, Jana; Šoljaková, Libuše; Wagner, Jaroslav. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. Str. 146

1.1.3 Odpisy

Odpisy jsou peněžním vyjádřením opotřebení dlouhodobého majetku. Opotřebení dlouhodobého majetku je dvojího druhu:

- fyzické, které vzniká v důsledku užívání majetku,
- morální, jehož důvodem je zastarání majetku v důsledku technického pokroku.¹⁰

Účetní odpisy by měly odpovídat skutečnému opotřebení a jejich výpočet je plně v pravomoci podniku. Daňové odpisy, používané při výpočtu daně z příjmu, se s nimi obvykle neshodují a jsou přesně upraveny zákonem.

Výpočet účetních odpisů vychází z:

- doby použitelnosti majetku – časové odpisy:
 - lineární (každý rok stejná výše odpisů),
 - zrychlené (degresivní metoda, která umožňuje odepsat majetek rychleji),
- výkonu – výkonové odpisy (odpisy se odvozují z kalkulovaného množství jednotek, které je možné používáním daného aktiva vyrobit).¹¹

1.1.4 Nákladové funkce

Nákladové funkce vyjadřují matematickou formou vztah mezi náklady a objemem výroby.¹²

Průměrné náklady jsou náklady vynaložené na jednu jednotku produkce. Vyjadřuje je podíl celkových nákladů a celkové produkce:

$$N_j = N/q,$$

kde N – celkové náklady,

q – objem produkce.

Marginální náklady jsou náklady vyvolané přírůstkem jedné jednotky produkce:

$$MN = \Delta N / \Delta q \text{ o 1 jednotku.}^{13}$$

Celkové náklady jsou všechny vynaložené náklady na celý objem produkce. Mohou se vyvíjet:

¹⁰ Kožená, Marcela. *Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. Str. 68

¹¹ Kovanicová, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 16., aktual. vyd. Praha: Polygon, 2006. Str. 238–241

¹² Kožená, Marcela. *Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. Str. 65

¹³ Synek, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktual. a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. Str. 80–81

- lineárně:
 - **proporcionálně:** $y = a + bx$,
- nelineárně:
 - **nadproporcionálně**, tedy rychleji než objem produkce: $y = a + bx + cx^2$,
 - **podproporcionálně**, tedy pomaleji než objem výroby: $y = a + b - cx^2$,

kde y – celkové náklady (N),

x – objem produkce (Q),

a – odhad fixních nákladů (FN)

b, c – variabilní náklady na jednotku produkce (marginální náklady).¹⁴

Mezi **metody** sloužící k odhadu parametrů nákladových funkcí patří:

- **klasifikační analýza** je založena na rozřídění nákladů na fixní a variabilní podle toho, jak reagují na změnu objemu produkce,
- **metoda dvou období** – při této metodě se vybere období (měsíc) s nejnižším a nejvyšším objemem výroby a hodnoty se dosadí do dvou rovnic:

$$N_1 = a + bQ_1$$

$$N_2 = a + bQ_2$$
 Rovnice se odečtou a vypočte se b . Po dosazení b se zjistí a ,
- **bodový diagram** je grafickou metodou, která spočívá v zanesení hodnot do grafu, kde na ose x je znázorněn objem výroby a na ose y celkové náklady. Body se proloží přímkou nebo křivkou tak, aby jí byly co nejbliže. Tato metoda slouží především k odhalení extrémních hodnot.
- **regresní a korelační analýza** – umožňuje stanovit i nelineární nákladové funkce. Pomocí měr korelace je možné stanovit spolehlivost zjištěných funkcí a pomocí mezi spolehlivosti předběžné odhady chyb.¹⁵

1.1.5 Kalkulace nákladů

Kalkulace je přiřazení nákladů (hodnotové veličiny) na naturálně vyjádřenou jednotku výkonu (služby). Slouží ke stanovení vnitropodnikových cen, k sestavování rozpočtů, ke kontrole a rozboru hospodárnosti výroby, k limitování nákladů apod.

¹⁴ Synek, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktual. a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. Str. 91

¹⁵ Kožená, Marcela. *Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. Str. 66–68

Jedná se o písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici. **Kalkulační jednice** je přesně určený výkon vymezený měrnou jednotkou, na který se vztahují vlastní náklady.¹⁶

Základní doporučená struktura **kalkulačního vzorce** vypadá následovně:

1. Přímý materiál
 2. Přímé mzdy
 3. Ostatní přímé náklady
 4. Výrobní (provozní) režie
- Vlastní náklady výroby (1–4)
5. Správní režie
- Vlastní náklady výkonu (1–5)
6. Odbytové náklady
- Úplné vlastní náklady výkonu (1–6)
7. Zisk (ztráta)
- Prodejní cena

Náklady v kalkulačním vzorci se dělí na **přímé** – přímo přidělitelné jednotlivým druhům výrobků (skutečná spotřeba materiálu, mzdy související s kalkulovanými výkony a ostatní přímé náklady) a na **režijní – nepřímé**, které zajišťují celý chod podniku nebo jsou vynakládány společně na všechny výrobky. **Výrobní (provozní) režii** tvoří náklady spojené s řízením výroby, **správní režie** souvisí s řízením podniku jako celku a **odbytové náklady** zahrnují náklady spojené s odbytovou činností jako je propagace, skladování, expedice apod. Režijní náklady se účtují nepřímo pomocí přírážek stanovených na základě zvoleného hlediska (obvykle peněžní nebo naturální ukazatele).¹⁷

Podle předmětu kalkulace, struktury nákladových položek a způsobu přiřazování nákladů předmětu kalkulace se zvolí vhodná **metoda** kalkulace nákladů, což je způsob stanovení jednotlivých složek nákladů na kalkulační jednici:

- kalkulace dělením,
- kalkulace přírážkové,
- kalkulace ve sdružené výrobě,

¹⁶ Synek, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktual. a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. Str. 98

¹⁷ Kožená, Marcela. *Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. Str. 70–71

- kalkulace rozdílové.¹⁸

Tyto metody se používají především při **kalkulaci úplných nákladů**, kdy se propočítávají všechny náklady – přímé i nepřímé.

Druhou možností je **kalkulace neúplných nákladů**, která bere v úvahu pouze variabilní náklady a rozdíl prodejní ceny výrobku a variabilních nákladů považuje za **příspěvek výrobku na úhradu fixních nákladů a zisku**.¹⁹

*Společným cílem všem metod kalkulace je nalézt příčinný vztah mezi kalkulovanými náklady a výkony. Základním principem přiřazování nepřímých nákladů by měl být **princip příčinné souvislosti**. Pro některé rozhodovací úlohy, např. u nákladových položek, u kterých neexistuje příčinná souvislost s tvorbou konkrétních výkonů, ale s řízením podniku jako celku, se využívá i tzv. **princip únosnosti**. Podle tohoto principu se náklady přiřazují v závislosti na tom, kolik nákladů unese výkon v prodejní ceně.*²⁰

Kalkulace se sestavují buď jako **předběžné**, před zahájením výroby, ke stanovení předpokládaných nákladů, nebo jako **výsledné**, které zjišťují skutečně vynaložené náklady.

1.1.6 Rozpočty

Rozpočty slouží ke stanovení budoucích nákladů, výnosů a hospodářského výsledku, nebo příjmů a výdajů. Sestavují se pro určité období pro jednotlivá hospodářská střediska, ale i celý podnik. Umožňují kontrolovat hospodárnost nákladů (především režijních) a poskytovat podklady pro sazby režijních přírážek v předběžných kalkulacích. Člení se podle různých hledisek – podle časového období, pro které jsou sestavovány, podle stupně řízení, podle rozsahu zachycovaných nákladů a výnosů apod.²¹

1.2 Výnosy

1.2.1 Definice a členění

Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik „získal“ z veškerých svých činností za

¹⁸ Synek, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktual. a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. Str. 101

¹⁹ Synek, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktual. a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. Str. 115

²⁰ Fibírová, Jana; Šoljaková, Libuše; Wagner, Jaroslav. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. Str.

121

²¹ Kožená, Marcela. *Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. Str. 81

*určité účetní období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu.*²²

Tím se odlišují od příjmů, které představují jakýkoliv přírůstek prostředků. Mezi výnosy a příjmy může dojít k časovému nesouladu stejně jako mezi náklady a výdaji.

Výnosy můžeme rozdělit na:

- **provozní** (tržby získané z provozně-hospodářské činnosti),
- **finanční** (získané z finančních investic, cenných papírů, vkladů a účastí),
- **mimořádné** (např. z prodeje odepsaného majetku).

1.2.2 Tržby

Hlavním výnosem většiny podniků jsou tržby. Jedná se o:

- tržby z prodeje výrobků nebo služeb u průmyslových podniků,
- tzv. obchodní rozpětí u obchodních podniků (tedy rozdíl mezi prodejní a kupní cenou zboží),
- rozdíl mezi úroky, které dostává a úroky, které musí platit v případě bank.²³

Výše tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb závisí především na objemu produkce, ceně a sortimentním složení.

Na rozdíl od nákladů, které jsou firmou do značné míry ovlivnitelné, tato skutečnost v případě výnosů platí jen v omezené míře. Možnost ovlivňovat tržby, respektive cenu ve prospěch výrobce záleží významně na charakteru konkurenčního prostředí, v němž firma působí.

Rozlišují se tyto typy trhu:

- **dokonale konkurenční** (kupující ani prodávající nedokáže ovlivnit tržní cenu),
- **nedokonale konkurenční** (díky zvláštnímu postavení může výrobce ovlivňovat cenu),
 - monopol (jediný nebo výrazně silnější výrobce, který určuje množství i cenu nebízeného zboží),
 - oligopol (trh je rozdělený mezi malý počet konkurentů),
 - monopolistická konkurence (nastává pokud jsou výrobky od většího počtu firem natolik diferencované, že umožňují monopolní chování).²⁴

²² Synek, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktual. a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. Str. 72

²³ Synek, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktual. a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. Str. 72

²⁴ Keřkovský, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. Str. 99–100

1.2.3 Cena²⁵

Hlavním kritériem pro stanovení ceny je obvykle maximalizace zisku, ovšem nemusí to být pravidlem. Cílem může být např. udržení tržního podílu, maximalizace obrátu, udržení cenové hladiny pod úrovní konkurence apod.

Celková strategie je dána kombinací vnějších faktorů (úroveň poptávky, průmyslová struktura, konkurence a fáze rozvoje trhu) a vnitřními faktory (pozice na trhu, úroveň nákladů apod.). Podle převažujícího faktoru pak rozeznáváme:

- **nákladově orientovanou cenu** (je tvořena na základě výše nákladů – hlavním cílem je jejich pokrytí),
- **poptávkově orientovanou cenu** (je orientovaná na zákazníka, na výši jeho užítku – cílem je maximalizace obrátu, zvětšování nebo udržování tržního podílu),
- **konkurenčně orientovanou cenu** (vychází ze srovnání cen konkurence – cílem je udržování cenové hladiny podle úrovně konkurence, může být stejná, nižší, ale i vyšší).

Důležitým nástrojem jsou **cenové úpravy** (slevy) a **diferenciace cen**, které slouží k ovlivnění poptávky.

*Cena hraje často velmi důležitou roli při podpoře prodeje, neboť pro velkou skupinu hostů je cena velmi důležitým faktorem. Reakce hostů na cenové změny jsou mnohem výraznější než při změně poskytované služby.*²⁶

1.2.4 Výnosové funkce²⁷

*Výnosové funkce vyjadřují kvantitativní závislost výnosů na množství produkce, popř. prostřednictvím produkční funkce na spotřebovaných výrobních faktorech.*²⁸

Průměrné výnosy

Vyjadřují výnosy na jednu jednotku produkce:

$$v_j = V/q,$$

kde V – celkové výnosy,

²⁵ Beránek, Jaromír; Kotek, Pavel. *Řízení hotelového provozu*. 3. přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003. Str. 29–30

²⁶ Beránek, Jaromír; Kotek, Pavel. *Řízení hotelového provozu*. 3. přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003. Str. 137

²⁷ Kožená, Marcela. *Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. Str. 85–86

²⁸ Kožená, Marcela. *Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. Str. 85

q – množství produkce.

Mezní výnosy

Mezní výnos je výnosem z poslední vyrobené jednotky produkce. Vyjadřuje změnu celkových výnosů vyvolanou vyrobením dalšího výrobku:

$$v' = dV/dq,$$

kde d je první derivace.

Celkové výnosy

Celkové výnosy se stejně jako náklady mohou vyvíjet:

- **lineárně:** $V = pq$,
- **nelineárně:**
 - degressivně (výnosy rostou pomaleji než objem produkce),
 - progresivně (výnosy rostou rychleji než objem produkce),

kde p – cena výrobku,

q – množství prodané produkce.

1.3 Hospodářský výsledek

Hospodářský výsledek je rozdíl mezi výnosy a náklady. Převyšují-li výnosy náklady vznikne zisk, jsou-li výnosy nižší než náklady vznikne ztráta.

1.3.1 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je jedním z nejdůležitějších výkazů. Podává informaci o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření – finanční výkonnosti podniku. Má vertikální podobu a vyčísluje:

- provozní výsledek hospodaření,
- finanční výsledek hospodaření,
- výsledek hospodaření za běžnou činnost,
- mimořádný výsledek hospodaření,
- celkový výsledek hospodaření za účetní období.²⁹

²⁹ Kovanicová, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 16., aktual. vyd. Praha: Polygon, 2006. Str. 361

Na rozdíl od obchodních společností se však toto členění u neziskových organizací již nepoužívá.

1.4 Vztahy mezi výnosy a náklady – bod zvratu

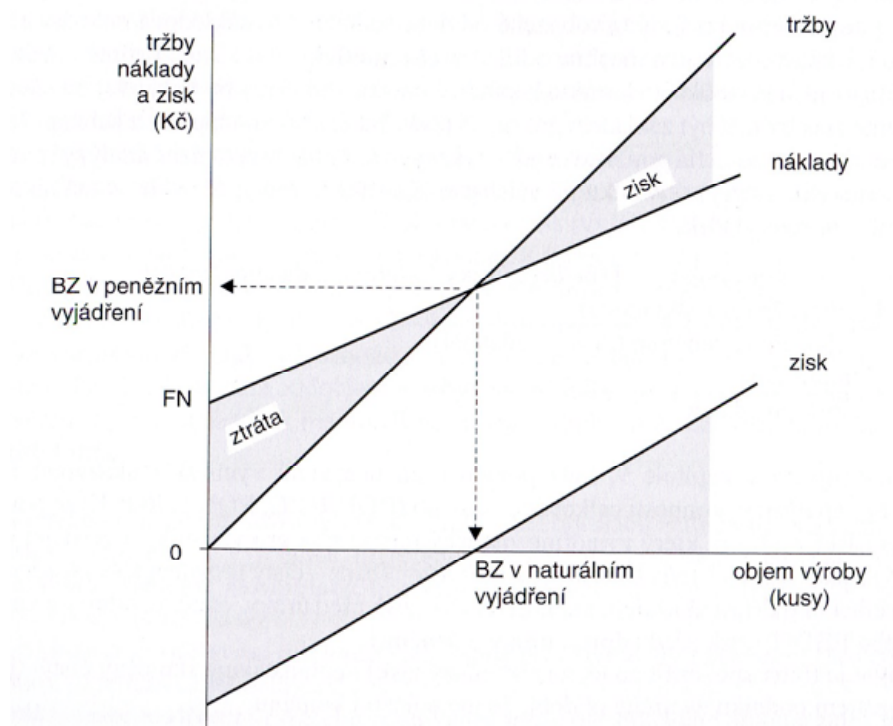
Pro vyjádření vývoje nákladů a výnosů ve vztahu k objemu výkonů se v manažerském účetnictví využívá lineární model vývoje nákladů a výnosů. Tento model bývá často charakterizován jako zjednodušení, nepřesné zobrazení průběhu nelineárního modelu používaného v ekonomické teorii. Toto vysvětlení není zcela správné.

Využití lineárního modelu v manažerském účetnictví umožňuje modelové zobrazení vývoje nákladů té části obecného nelineárního modelu, která se nejvíce blíží proporcionálnímu vývoji variabilních nákladů, v tzv. relevantním rozpětí využití kapacity.³⁰

Důležitý vztah mezi náklady, výnosy, cenou a objemem produkce vyjadřuje bod zvratu.

Bodem zvratu se označuje, tak vysoký objem výroby, při kterém se celkové náklady a celkové tržby rovnají ($T = N$), tj. tržby pokryjí všechny vynaložené náklady (obr. 2).

Obr. 2: Grafická analýza bodu zvratu



Zdroj: Synek, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktual. vyd. Praha: Grada, 2007. Str. 132

³⁰ Fibířová, Jana; Šoljaková, Libuše; Wagner, Jaroslav. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. Str. 148

Kvantifikace bodu zvratu je důležitou informací pro management podniku, resp. vlastníky, protože stanovuje minimální objem výroby (a prodeje), který je nutný v podniku dosáhnout, aby nebyl ve ztrátě. Podnik nebude ztrátový pouze za předpokladu, že objem prodeje bude minimálně ve výši, stanovené výpočtem bodu zvratu.³¹

K výpočtu bodu zvratu je nutné přistoupit odlišným způsobem, podle toho zda se jedná o homogenní (stejnorodou) nebo nehomogenní (různorodou) produkci.

Homogenní výkony

Bod zvratu se odvozuje ze vztahu $T = N$, s využitím nákladové funkce a funkce tržeb:

$$\begin{aligned}T &= N, \\pq &= FN + bq, \\q_{(BZ)} &= FN/(p - q),\end{aligned}$$

kde T – tržby,

N – celkové náklady,

p – cena,

q – objem produkce,

FN – fixní náklady,

b – jednotkové variabilní náklady,

BZ – bod zlomu.

Vzorec se dá snadno upravit i pro zjištění minimální jednotkové (prodejní) ceny p_0 :

$$p_0 = FN/q + b.$$

Rozdíl mezi cenou výrobku a jeho variabilními náklady je příspěvkem na úhradu fixních nákladů a zisku (marže). Je možné ho vyjádřit takto:

$$ú = p - b \text{ nebo}$$

$$ú = FN/q.³²$$

Celkovou marži představuje rozdíl mezi celkovými výnosy (tržbami) a variabilními náklady za dané období:

³¹ Koráb, Vojtěch; Peterka, Jiří; Režňáková, Maria. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. Str. 133

³² Synek, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktual. a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. Str. 133

$$M = T - (bq)$$

Z celkové marže se uhradí fixní náklady a zůstatek představuje zisk. Proporcionálně se zvyšuje s objemem prodané produkce.³³

Uvedené výpočty se dají konstruovat i s ohledem na tvorbu minimálního zisku.

Nehomogenní výkony³⁴

U různorodé produkce se pro zobrazení vývoje nákladů, výnosů a zisku využívá variabilních nákladů na jednotku výnosů (v_j). Ty se zjistí jako podíl celkových variabilních nákladů (VN) a celkových tržeb (T):

$$v_j = VN/T$$

Každá peněžní jednotka výnosů je rozdělitelná na část, která slouží k úhradě variabilních nákladů a část, která je příspěvkem na úhradu fixních nákladů a zisku. Výše marže na jednu jednotku výnosů (příspěvek k tržbám) se vyjadřuje jako:

$$pt = M/T = 1 - v_j$$

celkové náklady pak lze vyjádřit jako:

$$N = v_j * T + FN$$

Variabilní náklady jsou vyvolány každým výkonem a měly by být uhrazeny z ceny každého prodaného výkonu. Fixní náklady jsou vynaloženy za určité období a cena výkonu pouze přispívá na jejich úhradu.

Bod zvratu u nehomogenních výkonů se potom odvodí z funkce zisku:

$$Z = (1 - v_j) * T - FN$$

$$\Rightarrow T_{(BZ)} = FN / (1 - v_j)$$

Analýza na principu bodu zvratu se využívá v mnohých rozhodovacích úlohách, při nichž je nutné určení minimálního objemu výroby, minimálního požadovaného využití výrobní kapacity, stanovení minimální prodejní ceny, délky období pro návratnost investovaných prostředků apod.³⁵

³³ Fibírová, Jana; Šoljaková, Libuše; Wagner, Jaroslav. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. Str. 157

³⁴ Fibírová, Jana; Šoljaková, Libuše; Wagner, Jaroslav. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. Str. 157–176

³⁵ Koráb, Vojtěch; Peterka, Jiří; Režňáková, Maria. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. Str. 134

1.5 Produktivita

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 výrobků, čímž zvyšuje konkurenční schopnost podniku.³⁶

Produktivita může být:

- **celková** – zahrnuje všechny výstupy a všechny vstupy:
$$\text{produktivita} = \text{výstupy} / \text{vstupy},$$
- **parciální** – produktivita určitého výrobního faktoru (např. práce, kapitálu, energie apod.).³⁷

Produktivita je dána efektivností využití zdrojů. Můžeme poměřovat vstupy (zdroje) ke kapacitám (např. náklady na přípravu pokojů k celkovému počtu pokojů) nebo vstupy k výstupu (např. náklady na přípravu pokojů k uskutečněným prodejům v Kč). Čím větší je hodnota výrazu (výstupy/vstupy), tím vyšší je výnosnost spotřebovaných výrobních faktorů a tím je vyšší efektivnost výroby. Z dlouhodobého hlediska by hodnota produktivity měla být vyšší než 1.

Při zvyšování produktivity můžeme využít různé postupy založené obvykle na kombinaci snižování vstupů a zvyšování výstupů. Zaměřujeme se tedy především na oblast nákladů (jejich snižování, eliminace výrobních ztrát) a marketingu (podpora prodeje, pružné přizpůsobování požadavkům zákazníků).³⁸

1.5.1 Kvalita

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.³⁹

Při snaze o zvyšování produktivity se musí podnik snažit současně o zachování nebo zvyšování kvality, neboť ta zvyšuje konkurenceschopnost a potažmo i zisky podniku.

³⁶ Kožená, Marcela. *Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. Str. 33

³⁷ Synek, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktual. a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. Str. 257

³⁸ Beránek, Jaromír; Kotek, Pavel. *Řízení hotelového provozu*. 3. přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003. Str. 41

³⁹ Kraftová, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. Str. 85

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.⁴⁰

1.6 Finanční analýza

Finanční analýza je jedním z hlavních a nejpropracovanějších nástrojů pro hodnocení finanční situace firmy. Její použití u neziskových organizací je stejně přínosné jako u společností zaměřených primárně na tvorbu zisku, neboť i zde může pomoci odhalit slabé a silné stránky. Je ovšem nutné některé z ukazatelů upravit tak, aby korespondovaly s odlišným charakterem fungování neziskového sektoru.

Před začátkem finanční analýzy je nezbytné stanovit k jakému účelu je analýza určena a jaké informace má poskytnout. Analýze poté může být podrobena pouze vybraná část finančního hospodaření. Mezi hlavní požadavky, které musí splňovat patří účelnost, aplikovatelnost a informační efektivnost.⁴¹

1.6.1 Informační zdroje finanční analýzy

Podle oblasti, pro kterou se finanční analýza zpracovává, využívá různé informační zdroje. Pro potřeby **vnější (externí) analýzy** se vychází především z finančních výkazů – rozvahy, výsledku zisku a ztráty, výkazu cash flow. Ve **vnitřní (interní) analýze** se uplatní také údaje z manažerského účetnictví, vnitropodnikové evidence a kalkulací.⁴²

1.6.2 Členění, techniky a metody finanční analýzy

Z časového hlediska můžeme finanční analýzu členit na:

- **ex post** – zaměřuje se na minulost (pracuje s daty z minulých let),

⁴⁰ Beránek, Jaromír; Kotek, Pavel. *Řízení hotelového provozu*. 3. přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003. Str. 44–45

⁴¹ KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. Str. 23–26

⁴² KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. Str. 111

- **ex ante** – zaměřuje se na budoucnost (pracuje s predikčními modely a analyzuje budoucí vývoj).⁴³

Existují dvě hlavní rozborové techniky:

- **procentní rozbor** (pracuje s procentními podíly položek finančních výkazů na celku – vertikální analýza, nebo se procentní podíly porovnávají v čase – horizontální analýza. Používá se také pro mezipodnikové nebo odvětvové srovnání),
- **poměrová analýza** (využívá poměrové ukazatele (podíl absolutních ukazatelů), které porovnává s odvětvovými průměry – komparativní analýza, v čase – trendová analýza nebo rozbohem soustavy ukazatelů – pyramidová analýza).⁴⁴ Ukazatele se dělí do základních skupin:
 - o **rentabilita** (zjišťuje efektivnost),
 - o **likvidita** (zkoumá solventnost a schopnost uspokojit závazky),
 - o **zadluženost** (měří z jakých zdrojů je podnik financován),
 - o **aktivita** (zaměřuje se na schopnost využívat aktiva),
 - o **kapitálový trh** (měří tržní hodnotu podniku).

Podle I. Kraftové se metody finanční analýzy dělí na:

- **fundamentální** (využívá se při ní zkušeností a intuice expertů, je upřednostňována především při velkých změnách, kdy není možné využít další metody),
- **technická** (zkoumá strukturu (vertikální analýza) a vývoj (horizontální analýza), je založena na matematicko-statistických metodách),
- **kauzální** (zaměřuje se na příčiny a důsledky jevů a jejich vzájemné vztahy, především pomocí pyramidálních rozkladů),
- **komparační** (vychází ze srovnání se standardními hodnotami ukazatelů nebo konkurencí, tzv. benchmarking).⁴⁵

Vzhledem k zaměření mé práce se dále budu věnovat již jen ukazatelům rentability modifikovaným pro potřeby neziskových organizací.

⁴³ Kraftová, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. Str. 27

⁴⁴ Kožená, Marcela. *Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. Str. 111

⁴⁵ Kraftová, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. Str. 26

1.6.3 Vybrané ukazatele rentability pro analýzu doplňkové činnosti⁴⁶

Ukazatele rentability patří k základním ukazatelům hodnotícím efektivnost firmy. Podstatou je poměrování zisku a dalších tokových nebo stavových hodnot.⁴⁷

Rentabilita nákladů

$$r_N = (VH/N) * 100 \text{ (výsledek v \%)}$$

Rentabilita nákladů je nejprísnejším ukazatelem efektivnosti. Vyjadřuje ji podíl zisku (výstupu) a nákladů (vstupy, které byly vynaloženy). Cílem je maximalizace ukazatele. Pokud směřuje k záporným hodnotám, je nutné přijmout nápravná opatření případně od doplňkové činnosti upustit.

Haléřový ukazatel nákladovosti ve vztahu k ϕ

$$HUN = N/V$$

$$HUN - \phi \Rightarrow \min.,$$

kde ϕ – lomový faktor = 0,6180339.

Haléřový ukazatel nákladovosti ukazuje ziskovost činnosti. Z porovnání se zlomovým faktorem ϕ je pak možné zjistit s jakou dynamikou je rentability dosahováno. Čím více se HUN blíží zlomovému faktoru, tím lepších výsledků činnost dosahuje. U neziskových organizací se jeho překročení nepředpokládá.

Variátor celkových nákladů

Ukazuje vztah mezi dynamikou vývoje celkových nákladů a celkových výnosů.

$$\text{var}_N = [(N_{t+1} - N_t)/N_t] / [(V_{t+1} - V_t)/V_t],$$

kde N_{t+1} – celkové náklady v období t+1,

N_t – náklady celkem v období t,

V_{t+1} – výnosy celkem v období t+1,

V_t – výnosy celkem v období t.

⁴⁶ Kraftová, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. Str. 106–110

⁴⁷ Ve všech následujících vzorcích jsou uvažovány hodnoty z doplňkové činnosti.

Hodnota vyšší než 1 ukazuje na rychlejší nárůst nákladů typický pro inflační ekonomiku a méně pružné řízení nákladů. Pokud je hodnota variátoru nižší než 1 je vyšší dynamika výnosů a je možné případně snížit i cenu produktu.

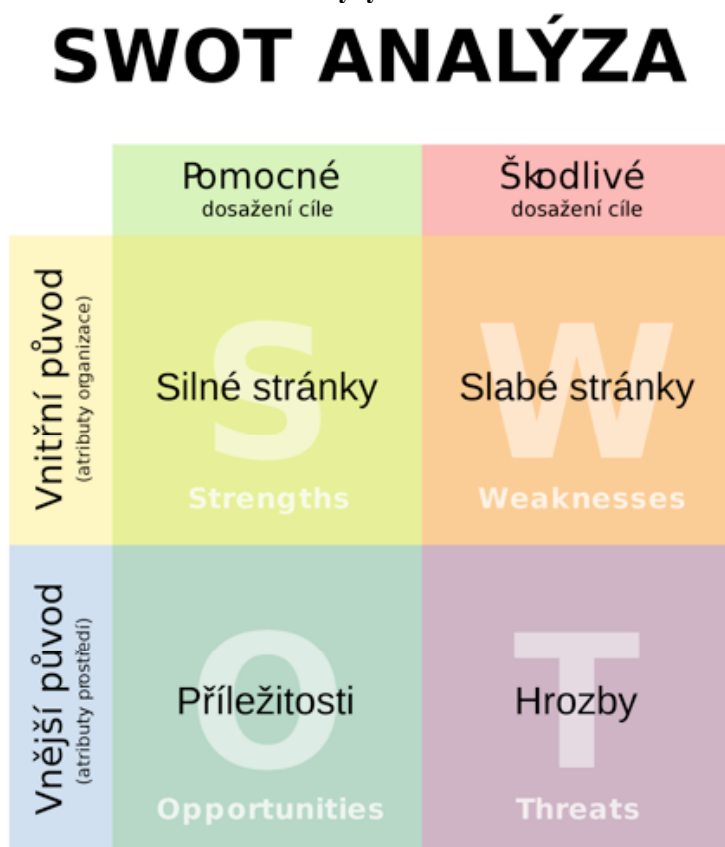
1.7 SWOT analýza⁴⁸

SWOT analýza je postup, který umožňuje identifikovat a posoudit **silné** (Strengths) a **slabé** (Weaknesses) stránky zkoumaného objektu a dále **příležitosti** (Opportunities) a **hrozby** (Threats), kterým může být objekt vystaven (obr. 3).

Silné a slabé stránky pochází z vnitřního prostředí (interní faktory) a jsou podnikem ovlivnitelné (např. personál, produktivita práce, znalost trhu apod.)

Hrozby a příležitosti se vytváří ve vnějším prostředí (externí faktory) a není možné je změnit, ale podnik na ně může reagovat přizpůsobením svých záměrů a oslabit nebo naopak využít jejich vliv (např. vznik nové konkurence, legislativní omezení, snížení daní apod.).

Obr. 3: Ilustrace Swot analýzy



Zdroj: Xhienne. *Wikipedie. SWOT_cs.svg*. [online] Dostupné z [www: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:SWOT_cs.svg>](http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:SWOT_cs.svg) [cit. 16-7-2009]

⁴⁸ Koráb, Vojtěch; Peterka, Jiří; Režňáková, Maria. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. Str. 48

2 Veřejné vysoké školy, jejich hospodaření a obecné podmínky provozování ubytovacích zařízení

Podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů jsou vysoké školy jako nejvyšší článek vzdělávací soustavy vrcholnými centry vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti a mají klíčovou úlohu ve vědeckém, kulturním, sociálním a ekonomickém rozvoji společnosti.

Všechny vysoké školy jsou právními osobami. Podle typu uskutečňovaných studijních programů se dělí na univerzitní a neuniverzitní; podle druhu zřizovatele na veřejné, soukromé a státní (vojenská nebo policejní). V současné době působí v ČR celkem 73 vysokých škol – 26 veřejných, 45 soukromých a 2 státní.

2.1 Veřejné vysoké školy⁴⁹

Vzhledem k zaměření mé práce se dále budu věnovat již jen veřejným vysokým školám, a to především podmínkám jejich hospodaření.

Veřejná vysoká škola se zřizuje a zrušuje zákonem. Pravidla hospodaření upravuje již výše zmíněný zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a vnitřní předpisy školy.

2.1.1 Rozpočet

Rozpočet se sestavuje na kalendářní rok a nesmí být sestavován jako deficitní.

Zdroje příjmů

Mezi příjmy veřejné VŠ se řadí:

- příspěvek ze státního rozpočtu na vzdělávací a vědeckou, výzkumnou, vývojovou a inovační, uměleckou nebo další tvůrčí činnost,
- podpora výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků podle zvláštního právního předpisu,
- dotace ze státního rozpočtu,
- poplatky spojené se studiem,
- výnosy z majetku,
- jiné příjmy nebo jiné příspěvky ze státního rozpočtu, ze státních fondů, z

⁴⁹ Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů

Národního fondu a z rozpočtů obcí a krajů,

- výnosy z doplňkové činnosti,
- příjmy z darů a dědictví.

Zřizované fondy

VVŠ ze zisku, zůstatku státních příspěvků, poplatků za studium případně z odpisů hmotného a nehmotného majetku zřizuje následující fondy:

- rezervní fond určený zejména na krytí ztrát v následujících účetních obdobích,
- fond reprodukce investičního majetku,
- stipendijní fond,
- fond odměn,
- fond účelově určených prostředků,
- fond sociální,
- fond provozních prostředků.

2.1.2 Majetek

Veřejná vysoká škola vlastní majetek (nemovitě a movité věci, byty, nebytové prostory, práva a jiné majetkové hodnoty), který je povinna užívat k činnostem pro které byla zřízena. O nakládání s majetkem rozhodují orgány VVŠ.

2.2 Doplňková činnost veřejné vysoké školy

Mnou analyzovaná ubytovací zařízení jsou provozována v doplňkové činnosti, a proto se na ni nyní soustředím.

2.2.1 Zákonná úprava

Z § 20 zákona o vysokých školách, ve kterém jsou upraveny zásady hospodaření vyplývá:

- VVŠ může užívat svůj majetek i k doplňkové činnosti,
- v doplňkové činnosti VVŠ vykonává za úplatu činnost navazující na její hlavní činnosti nebo činnost sloužící k účinnějšímu využití lidských zdrojů a majetku,
- doplňková činnost nesmí ohrozit kvalitu, rozsah a dostupnost činností, k jejichž uskutečňování byla veřejná vysoká škola zřízena,

- VVŠ účtuje v soustavě podvojného účetnictví, ve kterém je povinna důsledně oddělit náklady a výnosy spojené s doplňkovou činností; v ostatním platí pro veřejnou vysokou školu obecné předpisy o účetnictví.

Doplňková činnost musí být vykonávána v souladu s příslušnými právními předpisy, jedná se především o:

- zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, v platném znění,
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění,
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění,
- zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, v platném znění,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, v platném znění,

V příslušných oblastech se doplňková činnost řídí dalšími právními normami – zákoníkem práce, zákonem o zdravotním pojištění a zákonem o pojistném na sociální zabezpečení v personální oblasti, v případě daní zákonem o silniční dani a zákonem o dani z nemovitosti, ale také např. autorským zákonem nebo zákonem o ochraně osobních údajů.

2.2.2 Vnitřní předpisy

Dalšími normami, které upravují doplňkovou činnost VVŠ jsou její vnitřní předpisy, především Statut a jeho přílohy, opatření rektora a kvestora, doporučené postupy a další. Nyní sumarizuji nejdůležitější body obsažené v těchto předpisech, které rozšiřují zákonnou úpravu. Je nutné zdůraznit, že znění vnitřních předpisů je plně v kompetenci každé VŠ a může se v některých bodech lišit. Zde uvedené poznatky jsem čerpala z vnitřních předpisů Univerzity Karlovy v Praze.

Podmínky provádění doplňkové činnosti

Mezi základní předpoklady DČ patří:

- za doplňkovou činnost se nepovažují činnosti, pro které byla VVŠ zřízena,
- součástí DČ mohou být např. pronájemy prostor a zařízení, zprostředkování služeb, prací a zakázek apod. za úhradu,
- doplňková činnost naplňuje znaky podnikání stanovené v § 2 ods. 1 obchodního zákoníku – jde o soustavnou činnost prováděnou samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku a provádí se na základě příslušného živnostenského oprávnění,

- prostředky získané doplňkovou činností jsou takové prostředky, jejichž zdrojem není státní rozpočet, nepocházejí z hlavní činnosti a podléhají dani z příjmů.

Ceny

Doplňková činnost je vykonávána za úplatu. Výnosy musí pokrývat náklady. Ceny za výkony, práce a služby prováděné v rámci DČ se stanovují dohodou na základě zákona č. 526/1990 Sb., o cenách. Jejich základem je kalkulace ceny, která musí obsahovat veškeré předpokládané náklady a kalkulovaný zisk.

Problém tvoří tzv. společné náklady, které nelze jednoznačně rozúčtovat na hlavní a doplňkovou činnost. Tyto náklady se určují na základě propočtu provozní⁵⁰ a správní⁵¹ režie. Podíl režie se vyjadřuje v procentech.

Účetní aspekty

V oblasti DČ musí být vedeno účetnictví v souladu se zákonem o účetnictví, tj. úplně, průkazným způsobem a správně tak, aby věrně zobrazovalo skutečnosti, které jsou jeho předmětem. DČ musí být účetně oddělena od HČ. V ročním úhrnu nesmí být ztrátová. Náklady a výdaje, výnosy a příjmy se účtují zásadně do období, s nímž věcně a časově souvisí.

Pokud byly v průběhu běžného kalendářního roku dočasně použity k úhradě nákladů spojených s DČ prostředky hlavní činnosti, musí být nejpozději do konce kalendářního roku vráceny do rozpočtu hlavní činnosti.

Personální zajištění

Práci v DČ vykonávají buď pracovníci v pracovním poměru nebo na základě Dohody o provedení práce a Dohody o pracovní činnosti. Zaměstnanci jsou odměňováni podle vnitřního mzdového předpisu. Prostředky na mzdy v DČ se zahrnují od nákladů DČ. Pracovníkům podílejícím se na doplňkové činnosti nepřímo je možné z prostředků správní režie přiznat odměnu.

Rozdělení hospodářského výsledku

Hospodářský výsledek z DČ musí být vždy kladný a slouží k úhradě případné ztráty z hlavní činnosti. Celkový hospodářský výsledek je tedy tvořen dosaženým výsledkem HČ i DČ.

⁵⁰ podíl společných nákladů na celkových příjmech vynaložených na provoz (energie, voda, plyn, opravy a údržba)

⁵¹ podíl společných nákladů na celkových příjmech vynaložených na mzdy a zákonné odvody z mezd správních a hospodářských útvarů (mzdy a zákonné pojištění – zdravotní, sociální, úrazové)

Případný zbylý zisk z DČ je určen zejména na zlepšení podmínek uskutečňování HČ. Je možné ho využít k tvorbě fondů – fondu reprodukce investičního majetku (FRIM), stipendijního fondu, fondu odměn a rezervního fondu.

2.3 Podmínky provozu ubytovacích zařízení

Ubytovací zařízení jsou provozována na základě živnostenských oprávnění. Provozování živností, jejich vznik, rozdělení a povinnosti provozovatele upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Obsahovou náplň živností stanoví nařízení vlády č. 278/2008 Sb., o obsahových náplních jednotlivých živností:

- hostinská činnost,
 - je živností řemeslnou, podmínkou je odborná způsobilost uvedená v § 21 a 22 živnostenského zákona,
 - náplní jsou činnosti spočívající v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány. V rámci živnosti je možno poskytovat ubytování ve všech ubytovacích zařízeních a v bytových domech nebo ve stavbách pro rodinnou rekreaci. Pokud zůstane zachována povaha živnosti, lze provádět prodej pomocí automatů, doplňkový prodej, prodej pokrmů a nápojů přes ulici, půjčování novin a časopisů, půjčování stolních společenských her, provozování her,
- ubytovací služby,
 - živnost volná, u které není jako podmínka provozování odborná způsobilost stanovena,
 - zahrnuje poskytování ubytování ve všech ubytovacích zařízeních a v bytových domech, rodinných domech nebo ve stavbách pro rodinnou rekreaci. V případě ubytování v bytových domech, rodinných domech nebo ve stavbách pro rodinnou rekreaci s kapacitou do 10 lůžek podávání snídaní ubytovaným hostům.

Právní vztahy upravuje občanský zákoník (jedná se především o § 754–§ 759).

Provozování ubytovacích služeb je dále omezeno řadou zákonů a vyhlášek směřujících především k zajištění:

- technické způsobilosti provozoven,
- hygienických požadavků,
- podmínek ubytování,

- ochrany osobních údajů,
- ochrany hostů a jejich majetku,
- bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci,
- požární ochrany.

Jejich obsah je možné nalézt např. v publikaci Ing. Jaromíra Beránka *Provozujeme pohostinství a ubytování* nebo v *Oborové příručce pro živnost Hostinská činnost a Ubytovací služby* vydané Hospodářskou komorou ČR.

3 Univerzita Karlova a její ubytovací zařízení

Nejprve představím Univerzitu Karlovu jako celek. Krátce shrnu její vznik, historii i současné postavení. Dále se budu věnovat ubytovacím zařízením UK a podrobně především dvěma, které budu v následující části analyzovat.

S více jak 7 tisíci zaměstnanci, 50 tisíci studenty a umístěním v cca 160 budovách má univerzita velmi složitou organizační strukturu. Důležitým faktem je, že i v případě doplňkové činnosti není hlavním motivem maximalizace zisku, přestože je jeho dosažení žádoucí, ale zkvalitňování činnosti hlavní a efektivnější využívání zdrojů.

3.1 Univerzita Karlova v Praze

Univerzita Karlova v Praze je univerzitní veřejnou vysokou školou. Jejím posláním je šíření vzdělanosti a ochrana poznání, pěstování svobodného myšlení, nezávislého vědeckého bádání i svěbytné umělecké tvorby a všestranná podpora tvůrčího ducha lidské společnosti.⁵²

3.1.1 Základní údaje⁵³

Úplný název: Univerzita Karlova v Praze (nebo latinsky Universitas Carolina Pragensis)

Sídlo: Ovocný trh 3/5, Praha 1

IČ: 00216208

Aktiva: 10.158.989 tis. Kč

Výnosy: 7.532.257 tis. Kč

Přepočtený počet zaměstnanců: 7074

3.1.2 Historie a současnost⁵⁴

Univerzita Karlova je renomovanou českou vysokou školou. Byla založena 7. dubna 1348 českým a římským králem Karlem IV. a je tedy nejstarší univerzitou ve střední Evropě.

Za dobu své existence prošla řadou zlomových událostí. Mezi nejvýznamnější patří rok 1882, kdy byla univerzita nařízením císaře Fr. Josefa I. rozdělena na dvě samostatné vysoké školy – českou a německou; dále rok 1939, ve kterém byla po okupaci nacisty a studentských demonstracích nuceně uzavřena, a to až do roku 1945. Lehký osud nenásledoval ani po

⁵² Statut Univerzity Karlovy v Praze

⁵³ Údaje za rok 2008

⁵⁴ *Univerzita Karlova v Praze*. Praha: UK v Praze, 2008. ISBN 978-80-254-1972-4

obnovení univerzity po 2. světové válce. Už v roce 1950 zákon o vysokých školách zrušil akademickou autonomii a činnost vysokých škol podřídil dohledu komunistické strany. Současnou svobodu bádání a výuky jí dal až zákon z roku 1990.

V minulosti působila na UK řada významných osobností – Jan Hus, Jan Jessenius, Bernard Bolzano, Jan Evangelista Purkyně, Tomáš G. Masaryk, Jaroslav Heyrovský, ale např. také Albert Einstein nebo student Filozofické fakulty Jan Palach.

Na počátku univerzity stály pouze čtyři fakulty (svobodných umění, lékařská, právnická a teologická), ze kterých se postupně rozrostla až na současných 17 (3 teologické fakulty – katolická, evangelická a husitská, právnická, filozofická, 5 lékařských fakult, farmaceutická, přírodovědecká, matematicko-fyzikální, pedagogická, fakulta sociálních věd, tělesné výchovy a sportu a fakulta humanitních studií). Většina sídlí v Praze, ale tři z fakult se nacházejí v Plzni a Hradci Králové. Dále jsou její součástí 3 vysokoškolské ústavy, 7 pracovišť sloužících vzdělávací, vědecké, výzkumné, vývojové a informační činnosti a také 5 celouniverzitních účelových zařízení. V současné době zde studuje přibližně 50 000 studentů. Univerzita má akreditováno 362 studijních programů (se 736 studijními obory) bakalářského, magisterského a doktorského studia. Ročně ji opustí více než 7000 absolventů a přibližně 15000 osob se zúčastní některého z 300 kurzů celoživotního vzdělávání.

3.1.3 Ekonomická situace UK

Hlavním předmětem činnosti univerzity je zejména:

- uskutečňování akreditovaných studijních programů,
- uskutečňování programů celoživotního vzdělávání,
- konání státních rigorózních zkoušek,
- uskutečňování vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké nebo další tvůrčí činnosti,
- přiznávání akademických titulů,
- konání habilitačních řízení a řízení ke jmenování profesorem,
- poskytování knihovnických a jiných informačních služeb,
- nakladatelská a vydavatelská činnost související s vědeckou a pedagogickou činností.⁵⁵

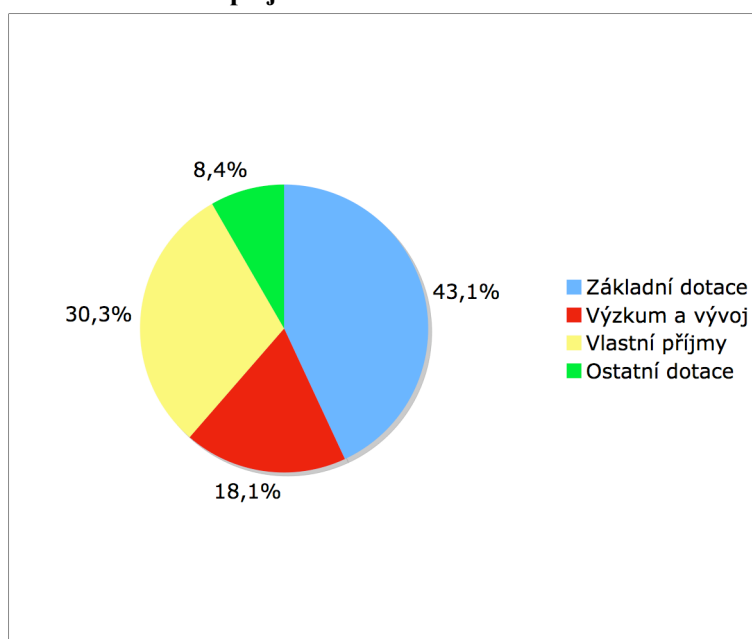
UK je právnickou osobou a z živnostenského rejstříku vyplývá, že se věnuje i celé řadě doplňkových činností. V současné době vlastní následující živnostenská oprávnění: hostinská

⁵⁵ Statut Univerzity Karlovy v Praze

činnost; geologické práce; psychologické poradenství a diagnostika; provozování autoškoly; masérské, rekondiční a regenerační služby; truhlářství, podlahářství a přes 20 dalších činností zahrnutých pod volnou živností výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (příloha č. 1).

Roční rozpočet UK tvoří cca 7,5 mld. Kč, příjmy jsou tvořeny především neinvestičními dotacemi a příspěvky státu, prostředky získanými v grantových soutěžích a také výnosy z vlastní činnosti (obr. 4).

Obr. 4: Rozdělení příjmů UK



Zdroj: Výroční zpráva o činnosti UK za rok 2007

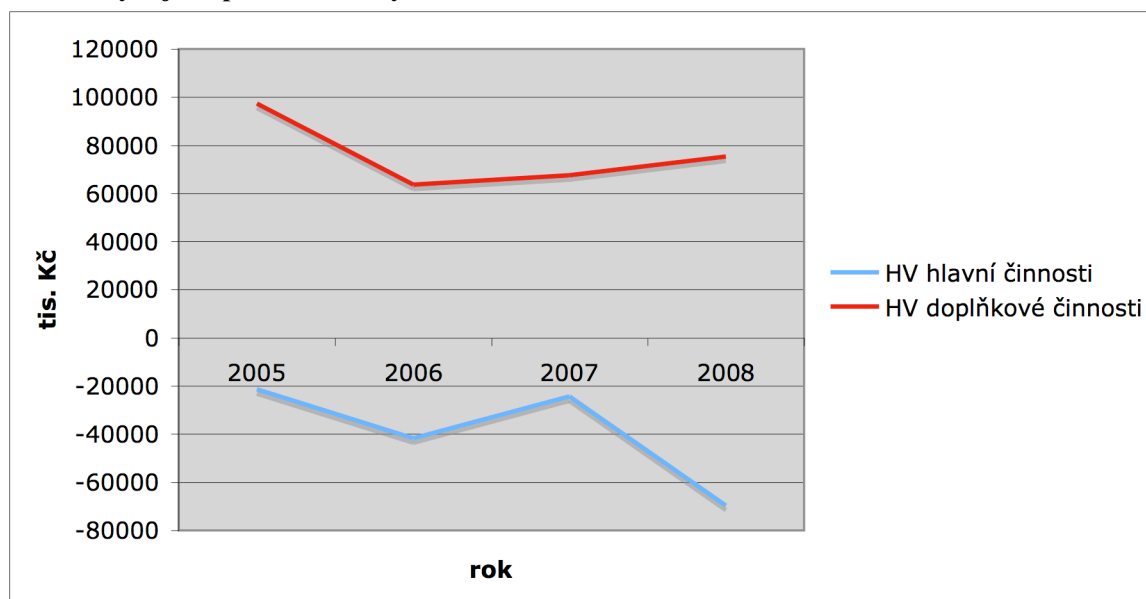
Vývoj aktiv a pasiv, nákladů a výnosů univerzity jako celku v letech 2005–2007 zobrazují tabulky v příloze č. 2 a 3.

Rozvaha je vyrovnaná (aktiva se rovnají pasivum). Největší položkou dlouhodobého majetku jsou budovy a stavby, stroje a zařízení a pozemky. Největší podíl na dlouhodobém nehmotném majetku má software. Krátkodobý majetek se skládá především ze součtu bankovních účtů. Aktiva v čase mírně rostou, a to především zásluhou dlouhodobého majetku (hmotného). Pasiva rostou především díky vlastním zdrojům, cizí zdroje naopak poklesly.

V hlavní činnosti došlo ke ztrátám – 2005: -21.259 tis. Kč, 2006: -41.675 tis. Kč, 2007: -24.439 tis. Kč, 2008: -69.693 tis. Kč. Hospodářský výsledek HČ je poznamenán zpomalováním tempa růstu příspěvků ze státního rozpočtu. Celkový hospodářský výsledek je pozitivně ovlivněn doplňkovou činností, kde má největší podíl prodej služeb. Výsledek

doplňkové činnosti činil v roce 2005: 97.357 tis. Kč, 2006: 63.607 tis. Kč, 2007: 67.645 tis. Kč, 2008: 75.289 tis. Kč (obr. 5).

Obr. 5: Vývoj hospodářského výsledku UK – odděleně HČ a DČ v letech 2005–2008



Zdroj: Vlastní zpracování

Podrobné informace o činnosti a hospodaření UK obsahují Výroční zprávy, které jsou dostupné na internetových stránkách univerzity – <http://www.cuni.cz> nebo Ministerstva školství ČR – <http://www.msmt.cz>.

3.2 Ubytovací zařízení UK

UK má k dispozici zařízení pro ubytování studentů – koleje; výcviková, rekreační a studijní střediska a další sloužící především akademické obci, oficiálním hostům a zaměstnancům UK.

Většina ubytovacích kapacit je provozována v hlavní činnosti. Jedná se o ubytování navazující na:

- akreditované studium v prezenční formě,
- pobyty zahraničních studentů (např. v rámci programu ERASMUS),
- výměnné pobyty studentů,
- ubytování účastníků seminářů, kongresů nebo sportovních akcí pořádaných v rámci hlavní činnosti.

V doplňkové činnosti se jedná především o ubytování:

- studentů kombinované formy studia,

- zaměstnanců,
- oficiálních hostů,
- účastníků seminářů, kongresů nebo sportovních akcí pořádaných v rámci doplňkové činnosti,
- ostatních hostů, za účelem efektivnějšího využití volných kapacit.

3.2.1 Koleje UK

Koleje UK slouží zejména k dlouhodobému ubytování studentů. V nabídce jsou jak pokoje pro handicapované studenty s bezbariérovým přístupem, upraveným sociálním zařízením a s možností společného ubytování asistenta, tak i např. celý blok koleje určený pro ubytování mladých manželů nebo matek s dětmi.

Kvalita i cena ubytování se u jednotlivých kolejí liší, stejně tak jako vybavení. Na většině kolejí se mimo sociálního zařízení a kuchyněk (někde společné na patře, jinde součástí pokoje), které jsou samozřejmostí, nachází také studovna, televizní a společenská místnost, tělocvična, prádelna a sušárna. Na některých z kolejí dále např. šicí nebo klavírní místnost, posilovna, ping-pong apod.

Koleje a menzy UK mají ve správě celkem 20 kolejí v:⁵⁶

- Praze,
 - Kolej Arnošta z Pardubic (177 L, 2–3L pokoje, SZ na patře),
 - Kolej Petráská (74 L, 1–2L pokoje, SZ na pokoji),
 - Kolej Jednota (439 L, 1–4L pokoje, SZ na patře),
 - Kolej Budeč (231 L, 1–3L pokoje, SZ na patře),
 - Kolej Švehlova (753 L, 1–4L pokoje, SZ na patře),
 - Koleje Jižní Město (2-3L pokoje v buňkách se SZ),
 - Kolej Vltava (550 L),
 - Kolej Otava (1350 L),
 - Kolej Kajetánka (1280 L, 1-2L pokoje v buňkách se SZ),
 - Kolej Komenského (265 L, 1-2L pokoje v buňkách se SZ, jen pro samoplátce),
 - Kolej Na Větrníku (1655 L, 1–2L pokoje, SZ na patře),
 - Kolej Hvězda (1776 L, 1–2L pokoje, SZ na patře, součástí je manželská kolej),
 - Kolej 17. listopadu (1472 L, 2L pokoje v buňkách se SZ),
 - Kolej Hostivař (978 L, 1–2L pokoje, SZ na pokoji),

⁵⁶ Pro lepší představu je v závorce uveden celkový počet lůžek v zařízení, kapacita pokojů a umístění sociálního zařízení.

- Plzni,
 - Kolej Bolevecká (373 L, 2-4L pokoje v buňkách se SZ),
 - Kolej Heyrovského (199 L, 2-3L pokoje v buňkách se SZ),
 - Šafránkův pavilon (132 L, 2L pokoje, SZ na patře),
- Hradci Králové,
 - Kolej Na Kotli (1265 L, 2-3L pokoje v buňkách, SZ na patře),
 - Kolej Jana Palacha (230 L, byty pro 4-6 osob se SZ),
- Brandýse nad Labem,
 - Kolej I. Olbrachta (86 L, 1-4L pokoje, SZ na patře),
 - Nová kolej (156 L, 1-2L pokoje, SZ na patře).

Celková kapacita uvedených kolejí je cca 13 500 lůžek.

Dalšími, které fungují v trochu odlišném režimu, jsou koleje provozované přímo jednotlivými fakultami UK:

- Studentský domov Roháčova – nachází se v Praze na Žižkově v objektu Husitské teologické fakulty, ubytování je určeno studentům HTF UK, 2-3L pokoje se spol. soc. zařízením, provozuje ho nájemce Církev československá husitská,
- Kolej J. Martího – 3L pokoje s připojením na internet a kuchyňkou na patře v Praze Vokovicích, kolej je určena pro studenty Fakulty tělesné výchovy a sportu, která je jejím vlastníkem,
- Arcibiskupský seminář – seminář využívají studenti Katolické teologické fakulty UK, ve speciálním režimu se zde připravují na kněžství.

Za ubytování na kolejích může být účtována, buď standardní cena, která vychází z kalkulace režijních nákladů a je určena studentům zapsaným ke studiu na UK nebo jiné české VŠ, a nebo cena tržní, která je stanovena rozhodnutím ředitele příslušného účelového zařízení. Koleje jsou rozlišeny pomocí koeficientů podle typu, úrovně ubytování a s přihlédnutím k poptávce. Pro výběr zájemců o dlouhodobé ubytování jsou stanovena přesná pravidla (kritéria se upravují vždy pro příslušný školní rok) a probíhá po ohodnocení každého zájemce. Přesný postup je stanoven Řádem vysokoškolské koleje UK, který je vnitřním předpisem. Předem přesně určená část kapacity kolejí je vyhrazena pro ubytování zahraničních studentů, lektorů, stážistů a hostů univerzity. Případná nevyužitá kapacita slouží ke krátkodobému ubytování turistů za tržní ceny.

3.2.2 Studijní střediska

Studijní střediska má na starosti Ústav jazykové a odborné přípravy UK. Jsou využívána jednak pro ubytování studentů a účastníků jazykových a přípravných kurzů, které ústav pořádá především, ale i turistů nebo např. lázeňských hostů.

Jedná se o:

- Studijní středisko Dobruška (ubytování ve 2–3L pokojích s celkovou kapacitou 128 lůžek, ve vyšším standardu, možnost snídaní, parkování, pokoje s vlastním nebo společným soc. zařízením),
- Studijní středisko Mariánské lázně – ubytování ve dvou domech v centru města:
 - Osborne (29 1-3L pokojů se základním vybavením),
 - Balmoral (3 dvojpokojové apartmány a 33 2–3L pokojů s vlastním soc. zař.),
- Studijní středisko Poděbrady (93 2L pokojů s vlastním soc. zařízením a 99 2L pokojů se spol. soc. zařízením na chodbách),
- Studijní středisko Vyšehrad (nachází se na Praze 2 ve Vratislavově ulici, 1–2L pokoje s i bez příslušenství).

3.2.3 Výcviková a rekreační střediska

Jak již jejich název napovídá, slouží výcviková a rekreační střediska k pořádání kurzů pro studenty UK, ve volných termínech jsou zde organizovány rekreace především pro zaměstnance univerzity. Hlavními správci jsou Správa budov a zařízení UK a Fakulta tělesné výchovy a sportu UK. Dají se rozdělit do dvou základních kategorií:

- tábory, kde je ubytování organizováno v chatkách a stanech s podsadou, k dispozici je jídelna a sportoviště – tenisové kurty, víceúčelové hřiště, možnost zapůjčení lodí apod.:
 - Výcvikové středisko Albeř,
 - Výcvikové středisko Dobronice,
 - Výcvikové středisko Horní Poříčí,
 - Výcvikové středisko Dvorce – Stráž nad Nežárkou,
- horské chaty, které se nacházejí v prostředí Krkonošského národního parku:
 - Výcvikové středisko Patejdlova bouda,
 - Výcvikové středisko Pec pod Sněžkou,

- Horská chata Na Muldě,
- Horská chata v Horní Malé Úpě.

Uvedeným skupinám se vymyká Výcvikové středisko Loděnice Trója, které se nachází v bezprostřední blízkosti plavebního kanálu v Praze – Tróji. Poskytuje celoroční možnost ubytování hotelového typu (22 2L pokojů se soc. zař.) a sportovní ubytovny (21 L ve vícelůžkových pokojích se spol. soc. zař.). Středisko nabízí široké možnosti sportovní výuky a pořádání seminářů.

3.2.4 Další ubytovací zařízení

Tuto kategorii tvoří různá zařízení, významně se lišící kapacitou i účelem využití. Dají se rozdělit na určená pro krátkodobé ubytování – hotelového typu a další vhodná spíše pro dlouhodobé ubytování, především byty (mimo zaměstnaneckých bytů).

Patří mezi ně např.:

- Hostel Vokovice (2–3L pokoje se spol. soc. zařízením; ubytování je určeno pro studenty dálkového studia, trenéry a turisty; správcem je Fakulta tělesné výchovy a sportu UK),
- Hotel Garni (nachází se v Hradci Králové; vznikl rekonstrukcí části koleje Na Kotli; nabízí veškeré služby hotelu své kategorie; celkem 67 lůžek v 1-2L pokojích),
- byty Přírodovědecké fakulty UK (jsou umístěny v Benátská ul. v Praze; jedná se o 2 byty využívané pro krátkodobé ubytování hostů fakulty),
- byty Matematicko-fyzikální fakulty UK (byty jsou v Sokolovské ulici v Praze – Karlíně a v Profesním domě na Malostranském náměstí na Praze 1; slouží hlavně pro ubytování hostujících profesorů),
- Centrum doktorandských a manažerských studií – CDMS Krystal (tento 3hvězdičkový hotel je společným zařízením VŠE, ČVUT a UK – slouží zároveň jako výukové a kongresové zařízení; je zde poskytováno ubytování zahraničním lektorům, účastníkům kongresů a hostům škol a MŠMT ČR; disponuje 222 místy ve 2L pokojích a apartmánech),
- Ubytovna Evangelické teologické fakulty (nachází se přímo v budově ETF UK; 7 pokojů a 3 dvoupokojová apartmá),
- Ubytovací zařízení Celetná 14 – Opitzův dům,

- Ubytovací zařízení Jinonice.

Dvěma posledně uvedeným zařízením se nyní budu věnovat podrobněji.

3.3 Ubytovací zařízení Rektorátu UK

Ubytovací zařízení Rektorátu UK – Celetná 14 a Jinonice – slouží jako reprezentační ubytovny pro hosty univerzity. Zařízení nenabízejí služby široké veřejnosti. Ve volných kapacitách, nevyužitých Rektorátem, je poskytováno ubytování hostům a zaměstnancům fakult a součástí UK, příležitostně i cizím organizacím, které mají vztah k vysokému školství resp. Univerzitě Karlově.

3.3.1 Ubytovací zařízení UK – Celetná 14 (Opitzův dům)

Historickou budovu, ve které sídlí univerzitní hotel získala UK spolu s dalšími v této lokalitě po roce 1957. Opitzův dům (nazývaný též Bubnovský) je součástí areálu vymezeného ulicemi Kamzíkovou, Celetnou a Ovocným trhem. Zachovala se zde náročná barokní kompozice fasády a v jeho interiéru zůstala řada barokních a rokokových detailů; pozornost zaslouží raně barokní malované zákloповé stropy nad schodištěm a v několika místnostech druhého patra.⁵⁷

Poslední rekonstrukce, která skončila v roce 2001, podle projektu arch. Tomáše Šantavého vedla k modernizaci technických zařízení, rozvodů, doplnění výtahu a rozšíření o sklepní prostory, ve kterých vznikla nejen kuchyň a snídařna, ale i další víceúčelové zasedací místnosti.

Malované stropy v některých místnostech v kombinaci s moderními prvky, duchem historické budovy a téměř rodinnou atmosférou malého hotelu vytváří ideální prostředí v samém centru Prahy.

Základní údaje

Adresa: Celetná ulice 14, Praha 1

Počet a typy pokojů:

- 15 pokojů s celkovou kapacitou 26 lůžek. Z toho:
 - 9 apartmá (8 dvoulůžkových a 1 jednolůžkové) – skládají se ze 2 místností – ložnice a obývacího pokoje kombinovaného s pracovnou,

⁵⁷ Petráň, Josef a kol. *Památky Univerzity Karlovy*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 1999. Str 94–95

- 3 dvoulůžkové pokoje – jedna obytná místnost,
- 3 jednolůžkové pokoje – jedna obytná místnost.

Vybavení:

- manželské nebo oddělené postele,
- možnost rozšíření přistýlkami,
- všechny pokoje mají vlastním sociální zařízení (koupelna s vanou nebo sprchovým koutem, WC) a předsíň,
- na všech pokojích je telefon, televizor, lednice (nealko nápoj v ceně), trezor, fén,
- kvalitní dřevěný nábytek.

Služby

Následující služby jsou v ceně ubytování:

- snídaně (denně od 7.00 do 9.30 hod. podávané ve snídárně v suterénu hotelu),
- připojení na internet na pokojích,
- možnost parkování ve dvoře objektu,
- 24 hodin služba recepce,
- trezor na recepci,
- salónek u recepce.

Další služby zařízení neposkytuje. Je zde nabízeno krátkodobé ubytování za cenu s denní sazbou dle typu pokoje.

Dopravní dostupnost

Zařízení se nachází v centru Prahy, v blízkosti stanic metra Můstek a Náměstí Republiky, přibližně 100 m od Staroměstského náměstí.

3.3.2 Ubytovací zařízení UK v Jinonicích

Tato ubytovací kapacita vznikla v moderní budově v Praze 5 – Jinonicích. Jedná se o dům v němž mimo ubytovací části (oddělené) sídlí též Fakulta humanitních studií UK, část Fakulty sociálních věd UK a Centrum pro otázky životního prostředí UK.

UK zde poskytuje ubytování v garsoniérách, které je vhodné jak pro krátkodobé, tak i dlouhodobé pobyty hostů.

Základní údaje

Adresa: U Kříže 8, Praha 5

Počet a typy pokojů:

- 18 garsoniér s celkovou kapacitou 35 lůžek. Dvoulůžkové; 1 z garsoniér je jednolůžková – zařízena bezbariérově.

Vybavení:

- manželské nebo oddělené postele,
- možnost rozšíření přistýlkami,
- všechny pokoje mají vlastní sociální zařízení (koupelna se sprchovým koutem, WC), předsíň a kuchyňskou linku,
- na všech pokojích je telefon, televizor, lednice, vařič.

Služby

K dispozici jsou následující služby:

- připojení na internet na pokojích v ceně,
- možnost parkování u objektu zdarma; za poplatek možnost využití garáže v suterénu,
- 24 hodin služba recepce,
- trezor na recepci.

Ubytování je bez snídaně, v přízemí areálu je k dispozici jídelna a bufet. Cena je rozdílná pro krátkodobé ubytování – denní sazba s rozlišením podle počtu osob na pokoji – a pro dlouhodobě ubytované – měsíční sazba.

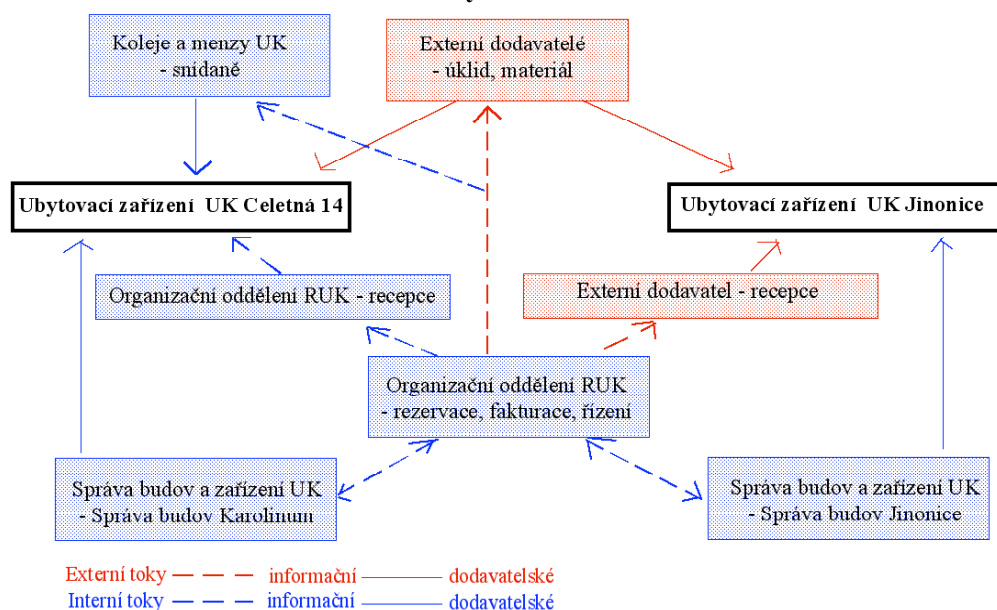
Dopravní dostupnost

Zařízení je snadno dostupné veřejnou dopravou – areál je umístěn přímo u trasy metra B, stanice Jinonice. Cesta do centra Prahy trvá přibližně 20 minut.

3.3.3 Organizace

Provoz řídí organizační oddělení Rektorátu UK, které spadá pod Kancelář rektora UK. Správa je v kompetenci Správy budov a zařízení UK. Nepřímo se na chodu zařízení podílejí i další pracoviště. Základní vztahy zobrazuje obr. 6.

Obr. 6: Model základních dodavatelských a informačních toků



Zdroj: Vlastní zpracování

Organizační oddělení RUK

Kromě zabezpečení provozu rektorátních ubytovacích zařízení se stará o provoz historické části Karolina, Kongresového centra a zajišťuje akce pořádané univerzitou.

Administrativní úsek se stará o zajištění bezproblémového chodu UZ. Kontroluje hospodaření a spolupracuje při zajištění údržby a dodávky potřebných služeb a materiálu. Personálně zabezpečuje recepci UZ Celetná 14 včetně plánování služeb a zpracování podkladů pro mzdovou účtárnu, přijímá objednávky, provádí rezervace, fakturaci a administrativní práce. Vyřizuje stížnosti a reklamace. Snaží se o efektivní využití zařízení a kvalitu poskytovaných služeb.

Recepce ostarává činnosti příjmu. Pracovník recepce kontroluje připravenost pokojů k ubytování, hlásí případné závady, vydává klíče od pokojů, doprovází hosta na pokoj, vede předepsané evidence a podklady pro vyúčtování, inkasuje hotovost od samoplátců a platby za telefon, zajišťuje styk s bankou, zabezpečuje bezpečnost hosta (kontrola příchozích, uložení cenností), poskytuje hostům informace, přijímá vzkazy a poštu. Zároveň předává nutné informace pracovníkům zajišťujícím úklid a snídaně, shromažďuje reklamace a stížnosti hostů.

Správa budov a zařízení UK

Zabezpečuje správu a provoz vybraných objektů včetně správy majetku, činnost na úseku technickém, autoprovoz a materiálně technické zásobování.

V případě ubytovacích zařízení RUK především plánuje a zajišťuje potřebnou vybavenost, údržbu a opravy, hospodárny provoz a úsporná opatření ve spotřebě paliv, elektrické energie a vody, ostrahu objektů, provoz kotelny, úklid vnějších prostor a chod telefonní ústředny. Zpracovává kalkulace. Vede evidenci majetku a jeho pohybu, zabezpečuje inventarizaci.

Koleje a menzy UK

Poskytují ubytování na kolejích, stravování v menzách, pomáhají v zajištění stravování zaměstnanců a využívají volné kapacity k poskytování ubytovacích a stravovacích služeb pro organizace i fyzické osoby.

V UZ Celetná poskytují snídane ubytovaným hostům. Zodpovídají za dodržování předpisů a hygienických norem, kvalitu a uložení podávaných potravin, kvalifikovanost a způsobilost pracovníků připravujících snídane.

Další odbory RUK a součásti UK

Na zajištění provozu rektorátních ubytovacích zařízení se nepřímo podílí i celá řada dalších pracovníků. Jedná se především o odbory RUK – ekonomický odbor, právní odbor, odbor výstavby, osobní odbor, bezpečnostní odbor a dále Ústav výpočetní techniky UK.

Externí dodavatelé

Některé činnosti zajišťují externí dodavatelé. Jedná se především o úklid a zajištění recepce UZ Jinonice.

Služby recepce v UZ Jinonice provádí pracovníci firmy, která zároveň zajišťuje ostrahu pro celý objekt U Kříže 8. Pracovníci vykonávají základní činnosti příjmu v rozsahu běžném u ubytovacích zařízení typu ubytovny.

Úklid obou zařízení provádí pokojské externí firmy. Ten mohou rozdělit na

- běžný (denní) úklid (pokojů – ustlání lůžka, otření prachu a vyluxování kobereců, úklid sociálního zařízení, výměna prádla a doplnění hygienických potřeb, odstranění odpadků a kontrola správné činnosti zařízení; společných prostor – úklid chodeb, prostoru recepce a přilehlých prostor),

- velký úklid po odjezdu hosta (zevrubný úklid celého pokoje, včetně dezinfekce, dle potřeby mytí oken, dveří, svítidel apod.),
- generální úklid (1x ročně při uzavření zařízení nebo omezeném provozu).

4 Analýza využití ubytovací kapacity⁵⁸

Optimální využití ubytovací kapacity je základním předpokladem efektivního fungování každého ubytovacího zařízení. Příliš nízká, ale i příliš vysoká obsazenost negativně ovlivňuje kvalitu a hospodaření UZ. Nízká způsobuje nedostatečné výnosy. Příliš vysoká pak může způsobovat nadměrné opotřebení zařízení a zvýšení nákladů na jeho údržbu či obměnu. Zároveň snižuje kvalitu služeb – ztěžuje provádění běžných oprav, zajištění údržby a hygieny.

4.1 Základní ukazatele

Základní ukazatele pomohou zhodnotit využití ubytovací kapacity, některé z nich poslouží později při analýze hospodaření.

4.1.1 Kapacita

Kapacita znamená schopnost něco obsáhnout, něco do sebe pojmout.⁵⁹ Kapacitou hotelu je tedy myšlena schopnost poskytnout určitý maximální počet ubytování – přenocování.

Lůžková kapacita

Kapacita ubytovacího zařízení je dána lůžkovou kapacitou. Lůžkovou kapacitu tvoří stálá lůžka a příležitostná lůžka. Příležitostná lůžka – přistýlky – zvyšují kapacitu v případě potřeby – nedostatku stálých lůžek, ať už z důvodu zvýšené poptávky v době provozní špičky nebo poptávky po více lůžkovém pokoji než je k dispozici.

Celková kapacita

Celkovou kapacitu ubytovacího zařízení vyjadřuje počet stálých lůžek vynásobený počtem provozních dní. Stanoví maximální možnou kapacitu pro určité období – např. měsíc, rok (tab. 1).

Tab. 1: Kapacita UZ Celetná 14 a Jínonice

KAPACITA	Lůžková kapacita		Celková kapacita Rok
	Stálá lůžka	Přechodná lůžka	
Celetná 14	26	11	9126
Jínonice	35	6	12775

Zdroj: Vlastní zpracování

⁵⁸ Kašpar, Jiří a kol. *Ekonomika hotelnictví*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1989. Str. 61–65

⁵⁹ *Wikipedie. Kapacita*. [online] Dostupné z [www: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kapacita>](http://cs.wikipedia.org/wiki/Kapacita). [cit. 15-6-2009]

V Celetné 14 dochází vždy na konci kalendářního roku k 14denní uzavírcce celého zařízení (což je v celkové kapacitě zohledněno). V Jinonicích je provoz celoroční, opravy, malování apod. jsou řešeny operativně dle momentálního vytížení.

4.1.2 Počet hostů

Počet hostů vyjadřuje množství ubytovaných za určité časové období. Je možné ho získat ze záznamů vedených recepcí (tab. 2).

Tab. 2: Počet hostů v UZ Celetná 14 a Jinonice

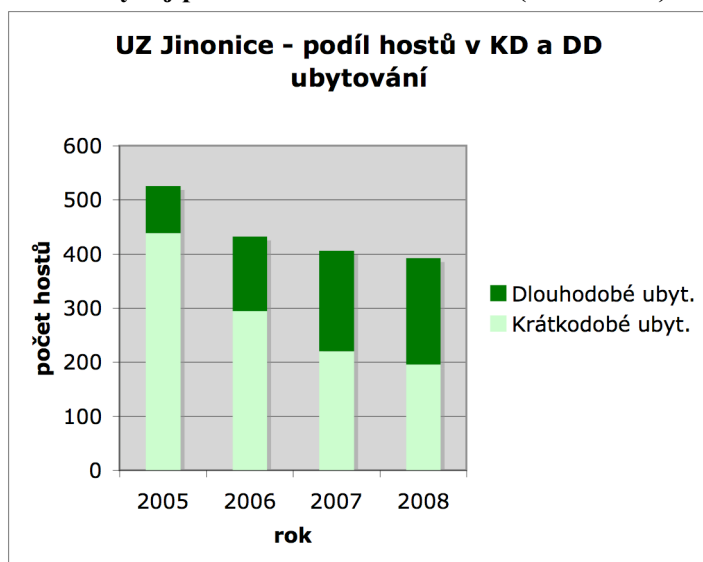
Počet hostů	2005	2006	v %	2007	v %	2008	v %
Celetná 14	1364	1392	2,05	1352	-2,87	1355	0,22
Jinonice	536	432	-19,40	406	-6,02	392	-3,45

Zdroj: Vlastní zpracování

Počet hostů v Celetné 14 je stabilní a v letech se příliš nemění.

V případě ubytování v Jinonicích jsem počet hostů ještě rozdělila na kategorie krátkodobé a dlouhodobé ubytování. Vývoj oddělených kategorií má větší výpovědní hodnotu, vzhledem k tomu, že každá z těchto skupin sebou nese jiné výnosy (denní x měsíční sazba), jiné náklady (jiný režim úklidu) a má velký vliv na další ukazatele (průměrná délka pobytu, obsazenost) – viz obr. 7.

Obr. 7: Vývoj počtu hostů v UZ Jinonice (2005–2008)



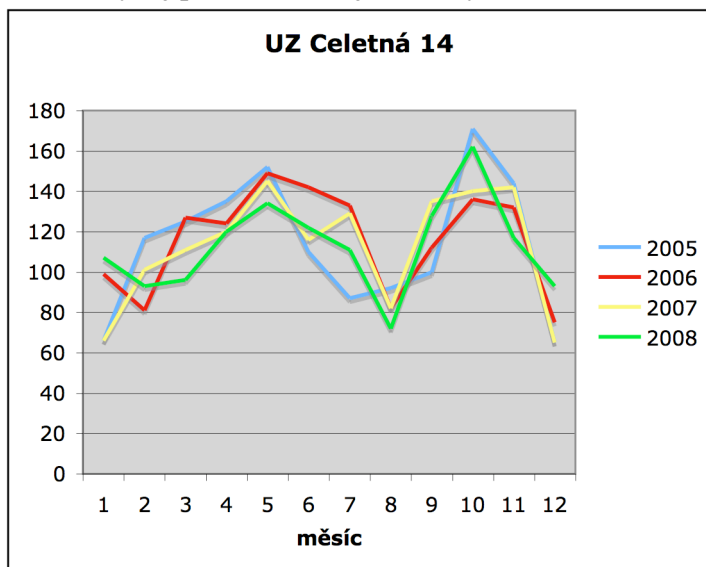
Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový počet hostů zde klesá – oproti roku 2005 jich bylo v roce 2008 v Jinonicích ubytováno o 27 % méně. Tento fakt je ovlivněn výraznou změnou poměru hostů v režimu

krátkodobého a dlouhodobého ubytování, kdy došlo k postupnému vyrovnání počtu ubytovaných v obou kategoriích.

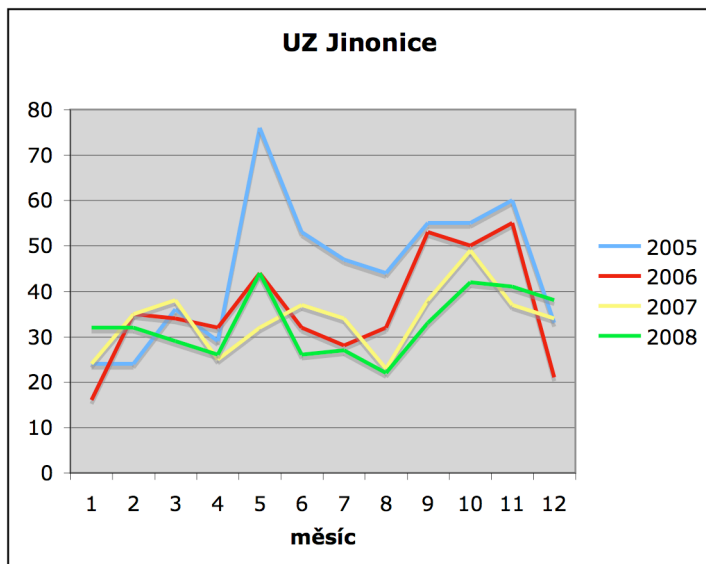
Důležitým faktorem při analýze využití ubytovací kapacity je také dopad sezónních vlivů. K odhalení špičky a propadu zájmu poslouží grafy zobrazující vývoj počtu hostů v příslušných letech podle jednotlivých měsíců (obr. 8 a obr. 9).

Obr. 8: Vývoj počtu hostů v jednotlivých měsících – Celetná 14 (2005–2008)



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 9: Vývoj počtu hostů v jednotlivých měsících – Jinonice (2005–2008)



Zdroj: Vlastní zpracování

Období s největším počtem hostů jsou v obou zařízeních podobná, jedná se především o měsíce květen, září, říjen a listopad. Schodné jsou i měsíce, kdy je počet ubytovaných hostů

nejnižší – leden, srpen a prosinec. Odchylna roku 2005 v Jinonicích je způsobena mimořádně vysokým zájmem účastníků několika konferencí.

Špičky i propady kopírují určitý rytmus akademického roku – nejvíce návštěv, seminářů a konferencí se pořádá právě ve 4., 5., 9. a 10. měsíci. Naopak v obdobích prázdnin – v 1., 8. a 12. měsíci – přijíždí hostů nejméně. Počet ubytovaných tedy koresponduje s účelem k jakému jsou zkoumaná zařízení využívána.

4.1.3 Průměrná délka pobytu

Dalším pomocným ukazatel je průměrná délka pobytu. Vyjadřuje kolik nocí v průměru jeden host stráví v zařízení (tab. 3).⁶⁰

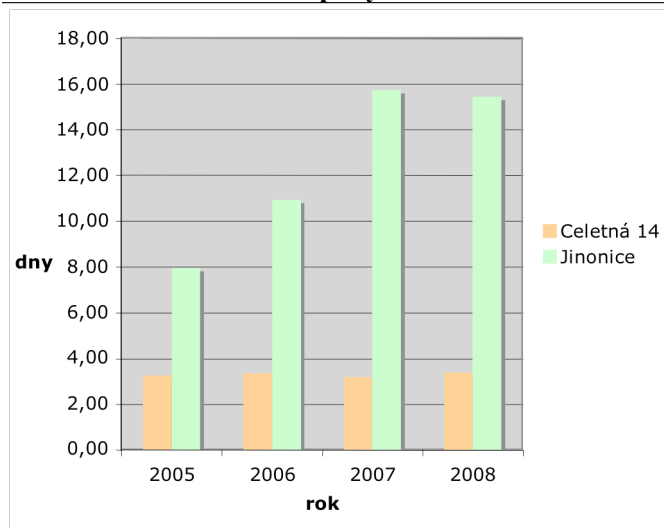
Tab. 3: Průměrná délka pobytu hostů v UZ Celetná 14 a UZ Jinonice

Průměrná délka pobytu	2005	2006	absolutně	2007	absolutně	2008	absolutně
Celetná 14	3,26	3,36	0,09	3,17	-0,18	3,38	0,21
Jinonice	7,93	10,92	2,99	15,72	4,81	15,44	-0,28

Zdroj: Vlastní zpracování

Je zde na první pohled viditelný rozdíl – naznačený již u počtu hostů – v Jinonicích převládá dlouhodobé ubytování, pobyty se postupně prodlužovaly; v Celetné 14 naopak krátkodobé, které má setrvalou tendenci (obr. 10).

Obr. 10: Průměrná délka pobytu hosta – srovnání UZ Celetná 14 a UZ Jinonice (2005–2008)



Zdroj: Vlastní zpracování

⁶⁰ Údaje jsou čerpány z evidence, která přiřazuje pobyt hostů do období (měsíce) v souladu s tvorbou výnosů. Vzhledem k přesahům pobytu hostů z měsíce do měsíce, tak může dojít k drobnému zkreslení, především při srovnání výnosů a obasazenosti s náklady stejného období.

4.1.4 Počet přenocování (lůžkodny)

Tento ukazatel udává kolik nocí návštěvníci strávili v zařízení (tab. 4). Je to suma násobků počtu hostů na pokoji a délky pobytu. Dá se získat také vynásobením počtu hostů a průměrné délky pobytu.

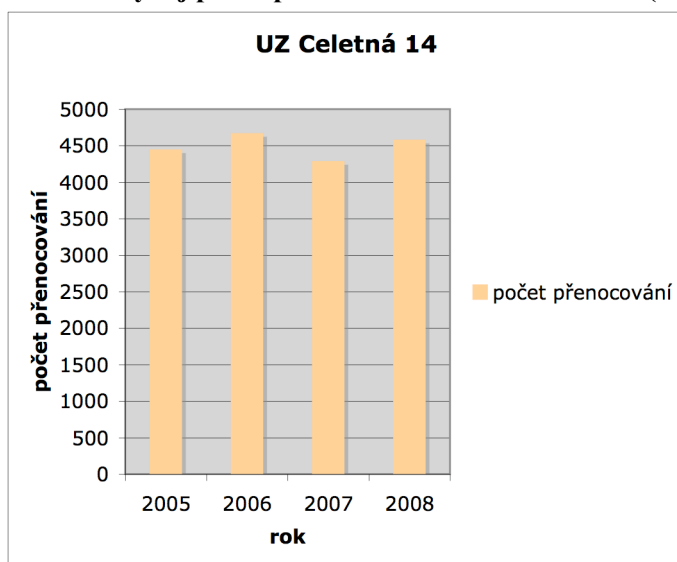
Tab. 4: Vývoj počtu přenocování v UZ Celetná 14 a UZ Jinonice (2005–2008)

Počet přenocování	2005	2006	v %	2007	v %	2008	v %
Celetná 14	4451	4673	4,99	4291	-8,17	4583	6,80
Jinonice	4250	4717	10,99	6384	35,34	6053	-5,18

Zdroj: Vlastní zpracování

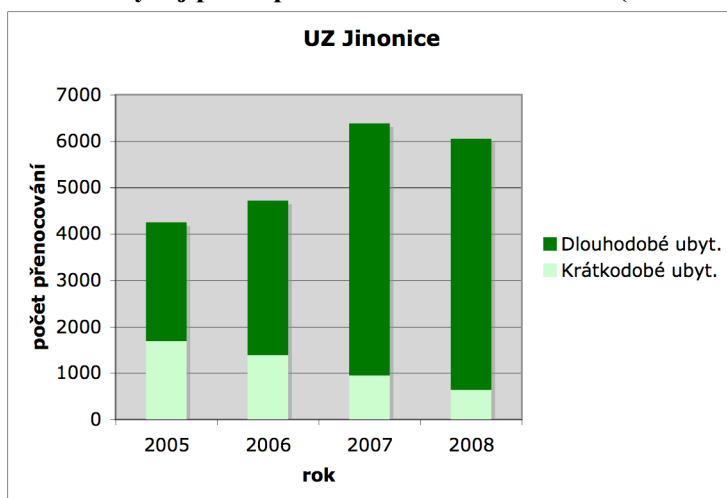
V Celetné 14 je situace dle předpokladu stabilní (obr. 11).

Obr. 11: Vývoj počtu přenocování v UZ Celetná 14 (2005–2008)



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 12: Vývoj počtu přenocování v UZ Jinonice (2005–2008)

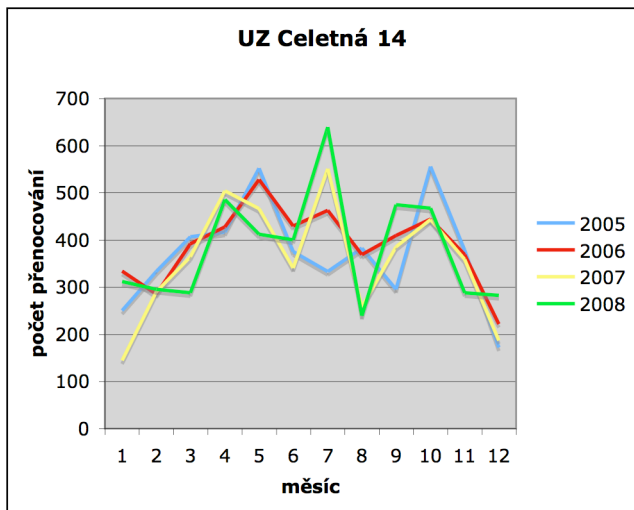


Zdroj: Vlastní zpracování

V UZ Jinonice se ukazuje dominantní postavení dlouhodobého ubytování a graf také naznačuje, že snižující se počet hostů nemusí nutně znamenat nižší využití, pokud zároveň roste průměrná doba pobytu hosta (obr. 12).

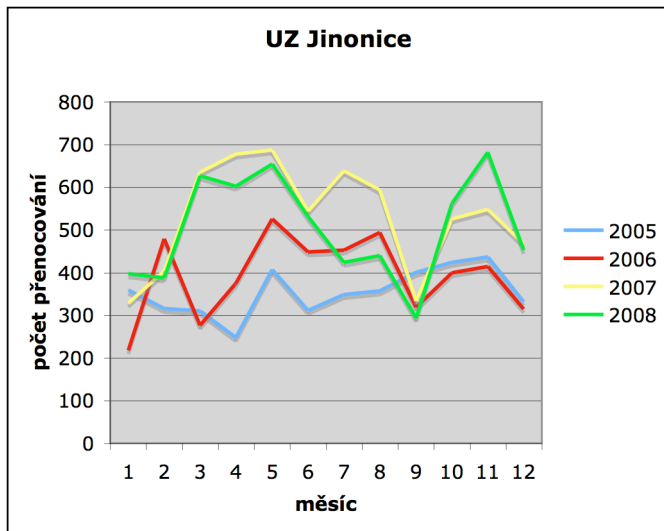
K zobrazení sezónních výkyvů použijí opět spojnicové grafy (obr. 13 a obr. 14).

Obr. 13: Vývoj počtu přenocování v UZ Celetná 14 v jednotlivých měsících (2005–2008)



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 14: Vývoj počtu přenocování v UZ Jinonice v jednotlivých měsících (2005–2008)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf prokázal vysokou obsazenost v měsících dubnu, květnu a září, říjnu i propady v zimním období a měsíci srpnu – stejně jako analýza počtu hostů. Navíc ovšem odhalil provozní špičku v měsíci červenci, která v průběhu let výrazně roste. Je způsobena délkou pobytů. Zatímco v květnu 2008 byla průměrná délka pobytu 4,05 dne, v měsíci červenci 5,76. Od roku 2005 navíc vzrostla o téměř 2 dny. Důvodem je pravděpodobně jednak účast zahraničních hostů na

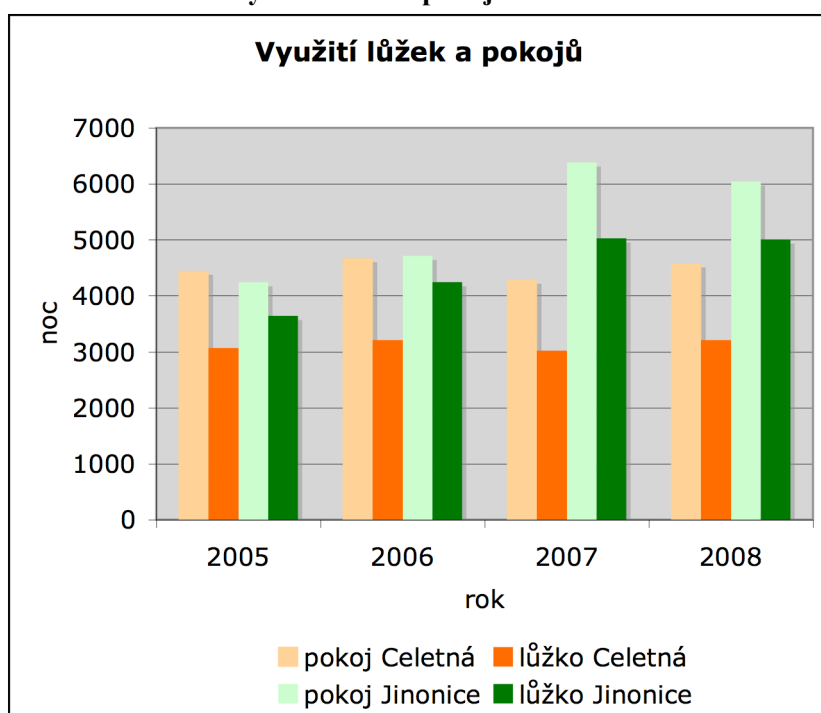
různých vícedenních odborných akcích a letních školách, na druhou stranu si někteří hosté zřejmě prodlužují pobyt, aby zde strávili část dovolené.

V Jinonicích jsou zřetelné zvyšující se výkyvy využití lůžek v průběhu roku. Zatímco v roce 2005 bylo rozložení během roku poměrně vyrovnané, v roce 2008 je kolísání již značné.

4.1.5 Počet odbydlých dnů na pokoj (pokojodny)

Vzhledem k tomu, že v obou ubytovacích zařízeních není účtována cena za lůžko, ale za pokoj, je vhodné podívat se na obsazenost také z pohledu naplnění pokojů bez ohledu na obsazení lůžek (obr. 15). Ve vztahu k nákladům je podstatná obsazenost lůžek (snídaně, praní prádla apod.), zatímco tvůrcem výnosů je obsazenost pokojů.⁶¹

Obr. 15: Srovnání využití lůžek a pokojů v UZ Celetná 14 a UZ Jinonice (2005–2008)



Zdroj: Vlastní zpracování

Využití lůžek a pokojů se meziročně vyvíjí rovnoměrně. Pouze v UZ Jinonice je znatelnější změna trendu v roce 2007, kdy došlo ke zvětšení rozdílu mezi obsazením pokojů a zaplněním lůžek. Tabulky s počty pokojodny v letech 2005–2008 jsou v příloze č. 4.

⁶¹ V Celetné 14 je účtována denní sazba podle druhu pokoje, bez ohledu na počet ubytovaných osob s přírůžkou za přistýlku. V Jinonicích je účtována, buď denní sazba za pokoj rozlišená podle počtu ubytovaných osob, nebo měsíční sazba pro dlouhodobě ubytované bez ohledu na počet hostů na pokoji.

4.1.6 Další ukazatele

Mezi další ukazatele patří např.:

- průměrná cena za jedno přenocování,
- průměrná tržba na jednoho hosta.

Tyto ukazatele použijí při analýze výnosů v 5. kapitole.

4.2 Procento využití ubytovací kapacity

Pravděpodobně nejvýznamnějším ukazatelem je procentuální využití kapacity. Nejlépe zobrazuje stupeň obsazenosti. Zjistí se podílem počtu přenocování resp. obsazení pokojů a celkové kapacity (stálá lůžka) resp. počtu pokojů.

4.2.1 Vzorec

Platí vzorce:

$$\text{Procento obsazenosti lůžek} = \text{počet lůžkodnů} / \text{celková kapacita lůžek} * 100$$

$$\text{Procento obsazenosti pokojů} = \text{počet pokojodnů} / \text{celková kapacita pokojů} * 100$$

4.2.2 Optimální využití

Stoprocentní využití lůžkové kapacity snižuje:

- výluka z důvodu rekonstrukcí, oprav a modernizace,
- dodržování sanitárních předpisů,
- sezónost,
- konkurence,
- úroveň a rozsah služeb.

Na otázku jaké je optimální využití jsem nenašla jednoznačnou odpověď.

V publikaci Řízení hotelového provozu se nedoporučuje překračovat obsazenost nad 85 % vzhledem ke značnému opotřebení vnitřního vybavení.⁶²

Prof. JUDr. Jiří Kašpar, CSc. uvádí: *Jak již bylo uvedeno výše stoprocentní využití ubytovací kapacity hotelu je nereálné a není ani žádoucí z důvodu snižování kvality služeb a hygieny.*

⁶² Beránek, Jaromír; Kotek, Pavel. *Řízení hotelového provozu*. 3. přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003. Str. 37

Nelze ani stanovit „maximální“ procento využití lůžkové kapacity. V odborných kruzích se hovoří nikoli o maximálním, ale o ideálním (optimálním) využití lůžkové kapacity, které by mělo zaručit ekonomickou efektivnost hotelu včetně jeho stálé obnovy. Zahraniční hotelové společnosti uvádí jako optimální využití lůžkové kapacity 70–75 %.⁶³

4.2.3 Procento využití kapacity UZ Celetná 14 a UZ Jinonice

Hodnoty jsou uvedeny v tabulkách 5 a 6. Nejnižší a nejvyšší hodnoty jsou zvýrazněny červenou barvou.

UZ Celetná 14

Tab. 5: Procento obsazenosti lůžek a pokojů v UZ Celetná 14 (2005–2008)

Obsazenost – Celetná 14 (v %)								
Měsíc / rok	2005		2006		2007		2008	
	lůžko	pokoj	lůžko	pokoj	lůžko	pokoj	lůžko	pokoj
1	37	44,9	49,4	56,9	21,3	28,2	46,2	58,5
2	45,7	53,6	39,1	46,9	39,8	54,5	39,1	49,7
3	50,5	61,7	48,6	64,5	45,2	53,5	35,7	41,7
4	53,5	65,3	54,9	63,3	64,6	77,1	62,3	75,1
5	68,5	78,5	65,5	72,7	57,8	65,2	51,1	58,1
6	48,1	57,3	55,1	69,1	43,6	52,2	51,3	62,4
7	41,3	50,3	57,4	59,8	68,4	81,3	79,3	95,3
8	47,5	49	45,8	50,1	32	32,9	29,7	36,1
9	37,8	51,3	52,4	67,3	49,4	64	60,9	70,9
10	69	75,7	55,1	68,8	55	69	57,9	69,9
11	48,5	68,2	47,3	58,4	46	60,9	36,9	50,9
12	30,1	35,8	38,8	48,2	32,7	41,2	49,3	60
Celkem	48,8	58,4	51,2	60,9	47	57,4	50,1	60,8

Zdroj: Vlastní zpracování

Obsazenost pokojů je přibližně o 10 % vyšší než lůžek. Tento jev je přirozený a vzhledem k nastavení cen i pozitivní. V červenci 2008 dosáhla obsazenost pokojů více jak 95 %. Špatné výsledky, které zařízení dosahovalo v měsících lednu a prosinci již byly odstraněny. Ve výpočtech je zohledněna každoroční uzavírka, která v měsících lednu a prosinci snižuje celkovou kapacitu. Nejslabším měsícem se tak stává srpen. Cílem by se mělo stát zvýšení obsazenosti pokojů o 10 % tak, aby se roční průměr dostal na hodnotu 70 %. Cestou může být zmírnění propadu v nejslabších měsících a efektivnější využití kapacity v průměrných obdobích.

⁶³ Kašpar, Jiří a kol. *Ekonomika hotelnictví*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1989. Str. 64–65

UZ Jinonice

Tab. 6: Procento obsazenosti lůžek a pokojů v UZ Jinonice (2005–2008)

Obsazenost – Jinonice (v %)								
Měsíc / rok	2005		2006		2007		2008	
	lůžko	pokoj	lůžko	pokoj	lůžko	pokoj	lůžko	pokoj
1	33,1	59	20,1	38	30,2	58,8	36,6	56,5
2	32,2	62,7	48,9	55,6	41,2	65,1	38,2	63,4
3	28,6	50,9	25,4	45	58,5	85,7	57,8	95,2
4	23,6	42,6	35,7	66,3	64,6	96,7	57,3	94,6
5	37,5	62,5	48,5	82,3	63,3	95,9	60,3	99,6
6	29,6	51,1	42,7	80,4	51,8	74,8	50,6	86,7
7	32,1	48,6	41,8	78	58,9	80,5	39,1	61,3
8	32,9	45,7	45,5	83,5	54,7	72,9	40,6	70,4
9	38,2	61,9	30,4	51,9	31,8	51,9	27,9	50,4
10	39,1	65,2	36,9	65,6	48,5	76,9	51,8	79,6
11	41,6	67,4	39,4	72	52,2	86,7	65	84,6
12	30,6	49,3	29	56,5	43	71,9	41,8	70,4
Celkem	33,3	55,5	36,9	64,6	50	76,5	47,3	76,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Obsazenost pokojů dosahuje optimální výše. Rozdíl mezi využitím pokojů a lůžek je cca 25 %. To je způsobeno častým obyváním dvoulůžkových garsoniér jen jednou osobou – v dlouhodobém režimu jsou ubytováni lektori, kteří přijíždějí většinou sami. Dlouhodobé ubytování je i příčinou zřetelně menšího kolísání využití pokojů a lůžek v průběhu roku oproti UZ Celetná 14. V měsíci květnu 2008 dosáhlo zařízení téměř 100% obsazenosti pokojů.

4.2.4 Odvětvové srovnání

Pro možnost srovnání s odvětvým uvádím tabulku využití hotelů a dalších hromadných ubytovacích kapacit ve stejném období v hl. m. Praha (obr. 7).

Nyní poukáži na hlavní odlišnosti:

- komerční hotely nemají problém s obsazeností v pro nás nejslabším měsíci srpnu, naopak je to období dlouhodobě nejvytíženější,
- rozdíl mezi obsazeností lůžek a pokojů se pohybuje jen okolo 7 %. To může být způsobeno větší dostupností pokojů požadované velikosti nebo snahou klientů uspořit,
- v ziskové sféře je podstatně nižší kolísání obsazenosti během roku, pravděpodobně díky využití sezónních slev a dalších nástrojů.

V ročním porovnání dosahují zařízení RUK lepších výsledků ve využití kapacity než je odvětvový průměr.

Tab. 7: Procento využití kapacity lůžek a pokojů v ubytovacích zařízeních v Praze (2005–2008)

Obsazenost – Hotely a hromadná ubytovací zařízení – kraj hl. m. Praha (v %)								
Měsíc / rok	2005		2006		2007		2008	
	lůžko	pokoj	lůžko	pokoj	lůžko	pokoj	lůžko	pokoj
1	34,2	39,1	32,7	38,0	33,4	39,6	34,1	41,2
2	38,7	45,2	33,2	40,3	35,6	43,3	36,6	44,2
3	55,1	60,4	48,1	54,3	52,8	60,1	51,8	57,7
4	56,9	64,2	61,7	68,8	59,7	65,9	52,5	60,4
5	60,3	67,3	57,4	64,8	55,9	64,7	56,2	62,8
6	57,2	64,5	55,9	64,7	51,7	60,3	47,8	54,9
7	59,4	67,0	57,6	64,3	55,7	63,5	53,6	59,4
8	66,6	72,5	65,7	72,4	64,7	71,6	62,3	66,7
9	62,8	72,3	60,1	68,2	60,0	68,9	57,2	63,3
10	57,1	66,8	56,7	65,1	56,7	64,1	52,5	59,4
11	45,9	53,9	43,5	53,5	45,7	52,7	39,9	46,5
12	43,5	51,5	45,1	53,0	45,8	52,4	41,9	46,2
Celkem	53,4	60,7	51,8	59,3	51,7	59,1	49,1	55,4

Zdroj: Český statistický úřad. *Využití lůžek a pokojů v hotelech a podobných ubytovacích zařízeních v ČR a krajích*. [online] Dostupné z [www: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr>](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr) [cit. 20-6-2009]

4.3 Možnosti zlepšení využití kapacity

Cestou ke zvýšení obsazenosti je především zmírnění sezónních výkyvů.

4.3.1 Standardní metody

Komerční ubytovací zařízení se mohou zaměřit na různé způsoby využití tržních příležitostí, mezi které patří:

- 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 kancelářemi, 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.).

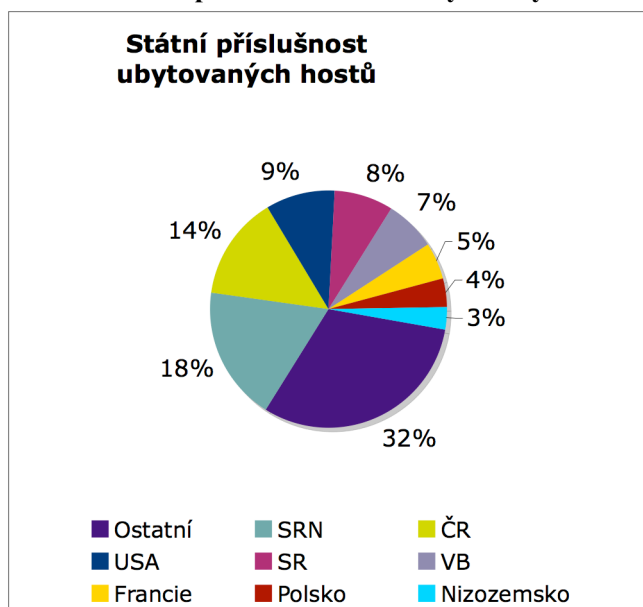
Nezisková zařízení jsou sice ve složitější situaci, ale každopádně se některou z metod mohou inspirovat.

4.3.2 Význam sběru dat

Jednou z možností, jak přilákat více hostů, je poskytnout jim takové služby jaké očekávají. Sledování struktury – věkové, národnostní, účelu cesty, financování apod. mohou napomoci ke zlepšení služeb díky porozumění nárokům určitých skupin.

Pro zajímavost uvádím nejčastější státní příslušnost hostů ubytovaných v UZ Celetná 14 v roce 2008. Jednalo se o návštěvníky z celkem 54 států (obr. 16).

Obr. 16: Státní příslušnost hostů ubytovaných v UZ Celetná 14 v roce 2008



Zdroj: Vlastní zpracování

Stejným přínosem může být pochopení rytmu ubytování – které dny v týdnu jsou nejvíce obsazeny, co ovlivňuje plány hostů, jaké služby by uvítali atd.