

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

**Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu**

Šárka SEDLÁKOVÁ

**PROVOZ PENSIONU CRISTAL A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ JEHO ČINNOSTI**

Cristal Pension Operation and Proposals to Improve Its Activity

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí práce: Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.

Brno 2018

# VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra gastronomie

Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Šárka Sedláková

Osobní číslo: 14632131

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

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

### TÉMA PRÁCE:

PROVOZ PENZIONU CRISTAL A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ JEHO ČINNOSTI

### TÉMA PRÁCE V AJ:

CRISTAL PENZION OPERATION AND PROPOSALS TO IMPROVE ITS ACTIVITY

### Cíl stanovený pro vypracování BP

1

#### . Teoretické část BP:

- V teoretické části rozeberte problematiku, která se týká managementu a hospodaření subjektu cestovního ruchu na základě dostupné literatury.

2

#### . Praktická část BP:

##### - Analytická část:

- V analytické části rozeberte jednotlivé činnosti zaměstnanců penzionu. Zpracujte dotazník k realizaci dotazníkového průzkumu pro personál a zvláště pro hosty penzionu. Udělejte souhrn výsledků z provedeného dotazníkového šetření a analýzu, ze které vám vyplynou klady a nedostatky.

##### Návrhová část:

- Na základě zjištěných nedostatků zpracujte návrh řešení s ekonomickým vyčíslením.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

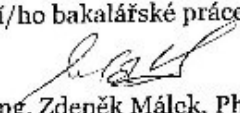
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:

- [1] HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, 2003, 486 s. ISBN 80-2470-202-9
- [2] KRÍŽEK, Felix a Josef Neufus. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1
- [3] PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ, 2014. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 262 s. ISBN 978-80-247-3643-3

Další literatura dle doporučení vedoucí/ho bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

  
Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.

Katedra gastronomie


Datum zadání bakalářské práce: 2. května 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2018


V Brně dne: 15. 4. 2017

L. S.

VYSOKÁ ŠKOLA  
OBCHODNÍ A HOTELOVÁ s.r.o.  
Bosonožská 9, 625 00 Brno

  
doc. Ing. Miroslav Fišera, Ph.D.

vedoucí katedry

  
Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.

prorektor pro vzdělávací činnost

Jméno a příjmení autora:	Šárka Sedláková
Název bakalářské práce:	Provoz penzionu Cristal a návrhy na zlepšení jeho činnosti
Název bakalářské práce v AJ:	Cristal Pension Operation and Proposals to Improve Its Activity
Studijní obor:	Management hotelnictví a cestovního ruchu
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.
Rok obhajoby:	2018

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá problematikou řízení ubytovacího zařízení. Podrobně rozebírá teorii managementu a metody řízení v praxi a využívá různé druhy analýz makro a mikroprostředí, důležité pro správné rozhodování v podnicích. Zároveň popisuje legislativu v pohostinství, ubytovacích službách a cestovním ruchu na obecné úrovni. Jsou analyzovány postupy ke zjištění kladů a nedostatků vybranými metodami v penzionu Cristal.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Cestovní ruch, hotelnictví, management, pension, zaměstnanci, dotazník

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis deals with the issue of the management of the establishment. Details the theory of management and methods of management in practice and uses various types of analysis of the macro and the microenvironment, important for proper decision-making in enterprises. At the same time describes the legislation in hospitality, accommodation services and tourism at a general level. There are also analyzed procedures to find the positives and negatives of the selected methods in pension Cristal.

## **KEY WORDS**

Tourism, Hotel industry, Management, Pension, Employers, Questionnaire

### Čestné Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Provoz pensionu Cristal a návrhy na zlepšení jeho činnosti* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Zdeňka Málka, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne

Vlastnoruční podpis autora

ÚVOD .....	9
2 TEORETICKÉ ASPEKTY MANAGEMENTU FIRMY .....	11
2.1 Úvod do managementu .....	11
2.2 Manažerské funkce .....	11
2.3 Manažerské role.....	18
2.4 Krizové řízení.....	18
2.5 Strategický management v podniku.....	19
2.6 Systém řízení cestovního ruchu .....	22
2.7 Klasifikace ubytovacích zařízení v ČR a EU.....	22
2.8 Provoz ubytovacího zařízení .....	23
2.9 Povinnosti provozovatelů ubytovacích zařízení.....	23
2.10 Klasifikace ubytování .....	24
2.11 Technické požadavky na ubytovací zařízení.....	24
3 POPIS PENZIONU CRISTAL A SYSTÉM JEHO ŘÍZENÍ .....	28
3.1 Historie objektu.....	28
3.2 Právní forma .....	28
3.3 Balíčkové služby a slevy .....	31
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A ANALÝZA ČINNOSTI PENZIONU CRISTAL .....	34
4.1 Tvorba dotazníku.....	34
4.2 Dotazník pro zaměstnance .....	34
4.3 Podoba dotazníku pro hosty .....	34
4.4 návratnost dotazníků .....	35
4.5 Období dotazování .....	35
4.6 Cíl dotazníkového šetření .....	35
4.7 Analýza vnitropodnikových dat z dotazníkového šetření – zaměstnanci pensionu.....	35
4.8 Analýza vnitropodnikových dat z dotazníkového šetření – hosté pensionu .....	36
4.9 Shrnutí .....	40

4.10	SWOT Analýza .....	40
5	NÁVRHOVÁ ČÁST .....	42
5.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	42
5.2	Aplikace akční strategie SMART .....	42
5.3	Pořízení položek do pensionu .....	43
5.1	Ekonomické vyčíslení.....	44
5.2	Výpočet nákladovosti .....	44
5.3	Zvyšování nákladů .....	44
ZÁVĚR.....		45
ZDROJE .....		46



## ÚVOD

Cestovní ruch je velice perspektivní obor, který je nedílnou součástí národního hospodářství nejen v České republice. Dle statistik má právě cestovní ruch zvyšující se podíl na hrubém domácím produktu (dále jen HDP). V roce 2017 se jednalo o 3 %, což je o něco málo více než podíl zemědělství. Další potěšující zprávou je, že díky neustálému nárůstu příjezdovému cestovnímu ruchu v České republice za rok 2016 se také plní i ubytovací kapacity ubytovacích subjektů [13]. V souvislosti s tímto faktem je třeba, aby si samotní provozovatelé uvědomili, že je třeba neustále pracovat na zkvalitňování služeb, aby si svoji klientelu udrželi a usilovali o zisk nové. Ke správnému vedení subjektu cestovního ruchu jsou však potřeba určité znalosti a vědomosti v oblasti managementu. Velmi důležitou součástí cestovního ruchu představuje ubytování, kterému je věnována pozornost v předkládané bakalářské práci.

V teoretické části bylo pojednáno o problematice managementu jako takovém, dále byly rozebrány manažerské role se zaměřením na vedení lidí a plánování v subjektu cestovního ruchu. Dále byly popsány a charakterizovány nejpoužívanější analýzy a metody hodnocení podnikatelského subjektu.. Byly zde taktéž detailně popsány normy vyplývající z české legislativy ubytovacích zařízení a nároky na vybavení těchto podnikatelských subjektů.

Cílem bakalářské práce, stanoveným zadáním bylo:

- V teoretické části rozebrat problematiku, která se týká managementu a hospodaření subjektu cestovního ruchu na základě dostupné literatury.
- V praktické části – v analýze - rozebrat jednotlivé činnosti zaměstnanců penzionu. Zpracovat dotazník k realizaci dotazníkového průzkumu pro personál a zvláště pro hosty penzionu. Udělat souhrn výsledků z provedeného dotazníkového šetření a jejich analýzu, ze které vyplynou klady a nedostatky.
- V praktické části – návrhu – na základě zjištěných nedostatků zpracovat návrh řešení s ekonomickým vyčíslením.

Při zpracování bakalářské práce byly použity následující metody:

- Komparace odborné literatury.
- Popis penzionu Cristal a jeho řízení.
- Provedení STEPE analýzy vnějšího prostředí pensionu.
- Praktické provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a hosty pensionu.
- Zhodnocení dotazníkového šetření pomocí SWOT analýzy.
- Zpracování akční strategie SMART pro vytyčení cílů.
- Kalkulace nákladů k realizaci návrhové části.

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 TEORETICKÉ ASPEKTY MANAGEMENTU FIRMY

Následující kapitola pojednává obecně o vedení subjektu cestovního ruchu.

## 1.1 Úvod do managementu

Management se snaží detailně prozkoumávat postupy, dle kterých je možno dosáhnout cílů podniku, a to tou nejlepší možnou cestou. Vzhledem k tomu, že dochází k neustálému celosvětovému vývoji, tak i management se neustále mění a vyvíjí. Lze jej charakterizovat jako souhrn praktických ale i teoretických vědomostí. Jedná se o velice rozšířený výraz, pocházející původně z USA. Zajímavostí může být rozmanitost definicí vykreslujících, co vlastně management je, vzhledem k tomu, že doslovný překlad do cizích jazyků je celkem obtížný. Jedna z mnoha definic zní: „Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ [11]. Poněkud stručněji lze management pochopit také takto: „Je to nauka o obsahu, metodách a technikách řízení organizací. Je to vědní obor, praktická činnost i umění zároveň“ [12]. Pro zjednodušení lze tento rozsáhlý pojem rozdělit dle způsobu vnímání na řídicí činnost, vědní disciplínu, či jakožto pojmenování pro vedoucí pracovníky podniku.

Dle prvního způsobu můžeme říci, že se jedná o cílevědomou lidskou činnost soustředící se na řízení skupin a jednotlivců v nějakém uspořádaném subjektu. Management, jakožto vědní disciplína využívá poznatky z ostatních oborů, kterými jsou například sociologie, psychologie, biologie, ekonomie či etika. V případě pojmenování řídicích pracovníků managementem, je nutné spojit si tento pojem s konkrétními vedoucími pracovníky (manažery). Manažeři zastávají v podniku vedoucí pozici a zodpovídají tedy za chod a řízení celého podniku či jen vymezeného úseku. V obou případech jsou nuceni zastávat množství funkcí a rolí při každodenních aktivitách. Jaké jsou funkce a role manažerů v podniku, podrobněji rozeberu v následujících kapitolách [1,8].

## 1.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti a úkony, které jsou manažeři nuceni provádět ve své funkci a lze je dále dělit na tzv. sekvenční a průběžné. Do sekvenčních manažerských funkcí se řadí plánování, organizování, vedení a kontrolování. Do funkcí průběžných zařazujeme analyzování, rozhodování a realizace, které plynule prostupují funkcemi sekvenčními. Každé jednotlivé funkci je věnován odstavec zvlášť v následujícím textu. Je nutné podotknout, že toto členění se v různých literaturách nepatrně mění, avšak hlavní význam zůstává stejný [1].

### 1.2.1 Plánování

Plánování v podniku je první manažerskou funkcí, při níž manažer stanovuje cíle podnikatelské činnosti s ohledem na finanční, materiální a lidské zdroje vlastněné podnikem. Hlavním důvodem, proč je plánování v podniku nedílnou součástí funkce manažera, je především zvyšování efektivnosti podniku. Pokud se ale manažer nesoustředí zároveň na opak této aktivity, což je snižování rizik podniku, nelze dojít ke zdárným výsledkům, tedy cílům podniku. Před započítím plánování je vhodné zjistit si veškeré relevantní informace o podniku a jeho okolí a následně provést analýzu SWOT [1].

#### 1.2.1.1 SWOT analýza

Ke správnému plánování patří i patřičné prozkoumání všech vlivů, které na podnik působí, a to jak vnitřní, tak vnější povahy. K tomuto úkonu se velice často využívá SWOT analýza, která hodnotí 4 faktory související s podnikem. SWOT analýza obsahuje silné a slabé stránky podniku (SW), které lze do určité míry ovlivnit, a příležitosti a hrozby (OT) které pocházejí z vnějšího okolí a nelze je ovlivňovat přímo [14].

### 1.2.2 Členění plánů

Je zřejmé, že plánování v podniku se neobejde bez jasného plánu, toho je nutné se držet a snažit se od něj odchylovat v co nejmenším rozsahu. Plány lze obecně dělit následovně:

Dle stupně obecnosti na *obecné*, ty se zaměřují na nejhlavnější cíl podniku *anankonkrétní*, které již řeší každou specifickou činnost, pracovní úsek atd. zvlášť.

Dle délky trvání plánu na *krátkodobé* (ne delší než 1 rok), *střednědobé* (3-5 let) a *dlouhodobé* (většinou na více než 5 let).

Dle rozsahu na *souhrnné* plány, jež se vytváří postupnými kroky k dosažení cílů podniku, jakožto jednoho celku a dále plány *dílčí*, které se zabírají konkrétními menšími podnikovými částmi.

Při plánování vznikají jednotlivé plány, které musí v nejlepším případě vést ke zdárnému dosažení cílů podniku. Tyto cíle je vhodné stanovit pomocí metody SMART tak, že musí splňovat kritéria vypsána pro každé počáteční písmeno ze zkratky, která je tvořena anglickými výrazy:

- *Specific* - cíl je nutno přesně specifikovat.
- *Measurable* - cíl musí být měřitelný.
- *Aligned* – cíl musí nutně odpovídat potřebám podniku.
- *Realistic* – cíl musí být nutně realistický.
- *Timed* – cíl musí být časově ohraničený.

Po stanovení cíle je dalším krokem navržení postupu, díky kterému bude možno cíle dosáhnout. Většinou se navrhuje více těchto postupů a následně se zvolí nejvhodnější varianta. Vždy je tu ale riziko nedodržení plánu vzhledem k nemožnosti úplného předvídání a tak je vhodné plán rozčlenit na dílčí úkoly, které budou plnit příslušní pracovníci za předem stanovený čas. Ve chvíli, kdy je plán připraven k realizaci, přichází na řadu opětovná kontrola, která si klade za cíl prozkoumat, zda jsou splněny veškeré předpoklady pro úspěšnou realizaci plánu [1].

### **1.2.3 Organizování**

Organizování v podniku zahrnuje především zajišťování zdrojů a vše co je nutné zařídit k budoucí realizaci plánů a přidělování úkolů jak jednotlivým členům podniku, tak také jednotlivým útvarům. Veškeré plány a úkoly, které je nutno splnit, se tvoří do obrazu organizační struktury podniku, které bude věnována samostatná kapitola níže. Jakákoliv změna plánu či inovace se v organizační struktuře musí promítnout, což souvisí s nutností podniku pružně na tyto obměny reagovat. Podniky spadající do oblasti cestovního ruchu musejí být obzvláště pružné, jelikož zpravidla produkují jedinečné produkty a služby. Hlavním smyslem organizace je tedy utvořit podmínky pro efektivní spolupráci v prostředí podniku. Pro snadnou orientaci lze využít teorii OSCAR, která jasně vytyčuje požadavky nutné při procesu organizace a též k vytvoření efektivní organizační struktury [2]:

- Objectives – cíle podnikatelských činností.
- Specialization – specializace.
- Coordination – koordinace.
- Authority – pravomoc.
- Responsibility – odpovědnost.

### **1.2.4 Organizační struktura podniku**

Každý podnik je třeba správně řídit a k tomu je nutno stanovit odpovídající organizační řád a také schéma, kde jsou stanoveny veškeré vztahy mezi zaměstnanci. Díky tomu lze sledovat veškeré aktivity podniku. S těmito vztahy musejí být všichni zaměstnanci předem srozuměni. Dříve než se vytvoří organizační struktura podniku, je třeba položit si otázku, kolik podřízených pracovníků zvládne manažer řídit a také jak efektivně. Existuje několik organizačních struktur a to s širokým rozpětím a úzkým rozpětím managementu. Nejpoužívanější organizační struktury jsou liniová, funkcionální a divizní[4].

## Liniová organizační struktura

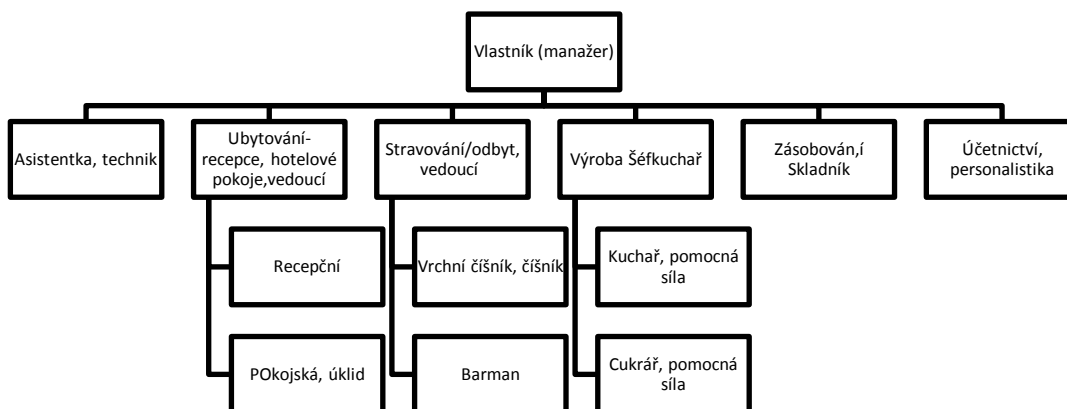
Jedná se o nejstarší druh, který se využívá minimálně a to jen v malých podnicích s jednoduchou činností. Je založena na plné odpovědnosti jednoho vedoucího pracovníka (manažera), který musí rozhodovat o všech úkonech v podniku[4].

## Funkcionální organizační struktura

Zde se uplatňuje dělba práce v řízení. V praxi to znamená, že jeden pracovník na nejnižším postu je podřízen více vedoucím pracovníkům, z nichž každý kontroluje jinou část jeho práce. Problém může nastat, když pracovník dostává protichůdné pokyny od vedoucích pracovníků, proto se tato organizační struktura využívá jen částečně [4].

## Divizní organizační struktura

Při využívání tohoto typu organizační struktury vycházíme z toho, že se jedná o velký podnik, který je rozdělen na divize. Může se jednat o divize rozdělené dle geografického, výrobního či technologického hlediska. Každá divize má vlastní organizační strukturu, vedení i strategii. Problém nastává ve chvíli, kdy dochází k nezdravému soutěžení mezi divizemi, i když se jedná o jeden podnik nebo když jednotlivé divize upřednostňují vlastní cíle před cíli celého podniku [4].



Obrázek 1: Příklad organizační struktury ubytovacího zařízení Zdroj: vlastní

### 1.2.5 Vedení

Vedení lidí je vždy soustředěno na spolupracující pracovní kolektivy. Jedná se o komplexní soubor postupů, které slouží manažerovi při každodenním styku s podřízenými pracovníky.

Tato manažerská činnost je klíčová, jelikož se zabývá vedením podřízených pracovníků vedoucími pracovníky (manažery). Manažeři by měli vlastnit schopnosti a znalosti o vedení,

usměrňování, motivaci a stimulaci podřízených pracovníků a pomocí těchto úkonů zajistit kvalitní a tvůrčí plnění pracovních úkolů zaměstnanců. Vždy se tedy jedná o vztahy mezi vedoucími a podřízenými pracovníky, přičemž vedoucí pracovníci uplatňují řadu technik a přístupů, které se jim snaží vedení zjednodušit [3].

### **Vlastnosti vedoucího pracovníka**

Vedoucí pracovník stojí vždy v čele pracovního kolektivu a prostřednictvím svěřeného týmu plní stanovené úkoly. Typickými rysy manažera je odborná kvalifikace v oblastech, jako je např. ekonomie a psychologie. Důležitá je i schopnost sledovat společenské vztahy na pracovišti a reagovat na ně vhodným způsobem. Vždy je třeba se o tyto vztahy aktivně zajímat a podporovat zlepšování mezilidských vztahů na pracovišti. Veškeré druhy rozhodnutí by se měly zakládat na kooperaci s týmem, avšak konečné rozhodnutí závisí vždy pouze na vedoucím pracovníkovi [3].

### **Motivace**

Psychologie a poznatky z ní se často promítají do řídicí práce manažerů. Pro správné uchopení vedoucí činnosti je velice důležité zvládnout i činnost motivace. Nelze totiž efektivně vést skupinu či skupiny lidí bez znalostí vycházejících také z oboru psychologie a sociologie. S psychologií totiž pojem motivace úzce souvisí. Mnoho lidí v dnešní době chodí do práce s odporem či nechutí a zajímá je pouze výsledek této činnosti, což je výplata a tedy i zaplacení účtů a zabezpečení samotné obživy. Pokud manažer vypozeruje ve svém oddělení demotivované pracovníky, je třeba se tímto jevem dále zabývat. Na řadu přichází motivace pracovníků, která si bere za cíl zvýšit pracovní nasazení, zlepšit efektivitu práce či jen zlepšit pracovníkovo vnímání podniku. Při bližším zkoumání motivace pracovníků je také nutné mít na paměti Maslowovu pyramidu potřeb. Ta je založena na rozdělení potřeb člověka do jednotlivých skupin od nezákladnějších po ty tzv. vyšší potřeby. Dle A. Maslowa člověk vždy nejdříve uspokojí své nejnižší potřeby, než může uspokojovat ty vyšší [1].



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb Zdroj: vlastní

## **Vnitřní a vnější motivace**

Obecně se dá motivace rozdělit do dvou typů na vnitřní a vnější. Vnější motivace zaměstnanců vychází pouze z jejich snahy uspokojit nejnižší potřeby vyobrazené v Maslowově pyramidě, a jsou to především ty existenční (zajištění přísunu potravin a bydlení). Tedy fyziologické a bezpečnostní potřeby. Samotné jednání vedoucí k dosažení uspokojení vnějších potřeb má nižší hodnotu než vnitřní motivace. Pokud je zaměstnanec vnitřně motivován, znamená to, že svoji práci dělá rád a také se rád zlepšuje či jej zajímají způsoby jak zlepšení dosáhnout. V praxi se v podniku většinou vyskytují obě dvě skupiny pracovníků a je tedy nutné přistupovat k nim individuálně [1].

## **Motivační proces**

Pokud chce manažer motivovat své zaměstnance, musí vyřešit tři základní problémy, které jsou zároveň i systémem motivačního procesu:

Nejdříve je třeba vyjasnit si důvody, proč zaměstnance motivovat, např. kvůli nedostatečnému pracovnímu nasazení, dosažení vytyčeného cíle podniku, stabilita zaměstnanců atd. Dále musí manažer vytřídit způsoby motivace, které se k určitým zaměstnancům hodí a v poslední řadě vyzkoumat problémy, na které je možno narazit při procesu motivace. Obecně lze zmínit tyto nejčastější bariéry: trh práce, kdy určuje dostupnost zaměstnanců v určitém regionu, dále legislativa, která ohraničuje rozhodování manažera či sám zaměstnanec a jeho negativní postoje vůči práci samotné [1].

### **1.2.6 Kontrola**

Poslední sekvenční manažerskou funkcí je kontrola. Manažeři jsou postaveni před nelehký úkol a to takový, že musejí zajistit, aby jejich podřízení zaměstnanci postupovali při práci svědomitě a efektivně. Vše se řídí dle plánu, který je i jakýmsi návodem. Kontrola v podání manažerů se dá také nazvat jako zjišťování odchylek ve stanoveném plánu. Po zjištění odchylky je ale třeba zjistit i příčinu vzniku odchylky a jak by se dalo zabránit opětovnému vzniku. Je to finální proces, kterým se celý proces plánování, organizování a vedení zakončí a poskytuje zpětný obraz o celém procesu. Proces kontroly se sestává z dvou jejích částí a to vnější a vnitřní kontroly. Vnitřní kontrolou jsou myšleny kontrolní úkony prováděné zaměstnanci podniku, zatímco vnější kontrola je vždy prováděna subjektem stojícím mimo organizaci, jedná se především o dodržování norem, právních předpisů a závazných pravidel stanovených externě. V podniku existují tři hlavní typy kontroly a to [1]:

- Preventivní (pro předcházení vzniku možných problémů).



- Průběžná (v průběhu činnosti).
- Následná (po ukončení činnosti).

## **Controlling**

Tento pojem vznikl v roce 1892 a má hned několik pojetí. Jednou z nich je představení si controllingu jako myšlení zaměřené na předpovídání v podniku, např. jak postupovat k dosažení cíle. V tomto případě controlling dohlíží právě na postup, kterým je dosahováno cíle.

Controlling je sice úzce spojen s kontrolou ale přesto je důležitější tento pojem zcela nezaměňovat, jelikož controlling je ve své podstatě založen na propojení plánovacího a kontrolního procesu. Dá se také označit jako získávání nových informací o realitě při řízení podniku [1].

## **Analyzování**

První průběžnou manažerskou funkcí je analyzování řešených problémů. Analyzování zahrnuje veškeré zkoumání dění uvnitř i vně podniku, tedy makro a mikro prostředí [14]. K analyzování v podniku existují různé druhy metod. Jednou z neznámějších je metoda brainstormingu (v českém překladu také „bouře mozků“), která má pro svoji efektivitu velkou oblibu. I zde platí několik pravidel, aby mohla být efektivní a vedla k tvorbě co nejvíce myšlenek.

- Atmosféra – je třeba navodit příjemnou atmosféru, která navodí tvůrčí myšlení.
- Rovnost – všichni členové jsou si kolegy.
- Množství nápadů – při tomto druhu metody je kladen důraz na kvantitu, nikoliv kvalitu nápadů, jelikož každý nápad může mít svůj skrytý potenciál.
- Kritika – zásadním pravidlem při brainstormingu je nekritizovat ničí nápad.
- Otevřenost – je třeba přijmout jakýkoliv nápad a občas popustit uzdu fantazii.
- Kombinování – jeden nápad může někoho dalšího přivést na jiný, důležitá je kooperace týmu.
- Vzájemná inspirace – povzbuzování a motivace neodmyslitelně k brainstormingu patří, aby mohlo být dosaženo pozitivních výsledků [1].

## **Rozhodování**

Po zanalyzování situace je třeba, aby manažer učinil rozhodnutí, jakým způsobem se bude určitý problém řešit. Jedná se o podstatnou a zásadní část celého údělu manažera, neboť veškeré jeho funkce jako jsou plánování organizování vedení či kontrola, vždy představují

velké množství rozhodnutí. Rozhodování manažera při řízení podniku může probíhat za třech různých situací:

Rozhodování za jistoty: Manažer má dostatek informací o možných důsledcích a ví jistě, jaká situace nastane. Zde se jedná o nejobyčejnější úkony prováděné opakovaně a v krátkém časovém období.

Rozhodování za rizika: Manažer zná možné budoucí situace a také pravděpodobnost, s jakou mohou nastat. Většinou se jedná o rozhodnutí vzdálenější budoucnosti podniku, např. rozhodování o investicích. Tento typ je rozšířený převážně v středním managementu.

Rozhodování za neurčitosti: Manažer zpravidla není schopen přiřadit budoucím možným situacím pravděpodobnost. Z toho důvodu se jedná o nejsložitější typ rozhodnutí. Manažer se snaží nashromáždit veškeré informace, které mohou být při rozhodnutí relevantní. Zde se jedná o rozhodnutí orientované na vzdálenou budoucnost a je typické pro vrcholový management [1].

### **Realizace**

Po provedení vybraných analýz a volbě rozhodnutí je třeba již jen samotná realizace určitého úkolu či projektu. Pokud byla příprava realizace provedena důkladně, je vysoká pravděpodobnost úspěšnosti a je třeba jen dohlížet, zda průběh realizace probíhá dle představ manažera. V opačném případě se celý proces od analyzování přes rozhodování až po realizaci znovu opakuje, dokud není dosaženo uspokojivého cíle. Tento proces postupuje všemi manažerskými funkcemi [1].

### **1.3 Manažerské role**

Henry Mintzberg vytvořil na základě vlastního pozorování seznam 10 rolí manažerů rozdělené na tři skupiny.

Interpersonální role zahrnující roli reprezentanta, vůdce a spojovacího článku v podniku s okolím.

Informační role zahrnující roli sběrače podnětů, šířitele podnětů a mluvčího podniku.

Rozhodovací role zahrnující roli podnikatele, řešitele poruch a vyjednavče podniku [10].

### **1.4 Krizové řízení**

Speciální typ řízení, které je zaměřeno na vedení podniku manažerem v případě nějaké krize zahrnuje přípravu krizové situace a především prevenci. V případě krize se pak postupuje dle tzv. krizového plánu. Manažer v případě krize zastává větší pravomoci pro možnost rychlého rozhodování a klasická organizační struktura často přestává v době krize platit.

Vždy je potřeba, aby podnik vlastnil krizový plán analyzující různá rizika a krizové situace hrozící organizaci. Mezi nejtypičtější krizové plány patří plány v případě požáru, povodně či úniku radiace[9].

### **1.5 Strategický management v podniku**

Strategie je hlavní bází strategického řízení, které je v dnešní době spojováno s tvorbou a realizací dlouhodobých cílů a jejich dosažení, které jsou pro podnik rozhodující. Existuje opět množství definic od různých autorů. Dle M. E. Portera, *„je strategie široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí“*[17]. Ve své podstatě se jedná o dlouhodobé řízení zaostřené na plánování a směřování podniku určitým směrem. Vše se děje ve snaze dosáhnout růstu zisku, zvýšit počet zákazníků, růst obratu a také získat větší podíl na trhu. Právě díky strategickému plánování mají veškeré procesy svůj řád a nedějí se náhodně. V rámci strategického řízení je příslušný manažer přinucen využívat veškeré okolní jevy ke zpracování. Zde se uplatňuje specifický druh myšlení, a to strategické. Tento druh myšlení musí představovat nepřetržitý cyklus.

Existuje množství metod strategického řízení a v této práci představím dle mého názoru 5 nejznámějších metod. Jmenovitě jsou to: Analýza pěti sil, matice BSC, AAA model, matice GE a strategie modrého oceánu [5].

#### **Implementace strategie**

Nejdůležitější část strategického řízení, hned vedle zvolení strategie je také správná implementace. Samotná implementace strategie zahrnuje výběr organizační struktury, dále pak správné zařazení proškolených klíčových pracovníků. Je nezbytné také pochopení vztahů mezi aktivitami, které se dělí z pravidla na standardní a kritické z hlediska nové strategie. Jedna věc je teoretické stanovení, ale praktické zvládnutí je věc druhá. Jedná se tedy o nejsložitější část ve fázi strategického řízení. Proces implementace lze stručně charakterizovat v bodech, přičemž tyto body na sebe nemají návaznost, nýbrž probíhají současně vedle sebe [5]:

- Komunikace vedoucího pracovníka se zaměstnanci.
- Alokace zdrojů.
- Tvorba vhodné organizační struktury.
- Zavedení podpůrných systémů.
- Sestavení kontrolních systémů.

- Vytvoření odměňovacího systému.
- Formace podnikové kultury v souladu se strategií.
- Používání strategického vůdcovství.

#### **1.5.1.1 Analýza 5 sil**

Jedná se o pravděpodobně nejznámější analýzu mikroprostředí, jejíž autorem je M. E. Porter. Tato analýza se, jak už je možno vypořádat ze samotného názvu, zabývá 5 faktory, které ovlivňují podnik z různých ohledů. Strategickým záměrem podniku je tedy především snaha své aktivity cílit do oblastí, kde je nejnižší konkurenční síla. V opačném případě je dosahováno o to nižších výsledků. Mezi 5 autorem zvolených sil patří [5]:

- Intenzita soutěživosti konkurentů v odvětví.
- Relevantní vstupy nových konkurentů do odvětví.
- Riziko nahrazení produktů /služeb podniku jinými substituty a komplementy.
- Vliv dodavatelských vztahů.
- Zákazníci a jejich chování vůči podniku.

#### **1.5.1.2 Matice BSC**

Tento model, občas také označovaný jako Bostonská matice je metodou rozdělující cíle podniku na 4 části (perspektivy): Finanční, zákaznická, interních procesů a perspektivy učení a růstu. Jedná se opět o systém zhodnocování výkonnosti podniku avšak za využití konkretizace a aplikace na daný podnik. Hlavním cílem ve strategickém plánování je především nalezení shody mezi cíli stanovenými podnikem a vnějším prostředím. Model má ve výsledku podat informace o úspěšnosti realizace strategie podniku [5].

#### **AAA Model**

Ghemawatův tzv. rámec AAA vytváří tři různé postupy k tvorbě globální hodnoty, adaptaci agregaci a arbitráži.

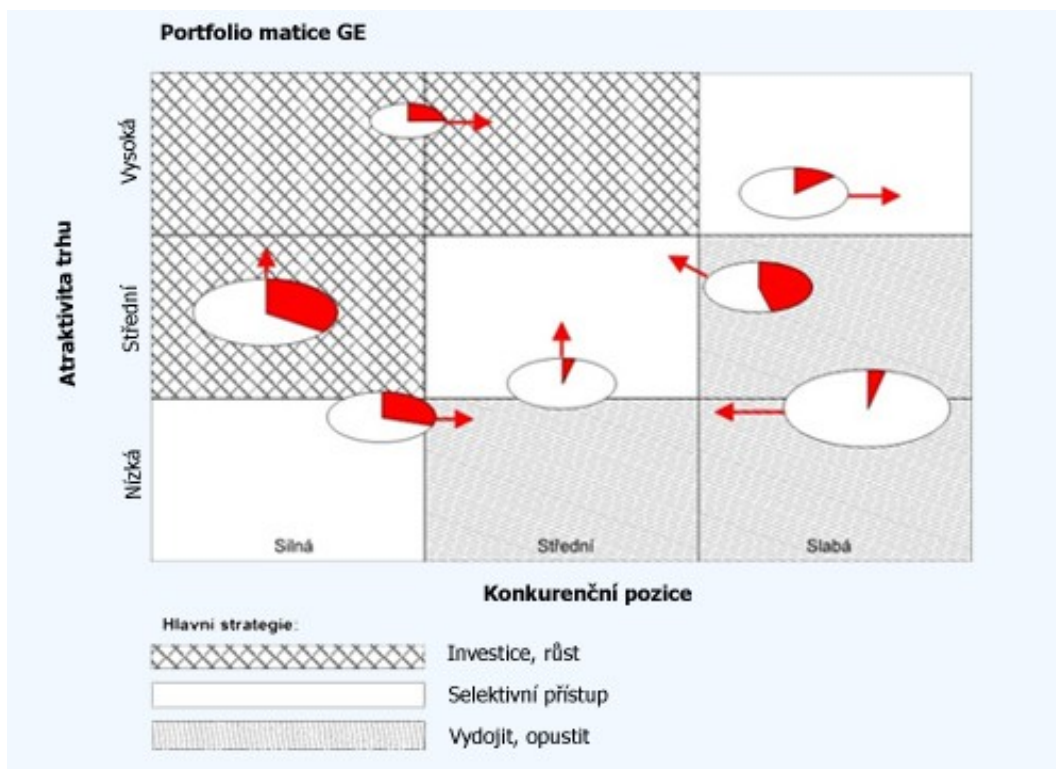
Adaptační strategie si klade za účel zvýšit příjmy podniku a podíl na trhu tak, že se upraví jedna či více složek obchodního modelu podniku v souladu s jeho preferencemi.

Strategie agregace je založena na neustálém dosahování tzv. úspor z rozsahu, neboli výhody, které plynou z provozu ve větším objemu produkce, dále vytvořením efektivity, která představuje standardizaci produktů a služeb a seskupování postupů vývoje a výroby.

Arbitráž využívá rozdílů mezi národními či mezinárodními trhy s důrazem na ekonomický zisk. Jako příklad lze zmínit přemístění podniků výroby do Číny a naproti tomu přesun maloobchodní prodejny do Západní Evropy [5].

## Matice GE

Jedná se o komplexní nástroj, se kterým přišla společnost General Electric (GE). Tento nástroj má sloužit k analýze podnikatelského portfolia tzv. Matice strategického plánování. Při aplikaci se využívá dvourozměrná matice, kdy svislá osa značí atraktivitu odvětví a vodorovná zase sílu a konkurenční pozici na trhu. Celá matice je pak rozdělena do tří zón od nejslabší po nejsilnější. Celá matice má tedy 9 polí, z nichž tři vlevo nahoře značí atraktivitu a možnost růstu na trhu, tři pole ležící na diagonále vyobrazují střední atraktivitu trhu a zbylé tři spodní pole značí naopak slabou atraktivitu trhu a není tedy vhodné sem investovat [5].



Obrázek 3: Vyobrazení matice GE Zdroj: [5]

### 1.5.1.3 Strategie modrého oceánu

Tento model uplatnění strategie se zabývá rozdělením vnějšího prostředí na dvě části, tzv. modrý a červený oceán. Červený oceán představuje existenci veškerých odvětví s pevnými hranicemi a pravidly. Tento oceán také představuje nasycenost trhu a soutěživost mezi konkurenty. Naopak modré oceány představují tzv. díru na trhu a volný prostor pro novou poptávku, nebo investici. Základním stavebním kamenem v modrém oceánu je tedy především inovace, nové možnosti a alternativy [5].

## **1.6 Systém řízení cestovního ruchu**

Vzhledem k tomu, že tato práce se zabývá vedením konkrétního subjektu cestovního ruchu, je příhodné si též definovat, jak probíhá řízení institucí v oboru cestovního ruchu na úrovni celostátní. Jelikož i tento sektor je regulován státem v mnoha ohledech, je nutné se zmínit o hlavních orgánech a jejich poli působnosti a vlivu na jednotlivé subjekty. Tento systém se dále dělí do čtyř nezávislých okruhů.

První skupinu tvoří organizace a orgány v oblasti státní správy. Zde hovoříme o oficiálních řídicích institucích, které mají pravomoci v řízení cestovního ruchu danými zákony ČR. Hlavním orgánem zodpovědným za cestovní ruch a jeho správnou funkčnost v ČR je Ministerstvo pro místní rozvoj (dále jen MMR). Ministerstvo nejenže spolupracuje s regiony, koordinuje jejich činnost, ale také přiděluje finanční prostředky různým právnickým či fyzickým osobám podnikajícím v cestovním ruchu, jimiž mohou být i právě majitelé ubytovacích středisek. Další důležitou funkcí MMR jsou návrhy zákonů, vydávání vyhlášek a analýza statistických údajů o cestovním ruchu. Neméně důležitá je také jeho funkce zastupování České republiky a jejího cestovního ruchu v zahraničí.

Druhá skupina zahrnuje orgány s menším polem působnosti a jsou to právě orgány samosprávy (Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR, města, kraje a Svazy měst a obcí). Dále jsou v třetí skupině zastoupená Regionální a občanská sdružení a jako čtvrtá skupina existují Sdružení profesní, kam lze zařadit např. Asociaci cestovních kanceláří [1].

## **1.7 Klasifikace ubytovacích zařízení v ČR a EU**

Asociace hotelů a restaurací České republiky (AHR), která je od roku 1993 členem evropské konfederace HOTREC, s oporou Ministerstva pro místní rozvoj ČR a České centrály cestovního ruchu – CzechTourism sestavila tzv. „Oficiální jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení České republiky kategorie hotel, hotel garni, pension, motel a hotel“. Tato klasifikace má působnost v období let 2015 – 2020. Evropská konfederace zastřešující asociace hotelů, restaurací a kaváren v Evropě (dále jen HOTREC) zastřešuje hotely a restaurace na úrovni Evropské unie. Pokud hovoříme o klasifikačních systémech v různých zemích, je dobrou zprávou, že se tyto systémy uchylují k postupné unifikaci. Všichni členové HOTREC přijali dokument 21 kritérií, které mají za smysl sjednotit evropské klasifikační měřítka. Právě v roce 2010 AHR přijala nabídku na povznesení národní klasifikace na úroveň mezinárodní. Tímto aktem se klasifikace ubytovacích středisek v České republice stala součástí evropského systému pod názvem Hotelstars Union. V současnosti se tento systém uplatňuje v ČR, Německu, Rakousku, Maďarsku, Švýcarsku, Švédsku, Nizozemí, Lucembursku, Litvě,

Lotyšsku, Estonsku, Belgii, Dánsku, Řecku, Lichtenštjensku a na Maltě. Nejnovějším členem je od 26. Dubna 2017 i Slovinsko. Hlavním stanoviskem je zaručovat stejné parametry kvality ubytovacích služeb v jednotlivých státech a zajišťuje tak větší transparentnost a bezpečnost jak hoteliérům, tak i hostům [6].

## **1.8 Provoz ubytovacího zařízení**

Podnikání ve stravovacích a ubytovacích službách se řídí obecně platnými předpisy a zároveň i předpisy, které se konkrétně vztahují k činnosti veřejného stravování a ubytování. Na začátku veškerého rozhodování stojí zajištění prostoru pro podnikání, získání oprávnění pro činnost a zajištění fungování celého provozu v podniku.

Pro provoz ubytovacího zařízení je třeba vlastnictví živnostenského oprávnění, které upravuje živnostenský zákon. Pro zahájení podnikání v oblasti poskytování ubytovacích služeb, je nutný zisk ohlašovací živnosti řemeslné. Při této možnosti je třeba doložit patřičné vzdělání, např. ukončené střední odborné vzdělání, vyšší či vysokoškolské odborné vzdělání, uznání odborné kvalifikace příslušným orgánem v příslušném oboru nebo praxi v oboru pohostinství. V krajním případě je možné, aby podnikatel stanovil odpovědného zástupce, pokud sám nespĺňuje odbornou způsobilost. V praxi je tedy nutno dostavit se na živnostenský úřad a ohlásit ubytovací služby, jež chceme provozovat. V případě menšího pensionu do 10 lůžek již dále není nutné vlastnit oprávnění k hostinské činnosti v případě, že chceme podávat i snídaně. Je ale třeba ohlásit prodej drobných předmětů či provoz dopravy, pokud jej hodláme zajišťovat pro hosty [2,6,8].

## **1.9 Povinnosti provozovatelů ubytovacích zařízení**

Základní požadavky jsou stanoveny § 21a, zákona č.258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Již před zahájením činnosti je nutno předat k posouzení vypracovaný provozní řád ke schválení orgánu ochrany veřejného zdraví. Pokud je podniku zásobován vlastními zdroji pitné vody, je také nezbytně nutné dodržovat požadavky na provozovatele veřejného vodovodu [7,8].

### **1.9.1 Provozní řád**

Obsahem provozního řádu pensionu, nebo jakéhokoliv jiného ubytovacího střediska, musí být tyto všeobecné zásady:

- Zásady podmínky činnosti.
- Zásady prevence vzniku infekčních a jiných onemocnění.
- Způsob zacházení s prádlem a způsob očisty prostředí ubytovacího zařízení.

- Zásady dezinfekce a deratizace prostředí.

Provozní řád je důležité dle potřeby obměňovat v případě změněných podmínek pro poskytování ubytovacích služeb. Je také dáno, že bez schváleného provozního řádu není možné zahájit činnost a ubytovací služby poskytovat. Provozovna určená pro provoz ubytovacích služeb musí být zvenčí trvale viditelně označena těmito údaji:

- Jméno a příjmení osoby odpovědné za činnost provozovny.
- Prodejní nebo provozní doba určená pro styk se spotřebiteli, nejedná-li se o stánek nebo obdobné zařízení.
- Kategorie a třída u ubytovacího zařízení poskytujícího přechodné ubytování [7,8].

### **1.10 Klasifikace ubytování**

Vyhláška č. 501/2006 Sb., o obecných požadavcích na využívání území, novelizována 12. srpna 2009, definuje ubytovací zařízení jako stavbu nebo její část, kde je zajišťováno ubytování a s tím se pojící další služby. Důležité je stanovisko, že ubytovací zařízení neslouží jako bytový či rodinný dům a ani jako stavba pro rodinnou rekreaci. Dále uvádí charakteristiky různých typů ubytování vypsanych níže [15]:

Hotel – jedná se o ubytovací středisko o kapacitě nejméně 10 pokojů, které jsou vybaveny pro poskytnutí přechodného ubytování hostů.

Motel - jedná se o ubytovací středisko o kapacitě nejméně 10 pokojů, které jsou vybaveny pro poskytnutí přechodného ubytování motoristů.

Pension – jedná se o ubytovací zařízení s kapacitou nejméně 5 pokojů a maximálně 20 pokojů. Nabízí sice omezené doplňkové a společenské služby, ale komfort ubytovacích služeb je srovnatelný s hotelovými službami. Tento typ ubytování se hodnotí jednou až maximálně 4 hvězdami. Zásadním rozdílem oproti hotelu jsou omezené možnosti stravování, zpravidla úplná absence restaurace, avšak stále musí disponovat alespoň místností určenou pro stravování a denní odpočinek hostů.

Ostatní ubytovací zařízení – sem řadíme zejména ubytovny, koleje, svobodárny, internáty, kempy a skupiny chat a bungalovů, vždy patřičně vybavené pro přechodné ubytování [6].

### **1.11 Technické požadavky na ubytovací zařízení**

Ministerstvo pro místní rozvoj stanovuje ve vyhlášce č. 501/2006 Sb., část šestá – zvláštní požadavky pro vybrané druhy staveb. V § 43 odstavec první se píše: „Stavba ubytovacího zařízení (dle Vyhlášky č. 501/2006 Sb., o obecných požadavcích na využívání území)



se zařazuje podle požadavků na plochy a vybavení do tříd, které se označují hvězdičkami, stanovené normovými hodnotami tzv. České technické normy (dále jen ČSN), zde ČSN 76 1110. Hotely se člení do pěti tříd; hotel garni má vybavení jen pro omezený rozsah stravování, minimálně však snídaně a člení se do čtyř tříd. Motel a penzion se člení do čtyř tříd. Turistické ubytovny se zařazují do dvou tříd a kempy, skupiny chat a bungalovy se zařazují do čtyř tříd.“

Dále jsou stanoveny nároky na vstupní prostory stavby, které musejí být uzpůsobeny pro bezproblémový příjem a odbavení hostů. Minimální šířka chodeb, kde hosté prochází je 1500 mm, průchozí schodiště pro hosty nesmí být užší než 1100 mm. V případě zaměstnanců je neušší šíře chodby stanovena na 1200 mm a šíře schodiště také na 1100 mm. Důležité je pravidlo nekřížení cest hostů a zaměstnanců [8].

### **Pokoje pro hosty**

Co se týká pokoje hosta, výška tohoto pokoje musí být nejméně 2600 mm. Pokud se jedná o jednotku se šikmým stropem, započítává se plocha s nejméně 1600 mm a celková plocha pod šikmým stropem smí zaujímat pouze 30%.

Předsín hostova pokoje musí mít průchozí šířku nejméně 900 mm a v případě bezbariérového pokoje pro hosty s omezenou pohyblivostí je tato šířka stanovena na 1500 mm a délka 2200 mm. Předsín nemusí být oddělena dveřmi od pokoje, avšak dveře do hygienického zařízení by měly být řešeny zde. § 44 se zabývá členěním pokojů v ubytovacích jednotkách do tříd dle celkové plochy pokoje:

„a) 8 m<sup>2</sup> u jednolůžkového pokoje, 12,6 m<sup>2</sup> u dvoulůžkového pokoje pro třídu jedna a dvě hvězdičky.

b) 9,5 m<sup>2</sup> u jednolůžkového pokoje, 13,3 m<sup>2</sup> u dvoulůžkového pokoje pro třídu tři hvězdičky.

c) 11,4 m<sup>2</sup> u jednolůžkového pokoje, 13,3 m<sup>2</sup> u dvoulůžkového pokoje pro třídu čtyři hvězdičky.

d) 12 m<sup>2</sup> u jednolůžkového pokoje, 16 m<sup>2</sup> u dvoulůžkového pokoje pro třídu pět hvězdiček.“

V kategorii 1 – 3 hvězdičky, při přidání každého jednoho lůžka navíc se přidává i plocha 5m<sup>2</sup>. Platí zde, že hygienické zařízení musí mít minimální plochu 4m<sup>2</sup>. Každá ubytovací jednotka v kategorii 1 – 3 hvězdičky musí mít přístup do hygienického zařízení z předsíně. U ostatních ubytovacích zařízení je nutno jednotku vybavit alespoň umyvadlem s tekoucí vodou a dále pak zřídit na každém patře koupelnu se sprchovým koutem či vanou (pro každých 10 pokojů), a dále oddělené záchody pro muže a ženy vždy s předsíní a umyvadlem [6].

Veřejné prostory ubytovacího zařízení

Pokud má stavba ubytovacího zařízení více než 3 patra, musí být vybavená výtahem. Odstavec 5 v § 44 se zabývá počtem sociálního zařízení dle počtu hostů:

„Pokud je v části budovy provozována společenská či stravovací místnost musí být samostatná místnost se záchodovou mísou pro veřejnost odděleně pro muže a ženy, vždy s předsíní a umyvadlem. Zde platí pravidlo, že pro ženy je jedna záchodová mísa pro 10 žen a pro každých dalších 20 žen jedna další záchodová mísa. Pro muže jedna záchodová mísa a jedno pisoárové stání nebo mušle na 10 mužů, pro každých dalších 40 mužů jedna další záchodová mísa a jedno pisoárové stání nebo mušle“ [6].

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## **2 POPIS PENZIONU CRISTAL A SYSTÉM JEHO ŘÍZENÍ**

V této části je představen a podrobně popsán vybraný subjekt cestovního ruchu – Pension Cristal a také pracovní povinnosti zaměstnanců pensionu. Dále byla provedena analýza dotazníkového šetření, které probíhalo po dobu 1 měsíce v pensionu Cristal, a to v papírové podobě.

### **2.1 Historie objektu**

Pension Cristal byl znovuotevřen dne 1. 7. 2016 současným provozovatelem, paní Lucií Tomšíkovou, přičemž samotné působení pensionu pod názvem Cristal, trvá nejméně od roku 2003, kdy byl veden předešlými provozovateli.

#### **Název a obchodní firma**

Od data 1. 7. 2016 je oficiální název Pension Cristal, pension je provozován fyzickou osobou, a to Lucií Tomšíkovou. Společně s jejím manželem, Dušanem Tomšíkem se přímo podílejí na chodu a řízení pensionu. Pension Cristal dále spadá pod celý areál kulturního domu pod názvem Cristal, spol s r. o. Podrobněji bude o vlastnických vztazích pojednáno v podkapitole „Vedení pensionu Cristal“.

### **2.2 Právní forma**

Pension Cristal v Rosicích funguje od 1. 7. 2017 jako společnost s ručením omezeným (s. r. o). Pension není plátcem DPH.

#### **Umístění pensionu**

Pension je situován ve městě Rosice s cca 6 193 obyvateli (2018). Nachází se zhruba 18 km západně od města Brna. V Rosicích zaujímá pozici přímo u hlavní silnice a je tak nepřehlédnutelný pro nově příjezdějící hosty. Autobusová zastávka se nachází taktéž v bezprostřední blízkosti pensionu.

#### **Technické uspořádání pensionu**

Pension Cristal se nachází v kulturním domě Cristal, jehož součástí je společenský sál, bar/herna taktéž pojmenován Cristal a hudební klub, který je v současnosti nečinný.

Před vstupem do pensionu je vybudováno posezení sloužící především jako kuřácké prostory, jelikož celý zbytek pensionu (pokoje, chodba i společenská místnost) je striktně nekuřácký.

Z druhé strany pensionu se nachází dvůr patřící k objektu a je zde umožněno parkování v soukromí pro hosty pensionu.

Uvnitř pensionu se nachází vstupní hala s recepcí, ke které náleží malá kancelář, k části s pokoji pro hosty vede schodiště do 1. patra. V prvním patře se nachází podélná chodba

s pokoji TOUR na jedné straně a pokoji STANDARD na straně druhé. Na konci chodby se nachází zázemí pro pokojskou službu.

Uprostřed chodby na pravé straně se nachází sociální zařízení pro pokoje TOUR (2x sprcha, 2x WC pro ženy a 2x pisoárové stání a 1x WC pro muže) a vchod do společenské místnosti.

### **Zázemí pro pokojskou službu**

Tato místnost obsahuje veškeré potřebné prostředky a vybavení pro výkon pokojské služby mimo ložní prádlo, které je skladováno ve skladu prádla.

- Šatní skříň na pracovní oblečení.
- Skříň s čisticími prostředky.
- Police s toaletními potřebami pro hosty (mýdla).
- Sterilní část s kachlíčky a s umyvadlem.
- Uskladnění pro vysavač.

### **Společenská místnost**

Společenská místnost byla vybudována, aby sloužila hostům k ohřevu jídel a také ke sledování TV. Další funkce místnosti je podávání snídaní.

Společenská místnost obsahuje:

- kuchyňský kout vybavený potřebným vybavením pro ohřev jídla (Pracovní plocha, dřez, rychlovarná konvice, mikrovlnná trouba, nádobí).
- Kávovar na filtrovanou kávu, cukřenka, kapucínky.
- 4 stoly pro cca 20 osob.
- LCD TV, set top box.
- Uzamknutá skříň s vybavením na snídaně (přibory, mísy, dózy, talíře, balené čaje porcované, cukr,sůl, med, různé druhy müsli do mléka).

### **Sklad**

Sklad je rozdělen na dvě místnosti. Jedna slouží pro skladování momentálně nepoužívaného inventáře a výzdoby do společenské místnosti. V místnosti druhé se nachází dvě lednice s mrazákem pro skladování surovin pro přípravu snídaní.

Druhá část skladu obsahuje sklad ložního prádla a ručníků odděleně pro pokoje TOUR a STANDARD.

### **Prádelna**

Zde se nachází dvě pračky, které slouží pro praní ostatního textilního inventáře pensionu. Praní povlečení a ručníků je zajištěno externí firmou specializující se na praní hotelového prádla.

## **Nabízené služby pensionu**

Ubytování je zajišťováno v 18 pokojích pro hosty rozdělené následovně na dva typy: 12 pokojů STANDARD a 6 pokojů TOUR.

Pokoje TOUR obsahují pouze umyvadlo se zrcadlem a toaletními potřebami (malý ručník, mýdlo), nemají televizi a vlastní sociální zařízení. Sociální zařízení zvlášť pro muže a ženy je k dispozici na patře a velká plochá LCD TV je ve společenské místnosti pro všechny pokoje společná.

Pokoje STANDARD jsou plně vybaveny vlastní koupelnou, televizí a toaletními potřebami (mýdlo, menší ručník na obličej, ručník na osušení).

### **2.2.1 Snídaně**

Snídaně mohou všichni hosté využít za příplatek. Obvykle jsou snídaně podávány formou studeného rautu včetně teplých a studených nápojů. V týdnu se snídaně podávají časově dle domluvy s recepcí od 7:00 do 10:00 a o víkendu od 7:30 do 10:00. Po předešlé domluvě je možnost vytvoření snídaňového balíčku v případě brzkého odchodu hostů. Tato služba je bez příplatku.

### **Recepce a doplňkový prodej**

Samozřejmostí v pensionu je také recepční služba, která je k dispozici od pondělí do neděle od 6:30 do 22:00. Na recepci mohou hosté využít doplňkového prodeje zahrnující drobné občerstvení v podobě slaných a sladkých cukrovinek, alkoholických a nealkoholických nápojů a nejnnutnějších hygienických potřeb. Je zde přistaven i dávkovač na teplou a studenou vodu zdarma pro hosty pensionu.

Mimo otevírací dobu recepce se hosté dostávají dovnitř pensionu pouze s obdrženým klíčem od recepce.

Činnost recepční služby:

- Při vchodu do budovy recepční odemčej vstupní dveře, aby byly celý den průchozí.
- Pokud si hosté přáli snídani, zjistí recepční předešlý den stav zásob a ráno dochystá studený rautový stůl.
- Příprava překapávané kávy pro hosty.
- Přípravení seznamu pokojů na úklid a servis spolu s náhradními klíči od pokojů pro pokojskou.
- Odhlašování hostů z ubytování do 10:00.
- V případě nutnosti pomoc pokojské s úklidem.

- Průběžná kontrola emailu a telefonu pro případné rezervace.
- Od 14:00 přijímání hostů k ubytování.
- Průběžný úklid ve společenské místnosti a na recepci.
- Zodpovídání dotazů a plnění přání hostů při pobytu.

### **Společenská místnost**

Společenská místnost slouží nejen pro hosty se snídaněmi v ranních hodinách, ale také pro všechny ostatní, jelikož se zde nachází vybavená kuchyňská linka s dřezem, mikrovlnnou troubou, rychlovarnou konvicí, ledničkou a potřebným nádobím i příbory. Hosté si tak zde mohou dohotovit či skladovat své vlastní jídlo. Pro všechny je zde připravena i televize s plochou obrazovkou se satelitním příjmem. Společenská místnost je otevřena pro všechny hosty po skončení snídání, nejdříve tedy od 10:00 do 22:00.

### **Pokojská služba**

Pokojská služba se denně stará o čistotu na veřejných prostorech zahrnující veřejné WC a sprchy pro pokoje TOUR, chodby, sprchy a společenskou místnost. Každé dvě noci jsou hostům vyměněny ručníky a vyprázdněny koše. V případě nutnosti jsou doplněny veškeré toaletní potřeby. Při delších pobytech se po týdnu vyměňuje i celé povlečení a prostěradlo. Na vyzvání hosta i častěji.

Činnost pokojské:

- Úklid pokojů po odjezdu hostů, servis v pokojích, kde hosté zůstávají.
- Úklid ve veřejných prostorech (chodba, schodiště, společné WC a sprchy).
- Údržba blízkého okolí pensionu (zametání přístupové cesty, vytrhávání plevele, odhazování sněhu a solení).
- Průběžná kontrola čistoty oken, dveří.
- Utírání prachu.
- Zalévání květin.
- Praní záclon, ubrusů a deček.

## **2.3 Balíčkové služby a slevy**

Pension v současné době nenabízí žádné balíčky ať už sezonní či stálé. Po konverzaci s provozovatelem se dle jeho slov vytváření balíčků v takto malém pensionu nevyplatí. Pokud však skupina hostů hodlá v pensionu pobývat dlouhodobě, nebo na turnusy, je možné

dohodnout se na nižší sazbě za osobu a noc. Funguje tedy možnost vytvoření množstevní slevy.

### **Způsoby distribuce a komunikace**

Pension Cristal využívá zejména přímého prodeje, a to z jeho webových stránek. Zde jsou k dispozici telefonní kontakty, email i přímý rezervační formulář na ubytování.

Potenciální hosté mohou na pension Cristal narazit například na webových stránkách pensiony.cz nebo booking.com a skrze ně provést svoji rezervaci.

Rezervace ubytování je umožněna i skrze vlastní stránky pensionu, kde stačí vyplnit nezbytné údaje a rezervaci odeslat. Další komunikace probíhá pomocí emailové adresy.

Nejčastější formou rezervace je ta telefonická, pro hosty je to totiž nerychlejší způsob, jak zjistit volné kapacity ubytování.

### **Formy nabídky produktů**

Pension má stanovený ceník, který je dostupný na jeho webových stránkách a zároveň i na recepci pensionu. Zde jsou zahrnuty ceny pultové a zvýšené a také ceny za doplňkové služby. Sem patří příplatek za snídaní, pozdější odjezd z pokoje, za psa a za přistýlku na pokoji. Ceník doplňkového prodeje je k dispozici přímo na recepci.

### **Reklama**

Hlavní propagací jsou webové stránky objektu a srovnávací portály, na kterých je pension umístěn spolu s dalšími ubytovacími středisky. Pension se nachází u frekventované silnice a tak zde nechybí billboard s logem pensionu pro snadné nasměrování nově přijíždějících hostů.

### **Konkurenční boj**

Pension Cristal je jedním z 813 ubytovacích zařízení, které v roce 2016 dle Českého statistického úřadu, (dále jen ČSU), nabízeli své prostory k přenocování hostů v Jihomoravském kraji. Provozovatelé každého z ubytování si musejí položit zásadní otázku, a to čím se odlišit od konkurence, či co nabídnout jako přidanou hodnotu. V pomyslném boji o zákazníka pension Cristal sází v první řadě na domácí atmosféru. Tento pocit v hostech vyvolávají pokoje vymalované v uklidňující zelené barvě, barevně sladěné ložní prádlo a ručníky v teplých barvách žluté a zelené a také instalace elektrických difuzérů do pokojů i ve veřejných prostorách s příjemnou vůní.

Ve společenské místnosti mají hosté možnost použít kávovar, v recepci dávkovač na vodu. K dispozici je celodenně i lednice před vchodem do společenské místnosti.

### **Platební podmínky**

Pro platbu za služby v pensionu lze využít různé způsoby. Doba jde rychle kupředu a tak je zde již naprostou samozřejmostí platba kartou i bezkontaktně, vedle klasické platby



v hotovosti. Firmy pro změnu za své zaměstnance většinou využívají platby formou zálohových faktur a následný převod částky na účet pensionu. Kupony a stravenky v pensionu nejsou akceptovány. Pro shrnutí lze konstatovat, že se v pensionu dá uhradit poplatek za ubytování těmito způsoby:

- Platba v hotovosti.
- Platba kartou (i bezkontaktně).
- Platba převodem na účet.
- Platba fakturou.

### **Vedení pensionu Cristal**

V následujícím odstavci představím osoby figurující ve vedení, provozu a spolupráci s pensionem.

#### **Majitel objektu**

Pan podnikatel Pavel Buďa je vlastníkem celého objektu Cristal a dále pak pronajímá různým podnikatelským subjektům jeho části. Jedná se o kulturní sál, pension, hernu/bar a hudební klub.

#### **Pronájemce/ provozovatelé**

Dušan Tomšík je podnikatelem v oblasti pohostinství, kde má mnohaleté zkušenosti. V pronájmu má kulturní sál Cristal,(dále jen KD Cristal), který úzce sousedí s pensionem a v jeho prostorách se nachází také prádelna a sklad sloužící pensionu. Manželka pana Tomšíka, Lucie Tomšíková pak provozuje jmenovitě samotný pension Cristal. Na všech důležitých otázkách ohledně vedení se manželé Tomšíkovi podílejí společně.

#### **Zaměstnanci**

Pro správný chod pensionu Cristal přispívají tři zaměstnanci – Dvě recepční a jedna pokojská. Vzhledem ke kapacitě pensionu není třeba více zaměstnanců.

Pracovní doba recepčních je následující: Jedná se o střídání po dnech, tedy pracovní doba jedné recepční se shoduje s provozní dobou pensionu

Pracovní doba pokojské je z části flexibilní. Začátek pracovní doby je od 7:30 a dále se odvíjí od počtu pokojů, které je třeba uklidit po odjezdu hostů a těch ve kterých je třeba provést servis v pokoji, kde hosté zůstávají. V případě, že v daný den není třeba pokojské služby, pokojská provádí úklid na veřejných místech nebo provádí běžnou údržbu oken, či praní záclon atd., může být také v daný den odvolána.

## **Externí spolupracovníci**

Pension spolupracuje s firmou zabývající se praním hotelového prádla a také s dodavatelem drobného občerstvení, který se stará také o výměnu barelů s vodou v dávkovači, které jsou k dispozici hostům na recepci zdarma.

## **3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A ANALÝZA ČINNOSTI PENZIONU CRISTAL**

V praktické části bylo zapotřebí provést dotazníkové šetření v pensionu Cristal. Cílem jedné verze dotazníku bylo zjistit mínění zaměstnanců o chodu pensionu a kvalitě pracovních podmínek a druhá verze sloužila pro zjištění názorů jednotlivých hostů pensionu. Z těchto zjištěných dat bylo třeba vytvořit závěr, v tomto případě návrh na zlepšení, které bylo zapotřebí ekonomicky vyčíslit v analytické části práce.

Dotazníky obdrželi hosté pensionu i jeho zaměstnanci v českém jazyce a byli informováni, že dotazník je zcela anonymní. Data získaná v tomto dotazníkovém šetření byla dále zpracována do přehledných grafů s procentuálním vyjádřením a komentářem.

### **3.1 Tvorba dotazníku**

V následujících odstavcích bylo podrobně popsáno, jak probíhalo dotazníkové šetření a následně je zde vytvořena podrobná analýza s procentuálním vyjádřením. Dotazníky byly vytvořeny v tištěné podobě, jelikož se tato forma zdála nejvhodnější vzhledem k povaze hostů pensionu. Po konzultaci s recepcí a na základě předešlých vlastních zkušeností s provozem bylo naznáno, že naprostá většina hostů se ubytovává na základě telefonické rezervace a tudíž dotazník v elektronické podobě by pravděpodobně neměl využití. Emailový kontakt totiž není při rezervaci vyžadován.

### **3.2 Dotazník pro zaměstnance**

Dotazník pro zaměstnance byl složen ze 4 otázek týkajících se jejich výkonu práce. V každé z otázek byl vytvořen prostor k zamyšlení a popsání obsáhleji situaci.

### **3.3 Podoba dotazníku pro hosty**

Dotazník pro hosty obsahoval 9 otázek týkajících se jejich pobytu a pocitů z pensionu a jeho nabízených služeb. V každé z otázek byl prostor pro vlastní náměty či komentáře.

### **3.4 Návratnost dotazníků**

Dotazník byl vypracován ve 100 ks vyhotovení pro hosty pensionu Cristal a 3 dotazníky byly vyhotoveny pro zaměstnance pensionu. Návratnost dotazníků pro hosty pensionu byla stoprocentní, a proto se dalo s výsledky dotazníků dále pracovat.

### **3.5 Období dotazování**

Dotazníkové šetření probíhalo v termínu od 1.11 – 30. 11. 2017. Po domluvě s recepční službou byly hostům dotazníky předkládány již při ubytování, a posléze byli požádáni, aby dotazník po vyplnění vrátili zpět na recepci.

### **3.6 Cíl dotazníkového šetření**

Cílem bylo zjištění mínění hostů a také zaměstnanců v pensionu. Díky vysoké návratnosti se dalo vytvořit stanovisko, které může v budoucnu vést v pensionu Cristal ke zvýšení návštěvnosti a zároveň vyššímu povědomí o pensionu u veřejnosti. Ze získaných dat byl vytvořen návrh za pomoci analýzy SWOT a akční strategie SMART popsané v teoretické části této bakalářské práce.

### **3.7 Analýza vnitropodnikových dat z dotazníkového šetření – zaměstnanci pensionu**

Dotazník pro zaměstnance měl 4 otázky s možností otevřené odpovědi, přičemž zaměstnanci byli požádáni o co největší konkrétnost vzhledem k tomu, že v pensionu pracují pouze 3. Jedná se o dvě recepční a jednu pokojskou.

Dotazník byl zaměstnancům předán v předstihu, před dotazníky pro hosty. Důvodem byl fakt, že zaměstnanci mají dobré povědomí o dotazech a připomínkách od hostů a názory zaměstnanců tedy dále posloužily při tvorbě dotazníku pro hosty pensionu.

V následujících řádcích byl podrobně rozebrán dotazník pro zaměstnance pensionu. Ke každé otázce náleží odpovědi všech tří zaměstnanců:

**Otázka č. 1:** Jak jste spokojen/a s pracovními podmínkami?

Možnosti v této otázce byly čtyři – naprosto spokojen, celkem spokojen, mírně nespokojen, naprosto nespokojen.

Jeden ze zaměstnanců uvedl celkem spokojen, ostatní dva byli naprosto spokojeni. V další otázce pak měly možnost vysvětlit zvolení této odpovědi.

**Otázka č. 2:** Popište prosím, co konkrétně by se mělo zlepšit, příp. s čím jste spokojen/a?

Recepční si přály úpravu pracovní doby, která zahrnuje aktuálně směny celodenní od 6:30 do 22:00. Další námitky nebyly uvedeny.

Paní pokojská uvedla nedostatky:

- Vyměnit zastaralé splachovací zařízení u WC
- Těžké postele v pokojích vyměnit za lehčí
- Zútulnit pokoje např. květinami a obrazy

**Otázka č. 3:** Chybí Vám nějaké zařízení či vybavení, které by Vám zpříjemnilo/zjednodušilo výkon práce?

Jeden ze zaměstnanců by ocenil kvalitní polohovací židli do recepcce. Druhý zaměstnanec uvedl, že mu žádné vybavení nechybí.

Paní pokojská uvedla jako chybějící vybavení parní čistič na kachle.

Poslední otázka byla doplňková pro krátké zamyšlení:

**Otázka č. 4:** Co by se podle vás mělo změnit, aby se zvýšila návštěvnost pensionu?

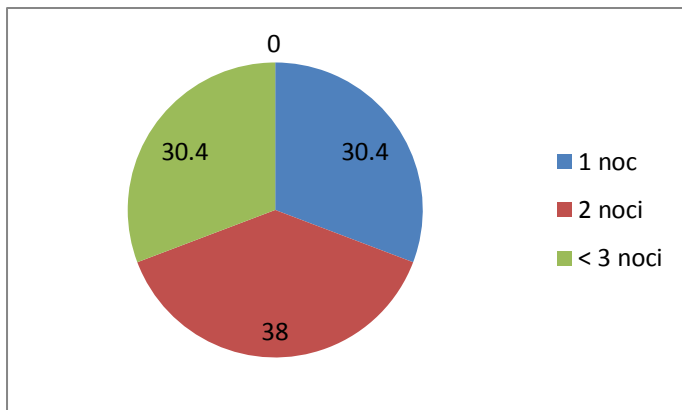
Dva zaměstnanci zmínili dovybavení kuchyňky vařičem a k tomu potřebným vybavením (hrnce, pánvičky apod.)

Třetí ze zaměstnanců uvedl jako důvod zvýšení návštěvnosti výměnu zastaralého vybavení pokojů a také jejich zútulnění.

### **3.8 Analýza vnitropodnikových dat z dotazníkového šetření – hosté pensionu**

**Otázka č. 1:** Počet dní pobytu

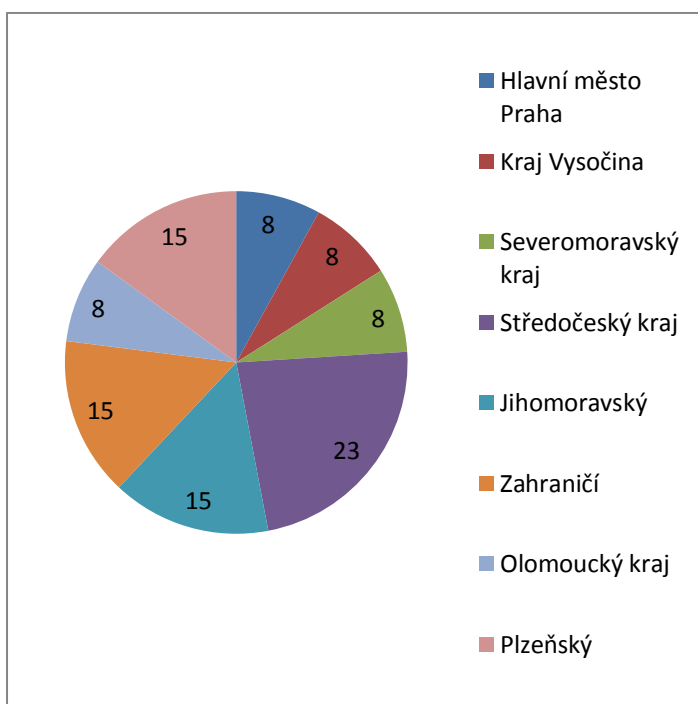
V této otázce bylo cílem zjistit, jak dlouhou dobu hosté nejčastěji stráví pobytem v pensionu. V případě větší fluktuace hostů by byly některé prvky zlepšení zbytečné, jelikož by je hosté nestihli využít. V tomto případě bylo pozitivní zprávou, že nejvíce hostů v pensionu pobývalo delší čas, tím pádem jsou schopni plánované změny využít. V dalších otázkách bylo cílem snažit se zjistit, které z navrhovaných zlepšení by bylo ideální pro hosty a aby současně splňoval model akční strategie SMART, který byl proveden po zpracování dotazníkových odpovědí.



Graf 1: Počet dní pobytu. Zdroj: vlastní

### Otázka č. 2: Kraj, ve kterém bydlíte

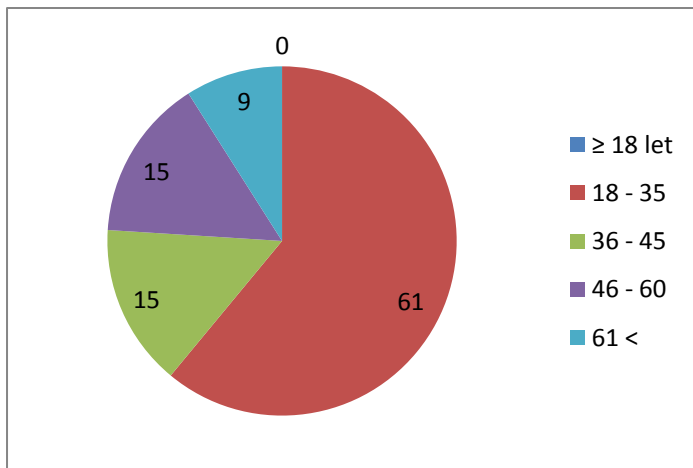
Tato otázka sloužila pouze orientačnímu zjištění, odkud pension Cristal hosté navštěvují. Díky této informaci je možno zvážit různé formy propagace právě v nejvíce se vyskytujícím regionu.



Graf 2: Kraj trvalého pobytu. Zdroj: vlastní

### Otázka č. 3: Uveďte prosím rozmezí Vašeho věku

Díky tomu, že bude známo nejfrekventovanější věkové rozmezí, je možno se při rozhodování o změnách v pensionu zaměřit na cílovou skupinu a tím docílit převážné spokojenosti hostů. Z grafu je patrné, že nadpoloviční většinu tvořila v pensionu skupina hostů ve věku od 18 do 35 let.



Graf 3: Věk respondentů. Zdroj: vlastní

#### Otázka č. 4: Sociální zařazení

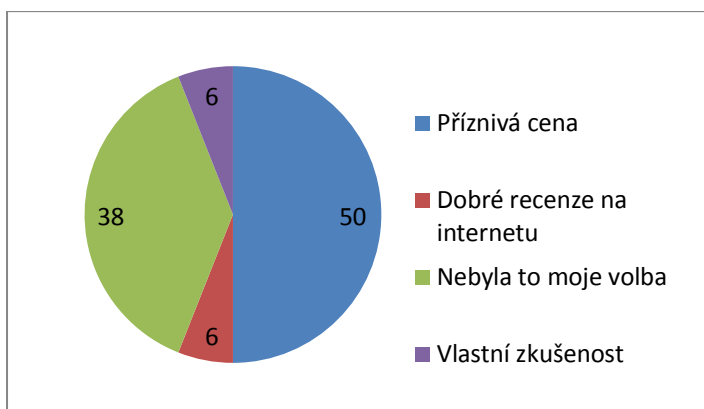
V otázce č. 4 naprostá většina dotázaných hostů (zde 100 %) označila v této otázce odpověď pracující.

#### Otázka č. 5: Účel pobytu

V této otázce byly na výběr pouze dvě možnosti, a to buď pracovní pobyt či rekreace. 83 % dotazovaných bylo v pensionu za účelem pobytu souvisejícím s pracovní činností a zbylých 17 % za účelem rekreace. Z výsledků otázek č. 4 a 5 se dá usoudit, že pension slouží převážně pro pracující, kteří zde tráví čas za účelem služební cesty. Dle těchto závěrů se bude dále odvíjet další postup při výběru vhodného a efektivního zlepšení pro pension celkově.

#### Otázka č. 6: Co Vás přimělo ubytovat se právě v pensionu Cristal?

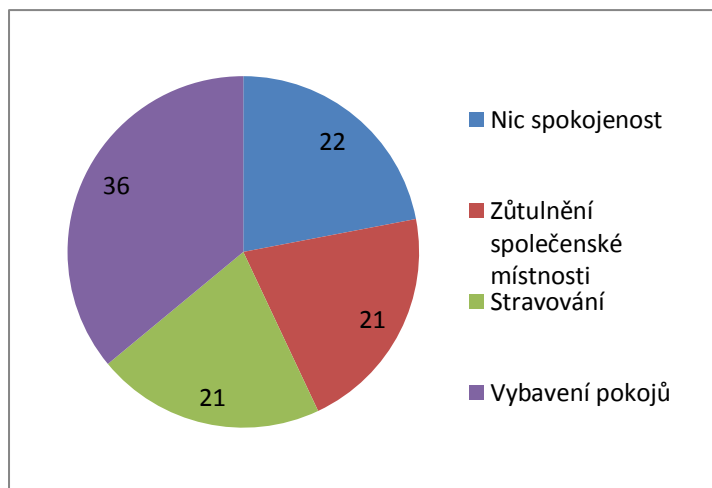
Tato otázka měla za účel zjistit důvod výběru pensionu Cristal. Z výsledků je patrné, že 50 % dotázaných považuje ceny ubytování za příznivé, což je dobré znamení o příznivě nastavené cenové politice. Dalších 37 % dotázaných nebylo zasvěceno do rozhodování a někdo další rozhodoval místo nich (v těchto případech se jednalo o zaměstnavatele).



Graf 4: Důvod výběru pensionu Cristal. Zdroj: vlastní

**Otázka č. 7:** Uvítali byste zkvalitnění dosavadních služeb v některých oblastech?

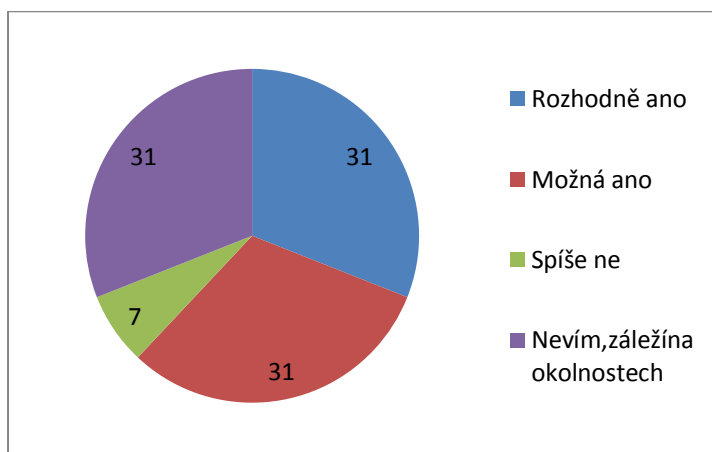
Na základě dotazníků předložených zaměstnancům pensionu bylo, z jejich připomínek k provozu ubytování a námětů k vylepšení, vybráno několik oblastí změn, které by bylo možné v pensionu zavést. Odpovědi hostů byly následující:



**Graf 5:** Zkvalitnění služeb v pensionu. Zdroj: vlastní

**Otázka č. 8:** Byli byste ochotni zaplatit vyšší cenu za ubytování za předpokladu realizace některého ze zlepšení?

Uvedená otázka byla velice důležitá, neboť pokud by hosté požadovali změnu, avšak nebyli ochotni případně připustit zvýšené náklady za ubytování, změny by pravděpodobně nemohly být realizované.



**Graf 6:** Ochota připlacení za ubytování. Zdroj: vlastní

**Otázka č. 9.:** Jak jste spokojeni s ubytováním?

Respondenti mohli zvolit mezi následujícími možnostmi: Nad očekávání, dle očekávání, hůře než mé očekávání a absolutně pod mé očekávání. V této otázce se všichni dotazovaní shodli na odpovědi „dle očekávání“, což značí kvalitní prezentaci pensionu na webových stránkách s dostatečným popisem služeb a vybavení.

### **3.9 Shrnutí**

V dotazníkovém šetření byli hosté nejprve dotázáni na základní osobní údaje (rozmezí věku, kraj trvalého bydliště, sociální zařazení a účel pobytu) v druhé polovině dotazníku se již přešlo k jádru věci a tedy otázky byly směřovány k zjištění subjektivního zhodnocení výběru ubytování, nabízených služeb a v neposlední řadě byly podány 4 oblasti, ve kterých by mohlo nastat zlepšení a zkvalitnění poskytovaných služeb.

Toto dotazníkové šetření pro hosty přineslo mnoho zásadních informací, které sloužily k dalšímu zpracování v analýzách. Díky dotazníkům pro hosty bylo zjištěno mnoho pozitivních faktů. Jedná se například o věk ubytovávaných, který se nacházel převážně ve věku 36-45 let a jednalo se tedy o hosty pracující. Dále také mnoho respondentů uvedlo, že pokud by se realizovalo některé z návrhů na zlepšení, je ochotno zaplatit za ubytování vyšší cenu. Tato informace byla pro budoucí vývoj návrhu zlepšení velmi potěšující.

Dotazník určený pro zaměstnance obsahoval otázky týkající se zhodnocení současných pracovních podmínek a zamyšlení nad tím, co by napomohlo k jejich zlepšení. Další otázka se tázala na chybějícího vybavení potřebného k výkonu práce a poslední z otázek byla doplňková (k zamyšlení). Zde se měli zaměstnanci zamyslet, jak by se dle jejich názoru dala zvýšit návštěvnost. Velký důraz byl kladen na konkrétnost a obsáhlost otevřených odpovědí. Dotazníkové šetření zde odhalilo nejen klady, ale i zápory v denním provozu pensionu. Z kladů lze zmínit spokojenost se zaměstnáním celkově. Nedostatky byly uvedeny následující:

- Chybějící a zastaralé vybavení v pokojích.
- Dlouhá pracovní doba na recepci.

Celkový přínos tkví zejména v získání podkladů pro určení cesty dalšího rozvoje pensionu Cristal.

### **3.10 SWOT Analýza**

Silné stránky:



- Umístění pensionu v blízkosti Brna a tudíž mnoho příležitostí pro kulturní či pracovní vyžití hostů.
- Mnoho stálých hostů, kteří se často opakovaně do pensionu vrací.
- Zázemí pro jednoduchou přípravu a ohřev vlastního jídla.
- Možnost ubytování se psem.
- Nejnižší cena ubytování v Rosicích (pro dvě osoby).

#### Slabé stránky

- Občas špatné připojení k internetu.
- Nemožnost vlastního vaření v kuchyňce.
- Minimální počet zaměstnanců.
- Zastaralé vybavení.
- Neodhlučněné stěny.

#### Příležitosti

- Prostor pro zvýšení ceny.
- Nákup novějšího vybavení do pokojů.

#### Hrozby

- Konkurenční boj mezi dalšími ubytovacími zařízeními v Rosicích.
- Inflace a nutnost zvyšování cen služeb.

### **3.10.1 Strategie vyplývající z provedené analýzy**

Na základě provedené analýzy SWOT bylo zjištěno, že pension Cristal si zakládá na prozákaznickém přístupu a daří se mu vyhovět hostům v jejich specifických požadavcích. Nabízí různé druhy doplňkových služeb, mimo samotné ubytování. Nejen díky tomuto faktu je návštěvnost poměrně stálá a spokojenost hostů je odměnou za vynaložené úsilí. Nezbyvá tedy než pokračovat v neustálém zkvalitňování již nabízených služeb a pokusit se čas od času zpestřit nabídku něčím novým, co hosty potěší. Příkladem může být navrhované zútulnění pokojů květinami.

## **4 NÁVRHOVÁ ČÁST**

V této části bude podrobně představen postup při zlepšování podmínek vedení a celkového zkvalitnění provozu pensionu.

### **4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, co by mohlo přispět ke zlepšení vedení pensionu Cristal. Na základě odpovědí zaměstnanců a všech dotázaných hostů pensionu, byl vytvořen výčet návrhů, které by dle jejich odpovědí byly přínosem. Tento výčet návrhů byl zkonzultován s provozovatelem pensionu a na základě všech získaných informací se konkrétně jednalo o následující skutečnosti doprovázené cíli:

### **4.2 Aplikace akční strategie SMART**

#### **S – specifics:**

- Pořízení ploténkového vařiče a sady nerezových hrnců a teflonových pánví
- Zakoupení parního čističe na kachle
- Zakoupení tzv. zesilovače wifi signálu

#### **M – measurable:**

Konkrétně se jedná o zakoupení:

- 1 ks dvouploténkový vařič.
- Sada 5 nerezových hrnců.
- Zakoupení parního čističe LEIFHEIT Čistič oken WindowCleaner 51003.
- 2 ks wifi zesilovače Gembird WNP-RP-002-W.
- 18 ks Fíkus malolistý v květináči.

#### **A – agreed:**

Navrhované změny byly konzultovány s vedením pensionu – provozovatelem Dušanem Tomšíkem.

#### **R – realistic:**

Cíl je možné realizovat za předpokladu vlastnění stanoveného volného kapitálu a možnosti zvýšit cenu ubytování dle kalkulace.

**T – timebound:** Pro nákup veškerého vybavení uvedeného výše byl stanoven termín do června 2018. Na zavedení příslušenství do provozu byl stanoven termín do konce července, tedy 31. 7. 2018.

#### **4.3 Pořízení položek do pensionu**

- Dvouploténkový vaříč

Z dotazníkového šetření bylo vyzorováno, že jak zaměstnancům, tak některým hostům pensionu chybí v kuchyňce vaříč na přípravu jídla. Vzhledem k malým prostorům společenské místnosti je pořízení klasického sporáku prostorově nevýhodné.

Jelikož kuchyňská linka v pensionu nabízí prostor na pracovní desce, bylo provozovatelem odsouhlaseno zakoupení dvou ploténkového vaříče, který nabízí řadu výhod. Rozhodujícím kritériem při koupi byla úspora místa i energie. V porovnání s klasickým plynovým či elektrickým sporákem se jedná, dle výrobce o úsporu o několik procent.

- Sada nerezových hrnců

Sada obsahuje 5 kusů nádobí v nerezovém provedení. Nerezové provedení má oproti jinému materiálu výhodu hlavně v tepelné izolaci. Pokrmy jsou tedy ohřívány rovnoměrně a urychluje se doba dokončení pokrmu s možností dovaření po vypnutí vaříče.

- Parní čistič

V dotazníku pro zaměstnance v otázce co by zaměstnancům pomohlo k jednoduššímu výkonu práce, zmínila paní pokojská zakoupení parního čističe na kachle.

- Wifi zesilovač

Wifi zesilovač slouží ke zvýšení kvality signálu wifi připojení. Je vhodný tam, kde dochází k rušení wifi signálu jiným podobným vysílačem, jako je například satelitní TV.

Vzhledem k tomu, že dotazovaní hosté v dotazníku často zmiňovali problémy s wifi připojením, pořízení wifi zesilovačů by mělo tento problém eliminovat.

- Fíkus malolistý

Tato rostlina je velice rozšířená díky své nenáročnosti a také vlastnostem působících příznivě na zdraví. Má totiž schopnost čistit vzduch v místnosti a pohlcuje škodliviny z ovzduší. Doporučuje se jí tedy umístit do ložnice. Z tohoto důvodu byl vybrán jako nejvhodnější druh rostliny.

#### 4.1 Ekonomické vyčíslení

V následující kapitole budou vyčísleny plánované změny v pensionu. Přehled nakoupených položek byl přehledně zasazen do tabulky.

#### 4.2 Výpočet nákladovosti

Položka	Počet ks	Cena za 1 ks	Cena celkem	Úspornost/nákladovost	Roční náklady
Dvouploténkový vaříč	1	599	599	2200 W	8432 Kč *
Sada nerezových hrnců	5	399	399	-	-
Parní čistič	1	1199	1199	1200 W	7665 Kč **
Zesilovač wifi signálu	2	489	978	5 W	306 Kč ***
Fíkus malolistý	18	169	3042	-	-
Celkem:			6217		16 403 Kč

Tabulka 1: Nákladovost pořízeného inventáře. Zdroj: vlatní

#### Vysvětlivky k tabulce:

- Cena při průměrné ceně 3,5 Kč za kWh a průměrnému užívání 3 hodiny denně.
- Cena při průměrné ceně 3,5 Kč za kWh a průměrné době užívání 5 hodin denně.
- Cena při průměrné ceně 3,5 Kč za kWh a nepřetržitému provozu.

#### 4.3 Zvyšování nákladů

Vzhledem k aktuálnímu trendu inflace, je zvyšování cen nedílnou součástí dlouhodobého stavu na ekonomickém trhu. V současnosti se inflace v České republice meziročně pohybuje na hranici 2,2 %. Od 1. čtvrtletí 2017 došlo ke zvýšení spotřebních cen ve většině oddílů spotřebního koše. Z toho pak nejvíce právě v oblasti stravování, ale také ubytování, rekreaci a kultuře. Co se týče pensionu Cristal, ceny ubytování se od roku 2016 nijak nezměnily a je tedy jen otázkou času a kvalitativního rozvoje v pensionu, kdy bude úprava cen nevyhnutelná.

## ZÁVĚR

V teoretické části bylo cílem nastudovat předem doporučenou literaturu a následně pojednat o vedení blíže nespecifikovaného subjektu cestovního ruchu. S tím souvisely další tématické celky nezbytné pro pochopení a jsou jimi manažerské role, krizové řízení, strategický management a také minimální požadavky na provoz ubytovacího zařízení dané zákonem.

V praktické části bylo úkolem zpracovat dotazníkové šetření cílené na hosty pensionu Cristal a také jeho zaměstnance. Cílem tohoto šetření bylo primárně zjistit, jaké jsou postoje hostů a zaměstnanců vůči chodu pensionu a jeho nabízených službách. Dále také ohledně vybavení pensionu. Z následného zpracování dotazníků vyplynulo několik kladů ale také nedostatků. Po provedení SWOT analýzy a metody SMART byla vytvořena strategie dalšího rozvoje pensionu. Bylo navrženo zakoupení nového potřebného vybavení, které bylo často zmiňováno v odpovědích z dotazníků jako nedostatek. V závěru práce byly tyto položky zasazeny do přehledné tabulky s celkovou nákladovostí a očekávanou nákladovostí za rok.

Na základě provedeného dotazování a provedení potřebných analýz bylo zjištěno, že pension Cristal si vede poměrně dobře, co se týče spokojenosti hostů i zaměstnanců avšak i zde jsou trhliny v podobě některého chybějícího vybavení a tímto lze tvrdit, že cíl v zadání bakalářské práce byl splněn.

Bakalářská práce je využitelná pro majitele pensionu Cristal se kterým byla konzultována a řada výsledků vyplývajících z provedených analýz a zejména návrhová část je akceptována a postupně zaváděna do činnosti pensionu. Práce může být taktéž motivací pro ostatní pensiony v České republice (je jich řádově několik tisíc) k realizaci změn a zkvalitnění služeb pro potenciálního zákazníka.

## ZDROJE

- [1] SUCHÁNEK, Petr. *Management hotelnictví a cestovního ruchu*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová Brno, 2012. ISBN 978-80-87300-25-1.
- [2] SUCHÁNEK, Petr. *Ekonomika a řízení podniku ubytovacích služeb: distanční studijní opora*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2008. ISBN isbn978-80-87300-00-8.
- [3] VÁLKOVÁ, Dagmar a Renáta MRÁKOTOVÁ. *Manažer podniku v cestovním ruchu: modul 05*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. ISBN 978-80-7410-002-4.
- [4] 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.
- [5] MATUSIKOVÁ, Lucja, Terezie BARTUSKOVÁ, Martin ČERNEK, Marie MIKUŠOVÁ, Marcela PAPALOVÁ, Petr ŠNAPKA a Kateřina ZELINKOVÁ. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. Seriesofeconomicstextbooks. ISBN 978-80-248-3605-8.
- [6] [online]. [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <http://www.hotelstars.cz/metodika-klasifikace#4>
- [7] KRUIŠOVÁ, Hana a Hana ZÁBRANSKÁ. *Řízení a organizace ubytovacích a stravovacích služeb: vybrané kapitoly*. Praha: Vysoká škola obchodní v Praze, 2010. ISBN 978-80-86841-28-1.
- [8] ŽÁČEK, Vladimír. *Management podniku*. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04370-7.
- [9] KONEČNÁ, Marika. *Ekonomika a řízení podniku služeb a cestovního ruchu (část podniku služeb)*. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1989.
- [10] MINTZBERG, Henry, Bruce AHLSTRAND a Joseph LAMPEL. *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. Second edition. Harlow, England: FT Prentice-Hall, 2009. ISBN 978-0-273-71958-8.
- 
- [11] DONNELLY, James H. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

- [12] PETER F. DRUCKER. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: HarperBusiness, 1993. ISBN 088-73-0615-2.
- [13] [online]. [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/950046e2cf>
- [14] HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada, c2003. Expert (Grada). ISBN 802-47-0202-9.
- [15] KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024748351.
- [16] PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-2473-643-3.
- [17] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Přel. K. Kvapil. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

HDP – Hrubý domácí produkt

AHR - Asociace hotelů a restaurací České republiky

HOTREC - Konfederace zastřešující asociace hotelů, restaurací a kaváren v Evropě

ČSN - Chráněné označení českých technických norem.

ČSU – Český statistický úřad

KD – Kulturní dům



## SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

<b>Obrázek 3:</b>	Příklad organizační struktury ubytovacího zařízení	Strana 17
<b>Obrázek 4:</b>	Maslowova pyramida potřeb	Strana 18
<b>Obrázek 3:</b>	Vyobrazení matice GE	Strana 24
<b>Graf 1:</b>	Počet dní pobytu.	Strana 40
<b>Graf 2:</b>	Kraj trvalého pobytu.	Strana 40
<b>Graf 3:</b>	Věk respondentů.	Strana 41
<b>Graf 4:</b>	Důvod výběru pensionu Cristal.	Strana 41
<b>Graf 5:</b>	Zkvalitnění služeb v pensionu.	Strana 42
<b>Graf 6:</b>	Ochota připlacení za ubytování.	Strana 42
<b>Tabulka 2:</b>	Nákladovost pořízeného inventáře.	Strana 47