

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Michaela SOJÁKOVÁ

Analýza rizik rozvoje hotelového zařízení

THE RISKS ANALYSIS OF HOTEL EQUIPMENT DEVELOPMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Prof. PhDr. Vladimír Šefčík CSc.

Brno, 2017

ZADÁNÍ – OBOUSTRANNÁ KOPIE

Jméno a příjmení autora: Michaela Sojáková

Název bakalářské práce: Analýza rizik rozvoje hotelového zařízení

Název bakalářské práce v AJ: The Risks Analysis Of Hotel Equipment Development

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Vedoucí bakalářské práce: Prof. PhDr. Vladimír Šefčík CSc.

Rok obhajoby: 2017

Anotace:

Bakalářská práce se zaměřuje na analyzování rizik hotelového zařízení. V práci jsou charakterizována teoretická východiska pro vymezení rizik v podniku. Jsou vytipována specifická rizika pro rozvoj hotelového zařízení. Získané informace jsou implementovány do SWOT analýzy a na základě dotazníkového šetření je zjištěna znalost zaměstnanců při vzniku krizové situace. Podle výsledků analýz jsou vypracovány návrhy a doporučení pro zkvalitnění krizového managementu hotelu.

Klíčová slova:

Analyza rizik, SWOT analýza, management, hotel, rizika

Annotation:

The bachelor's thesis focuses on analysis the risks of the hotel equipment. The work are characterized theoretical basis for the definition of risk in the company. They are assessed as suitable specific risks for the development of hotel equipment. The information are implemented in the SWOT analysis and based on the survey is found to knowledge the employees in a crisis. According to the results of analysis are processed suggestions and recommendations for improving of the crisis management in the hotel.

Key words:

the risks analysis, SWOT analysis, management, hotel, risks

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Analýza rizik rozvoje hotelového zařízení* vypracovala samostatně pod vedením pana *Prof. PhDr. Vladimíra Šefčíka CSc.* a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne 10. 4. 2017

vlastnoruční podpis autora

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu Prof. PhDr. Vladimíru Šefčíkovi CSc. za cenné informace a rady, které významně dopomohly ke vzniku bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat řediteli hotelu Continental panu Winklerovi a jeho personálu za ochotu a vstřícnost. V neposlední řadě chci poděkovat rodině za podporu.

OBSAH

Obsah	7
Úvod.....	9
I. Teoretická část.....	10
1 Management	11
2 Krizový management a analýza rizik.....	12
2.1 Krize	12
2.2 Krizový vývoj organizace.....	13
2.3 Riziko	15
2.4 Místo a úloha analýzy rizik v krizovém managementu	16
2.4.1 Analýzy zabývající se kvantitativními metodami.....	17
2.4.2 Analýzy zabývající se kvalitativními metodami.....	17
2.5 Řešení krizí	18
2.6 Krizový management v odvětví hotelnictví	18
3 Prostředí managementu a jeho vliv na identifikaci krize	19
3.1 Vnější prostředí.....	20
3.1.1 Makroprostředí.....	20
3.1.2 Mikroprostředí	21
3.1.3 Situační analýza vnějšího prostředí.....	21
3.2 Vnitřní prostředí.....	21
3.2.1 Analýza vnitřního prostředí	22
3.2.2 Situační analýza vnitřního a prostředí	22

3.3	SWOT analýza (mikroprostředí)	23
4	Kvantitativní výzkum	24
4.1	Dotazník	24
4.2	Náležitosti dotazníkového šetření	24
II.	Praktická část	25
5	Charakteristika hotelu Continental Brno	26
5.1	Historie hotelu	26
5.2	Nabízené služby	26
5.2.1	Gastronomie	26
5.2.2	Ubytování	27
5.2.3	Wellness	29
5.2.4	Kongresové centrum	29
5.2.5	Parkování	30
6	Práce s riziky jako součást managementu hotelu	31
7	SWOT Analýza	32
7.1	Zhodnocení SWOT analýzy	32
8	Dotazníkové šetření	33
8.1	Zhodnocení dotazníkového šetření	35
9	Návrhová část	37
	Na co dbát a čeho je třeba všímat	39
	Závěr	41
	Použité zdroje	42
	Seznam obrázků, grafů a tabulek	44
	Přílohy	45

ÚVOD

Každá činnost, kterou podnik vykonává je doprovázena množstvím rizik, které mohou ohrozit jak chod podniku, tak i zdraví osob, které se nachází v podniku a jeho okolí. Dále rizika ohrožují jak životní prostředí, tak i majetek podniku a lidí uvnitř. Proto je zapotřebí provádět analýzu rizik odborně a dostatečně.

Hotel neslouží pouze jako nějaká ubytovna na pár nocí se stravou jak tomu bylo dříve, ale v dnešní době hotely poskytují i doplňkové služby (wellness, fitness, atd.) a mnoho dalších možností pro své hosty. A to vše vede k větším návštěvnosti hotelu, k většímu shlukování lidí na jednom místě a tudíž i k větší pravděpodobnosti vzniku riziku. Pro lidi nacházející se v budově hotelu je tedy prioritní, aby byla zabezpečena jejich bezpečnost.

V teoretické části bakalářské práce jsou uvedeny teoretické charakteristiky jednotlivých pojmů (management, krizový management a analýzy rizik, krize, riziko, prostředí managementu a jeho vliv na identifikaci krize a kvantitativní výzkum).

V praktické části bakalářské práce je charakterizován vybraný hotel a jsou popsány jeho nabídky a služby pro hosty. V analytické části jsou analyzována rizika hotelu na základě získaných informací. Je provedena SWOT analýza rizik, které ohrožují hotel a je provedeno jejich zhodnocení. Také je použito dotazníkové šetření, které znázorňuje znalost zaměstnanců při vzniku krizové situace. Dále následuje návrhová část bakalářské práce a v ní jsou na základě výsledků vypracovány návrhy a doporučení pro zkvalitnění krizového managementu hotelu.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současného stavu hotelu a jejich práce s riziky a na základě získaných informací provést jejich analyzování a z následných výsledků navrhnout opatření a vylepšení bezpečnosti v hotelu jak pro ubytované hosty, tak i pro personál a vedení hotelu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

Slovo management je převzaté z anglického jazyka (to manage) a znamená řídit, vést. Management je původem z francouzského ménagement, který má zase svůj kořen až v latinském slovu manus (ruka) a používalo se v kontextu s výcvikem a ovládním koní.⁽¹⁾

Existuje mnoho definic.

Management je proces řízení činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení stanovených cílů, které nelze dosáhnout individuální prací.⁽²⁾

„Management je ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace.“⁽³⁾

2 KRIZOVÝ MANAGEMENT A ANALÝZA RIZIK

Je to jeden z druhů managementu a i jako obecný management, tak i krizový management má mnoho definic.

Může se se brát jako soubor specifických přístupů, metod a nástrojů využívaných vedoucími pracovníky k zajištění funkčnosti podniku za nepříznivých podmínek, vyvolaných škálou hrozeb určitého typu.

Krizový management je komplexní soubor teoretických přístupů, praktických doporučení a metod, uplatňovaných ve strukturalizovaném a funkčně propojeném systému orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob, jehož cílem je minimalizovat nebo zamezit možnosti vzniku krize nebo v případě, že krize již nastala, snižovat rozsah škody a minimalizovat dobu trvání krize. Následné odstraňování škod způsobené negativních krizových faktorů, obnova systému a zpětný návrat do nového nebo i dokonce do vylepšeného stavu je důležitá součást krizového řízení v podniku.⁽⁴⁾

Krizový vývoj v podniku probíhá pozvolna, až na nepředvídatelné události jako jsou např. přírodní katastrofy nebo teroristické útoky. Z pravidla doba trvání je delší, může trvat klidně i několik let a probíhá v několika fázích. Vývoj krize má specifické příznaky, které signalizují a upozorňují vedení podniku. Mezi typické znaky se řadí trvalejší, ne sezonní, stagnace a pokles prodeje, růst nákladů a pokles rentability, růst podílů cizích zdrojů financování, růst zadluženosti, pokles likvidity, pokles podílu na trhu aj.⁽⁵⁾

2.1 Krize

Slovo krize pochází z řeckého slova krino a v překladu do českého jazyka znamená posuzovat, rozhodovat. Postupem času prošlo vývojem a vzniklo slovo křisis, které znamenalo nesnáz nebo rozhodnou chvíli. V současnosti slovo krize se vyskytuje v jakémkoliv jazyce.⁽⁶⁾

Definice krize je u každého autora odlišná, ale podstata a význam zůstává stejný. Krize podle Zuzálka a Königové: „*Krize podniku je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.*“⁽⁶⁾

Definice podle Synka uvádí, že krize podniku lze označit takové životní období organizace, kdy dochází po dlouhodobějším časovému období k negativnímu směřování jeho stanovených výkonnostních cílů, razantnímu snížení tržeb, k poklesu čistého obchodního jmění, snížení likvidity, čímž je bezprostředně ohrožen chod podniku a jeho samotná existence, pokud bude tento stav pokračovat.⁽⁷⁾

Správná identifikace příčin krize v podniku a jejich poznání a prozkoumání je východiskem úspěchu krizového management a úspěšné zvládnutí krize. Mezi základní příčiny krize zejména patří vnější a vnitřní faktory. Mezi ty vnější neboli externí faktory můžeme zařadit činnost lidí, kteří ovlivňují politické a ekonomické situace, změny způsobené legislativou, konkurenci, změna v chování zákazníků, přírodní vlivy.⁽⁵⁾ Další příčiny mohou nastat v produktu, který není konkurenceschopný, prudké změny cen surovin na trhu, klesající poptávka po produktu – ztráta věrných zákazníků, negativní vliv při změně kurzu měny.⁽⁸⁾

K vnitřním faktorům se řadí:

- strukturální příčiny (jsou zaviněné pomalou modernizací a zastarávání nebo nedostatečnou obnovou struktury zdrojů. Produktů, zaměstnanců aj. Do této skupiny patří i to do jakého odvětví spadá podnik, jeho velikost i jeho stáří.),
- příčiny zaviněné managementem (lidé nejsou bezchybní, při vyšetřování příčin vzniku nehody je na počátku vzniku selhání lidského faktoru),
- příčiny zaviněné špatným řízením (špatně zvolená strategie, chyba ve výběru dodavatele, opožděné nebo pomalé reakce managementu na změny vnějšího prostředí, opětovné prodávání produktů nespolehlivým zákazníkům, nedostatečná kontrola pracovníků),
- příčiny zaviněné vedením (tvrdé autoritativní vedení, špatná komunikace s pracovníky, konflikty mezi pracovníky, podceňování týmové spolupráce).⁽⁵⁾
- Další vnitřní faktory jsou nedostatečné a chaotické vedení finančních záležitostí, neplacení sociálního nebo zdravotního pojištění, opoždění platby daní, nedostatečné zásoby materiálu na skladě, které následně omezí nebo dokonce zastaví výrobní proces.⁽⁸⁾

2.2 Krizový vývoj organizace

Každá krizová situace se vyvíjí a prochází určitými stádii. V odborných knihách jsou obvykle rozlišována pouze čtyři stádia krizového procesu. Například podle Umlaufové, Pfeifera je krize

dělena do čtyř fází a to do fáze symptomů, fáze akutní, chronické fáze a do fáze vyřešení krize.⁽⁹⁾ A v knize podle Zuzálka, Königové jsou přidány další dvě fáze a to potenciální krize a fázi latentní.

Akutní fáze

Pokud se podnik nachází v této fázi krize, tak je krizová situace plně rozvinuta a projevuje se především ve finanční oblasti. Projevy krize jsou naprosto zřetelné a zpravidla jsou okamžitě zvladatelné. Jedná se především o platební neschopnost, kdy podnik nemůže zaplatit svým pracovníkům, věřitelům a dodavatelům. Pokud je podnik v platební neschopnosti má problémy ve výrobě a v prodeji, totiž se na skladě hromadí nelikvidní zásoby, které drží finanční prostředky pro chod podniku. S klesajícím příjmem z prodeje se snižují i finanční prostředky na pokrytí nákladů na výrobní proces a s tím i rentabilita, což se později ukáže také v účetních výkazech.⁽¹⁰⁾

Chronická fáze

V této fázi vedení podniku reaguje na předchozí fázi krize, snaží se opětovný návrat k původnímu chodu podniku před krizí. Krizové příčiny se mohou v této části postupně likvidovat, zůstat ve stejném stavu nebo se zmírnit a následně opět rozvinout do akutní fáze.⁽¹⁰⁾

Výsledná fáze

Ve výsledné fázi krize se ukáže, zda podnik byl schopen zvládnout efektivní krizové řízení a dokázat krizi překonat, či dokonce využít anebo ukončí svoji aktivitu a odejde z trhu.⁽¹⁰⁾

Pokud se nepodaří zvládnout krizi v podniku už v předchozí fázi, tak se dostává podle Zuzáka a Königové do fáze nezvladatelné krize. V této fázi většinou podnik končí a prodává svůj majetek na splacení závazků a vyhláší bankrot. Vývoj krize se může lišit počtem, opakováním a délkou trvání některých vývojových fázích krize. Největší vliv na to má, zda je krize řízená nebo neřízená. Neřízená krize je zpravidla delšího trvání než krize řízená, ale i u ni se rozlišuje, zda se jedná o rychlý nebo komplikovaný průběh, který končí zaniknutím podniku.⁽⁹⁾

Potenciální krize

V tomto stádiu krize se začínají objevovat první příznaky, jsou ojedinělé a vzdáleně upozorňují na krizi. Pro jejich odhalení je zapotřebí provést důkladnou analýzu.⁽⁵⁾ V potenciální krizi se nachází každý podnik, protože je v neustálém ohrožení z vnějšího a vnitřního prostředí a musí být připraven na něj reagovat za včas. Nerovnováha v podniku by měla být co nejdříve vyrovnána, jinak vzniká nesoulad. Projevuje se obvykle malými problémy, které jsou řešeny operativně a nehledají se souvislosti mezi jednotlivými problémy. Tato fáze zcela závisí na vedení podniku, pokud problém není vyřešen a přetrvává, je velmi pravděpodobné, že se na něj nabalí další a další problémy a to způsobí vytvoření vývoje další krizové fáze.⁽⁶⁾

Latentní krize

V téhle fázi vývoje se příznaky objevují častěji než v potenciální fázi. Pokud je jim ze strany managementu věnována dostatečná pozornost, tak se většinou podaří bez větších problémů hrozby v dostatečném rozsahu eliminovat.⁽⁵⁾ Příznaky jsou náhodné, nevýrazné a krátkodobějšího rázu pro normálně fungující podnik. Lze je rozpoznat za pomoci „měkkých signálů“ jako je zhoršení komunikace, pokles pracovní morálky, špatná spolupráce, zvýšený počet reklamací, zvyšující se počet „zmetků“ ve výrobním úseku atd.

Krize v této části vývoje bývá přehlížena, protože ve skutečnosti příčiny nepůsobí tak naléhavě a není vidět mezi nimi souvislost. Tyto malé varovné signály se zatím neprojevují ve finanční oblasti podniku, tudíž se jim nedostává dostatečná pozornost.⁽⁹⁾

Pokud se nesoulad v podniku zvětšuje a signály jsou nadále přehlíženy, pak už stačí jen malá odchylka a krize propukne v podniku naplno. V latentní fázi může podnik zůstat i delší dobu, než se situace vyvine v další fázi krize.⁽⁶⁾

2.3 Riziko

Pojem riziko pochází ze 17. století, kdy byl používán v oblasti lodní dopravě. Slovo pochází z italského *risico* a znamenal úskalí, kterému se museli námořníci vyhnout. Později se tím vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“.⁽⁸⁾ Ve starších slovnících je uvedeno pod tímto slovem vysvětlení, že se jedná o odvahu či nebezpečí, případně že „riskovat“ znamená odvážit se něčeho.⁽¹¹⁾ Až o několik let později se nachází vysvětlení spojené s možnou ztrátou.⁽¹²⁾ V současnosti je již známo, že nebezpečí představuje něco jiného a v teorii rizika je spjat s hrozbou. Podle dnešních definic riziko obecně představuje nebezpečí vzniku škody,

poškození, ztráty či zničení, případně selhání při podnikání. Základem pro aplikaci krizového managementu v podniku je identifikace rizik.⁽⁸⁾

Pojem riziko nemá jednu obecnou definici, může se definovat různě. Třeba jako pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty neboli nezdaru, odchylka od očekávaného nebo naplánovaného stavu, existuje tak zvané spekulativní riziko, kdy je možnost vzniku ztráty nebo zisku.⁽⁸⁾

Dá se definovat, taky jako nejistý výsledek s možností nechtěným stavem. Riziko představuje hrozbu, budoucí problém, nebezpečí vzniku škody, možnost selhání a neúspěchu, zničení, poškození anebo odcizení. Tedy představuje určitou míru nejistoty, takže očekávaný výsledek se pravděpodobně může lišit od skutečného.⁽¹³⁾

S rizikem se vážou dva pojmy:

- Pojem **neurčitého výsledku**, který je zahrnut do všech definic rizika: **výsledek musí být nejistý**. Pokud se mluví o riziku, musí existovat minimálně dvě varianty řešení. Pokud se ví, že dojde ke ztrátě, nelze pak mluvit o riziku. Investice do základního materiálu, o němž se ví, že postupem času ztrácí svoji hodnotu a fyzicky se znehodnocují. V tomto případě je výsledek jistý a riziko neexistuje. Riziko se vyskytuje pouze v okamžiku, kdy se rozhoduje o tom kdy a do jakého materiálu či prostředku se bude investovat.⁽⁸⁾
- **Alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí**. Obecně může jít o ztrátu, kdy část majetku jednoho člověka je ztracena, jde o zisk, který je nižší než jiný možný zisk. Například se rozhodlo o investici mezi dvěma akciemi, do kterých by se investovalo, dá se říct, že by se trátilo na tu akcii, jejíž hodnota se navýšila o něco méně, než hodnota té druhé.⁽⁸⁾

Mezi další pojmy, které se úzce spojují s rizikem je změna, nejčastěji ekonomická, pak dále veličiny (charakteristiky systému) v čase, která získá oproti očekávaným hodnotám pozitivní nebo negativní odchylky.⁽⁸⁾

2.4 Místo a úloha analýzy rizik v krizovém managementu

Cíl analýzy rizik je nalézt odpovědi na otázku, jakým hrozbám je podnik vystaven, jak moc jsou její aktiva vůči těmto hrozbám zranitelná, jak vysoká je pravděpodobnost, že hrozba využije určitou slabou stránku podniku a jaký by to mohlo mít dopad na podnik.

Metody analýzy rizik se můžou dělit na kvalitativní a kvantitativní metody. V analýze se používá jeden z těchto dvou přístupů nebo i jejich kombinace.⁽²²⁾

2.4.1 Analýzy zabývající se kvantitativními metodami

Tyto metody se zaměřují na rizika, která vyplývají z podstaty řízení projektu (práce týmu projektu, opoždění dodávek atd.). Metody zabývající se analýzou rizik managementu projektu také zvažují i technické rizika.⁽¹⁴⁾

Metoda Monte Carlo zpracovává celou problematiku formou tabulek. Následně se pak nejisté hodnoty zaměňují s funkcemi, které zastupují rozsah možných hodnot. Zvolené hodnoty se pak následně použijí jako nástroj pro další rozhodování. Nejdůležitější je návrh modelu, přičemž daný model upřesňuje situaci systému ve formě tabulek. Monte Carlo spadá do kvantitativních metod, který určuje pravděpodobnost rozdělení rizik a hrozeb.⁽⁸⁾

Systematický (stromový) diagram má široké využití. Je to ucelený nástroj pro určení všech úkolů, které vedou ke splnění určeného cíle. Může se použít pro stanovení klíčových faktorů – příčin nějakého problému nebo pro zhotovení plánu na účel zlepšení aktuálního procesu nebo pro jednotlivé činnosti.⁽¹⁵⁾ Stromový diagram se rozpracovává do úrovní, které jsou realizovány za pomoci otázek (Proč se to stalo?, Jaké jsou možnosti řešení?, Jak dosáhneme možného řešení?, Jak se může dál problém členit? Atd.). Každá úroveň by měla určovat prvky na stejné úrovni konkrétnosti. Další úroveň vždy musí obsahově rozebírat tu předešlou. Nejčastěji se diagram skládá ze tří úrovní, ale závisí to na konkrétním problému, který je momentálně řešen.⁽¹⁴⁾

2.4.2 Analýzy zabývající se kvalitativními metodami

Jedná se o specializované metody analýzy rizik, které vyplývají z technického základu realizovaného produktu, který má být výstupem projektu.⁽¹⁴⁾

FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) – Analýza selhání a jejich dopadů je založena na rozboru způsobu selhání a následných důsledků, které umožňují hledání následků a příčin na základě systematicky a strukturovaně vymezených selhání zařízení. Tato metoda slouží jako kontrola jednotlivých prvků projektového návrhu systému a jeho chodu. Je založena na kvantitativním přístupu řešení, který představuje tvrdý a určitý typ. Používá se při vážných rizicích a zdůvodněných případech. Využívá se počítačová technika, speciální výpočetní techniky a náročnou a cíleně zaměřenou databázi.⁽⁸⁾

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) je to metoda, která je odvozena od metody HAZOP. Systém analýzy rizik a stanovení kritických kontrolních bodů (HACCP) ve výrobním úseku je jedním z nejzákladnějších nástrojů jak se zabezpečit proti vzniku riziku ohrožující bezpečnost potravin. HACCP se musí povinně dodržovat u každého výrobce potravin. Tato metoda snižuje rizika díky kritickým kontrolním bodům.⁽¹⁶⁾

2.5 Řešení krizí

Při řešení krize v podniku se naskytují dvě možnosti zachování podniku nebo jeho likvidace. Pokud se vedení rozhodne pro první variantu, tak se nabízejí různé možnosti jako toho docílit. Jednou z možností může být sanace. **Sanace** je proces kdy se zničí prodělečné činnosti podniku a nechají se pouze rentabilní. U sanace jsou nejvíce ohroženi pracovníci na vedoucí pozici, protože se začíná u jejich snižování počtu. Rozprodávají se aktiva a zužuje se podnikatelský program podniku. **Konsolidace** je opakem sanace. Začíná se ze spodu a pokračuje se směrem k managementu podniku.⁽¹⁷⁾

2.6 Krizový management v odvětví hotelnictví

Rozhodovací proces je brán jako součást procesu řízení rizik a vychází z analýzy rizik. Management pro řízení rizik vyvíjí, analyzuje a srovnává možné preventivní a regulační opatření i z dalších faktorů jako jsou ekonomické, technické, sociální a politické. Potom z nich vybírá ta, která existující riziko minimalizuje.⁽⁶⁾

Součástí řízení rizika bývá považováno i šíření informací o riziku a vnímání rizika. Během procesu řízení rizik je za kritickou fází považovaný výběr optimálního řešení. Proces začíná u určení úrovně rizika a postupuje přes hodnocení ekonomických nákladů variantních řešení pro snížení rizika a jejich ekonomických přínosů. Dále pokračuje zhodnocením následků, přínosů a analýzou možných důsledků z přijatého rozhodnutí na subjekt a jeho okolí. Následuje rozhodování o realizaci nějakého opatření, které pomůže snížit dané riziko, respektive se jedná o rozhodnutí sledování v případě vysokého stupně nejistot, které jsou spojeny se stávajícím stupněm poznání, a tím znemožňuje snížit riziko ve fázi tvorby rozhodnutí.⁽²²⁾

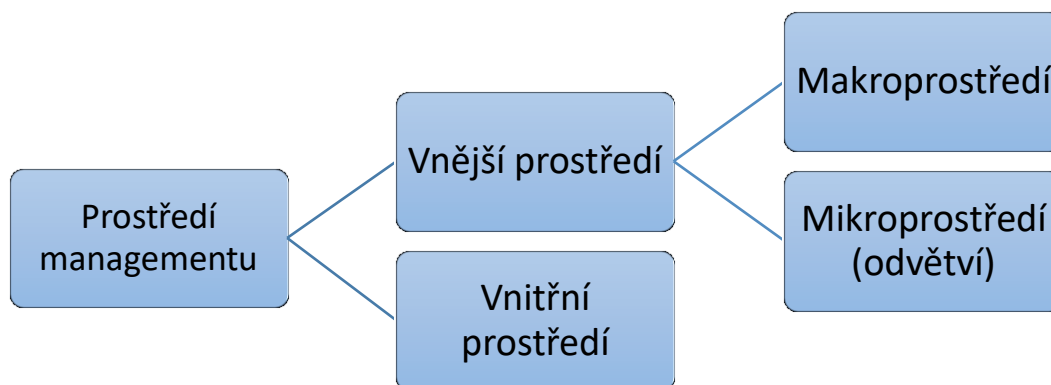
3 PROSTŘEDÍ MANAGEMENTU A JEHO VLIV NA IDENTIFIKACI KRIZE

Prostředí managementu se obvykle dělí na vnitřní a vnější (viz. Obr. č. 1) Ale dále také ne všeobecné a specifické, přímé a nepřímé, ovlivnitelné a neovlivnitelné, předvídatelné a nepředvídatelné. Úspěšné podniky věnují pozornost vnitřním a vnějším stránkám svého podnikání. Uvědomují si, že vnější prostředí neustále tvoří nejen nové příležitosti, ale i hrozby a rizika pro podnik. Proto neustále sledují vnější prostředí a přizpůsobují se jeho charakteru.⁽¹⁸⁾

Vedení podniku musí nepřetržitě monitorovat hlavní síly makroprostředí (demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní) a hlavní složky mikroprostředí (zákazník, konkurence, dodavatele, distributory, dealery), které velmi ovlivňují jejich zisk.⁽¹⁹⁾

Vnější prostředí každého podniku je založena na členech managementu správně kombinovat schopnosti a dovednosti zaměstnanců s činnostmi, které vymezují způsob výkonu podnikatelských činností na existujících podnikatelských zdrojích, s podporou finančních zdrojů. A to vše při zajištění účelnosti a efektivnosti těchto činností, jejichž cílová orientace je důsledkem manažerských rozhodovacích procesů, které se opírají o využívání funkcí informačních systémů. Informační systém musí zpětně umožnit kontrolu výkonosti podniku a její porovnání s konkurencí. Primárním úkolem managementu je zajištění trvalé životaschopnosti a existence podniku na základě aktivního a reaktivního vytváření rovnováhy mezi vnějším a vnitřním prostředím.⁽²⁰⁾

Obr. č. 1: Dělení prostředí managementu



Zdroj: ŠEFČÍK A KOL., Vladimír. *Management hotelnictví a cestovního ruchu*. Brno: Akademická nakladatelství CERM, 2015. ISBN 978-80-7204-928-8.

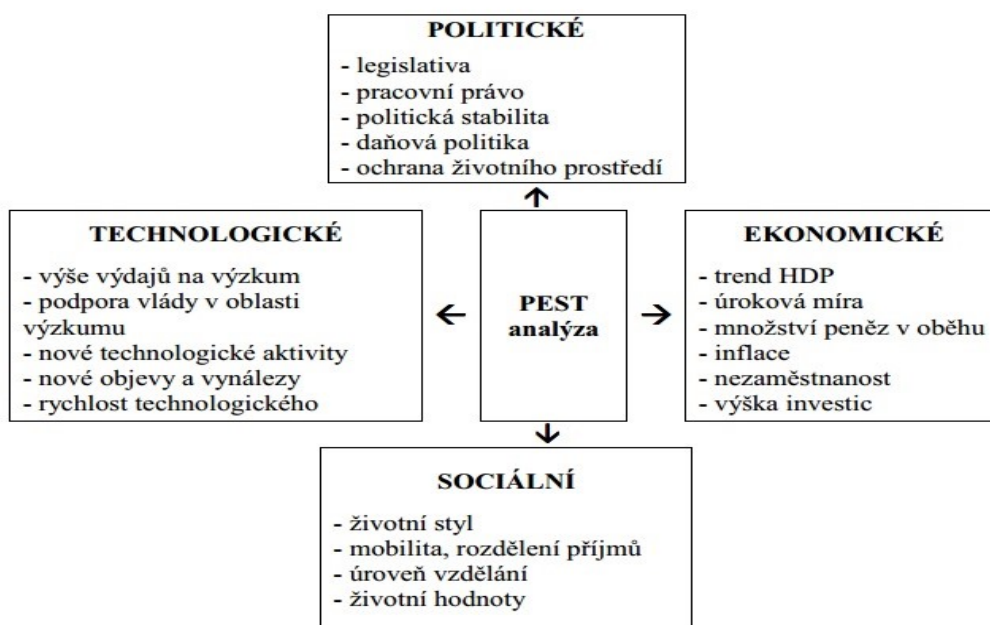
3.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí managementu je tvořeno faktory, které se nacházejí mimo prostředí podniku, tedy v makroprostředí a v oborovém prostředí (mikroprostředí). Obor neboli odvětví podle Portera je skupina podniků, které vyrábějí stejné nebo úzce si podobné produkty. Makroprostředí je část vnějšího prostředí tvořeny faktory, které vznikají v mezinárodním, národním a regionálním prostoru.⁽¹⁹⁾

3.1.1 Makroprostředí

Makroprostředí managementu je ta část vnějšího prostředí, která se skládá z faktorů vznikajících v mezinárodním, národním a regionálním prostředí. Nejznámější a nejvyužívanější metoda pro zhodnocení vývoje vnějšího okolí podniku je STEP (PEST) analýza, která je založena na čtyřech pilířích (politický, ekonomický, sociální a technologický), které mohou ovlivnit podnikání a rozvoj podniku. Někdy se uvádí i pátý pilíř a to je ekologie, pak je tato analýza nazývána STEPE (PESTE). Vychází z minulého vývoje a snaží se předvídat a analyzovat budoucí vlivy, které ovlivní chod podniku.⁽²¹⁾ Podrobnější rozebrání STEP analýzy je znázorněno na obrázku č. 2.

Obr. č. 2 – Step analýza vnějšího prostředí



Zdroj: STEP analýza. In: *WikiKnihovna* [online]. 2014 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: [http://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_\(PEST\)_anal%C3%BDza](http://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_(PEST)_anal%C3%BDza)

3.1.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí každodenně ovlivňuje působení faktorů na podnik a manažerskou činnost. Charakter těchto faktorů závisí, na jakém stupni se manažer nachází. Vnitřní prostředí firmy by mělo být permanentně sledováno, kontrolováno a vyhodnocováno.⁽²³⁾

Při analýze vnitřního prostředí podniku by se mělo zaměřit sledování zejména na lidské zdroje, silné a slabé stránky výzkumu a vývoje, výrobu, marketing výrobku, poskytované služby, pracovních postupů a materiální zabezpečení pro výrobu. Také by měl občas zhodnotit svoji image, organizační strukturu, plánování, systém kontroly a vztah se zákazníky. Úkolem manažera podniku je udržovat rovnováhu uvnitř podniku a zjišťovat a vylepšovat slabé a silné stránky.⁽²⁴⁾

Analýza oborového prostředí napomáhá identifikovat síly a faktory, které dělají odvětví více či méně atraktivní. Směřuje k faktorům, které vyvolávají změny v odvětví, také směřuje k odhadu předpokládaného směru vývoje odvětví a jeho struktury.⁽²²⁾

Analýza konkurenčních sil podle Portera je zaměřena na identifikování významnosti a vliv těch sil, které jsou pro další vývoj odvětví důležité. Jsou to síly, které zásadním způsobem určují, jakým směrem se odvětví bude vyvíjet a na jakých základech bude fungovat.⁽²²⁾

3.1.3 Situační analýza vnějšího prostředí

Příležitosti – jsou to všechny faktory, které působí ve vnějším prostředí. Pokud je podnik chytrě využije, tak mu přinesou pozitivní výsledky v podnikání a můžou zvýšit konkurenceschopnost na daném trhu.⁽²³⁾

Hrozby – opět jsou to faktory, které se nachází ve vnějším prostředí. Ale na rozdíl od příležitostí, pokud je podnik bude ignorovat a nebude s nimi pracovat, tak mu přinesou negativní výsledky. Může se snížit jeho konkurenceschopnost a dokonce může podnik dovést až k bankrotu.⁽²³⁾

3.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí se dá definovat jako souhrn činností, prvků a jejich vzájemných vztahů, které existují uvnitř podniku. Každý podnik má své originální vnitřní prostředí, vlastní zdroje a schopnosti, které jiní nemají, aspoň ne ve stejném poměru. Hlavním úkolem podniku je zajistit

trvalý chod a trvalou existenci podniku na základě rovnováhy mezi vnějším a vnitřním prostředím.⁽²²⁾

Se správným využitím klíčových kompetencí může podnik dosáhnout ve svém podnikání lepších výsledků než konkurence nebo dělat činnosti, které nedokáže konkurent napodobit.⁽²⁴⁾

3.2.1 Analýza vnitřního prostředí

Mezi analýzy vnitřního prostředí můžeme zařadit analýzu **Šťastný atom – 7S**. V současnosti lze porovnat požadovaný úspěch podniku s reálnou situací. Porovnávání pomůže ukázat jak velký je rozdíl a jaké změny je třeba udělat, aby se dostal do požadované pozice. Postupně se podnik dopracuje na lepší pozici, kde lépe může zhodnotit další cestu. Poté je společnost schopna si vytyčit strategii a zaměřit vedení se na ni.⁽¹⁹⁾ Šťastný atom, který má svoji podstatu ve vztahu mezi strategií, strukturou, systémy, stylem, schopnostmi, spolupracovníky a sdílenými hodnotami.⁽²²⁾

Finanční analýza je součástí analýzy vnitřního prostředí. Poměruje finanční hodnoty mezi sebou a rozšiřuje tak jejich vypovídající hodnotu. Záměrem této analýzy je dospět k určitým výsledkům, které vypovídají o hospodaření a finanční situaci podniku. Na základě výsledků se stanovují další strategické kroky. Po provedení výpočtů se ukáže, zda je podnik finančně vyrovnaný a jak v průběhu času využívá své finanční zdroje. Zdrojem pro tuto analýzu jsou data obsažená ve výkazů finančního účetnictví (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, přehled o finančních tocích – výkaz Cash flow). Mezi další důležité zdroje informací patří ekonomické a firemní statistiky, prognózy finančních analytiků a vedení firmy, atd.⁽²⁵⁾

3.2.2 Situační analýza vnitřního a prostředí

Silné stránky – jsou to vlastnosti a firemní zdroje, které pomáhají zvýšit vyjednávací sílu k odběratelům a dodavatelům, oddělují firmu od konkurence a snižují náklady.⁽²³⁾

Slabé stránky – jsou to špatné faktory, které snižují vyjednávací sílu podniku vzhledem k odběratelům a dodavatelům. Zvyšuje náklady a způsobují konflikty mezi strategickými skupinami a skupinami navzájem.⁽²³⁾

3.3 SWOT analýza (mikroprostředí)

Je to analýza vnitřního i vnějšího prostředí. Cílem této analýzy je identifikovat, do jaké míry je současná strategie podniku a její silné a slabé stránky relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které se dějí ve vnitřním i vnějším prostředí. Skládá se ze dvou analýz a to z analýzy SW (silných a slabých stránek) a analýzy OT (příležitostí a hrozeb). Analýza OT zhodnocuje vnější prostředí podniku a to jak makroprostředí (politicko-právní faktory, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické), tak i mikroprostředí (zákazníky, dodavatele, odběratele, konkurenci, veřejnost). Naopak analýza SW vyhodnocuje vnitřní prostředí podniku (cíle, systém, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, vztahy mezi zaměstnanci, organizační strukturu, kvalitu managementu, atd.)⁽²⁶⁾

Kombinace silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb ovlivňují vznik různých variant pro možnou budoucnost podniku a proto vyžaduje různé strategické rozhodování.⁽²⁷⁾

4 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním informací o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje právě teď. Účelem kvantitativního výzkumu je získat měřitelné číselné informace, aby byly splněny podmínky shromažďování informací a mohl se získat spolehlivý statistický výsledek. Pracuje se s velkým množstvím respondentů v průběhu formálního dotazování nebo se informace získávají pozorováním frekvence určitých jevů anebo analýzou sekundárních jevů.⁽²⁸⁾

4.1 Dotazník

Dotazník je jednou z nejčastějších metod při sběru dat. Je relativně časově a finančně nenáročný. Umožňuje opakované použití dotazníků a anonymitu respondentů. Cílem tohoto výzkumu je vytvoření hypotézy, která lze prostřednictvím dotazníkového šetření ověřit. Hypotéza je v podstatě předpoklad, která vyjadřuje celkový cíl dotazníkového šetření. Jsou to vlastně otázky, na které lze získat odpověď. Odpovědi se můžou buď shodovat s výchozím předpokladem, nebo se mohou lišit.⁽²⁹⁾

4.2 Náležitosti dotazníkového šetření

Dotazník by měl hned na první pohled upoutat pozornost respondenta, nesmí odrazovat. Při tvorbě dotazníku by se mělo zaměřit především na srozumitelnost, přehlednost a snadnou orientaci, snadné vyplňování, správnou gramatiku, typografickou a grafickou úpravu.⁽²⁸⁾

Při sestavování dotazníku je důležité stanovení cíle průzkumu, na který je dotazník zaměřen. Pokud není předně definován, tak se může stát, že nesplní účel a jeho očekávání. Cíl musí být hlavně zjištělný a srozumitelný. Při vyplňování by čas neměl přesáhnout 20 minut, ačkoli tolik času je málo kdo ochoten věnovat, možná jen nějaký dobře motivovaný respondent. Optimální doba vyplňování je 10 minut a ne víc jak 20 otázek.⁽²⁹⁾

Struktura dotazníku by měla být vyřešena tak aby na začátku byly zajímavé otázky, které upoutají pozornost, uprostřed by měli být stěžejní otázky, pro jejichž vyplnění se vyžaduje soustředěnost a na konci zařadit otázky méně závažné.⁽²⁸⁾

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA HOTELU CONTINENTAL BRNO

Hotel Continental se nachází v centru Brna na ulici Kounicova. Hotel je postaven na místě rodného domu Adolfa Loose. Byl otevřen roku 1964 a nabízí kvalitní ubytování a služby. Pokoje jsou rozděleny do kategorií Superior, Superior Suite, Desing, Suite, Economy. Celkem je v hotelu 214 pokojů. Pro ubytované hosty je k dispozici restaurace s kvalitní domácí i mezinárodní kuchyní. Mohou navštívit wellness a fitness centrum, kavárnu nebo Cohiba Club Conti bar. Jsou zde vybudovány moderní kongresové prostory, 8 vybavených sálů, které pojmu až 850 lidí.

5.1 Historie hotelu

Výstavby budovy hotelu začala v roce 1961 pod vedením architekta Zdeňka Říháka. Slavnostní předání bylo v neděli 3. května roku 1964 za účasti ministra vnitřního obchodu. Hotel má vynikající architekturu v tzv. bruselském stylu a díky své jedinečnosti a skvěle dochovanému stavu byl v roce 2010 prohlášen kulturní památkou. Investiční náklady na vybudování hotelu činily 27 milionů korun československých. Obestavěné prostory hotelu odpovídaly 50.000 m³. Podnik disponoval 108 dvoulůžkovými a 120 jednolůžkovými pokoji a k počtu 336 lůžek bylo možno doplnit 228 přistýlek. K celkovému tehdejšímu počtu 564 lůžek bylo k dispozici pouze 20 parkovacích míst a 100 na parkovišti před hotelem. Kapacita samoobslužné restaurace byla 150 míst.

Vzhledem k tomu, že je hotel situován v centru města, poskytuje nejlepší nabídku pro klienty, kteří přijely kvůli pracovním povinnostem nebo pro turisty. Hotel nabízí i možnost přistýlek a slevy pro děti.

5.2 Nabízené služby

5.2.1 Gastronomie

Hotel nabízí bohatou **bufetovou snídani** od 7 do 10 hodin. K dispozici je až 150 míst. Hosté si mohou vybrat ze studených i z teplých pokrmů z regionu, protože jsou využívány bioprodukty z Hornácké farmy a farmy MP Rampuše. Je možno zajistit snídani pro uzavřenou společnost v kongresovém centru, přinést snídani na pokoj za poplatek nebo přichystat snídani mimo areál hotelu a hotel dokonce nabízí bussiness snídani pro hosty bez ubytování. Obsahem snídaně je nejméně 5 druhů džusů a čajů, čerstvé domácí pečivo, párky, pečená slanina, sázená vejce,

nejméně 6 druhů dezertů, sýrů, minimálně 4 druhy ovoce a ovocných salátů, čerstvé saláty, pomazánky, open kitchen – různé omelety, pečená šunka s vejci a mnoho dalšího.

Rauty, bufety, obědy a večeře se dají přizpůsobit až pro 350 osob. Hotel má individuální přístup k požadavkům klienta. Akce lze realizovat jak v hotelové restauraci, tak i v kongresovém centru. Prostory jsou klimatizované. Možno zajistit doprovodný program a catering na různé akce. Kuchyň nabízí domácí česká jídla, zabijačkové speciality, marinované ryby, čerstvé saláty, tradiční dezerty, moravské speciality a víno.

Restaurace à la carte se otevírá od 11 do 23 hodin. Restaurace nabízí ideální prostředí pro obědy s přáteli i obchodními partnery, je vyzdobena originálními vitrážemi od významných umělců. Má pravidelnou nabídku sezonních specialit a venkovní posezení u jezírka.

Kavárna je otevřena od 9 do 23 hodin a nabízí sezónní nabídku koláčů a různých druhů domácích čajů a limonád. Má širokou škálu kávových specialit, moravských a zahraničních vín.

Cohiba Club Conti je jediným doutníkovým klubem v Brně a je otevřen od pondělí do soboty od 16 do 2 hodin. Prostory jsou vybaveny na styl španělské koloniální doby, jsou plně klimatizované a odvětrávané. Večery jsou doprovázené živou klavírní hudbou. V klubu hosté mohou degustovat z rumového menu, vychutnat si kvalitní kávu, whisky a vyzkoušet kvalitní doutníky Cohiba, Romeo y Julieta, Montecristo, Trinidad, Stanislav a další. Možnost zakoupení privátních lahví, uspořádání soukromých oslav, zúčastnění se na každoroční soutěži v pomalém kouření doutníků a možnost soukromých degustací ve svém vlastním termínu.

5.2.2 Ubytování

Pokoje Superior nabízí v ceně bohatou bufetovou snídani, krásný výhled na Brno, vysokou a pohodlnou matraci, internet s vyšší rychlostí zdarma, klimatizaci, polohovatelné kosmetické zrcátko, vysoušeč vlasů, prostornou koupelnu, oddělenou toaletu, ruční a hlavovou sprchu s jednoduše volitelnou teplotou vody, tělové mléko, župan na pokoji, hygienické pantofle, sprchový gel, šampon, tuhé mýdlo, kosmetický set, koupací čepici, velkou televizi s více jak 55 televizními programy, trezor, minibar, telefon, kouřový detektor, šitíčko, kartáč a leštič na boty, sáček na prádlo, dřevěná ramínka, neperlivou vodu na uvítanou, ranní noviny na pokoj, 15% slevu do Cohiba Clubu Conti, prácí a žehlicí služby a možnost zapůjčení žehličky. Oproti dalším pokojům postrádá možnost přistýlky a čajový a kávový set. Celkový počet pokojů Superior je 89, z toho je jich 54 jednolůžkových o rozloze 23 m² s balkónem a velikostí lůžka 140x200 cm a 35 dvoulůžkových o rozloze 27 m² bez balkónu a velikostí lůžka 190x200 cm.

Pokoje **Superior Suite** nabízí v ceně bohatou bufetovou snídani, krásný výhled na Brno, vysokou a pohodlnou matraci, internet s vyšší rychlostí zdarma, klimatizaci, polohovatelné kosmetické zrcátko, vysoušeč vlasů, prostornou koupelnu, ruční a hlavovou sprchu s jednoduše volitelnou teplotou vody, tělové mléko, župan na pokoji, hygienické pantofle, sprchový gel, šampon, tuhé mýdlo, kosmetický set, koupací čepici, velkou televizi s více jak 55 televizními programy, trezor, minibar, telefon, kouřový detektor, šitíčko, kartáč a leštič na boty, sáček na prádlo, dřevěná ramínka, neperlivou vodu na uvítanou, ranní noviny na pokoj, 15% slevu do Cohiba Clubu Conti, prací a žehlicí služby, možnost zapůjčení žehličky a čajová a kávový set. Na rozdíl od ostatních pokojů postrádá možnost oddělených postelí, možnost přistýlky a oddělenou toaletu. Počet pokojů Superior Suite je 12. Jsou pouze dvoulůžkové o rozloze 48m², bez balkónu a s velikostí lůžka 200x200 cm.

Pokoje **Design** nabízí v ceně bohatou bufetovou snídani, panoramatický výhled na Brno a moderní design, vysokou a pohodlnou matraci, internet s vyšší rychlostí zdarma, klimatizaci, polohovatelné kosmetické zrcátko, vysoušeč vlasů, oddělenou toaletu, tělové mléko, župan na pokoji, hygienické pantofle, sprchový gel, šampon, tuhé mýdlo, kosmetický set, koupací čepici, velkou televizi s více jak 55 televizními programy, trezor, minibar, telefon, kouřový detektor, šitíčko, kartáč a leštič na boty, sáček na prádlo, dřevěná ramínka, neperlivou vodu na uvítanou, ranní noviny na pokoj, 15% slevu do Cohiba Clubu Conti, prací a žehlicí služby, možnost zapůjčení žehličky. Nenabízí oddělené postele, možnost přistýlky, prostornou koupelnu, ruční a hlavovou sprchu s jednoduše volitelnou teplotou vody, čajový a kávový set. Celkový počet pokojů Design je 20 a z toho je 9 jednolůžkových pokojů s balkónem o rozloze 23m² a velikostí lůžka 160x200 cm. Dvoulůžkových pokojů je 11, bez balkónu a o rozloze 27m², s velikostí lůžka 200x200 cm.

Pokoj **Suite** nabízí v ceně bohatou bufetovou snídani, krásný výhled na Brno, vysokou a pohodlnou matraci, internet s vyšší rychlostí zdarma, klimatizaci, polohovatelné kosmetické zrcátko, vysoušeč vlasů, prostornou koupelnu, tělové mléko, župan na pokoji, hygienické pantofle, sprchový gel, šampon, tuhé mýdlo, kosmetický set, koupací čepici, velkou televizi s více jak 55 televizními programy, trezor, minibar, telefon, kouřový detektor, šitíčko, kartáč a leštič na boty, sáček na prádlo, dřevěná ramínka, neperlivou vodu na uvítanou, ranní noviny na pokoj, 15% slevu do Cohiba Clubu Conti, prací a žehlicí služby a možnost zapůjčení žehličky. Oproti dalším pokojům postrádá možnost přistýlky a čajový a kávový set, ruční a hlavovou sprchu s jednoduše volitelnou teplotou vody, možnost oddělených postelí, oddělenou toaletu.

Pokoj Suite je pouze jeden o rozloze 48m², pokoj je bez balkónu a s velikostí lůžka 200x200 cm.

Pokoje **Economy** nabízí v ceně bohatou bufetovou snídani, internet zdarma, polohovatelné kosmetické zrcátko, vysoušeč vlasů, sprchový gel, šampon, tuhé mýdlo, kosmetický set, koupací čepici, trezor, minibar, telefon, kouřový detektor, šitíčko, kartáč a leštič na boty, sáček na prádlo, dřevěná ramínka, prací a žehličí služby a možnost zapůjčení žehličky. Na pokoji schází panoramatický výhled na Brno, vysoká matrace, čajový a kávový set, vyšší rychlost internetu, klimatizace, prostorná koupelna, oddělená toaleta, ruční a hlavová sprcha s jednoduše volitelnou teplotou vody, tělové mléko, župan, hygienické pantofle, velká televize, neperlivé voda na uvítanou, ranní noviny na pokoj a 15% sleva do Cohiba Clubu Conti. Celkový počet pokojů Economy je 92. 45 jednolůžkových o rozloze 23m² a velikost lůžka je 160x200 cm a s balkónem. Dvoulůžkových je 47 o rozloze 27m² a s velikostí lůžka 180x200 cm bez balkónu.

5.2.3 Wellness

Hotel nabízí privátní sauny pro dvě osoby a vířivku pro dvě nebo čtyři osoby. Služby jsou jak pro ubytované tak i pro neubytované hosty po předchozí rezervaci. K dispozici je sauna, lehátka a koupelna. Možnost romantické výzdoby na přání. Fitness centrum je k dispozici od 6 do 22 hodin pouze pro ubytované hosty. Vstup je zdarma a je zabezpečen pokojovou kartou. Pro hosty, kteří rádi běhají venku, je připravena mobilní aplikace, která nabízí dvě běžecké trasy. Jedna trasa vede okolo Špilberku a druhá Lužáneckým parkem.

5.2.4 Kongresové centrum

Podnik nabízí 8 plně vybavených sálů a předsálí. Stoly a židle se dají uspořádat do několika forem, jako jsou divadlo, škola, banket, banket s tanečním parketem, U-forma, a forma rautu. Sál číslo 1 má rozlohu až 252 m² a pojme až 300 lidí a je největším sálem ze všech. Celkem všechny sály pojmu až 850 lidí najednou. Přístup hotelu je individuální k požadavkům klienta, lze zajistit obsluhu po celou dobu konání akce, 6 sálu je plně klimatizováno, předsálí o rozloze 200m² a několik sálů disponuje denním světlem, ale je možné zajistit sál pouze s umělým osvětlením. Dále je k dispozici bar, šatna, mobilní stojany na kabáty, směrovky

pomocí LCD monitorů, nástěnky, nákladní výtah z prostoru parkoviště, projekční plátno, projektor, toalety, WI-FI s možností navýšení kapacity, notebook, presenter, flipchart, bezbariérový přístup, indukční smyčka pro sluchově postižené, až 4 plátna na jeden sál, definovaná místa na coffee break, květinová výzdoba, stůl pro prezenci, řečnický pult, pódium, taneční parket, napájení 230V/400V, až 100 parkovacích míst přímo v areálu hotelu a zvýhodněné podmínky pro pořádání svateb a promocií.

5.2.5 Parkování

V hotelovém areálu je k dispozici 80 míst v garáži a 20 míst před hotelem. Garáže jsou jednopodlažní a jsou monitorovány kamerovým systémem. Parkoviště je k dispozici i pro neubytovaná hosty. Parkovací místa si lze dlouhodobě pronajmout. Parkoviště je vybaveno automatickým parkovacím systémem. Pro ubytované hosty je parkovací cena zvýhodněna. Parkovací místa mají komfortní šířku 215 cm. Pro VIP klienty je možnost rezervace konkrétního místa. Je zajištěn bezbariérový přístup. Parkoviště zahrnuje parkování až pro 3 autobusy. Cena je kalkulována za jedno vozidlo.

6 PRÁCE S RIZIKY JAKO SOUČÁST MANAGEMENTU HOTELU

Hotel Continental je zabezpečen kamerovým systémem na chodbách a ve společenských místnostech (restaurace, bar, recepce, atd.). Kamerový systém je zaveden i na parkovišti, kde chrání majitele aut před úmyslným či neúmyslným poškozením jejich vozidel. Personál v hotelu je pravidelně školen ohledně možných příčin vzniku rizik. Zaměstnanci napomáhají udržovat bezpečnost v hotelu svoji všímavostí a obezřetností.

Hotel má sestaven evakuační plán, je zabezpečen protipožární ochranou a je řádně označen únikovými cestami. Hotelové pokoje se otevírají čipovými kartami, což zabraňuje potenciálním zločincům kopírování klíčů a vloupání do pokojů. Mezi personálem v gastronomické části mají určenou zodpovědnou, kvalifikovanou, zkušenou a poučenou osobu, která je odpovědná za dodržování zdravotně-hygienických pravidel. Hotel má zpracovaný kontrolní systém založený na principech HACCP.

Přístup k bezpečí a ochraně zdraví při práci je v hotelu veden zodpovědně. Například personál na recepci má nastavitelné monitory u počítačů a polohovatelné židle a byli obeznámeni s jejich správným nastavením a jak udržovat správné držení těla, aby se předešlo zdravotním komplikacím. Personál má pauzy, kdy může odpočívat anebo se protáhnout. V celém hotelu je zabudovaná klimatizace, které udržuje kvalitu vzduchu v uzavřených prostorách hotelu. V garážích může dojít k většímu výskytu rizik, jako například zasažení vozidlem, inhalace zplodin, uklouznutí na vylité kapalině, přepadení hostů nebo personálu, proto jsou zavedeny opatření. Mezi ně patří jasně vyznačené jízdní pruhy a pěší koridory v garážích, značky ukazující směr jízdy a přednosti, uzavírání vjezdu do těch pruhů a uliček, kde se provádí údržbové práce. Garáže jsou dostatečně větratelné a pečlivě udržované.

Personál, který vykonává úklid v hotelu, má k dispozici úklidové vozíky, které pomáhají přepravovat čisticí prostředky a vybavení pro úklid. Vozíky jsou snadno ovladatelné a personál má přes ně dobrý výhled, aby viděl, kam s nimi jede. Personál je proškolen o správném zvedání věcí, o rizicích poškození z opakovaného namáhání a o metodách jejich omezování. Co se týká čisticích prostředků, tak jsou pro personál k dispozici ochranné rukavice a roušky přes ústa. Hotel se snaží používat čisticí prostředky, které jsou méně nebezpečné na rozdíl od ostatních. Skladové prostory jsou udržované a oddělené od prostorů, které jsou určeny pro odpočinek a jídlo.

7 SWOT ANALÝZA

SILNÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none">• Lokalita• Evakuační plán• Parkování• Požární ochrana• HACCP• Kongresové prostory• Školení pro zaměstnance• Kamerový systém• Hotel není v žádném řetězci	SLABÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none">• Marketing – reklama• Inovace (modernizace)• Praktická znalost personálu při vzniku krizové situace• Hotel není v žádném řetězci• Incident report
PŘÍLEŽITOSTI <ul style="list-style-type: none">• Brněnské výstaviště• Akce ve městě• Cestovní kanceláře• Školení pro zaměstnance• Návčivky krizových situací	HROZBY <ul style="list-style-type: none">• Konkurence• Terorismus• Rekonstrukce komunikačních cest• Přírodní katastrofy• Výpadek elektriky• Vznik požáru

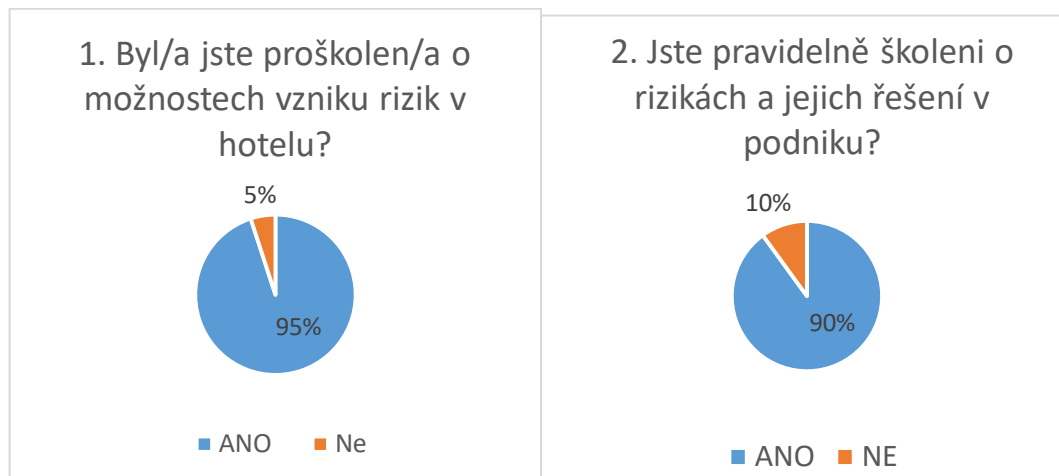
Zdroj: vlastní práce

7.1 Zhodnocení SWOT analýzy

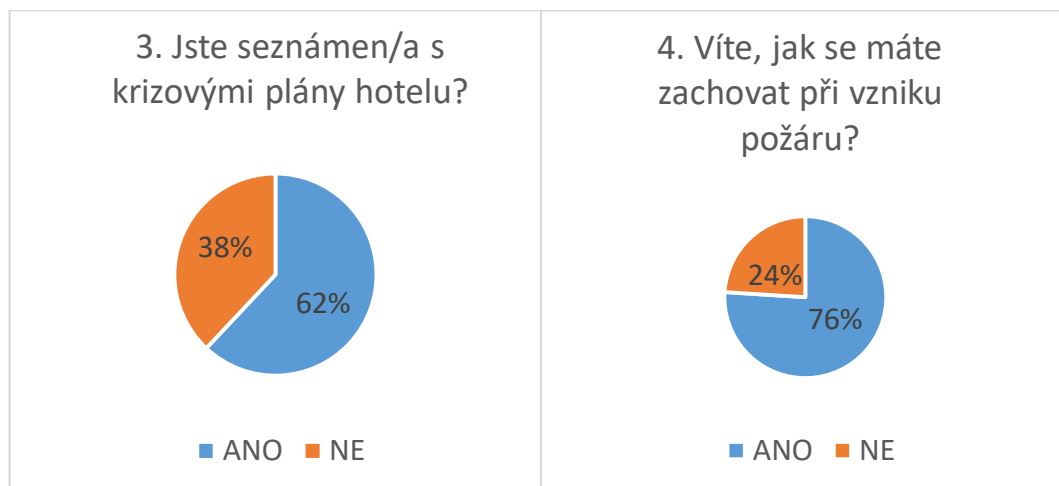
SWOT analýza byla provedena na základě rozhovoru s personálem hotelu a vlastních poznatků. Z pravidla by ji měla sestavovat nezaujatá osoba z vnějšího prostředí. Hotel Continental disponuje mnoha silnými stránkami, ale zaměřit by se měl na slabé stránky a sestavit plán na jejich zlepšení či odstranění.

Mezi slabé a silné stránky je zařazeno, že hotel není v žádném hotelovém řetězci. Pro podnik to může být z jedné stránky výhoda, protože má jednoduchou komunikaci mezi vedením a ostatním personálem, dále je výhoda v kontrole nad chodem podniku a vlastní rozhodování o možnostech další investice. Pro hotel, který není v žádném řetězci, je velká nevýhoda v marketingu, který na rozdíl od hotelu v řetězci napomáhá s reklamou, s věrnostním programem pro ubytované hosty, s důvěryhodností pro hosty, personálu zajišťuje kurzy a další vzdělání. Co se týká finanční stránky, hotel co spadá pod řetězec hotelů má snadnější vstup na trh a příznivější ceny pro nákup materiálu a nižší náklady na reklamu. V návrhové části práce jsou dále rozebrány zlepšení pro hotel.

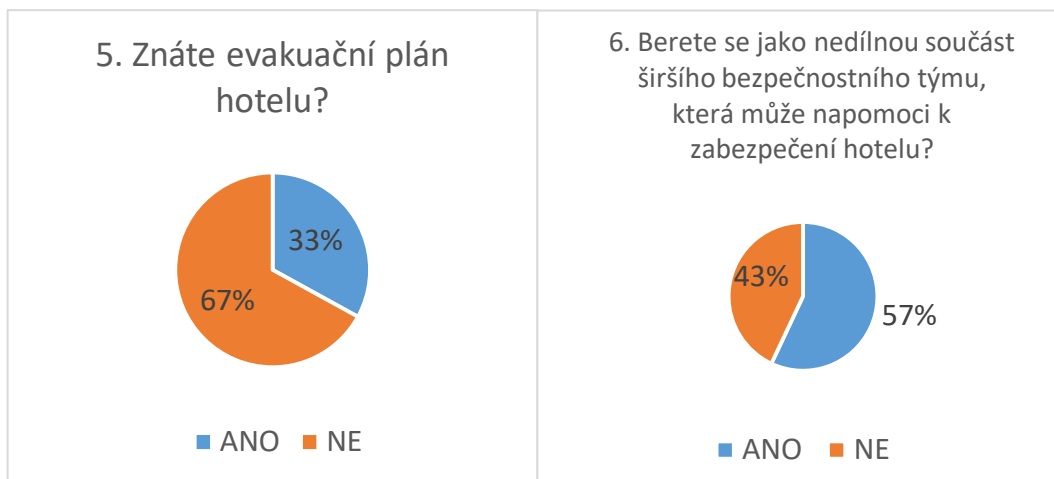
8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ



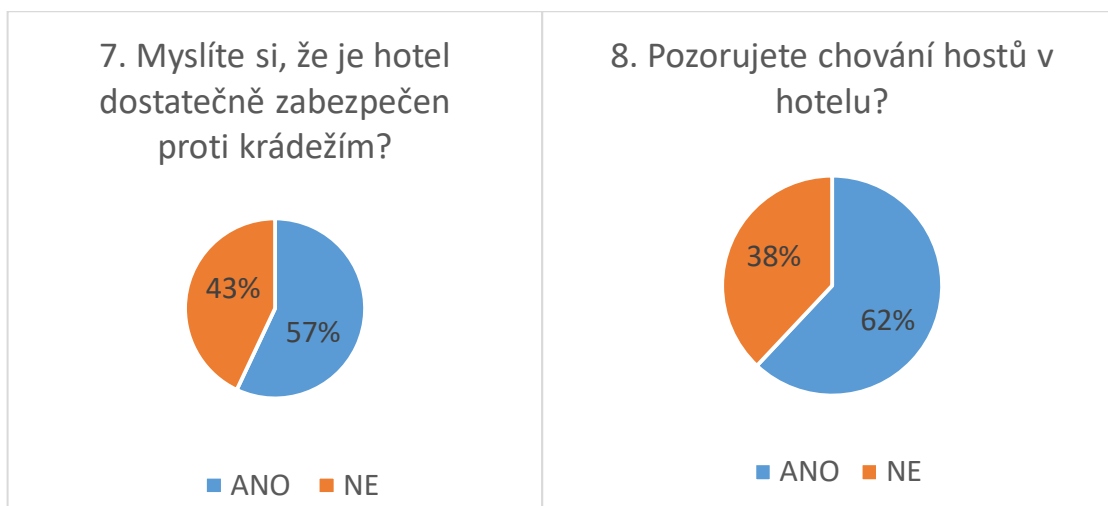
U první a druhého grafu jde vidět, že personál byl proškolen a pravidelně se školení opakuje. I když u druhého grafu se nachází o něco více respondentů, kteří další školení neměli.



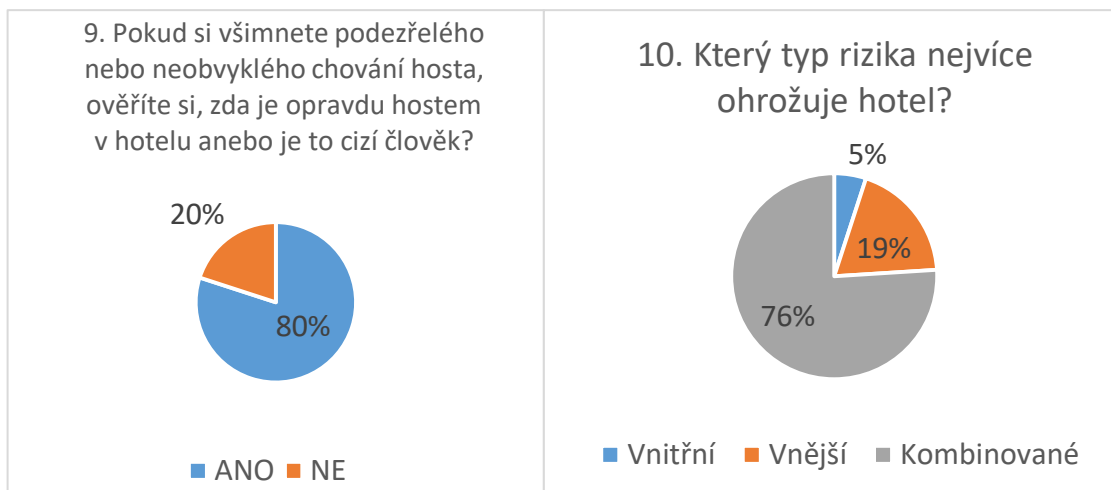
S krizovým plánem hotelu je seznámena většina personálu hotelu, což je dobré, ale horší je, že až 70% personálu neví jak se má zachovat při vzniku požáru v budově.



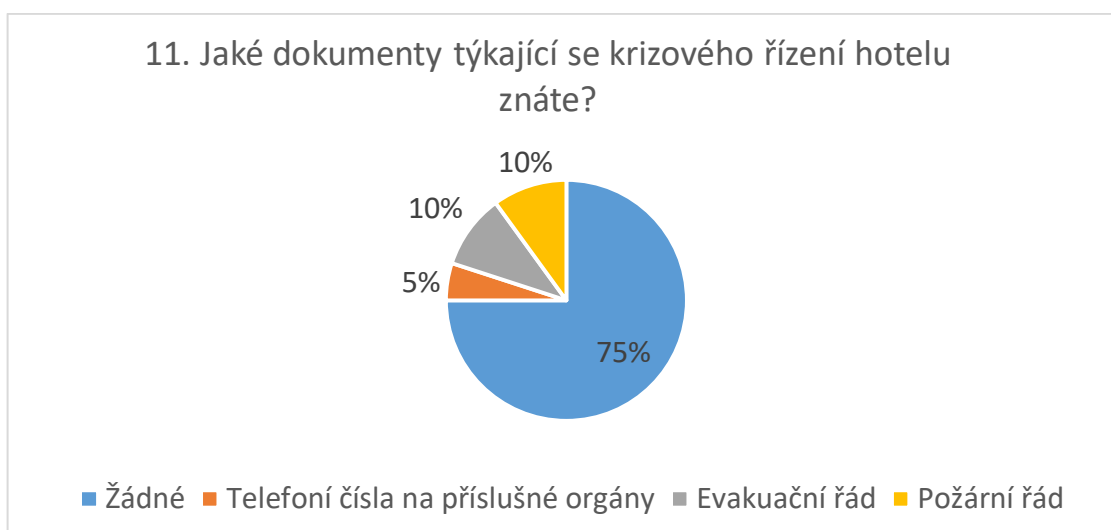
Podle grafu číslo pět až 67% zaměstnanců nezná evakuační plán hotelu, tudíž teoreticky by nevěděli jak odvést hosty z budovy hotelu při krizové situaci. Z grafu číslo šest jde vidět, že polovina personálu pomáhá zabezpečit hotel jenom svoji všímavostí a obezřetností.



Jestli je hotel dostatečně zabezpečen proti krádežím si myslí 57% zaměstnanců. Jelikož hotel je z části veřejně dostupné místo, je těžké takovou budovu zcela zabezpečit. Co se týká grafu číslo osm, jak již bylo zmíněno personál je všímavý a snaží se napomoci k bezpečnosti hotelu.



Ověřování hostů jen potvrzuje předešlý komentář, že personál je všímavý. Podle grafu číslo deset nejvíce ohrožuje kombinovaný typ rizika.



Zdroj: vlastní práce

Co se týká znalostí personálu o dokumentech týkající se krizového řízení jsou velmi malé.

8.1 Zhodnocení dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplívá, že personál v hotelu prošel školením a je nejspíš i pravidelně školen o možnostech vzniku nebezpečí v hotelu, ale z následujících otázek jde vidět, že kdyby nastala krizová situace, tak už někdo z personálu by nevěděli co dělat. Při vzniku požáru v hotelu až 24% zaměstnanců neví, jak se zachovat a ještě větší procento (67%) nezná evakuační plán hotelu, až polovina personálu by nedokázala pomoci při krizovém úniku

z hotelu. Co se týká bezpečnosti v hotelu, tak personál je všímavý a napomáhá udržovat bezpečnost. Ale až 43% zaměstnanců si myslí, že zabezpečení proti krádežím je nedostatečné. Z typ rizik, které ohrožují hotel, je nejčastěji voleno kombinované riziko, to znamená kombinace vnitřních i vnějších rizik.

9 NÁVRHOVÁ ČÁST

Hotel Continental nepodceňuje rizika a je vybaven kamerovým systémem, evakuačním plánem a má stanoveny požární poplachové směrnice. Ale i když, školí své zaměstnance o možnostech vzniku rizik, tak mnozí z nich prakticky neví jak se v krizových situacích zachovat. A proto by bylo dobré zaměřit se na školení, které je připraví na krizovou situaci a jak se při ní zachovat.

Podle zjištěných informací z dotazníkového šetření si 43% z personálu myslí, že hotel není zcela dostatečně zabezpečen proti krádežím.

Pro mnohé lidi je zajištění bezpečnosti svého podniku zdánlivě jednoduchá. Provedou uzamčení všech možných dveří vedoucí do objektu, nainstalují bezpečnostní kamery a systémy, k hlavním dveřím najmou nebo zaměstnají ostrahu, které budou kontrolovat vstupující osoby, a do objektu budou moci vstoupit pouze osoby, které budou mít oprávněný vstup. Ovšem budovu hotelu nelze tak striktně zabezpečit, tato řešení zde není možné použít, protože hotel je v podstatě veřejný nebo z části veřejný prostor, kde je potřebné zajistit volný vstup. Především z pohledu majitele hotelu nebo jeho vedení je každý vstupující člověk brán jako host, které přináší hotelu zisky. Proto se bezpečnost hotelu musí přizpůsobit stálým i novým hostům a musí být vedeno diskrétním způsobem. Na tyto specifické služby si nejčastěji hoteliéři najímají outsourcingové společnosti.⁽²²⁾

Security společnost elegantním a diskrétním způsobem zajišťuje bezpečnost v hotelu. Už při vstupu do hotelu, když host uvidí security pracovníka, bude se cítit více v klidu, protože ví, že někdo dohlíží na jeho bezpečnost.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že až polovina personálu se bere jako nedílnou součástí širšího bezpečnostního celku. Proto by se mělo vedení zaměřit i na zbylí personál, který by taktéž mohl napomoci ke zvýšení bezpečnosti v hotelu.

Proto, aby mohl každý zaměstnanec být přínosem pro bezpečnost hotelu, je nutné, aby znal několik zásad a pravidel:

- Více očí více vidí – pozorovací schopnosti člověka jsou přirozené. Je schopen velmi snadno rozpoznat, zda osoba pohybující se po hotelu sem nepatří, jestli se chová podezřele, snaží se dostat do pokoje nebo do jiných prostorů.
- Vystupování – „Keep smiling“ – jak je známo s úsměvem jde všechno lépe. Úsměv je jednou z nejlepších forem obrany. Hotely pro udržení určitého standartu a pro zpříjemnění pobytu pro hosta vyžadují po zaměstnancích při kontaktu s jakoukoliv

osobou úsměv. Protože v prvním momentě nemůžeme hned vědět, zda se jedná o hotelového hosta. Proto je zapotřebí udržovat oční kontakt, usmívat se a zdravít každého hosta, který se k Vám dostane na vzdálenost 1,5m.

- Aktivita – „Dobrý den, mohu Vám nějak pomoci?“ – jedná se o velmi jednoduchou frázi, kterou získáte přístup k dané osobě. Zvolením vhodných vět pro oslovení získáte bez problémů potřebné a cenné informace o osobě. V okamžiku budete vědět, zda se jedná o hosta, návštěvníka, dodavatele nebo o rizikovou osobu. Je potřebné se zaměřit na chování, řeč těla, argumentaci a projevy nervozity. Všimnete si osoby, která se pohybuje v prostorách haly, na chodbách u pokojů pro hosty či v jiném prostoru, běžte k ní a zdvořile a profesionálně ji oslovte a představte se jako zaměstnanec hotelu. Zeptejte se jí, zda jí můžete nějak pomoci či poradit, protože tento přístup okamžitě vyvodí dva důležité účely. U hosta to navodí příjemný a vřelý pocit z profesionality a ochoty z poskytnuté služby. Z jiného pohledu to dává najevo jasný signál toho, že hotelový personál je všímavý a znemožňuje činnost pachatelů, kteří se snaží nepozorovaně proniknout do prostorů hotelu, aniž by byla později odhalena jejich identifikace.
- Důslednost – pokud oslovená osoba říká, že je ubytovaná v hotelu, požádejte ji o předložení hotelového klíče nebo karty. Tvrdí-li, že je návštěva, která přišla za hostem, požádejte jí o jméno hosta a číslo pokoje, za kterým přišla. Ověřte si, zda jsou informace pravdivé, pokud recepce potvrdí jméno a číslo pokoje, doprovodte osobu z prostorů, kde je vstup zakázán. Nejlépe ji přímo doprovodte k pokoji hosta, kterého přišla navštívit. Pokud ale osoba neuvede pádné nebo pravdivé důvody pro své setrvání v hotelu nebo recepce nepotvrdí její registraci, považujte takovou osobu jako za narušitele a potenciální hrozbu. Požádejte ji, aby opustila prostory hotelu a uvědomte o tom security. V případě, že máte podezření o spáchání krádeže, okamžitě kontaktujte security, aby mohla zjistit totožnost a případně zajistit důkazy o trestné činnosti.
- Komunikace – po všimnutí podezřelého chování osob v hotelu nebo v její blízkosti je vše potřeba nahlásit pracovníkům security nebo vedoucím pracovníkům. Včasné doručení informací k určeným pracovníkům je důležité pro adekvátní reakci na situaci. Pokud se necítíte bezpečně nebo ve Vás osoba vyvolává pocit ohrožení, odejděte z jejího prostoru a okamžitě volejte security a informujte je. Snažte si zapamatovat anebo napsat veškeré detaily o podezřelé osobě (výška, váha, barva vlasů, přibližný

věk, etnikum, pohlaví, místo apod.). Nikdy se nevystavujte zbytečnému riziku, které by ohrozilo Vaše zdraví.

- Režim – dodržujte nastavený opatřovací režim. Kontrolujte uzavření a uzamčení všech skladových dveří a technických místností. Je nutné, aby všichni zaměstnanci dodržovali nastavená režimová opatření, pro zajištění ostrahy a ochrany hotelu. Mezi jednotlivé prvky ochrany je nošení stejného pracovního oděvu a viditelné označení příslušnému k hotelu. Zaměstnanci ke vstupu do objektu využívají pouze zaměstnanecký vstup, kde ke vstupu musí využít zaměstnanecký kartu.⁽²²⁾

Hotel by se měl především zaměřit na zlepšení svých slabých stránek. A to třeba zavedením Incident reportu, který slouží k dokumentaci nepříznivých situací, které nastali v hotelu. Také napomáhá vedení hotelu k řešení situacím, které se již stali v minulosti, pro jejich lepší zvládnutí v budoucnosti. Jsou to dokumenty, které pomáhají novým pracovníkům vedení řešit situace, se kterými nemají zkušenosti a v minulosti již byly nějakým způsobem řešeny.

Na co dbát a čeho je třeba všimnout

- pohyb neidentifikovaných osob a samotných osob bez doprovodu;
- podezřelého chování a činnosti osob (zkoušení dveří, zda jsou uzamčeny nebo o snahu proniknout do prostoru skladů, salonků apod.);
- uzamčení a nepoškození dveří a zámků místností (pokoje, kanceláře, salonky, sklady apod.);
- uzamčení vstupu a pravidelná kontrola přístupu k hlavním uzávěrům vody, plynu a elektřiny;
- bezdůvodně zaparkovaná auta nebo auta bez dozoru v blízkosti hlavního vchodu do hotelu;
- označení parkujících aut;
- odložená zavazadla nebo věci bez majitele (prostory haly, chodeb, restaurací apod.);
- podezřelá nebo nevyžádaná pošta či balíčky;
- neporušenost plomb hydrantů a hasicích přístrojů a volný přístup k nim;
- udržování průchodnosti únikových cest – EXIT;
- reagovat na neobvyklé situace (pachy, kouře, únik vody a plynu, hluk apod.);
- znalost evakuačních cest a plánů;

- znalost a dodržování zásad bezpečné manipulace s elektrickými spotřebiči a zdroji tepla;
- dodržování kontrolních postupů v průběhu zásobování;
- všímat si nových zaměstnancům;
- znát důležitá telefonních čísla;
- všechny poznatky a informace neprodleně předat pracovníkům security a nadřízeným.⁽²²⁾

Pro snížení rizik v hotelu Continental by bylo dobré, kdyby personál procházel praktickým školením krizových situacích. Najmutím security společnosti by se snížila možnost krádeže v hotelu nebo případnému vzniku teroristického útoku. Pro zaměstnance, kteří nevědí, jak napomoci ke zvýšení bezpečnosti v hotelu připomenout výše zmíněné zásady a pravidla. Zavedení incident reportu a přihlédnout ke slabým stránkám hotelu, které vyplynuly ze SWOT analýzy.

ZÁVĚR

Celkové zajištění bezpečnosti v hotelu představuje soubor opatření, které byly navrženy na eliminaci rizik. Bezpečnost osob i budovy je velmi důležité, protože vede ke spokojenosti majitele, zaměstnanců, ale i hostů.

V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy, jako je management, krizový management a analýza rizik, krize, riziko a mnohé další.

Praktická část bakalářské práce se dělí na dvě části, na analytickou část a návrhovou část. V analytické části je rozebrána charakteristika hotelu Continental. Pro analýzu rizik byly vybrány metody SWOT analýza a její zhodnocení, následně dotazníkové šetření o znalostech zaměstnanců při vzniku krizové situace. V návrhové části byly navrženy doporučení jako praktičtější školení pro personál hotelu, najmutí security společnosti pro zvýšení bezpečnosti a snížení možnosti krádeže nebo teroristického útoku, pro zaměstnance, kteří se neberou jako širší bezpečnostní složka hotelu několik zásad a pravidel, zavedení incident reportu.

Některá současná opatření hotelu jsou dobrá a dostatečná jako například trezory na pokojích, rozmístění přenosných hasicích přístrojů, únikové a evakuační plány, nouzová osvětlení, požární řád a pojištění.

Hlavní cíl zhodnocení současného stavu hotelu a jejich práce s riziky byl splněn na základě zpracování analýzy rizik za pomoci SWOT analýzy a dotazníkového šetření.

Zpracování této práce bylo velkým přínosem. Rizika týkající se hotelového zařízení jsou někdy záluďná a těžko rozpoznatelná, proto je dobré se o nich dozvědět co nejdříve a poznat je. Tyto znalosti jsou neocenitelné v budoucím zaměstnání v hotelovém zařízení.

POUŽITÉ ZDROJE

1. FIALA, Roman. *Základy managementu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978 - 80 - 87035 - 24 - 5.
2. DONNELLY, JR., James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. 9. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
3. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *MANAGEMENT teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.
4. ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.
5. <http://slideplayer.cz/slide/5247273/>
6. ZUZÁK, R.; KÖNIGOVÁ M. *Krizové řízení podniku* 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-3156-8.
7. RŮŽIČKOVÁ, P.: *Finanční analýza*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1386-1.
8. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
9. UMLAUFOVÁ, M.; PFEIFER, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, ISBN 80-85865-52-1.
10. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Praha: Computer press, 2006, ISBN 80-251-0396-X.
11. PAZOUREK, Josef. *Ottův Obchodní slovník*. Díl 2, část 1, K - Pidgin. Praha: Otto, 1925.
12. *Masarykův slovník naučný*. Díl 6, R-S. Praha, 1932.
13. Managementmania: Rizika. *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizika>
14. TICHÝ, Milík. *Ovládnání rizika: Analýza a management*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-415-5.
15. *Svět produktivity: Stromový diagram* [online]. Prostějov: Copyright, 2012 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Stromovy-diagram.htm>
16. WALLACE, Carol. *Just the Facts 101: Food Safety for the 21st Century: Managing HACCP and Food Safety throughout the Global Supply Chain*. Copyright, 2017. ISBN 978-14-970-3022-0.
17. Homo Economicum: Řešení krize v podniku. *Homo Economicum: Řešení krize v podniku* [online]. 2015 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: http://homoeconomicus.cz/Podnik/Management/Organizace/Clanky/Clanky.php?clanek=Reseni_krize_v_podniku
18. KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
19. KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
20. PITRA, Zbyněk. *Inovační strategie*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-461-4.
21. SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003.

ISBN 80-86419-47-9.

22. ŠEFČÍK A KOL., Vladimír. *Management hotelnictví a cestovního ruchu*. Brno: Akademická nakladatelství CERM, 2015. ISBN 978-80-7204-928-8.
23. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.
24. ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
25. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9930-8.
26. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
27. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
28. KOZEL A KOL., Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
29. HAVLÍČKOVÁ, Daniela. *Metodika kompetence, kvalita, kvalifikace, (sebe)koncepce*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2015. ISBN 978-80-8744-950-9.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

1. ŠEFČÍK A KOL., Vladimír. *Management hotelnictví a cestovního ruchu*. Brno: Akademická nakladatelství CERM, 2015. ISBN 978-80-7204-928-8.
2. STEP analýza. In: *WikiKnihovna* [online]. 2014 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: [http://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_\(PEST\)_anal%C3%BDza](http://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_(PEST)_anal%C3%BDza)

PŘÍLOHY