

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Ondřej KUBÍK

Analýza rizik rozvoje hotelového zařízení

THE RISKS ANALYSIS OF HOTEL EQUIPMENT DEVELOPMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

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

Brno, 2018

# VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Ondřej Kubík

Osobní číslo: 14632278

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu (6501R027)

TÉMA PRÁCE:

ANALÝZA RIZIK ROZVOJE HOTELOVÉHO ZAŘÍZENÍ

TÉMA PRÁCE V AJ:

The Risks Analysis of Hotel Equipment Development

### Cíl stanovený pro vypracování BP

1. Teoretické část BP:

- Charakterizovat teoretická východiska pro vymezení rizik a jejich analýz v podniku, vtypovat specifická rizika pro rozvoj hotelového zařízení.

2. Praktická část BP:

- Analytická část:

Analyzovat na základě získaných informací stav řízení rizik ve vybraném hotelu, provést SWOT analýzu daných opatření a dotazníkové šetření o znalostech zaměstnanců při vzniku krizové situace.

Návrhová část:

Na základě výsledků analýz vypracovat návrhy a doporučení pro zkvalitnění krizového managementu hotelu.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

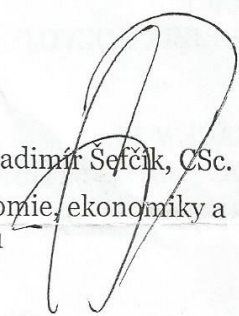
Seznam doporučené literatury:

- [1] Polátková M., Zichová J. Ekonomika turismu. Turismus České Republiky. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-9306-1
- [2] Šefčík V., Krizový management v hotelnictví a cestovním ruchu, Brno 2015. ISBN 978-80-87300-74-9
- [3] Šefčík, V. a kol. Management hotelnictví a cestovního ruchu. první. Brno: Akademické nakladatelství CERM®, s.r.o., 2015. ISBN 978-80-7204-928-8.

Další literatura dle doporučení vedoucí/ho bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.  
Katedra ekonomie, ekonomiky a  
managementu



Datum zadání bakalářské práce: 2. května 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2018

V Brně dne: 6. 4. 2017

L. S.

Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA  
vedoucí katedry

Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.  
prorektor pro vzdělávací činnost

Jméno a příjmení autora: Ondřej Kubík

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: 2018

Datum odevzdání: 13. dubna 2018

## Anotace:

Bakalářská práce se zaměřuje zejména na analyzování rizik hotelového zařízení. V práci jsou nejprve charakterizována teoretická východiska vedoucí pro vymezení rizik a jejich analýz v podniku. Jsou vytipována specifická rizika pro rozvoj hotelového zařízení. Na základě získaných informací je analyzován stav řízení rizik ve vybraném hotelu Barceló Brno Palace. Konkrétně byly získané informace implementovány do SWOT analýzy na základě metody 5M a analýzy PEST, poté na základě dotazníkového šetření je zjištěna znalost zaměstnanců hotelu při vzniku krizové situace a schopnost na ni správně reagovat. Následně jsou podle výsledků analýz vypracovány návrhy a doporučení pro zlepšení a zkvalitnění celkového krizového managementu hotelu.

## Klíčová slova:

Analýza, riziko, nebezpečí, krize, hotel, management, rozvoj

## Annotation:

The bachelor's thesis focuses on analysis the risks of the hotel equipment. In the work are characterized theoretical basis for the definition of risks and their analysis in the company. They are assessed as specific risks for the development of hotel equipment. From information are analyzed the state of risk management in the selected hotel Barceló Brno Palace. Specifically the information are implemented in the SWOT analysis with method 5M and PEST analysis, then on the basis of the questionnaire survey the knowledge of the employees is detected of hotel in the event of a crisis situation and the ability to respond to it. According to the results of analysis are processed suggestions and recommendations for improving quality of the crisis management in the hotel.

## Key words:

Analysis, risk, danger, crisis, hotel, management, development

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Analýza rizik rozvoje hotelového zařízení* vypracoval samostatně pod vedením pana *Prof. PhDr. Vladimíra Šefčíka CSc.* a uvedl 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 13. 4. 2018

vlastnoruční podpis autora

## **Poděkování:**

Na tomto místě bych rád poděkoval zejména vedoucímu bakalářské práce panu Prof. PhDr. Vladimíru Šefčíkovi CSc. za jeho pomoc a cenné rady, které výrazně dopomohly ke vzniku bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval rodině a mým blízkým, kteří mě od začátku velmi podporovali. Nakonec bych určitě rád také poděkoval vedení hotelu Barceló Brno Palace za ochotu a vstřícnost k poskytnutí informací.

# OBSAH

OBSAH .....	7
ÚVOD .....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....	11
1 CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH POJMŮ – NEBEZPEČÍ, RIZIKO .....	12
1.1 Riziko.....	12
1.2 Nebezpečí.....	14
2 KRIZOVÝ MANAGEMENT.....	16
2.1 Základní rysy krizového řízení.....	16
2.2 Rizika v krizovém řízení.....	17
3 ANALÝZA RIZIK.....	19
3.1 Předmět a cíl analýzy rizika .....	19
3.2 Účelnost analýzy rizika.....	20
4 PROCES POSUZOVÁNÍ RIZIK .....	22
4.1 Identifikace rizik .....	22
4.2 Hodnocení rizik.....	23
4.3 Rozhodování o riziku.....	24
5 TECHNIKY POSUZOVÁNÍ RIZIK .....	26
5.1 SWOT analýza .....	27
5.2 Metoda 5M.....	28
5.3 PEST analýza .....	28
6 AKTUÁLNÍ PROBLÉMY A OTÁZKY ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU .....	30
6.1 Současný stav vývoje cestovního ruchu v České republice.....	30
II. PRAKTICKÁ ČÁST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....	32
7 CHARAKTERISTIKA HOTELOVÉHO ZAŘÍZENÍ.....	33



7.1 Nabízené služby zákazníkům.....	34
7.2 Klientela.....	37
7.3 Kvalita.....	38
7.4 Restaurace a gastronomie .....	38
8 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ RIZIKA V HOTELU Z POHLEDU ZAMĚSTNANCE .....	40
9 APLIKOVÁNÍ SWOT ANALÝZY NA ZÁKLADĚ METODY 5M .....	45
9.1 Vyhodnocení SWOT analýzy .....	47
10 PEST ANALÝZA .....	55
11 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	62
11.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	65
12 NÁVRHOVÁ ČÁST .....	68
ZÁVĚR.....	72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....	74
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	77
PŘÍLOHA Č. 1 .....	78
PŘÍLOHA Č. 2 .....	79
PŘÍLOHA Č. 3 .....	80

## ÚVOD

Analýza rizik je pro každý podnik z hlediska jeho rozvoje velmi důležitá. Analýzu je třeba provést v čase, protože podmínky na trhu a požadavky hostů se v současné době velice rychle mění. Každá činnost vykonávaná uvnitř podniku je doprovázena nejrozličnějším množstvím rizik, které mohou daný podnik ohrozit v celkovém rozvoji a chodu podniku, ať už v malém nebo větším měřítku. Jde především o rizika, které mohou mít za následek zdraví osob, poškození majetku podniku nebo přímé ohrožení životního prostředí.

V bakalářské práci figuruje jako konkrétní podnik hotel, který už dnes neslouží jen jako obyčejná ubytovna na pár nocí se stravou, ale v dnešní moderní době si ho lidé vybírají i skrze bohatší a pestřejší nabídku doplňkových služeb. Jako například wellness, fitness, kosmetické procedury a mnoho dalšího, co přispívá k celkově větší poptávce a návštěvnosti hotelu. Tudíž z toho vyplývá, že dochází k shlukování většího počtu lidí, tím pádem je i větší pravděpodobnost vzniku rizika. Pro hotel musí být jako hlavní priorita bezpečí a ochrana všech lidí, vyskytujících se uvnitř nebo v jeho blízkosti.

V teoretické části bakalářské práce jsou nejprve uvedeny základní pojmy riziko a nebezpečí, poté konkrétně zmíněny rizika v krizovém managementu, jak se definují jednotlivé analýzy rizik, jak takový průběh posuzování rizik probíhá a techniky či metody vedoucí k částečné eliminaci nebo úplnému odstranění rizika. V závěru jsou ještě zmíněny aktuální problémy a otázky v rozvoji cestovního ruchu a současný stav vývoje cestovního ruchu v České republice.

V praktické části bakalářské práce je nejprve charakterizovaný vybraný hotel včetně jeho nabídek a služeb pro hosty, dále pak faktory, které ohrožují hotel z pohledu zaměstnance. Poté pomocí SWOT analýzy na základě metody 5M a analýzy PEST jsou analyzována rizika na základě získaných informací a následně jsou provedena zhodnocení jednotlivých analýz. Také je použito dotazníkové šetření, které zjišťovalo znalost zaměstnanců při vzniku dané krizové situace a schopnost na ní správně reagovat. V konečné části nechybí ani návrhová část bakalářské práce, kde jsou na základě získaných výsledků uvedeny návrhy a doporučení pro zkvalitnění celkového stavu a rozvoje krizového managementu hotelu.

Cílem bakalářské práce je na základě získaných teoretických rizik v managementu hotelu, analyzovat práci s riziky ve vybraném hotelu. Z následných výsledků pak navrhnout a doporučit opatření a vylepšení, které povedou k celkové bezpečnosti pro ubytované hosty a hotelový personál, ale také k rozvoji včetně eliminaci a odstranění rizik uvnitř hotelového zařízení nebo v jeho těsné blízkosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

# 1 CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH POJMŮ – NEBEZPEČÍ, RIZIKO

V anglických mluvících zemích jsou při formulování základních úkolů bezpečnostního managementu používány dva základní pojmy „risk“ (riziko) a „hazard“ (nebezpečí). V české hovorové řeči oba převzaté pojmy riziko a hazard často splývají, používají se jako synonyma. Naneštěstí jsou i v odborné literatuře oba pojmy často překládány jako riziko. Výsledkem bývá terminologický chaos a obtížná domluva odborníků. Např. v anglicky mluvících zemích dochází k zaměňování a překrývání některých termínů ve spojení s pojmy RISK a HAZARD. Např. termín „Hazard identification“ (identifikace nebezpečí) a „Risk Assessment“ je chápán obdobně jako „Hazard Analysis“ (Analýza nebezpečí) [22].

Bezpečnostní strategie ČR používá pojem bezpečnostní hrozba pro nebezpečné jevy a procesy vyplývající z volního jednání. Jako bezpečnostními rizika pak chápe jevy a procesy, jejichž přímé nebo nepřímé negativní působení na společnost, funkce státu či občany není projevem volního jednání. Hranice používání obou pojmů však není ostře vymezena. Kromě pojmu bezpečnostní hrozba a bezpečnostní riziko užívá text v přirozeném významu také výrazy nebezpečí a ohrožení [22].

## 1.1 Riziko

Pojem riziko je spojen s pravděpodobností nebo možností škody. Jinými slovy je to očekávaná hodnota škody. Je to vlastně výsledek aktivace určitého nebezpečí, která vyústí v určitý negativní následek, škodu. Je to kvantitativní a kvalitativní vyjádření ohrožení, vyjadřující míru ohrožení, stupeň ohrožení. Tímto pojmem se vyjadřuje pravděpodobnost, že vznikne negativní jev a zároveň i důsledky tohoto jevu. Vyjadřuje, kolikrát se negativní jev vyskytne a co způsobí. Definuje se jako kombinace pravděpodobnosti nežádoucí události a rozsahu, závažnosti možného zranění, škody nebo poškození zdraví. Riziko má vždy dva rozměry. Pravděpodobnost vzniku nebezpečné situace ohrožení a závažnost možného následku [22].

Slovem „riziko“ (risk) se označují kvalitativně dosti rozdílné, byť velice příbuzné pojmy: „riziko“ může totiž znamenat:

- nebezpečí psychické, fyzické nebo ekonomické újmy,
- nejistotou vznikající v souvislosti s možným výskytem událostí,

- zdroj takového nebezpečí (přírodní jevy, osoby nebo zvířata),
- nebezpečí, po jehož realizaci dochází k újmě,
- nebezpečí vzniku nějaké újmy,
- nebezpečí zvyšující četnost a závažnost ztrát,
- psychologická nejistota vztahující se k újmě,
- hmotný statek nebo osobu vystavenou újmě,
- pojištěnou osobu, popř. pojištěný hmotný statek, na který se vztahuje pojistná smlouva,
- pravděpodobnost vzniku příslušné újmy,
- odchylky od očekávaných ztrát,
- pravděpodobnost, že se skutečná hodnota ztrát odchýlí od očekávaných hodnot,
- kumulativní účinek pravděpodobnosti nejisté události, která může pozitivně nebo negativně ovlivnit cíle projektu,
- finanční veličiny (hodnoty portfolia, zisku apod.) okolo očekávané hodnoty v důsledku změn různých faktorů,
- možnost zisku nebo ztráty při investování,
- pravděpodobnou hodnotu psychické, fyzické nebo ekonomické újmy vyjádřenou v měnových nebo jiných jednotkách [22].

Často je možné se setkat i s definicemi specifickými pro určitou oblast či obor. Významnou je definice pojistného rizika: možnost vzniku nahodilé události, se kterou je spojena povinnost pojišťovny uhradit vzniklou škodu nebo vyplatit sjednanou částku. K tomu se váže pojistitelné riziko, které se stává pojistným rizikem teprve na základě pojistné smlouvy. Pojem rizika je od pradávna vžitý v bankovníctví. I když se touto oblastí se bakalářská práce přímo nezajímá, je dobře se zmínit o některých pojmech. Zřejmě nejdůležitějším rizikem finančních trhů je úvěrové riziko (credit risk), jímž se rozumí riziko ztráty v případě, že partner nedostojí svým závazkům podle podmínek smlouvy. V kategorii úvěrového rizika se někdy vyčleňuje tzv. vypořádací riziko (settlement risk), které je rizikem ztráty z nevypořádání obchodů. Dalším důležitým rizikem je tržní riziko, které se dělí na úrokové, akciové, komoditní a kurzové. Jedná se o riziko ztráty v případě malé likvidity trhů (riziko tržní likvidity) nebo riziko dočasné platební neschopnosti (riziko cashflow). Operační riziko je rizikem ztráty v případě lidských chyb, podvodů nebo nedostatků informačních

systémů. Právní riziko je rizikem ztráty v případě právní neprosaditelnosti kontraktu. Se všemi těmito riziky se v inženýrské praxi dá setkat, a nelze na ně při řízení rizik zejména u větších podniků zapomínat. Malý a střední podnik se obvykle svěří svému finančnímu poradci, který k uvedeným rizikům musí přihlížet [22].

Riziko se vždy vztahuje k nějaké vymezené době a k nějakému prostoru, kde probíhají rizikotvorné činnosti a kde může nastat realizace nebezpečí, z nichž rizika plynou. Riziko je tedy obvykle popsáno spojitou nebo přetržitou veličinou  $R_s$ , která může ve vyšetřovaném prostoru a čase nabývat různých hodnot [22].

## 1.2 Nebezpečí

Významným pojmem v rizikovém inženýrství je nebezpečí (hazard), které je jistou reálnou hrozbou poškození vyšetřovaného objektu nebo procesu. Protože stroje, materiály, technologie a pracovní činnosti se vyznačují tím, že mohou způsobit neočekávaný negativní důsledek – např. poškození člověka nebo majetku. Jedná se zejména o nebezpečí nebo nebezpečné činnosti. Dále pak o podstatnou, ale skrytou vlastnost nebo schopnost něčeho (materiálu, stroje, pracovní činnosti), která může zapříčinit vznik škody. V poslední řadě jde o zdroj možného ohrožení nebo škody [22].

Zdroj nebezpečí je schopen aktivovat nebezpečí v konkrétním prostoru a času. Tzn., že máme samozřejmě na mysli vždy známé nebezpečí, neboť není-li nebezpečí známo, nejde přece o nebezpečí. Pojmu „neznámé nebezpečí“ se ale v rizikovém inženýrství nelze vyhnout. Říká se, že neznámá nebezpečí jsou zdrojem zbytkových rizik (residua risk). Zbytková rizika se nedají matematicky vyjádřit, ale běžně se s nimi tak či onak počítá. Jejich hodnota může být natolik významná, že převýší rizika známá a popsána. Přihlíží se k nim zpravidla rozpočtovými rezervami technických, ekonomických a jiných akcí. Jejich odhad je spíše věcí intuice, zkušenosti, odvahy apod. Zbytková rizika jsou předmětem zájmu principu předběžné opatrnosti [22].

Podobně jako u rizika se dá hovořit o nebezpečí absolutním, jehož realizace je vždy a pro každého nepříznivou událostí, a o nebezpečí relativním, kde realizace může být pro někoho a za určitých okolností událostí příznivou. Relativní nebezpečí, popř. rizika všeobecně převažují, neboť je jen málo událostí, které jsou nepříznivé vždy a pro každého. Například katastrofální povodeň je z dlouhodobého pohledu příznivou událostí pro pojišťovny, neboť vzroste zájem o pojištění proti povodni. Hodnota takového zájmu může nahradit a převýšit

hodnotu pojistných náhrad, které musela pojišťovna v souvislosti s katastrofální povodní vyplácet [22].



## 2 KRIZOVÝ MANAGEMENT

Krizový management patří do skupiny „prediktivního projektového managementu“. Je to soubor specifických přístupů, metod a nástrojů, které využívají řídicí pracovníci k zajištění funkčnosti subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů, vyvolaných eskalací hrozeb určitého typu. Je tedy specifickou formou (obecného) managementu, vycházejícího z potřeb „managementu v podmínkách kritických změn“, kterou manažeři užívají v případech, kdy na zvládnutí situace (krizové situace) nestačí jejich běžné kompetence a běžné (disponibilní) prostředky (zdroje) [28,29].

Podobně jako u klasického managementu existuje množství definic krizového managementu. Záleží přitom na přístupu, profesním pohledu či přímo škole managementu. Další definice, které se objevuje, je, že krizový management je nástroj v rukách manažerů, který jim v procesu rozhodování umožňuje využít řadu metod a postupů, které jsou vlastní jen krizovému managementu. Jiná z definic uvádí, že je to ucelený soubor teoretických přístupů, praktických doporučení a metod, uplatňovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob, jehož cílem je minimalizovat (zamezit) možnost vzniku krize nebo (v případě že krize již nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize. Důležitou součástí krizového řízení je i odstraňování následků působení negativních krizových faktorů, obnova systému a jeho návrat do nového (vylepšeného) běžného stavu. V praxi se může vyskytnout trojí význam pojmu „krizový management“. Jde o specifickou aktivitu (profese), skupinu řídicích pracovníků (personifikace pojmu) a vědní disciplínu (teorie o chtění a nechtění jednat, teorie o hrozbách a příležitostech, teorie boje o přežití – zvládnou krizi nebo podlehnou krizi) [28,29].

### 2.1 Základní rysy krizového řízení

Každá řídicí činnost na kterémkoli stupni má rizikový charakter, což je podmíněno tak více faktorovou dynamikou objektu řízení a jeho vnějšího okolí, jakož i působením lidského faktoru. Pojem „riziko“ má také více faktorovou podstatu, kterou je možno pochopit pouze s pomocí takových pojmů, jako jsou „neurčitost“, „pravděpodobnost“, „podmínky nejistoty“ a „podmínky rizika“ [22,24].

Jedním z rysů jakéhokoliv řízení je jeho předmět. Obecně řečeno, předmětem řízení je vždy činnost člověka. Řízení organizace je řízením společné činnosti lidí. Ta se skládá z množství skutečností, které se řeší touto činností, nebo v jejím průběhu. Proto je možné z

užšího pohledu předmět řízení chápat jako souhrn faktorů činnosti člověka. Tím se vyznačuje strategické řízení, ekologický management a jiné činnosti [24].

Předmětem působení krizového řízení jsou skutečnosti, tj. předpokládané i reálné projevy krize – nadměrné celkové vyostření rozporů, vyvolané nebezpečí, skutečnosti spojené se začátkem krize. Každé řízení musí být v určité míře protikrizové a je jím tím více, pokud se organizace dostane do zóny krizového vývoje. Z nedodržování tohoto faktu vyplývají závažné negativní následky. Jeho dodržováním se může přispět k lehkému „sametovému“ průběhu krizových situací [24].

Podstatu krizového řízení lze vyjádřit v následujících tezích. Krize lze předvídat, očekávat a vyvolat. Krize lze do určité míry urychlit, předcházet jim a odkládat jejich nástup. Na krize je možné a nutné se připravit. Krize lze zmírňovat. Řízení v krizi vyžaduje specifické přístupy, speciální znalosti, zkušenost a umění. Krizové procesy jsou do určité míry manévrováním. Řízení procesů k překonání krize je může urychlit a minimalizovat jejich následky [24].

## **2.2 Rizika v krizovém řízení**

Krizový management je v převážné míře řešených problémů rizikový. V krizových situacích vzniká množství rizik odlišujících se podle obsahu, pramene vzniku, přijatelnosti a velikosti možných ztrát a negativních důsledků pro daný rozvoj obchodu a někdy i ekonomiky jako vcelku. To vše vyvolává potřebu vytvoření systému řízení rizik získáním kvalifikovaných „rizikových manažerů“ - specialistů na řízení v rizikových situacích [22,24].

Riziko řízení jako více faktorová kategorie managementu, se zkoumá v dynamice cílevědomého cyklického procesu řízení, který má informační, časové, organizační, ekonomické, sociální a právní parametry. Informační aspekt plynoucí z tohoto procesu řízení rizik představuje změnu informace o faktorech a zdrojích nejistoty, v informaci o úrovni pravděpodobnosti vytvoření podmínek neurčitosti ve výrobních procesech a v realizaci produkce. Tato informace se pak změní na informaci o ukazatelích úrovně efektivity, či neefektivnosti výsledků činnosti v podmínkách rizika, a o případném negativním vlivu činnosti podniku na ekologické a sociální podmínky života [22,24].

V řízení krizových situací krizovým managementem má mimořádný a rozhodující význam profesionalita. Úroveň hodnocení rizika je závislá nejen od objektivních faktorů

rozvoje ekonomiky a trhu, ale ve značné míře od subjektivního vnímání situace manažerem, který rozhoduje. Od jeho zkušeností, znalostí, intuice. Pro úspěšné řízení rizik jsou nezbytné patřičné vzdělání řídicího personálu, profesionální návyky a systém informačního zabezpečení odpovídající světovým trendům rozvoje informačních technologií [22,24].

Ochrana organizace před rizikem je důležitou funkcí řízení rizik v krizovém řízení. Praxe managementu v zahraničí nahromadila množství metod ochrany před rizikem. Hlavní pozornost rizikového manažera se zaměřuje na pozorování parametrů rizika před vypracováním a přijetím rozhodnutí a v průběhu jeho realizace. Na jeho rychlou reakci v případech odklonu parametrů rizik s přijímání opatření na snížení negativních důsledků činnosti [22,24].

### 3 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik se týká rozvíjení a chápání rizika. Poskytuje vstup do posuzování rizik a k rozhodnutím o tom, zda je třeba rizika ošetřit, a o tom, které strategie a metody ošetření jsou nejvhodnější. Do analýzy rizik patří určení následků a jejich pravděpodobností pro identifikované události rizika, přičemž se bere v úvahu přítomnost (nebo nepřítomnost) a efektivnost jakýchkoli existujících prvků řízení rizika. Následky a jejich pravděpodobnosti jsou potom zkombinovány za účelem stanovení úrovně rizika [30].

Do analýzy rizik je zahrnuto zohlednění příčin a zdrojů rizika, jejich následků a pravděpodobností, že se tyto následky mohou vyskytnout. Mají se identifikovat faktory, které ovlivňují následky a pravděpodobnost. Událost může mít četné následky a může ovlivnit četné cíle. Mají se vzít v úvahu existující prvky řízení rizika a jejich efektivnost. Do analýzy rizik se obvykle zahrnuje odhad rozsahu potenciálních následků, které mohou vyplynout z události, situace nebo okolnosti, a jejich přidružených pravděpodobností s cílem změřit úroveň rizika. Avšak v některých případech, kdy následky budou pravděpodobně nevýznamné, nebo se očekává, že pravděpodobnost bude extrémně nízká, bude k učinění rozhodnutí možná stačit odhad jediného parametru [30].

Analýza rizik je základním prvkem rizikového inženýrství a je nutnou podmínkou rozhodování o riziku, a tedy základním procesem v managementu rizika. Je potřeba upozornit, že na tato téma nelze podchytit vše, co bylo dosud na poli rizikologie vykonáno i napsáno. Téměř denně se objevují nové postupy, a to v tištěných publikacích a na internetu [22].

V rámci organizování zdravého krizového managementu je nutno vyškolit sebe a svoje manažery ke zkoumání každé neobvyklé situace – protože jde o varování, signál, a projev latentní krize. Jakmile zjistíme signál, je nutno si položit otázku, zdali a co by mělo být s tímto problémem učiněno. Analýza rizik je tedy řízení fluidní situace, proces ostražitého rozhodování, plánování pro všechny eventuality, kladení otázek „co kdyby“, tzv. signálový přístup (extended signal approach). Signál se dá definovat jako informace nebo skupina informací, která může být přiřazena k nějaké události, respektive procesu či struktuře v rámci vyvolávajících polí [22].

#### 3.1 Předmět a cíl analýzy rizika

Předmětem analýzy rizika je projekt. Název „projekt“ se musí chápat velice obecně: projektem může být například výstavba akvaparku, vývoj nového léku proti prasečí chřipce,

poskytnutí úvěru podnikateli, dovolená v Turecku nebo intenzivní kurz angličtiny. Příklady naznačují rozmanitost projektů, a tedy i rozmanitost analýzy rizika. Projekty mohou být podrobeny analýze rizika bez jakéhokoliv členění. To je však zpravidla nevýhodné, neboť výsledky takového vyšetřování bývají příliš obecné a mají malou vypovídací schopnost. Proto se pozornost věnuje aspektům projektů, jichž může být pro jeden projekt několik, podle toho jaké pohledy na projekt se uplatní [22].

Cílem analýzy rizika je dát manažerovi rizika podklady pro ovládání rizik a rozhodovateli podklady pro rozhodování o riziku. Předmětem a cílem analýzy rizika není zkoumání skutečností jistých. Nebezpečí, která jsou známa, nemusí být vyhledávána, o pravděpodobnosti jejich výskytu se nedá hovořit. Někdy je ale zapotřebí objasnit možný scénář nebezpečí včetně následků. To je typické zejména pro živelní katastrofy, kde například příchod hurikánu je spolehlivě předvídan několik dní předem, ale nejsou přesně známy všechny jeho účinky [22].

### **3.2 Účelnost analýzy rizika**

V procesech havarijního plánování se dá často setkat s analýzami rizika provedenými pro účely havarijních plánů objektových, tj. s analýzami rizika provozovatelů, kteří jsou zařazeni do skupiny B nebo A, podle zákona o prevenci závažných havárií. Tito provozovatelé mají dle uvedeného zákona povinnost v rámci zpracování bezpečnostní dokumentace provést analýzu a hodnocení rizik závažné havárie, tj. identifikovat zdroje rizik, určit příčiny a možné scénáře, které mohou v závažnou havárii vyústit, odhadnout dopady scénářů na zdraví a životy lidí, hospodářská zvířata, životní prostředí a majetek, odhadnout pravděpodobnost scénářů, provést ocenění rizik a hodnocení přijatelnosti a v neposlední řadě navrhnout opatření ke snížení rizik [22].

Taková to analýza rizik je realizována pro účely řízení rizik na úrovni podniků a je vstupním přezkoumáním v rámci systému řízení prevence závažných havárií. Volba metod probíhá s ohledem na cíl, tj. na „vnitřní“ bezpečnost provozů, hledá příčiny vzniku havarijních stavů a na jejich základě se rozhoduje pro přijímání preventivních či nápravných opatření [22].

Protože celkové podrobné vyšetření rizika může být dosti nákladné, provádějí se obvykle předběžné rozborů, jimiž se stanoví, zda má podrobná analýza vůbec smysl. Rizikový inženýr se musí seznámit s cílem, kterého chce jeho zákazník dosáhnout, aby podle toho

zpracoval svůj postup. Nejde o to líčit zákazníkovi situaci černě, šedě nebo bíle a přizpůsobovat se jeho přání a líčit mu, ale o to zahrnout všechna hlediska. Analýza rizika je riskantní i pro rizikového inženýra, neboť chybné odhady nebezpečí a chybné závěry mohou poškodit jeho profesionální pověst, může na něm být dokonce požadována i náhrada škody plynoucí z aplikace jeho závěrů. Na to je zapotřebí pamatovat při smluvním zajištění závazkového vztahu, přičemž je nutné si uvědomit, že hmotná odpovědnost za doporučení je jedním z nejzávažnějších „střetů zájmu“ [22].

Nakonec je důležité poznamenat, že se nikdy nezdaří identifikovat a odstranit všechna nebezpečí. Je nutno počítat jednak s vlastní nedokonalostí, nedostatečností našich zkušeností a s neúplností informací, jednak s měnícími se vlastnostmi životního prostředí v nejširším smyslu. Vandalství a terorismus v dnešních formách a rozsahu nikdo před padesáti šedesáti lety patrně nepředvídal [22].

## 4 PROCES POSUZOVÁNÍ RIZIK

Posuzování rizik umožňuje pracovníkům činit rozhodnutí a odpovědným stranám lépe chápat rizika, která by mohla ovlivnit dosažení cílů i přiměřenost a efektivnost prvků řízení rizika, které jsou již použity. To poskytuje základ pro rozhodování o nejvhodnějším přístupu, který má být použit k ošetření rizik. Výstup posuzování rizik je vstupem do procesů rozhodování dané organizace [30].

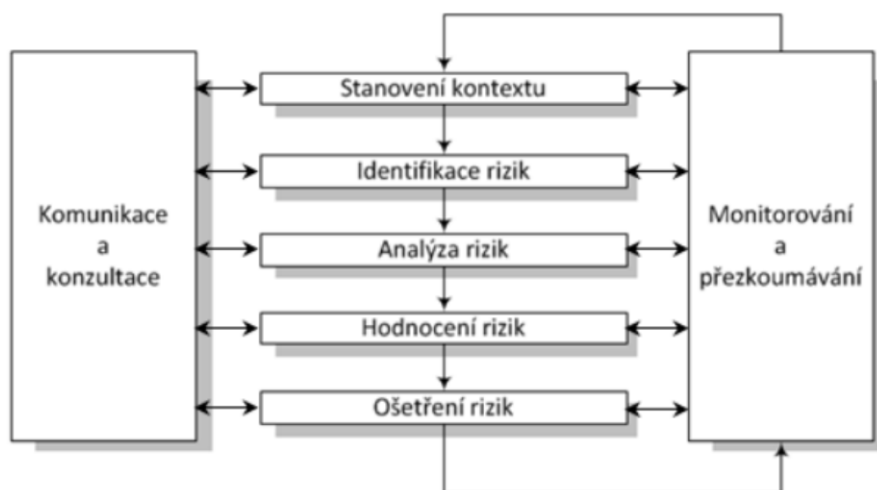
Posuzování rizik je celkovým procesem skládajícím se z identifikace rizik, analýzy rizik a hodnocení rizik. Způsob, jakým je tento proces použit, nezávisí pouze na kontextu procesu managementu rizik, ale také na metodách a technikách použitých při provádění posuzování rizik. Posuzování rizik může vyžadovat multidisciplinární přístup, protože rizika mohou zahrnovat široký rozsah příčin a následků [30].

### 4.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik je proces nalezení, rozpoznávání a zaznamenávání rizik. Účelem identifikace rizik je zjistit, co by se mohlo stát nebo jaké by mohly nastat situace, které by mohly ovlivnit dosažení cílů systému nebo organizace, jakmile je riziko identifikováno, má organizace identifikovat jakékoli existující prvky řízení rizika, jako jsou např. vlastnosti návrhu, lidé, procesy a systémy [30].

Proces identifikace rizik zahrnuje zjištění příčin a zdroje rizika (nebezpečí v kontextu fyzické újmy), událostí, situací a okolností, které by mohly mít materiální dopad na cíle, a povahu tohoto dopadu. K metodám identifikace rizik mohou patřit metody založené na důkazu, k jejichž příkladům patří kontrolní seznamy a přezkoumání historických dat. Dále pak systematické týmové přístupy, při nichž se tým expertů řídí systematickým procesem s cílem identifikovat rizika pomocí strukturovaného souboru výzev nebo otázek. V poslední řadě jsou to techniky induktivního uvažování, jako je např. HAZOP [30].

Aby se zlepšila přesnost a úplnost identifikace rizik, mohou být použity různé podpůrné techniky včetně brainstormingu a metodiky Delphi. Bez ohledu na to, jaké techniky se ve skutečnosti použijí, je důležité, aby při identifikaci rizika byly náležitě rozpoznány lidské a organizační faktory. A proto odchylky lidských a organizačních faktorů od očekávaných mají být zahrnuty do procesu identifikace rizik stejně jako „hardwarové“ a „softwarové“ události [30].



Obrázek 1. Příspěvek posuzování rizik k procesu managementu rizik [30].

## 4.2 Hodnocení rizik

Při hodnocení rizik se využívá pochopení rizika získaného během analýzy rizik za účelem rozhodnutí o budoucích zásazích. Jako vstupy pro tato rozhodnutí slouží etické, právní, finanční a jiné záležitosti včetně vnímání rizika. K rozhodnutí mohou vést aspekty jako například, zdali riziko potřebuje ošetření, priority pro ošetření, zdali má být podniknuta nějaká činnost nebo kterou z řady cest je nutné se řídit [30].

O povaze rozhodnutí, která musí být učiněna, a o kritériích, která budou použita k rozhodování, se rozhodlo při stanovení kontextu, ale je nutné je podrobněji revidovat v etapě, kdy se ví víc o určitých identifikovaných rizicích. Nejjednodušším rámcem pro stanovení kritérií rizika je jediná úroveň, na které jsou rizika rozdělena na ta, která potřebují ošetření, a na ta, která jej nepotřebují. Toto poskytuje lákavě jednoduché výsledky, ale neodráží nejistoty zahrnuté jednak do odhadování rizik, jednak do stanovení hranice mezi těmi, která potřebují ošetření, a těmi, která je nepotřebují [30].

Rozhodnutí o tom, zda a jak ošetřit riziko, může záviset na nákladech a přínosech při podstupování rizika, a na nákladech a přínosech při zavedení zlepšených prvků řízení rizika. Běžný přístup spočívá v rozdělení rizika na tři skupiny. První z nich horní skupina, kde je úroveň rizika považována za nepřijatelnou cenu bez ohledu na to, zda činnost může znamenat jakýkoli přínos, a ošetření rizika je nezbytné za jakoukoli cenu. Druhá skupinou, která se nazývá střední (neboli „šedá“ oblast) je skupinou, kde se berou v úvahu náklady i přínosy, a příležitosti jsou zvažovány vzhledem k potenciálním následkům. Třetí skupinou je dolní



skupina, kde je úroveň rizika považována za zanedbatelnou nebo tak malou, že nejsou potřebná žádná opatření k ošetření rizika [30].

Tímto přístupem se řídí systém kritérií „tak nízké (riziko), jak je rozumně možné“ neboli ALARP (as low as reasonably practicable) používaný v bezpečnostních aplikacích, kde je ve střední skupině pohyblivá stupnice pro nízká rizika, u kterých náklady a přínosy mohou být přímo srovnány, zatímco u vysokých rizik je nutné možnost poškození snížit, dokud nebudou výdaje na další snížení naprosto neúměrné získanému bezpečnostnímu přínosu [30].

### **4.3 Rozhodování o riziku**

Rozhodování je jedna z „průběžných“ manažerských funkcí. Specifický případ rozhodování za rizika nastává tehdy, když se skutečný vývoj situace odchyluje od požadovaného vývoje. Dochází k nastartování rozhodování, jak dále v této situaci postupovat a k tomu je nevyhnutné získat příslušné informace. Manažer stanoví minimálně 2 smysluplné varianty řešení. Nastaví si preference variant, rozhodne pomocí některé manažerské metody či užitím pravidla rozhodování za rizika a příslušnou variantu vybere [22].

Jakmile osoba pověřená rozhodováním na základě analýzy rizika možnou krizi identifikuje a izoluje, řízení krize se stává nesmírně snadnějším, poněvadž jakékoli zavádějící a možná nebezpečné odbočující cesty byly zablokovány. Osoba pověřená rozhodováním, které se nepodařilo identifikovat a izolovat momentální rizika, může ztratit vzácný čas blouděním nebezpečnými cestami a cestičkami, plnými zdánlivě nadějných – ale falešných – únikových dveří. K tomu dochází, poněvadž neidentifikování rizika samozřejmě brání osobě pověřené rozhodováním určit specifický cíl či úkol, který by současný problém odstranil. Proto bloudění v serpentinách [22].

Jakmile však dojde k identifikaci a k izolaci rizik, bude jasnější přehled o tom, jakou akci je pro nápravu problému nutno podniknout. Základní zásadou medicíny je: než zahájit léčbu, je nutné určit diagnózu. Izolace rizika poskytne soustředění, potřebné pro vyřešení krize [22].

Při řízení rizik je to totiž vlastní řízení rozhodování. Čím lepší odborník v oblasti rozhodování jako řídicí osoba, která je schopna najít příležitost tam, kde jiní běžně problémy obcházel, tím více úspěchu a respektu v roli krizového manažera. Samozřejmě, pouze

zablokování nebezpečných odbočujících cest vám nezaručuje, že daná situace bude úspěšně řízena. Jak praví japonské přísloví: „Vědět a nejednat podle toho, je jako nevědět vůbec“ [22].

## 5 TECHNIKY POSUZOVÁNÍ RIZIK

Posuzování rizik může být provedeno na různém stupni hloubky a podrobností a za použití jedné nebo mnoha metod od jednoduchých po složité. Forma posuzování a jeho výstup mají být shodné s kritérii rizika vyvinutými jako součást určení kontextu [30].

Celkově vzato mají vhodné techniky vykazovat následující charakteristiky. Technika má být oprávněná a vhodná vzhledem k situaci nebo uvažované organizaci. Má být způsobilá k použití způsobem, kterým je patrný, opakovatelný a ověřitelný. Mají být uvedeny důvody pro volbu technik s ohledem na důležitost a vhodnost. Při začleňování výsledků z rozdílných studií mají být použité techniky a výstupy srovnatelné [30].

Jakmile bylo rozhodnuto provést posuzování rizik a byly stanoveny jeho cíle a rozsah, mají se zvolit techniky, které jsou založeny na použitelných faktorech. Jako jsou například cíle studie. Cíle posuzování rizik mívají přímý vliv na použité techniky. Například jestliže je provedena srovnávací studie pro různé varianty, může být přijatelné užívat méně podrobné modely následků pro části systému neovlivněné jejich odlišností. Další faktorem jsou potřeby pracovníků činících rozhodnutí. Aby se dospělo k dobrému rozhodnutí, je v některých případech třeba velmi podrobný popis, v jiných případech stačí obecnější pochopení. Použitelným faktorem jsou i typy a rozsahy rizik, která jsou analyzována. Dále také potenciální závažnost následků. Rozhodnutí o tom, do jaké hloubky má být provedeno posuzování rizik, má odrážet počáteční vnímání následků (ačkoli je možné, že bude nutno toto modifikovat, jakmile bude dokončeno předběžné hodnocení). Potřeba je také zmínit použitelný faktor stupně potřebných expertních, lidských a ostatních zdrojů. Jednoduchá dobře udělaná metoda může poskytnout lepší výsledky než důmyslnější špatně provedený postup, pokud splní cíle a rozsah posuzování. Úsilí vložené do posuzování má být zpravidla v souladu s potenciální analyzovanou úrovní rizika. Dostupnost informací a dat je dalším použitelným faktorem, protože některé techniky vyžadují víc informací a dat než ostatní. Co se týče potřeby modifikace/aktualizace posuzování rizik, je možné, že posuzování bude nutné v budoucnosti modifikovat/aktualizovat a některé techniky jsou v tomhle ohledu snadněji pozměnitelné než ostatní. V poslední řadě je třeba zmínit jakékoliv požadavky vyplývající z předpisů a nařízení a ze smlouvy [30].

Volbu přístupu k posuzování rizik ovlivňují různé faktory, jakou jsou dostupnost zdrojů, povaha a stupeň nejistoty v dostupných datech a informacích a složitost aplikace [30].

## 5.1 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika používaná pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby). Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu. Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů. Strengths - silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby [6].

Vzhledem k tomu, že SWOT analýza je velmi univerzální a jednou z nejpoužívanějších analytických technik, je její využití v praxi velmi široké. Primárně byla vymyšlena pro hodnocení celé organizace (pro strategické řízení a rozhodování), ale použít ji lze téměř na cokoliv. Příkladem je třeba osobní hodnocení lidí při pracovním pohovoru. Je možné ji použít pro organizaci / podnik jako celek nebo pro jednotlivé oblasti, produkty nebo jiné záměry. Je také širší součástí řízení rizik, neboť postihuje klíčové zdroje rizik (hrozby), pomáhá si je uvědomit a případně nastavit protiopatření. Pro vnější faktory platí, že je zapotřebí předem jasně stanovit, co se za ně, s ohledem na analyzovaný problém nebo subjekt, považuje. Může to být okolí podniku nebo okolí jedné organizační jednotky [6].

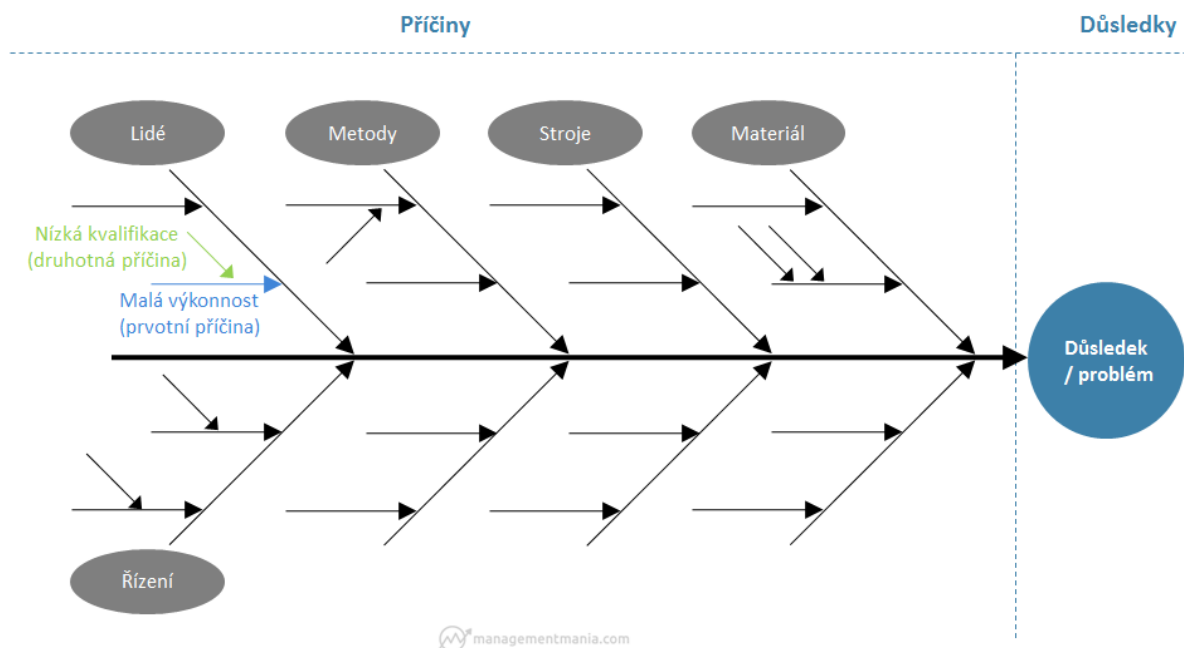
Její podstatou je identifikovat klíčové silné a slabé stránky uvnitř, tedy v čem je organizace (nebo její část) dobrá a v čem špatná. Stejně tak je důležité znát klíčové příležitosti a hrozby, které se nacházejí v okolí, tedy ve vnějším prostředí. Cílem SWOT analýzy je identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby. Organizace by měla využívat příležitostí, které se nabízejí a předcházet hrozbám [6].

Přestože princip SWOT analýzy se zdá být velmi jednoduchý, tak aby se dostal smysluplný výsledek, je třeba dodržovat základní pravidla. Nestačí jen nějak vyplnit 4 kvadranty prvním seznamem, co se zrovna líbí. Bez správného postupu zůstane jen vyplněná tabulka. V praxi se můžete setkat s celou řadou různých postupů, jejich základní a společné rysy jsou klíčové a důležité věci, klíčové faktory, fakta a objektivní faktory, shoda s názory ve více lidech, rozepsání faktorů do čtyř SWOT kvadrantů a vyhodnocení [6].

## 5.2 Metoda 5M

Metoda 5M je jednoduchá metoda analýzy příčin a následků založená na pěti příčinách. Manpower - People (Lidé) jsou příčiny způsobené lidmi. Machines (Stroje) jsou příčiny způsobené zařízením, jako jsou stroje, počítače, nářadí, nástroje. Materials (Materiál) jsou příčiny způsobené vadou nebo vlastností materiálů. Methods (Metody) jsou příčiny způsobené pravidly, směrnicemi, pravidly, legislativou či normami. Management (Řízení) jsou příčiny způsobené nesprávným řízením [5].

Jedná se o verzi seznamu příčin Ishikawova diagramu. Při postupu a stanovování příčin se postupuje dle Ishikawy. Je to velmi univerzální metoda, která se používá pro hledání příčin rizik, nevykonnosti, nekvality, ale také při řešení problémů. Ke znázornění příčin se používá tzv. rybí kostra [5].



Obrázek 2. Metoda 5M, tzv. „rybí kostra“ [5].

## 5.3 PEST analýza

PEST analýza je analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace. PEST je akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů. P – politické faktory představují existující a potenciální působení politických vlivů. E – ekonomické faktory představují působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky. S –

sociální faktory představují průmět sociálních změn dovnitř organizace. T – technologické faktory představují dopady nových a vyspělých technologií [10].

Podstatou PEST analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. Metoda PEST je součástí metod používaných v oblasti analýzy dopadů. Někdy bývá použita jako vstup analýzy vnějšího prostředí do SWOT analýzy [10].

## **6 AKTUÁLNÍ PROBLÉMY A OTÁZKY ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU**

Stále rostoucí počet destinací po celém světě se otevírá a investuje do cestovního ruchu. Tím se cestovní ruch stává klíčovou hnací silou socioekonomického rozvoje, prostřednictvím vytváření pracovních pozic a podnikatelského prostředí, příjmu z exportu a rozvoje infrastruktury [33].

Rozvoj cestovního ruchu je velmi dynamický a mění se jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. Mezi hlavní problémy rozvoje cestovního ruchu patří zejména dopady rozvoje cestovního ruchu v destinaci. Aktuálním problémem je především masový versus alternativní (nebo udržitelný, ekologický) cestovní ruch. Široce diskutovaným problémem je autenticita v cestovním ruchu a jejich odraz v nabídce produktů cestovního ruchu [33].

### **6.1 Současný stav vývoje cestovního ruchu v České republice**

Vývoj cestovního ruchu na území dnešní České republiky vykazoval až do 2. světové války obdobné tendence jako v ostatních zemích Evropy. V letech 1948-1989 byl rozvoj cestovního ruchu u nás ovlivněn rozdělením světa na země socialistické a kapitalistické soustavy. Volnému pohybu občanů bránila celá řada omezení nařízení. Po roce 1989 zaznamenává Česká republika rozvoj jak příjezdového, tak i výjezdového cestovního ruchu. Výsledky cestovního ruchu v posledních letech u nás naznačují, že spoléhat na dobré předpoklady rozvoje cestovního ruchu a na mocnou sílu trhu však v současné době již nestačí. Cestovní ruch je třeba systematicky rozvíjet jak na celostátní úrovni, tak i na úrovni krajů a turistických regionů. Současně je nutné podporovat účelnou spolupráci orgánů a organizací podnikajících v dané oblasti a neziskového sektoru [32].

Po politických a ekonomických změnách v roce 1989 zaznamenal cestovní ruch v České republice progresivní změny a stal se významnou součástí české ekonomiky. Uvolnění hranic, svoboda podnikání a zpřístupnění devizového trhu se staly spouštěčem rychlých změn na dosud přísně regulovaném trhu cestovního ruchu, které se projeví jednak v obrovském nárůstu poptávky po výjezdech ze strany českých občanů, jednak zvýšením poptávky po „atraktivitě železné opony s velice nízkými cenami a relativně přijatelnými službami.“ Česká republika se po revoluci v roce 1989 stala vyhledávaným cílem turistů z celého světa – byla cosi nového, neokoukaného, a přitom nepříliš drahého [32].

Rozložení cestovního ruchu je dnes v České republice nerovnoměrné. Praha vytváří cca 60% celkového obratu, na všech ostatních třináct krajů pak zbývá přibližně 40% podíl. Česká republika je díky propracovanému systému značení husté sítě propojených turistických stezek a cest ideálním místem pro aktivní turistiku. Zároveň různorodost kulturních a architektonických atraktivit či památek zapsaných na seznamu UNESCO vytváří vysoký potenciál pro kulturní, městskou a poznávací turistiku a pro pobyty v lázních. Česko je po Itálii celosvětově na druhém místě v počtu těchto památek na počet obyvatel. Kombinace těchto faktorů pak dává naší republice předpoklady stát se atraktivní a navštěvovanou turistickou destinací. Česká republika je výrazně příjezdovou zemí cestovního ruchu, což znamená, že příjezdy vysoce převyšují výjezdy našich občanů [32].



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

## 7 CHARAKTERISTIKA HOTELOVÉHO ZAŘÍZENÍ

Celým názvem Barceló Brno Palace Hotel se nachází v Brně na Šilingrově náměstí, na městském vnitřním okruhu, v městské části Brno-střed. Byl otevřen 20. února 2012. Současným ředitelem hotelu je Španěl Oscar Cao. Podle právní formy je hotel evidován jako 2.DSP s.r.o., se spisovou značkou C 54919 vedená u Městského soudu v Praze a sídlem v Praze 4, Na strži 32. Den zápisu subjektu je uvedený 7. říjen 1997 s IČO 256 14 207 [1].

Co se týče historie, tak impozantní budova Barceló Brno Palace Hotelu pochází z let 1853-1855. Vznikla podle návrhu vídeňského architekta Franze Frohliche, který se nechal inspirovat odkazem majestátních renesančních paláců, reflektoval ale zároveň nejvyšší nároky na standardy moderního bydlení. Výsledkem jeho práce byla stavba, jež z exteriéru působí stroze elegantním dojmem, zatímco v interiéru se středomořská vzdušnost a útulnost snoubí s romantizujícími detaily [1].

Zadavatelem stavby bylo samotné město Brno, které takto dalo vzniknout svému prvnímu nájemnímu domu. Právě proto byl po dlouhou dobu palác znám pod názvem „Městský dvůr“ a právě proto je nad hlavním vstupem na čelní fasádě vyobrazen erb moravské metropole. Celá léta potom budova platila za nejprestižnější brněnskou adresu, a to nejen díky luxusním a komfortním bytům, které se v jejich útrobách nacházely, nýbrž i díky její vynikající poloze a příjemnému okolí [1].

Ve dvacátém století se využití Městského dvora opakovaně měnilo. Postupně v něm sídlily okresní soud, stomatologická klinika, policie a stavební úřad. Období po druhé světové válce bylo spojeno především s pozvolným úpadkem této dominanty Šilingrova náměstí. Budova značně sešla, což nakonec vedlo ke snahám o rekonstrukci. Chybějící finanční prostředky donutily město v roce 2006 budovu prodat soukromému španělskému investorovi, který po třiceti měsících důkladné rekonstrukce připravil ojedinělý projekt pro hotelový řetězce Barceló Hotels and Resorts. Dům město nejprve prodalo soukromé španělské společnosti Comsa, která započala s rekonstrukcí a přestavbou na hotel. Původně byl určen pro firmu Barceló, společnosti se však zprvu nedohodly, a tak byl otevřen pod značkou Comsa [1].

V roce 2012 byl hotel Barceló Brno Palace otevřen v důkladné symbióze klasické elegance a současného moderního designu. Bývalý Městský dvůr leží na brněnské okružní třídě, která vznikala především v druhé polovině 19. století jako obdoba slavné vídeňské

Ringstrasse. Barceló Brno Palace Hotel je tedy součástí soustavy honosných a reprezentativních staveb, které na půdorysu nepravidelného prstence obepínají historické jádro města [1].

## **7.1 Nabízené služby zákazníkům**

Hotel se snaží svým hostům poskytovat maximální komfort a péči. Hlavní činností je samozřejmě nabídnout ubytování hostům. Celkový počet pokojů je 119, z toho je 56 tzv. Deluxe, 51 Deluxe Executive a apartmány Junior Suite a Suite po 6 pokojích. Základní pokoje Deluxe o ploše 28 m<sup>2</sup>, které byly navrženy ve stylu nadčasové elegance tak, aby nabídly maximální pohodlí. Kategorie Deluxe Executive nabízí pokoje o ploše 28 m<sup>2</sup>, které nabízí vše, co je potřeba pro dokonalý pobyt plný odpočinku. 6 luxusně zařízených a vybavených pokojů Junior Suite, ve kterých se snoubí moderní prvky s původní dekorací, což přispívá k jejich eleganci. S rozlohou mezi 35 a 45 m<sup>2</sup>, jsou ideální pro ty, kteří ocení nadstandardní luxus a prostor. Poslední kategorie Suite nabízí 6 výjimečných pokojů o rozloze 55 m<sup>2</sup>, s moderním vybavením, které nabízejí pohodlné a útulné prostředí. Každý kus nábytku byl pečlivě vybrán tak, aby bylo dosaženo dokonalého propojení elegance a pohodlí. Jedinečně zařízené pokoje hotelu jsou zárukou ničím nerušeného odpočinku. Na požádání je dostupná také široká nabídka polštářů. Některé pokoje je možno propojit a vytvořit tak velký rodinný apartmán. Kromě ubytování hotel nabízí i jiné služby. V prvním patře se nachází restaurace a la carte Palazzo, u které je nutné si dopředu rezervovat místa a je otevřená jen ve večerních hodinách od 19:00 do 23:00h. Večeře jsou z těch nejčerstvějších sezonních surovin připravovány vybrané pokrmy mezinárodní kuchyně. Součástí hotelu Barceló Palace je také lobby bar Lounge s uvolněnou atmosférou a širokým sortimentem, vín, koktejlů a lehkého občerstvení. Lobby bar se nachází ve vnitřním atriu hotelu [2,3].

Hotel je také vybaven relaxační zónou se saunou, posilovnou a masážemi. Ve fitness centru mohou hosté vyzkoušet běžecký pás, rotopedy, eliptický trenažér a posilovací lavici. Hosté hotelu mají do fitness centra, které je otevřeno denně 24 hodin, bezplatný přístup. Dále hotel nabízí sály pro pořádání konferencí a banketů. Plně vybavené konferenční centrum poskytuje vysokorychlostní internet a e-mail, služba wi-fi, fax, počítače, fotokopírka, tiskárna a administrativní služby (některé služby jsou zpoplatněny). Internetové připojení prostřednictvím bezplatné služby wi-fi, kterou se dá připojit v celé budově hotelu. Další drobnější služby hotelu tvoří služba recepce (v češtině, angličtině, němčině a španělštině), služba parkování vozidel, pokojská služba, denní tisk, služba prádelny a chemického čištění

(normální a expres), služba pronájmu aut a limuzín, služba hlídání dětí (na vyžádání), dvojitá okna, polštáře různých velikostí [2,3].

Dále popsané služby už jsou zpoplatněny. Například to je parkování, které se účtuje za noc a platí se za jeden vůz na jedno parkovací místo. Pro tyto případy jsou zde portýři, kteří se starají a nesou plnou zodpovědnost o parkování vozu. Většinou se auta přeparkují do nedaleké garáže. Před hotelem je totiž jen 8 parkovacích míst plus další 3 za rohem hotelu. Takže jen pro srovnání denně bývá až 80 příjezdů, z toho 50 lidí přijede svým autem a pro zaparkování hotel disponuje pouze 11 parkovacími místy. Portýři musí být neustále ve střehu a hlídat tyto parkovací místa, a když dojde host okamžitě se s ním domluvit na přistavení auta před hotel. Poté portýr odváží auto do garáže poblíž hotelu. Hotel spolupracuje a má pronajatá místa v garážích v obchodním centru Velký Špalíček a v obytném domě Borgo. Jako rezervní garáže fungují parkovací místa pro veřejnost v parkovacím domě na Kopečné ulici a v parkovacím domě Domini Park popřípadě opět Velký Špalíček. Po zaparkování vozidla portýr dojde zpět do hotelu a zapíše do počítače příslušné údaje (číslo pokoje hosta, jak dlouhý bude pobyt hosta, značka auta, čas přistavení auta před hotel a místo kde je auto zaparkováno). Často si každý domyslí, že práce portýra není nějak náročná, ale je důležité si uvědomit, v této profesi rozhoduje přesnost, čas a komunikace s hostem (ve většině případů v anglickém jazyce). Nejdůležitější je právě, aby auto bylo zaparkováno před hotelem včas, tak jak si host nahlásil čas přistavení. Pokud tento čas neuvede, auto se přistaví až v den jeho odjezdu [3].

Na uvítanou se dá také zakoupit kytice 6 růží, která přidá pobytu nádech romantiky. Host si také může dopřát během svého pobytu pohodlí a luxus s županem a přezůvkami. Možné také je, si prodloužit dobu odjezdu. Normální doba check outů je totiž maximálně do 12 hodin, takže hosté si mohou užít klidný pobyt bez zbytečného spěchu a pokoj opustit až ve 14 hodin. Dále se dá zajistit osobní transport soukromým automobilem přímo z letiště z Prahy, z Bratislavy nebo Vídně. Tato služba se může zajistit ihned při rezervaci pobytu, stačí zadat při rezervaci jaký typ přepravy (jednosměrný nebo dvousměrný), číslo a čas příletu. Poté už jen bude čekat připravený řidič v příletové hale a držet ceduli s konkrétním jménem [3].

Co se týče služeb a balíčků pro různé segmenty, hotel těmito službami také disponuje. Jak už pro různé firmy, které konají právě v hotelu nějakou konferenci, přednášku či meetingy. Všechny tyto akce se dají po předchozí domluvě sjednat. K těmto účelem slouží

konferenční haly. Konferenční část se skládá ze dvou velkých konferenčních hal a třech menších, jejichž celková rozloha je 235 m<sup>2</sup>, všechny prostory počítají s moderní technologií [3].

Haly se mohou různě kombinovat a využít se jak k obchodním jednáním, tak k pořádání zábavních akcí. Svým umístěním v centru Brna, srdce obchodních zón, je Městský Dvůr (160 m<sup>2</sup>) ideálním místem pro uspořádání akcí jak obchodních, tak sociálních. Výjimečné prostředí historické budovy, moderní technologie a profesionální tým zaručí, že akce využijí všeho, co může Brno nabídnout. Další konferenční haly jsou tzv. Veverčí, Petrov a Špilberk. Tyto místnosti typu suite, vhodné pro pořádání různých akcí, mají kapacitu pro 2–60 osob s výběrem rozmístění pokojů. Pokoje se mohou použít jako jedna suite pro pořádání velkých akcí nebo jako tři menší suite, které jsou téměř stejně velké. Stěny zdobí velké fotografie starého Brna a unikátní moderní lampy s točenou nohou ze stříbřitého skla. Křesla jsou v biedermaieru a velké zrcadlo ve zdobeném rámu evokuje staré benátské mistry. Do nábytku je zabudovaná lednice s barem. Poslední částí je Atrium, které je velkou chloubou hotelu. Hosté si okamžitě při vstupu všimnou tohoto komplexu a často bývají očarováni touto krásou. Tyto prostory jsou ideální k pořádání VIP akcí, s výborným propojením s restaurací Staré Brno. Personál je k dispozici, aby plně splnil veškeré požadavky a pomohl docílit úspěšné provedení vaší akce. Velmi často se tu pořádají slavnostní obřady, ale i samotné svatební hostiny. Ve spolupráci s místní restaurací Staré Brno či lobby barem se dá domluvit i v rámci jakékoli akce občerstvení, ať už oběd, večeři nebo menší občerstvení v podobě rautů [3].

Možná je i forma balíčků na cestu. Pokud host nemůže nebo nemá možnost najíst se v restauraci, hotel nabízí tuto službu balíčků. Služba navštívení sauny a fitness již byla nastíněna, pro doplnění funguje i služba masáží. Hotel spolupracuje s masážemi Tawan, které jsou průchozí s hotelem. Masáže Tawan nabízejí svým zákazníkům různé typy masáží. Například to mohou být thajské masáže, tělové kúry, zeštíhlující masáže či masáže pro těhotné ženy. Hosté hotelu samozřejmě mají všelijaká přání. Přes různé kontakty, se kterými hotel spolupracuje, se snaží hotelový personál co nejvíce vyhovět. Většinou se jedná o tipy na dobrou restauraci v centru města. Hotel spolupracuje s podniky jako například Dominik PUB (pár metrů za hotelem), La Bouchée (francouzská restaurace) nebo Potrefená Husa. Najde se tu i prosba na vypůjčení kola po Brně, firma RentBike právě návštěvníkům hotelu tuto službu splní. Velmi častý dotaz z řad hostů je otázka na taxislužbu. Objednávání mají na starosti

recepční či portýr, který je v tu chvíli na portýrovně naproti recepci. Spolupráce je uzavřena s firmou City Taxi, která je největší brněnská taxislužba s dlouholetou tradicí, vysokou kvalitou služeb a nejvíce stálými stanovišti v Brně. Čas mezi objednáním a vyzvednutí hosta trvá maximálně 10 minut, takže host ve většině případů nečeká příliš dlouho na taxíka. Pokud nastane situace, kdy není možné objednat taxíka z této firmy, volá se jiným taxislužbám (Top 1 Taxi, Impuls) [3].

Mezi častá přání hostů také patří poskytnutí městských map a dalších reklamních materiálů. Jak už bylo uvedeno, mezi častými návštěvníky patří cizinci a lidé, kteří tu tráví čas za účelem relaxace a poznání nového místa. Mapy jsou umístěné jak na recepci tak na portýrovně a jsou k dispozici v různých jazycích (čeština, angličtina, němčina, španělština a ruština). Ochetný personál poradí a zodpoví dotazy. Většinou jsou to otázky ohledně památek a kulturních záležitostí z řad lidí, kteří tu cestují. Pak tu jsou lidé z řad obchodníků a podnikatelů, kteří se ptají na cestu do své dané společnosti. Služby a balíčky podle období jsou nejčastěji rozlišovány podle ročního období. Hotelová restaurace nabízí upravené menu podle daných událostí a svátků (Valentýn, Velikonoce, Vánoce, Silvestr, svatomartinské hody a další). Podle období se tu pořádají i nejrůznější akce. Jak už bylo uvedeno, mohou to být například svatby, ale i vánoční večírky, štedrovečerní večere nebo události při příležitosti státních svátků. Funguje tu i služba vypůjčení deštníků na recepci při nepříznivém počasí [3].

## **7.2 Klientela**

Do hotelu přijíždí zákazníci z celého světa, jako jediný hotel na jižní Moravě se může pyšnit pětihvězdičkovým oceněním, takže je velmi často vyhledáván cizinci. Ti tvoří hlavní skladbu zákazníků, nejvíce jich je z německy hovořících zemí a to z Německa a hlavně Rakouska. Nechybí ani zástupci asijského (zejména Japonci, Číňané, Korejci) a severoamerického kontinentu (Spojené státy americké, Kanada). Češi hotel také navštěvují, ale často jde jen o pobyt na pár dní či obchodní záležitosti (konference, meetingy).

Hotel nejvíce těží zejména z akcí konané v Brně. Jde především o nedaleké veletrhy, které najdeme na brněnském výstavišti. Veletrhy nabízejí program na celý rok. Největší akcí však je jeden ze závodů seriálu MOTO GP na Masarykově okruhu. Většinou tato akce probíhá každoročně na konci měsíce srpna.

### **7.3 Kvalita**

Hotel nabízí opravdu skvělé služby a snaží se maximálně vyhovět každému zákazníkovi. Ze zkušeností zaměstnanců a hostů se dá říct, že atmosféra vstupního atria každého okamžitě pohltí. Atmosféra v řadách personálu je však někdy zarážející. Nutno říci ne každý je spokojený s podmínkami pracovního poměru. Hotel se spíše snaží zviditelnit službami a na prvním místě mají klientelu. Proto z pohledu několika zaměstnanců to často „odnesou“ právě zaměstnanci hotelu, kde vztah není úplně na denním pořádku. Totéž je možné říct i o stavu personálu, kdy dochází k časté obměně z hlediska stability personálu. Z pohledu hosta hotelu, však je možné hotel jednoznačně doporučit. Každý si zde přijde na své a i okolí tomu nasvědčuje. Vše je dá se říct po ruce, a když není, dá se to okamžitě zařídit. Ohledně pětihvězdičkového hodnocení jsou tu jisté pochybnosti, ale dle mého názoru, je toto hodnocení naprosto zasloužené a po právu.

### **7.4 Restaurace a gastronomie**

Zcela nepochybně v hotelu nesmí chybět zařízení z řad gastronomie. Hotel disponuje dvěma restauracemi a jedním barem. Pochopitelně uspokojování potřeb z hlediska gastronomie je jedním ze základních rizik, které může nastat pro vedení hotelu. Proto se hotel snaží nabízet širokou škálu svého gastronomického sortimentu a bere velký zřetel na chod tohoto oddělení. Velkou zásluhu na tom má šéfkuchař Milan Urbánek, který má oddělení gastronomie na starosti. Jeho moderní kuchařský rukopis mísí středomořské vlivy s tím nejlepší z české gastronomie. Výsledkem pak jsou jídla plná netradičních kombinací a nečekaných kulinářských nápadů. Personál restaurací ručí za profesionální servis i v rámci zážitkové kuchyně [3].

Restaurace Staré Brno – specializuje se zejména na snídaneň formou bufetu a zákazníci si zde mohou dopřát i lehký bufetový oběd. Restaurace se nachází v přízemí hotelu hned vedle krásného atria [3].

Restaurace Palazzo – se soustřeďuje hlavně na moderní a středozezemní kuchyni. Prostory restaurace jsou elegantně navrženy a funkčně zařízeny španělským návrhářem Paco Entrenou, celkem 40 míst tvoří pulsující, stylový a elegantní prostor. Tuto restauraci najdeme v prvním patře hotelu. Zákazníkům je restaurace otevřena pouze na večere a to v čase od 19 do 23 hodin [3].

Bar Lounge – je vybaven širokým sortimentem, vín, koktejlů a lehkého občerstvení. Poskytuje příjemný komfort a uvolněnou atmosféru během dne. Otevřen až do ranních hodin. Bar se nachází ve vnitřním atriu hotelu [3].



## 8 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ RIZIKA V HOTELU Z POHLEDU ZAMĚSTNANCE

Na základě rozhovoru se zaměstnancem jsou zde uvedeny, které faktory by mohly ovlivnit rozvoj hotelového zařízení. Zaměstnanec z řad vrcholového managementu má o těchto věcech samozřejmě velký přehled, tudíž i celé vedení hotelu bere tyto faktory v potaz a snaží se je co nejvíce eliminovat.

Školení a porady mezi zaměstnanci samozřejmě v hotelu probíhají. Pravidelné schůzky jsou konkrétně pro management hotelu dvakrát až třikrát za týden, pro ostatní úseky hotelu pak jednou měsíčně. Co se týče školení o bezpečnosti (myšleno tím požární systémy, únikové cesty atd.) probíhá zde jednou měsíčně pravidelné zaučení. Z hlediska požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci hotel postupuje dle zákona, který je pevně stanovený tak jako pro další ubytovací, restaurační a gastronomické podniky.

V návaznosti na předchozí kapitolu musejí být konkrétněji řečeny, které předpisy při práci v hotelu jsou myšleny. Nejčastěji se jedná pochopitelně o předpisy zejména, kde dochází zaměstnanec ke styku s gastronomií. Jedná se tedy výhradně o hotelovou kuchyni. Zde platí ty nejpřísnější interní předpisy, protože zde dochází právě k časté práci s potravinami. Dále je řeč o předpisech pro manažery vrcholového managementu a další zaměstnance hotelu, kteří pracují na ostatních pozicích v jednotlivých úsecích.

Nezbytné kontroly jsou také součástí k správnému fungování hotelu. Některé kontroly jsou podle zákona samozřejmě povinné, jiné záleží čistě na vedení hotelu. Pravidelná hygienická kontrola Hygienickou stanicí Jihomoravského kraje provádí návštěvu v hotelu jedenkrát až dvakrát do měsíce. Běžné inventury a audity zboží, potravin a dalších produktů jsou zde samozřejmostí. Velký audit pak probíhá v rámci financí a to nejčastěji v měsících na přelomu března a dubna. Tato kontrola bývá interní jen mezi zaměstnanci vrcholového managementu a vedení ze Španělska pod záštitou značky Barceló. Konkrétní čísla ohledně financí hotelu Barceló Brno Palace jsou na pozitivní úrovni, zisk se pohybuje až v několika desítkách milionů euro. Pokud je řeč o čistém zisku, ten se pohybuje v rozmezí čtyř až šest milionů euro.

Jak již bylo zmíněno, hotel disponuje 119 pokoji pro své hosty. Z předchozích let se obsazenost rapidně zvýšila. V řeči čísel se dá hovořit o velmi vysoká čísla. Jen za rok 2017

byl nejslabší ze všech měsíců leden, v němž obsazenost čítala 66% celkové kapacity. Nejvyšší hodnoty obsazenosti v již zmíněném roce čítaly přes léto a to v červenci, když obsazenost dosahovala až 84% celkové kapacity [1].

Jako každý hotel tak i hotel Barceló Brno Palace má dané cíle pro každý rok. V tomhle se jejich strategie příliš neliší. Konkrétněji se pak jedná o faktory, jako jsou sumarizace předchozího roku, spokojenost zákazníků, zisky, příjmy z ubytování a restaurace, poměr mezi příjmy a náklady. Například do letošního roku chystá hotel řadu změn. Především se bude jednat o navýšení kapacity pokojů a ceny. Budou častější měsíční a roční uzávěrky, příjem bude zpravidla z obsazenosti hotelu a proměnlivých cen z ubytování včetně jejich vzájemné kombinace. Je také si potřeba uvědomit, že ceny pokojů se liší vzhledem k návštěvnosti lidí v závislosti na čas a období. V pracovních dnech jsou zde totiž ubytování zejména manažeři a korporátní firmy a podniky z celého světa. Cena se pohybuje daleko výš než o víkend, kde hotel navštěvují především rodiny s dětmi a páry. Cena se zde tedy pohybuje mnohem níže. Dále se cena pochopitelně liší v otázce ohledně konkurence v okolí, která, jak už bylo zmíněno v předchozích kapitolách, tu určitě je.

Stejně jako ostatní hotely i zde fungují rezervační systémy, Barceló Brno Palace není výjimkou. Mezi rezervační systémy, které používá, patří i nejznámější z nich, Booking.com., dále pak například expedia.com. Z vlastního webu barcelo.com pak hotel zjišťuje spokojenost svých hostů s ubytováním, kvalitou restaurace a dalších věcí, které se týkají chodu hotelu a ovlivňují návštěvníky. Dotazovaní jsou všichni zákazníci, kteří při odbavení a ubytování poskytnou svoji emailovou adresu. Dotazníky slouží hotelu, aby případné neshody a námítky hostů byly co nejrychleji napraveny. Podle těchto námitek pak hotel upravuje dotazníky, aby dosáhl co nejvyššího efektu při zjišťování těchto informací za účelem spokojenosti každého zákazníka. Nejčastěji jsou úpravy vedeny po roční kontrole spokojenosti. Hotel využívá elektronického systému, který tyto dotazy automaticky vygeneruje. Slouží tedy jako forma recenze pro zákazníky a zpětná vazba pro hotel. Recenze samozřejmě má hotel i na svých oficiálních webových stránkách v sekci recenze nebo již na zmiňovaném rezervačním systému booking.com a dalších portálech pracujících na stejné nebo podobné bázi. Portály slouží především pro další potenciální návštěvníky hotelu. Hotel také využívá ze své hlavní centrály v Praze tzv. „channel management“, což je systém na upravování cen ubytování na portálu booking.com. a používají ho všechny hotely pod značkou Barceló v České republice. Pro tuto práci jsou zde určeni takzvaní channel manažeři. Na podobném účelu pracuje i tzv.

„rate tiger“, který funguje na nonstop bázi a reaguje na změny cen ubytování dokonce i v případě zaplnění celého hotelu. V konečném výsledku „rate tiger“ tedy pracuje na jednodušším procesu než zmiňovaný „channel management“. Důležité je také zmínit globální distribuční systémy, které hotel využívá. Kromě letenek nebo zapůjčení aut poskytují pochopitelně i ubytování. Konkrétněji se jedná o Amadeus, Sabre či American express travel.

Kromě vrcholového managementu, který je rozdělen na další jednotlivé úseky, jsou součástí hotelového personálu i brigádníci. Celkový počet zaměstnanců je zhruba kolem 25, ale polovina tvoří již zmínění brigádníci nebo učni, kteří zde provádí povinnou školní praxi. Dále jsou tu i zaměstnanci, kteří zde pracují na bázi tzv. outsourcingu. V krátkosti je to část personálu, která nemá podepsanou smlouvu s hotelem na hlavní pracovní poměr, ale mají jasně domluveno, kolik času musí odpracovat. Nejčastější je to v podobě osmihodinových směn párkrát do týdne z velké části se jedná i o víkendy. Jejich hlavní příjem peněz je ovšem většinou z jiné práce, než kterou právě vykonávají v hotelu. Konkrétně se jedná většinou o pozice na místě údržbáře nebo pokojských.

Součástí další analýzy rizik je nepochybně i krizový plán, který v hotelu nechybí. Pokud nastane nebezpečí v podobě požáru nebo jiné mimořádné záležitosti jsou zde přehledně vyznačeny únikové cesty v každém pokoji i na každém patře (celkově 5 pater). Hotel je samozřejmě opatřen kamerovým systémem a je ve spojení s minimálně jedním velitelem požární hlídky, který okamžitě v případě požáru nebo jiné zvláštní situace zavolá zásahové jednotky a pomáhá s evakuací osob. V těchto případech jsou zaškoleni zejména velitelé těchto zásahových akcí, kteří jsou součástí integrovaného záchranného systému. Na každém pokoji a patře nechybí také detektory kouře a teploty, které se okamžitě spustí při překročení nastavené hranice. Zvláště pak v hotelové kuchyni jsou pro případný únik plynu nainstalovány detektory plynu. V sauně funguje detektor při otevření dveří, aby zde zbytečně neutíkalo teplo ven..

Většinou se jedná o analýzy, které fungují interně mezi zaměstnanci a díky kterým pak mají větší přehled o dění v hotelu. Konkrétně je řeč o tzv. reportech neboli hlášení v podobě rezervací, příjmů, očekávaných příjmů na dny/měsíce/roky. Časté jsou i v podobě grafů. Data se dále srovnávají s daty z předchozích let a analyzují se i do budoucna. Větší důraz je kladen na reporty podle období, kde kapacita hotelu je takřka naplněna a dochází zde k častějším chybám. Především se jedná o události, které se právě v okolí hotelu nebo v Brně konají. Jde tedy zejména o akce jako například Moto GP nebo veletrhy na Brněnském výstavišti, kdy o hotely je velký zájem.

Personalista nebo personalistka v hotelu chybí, může to být trošku nevýhoda, nicméně hotel tuto oblast přijímání nových zaměstnanců řeší trošku jinak. HR (zkratka z anglických slov „human resources“ v překladu lidské zdroje) oddělení totiž sídlí v Praze, kde je hlavní centrála pro hotely v České republice pod záštitou značky Barceló a ostatní hotely Barceló zde mají také personální oddělení. Každá podepsaná smlouva s novým zaměstnancem dochází také právě z Prahy. Funguje zde tedy vzájemná spolupráce nejen mezi centrálou, ale i mezi ostatními hotely pod značkou Barceló v České republice.

V hotelu najdeme dohromady devět úseků, které mají nejrůznější funkce. První z nich je front office oddělení, kde manažer dochází k přímému styku se zákazníky, snaží se vítat hosty v ubytovacím úseku, přijímat stížnosti hostů, podávat novinky o hotelu apod. O stravovací služby zodpovídá oddělení tzv. „food and beverage“. Zejména pokud je nutno nachystat nějakou větší akci, například slavnostní oběd, svatby, večeře, cateringy nebo bankety. Rezervace a vyřizování objednávek má na starosti rezervační úsek. Nesmí chybět také úsek hotelové restaurace čili kuchyně. Pokud se stane nějaký technický problém, po ruce je oddělení údržby. Tzv. úsek „housekeepingu“ pod který spadá veškerý personál, který se stará o přípravu hotelových pokojů. To znamená hlavní manažerka, prádelna, pokojské a uklízečky. V oblasti prodeje a marketingu je důležité specifikovat i tzv. oddělení „sales and marketing“, které spočívá v propagaci, reklamě a prodeje hotelových služeb na trhu a hotelu samotného. Pokud je žádáno uspořádat přímo v hotelu nějakou větší akci, v tom případě je nejlepší se obrátit na oddělení událostí neboli tzv. „events“ úsek., který pomůže s veškerou přípravou na danou událost, aby proběhlo vše podle zákaznickových představ. V neposlední řadě je také nutno zmínit oddělení zásobování, které se stará o plynulé dovážení nejrůznějších zakázek a objednávek pro hotel. Konkrétněji se jedná o dovážené potraviny, materiály a další hotelové potřeby.

Zabezpečení hostů je zde v hotelu samozřejmě na denním pořádku. Hotel postupuje dle právní legislativy. Hosté dostávají arch ke zpracování jejich údajů, který vyplňují při rezervaci ubytování. Hotel se zároveň zavazuje k zákazu zneužívání jejich osobních údajů. To stejné platí i pro hosty při podepisování tohoto dokumentu. Závazek nabývá na hodnotě při ubytování (check-in) a končí při odhlášení z hotelu (check-out). K dispozici je také cizinecká policie, která pomáhá a řeší případné problémy a námitky z řad cizinců. Zde také platí, že musí být podepsán souhlas s právní legislativou, v tomto případě je souhlas podepsán cizinci.

I webové stránky mohou znamenat pro hotel určité riziko, například to může být zneužití pro případné hackery. Stejně jako již zmiňované rezervační oddělení, tak i webové stránky se aktualizují z centrály v Praze pro hotely pod záštitou značky Barceló v České republice. V tomto případě to má na starost oddělení tzv. „channel management“, který byl již popisován v kapitole rezervačních a distribučních systémů. Webové stránky se hlavně aktualizují na základě cen, které nejsou fixní a neustále se mění, popřípadě v závislosti na spokojenosti zákazníků s hotelovými službami a následném přidání nových služeb nebo produktů.

## **9 APLIKOVÁNÍ SWOT ANALÝZY NA ZÁKLADĚ METODY 5M**

Pro důkladnější zjištění krizových bodů hotelu byla snaha vyjít z obecné analýzy SWOT, která patří mezi základní metody strategické analýzy. U této analýzy je zjištěn integrující charakter získaných, sjednocených a vyhodnocených poznatků, ze kterých jsou generovány alternativy strategií dalšího rozvoje organizace. Ovšem, aby analýza nevycházela z pouze obecných bodů vnějšího a vnitřního prostředí hotelu, zařazena je k SWOT analýze metoda 5M. Důvodem je především přílišná obecnost SWOT analýzy vůči zaměření (v tomhle případě by popisovala body i mimo možná rizika a nebezpečí a tématu by se to tolik netýkalo) a jde hlavně o to, aby analýza byla komplexní a konkrétně zaměřená na faktory, které mohou pro hotel znamenat z nějakého důvodu nebezpečí a riziko. Tato metoda je jednoduše používaná pro analýzu příčin a následků. Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.2, skládá se z pěti anglických slov manpower (lidé), machines (stroje), materials (materiál), methods (metody) a management (management). Je možné ji definovat jako univerzální metodu, které se používá pro hledání příčin, rizik, nevykonnosti, nekvality, ale také při řešení problémů [5,6].

Tabulka 1. SWOT analýza hotelu Barceló [6].

	<b>POMOCNÉ</b> (k dosažení cíle)	<b>ŠKODLIVÉ</b> (k dosažení cíle)
<b>VNITŘNÍ</b> (atributy organizace)	<b>STRENGTHS</b> (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost mezinárodní kariéry (lidé)</li> <li>• dostatek levné pracovní síly (lidé)</li> <li>• moderní vybavení, zmodernizovaná budova (stroje)</li> <li>• spolupráce s dodavateli (materiál)</li> <li>• snaha o co nejvyšší úroveň služeb (metody)</li> <li>• jazyková vybavenost zaměstnanců (metody)</li> <li>• silné ekonomické zázemí (management)</li> <li>• hotel vedený pod španělskou sítí hotelů (management)</li> </ul>	<b>WEAKNESSES</b> (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> <li>• jiná nebo nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla (lidé)</li> <li>• jazyková bariéra ve vztahu zaměstnanec x zákazník (lidé)</li> <li>• omezená kapacita parkovacích míst (stroje)</li> <li>• výpadky pracovních nástrojů (stroje)</li> <li>• vady na dovezeném materiálu (materiál)</li> <li>• zaměřenost na solventní klientelu (metody)</li> <li>• nízké platové ohodnocení (management)</li> <li>• zahraniční vedení hotelu (management)</li> </ul>
<b>VNĚJŠÍ</b> (atributy prostředí)	<b>OPPORTUNITIES</b> (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> <li>• získávání a navazování nových kontaktů (lidé)</li> <li>• spolupráce s odbornou školou a poskytování praxí (lidé)</li> <li>• zaškolování a zkoušení nových pracovních strojů (stroje)</li> <li>• dotace na technologie (stroje)</li> <li>• spolupráce s novými dodavateli (materiál)</li> <li>• spolupráce s partnery a sponzory (metody)</li> <li>• věrnostní programy pro zákazníky (metody)</li> <li>• zlepšení metod a pravidel zaručující chod hotelu (metody)</li> <li>• snížení nákladů (management)</li> </ul>	<b>THREATS</b> (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> <li>• ztráta zaměstnanců a zákazníků (lidé)</li> <li>• negativní demografický vývoj (lidé)</li> <li>• nekvalitní školský systém (lidé)</li> <li>• změna chování spotřebitelů (lidé)</li> <li>• kybernetický nebo teroristický útok (stroje)</li> <li>• změna legislativy (stroje)</li> <li>• ztráta dodavatelů (materiál)</li> <li>• konkurence v blízkosti hotelu (metody)</li> <li>• nižší zájem zákazníků (metody)</li> <li>• selhání managementu, nedokončení stanovených cílů (management)</li> </ul>

## 9.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Aby analýza byla dostatečně jasná a zřetelná, v dalším textu jsou uvedeny a vysvětlené jednotlivé položky ze SWOT analýzy podle metody 5M.

Z hlediska silných stránek byly uvedeny takové stránky, které jsou prospěšné pro hotel a nejsou rizikem. Jsou to naopak stránky, ze kterých hotel těží a může s nimi počítat i do budoucna. První takovou silnou stránkou, která byla zmíněna, je **možnost mezinárodní kariéry**. Tato možnost tu je pro každého, záleží, jak zaměstnanec toho využije. Ředitel hotelu je Španěl Oscar Cao, který má hromadu kontaktů po celé republice, ale právě i ve Španělsku. Nastartování kariérního růstu je tedy velká motivace pro každého zaměstnance, který začíná na jakékoliv pracovní pozici.

O hotelu je možné říci, že má **dostatek levné pracovní síly**. V něm se pohybuje několik brigádníků, učňů a studentů na praxi. Hotel celkově nemá příliš mnoho stálých zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Procentuálně se jedná zhruba o padesáti procentech. Většina zaměstnanců zde pracuje právě brigádně nebo na bázi tzv. outsourcingu. To znamená, že zde pracují jako normální stálý zaměstnanec, ale k tomu mají práci ještě jinde (např. o víkendech). Jedná se zejména o údržbu, pokojské, uklízečky a další.

Co se týče otázky techniky, hotel disponuje **moderním vybavením a budova** je celkově **zmodernizovaná**. Hotel zákazníkům nabízí prostory pro pořádání různých akcí (konference, přednášky, rauty, catering). Právě tyto prostory jsou vybaveny kvalitní technikou, aby hosté mohli tyto prostory naplno využít. Budova pochází z let 1853-1855 a navenek působí velmi pěkným dojmem. Hlavní dominantou je však atrium, které každému hostovi při vstupu do hotelu doslova vyrazí dech. Impozantní styl nábytku a pohled vzhůru opravdu stojí za to.

Hotel samozřejmě **spolupracuje s dodavateli**, jedná se především o spolupráci s dodáváním potravin a surovin do restaurací a materiálu do ubytovacích zařízení. Nesmí se nechat zapomenout také na kancelářské potřeby a pracovní oděv pro zaměstnance. Jako konkrétní příklad firem, se kterými hotel spolupracuje, můžeme uvést společnosti Nowaco, Makro, Hortim (ovoce a zelenina), Wine life (nápoje), Steinex (maso a uzeniny), Bidvest (potraviny), Sving (gastronomie, úklidová technika). Pak je tu spolupráce s firmami z Brna (Arbela) a Jihlavy skrz prádelnu a čistírnu.



**Snahu o co nejvyšší úroveň** je možné charakterizovat tak jako u každého jiného hotelového, ubytovacího nebo restauračního zařízení. Samozřejmě každé z těchto zařízení chce, aby byl spokojen hlavně zákazník. Důležité je pro něj poskytnout mu maximální komfort a bezpečí. Dále pak maximální uspokojení potřeb z řad jídelního a nápojového lístku v části hotelové restaurace.

Další silnou stránkou je určitě **jazyková vybavenost zaměstnanců**. Z řad vedení managementu jsou jazyky samozřejmě podmínkou, ale v hotelu je možné najít jazykově vybavené zaměstnance i na jiných pozicích. Jedná se zejména o recepci, restauraci a portýry. Základem je samozřejmě angličtina. Dále rozvinutým jazykem zaměstnanců je němčina, španělština či francouzština.

V otázce managementu byla vyzdvižnuta silná stránka **ekonomického zázemí**. Hotel se může opřít o toto zázemí, protože funguje pod jednou značkou, která je rozšířená po celém světě. Takže o podporu z hlediska ekonomiky není nouze. Ať už se jedná o podporu ze strany českých hotelů Barceló (dále jsou ještě 4 hotely v Praze) nebo celkovou podporu pod záštitou celé španělské značky. S tím právě souvisí i poslední bod silných stránek.

**Hotel vedený pod španělskou sítí hotelů** je definovaný jako silná stránka. Vzniká tím lepší spolupráce mezi hotely a doporučení hostům pro případnou návštěvu hotelu třeba i do jiné destinace. Z hlediska budoucnosti má tento faktor zcela jistě velký potenciál.

Druhou skupinou jsou slabé stránky. Jsou to stránky škodlivé a neprospěšné pro hotel v oblasti vnitřního prostředí organizace. Pro tyto stránky musí být zvýšená pozornost, protože pro hotel to může znamenat určitý problém a je potřeba zajistit postupný plán pro jejich částečné eliminování či úplné odstranění.

Z vybraných položek ze slabých stránek je jako první zaobírána stránka **jiná nebo nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla**. Hotel často trpí na nedostatek zaměstnanců a musí tedy přistoupit k alternativním řešením. Někdy to však není úplně vhodné řešení, na pracovních pozicích musí někdy zaskočit třeba i manažeři z vrcholového managementu, aby byl chod hotelu dostatečně zajištěn (především recepcie). Na některých pozicích začínají brigádníci s nulovými zkušenostmi, což je sice pochopitelné, ale takový pětihvězdičkový hotel, jako je hotel Barceló, by si měl těchto záležitostí více všimnout a více zapracovat na kvalifikovanosti zaměstnanců. Proto je zde zmíněna právě nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla.

Dalším mínusem často bývá **jazyková bariéra mezi zaměstnancem a zákazníkem**. Samozřejmě většina zaměstnanců je před přijetím řádně proškolená svými jazykovými dovednostmi a hotel takovými zaměstnanci disponuje (recepce, restaurace). Není tomu tak, ale úplně všude a někdy dochází ke komunikačním problémům (pokojské, uklízečky, údržba, portýři). Pak také často nastávají situace, kdy zákazník neumí třeba dostatečně dobře anglicky či jiným jazykem a je pro něj velký problém se domluvit se zástupci hotelu. Takovou situaci už hotel těžko ovlivní.

Velkým problémem pro hotel však je **omezená kapacita pro parkování hostů**. S tímto problémem souvisí poloha hotelu, protože hotel se nachází přímo v jádru centra. Hotel vlastní 8 míst přímo před hotelem a 3 místa za rohem na ulici Biskupská. V průměru bývá každý den kolem 60-70 příjezdů a z toho minimálně půlka přijede autem. Tudíž si každý představitel, jak to musí vypadat s parkovacími místy, které jsou neustále plná. Touto prací, aby místa byla volná, jsou pověřeni portýři hotelu. Ti po příjezdu hosta auto odvezou do nedaleké garáže a po předchozí domluvě s hostem pak auto opět dovezou v domluvený čas před hotel. Jak bylo zmíněno, garáže jsou v blízkosti hotelu. Barceló využívá prostory v obchodním centru ve Velkém Špalíčku a rezidenci anenské terasy Borgo. Jako rezervní garáže fungují parkovací místa pro veřejnost v parkovacím domě na Kopečné ulici a v parkovacím domě Domini Park popřípadě opět Velký Špalíček.

Další slabou stránkou hotelu je možné uvést občasné **výpadky pracovních nástrojů**. Pochopitelně menší výpadky elektřiny se objeví snad v každém hotelu. Zde je, ale tento problém charakterizovaný mezi častějšími. Z řad zaměstnanců je tato situace potvrzená, že hosté si stěžují na časté výpadky elektřiny na pokojích nebo problémy s klimatizací, televizí či sprchou. Mezi zaměstnanci pak bývá většinou problém s nefunkčností počítačů, tiskáren nebo kopírek.

Co se týče **materiálu**, tak už se zde zaznamenaly případy, kdy na něm byly **vady** a různá poškození. Samozřejmě je to ve většině případů chyba na straně dodavatelů, ale právě na hotelu je, aby si zajistil důvěryhodné zdroje pro svoje dodávání materiálu. Ať už se jedná o potraviny a suroviny nebo potřeby z řad ubytovacího zařízení či kancelářských potřeb.

Další slabší stránka hotelu je v metodě vybírání klientely. Hotel se zaměřuje především na **solventní klientelu**. Nejčastějšími zákazníky jsou totiž různí manažeři a businessmani, kteří jezdí do Brna kvůli různým konferencím, meetingům nebo jim ubytování

zajišťuje firma, kde zrovna pracují. I hotel pořádá velmi často různé konference přímo v hotelu. Hotel také spolupracuje s významnými firmami a společnostmi sídlící v Brně, jejíž osoby právě v hotelu Barceló ubytovává. Jsou to například firmy jako Rovia, Orkla, Brass, Consorzio Maremma Mare a další. Tím pochopitelně trpí klientela z řad ostatních uchazečů o ubytování. Jsou to například rodiny s dětmi, mladé páry nebo senioři.

V oblasti managementu zde převládá nespokojenost s **platovým ohodnocením** ze strany zaměstnanců. Z různých zdrojů je potvrzeno, že většina zaměstnanců zde není úplně spokojená s platem, který tu za svoji práci dostávají. Příkladem je například recepce, kde tyto finance opravdu neodpovídají náročnosti práce, kterou tu musí zaměstnanci absolvovat.

Posledním bodem v rámci slabých stránek je **zahraniční vedení hotelu**. Vedení by mělo znát zdejší oblast a mít zkušenosti s podnikáním v českých krajích. Španělské vedení je samozřejmě podporované manažery české národnosti, ale i tak neznalost místních zvyků a obyčejů může mít za následek určitých problémů do budoucna. Hotel se tím pádem i málo zapojuje do kulturních aktivit, které jsou pořádány ze strany města (různé plesy, koncerty atd.).

Kromě vnitřního prostředí organizace není samozřejmě zapomenuto uvést ani prostředí vnější. První popisovanou skupinou byly příležitosti. Tuto skupinu můžeme charakterizovat jako příležitosti, které jsou pro hotel možnost se zdokonalit nebo zlepšit svůj dosavadní stav do budoucna.

První takovou příležitostí je **získávání a navazování nových kontaktů**. Příležitost je to pro hotel velká, protože jak už je zmíněno, Barceló pořádá přímo v jeho prostorách několikrát do roka různé akce. Příležitost je to pro hotel i v tom případě, když je u něj pořádána akce jiným pořadatelem. V dnešní době je nastavený takový trend, že pokud má člověk kontakty, tak tím se snadněji může dostat na vysněnou pozici. Samozřejmě je pak na každém, jak s vyměňováním a navazováním nových přátelství naloží.

Další možností ke zdokonalení chodu hotelu je uvedena **spolupráce s odbornou školou a poskytování praxí**. Je pravdou, že v hotelu se pohybují studenti, kteří do hotelu dochází za účelem praxe, ale podle vnitřních hotelových zdrojů žádná spolupráce uzavřená není. Studenti si místo praxe hledají většinou sami, takže bych hotelu doporučil jako příležitost uzavření spolupráce s odbornou školou (zejména číšníci, kuchaři). Pro hotel to bude znamenat ještě větší počet levné pracovní síly než doposud.

Při zaměření na stroje je další příležitostí **zaškolení a zkoušení nových pracovních strojů**. Hotel potřebuje držet krok s dobou a s tím souvisí i nákup či alespoň zkoušení nových pracovních strojů (technologie pro zaměstnance, vybavení pokojů, restaurací, prostorů pro pořádání různých akcí atd.). Podle zákona ochrany zdraví při práci je nutné i dbát na zaškolení každého pracovního nástroje. Ať už je nový nebo starý, každý nový zaměstnanec musí vědět, jak správně se zařízením zacházet.

S tím úzce souvisí i **dotace na technologie**. Bez dostatku peněžních prostředků to pochopitelně nejde, proto je zamýšleno, že pro hotel je to příležitost, právě pro tyto dotace zažádat. Hotel svoje technologie nemá určitě v žádném hrozivém stavu, že by to bylo natolik nutné, ale prostor na zlepšení a zdokonalení celkového stavu technologií tu zcela jistě je.

Kromě této spolupráce je potřeba jako příležitost uzavřít **spolupráci i s novými dodavateli**. Hotel samozřejmě jako každý jiný této spolupráce využívá. Nejčastěji se jedná o dodávání potravin a surovin do restaurací, potřeb do ubytovacích a kancelářských zařízení či o dodávání prádla. Spolupráce s dodavateli byla již konkrétněji zmíněna v silných stránkách.

Další spolupráce, kde je uvedena příležitost pro hotel, je **spolupráce s novými partnery**. Zde se jedná o partnery, kteří by měli zájem podporovat a sponzorovat hotel a ten by jim na oplátku mohl poskytnout ubytování, konzumaci v restauraci nebo prostory k pořádání různých akcí. Spolupráce by mohla samozřejmě platit i v opačném gardu, kdy hotel by podporoval nějakou firmu či společnost a ta by pro hotel mohla poskytovat jisté služby a produkty. Šlo by tedy o partnery různých firem, společností nebo jiných hotelů.

Další metodu, kterou by hotel mohl vzít v potaz jako příležitost, jsou **věrnostní programy pro zákazníky**. Hotel těmito věrnostními programy disponuje, ovšem nabídka není moc rozsáhlá. Hotel nabízí věrnostní slevy pouze svým věrným hostům, kteří tuto slevu dostanou za opakované rezervace a pobyty. V některých případech je to sleva i množstevní. Ta se uplatňuje a využije při zaplacení celého pobytu. Ceny pokojů nejsou totiž fixní ceny, které se neustále pohybují. Hotel by měl však nabízet svým věrným zákazníkům širší a bohatší nabídku, jak se jim odvděčit za své pravidelné návštěvy. Například nabídkou 1+1, snídaní zdarma nebo návštěvou některé z restaurací v hotelu.

Příležitostmi pro hotel jsou i **metody, které zaručí zlepšení chodu hotelu**. Toto je samozřejmě otázka pro management hotelu, který tyto metody a pravidla zavádí. Vždy se najde mezi zaměstnanci nějaký „škarohlídek“, který si na něco neustále stěžuje. Vedení by

mělo v tomto ohledu být vstřícné a každou připomínku, stížnost nebo žádost brát vážně. Tak, aby chod celého hotelu nebyl vážně ohrožen. Pravidla by měly být pro každého zaměstnance naprosto stejné, aby nevznikaly různé spory a konflikty mezi nimi.

Posledním bodem příležitostí je **snížení nákladů**. Opět se jedná o otázku spíše pro management. Každý hotel, firma nebo společnost se pochopitelně snaží o to, aby náklady pro jejich fungování byly co nejmenší. Hotel Barceló samozřejmě není výjimkou, takže i pro něj je to jistá příležitost.

Poslední skupinou je skupina, která by se měla brát ze všech nejvíce vážně. Jsou to totiž hrozby. Pro hotel znamenají určité riziko, které se musí řešit a vedení hotelu na ně musí být připraveno reagovat, eliminovat je nebo je úplně odstranit. Tyto hrozby také nejvíce souvisí s tématem bakalářské práce, tudíž jsou na ně kladeny největší pozornost.

První takovou hrozbou pro hotel je **ztráta zaměstnanců a zákazníků**. To je velké riziko, které musí být na paměti jako jedno z prvních. Bez zaměstnanců a stálé klientely může být chod celého hotelu velmi ohrožen. Jak bylo už zmíněno celkový počet a stav zaměstnanců v hotelu Barceló není úplně ideální, kdy dochází k časté obměně, proto ještě více by se měl brát ohled na toto riziko. O zákazníky by se mělo pečovat do takové míry, aby o jejich případné ztrátě nepadlo jediné slovo.

Ač by to tolik lidí neřeklo, ale určitá hrozba může být i **nepříznivý demografický vývoj populace**. Tuto hrozbu hotel asi těžko ovlivní, ale i na takovou situaci musí být připraven. Počet lidí nejen v České republice, ale i ve městech se každým dnem mění. Je potřeba si uvědomit, že velký počet obyvatel v Brně tvoří také studenti z vysokých škol, kteří sem dojíždí, a toto číslo se každým rokem navyšuje. Může nastat i taková situace, že demografický vývoj populace bude tak negativní, že to může ohrozit klientelu hotelu. Je to situace zatím nepravděpodobná v nejbližších letech, ale hotel musí být připraven na každé riziko.

Dalším takovým rizikem, které hotel nemůže úplně ovlivnit a je pro něj hrozbou, je **nekvalitní školský systém**. Otázka spíše pro ministerstvo školství nicméně i taková hrozba se může negativně odrazit na hotel. Školský systém může udělat jisté změny, které povedou ke zlepšení pracovní síly. Jde především o to, že v celé České republice není státní hotelová škola, tudíž nemusí být až tolik absolventů zaměřených právě na obor jako je hotelnictví nebo gastronomie. Právě z těchto oborů by hotel potřeboval zaplnit své pracovní pozice v hotelu.

**Změna chování spotřebitele** je situace, která se stává velmi často. Spotřebitel není spokojený se službou nebo produktem, který je mu nabízen a tak logicky se dívá ke konkurenci. Na takovou situaci musí být připraven i hotel, kdy zákazník nemusí být spokojen se službami, které hotel nabízí. Proto je pro hotel velkou motivací si držet co nevyšší počet stálých zákazníků. Spotřebitele samozřejmě ovlivňuje řada aspektů, které jeho rozhodnutí určuje (cena, kvalita, dostupnost a další).

Další hrozba není úplně pravděpodobná, ale v dnešní době se toto riziko čím dál více rozšiřuje zvláště v Evropě, tudíž se týká i hotelu Barceló. Jde o **kybernetické a teroristické útoky**. Pokud jde o kybernetické útoky, každý zaměstnanec musí být opatrný s používáním počítačů, neposkytovat nikomu hesla nebo nenavštěvovat zakázané stránky na webu. Pochopitelně dnešní technologické vybavení „hackerům“ nemusí stát v cestě nic, ale hotel by po zaměstnancích měl chtít alespoň základní opatření proti těmto problémům. Co se týče teroristických útoků, hotel je opatřen kamerovým systémem a je ve spojení s minimálně jedním velitelem požární hlídky, který okamžitě v případě požáru nebo jiné zvláštní situace zavolá zásahové jednotky a pomáhá s evakuací osob. V dnešní době teroristických útoků není snadno těmto útokům zabránit, ale opět by měl mít hotel alespoň základní a preventivní opatření (kontrolování a identifikace osob, hlášení podezřelých osob uvnitř a v blízkosti hotelu, hlášení podezřelých aktivit uvnitř a v blízkosti hotelu atd.).

Hotel musí počítat i s hrozbou spojenou se **změnou legislativy**. S těmito změnami musí pochopitelně počítat každý podnik a je důležité průběžně se informovat o těchto změnách. Změny musí hlídat vedení a také o tom musí dát zavčas vědět svému personálu. Hrozba v tomto případě může znamenat, pokud by byla legislativa upravená tak, že by ohrozila chod hotelu a potenciální klientelu.

Jak byla zde zmíněna ztráta zaměstnanců a zákazníků, tak se nesmí opomenout ani **ztráta dodavatelů**. Ztratit dodavatele by bylo pro hotel klíčové a zásadní. Bez dodávání základních potravin a surovin by byly ohroženy restaurace, bez vybavení do pokojů hotelu by byla ohrožena klientela a vzhled hotelu, bez základního vybavení pro pracovní podmínky by zase trpěli zaměstnanci. Takových příkladů je spousta, proto je za potřebí, dbát na spolupráce s dodavateli, a aby k těmto ztrátám nedocházelo.

Z hlediska metod je důležité počítat s **konkurencí v blízkosti hotelu**. Samozřejmě Brno není úplně nejmenší město, takže konkurence se zde najde. V těsné blízkosti to jsou

hotely Grandezza a hotel Royal Ricc, s kterými hotel úzce spolupracuje v případech, kdy je hotel Barceló plný a pro hosty už se nenajde místo k ubytování. V tom případě pokud hosté souhlasí, dostanou většinou ubytování právě zde. Dalšími hotely v blízkosti hotelu Barceló jsou například hotel International, hotel Holiday Inn, hotel Mariott Courtyard, hotel Voroněž, hotel Continental nebo Grandhotel. Hotel Barceló má však velkou výhodu oproti ostatním, protože je to jediný hotel v Brně, který je ohodnocen pěti hvězdami. Samozřejmě pro některé osoby to motivační stránkou být nemusí, ale najdou se tací, kteří právě vyloženě pětihvězdičkový hotel vyhledávají úmyslně. Takže v tomto ohledu má hotel Barceló oproti ostatním hotelům trošku navrch. Ale hrozba konkurence tu je neustále, proto se hotel musí snažit, že pětihvězdičkové hodnocení dostal právem a sledovat své konkurenty, aby byl maximální špičkou nejen ve svém okolí, ale i v celé republice. Proto svoje metody musí mířit právě k těmto cílům.

Další hrozbou může být **nižší zájem zákazníků**. I tuto hrozbu musí brát hotel v potaz, protože je pro hotel podstatná a není nikdy předem jasné, kdy takový pokles zájmu ze strany zákazníků může přijít. Hotel samozřejmě nechce, aby taková situace vůbec nastala, ale i k nim dochází jako asi v každém jiném hotelu. Proto má svoje opatření. Například to je obecně snížení ceny ubytování, snížení ceny jednotlivých pokojů, snížení ceny pro snídani dále pak třeba ještě větší pokrytí reklam a propagaci hotelu nebo pořádání různých akcí pořádané přímo v hotelu nebo hotelem. Pochopitelně bez kvalitní klientely je ohrožen celý chod hotelu, proto tato hrozba patří mezi ty největší.

Také mezi větší a poslední hrozbou, která je zmíněna ve SWOT analýze je selhání **managementu a nedokončení stanovených cílů**. Tato hrozba může mít až katastrofické následky. Pokud management ve svém vedení selže, tak už na opravy leckdy není čas a nejde chyby už vrátit zpět. Proto každý krok managementu, který provede, musí být podrobně podroben analýze, jestli se provádí správně. Pokud ne, tak se tento krok musí opravit, eliminovat nebo úplně odstranit. Dojde-li k nedokončení stanovených cílů, může to opět znamenat fatální následky. Vedení si každý rok stanoví cíle, které by měly být na konci roku splněny. Pokud tomu tak není, musí se vyšetřit, kde nastala chyba. Chyby pro management hotelu znamenají další starosti, opravy, šetření a analýzy, proč k takovým chybám vůbec došlo. Samozřejmě záleží, o které konkrétní cíle jde, protože pak míra selhání někdy nemusí být až tak vysoká v konečném důsledku. Nicméně pro hotel tato hrozba zůstává větším upozorněním a varováním, aby se nestala nikdy uskutečnitelná.

## 10 PEST ANALÝZA

V krátkosti je nutno také zmínit PEST nebo také uváděnou jako STEP analýzu. Faktory ovlivňující hotel totiž úzce souvisí s riziky, které mohou pro hotel nastat. Ve stručnosti pro zopakování jde o analýzu, která slouží ke strategické analýze okolního prostředí organizace. PEST je akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů. P – jako politické nebo legislativní faktory, E – ekonomické nebo ekologické, S – sociální nebo kulturní, T – technologické nebo technické [10].

První skupinou faktorů PEST analýzy ovlivňující hotel Barceló jsou faktory politické. Například faktor, který ovlivňuje hotel je životní prostředí. Krajina v Česku byla lidskou činností v průběhu staletí výrazně změněna, na mnoha místech i značně poškozena (např. těžbou surovin, průmyslovou a zemědělskou činností atd.). V současnosti existují zákony na ochranu životního prostředí, které platí všeobecně. Kromě toho se zvýšená ochrana a péče věnuje ekologicky cenným lokalitám, relativně málo poškozeným lidskou činností. Na území Česka se nacházejí zvláště chráněná území o celkové rozloze 12 535,7 km<sup>2</sup> (2013), což představuje 15,9 % území. Kromě zvláště chráněných území se vyhláší také přírodní parky a památné stromy, které vytvářejí významné krajinné prvky. Chráněné jsou i vzácné druhy rostlin a živočichů, které se dělí do 3 kategorií: druhy ohrožené, silně ohrožené a kriticky ohrožené. Konkrétně Brno je ze tří stran chráněno zalesněnými kopci Brněnské vrchoviny, na jihozápadě pak začínají nížiny Dyjsko-svrateckého úvalu, nadmořská výška města se pohybuje mezi 190–425 m n. m., značná část území Brna (6379 ha, 28 %) je pokryta lesy. Kromě kopců Petrov a Špilberk se na katastru města nacházejí také vrchy Bílá hora, Červený kopec, Hády (z části), Kamenný vrch, Kraví hora, Medlánecké kopce, Mniší hora, Palackého vrch, Stránská skála, Strom a Žlutý kopec, nejvyšším vrcholem je Kopeček (479,41 m n. m.). Nejvyšší bod na katastru města s nadmořskou výškou 497 m se nachází severně od Útěchova. Brno přesahuje počet dní, po které smí být legálně překročen denní limit pro polétavý prach, ale má také dlouhodobé problémy s překračováním limitů pro znečištění oxidem dusičitým nebo rakovinotvorným benzo-a-pyrenem [11].

Dalším faktorem může být ochrana spotřebitele. Ochrana spotřebitele je oblast, která pod svým označením skrývá téměř denní problémy prakticky všech občanů, když skoro každý denně nakupuje pro vlastní potřebu řadu výrobků, ať už potraviny, textil či jiné spotřební zboží kratší či dlouhodobější spotřeby. Rovněž využívá řadu služeb, jak osobního tak věcného charakteru



počínaje kadeřnickými službami, stravovacími službami, kosmetickými salóny nebo různé opravy údržby apod. V tomto případě vystupuje občan v roli spotřebitele. Na druhé straně jsou pak ti občané, kteří vystupují jako podnikatelé, když prodávají výrobky a poskytují služby spotřebitelům. Ochrana spotřebitele v České republice je zabezpečována celou řadou právních předpisů upravující povinnosti výrobců, pravomocí kontrolních orgánů a v neposlední řadě oprávnění spotřebitelů a jejich sdružení. Na základě takto daných pravidel se řeší vztahy mezi subjekty systému ochrany spotřebitele – výrobci, dovozci, spotřebiteli a jejich sdruženími, inspekčními orgány, zkušebnami. Důležitou úlohou v této oblasti hraje spotřebitelská politika, která se snaží svým občanům zajistit především bezpečnost zdraví, ochranu jejich ekonomických zájmů, rozvíjí nevládní spotřebitelské organizace a také usiluje o vytvoření kompatibility mezi legislativou ČR a legislativou EU v této oblasti [12].

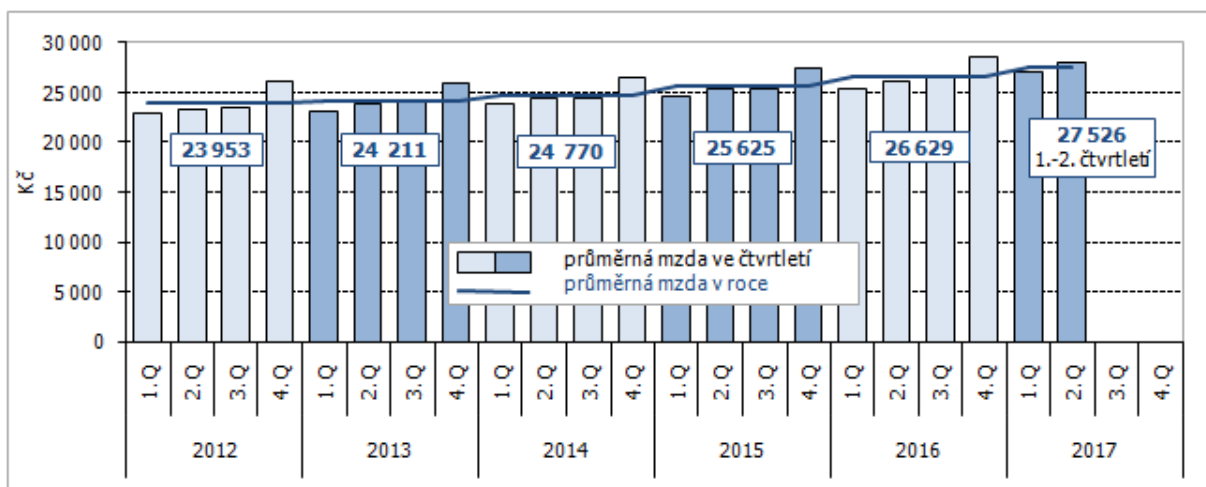
Druhou skupinou jsou faktory ekonomické. Ekonomické faktory hotel také významně ovlivňují, konkrétně to může být například nezaměstnanost. V okresech na jihu Moravy je nejvyšší nezaměstnanost dlouhodobě v okrese Znojmo a Hodonín. V okrese Znojmo dosáhl podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu k 31. březnu 2017 celkem 8,11 %, v okrese Hodonín 7,43 %. Pokud seřadíme 77 okresů České republiky podle velikosti podílu nezaměstnaných osob na obyvatelstvu (od nejnižší hodnoty), pak pořadí jihomoravských okresů v žebříčku je následující: okresy Vyškov a Blansko, jako okresy s nejnižší nezaměstnaností v Jihomoravském kraji, se umístily mezi ostatními okresy na 20., resp. 31. místě, zmiňované okresy Znojmo a Hodonín „obsadily“ mezi všemi okresy republiky 71. resp. 68. místo. Pro úplnost – okres Brno-venkov se umístil na 38. místě, okres Břeclav na 43. místě a Brno-město obsadilo 64. místo. Nejvyšší podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v rámci republiky byl v okrese Karviná (9,94 %) a nejnižší v okrese Rychnov nad Kněžnou (1,58 %) [8].

Kraj, okresy	Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu (%)			Uchazeči o zaměstnání	Přírůstek (úbytek) uchazečů o zaměstnání ve srovnání se stavem					
					k 28. 2. 2017		k 31. 12. 2016		k 31. 3. 2016	
	celkem	ženy	muži		abs.	v %	abs.	v %	abs.	v %
<b>Jihomoravský kraj</b>	<b>5,66</b>	<b>5,73</b>	<b>5,58</b>	<b>45 829</b>	<b>-3 030</b>	<b>-6,2</b>	<b>-3 203</b>	<b>-6,5</b>	<b>-9 148</b>	<b>-16,6</b>
v tom okres:										
Blansko	4,01	4,19	3,83	3 117	-279	-8,2	-350	-10,1	-897	-22,3
Brno-město	6,22	6,52	5,92	16 368	-513	-3,0	-1 148	-6,6	-3 022	-15,6
Brno-venkov	4,26	4,39	4,13	6 007	-305	-4,8	-293	-4,7	-1 223	-16,9
Břeclav	4,95	4,77	5,12	3 971	-462	-10,4	-449	-10,2	-887	-18,3
Hodonín	7,43	6,93	7,91	7 985	-574	-6,7	-539	-6,3	-1 377	-14,7
Vyškov	3,30	3,47	3,14	2 234	-219	-8,9	-141	-5,9	-698	-23,8
Znojmo	8,11	8,20	8,02	6 147	-678	-9,9	-283	-4,4	-1 044	-14,5

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

Obrázek 3. Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu a neumístění uchazeči o zaměstnání podle okresů v Jihomoravském kraji k 31. 3. 2017 [8].

Pokud jde o průměrnou měsíční mzdu v Jihomoravském kraji, ta dosáhla ve 2. čtvrtletí 2017 částky 28 084 Kč (osoby přepočtené na plně zaměstnané) a proti stejnému období roku 2016 vzrostla o 1 925 Kč, tj. o 7,4 %. V mezikrajském srovnání byla mzda čtvrtá nejvyšší (po Hl. m. Praze, Středočeském a Plzeňském kraji), ve srovnání s průměrem republiky ale byla o 1 262 Kč nižší. Nominální růst průměrné mzdy byl mezi kraji 3. nejnižší (spolu se Zlínským krajem). Vývoj reálné mzdy byl vedle vývoje nominálních mezd ovlivněn vývojem cenové úrovně (inlace) vyjádřené indexem spotřebitelských cen. Ve 2. čtvrtletí 2017 činila míra inflace 2,2 % (použit index spotřebitelských cen za celou ČR). Celková reálná mzda v Jihomoravském kraji tak vlivem inflace vzrostla o 5,1 %. Je třeba dodat, že reálný růst mzdy byl zaznamenán ve všech krajích - nejvyšší v Karlovarském kraji. V rámci ČR reálná mzda vzrostla o 5,3 % [7].

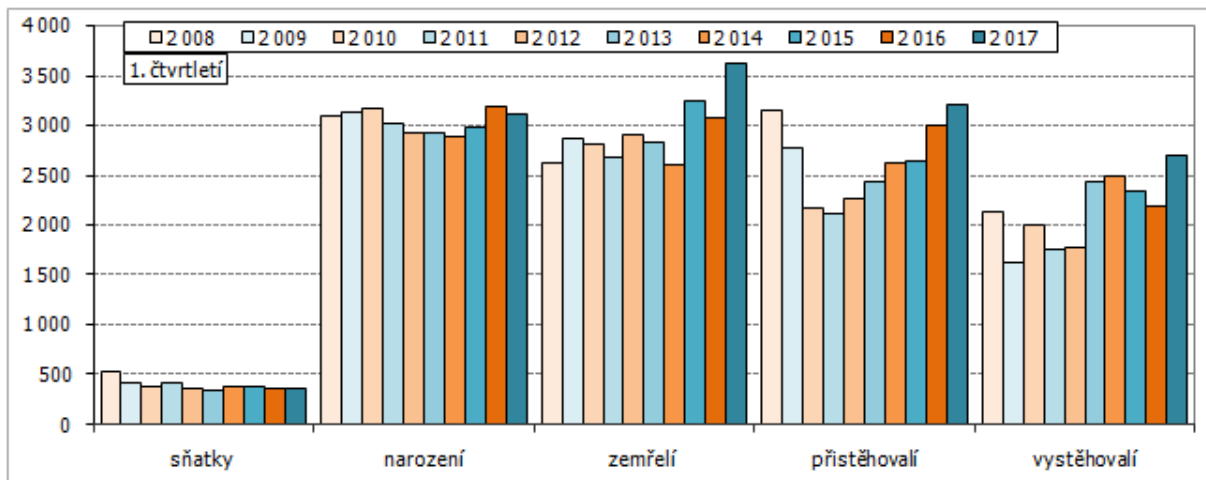


Obrázek 4. Vývoj průměrné měsíční mzdy v Jihomoravském kraji podle čtvrtletí [7].

Další skupinou faktorů jsou faktory sociální nebo kulturní. Jedním z nich je vzdělání, které je v Brně na velmi dobré úrovni. V Brně sídlí celkem 34 fakult 14 různých univerzit a vysokých škol. První vysoké školy zde byly založeny na konci 19. století, mezi nimi byla předchůdkyně Vysokého učení technického v Brně, která byla svého času byla jedinou institucí poskytující vysokoškolské vzdělání na Moravě, od roku 1899 v češtině. Roku 1918 vznikla Veterinární a farmaceutická univerzita Brno, která je jedinou univerzitou v ČR nabízející studijní program veterinární medicíny. O rok později byla založena Masarykova univerzita, jež se stala druhou největší univerzitou v České republice a největší univerzitou na Moravě, a téhož roku byla zřízena také Mendelova univerzita v Brně, která je mimo jiné nejstarším vysokým zemědělským a lesnickým učení v dnešním Česku. Později vznikly i další veřejné vysoké školy jako například Univerzita obrany, jediná vojenská vysoká škola v České republice nebo Janáčkova akademie múzických umění, o jejíž vznik v Brně za svého života usiloval známý umělec Leoš Janáček. Po sametové revoluci byly zakládány také soukromé vysoké školy, z nichž dnes největší jsou B.I.B.S., Akademie STING či Vysoká škola Karla Engliš. V současné době na veřejných vysokých školách v Brně studuje asi 84 tisíc studentů a přes 6 tisíc studentů na soukromých vysokých školách. Sídlí zde také archeologický ústav, biofyzikální ústav, centrum výzkumu globální změny, psychologický ústav, ústav analytické chemie, ústav biologie obratlovců, ústav fyziky materiálů a ústav přístrojové techniky Akademie věd České republiky. V Brně se v roce 2010 nacházelo také celkem 63 středních škol různého zaměření, jako jsou gymnázia, střední průmyslové školy a další, čtyři z nich jsou zřizovány církvemi. Na středních školách v Brně studuje celkově přes 31 tisíc studentů, což je asi polovina všech středoškolských studentů Jihomoravského kraje. Krom toho je v Brně zřízeno celkem 12 vyšších odborných škol s téměř 3 tisíci studenty. Tedy v Brně celkově studuje přes 120 tisíc studentů. Ve městě je dále zřízeno 66 obecních základních škol, 4 základní školy soukromé a 1 církevní celkem s přibližně 25 tisíci žáky [13].

Další sociální faktor, který ovlivňuje podnik je náboženství. V Brně působí řada církevních institucí a je zde možné nalézt desítky náboženských staveb. Na území města je celkem 42 kostelů a chrámů, z toho jedna katedrála a jedna bazilika, 32 kaplí a několik desítek klášterů. Dále brněnská mešita, která je první v České republice, a synagoga Agudas achim, v Brně dříve stála také Velká synagoga a Nová synagoga. Město je sídelním místem biskupství brněnské římskokatolické diecéze a církevního soudu, biskupství brněnské diecéze Církve československé husitské a brněnského seniorátu Českobratrské církve evangelické. Město usiluje též o zřízení papežské univerzity [14].

Dalším faktorem je demografický vývoj populace. Podle Ministerstva vnitra mělo k 1. lednu 2012 Brno 404 tisíc obyvatel, podle České statistického úřadu mělo ke stejnému dni pouze 379 tisíc obyvatel. Tento rozdíl je dán odlišnou metodikou pro sčítání obyvatel. Navíc v roce 2012 mělo 425 tisíc poplatníků místního poplatku za komunální odpad. Ovšem podle výsledků Sčítání lidu, domů a bytů 2011 Brno dosáhlo k 26. březnu 2011 celkem 385 913 obyvatel, přičemž jde k tomuto datu o údaj nejpřesnější. Do Brna kromě toho ale dojíždí navíc sto tisíc lidí za prací i za studiem, reálná velikost města se tedy pohybuje okolo půl milionu. Největší přírůstek zažilo obyvatelstvo Brna v období let 1850–1919 za průmyslové revoluce a zejména následným připojením okolních obcí (Velké Brno); do roku 1940 pak počet obyvatel stagnoval a od 50. let 20. století opět rostl. Mírný pokles po roce 1989 kopíruje trend velkých měst v celé republice vlivem tzv. suburbanizace: lidé se stěhují za administrativní hranice města, kde však nadále pracují a využívají služby. Statisticky tak v Brně lidí ubývá, fakticky jejich počet roste, což indikuje rostoucí počet obyvatel okresu Brno-venkov, zvláště v prstenci obcí sousedících s Brnem (obvody obcí s rozšířenou působností Kuřim a Šlapanice) [9].



Obrázek 5. Pohyb obyvatelstva v Jihomoravském kraji v 1. čtvrtletí [9].

Poslední skupinou jsou pak nakonec faktory technologické a technické. Technický faktor může být například doprava. Doprava v Brně je velmi vyspělá a na dobré úrovni. Do Brna vedou 3 dálnice, takže je důležitým strategickým místem mezi evropskými městy (Praha, Bratislava, Vídeň). Obyvatelům Brna slouží rovněž i rozsáhlý systém městské hromadné dopravy, který se skládá ze sítě tramvají, trolejbusů a autobusů. Funguje tu zde i

železniční, letecká a lodní doprava. Celková technická struktura Brna je charakteristickým rysem – a zároveň problémem – Brna i řady dalších českých měst je prudký nárůst individuální automobilové dopravy, odklon od nemotorové a hromadné dopravy a celkové zvýšení dopravní zátěže města. Přes významná zlepšení a dokončení unikátních staveb na silniční síti v posledních letech je klíčové dokončení Velkého městského okruhu, protože stávající, převážně radiální model silniční sítě vede k neúměrnému zatěžování centrálních částí Brna, a to i tranzitní dopravou. Velký deficit pociťuje město v oblasti parkování. Základním předpokladem zastavení nárůstu individuální automobilové dopravy je posílení atraktivity městské hromadné dopravy. Pro Brno a jeho okolí se úspěšně zavádí a zkvalitňuje Integrovaný dopravní systém Jihomoravského kraje (IDS JMK). Strategií Brna v oblasti rozvoje železnic je urychlit a celkově zefektivnit průjezd městem, což bude mít pozitivní vliv zejména na mezinárodní a meziměstskou vlakovou dopravu. Klíčovým strategickým projektem v této oblasti je přestavba brněnského železničního uzlu – projekt Europoint Brno.

Důležitým prvkem je i kvalitní dopravní zásobování města a jeho okolí, které by mohl výrazně ovlivnit připravovaný logistický železniční kontejnerový terminál umístěný u I. železničního koridoru na jihu města. Letiště a jeho bezprostřední okolí je strategickým rozvojovým pólem Brna a po dokončení nového osobního terminálu a zavedení nových pravidelných leteckých linek si upevňuje pozici druhého největšího letiště v České republice. V oblasti alternativních druhů dopravy a to zejména dopravy cyklistické je největším nedostatkem neexistence uceleného systému sítě cyklostezek na území města a jeho blízkého okolí. Převážně rekreační charakter má pak lodní doprava, která je provozována na Brněnské přehradě.

Mezi největší přednosti města patří vybudovaná infrastruktura pro centrální zásobování teplem, dostatečné zdroje a rozvod elektrické energie, vybavenost infrastrukturou pro likvidaci odpadu, dostatečná kapacita vodních zdrojů pro pitnou vodu pro další rozvoj města a postupná realizace sítě kolektorů. Nicméně z pohledu základní technické infrastruktury má Brno ještě problémy, především v oblasti odkanalizování území a systému nakládání s povrchovými vodami. V oblasti odkanalizování území je stávající hydraulická kapacita stokové sítě prakticky vyčerpána. Značná část existující stokové sítě města Brna je kapacitně přetížena a trpí fyzickou opotřebeností. V některých okrajových částech v Brně splašková kanalizace zcela chybí a pracuje se na jejím dobudování. Strategická opatření v oblasti odkanalizování a povodňové ochrany jsou zaměřena na uplatnění priorit v pořadí

retence – vsak – odvod. Z hlediska protipovodňové ochrany ztěžuje pozici Brna jeho poloha na dolních tocích řek Svitavy a Svratky. Klíčová protipovodňová opatření nutno provést "nad městem" a v této souvislosti bude strategickou prioritou města spolupráce s Jihomoravským krajem a správci povodí [15].

## 11 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Při dotazníkovém šetření bylo použito 10 otázek z oblasti krizového managementu a bezpečnosti. V hotelu Barceló bohužel není příliš zaměstnanců zaměstnáno na hlavní pracovní poměr, tudíž dotazník vyplňovali i zaměstnanci, kteří jsou v hotelu na poloviční úvazek, brigádně (dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti) nebo jejich zaměstnání je někde úplně jinde (outsourcing). Snahou tedy bylo rozdat dotazníky výhradně zaměstnancům z vyššího managementu vedení, kteří fungují v hotelu už delší dobu. Otázky byly tedy soustředěny na menší skupinu lidí, než bylo původně zamýšleno. Nakonec bylo rozdáno deset dotazníků, s tím, že odpovědělo osm respondentů, ostatní dva bohužel neodevzdali dotazníky ve stanovený termín. Nicméně osm zaměstnanců k podrobnému dotazníkovému šetření stačilo.

Graf 1. Otázka č. 1.



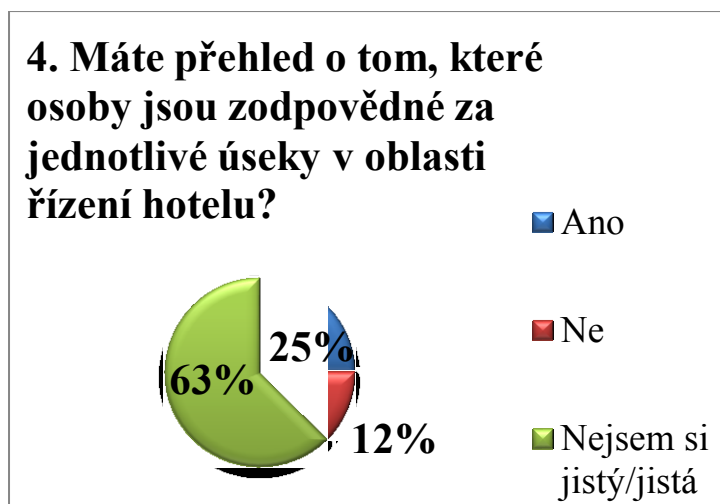
Graf 2. Otázka č. 2



Graf 3. Otázka č. 3.



Graf 4. Otázka č. 4.

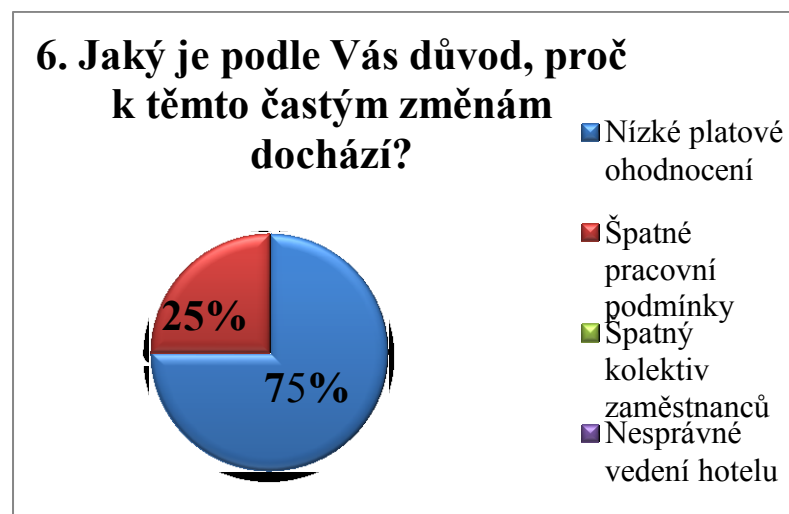


Graf 5. Otázka č. 5.





Graf 6. Otázka č. 6.



Graf 7. Otázka č. 7.



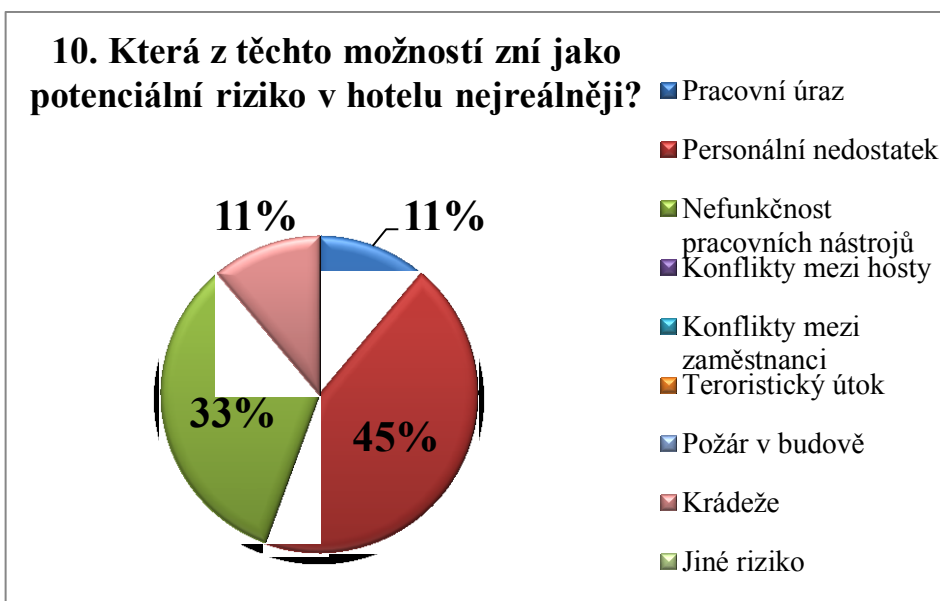
Graf 8. Otázka č. 8.



Graf 9. Otázka č. 9.



Graf 10. Otázka č. 10.



### 11.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázky z dotazníkového šetření byly mířeny konkrétně do oblasti krizového managementu a bezpečnosti, ačkoliv se jednalo o zcela anonymní dotazníky, odpovědi byly na první pohled velmi opatrné nebo zde rozhodovala neznalost těchto informací.

Z **otázky č. 1** je vidět, že počet dotazovaných zaměstnanců je možné rozdělit na čtvrtinu, která nedokázala odpovědět, jak se správně zachovat v krizových situacích a pak je tu část zaměstnanců, která ví a neví. Obě tyto části měli shodně po 37,5 procentech.

Velkým zklamáním byla **otázka č. 2**, protože přesně polovina dotázaných nevěděla nebo nedokázala odpovědět, jak často mívají v hotelu školení a přednášky o krizových situacích. Tři zaměstnanci (38%) poté odpověděli, že školení probíhá jednou do roka a jeden zaměstnanec (12%) uvedl, že jednou za půl roku.

Příliš pozitivní nebyla ani **otázka č. 3**. Zaměstnanci měli odpovědět, jak školení o krizových situacích hodnotí. Jedna polovina (50%) dotázaných uvedla, že na školení zásadně nechodí a druhá polovina (50%) hodnotí, že školení je příliš obecné a převažuje monotónnost informací.

V **otázce č. 4** bylo uvedeno, jestli zaměstnanci mají přehled o tom, které osoby jsou zodpovědné za jednotlivé úseky v oblasti řízení hotelu. Opět to nebylo příliš slavné a dokonce 5 zaměstnanců (63%) uvedlo, že si nejsou zcela jistí. Čtvrtina (25%) tvořila počet, který věděl naprosto přesně, kdo je zodpovědný za jednotlivé úseky. Nakonec se tu i našel jeden zaměstnanec (12%), který neměl absolutně tušení o zodpovědnosti jednotlivých úseků.

Další **otázka (č. 5)** byla kladena na časté změny a výměny v řadách personálu. Zaměstnanci měli odpovědět, jestli jsou toho názoru, že to pro hotel může znamenat určité riziko z hlediska bezpečnosti. Polovina (50%) jich odpověděla, že v tomto případě žádné riziko nehrozí. V opačném případě, že riziko hrozí, odpověděli dva zaměstnanci (25%). Stejný počet zaměstnanců (25%) odpovědělo, že v tomto případě neví nebo nedokážou odpovědět.

V **otázce č. 6** byli zaměstnanci dotazováni na důvod, proč k častým personálním změnám vůbec dochází. Odpovědi byly zcela jednoznačné, hned šest zaměstnanců (75%) uvedlo kvůli nízkému platovému ohodnocení. Zbytek tvořili dva zaměstnanci (25%), kteří odpověděli, že za personální změny mohou především špatné pracovní podmínky.

V **otázce č. 7** zaměstnanci odpověděli v celkovém součtu shodně po 50%. Otázka zněla, jestli se zaměstnanci domnívají, že hotel je správně zabezpečen proti případným hrozbám. Konkrétně ať už se jedná o technický stav hotelu, ochrana zdraví při práci,

kamerové systémy, požární alarmy, krádeže, teroristické útoky a další. Čtyři zaměstnanci odpověděli, že se v práci cítí naprosto bezpečně, další čtveřice zaměstnanců uvedlo, že neví a nedokážou posoudit hranici konkrétní situace.

Jestli je správné, že hotel disponuje pouze nekuřáckými prostory, byli zaměstnanci dotazováni **otázkou č. 8**. V tomhle případě to bylo jasné a převažovala odpověď, že je správné, že hotel má pouze nekuřácké prostory. Takto odpověděla hned šestice zaměstnanců (75%). Jeden zaměstnanec (12,5%) pak odpověděl, že by hotel měl mít i nekuřácké prostory a jeden zaměstnanec (12,5%) nedokázal odpovědět na tuto otázku.

**Otázka č. 9** zjišťovala, jestli hotel udělal v dnešní době ve vlně teroristických útoků po celém světě nějaká bezpečnostní opatření a změny v porovnání z předchozích let. Že by hotel nějaká opatření a změny udělal, neopověděl ani jeden ze zaměstnanců, což je trošku překvapující. V opačném případě, že žádné opatření a změny neudělal, odpověděla hned trojice zaměstnanců (37%). Za to pět zaměstnanců (63%) uvedlo, že neví a na tuto otázku nedokážou odpovědět.

Poslední **otázka č. 10** zjišťovala u zaměstnanců, kterou z možností by vybrali jako potenciální riziko v hotelu nejreálněji. Nejvíce se zaměstnanci shodli na personální nedostatek (45%), nefunkčnost pracovních nástrojů (33%), pracovní úraz a krádeže (oba 11%). V ostatních možnostech zaměstnanci nejreálnější riziko neviděli. Jednalo se o konflikty mezi zaměstnanci, konflikty mezi hosty, teroristický útok, požár v budově a jiná rizika.

## 12 NÁVRHOVÁ ČÁST

Hotel Barceló se snaží nepodceňovat rizika a vybavenost hotelu tomu také odpovídá. Je vybaven kamerovým systémem, evakuačním plánem a nechybí ani požární poplachové směrnice. Je však úsměvné, že hotel své zaměstnance školí o výskytu a možnostech vzniku rizik, ale i tak se najdou tací, kteří prakticky nevědí, jak se v krizových situacích zachovat. Jak potvrdilo i dotazníkové šetření, kde čísla ukazovala celkem vysokou hodnotu o nevědomosti těchto krizových situací. Proto jeden z návrhů je, že by bylo dobré se na školení takovýchto situací důkladněji zaměřit. Důležité je, aby zaměstnanec byl připravený na danou krizovou situaci a věděl jak se při ní zachovat. Proto jsou zde uvedeny návrhy a doporučení, na kterých by měl hotel zapracovat a pokud možno reagovat, aby došlo k jeho celkovému rozvoji.

Pro mnohé lidi je zajištění bezpečnosti svého podniku zdánlivě jednoduché. Provedou uzamčení všech možných dveří vedoucích do objektu, nainstalují bezpečnostní kamery a systémy, k hlavním dveřím najmou nebo zaměstnají ostrahu, která bude kontrolovat vstupující osoby, a do objektu budou moci vstoupit pouze osoby, které budou mít oprávněný vstup. Ovšem budovu hotelu nelze tak striktně zabezpečit a je nutné si uvědomit, že tato řešení zde není možné použít, protože hotel je v podstatě veřejný nebo z části veřejný sektor, 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 [21].

Hotelový personál by měl podle obecných pravidel a zásad přistupovat k hostovi vždy jako k zákazníkovi, který je zde vždy na prvním místě a pro jeho spokojenost udělat maximum. V následujících řádcích jsou uvedeny pravidla a zásady, ze kterých zaměstnanci hotelu Barceló vychází. Dokonce jsou tyto pravidla vyvěšeny přímo v hotelu, aby je měl personál na paměti, dokonale si je zapamatoval a neustále na ně myslel. Jedná se tedy o tyto pravidla a zásady: zaměstnanec by měl **vždy** vřele jako první pozdravit, správně poradit a reagovat, usmívat se a udržovat oční kontakt, poděkovat, najít řešení, mluvit rozhodně, ukázat a provést hotelem, být správně upravený a respektovat každého. Personál by neměl **nikdy** otáčet se zády k zákazníkům, neříkat zákazníkům vy „musíte“, „musíte čekat“, „to je náš standard“, „něco“, „něco jiného“, „nějaký“ a „já nevím“, povídat si a chatovat s mobilem před hostem, nepoužívat slang, zvedat hlas na hosta, nenabízet chudou kvalitu a vlastnosti hostovi a domnívat se, že host zná všechny nabídky hotelu

V rámci širších návrhů a doporučení by hotel měl brát v potaz i tyto faktory vyplývající ze SWOT analýzy a pro samotný hotel mohou znamenat také určité riziko nebo nebezpečí a brání jim k rozvoji hotelového zařízení.

Konkrétněji se jedná o **zlepšení spolupráce s ostatními hotely nebo jinými subjekty**. Pochopitelně hotel patří do hotelové sítě pod značkou Barceló, ale určitě by neuškodilo začít spolupracovat i s jinými hotely. Ať už se jedná o hotely přímo v Brně, ale i hotely po celé republice. Jsou zmíněny jen hotely, ale spolupráce by se mohla navázat i s jinými subjekty. Myšleno tím například restaurace, kavárny, penziony a jiné podniky, které by mohly zlepšit celkový chod hotelu.

Další návrh spočívá v **poskytování slev ve větším množství**. Jak už bylo zmíněno, kdokoli se může stát členem tzv. „my Barceló“, kde je možnost čerpat slevy na ubytování a na další služby během ubytování. I tak by mohla být nabídka bohatší a pestřejší. Určitě by tím přispěla k celkovému rozvoji hotelového zařízení.

**Více spolupráce s veřejností**, je další návrh, který by se dal rozvinout dále. V hotelu probíhá řada různých akcí, ale většinou se jedná o akce předem určené a domluvené firmám a podnikům, které si zde zařídí prostory pro konání. Tudíž přístup pro veřejnost tu ve většině případů není. Dá se říct, že hotel Barceló častěji působí spíše jako kongresový hotel a na tomhle by mohl více zapracovat. Například to mohou být čas od času akce spojené s prezentací hotelu samotného, představování svých služeb a produktů nebo různé ochutnávky z řad gastronomie z hotelové restaurace, která je vyhlášena ve svém oboru.

Hotel nedisponuje tolika zaměstnanci, ale právě proto by si jich měl o to více vážit tzv. hýčkat a pracovat s nimi, aby docházelo k neustálému zlepšování jejich dovedností. S tím souvisí zavést například **jazykové kurzy pro hotelový personál**. Tyto kurzy by měly být výhradně tedy pro vrcholový management, který nejčastěji dochází k styku s cizím jazykem. Samozřejmě nižší úroveň jazykových kurzů by se dala zavést i u podřízenějších zaměstnanců v hotelu, kteří by mohli jazykové kurzy také navštěvovat a neustále své jazykové dovednosti zlepšovat.

V návaznosti na realizaci jazykových dovedností by měl hotel lépe zapracovat i na **vztahu vedení s ostatními zaměstnanci**, kdy může někdy dojít až k nečekaným následkům. K této nespokojenosti dochází samozřejmě asi v každém jakémkoliv podniku a vždycky se najde nějaký zaměstnanec, který není spokojený s podmínkami. Hotel by měl však mít na

paměti, že častá obměna personálu, také může nést různá rizika. Pro zaměstnance by mělo vedení dělat maximum stejně jako pro zákazníky hotelu a celkově by měl hotel **zlepšit stav personálu**, aby zde měli zaměstnanci ty nejlepší podmínky a k časté obměně nedocházelo. Obměna zaměstnanců zrovna k rozvoji hotelu moc nepřispívá. Z průzkumu dotazníku bylo vidět, že zaměstnanci častou obměnu personálu berou jako určité riziko a hlavní příčina, proč tomu tak je, že zaměstnanci hodnotí platové podmínky jako velmi nízké. Vedení hotelu by se tedy mělo zamyslet, jak se s takovým postojem zaměstnanců vypořádat, aby zde mělo stabilní stav personálu. Samozřejmě pak už záleží čistě na vedení hotelu, jak se s tímhle vypořádat. Pokud začít více šetřit, počet zaměstnanců ještě zmenšit nebo přijít s jiným řešením.

Vedení hotelu by se mělo zaměřit i na **školení z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**. Tato školení není radno podceňovat, protože nikdo neví, kdy nastane situace, kde bude rozhodovat každá sekunda. Každý zaměstnanec by tedy neměl být zaskočen panikou, ale naopak být schopen okamžitě reagovat a zachovat se správně při dané situaci. Školení z hlediska bezpečnosti zde probíhají, jak již bylo zmíněno v kapitole 7 jednou měsíčně. Důležité je, aby tato školení probíhaly neustále, byly co neefektivnější a zaměstnanci na školení chodili a pokud možno si z nich vše zapamatovali. Důležité je připomenout výsledky dotazovaných z průzkumu, protože zaměstnanci uvedli, že školení nehodnotí jako příliš prospěšné a hlavně na školení půlka z dotazovaných ani nedochází a nemá přehled, jak často tyto školení jsou. V tomhle by měl hotel určitě více zapracovat, aby účast byla nejlépe stoprocentní a také zapracovat na zvýšení opatření proti případným útokům a hrozbám, které hotelu hrozí. Důležité je, aby personál o těchto změnách a opatřeních věděl a uměl reagovat na ně, protože řada z dotazovaných vůbec nevěděla, jak se při kritických situacích zachovat. Zaměstnanci by také měli vědět, kdo konkrétně v hotelu pracuje a mít přehled, kdo jednotlivé úseky v hotelu vede a má na starost, protože opět většina dotazovaných z průzkumu tyto informace nevěděla. Také je nutné, aby zaměstnanci věděli, jak při práci správně zacházet s pracovními stroji a materiálem. Tudiž z toho plyne, že vedení hotelu by mělo předávat svým podřízeným přehledy, o tom kdo a jakou funkci v hotelu vykonává, aby nedocházelo k dezinformacím a chaosu na pracovišti. Tohle vše pak může přispět k celkovému rozvoji hotelového zařízení.

Důležitým prvkem pro návrh a doporučení, nelze opominout ani **parkovací místa** před hotelem. Rozhodně by se měly rozšířit na větší číslo než dosavadních osm míst. K hotelu přijíždí denně kolem několika desítek příjezdů hostů (všední dny až 80 denně, o víkendech

30-50) a je zde určité riziko nebezpečí, že může dojít k nějaké nehodě či kolapsu dopravy. Kromě hostů totiž přijíždí k hotelu i taxikáři, různé přepravní společnosti, které jezdí pro své klienty a odváží je do svých společností a podniků, ale také lidé, kteří zde chodí na masáže nebo jdou na různé akce konané právě v hotelu. Poloha hotelu parkovacím místům také příliš nenapomáhá, protože se nachází přímo na křižovatce v centru Brna, takže provoz aut je tu velmi vysoký. Samozřejmě odvážení aut portýry do garáží je jakési řešení, ale není to ideální a hosté si kolikrát kvůli tomu i stěžovali. Hosta by měl hotel okamžitě při příjezdu zaujmout a místo toho někdy dochází k situacím, kdy host hledá místo na zaparkování a už tímto si může myslet o hotelu ne zrovna příliš pozitivní věci.

V poslední řadě je uvedeno jako doporučení se zaměřit i na **nesolventní klientelu**. Převážná většina hostů jsou zde ubytovaní lidé, kteří jsou na tom finančně lépe, a prostě každý si tento hotel nemůže dovolit. Samozřejmě pro hotel je to možnost, kde hotel získá více finančních prostředků a je to taky pochopitelné, ale bylo by na škodu se zaměřit jen jedním směrem na jeden cíl. Pro hotel se tedy také otevírá okýnko pro bohatší a pestřejší nabídku z řad nesolventní klientely, kterou by mohli také využít pro svůj rozvoj hotelového zařízení a zvýšit čísla v kolonce klientela nebo počet stálých zákazníků.



## ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem postupně analyzoval možná rizika a nebezpečí rozvoje hotelového zařízení. Celková bezpečnost osob je velmi důležitá, protože vede ke spokojenosti vedení hotelu, zaměstnanců a především také pro hosty, kteří pak mají důvod se do hotelu zpět vracet.

V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy riziko, nebezpečí a krizový management, následně definována správnost užití analýzy rizik včetně jejího průběhu posuzování, technik a metod vedoucí k částečné eliminaci nebo úplnému odstranění rizika. V poslední řadě nelze opomenout aktuální problémy a otázky v rozvoji cestovního ruchu a současný stav vývoje cestovního ruchu v České republice.

V praktické části jsem se zaměřil konkrétně na situaci vybraného hotelu Barceló Brno Palace. V první části charakterizuji obecně hotel, pak za použití SWOT analýzy na základě metody 5M a PEST analýzy vyhodnocuji jednotlivá rizika hrozící ve vnitřním i vnějším prostředí hotelu. Následně v dotazníkovém šetření zjišťuji, jaký mají zaměstnanci přehled o vzniku jednotlivých rizik a nebezpečí. V návrhové části už jsou pak navrženy konkrétní doporučení a opatření. Jedná se zejména o praktičtější školení zaměstnanců pro jejich jazykové dovednosti a především školení ohledně bezpečnosti a znalosti správného postupu při vzniku nebezpečí. Dále rozvinout širší spolupráci s ostatními hotely, subjekty a veřejností, zlepšení celkového stavu personálu a zlepšit vztahy na pracovišti prostřednictvím lepšího platového ohodnocení, častějších firemních večírků nebo teambuildingu. Z návrhů a doporučení dále vyplývá se více zaměřit na nesolventní klientelu a rozšířit parkovací místa pro hosty před hotelem. To vše by pak mohlo vést k částečnému nebo úplnému zamezení všech rizik, což pak znamená pro hotelové zařízení celkový rozvoj a příjemné vyhlídky do budoucna.

Hlavní cíl zhodnocení současného stavu hotelu a jejich práce s riziky byl splněn na základě zpracování jednotlivých analýz a dotazníkového šetření. Hotel Barceló z hlediska bezpečnosti určitě nijak nepropadá, ale měl by se zaměřit alespoň na již zmíněná rizika, které sice nejsou na první pohled až tak nebezpečná, ale postupem času se mohou rozšířit do většího měřítka a způsobit velkou řadu problémů, které pak mohou být těžko řešitelné v budoucnu. Neznalost zaměstnanců o předpisech a opatření z hlediska bezpečnosti jsou na základě dotazníkového šetření trošku zavádějící a velkým upozorněním pro vedení hotelu.

Zpracování této bakalářské práce bylo pro mě velkým přínosem, jelikož jako jeden z brigádníků hotelu mám denně před sebou situaci v hotelu a přitom jsem neznal dopodrobna všechna opatření a předpisy, které jsou nutné k fungování celého hotelového zařízení. Tudíž i pro mě je nyní znalost těchto všech opatření z hlediska bezpečnosti důležitá a беру to jako určité ponaučení do budoucna. Rizika týkající se hotelového zařízení jsou někdy záludná, ošemetná a těžko rozpoznatelná, proto je nejlepší se o nich dozvědět co nejdříve a rozpoznat je. Tyto znalosti jsou pak důležité a neocenitelné v dalším zaměstnání ať už právě v hotelovém nebo jiném zařízení. V poslední řadě bych pak rád popřál hotelu Barceló Brno Palace jen to nejlepší do budoucna, aby jen vzkvétal a na zmíněná rizika bral dostatečný zřetel.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [1] Hotel Barceló Brno Palace. [online]. Copyright © 2017 [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: [https://www.barcelo.com/barcelohotels/cs\\_cz/hoteles/republica-checa/brno/hotel-barcelo-brno-palace/descripcion-general.aspx](https://www.barcelo.com/barcelohotels/cs_cz/hoteles/republica-checa/brno/hotel-barcelo-brno-palace/descripcion-general.aspx), [http://www.brnohotels.cz/barcelo-brno-palace\\_c.php?site=brno](http://www.brnohotels.cz/barcelo-brno-palace_c.php?site=brno)
- [2] Pokoje Hotel Barceló Brno Palace, [online]. Copyright © 2017 [cit. 2017-11-21] Dostupné z: [https://www.barcelo.com/barcelohotels/cs\\_cz/hoteles/republica-checa/brno/hotel-barcelo-brno-palace/habitaciones.aspx#sthash.lbRvLxVq.dpuf](https://www.barcelo.com/barcelohotels/cs_cz/hoteles/republica-checa/brno/hotel-barcelo-brno-palace/habitaciones.aspx#sthash.lbRvLxVq.dpuf)
- [3] Nabídky a služby Hotel Barceló Brno Palace, [online]. Copyright © 2017 [cit. 2017-12-04]. Dostupné z: <https://www.barcelo.com/cs/hotely/ceska-republika/brno/hotel-barcelo-brno-palace/nabidky>
- [4] Řízení rizik (Risk Management) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 2017-11-3]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>
- [5] Metoda 5M - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 2017-11-3]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-5-m>
- [6] SWOT analýza - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 2017-11-3]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [7] Průměrná měsíční mzda v Jihomoravském kraji k 31. březnu 2017, ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Copyright © 2017 [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-v-1-ctvrtleti-2017>
- [8] Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. březnu 2017 | ČSÚ v Brně. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Copyright © 2017 [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-breznu-2017>
- [9] Demografický vývoj obyvatelstva na území ČR, Demografie [online]. Copyright © 2017 [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: [http://www.demografie.info/?cz\\_popvyvoj](http://www.demografie.info/?cz_popvyvoj)
- [10] PEST analýza - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 2017-11-3]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

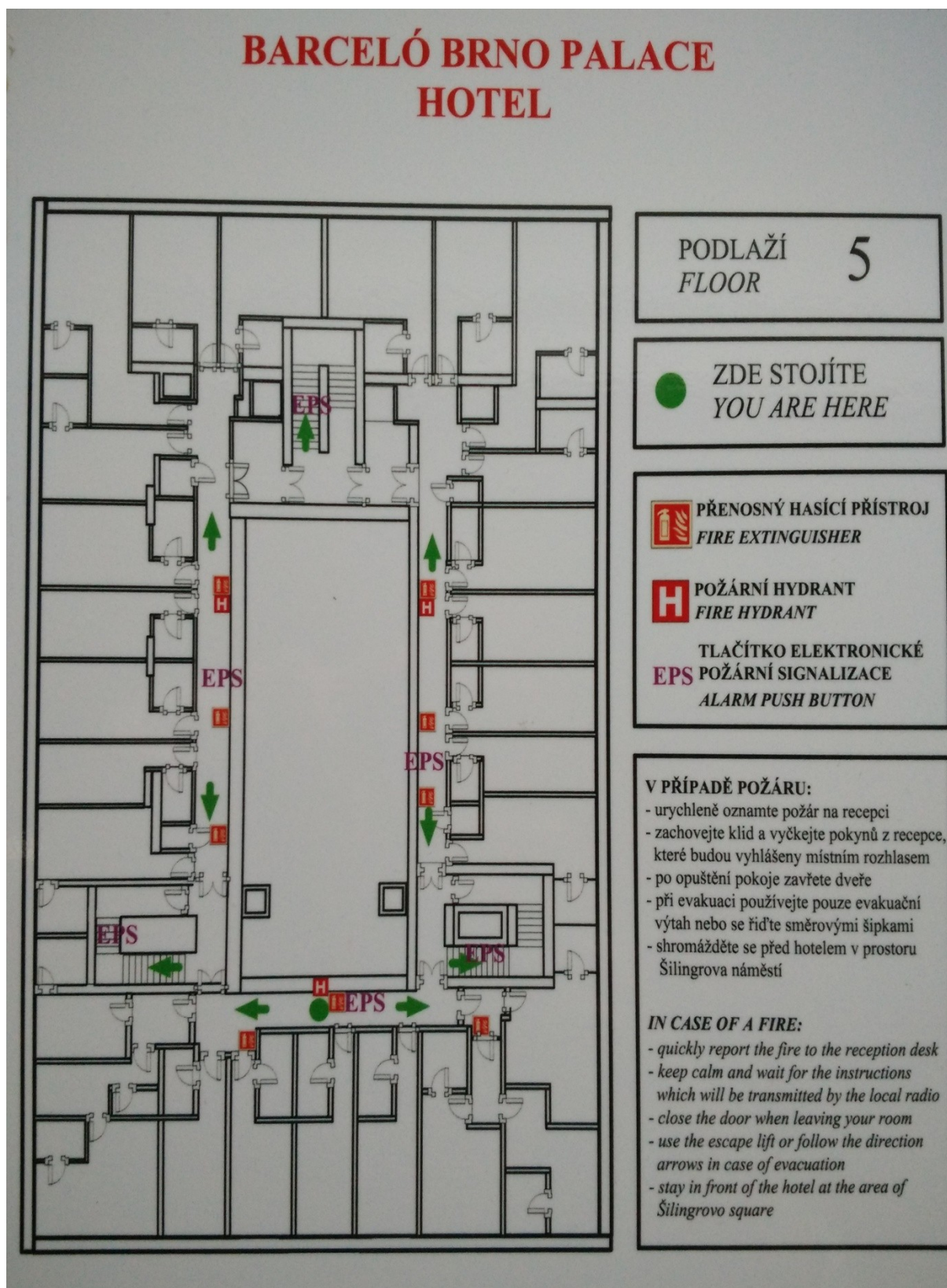
- [11] Ministerstvo životního prostředí v Jihomoravském kraji [online]. Copyright © [cit. 2017-11-22]. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/zpravy\\_zivotni\\_prostredi\\_kraje\\_2015/\\$FILE/SOPSZP-Jihomoravsky\\_kraj-20170301.pdf](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/zpravy_zivotni_prostredi_kraje_2015/$FILE/SOPSZP-Jihomoravsky_kraj-20170301.pdf)
- [12] Ochrana spotřebitele v ČR | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 2017-11-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/faze-podnikani/provoz-podnikani/ochrana-spotrebitel.html>
- [13] Brno - Školství, vzdělávání. [online]. Copyright © [cit. 2017-11-22]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/obcan/skolstvi-vzdelavani/>
- [14] TAUŠOVÁ, Zuzana. Brno bude mít rabína. Po třech letech. Brněnský deník [online]. [cit. 2017-11-22]
- [15] Doprava v Brně, [online]. Copyright © 2017 [cit. 2017-11-22]. Dostupné z: <http://www.dpmb.cz/cs/novinky/all>
- [16] TESONE, D. V. Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-655-4.
- [17] PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. Ekonomika turismu: turismus České republiky. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3643-3.
- [18] BERÁNEK, Jaromír. Ekonomika cestovního ruchu. Praha: Mag Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-46-1.
- [19] GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RITCHIE. Cestovní ruch: principy, příklady, trendy. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0298-2.
- [20] RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.
- [21] ŠEFČÍK, Vladimír. Management hotelnictví a cestovního ruchu. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o, 2015. ISBN 978-80-7204-928-8.
- [22] ŠEFČÍK, Vladimír. Analýza rizik. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN 978-80-7318-696-8.

- [23] ŠEFČÍK, Vladimír. Krizový management v hotelnictví a cestovním ruchu. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2015. ISBN 978-80-87300-74-9.
- [24] ŠEFČÍK, Vladimír, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. Krizové řízení v malých a středních podnicích. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN 978-80-7318-867-2.
- [25] ŠEFČÍK, Vladimír. Ekonomika při řešení krizových situací. Uherské Hradiště [i.e. Ve Zlíně]: Univerzita Tomáše Bati, 2013. ISBN 978-80-7454-286-2.
- [26] SUCHÁNEK, Petr. Management hotelnictví a cestovního ruchu. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012. ISBN 978-80-87300-25-1.
- [27] KUBÍK, Josef a Alena KERLINOVÁ. Strategický management v hotelnictví a cestovním ruchu. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012. ISBN 978-80-87300-36-7.
- [28] ANTUŠÁK, Emil. Krizový management: hrozby - krize - příležitosti. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.
- [29] ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK. Základy teorie krizového managementu. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016, ISBN 978-80-246-3443-2.
- [30] ČESKÁ TECHNICKÁ NORMA ČSN EN 31010, Management rizik – Techniky posuzování rizik, © CENELEC, Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, Praha, 2011.
- [31] LINDEROVÁ, Ivica. Cestovní ruch: základy a právní úprava. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2013. ISBN 978-80-87035-82-5.
- [32] KRULOVÁ, Jitka. Cestovní ruch: distanční studijní opora. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2013. ISBN 978-80-87314-32-6.
- [33] KOTÍKOVÁ, Halina a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ. Cestovní ruch. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2017. Skripta. ISBN 978-80-244-5189-3.

## SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

1. Tabulka 1. SWOT analýza hotelu Barceló. [online]. Copyright 2011 [cit. 2017-11-3]  
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
2. Obrázek 1. Příspěvek posuzování rizik k procesu managementu rizik. [online].  
Copyright 2009 [cit. 2018-4-8]. Dostupné z: <http://textarchive.ru/c-1032528-pall.html>
3. Obrázek 2. Metoda 5M, tzv. „rybí kostra“. [online]. Copyright 2011 [cit. 2017-11-3].  
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-5-m>
4. Obrázek 3. Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu a neumístění uchazeči o  
zaměstnání podle okresů v Jihomoravském kraji k 31. 3. 2017. Copyright © 2017  
[cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-breznu-2017>
5. Obrázek 4. Vývoj průměrné měsíční mzdy v Jihomoravském kraji podle čtvrtletí.  
Copyright © 2017 [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-v-1-ctvrtleti-2017>
6. Obrázek 5. Pohyb obyvatelstva v Jihomoravském kraji v 1. čtvrtletí. Copyright ©  
2017 [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: [http://www.demografie.info/?cz\\_popvyvoj](http://www.demografie.info/?cz_popvyvoj)
7. Graf 1. Otázka č. 1.
8. Graf 2. Otázka č. 2.
9. Graf 3. Otázka č. 3.
10. Graf 4. Otázka č. 4.
11. Graf 5. Otázka č. 5.
12. Graf 6. Otázka č. 6.
13. Graf 7. Otázka č. 7.
14. Graf 8. Otázka č. 8.
15. Graf 9. Otázka č. 9.
16. Graf 10. Otázka č. 10.

# PŘÍLOHA Č. 1





## PŘÍLOHA Č. 2

# Barceló

HOTEL GROUP



Ve středu 20.12.2017 proběhne ve 13:00 zákonem stanovený test požárně evakuačního systému. Omlouváme se za krátkodobé zneпříjemnění Vašeho pobytu.

**VAŠE ÚČAST NENÍ NUTNÁ**

On Wednesday, 20.12.2017 at 13.00, will take place the statutory test of fire evacuation system. Please accept our apologies for any inconvenience.

**NO ACTION IS NECESSARY.**





## PŘÍLOHA Č. 3



**Barceló**  
HOTELS & RESORTS



### VAROVÁNÍ

#### V PŘÍPADĚ NERESPEKTOVÁNÍ TĚCHTO POKYNŮ HROZÍ VÁŽNÉ PORANĚNÍ

- » Před zahájením jakéhokoliv cvičebního programu vždy se poraďte s vaším lékařem.
- » Využití posilovny a veškerého zařízení je na vaše vlastní nebezpečí.
- » Udržujte vaše tělo a oděv od pohyblivých částí stroje. Používejte pouze oděv k tomu určený.
- » Před započatím cvičení stroj zkontrolujte. Nepoužívejte jej, jeví-li se jako poškozený nebo nefunkční.
- » NEPOKOUŠEJTE se opravit poškozený nebo zaseknutý stroj.
- » Používejte stroj pouze k určenému účelu. V žádném případě na stroji neprovádějte žádné úpravy.
- » Dětem není dovoleno zdržovat se v blízkosti stroje. Nezletilí do 16 let věku musejí být doprovázeni dospělou osobou.
- » NEPOUŽÍVEJTE stroj v případě chybějících krytů nebo viditelného poškození.
- » NEPOUŽÍVEJTE činky nebo jiná zátěžová závaží s výjimkou těch, které jsou poskytovány výrobcem.
- » Zkontrolujte, zda všechny kabely a pásy jsou správně zapojeny. Nepoužívejte stroj v případě opotřebovaných, roztržených nebo poškozených komponentů.
- » Používání skleněných nádob nebo konzumace alkoholu a potravin je přísně zakázána.
- » Dávejte pozor na své osobní věci. Hotel není zodpovědný za jejich případnou ztrátu nebo odcizení.
- » NEODSTRAŇUJTE TENTO ŠTÍTEK. V PŘÍPADĚ POŠKOZENÍ JEJ NAHRAĎTE NOVÝM.

### WARNING

#### SERIOUS INJURY MAY OCCUR IF THESE PRECAUTIONS ARE NOT OBSERVED

- » Always consult your physician before beginning any exercise program.
- » Use of the gym and equipment is on your own risk.
- » Keep body and clothing free from and clear of all moving parts. Use suitable clothing only.
- » Inspect machine prior use. DO NOT use if it appears damaged or inoperable.
- » DO NOT attempt to fix a broken or jammed machine.
- » Use the machine only for the intended use. DO NOT modify the machine.
- » Children must not be allowed near this machine. Teenagers under 16 years must be supervised.
- » DO NOT use if guards are missing or damaged.
- » DO NOT use dumbbells or other incremental weights, except those provided by manufacturer.
- » Inspect all cables and belts and connections prior to use. DO NOT use if any components are worn, frayed or damaged.
- » Use of glass containers or consumption of alcoholic beverages and food is strictly prohibited in this area.
- » Beware of your personal belongings. The hotel is not responsible for loss or theft. Better safe than sorry.
- » DO NOT REMOVE THIS LABEL. REPLACE IF DAMAGED.

### AVISO

#### RIESGO DE LESIONES GRAVES EN CASO DE NO SEGUIR NUESTRAS INDICACIONES

- » Siempre consulte a un médico antes de comenzar un programa de ejercicios.
- » El uso indebido del gimnasio y de los equipos serán bajo su responsabilidad.
- » Use solamente ropa adecuada.
- » Inspeccione las máquinas antes del uso. NO las utilice si parecen dañadas o inoperables.
- » NO intente arreglar una máquina dañada o bloqueada.
- » Utilice la máquina solo para el uso deseado.
- » Los niños no están permitidos usar las máquinas. Los adolescentes hasta 16 años deberán ser supervisados por un adulto.
- » NO use pesos o otros instrumentos adicionales, excepto los previstos por el fabricante.
- » Inspeccione todos los cables y las conexiones antes del uso. NO use ninguna máquina si cualquiera de los componentes está dañado.
- » El uso de vasos de cristal, consumo de bebidas alcohólicas y alimentos está estrictamente prohibido en esta área.
- » Tengan cuidado con sus pertenencias personales. El hotel no es responsable de la pérdida, robo o descuido. Mejor prevenir que lamentar.