

Mendelova univerzita v Brně  
Provozně ekonomická fakulta

---

# Krizový management v hotelnictví

Diplomová práce

Vedoucí práce:  
Ing. Josef Zrůst, Ph.D.

Bc. Karolína Mičánová

Brno 2015



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Krizový management v hotelnictví** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

.....



## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Josefovi Zrůstovi, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky, které mi při zpracování této práce věnoval. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a příteli za podporu po celou dobu studia.



## **Abstract**

Mičánová, K. Crisis management in the hotel business. Diploma thesis. Brno, 2015.

The diploma thesis deals with the crisis management applied in the hotel business. The main objective of this thesis is to formulate recommendations for the area of crisis management for the selected hotel. The external environment is analyzed through PEST analysis and Porter's five forces model. Analysis of company resources is the starting point for assessment of the internal environment. According to these analysis are determined weaknesses and threats that could potentially cause a crisis situation. For these crisis situations are proposed recommendations to eliminate them.

**Keywords:** crisis, crisis management, quick solutions, risk management, environment analysis.

## **Abstrakt**

Mičánová, K. Krizový management v hotelnictví. Diplomová práce. Brno, 2015.

Diplomová práce se věnuje krizovému managementu aplikovanému v hotelnictví. Hlavním cílem této práce je formulovat doporučení pro oblast krizového managementu pro vybrané hotelové zařízení. Vnější prostředí je analyzováno prostřednictvím metody PEST a Porterova modelu pěti sil. Analýza podnikových zdrojů je východiskem pro zhodnocení vnitřního prostředí. Na základě těchto analýz jsou určeny nejvýznamnější slabé stránky analyzovaného hotelu a hrozby, které mohou potenciálně způsobit krizovou situaci. Pro takto určené krizové situace jsou zpracována doporučení k jejich eliminaci.

**Klíčová slova:** krize, krizový management, okamžitá opatření, risk management, analýza prostředí.





## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b>	<b>12</b>
2.1	Analýza prostředí . . . . .	13
<b>3</b>	<b>Literární řešerše</b>	<b>15</b>
3.1	Risk management . . . . .	15
3.2	Krizový management . . . . .	17
3.2.1	Krizový scénář a krizový plán . . . . .	19
3.2.2	Krizový manažer . . . . .	20
3.2.3	Krizový tým . . . . .	21
3.2.4	Systém včasného varování . . . . .	22
3.3	Krise . . . . .	24
3.3.1	Fáze podnikatelské krize . . . . .	26
3.3.2	Příčiny krizí . . . . .	29
3.3.3	Růst podniku jako příčina krize . . . . .	31
3.3.4	Kauzální analýza . . . . .	34
3.4	Okamžitá opatření . . . . .	35
3.5	Hotelnictví . . . . .	37
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b>	<b>39</b>
4.1	Představení vybraného hotelu . . . . .	39
4.2	Analýza makroprostředí . . . . .	40
4.2.1	Politicko-právní faktory . . . . .	40
4.2.2	Ekonomické faktory . . . . .	42
4.2.3	Sociální a kulturní faktory . . . . .	45
4.2.4	Technické a technologické . . . . .	47
4.3	Analýza mikroprostředí . . . . .	48
4.3.1	Potenciální noví účastníci . . . . .	48
4.3.2	Konkurence . . . . .	49
4.3.3	Dodavatelé . . . . .	52
4.3.4	Odběratelé . . . . .	53
4.3.5	Substituty . . . . .	54
4.4	Dopady ekonomické krize na hotelnictví . . . . .	55
4.4.1	Realizovaná opatření hotelu . . . . .	61
4.5	Analýza vnitřního prostředí . . . . .	67
4.5.1	Hmotné zdroje . . . . .	67
4.5.2	Lidské zdroje . . . . .	68
4.5.3	Finanční zdroje . . . . .	69
4.5.4	Nehmotné zdroje . . . . .	69
4.6	Shrnutí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí . . . . .	71
4.7	Doporučení pro krizový management . . . . .	74

---

4.7.1	Nízká obsazenost . . . . .	75
4.7.2	Pokles spokojenosti hotelových hostů . . . . .	78
4.7.3	Problémy s lidskými zdroji . . . . .	81
<b>5</b>	<b>Diskuze</b>	<b>84</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>87</b>
<b>7</b>	<b>Literatura</b>	<b>88</b>
7.1	Knižní literatura . . . . .	88
7.2	Elektronické zdroje . . . . .	89
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů</b>	<b>92</b>

# 1 Úvod

Ekonomie a management nabízejí velmi širokou, až téměř nekonečnou, škálu témat a úhlů pohledu na tato témata. Zároveň se jedná o již desítky a stovky let zkoumané a popisované obory, k nimž každý závěr byl s největší pravděpodobností již vyřčen, každá myšlenka popsána a ke každému článku, stati či vědecké práci již existují předchozí verze, ať už přímo v ČR nebo v zahraničí.

Nezbývá proto než volit téma takové, které by nabízelo jak autorovi, tak čtenáři dostatečnou míru plurality názorů a pohledů na tutéž oblast a dostatečné množství možných závěrů. Pevně věřím, že krizový management je právě takovým tematickým okruhem.

Krizový management, ať již se týká libovolných oblastí (zdravotnictví, IT, bezpečnost státu apod.) poskytuje metody a nástroje, které mají umožnit úspěšné řešení problémů a minimalizování škod, jež byly krizovou situací způsobeny. Dále umožňuje přípravu na krizové situace spočívajících v tvorbě krizových plánů a jejich prevenci. V tomto směru tedy spatřuji velikou důležitost problematiky krizového managementu, neboť současná doba je charakteristická svými změnami (změny v preferencích zákazníků, změny v legislativě, změny v technologiích, ...), jež mohou přerůst až v krizi v případě, že podnik na ně není dostatečně připraven a schopen promptně reagovat. To i přestože jsou krizové situace, které mohou postihnou jakýkoliv subjekt v ekonomice, rozdílné a převážně nelze nalézt přesný návod, jak danou situaci co nejrychleji a nejefektivněji vyřešit.

Podnikatelské subjekty mnohdy stráví roky budováním své značky a především dobrého jména své organizace. Z tohoto důvodu je téměř nezbytností, aby takovéto podnikatelské subjekty byly schopny včasné a účinně reagovat na měnící se podmínky okolí, které by mohly vést až k samotné krizové situaci a ohrozit jejich životaschopnost. Není proto překvapením, že úspěšné podniky v tržním prostředí věnují nemalou pozornost „krizovému managementu“, dnes již zaběhlým termínem, neboť přispívá k udržení plynulého chodu podnikání a dobrého jména.

Krizový management je využíván v mnoha aspektech podnikatelského prostředí, například i odvětví hotelnictví, který představuje nedílnou součást cestovního ruchu. Cestovní ruch se jako takový podílí na tvorbě hrubého domácího produktu a snižuje nezaměstnanost (mimo dalších přínosů) a v důsledku toho je důležitou složkou každé ekonomiky. Stejně jako všechny podnikatelské subjekty, tak i subjekty orientované na oblast hotelnictví mohou být zasazeny krizí (nizká obsazenost, odchod klíčových zaměstnanců, špatné recenze atd.).

Z těchto důvodů se tato diplomová práce zabývá krizovým managementem v hotelnictví.

## 2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem diplomové práce je formulace konkrétních doporučení pro oblast krizového managementu pro analyzovaný hotel. K dosažení hlavního cíle je nezbytné naplnit dílčí cíle, které jsou následující:

- posouzení vlivů makroprostředí,
- posouzení vlivů mikroprostředí,
- vyhodnocení dopadů světové ekonomické krize na hotelnictví,
- analýza vnitřního prostředí konkrétního hotelu,
- zobecnění vybraných specifikovaných doporučení pro hotely podobného charakteru jako analyzovaného ubytovacího zařízení.

Diplomová práce je rozvrhnutá do dvou hlavních částí. V první části práce (literární rešerše) budou vypracována teoretická východiska problematiky krizového managementu. Tato východiska budou vypracována s využitím dostupné literatury.

Druhá část práce bude část praktická. Na jejím začátku budou prezentovány základní informace o analyzovaném hotelu a hotelové síti, která provozuje tento hotel.

Za účelem naplnění hlavního cíle a dílčích cílů této diplomové práce bude následně proveden monitoring aktuální situace cestovního ruchu, přesněji oblast hotelnictví. Vlivy makroprostředí, nebo-li národní ekonomiky, budou zkoumány prostřednictvím nejčastěji používané analýzy PEST. K hodnocení vlivů mikroprostředí bude aplikován Porterův model pěti sil, který umožní prozkoumání faktorů v přímém okolí analyzovaného hotelu. Analýza vnějšího prostředí bude sloužit jako východisko k identifikaci příležitostí a hrozeb.

Sekundární šetření orientovaného na oblast hotelnictví bude sloužit ke zhodnocení dopadů globální ekonomické krize z roku 2007. K tomuto účelu budou využity databáze Českého statistického úřadu, Eurostat, databáze výzkumů agentury Czech-Tourism a jiné elektronické zdroje. Tyto zdroje budou částečně využity i k zpracování analýzy makroprostředí a analýzy mikroprostředí.

V souvislosti s globální ekonomickou krizí budou popsána realizovaná opatření konkrétního hotelu reagující na zmíněnou krizi a to na základě informací od zaměstnanců hotelu a interních materiálů. Tato opatření budou následně hodnocena z hlediska jejich rychlosti implementace a efektivnosti.

Primární data budou získána prostřednictvím osobních rozhovorů se zaměstnanci konkrétního ubytovacího zařízení a podpůrně z interních podkladů. Cílem těchto osobních rozhovorů bude získání informací týkajících se provozu hotelu a zdrojů (materiálové, nehmotné, lidské a finanční), jež utvářejí vnitřní prostředí hotelu. Na základě takto získaných informací bude provedena analýza vnitřního prostředí, která bude podkladem k identifikaci silných a slabých stránek.

Výstupy analýzy vnějšího a vnitřního prostředí budou sumarizovány ve SWOT matici. V závěru vlastní práce budou formulována doporučení pro eventuální krizové situace, jež budou vycházet již uvedené SWOT matice.

## 2.1 Analýza prostředí

V rámci analýzy prostředí bude zkoumáno vnější prostředí (makroprostředí a mikroprostředí) a vnitřní prostředí podniku. K analýze makroprostředí bude použita PEST analýza, která rozděluje vlivy makroprostředí do čtyř základních skupin:

- Politicko-právní faktory - jedná se o faktory utvářející společenský systém, na němž je postavena činnost podniků. Systém je ovlivněn politickou situací a jejím vývojem.
- Ekonomické faktory - tyto faktory vyobrazují ekonomickou situaci dané země (např. vývoj HDP, daňová politika, nezaměstnanost, ...).
- Sociální a kulturní faktory - tyto faktory jsou určeny strukturou společnosti, zvyklostmi (kulturními či společenskými).
- Technické a technologické faktory - spočívají v inovačním potenciálu dané země, dále tempem technologických změn (Srpová, Řehoř, 2010).

Smyslem PEST analýzy je identifikace nejdůležitějších sil, které mohou mít vliv na podnik. Tato metoda také umožňuje identifikovat dlouhodobé vlivy či predikovat jejich budoucí výskyt (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Součástí analýzy vnějšího prostředí je dle Srpové a Řehoře (2010) i analýza mikrookolí, k čemuž lze využít Porterův model pěti sil. Cílem tohoto modelu je pochopení sil, které působí na dané odvětví, a identifikace takových sil, která mají pro podnik největší význam.

Za hlavní síly odvětví Porter (2008) uvádí:

- Konkurenty v odvětví - jde o intenzitu soupeření podniků mezi sebou, velikost konkurentů, růst na daném trhu apod.
- Potenciální nové účastníky - možní konkurenti, kteří musejí zhodnotit bariéry vstupu do odvětví (legislativa, vysoké kapitálové vstupy, ...).
- Dodavatele - mezi síly dodavatelů lze zařadit koncentraci dodavatelů, vysoké náklady při změně dodavatele či významný image dodavatele.
- Odběratele - charakteristiky odběratelů jako například jejich koncentrace, jaké jsou alternativní zdroje zásobování.
- Substituty - spočívá v možnosti koupě náhradního produktu.

Vnitřní prostředí bude hodnoceno na základě analýzy zdrojů podniku, jež spočívá v rozboru čtyř základních zdrojů. Mezi tyto zdroje spadají hmotné zdroje (pozemky,

budovy, stroje, ...), lidské zdroje (počet a struktura zaměstnanců, jejich kvalifikace, motivace), finanční zdroje (finanční struktura, stabilita podniku) a nehmotné zdroje (licence, patenty, ochranné známky apod.) jak uvádí Sedláčková (2006).

Rekapitulace a shrnutí předchozích analýz bude uskutečněna prostřednictvím SWOT matice, jejímž cílem je identifikovat silné a slabé stránky a dále určit příležitosti a hrozby vznikající ve vnějším prostředí.

- Silné stránky - představují vlastnosti podniku, díky kterým podnik může získat převahu nad svými konkurenty.
- Slabé stránky - jsou takové vlastnosti, které nepříznivě ovlivňují výkonnost podniku.
- Příležitosti - aktuální či budoucí podmínky okolí podniku umožňující zlepšení výsledku hospodaření.
- Hrozby - opět se jedná o podmínky okolí podniku, ale takovéto podmínky mohou negativně ohrozit činnost podniku (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001).

### 3 Literární rešerše

V rámci této části práce se nejdříve zaměřím na risk management, který považuji za důležitý základ krizového managementu. To v tom smyslu a z toho důvodu, že analýza rizik, rizikový plán a tedy i risk management by v každém podniku se správně nastaveným procesem řízení rizik měli předcházet managementu krizovému, neboť krizová opatření připravená pro případ krize by měla být vytvářena následně po zpracování analýzy rizik.

#### 3.1 Risk management

Risk management neboli řízení rizik by mělo být jednou z hlavních součástí podnikového managementu. Klade si za cíl zmapovat potencionální a současná ohrožení, nebo-li rizika, a díky využití shodných nástrojů a opatření snižovat pravděpodobnost jejich výskytu popřípadě snižovat jejich dopady (management-rizik.cz, 2012). Riziko v rámci řízení podniku podle Konigové (2007) kombinuje nejistotu se stěžejními cíly podniku a představuje jak míru příležitostí, tak míru ohrožení. Systém managementu rizik má být postaven na následujících složkách, které jsou propojeny a vzájemně na sebe navazují (viz obrázek 1)



Obrázek 1: Systém podnikového managementu rizik

Zdroj: management-rizik.cz, 2012

1. Strategie managementu rizik: První fáze systému je založena na znalostech možných hrozeb, určení jaké metody a postupy budou využity při analýzách. Strategii je nutno vyhlásit v podniku a usilovat o její přijetí a porozumění všemi složkami managementu.
2. Identifikace procesů a rizik: Mezi nejslabší články podnikového managementu patří analýza rizik, která zahrnuje identifikaci rizikových procesů, jejich rozbor, stejně tak jako identifikaci souvislostí a vazeb a stupně účinnosti preventivních opatření. Výsledkem analýz je seřazení rizik dle jejich dopadů pro podnik a podle pravděpodobnosti, že daná situace nastane. Důležité je použít vhodnou metodiku, které zúčastněné strany rozumí, a dokáží ji správně vyhodnotit (Southern Cross University, 2012).  
Hledáme ta rizika, která mají nejzásadnější dopad na podnik. Zde lze využít Paretovo pravidlo 80/20. Tedy pokud je možné ohodnotit dopady kvantitativně, tak 20 % úsilí přinese 80 % výsledek. Díky tomuto pravidlu pak lze za nejdůležitější rizika považovat ta, která mají největší hodnotu (VBC CZECH s.r.o., 2015).
3. Zvládání rizik: Jednou z možností v rámci zvládání rizik je možnost riziko akceptovat, aniž by byly přijata opatření k jeho eliminaci. Dále lze odmítnout riziko prostřednictvím zastavením aktivity (vyhnutí se riziku) nebo přijetím opatření ke snižování rizika. Hlavním cílem této fáze by mělo být především předejití negativním dopadům a jejich snižování. Zahrnuje zajištění zdrojů, určení faktorů pro hladkou a účinnou realizaci, návrh opatření a plán jejich implementace.
4. Monitorování rizik a dopadů: Může se jednat nejenom o jednorázové činnosti, ale i o soustavnou činnost podniku začleněnou do nástroje podnikového řízení, která je podnik výhodnější. Monitorování rizik spočívá v sledování zbytkových a nových rizik a současně umožňuje hodnocení efektivity procesu risk managementu.
5. Optimalizace podnikového systému managementu rizik: Výstupy z monitorování rizik by měly být využívány pro optimalizaci postupů pro řízení budoucích hrozeb (Southern Cross University, 2012).

Řízení rizik tak pro podnik představuje proaktivní přístup, tedy snahu předvídat a předcházet rizikovým událostem, které se mohou časem rozvinout v zdroj krizové situace. V případě, že se objeví krizová situace snižuje se význam risk managementu a naopak na důležitosti získává reaktivní přístup. Na tomto přístupu, který spočívá v reakci na nastalou krizovou situaci, je založen právě krizový management.

Krizový management je tedy odezvou na různé neočekávané situace a stává se „logickým rozšířením správně formulovaného systému řízení rizik na korporátní úrovni“ (Fotr, 2012, s. 290). Krizový management je dále detailněji popsán v následující podkapitole.



## 3.2 Krizový management

V předchozí kapitole jsem se zabývala risk managementem jakožto složkou podnikového managementu umožňující podniku předem identifikovat rizika a připravit plány, jak se s těmito riziky vypořádat. Nyní se hodlám zaměřit na oblast podnikového managementu, která se stává relevantní především v okamžiku, kdy z potenciálního rizika se stává skutečná krize (případně kdy se krize objeví sama v podobě, kterou riziková analýza nepředpokládala). Touto oblastí je krizový management.

Jakákoliv krize má negativní důsledky nejen pro samotný podnik, ale i pro jeho okolí. Právě negativní následky jsou příčinou snahy podniků postižených krizí o eliminaci těchto následků a obnovení původního stavu podniku, ve kterém se nacházel před počátkem krize (Zuzák, Königová, 2009).

Pro všechny organizace tedy krize představuje permanentní problém, jemuž je třeba čelit. Organizace v krizi spatřují komplexní problematiku, v rámci které řešení krizových situací vyžaduje komplexní přístup k eliminaci problémů z ní vyvinuté. V důsledku různorodé povahy krize, nelze lehce nalézt či vypracovat řešení, i přes existenci metodických postupů, nástrojů a zásad. Krize tím klade požadavek na tvorbu nových způsobů řízení, které lze interpretovat jako krizový management (Zapletalová, 2012).

Název krizový management byl poprvé použit v souvislosti Kabirbské krize roku 1962, kdy hrozila válka mezi USA a SSSR. Tento termín označoval kolektiv tehdejšího prezidenta spojených států J. F. Kennedyho, který si kladl za cíl omezit rizika vedoucí ke vzájemné konfrontaci. Po několik dalších období byl výhradně spojován s krizovými situacemi vojenského charakteru (Hálek, 2008). Podle Antušáka a Kopeckého (2002) se koncem 20. století používal termín management v podmínkách kritických změn a představoval situaci, která pro podnik začala být kritická vlivem neočekávaných změn ve vnějším podnikatelském prostředí.

Pro činnost krizového managementu jsou charakteristické specifické atributy, jak tvrdí Zapletalová (2012). Mezi tyto atributy lze začadit časovou tíseň, moment překvapení, nedostatečnou informovanost, netradiční nebo nevhodné postupy řízení a nedostatek kompetentních lidských zdrojů. Pro Zapletalovou (2012, s. 25) se v rámci krizového řízení dostává do popředí „příprava a výcvik lidí, neboť krize přináší nadstandardní situace, na které lidé obvykle nejsou připraveni“.

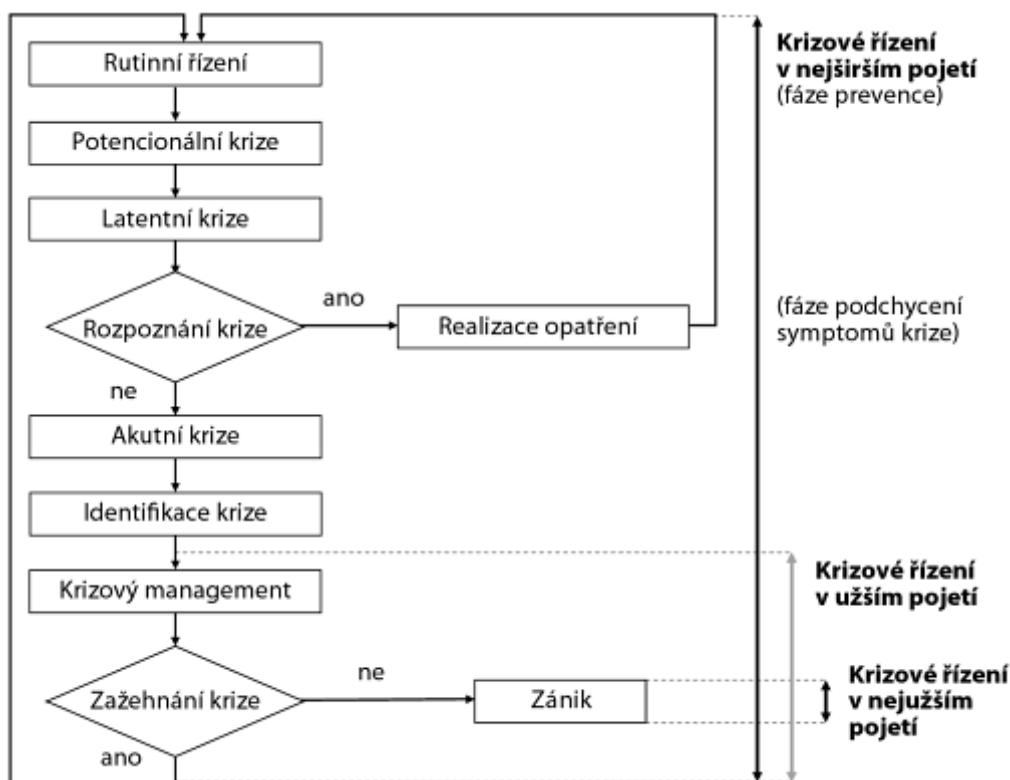
Krizový management je dle Vebera (2009) souhrnem manažerských přístupů a postupů, které jsou vytvořeny za účelem prevence a řešení krizových situací. Tento přístup sdílí i Hálek (2006), který dodává, že krizový management lze chápat ve dvou rovinách. První rovinou je užší pohled, který pod krizovým managementem rozumí soustavu metod a nástrojů pro zvládnutí krizové situace, jenž jsou aplikovány vedením podniku.

V širším pohledu (druhá rovina) se krizový management využívá jako preventivní opatření sloužící k identifikaci rizik, která potenciálně mohou vyvolat krizi (Hálek, 2006). Krizové řízení v tomto smyslu začíná mnohem dříve než lze pozorovat

krizovou situaci, jedná se tedy o permanentní proces, který se prostřednictvím opatření snaží zamezit vzniku krize (Zuzák, 2004).

Širší pojetí krizového managementu je možné tedy chápat jako preventivní fázi, jenž spočívá v zmapování rizik. Lze si povšimnout, že autoři Hálek a Veber směřují širší pojetí krizového managementu s risk managementem, neboť právě řízení rizik je procesem zkoumajícím rizika.

Zuzák a Königová (2009) dále rozšiřují přístupy ke krizovému řízení podniku o nejužšího pojetí krizového řízení. Nejužší pojetí krizového řízení je koncentrováno na jednání správce konkurzní podstaty, jehož základním posláním je zpeněžení majetku, který zůstal v zanikajícím podniku.



Obrázek 2: Rozdílné přístupy ke krizovému řízení

Zdroj: Zuzák, R., Königová, M. Krizové řízení podniku, s. 79

Z předchozích pojetí krizového managementu vyplývá, že nejširší pojetí krizového managementu je soustředěno na prevenci krizových situací. V rámci užšího pojetí lze tento pojem chápat jako systém zásad a nástrojů, které jsou aplikovány vedením podniku v případě krizového stavu. Nejužší pojetí naopak spočívá pouze v likvidaci podniku (Königová, 2007).

Osobně se domnívám, že krizový management nejen v hotelnictví, ale i v dalších podnikatelských sférách v českých podmínkách je podceňovanou oblastí podnikového

managementu. Především pak preventivní fáze krizového managementu (nebo lépe risk management). Manažeri podnikatelských subjektů krizové situace často přehlížejí a snaží se je přejít, aniž by jim museli čelit. Krizové situace tak řeší, až když jsou plně rozvinuté a v samotném důsledku negativně ovlivňují životaschopnost daného podniku.

Existuje nemálo principů využívaných před vznikem krizové situace, v jejím vývoji a následně po jejím ukončení, které tvoří základní metody krizového řízení. Cílem krizového managementu každého podniku je prevence veškerých krizových situací a efektivní řízení, aby tíseň nepropukla v krizi (Smejkal, Rais, 2010). Zapletalová (2012) považuje za cíl krizového managementu nejen připravenost na krizové situace a odhalování příčin jejich vzniku, ale také vytvářet a realizovat protikrizová opatření, připravit se na budoucí vývoj, který bude následovat po ukončení krize. Antušák (2013) doplňuje, že právě zabezpečení maximální krizové odolnosti podnikatelského subjektu má být hlavní cílem.

Ke zvyšování maximální krizové odolnosti podniků lze využít zpracování krizových scénářů a plánů, které jsou následně charakterizovány. Nenadálé krizové situace musí postihnutý podnik neodkladně řešit. Pokud bude na takové situace podnik připravený, snižuje se riziko ohrožení existence podniku. Všechny podniky se mohou připravit na krizové situace a to právě prostřednictvím tvorby krizových plánů a scénářů.

### 3.2.1 Krizový scénář a krizový plán

V některých případech je možné krizové situace předvídat. Zapletalová (2012) vymezuje dvě proměnné, které jsou zásadní právě pro predikci podnikatelské krize. První z proměnných je možnost předvídat krizi závislou na její podstatě, stádiu krizi a aktuálním vývoji podniku. Schopnost predikovat krizi, jenž se odvíjí od dostupnosti nezbytných informací, je druhou proměnnou. Právě zpracování krizových scénářů a krizových plánů umožňuje podniku být připravený na případnou krizi. Krizové scénáře a krizové plány mohou sloužit pro veškeré situace, které sám podnik definuje, jako krizové situace dodávají Zuzák a Königová (2009). Pro podnik krizové scénáře i plány představují cenný materiál, neboť zvyšují jeho celkovou připravenost na krizové situace.

Krizové scénáře a krizové plány jsou pro podnikatelské subjekty dobrovolné a tedy plně v jejich kompetenci. Nejsou používány v takových situacích, kterým se podnik rozhodne vyhnout nebo akceptuje riziko z nich plynoucí. Obvykle nejsou zpracovávány tehdy, když náklady na tvorbu krizového scénáře a následného plánu převýší možné ztráty (Königová, 2007).

I přes skutečnost, že manažeri nejsou povinni vytvářet jak krizové scénáře tak krizové plány, je opodstatněné věnovat čas na jejich zpracování. Hlavní důvod spatřují především v tom smyslu, že jejich zpracování umožňuje podnikatelským

subjektům být připravený na potenciální krizové situace.

### **Krizový scénář**

Krizový scénář podle Zuzáka a Königové (2009) popisuje předpokládané budoucí situace, které mohou ohrozit životaschopnost podniku. Jedná se pouze o možný předpokládaný vývoj, nikoli o predikci tohoto vývoje. Vzhledem ke krizovému managementu představuje krizový scénář popis vývoje krizových situací, u kterých management předpokládá, že mohou v podniku v budoucnosti nastat. Budoucí vývoj krizových situací by měl být založen na reálných skutečnostech. Krizový scénář primárně slouží jako materiál pro sestavení krizového plánu a zvyšuje odolnost podniku vůči krizi.

Za hlavní nevýhodu krizového scénáře Zapletalová (2012) spatřuje, že jde pouze o popis možné budoucí krizové situace. Z toho vyplývá, že ve skutečnosti se situace může vyvíjet úplně jinak, než jak je popsána v krizovém scénáři.

### **Krizový plán**

Po sestavení krizových scénářů je možné vypracovat krizový plán. Krizový plán definuje Smejkal a Rais (2010) jako komplex postupů, které jsou využity k řešení jednotlivých krizových situací. Krizový plán by měl dle Königové (2007) obsahovat dostupné informace, postupy a opatření potřebné k zvládnutí krizové situace. Nemělo by se však jednat o obsáhlý dokument, který by znemožňoval rychlé využití.

Krizový plán tedy poskytuje manažerům metody ke zvládnutí krizových scénářů. Krizové scénáře ale nemusejí pokrýt všechna možná rizika. V případě propuknutí takové krizové situace je krizový plán vypracovaný na předpokládaná rizika nepoužitelný a nebo aplikovatelný pouze podpůrně do té míry, do jaké lze aktuální situaci přirovnat k některé z již předpokládaných.

Krizové plány mají především pomáhat krizovým manažerům tlumit důsledky tísňových událostí tak, aby takové události nepřerostly v krizi (Smejkal, Rais, 2010). Krizový plán z hlediska jeho efektivity podle Antušáka a Kopečkého (2002) poskytuje manažerům návod pro řešení jednotlivých krizových situací. Obecně lze charakterizovat jako příručku ukazující eventuální východiska ze situací ohrožujících život podniku.

### **3.2.2 Krizový manažer**

Pro krizový management je důležitá osoba, kterou je krizový manažer. V případě, že se podnikatelský subjekt ocitne v krizové situace, tak právě v jeho kompetenci je úspěšně a efektivně vyřešit krizovou situaci v podniku.

Krizový manažer by neměl být člověk, který aktuální krizi způsobil. Mohlo by to vést k pochybnostem vedení podniku, zda takový člověk je schopen vyvést podnik z krize. Základním požadavkem je, aby byl výrazná manažerská osobnost, která je schopna podpořit týmového ducha a stmelit zaměstnance. Krizovým manažerem

může být pověřen stávající zaměstnanec, nebo lze využít poradenské firmy a krizovou situaci přenechat odborníkům v oboru (Zuzák, Königová, 2009).

Na krizového manažera jsou kladeny požadavky, které by měl splňovat, aby byl schopen vykonávat svoji činnost. Krizový manažer (vedoucí krizového týmu) by měl:

1. Být přesvědčený o správnosti věcí, které dělá; tj. měl by: mít schopnost anticipace a být vždy o krok napřed. Být nad věcí – tedy situaci zvládat, nikoliv být ovládán okolnostmi. Schopnost rychlé předpovědi situace a reakce na ni v co nejmenším časovém horizontu.
2. Mít rozsáhlé vědomosti a sžít se s rolí manažera: mít jak životní zkušenosti s řízením za extrémních situací, tak odborné znalosti týkající se tohoto tématu, tzn. znát metody zvládnutí rizika a znát metody zvládnutí vývoje rizika. Dále znát vnější okolí podniku, ale také jeho silné a slabé stránky.
3. Dokázat využívat pravou i levou mozkovou hemisféru.
4. Ovládat komunikační, týmové a empatické přístupy: schopnost kdykoliv navázat komunikaci, probuzení týmového ducha, dále ocenění, hodnocení, podpora a motivace spolupracovníků. V neposlední řadě zvládnutí jak týmových, tak vlastních negativních emocí.
5. Dokázat myslet pozitivně a být v dobré fyzické a psychické kondici (Fischerová-Katzerová, Češková-Lukášová, 2007)

Kromě výše uvedených požadavků, krizový manažer by měl být podle Tyson & Jackson (1997), jak uvádí Zapletalová (2012), vybaven:

- mocí - schopnost ovlivnit jednání a myšlení druhých osob,
- autoritou - aby podřízení zaměstnanci byli ochotní poslouchat,
- pravomocemi - oprávnění disponovat s majetkem.

V době krize představuje dle Zuzáka a Königové (2009) krizový manažer vůdčí sílu a s tím souvisí získání co nejvíce zaměstnanců. Má plně v kompetenci vytvořit tým blízkých spolupracovníků, také nazývaným krizovým týmem. Důležitou podmínkou pro úspěšné vyřešení krize je právě efektivně pracující krizový tým.

### 3.2.3 Krizový tým

Königová (2007) ve své disertační práci uvádí, že pro zvládnutí krizových situací je nutné sestavit krizový tým. Takový krizový tým je žádoucí sestavit ještě před tím, než samotná krizová situace nastane. Krizový tým představuje výkonný orgán, jehož účelem je centralizace pravomocí v době krize a práce za komplikovanějších podmínek, než jsou v podniku běžné.

V krizovém týmu by měli být zastoupeni odborníci ze všech funkčních oblastí podniku, přičemž velikost týmu se odvíjí od velikosti daného podniku. Za optimální počet členů krizového týmu je možné doporučit 5–7 členů. Pokud se jedná o malý podnik, jsou členové krizového týmu ustanoveni tak, že pokrývají funkcionální role pro více oblastí. V případě větších podniků je každý člen krizového týmu odborník na danou funkcionální oblast. Krizový management uskutečňuje činnosti, z nichž za hlavní činnosti jsou považovány:

- zvládání krizové situace,
- hodnocení průběhu krizové situace,
- reorganizace a obnovení krizového týmu,
- příprava zaměstnanců na krizi,
- rozhodnutí o zahájení obnovovacích činností (Königová, 2007).

Nezbytné informace týkající se krizového týmu by měly být součástí krizového plánu. Mezi tyto informace lze zařadit jména členů, osoba, která svolává krizový tým, místo, kde se budou uskutečňovat schůze krizového týmu. Dále přesně vymezené pravomoce a role všech členů, jejich odpovědnost, telefonní čísla, na kterých je lze zastihnout a další důležité informace (Zuzák, Königová, 2009).

Stejně jako na krizové manažery, tak i na členy krizového týmu jsou kladeny velmi vysoké nároky. Takoví členové jsou nuceni pracovat ve velmi stresovém a napjatém prostředí a je důležité, aby každý z členů přispíval svojí odborností a přinášel výsledky, směřující k vyřešení krizové situace (Zuzák, Königová, 2009).

Krizový tým společně s krizovým manažerem tedy řeší nastalou krizovou situaci. Taková situace nevznikne ze dne na den, ale po určitou dobu graduje a je důležité ji během této doby odhalit. Pro krizové manažery je moment odhalení krize důležitý a to z hlediska zahájení krizového řízení, neboť dřívější odhalení krize poskytuje na vyřešení situace větší časový prostor. Současně pokud je vyvíjející se krizová situace včasně podchycena, nemusí mít natolik závažné dopady na podnikatelský subjekt. Systém včasného varování je právě takovým prvkem krizového managementu, jenž umožňuje identifikaci krizové situace.

### 3.2.4 Systém včasného varování

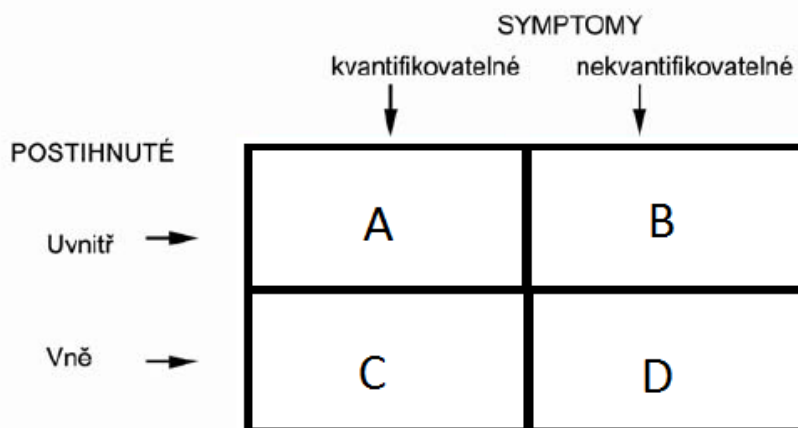
„Systém včasného varování je systémem, který na základě symptomů včasně identifikuje změny v podnikovém okolí a uvnitř podniku, z nichž hrozí podniku nebezpečí nebo obdobná situace nastane jejich nevyužitím“ (Zuzák, 2004, s. 101). Úspěšnost vyřešení krize se podle Zuzáka (2004) všeobecně odvíjí od dvou základních faktorů. Včasné odhalení krize je prvním faktorem a druhým je rychlé zahájení krizového řízení. Je tedy důležité, aby byl podnik schopen krizi odhalit. Z tohoto důvodu je

pro podnik vhodné mít vypracovaný fungující systém včasného varování.

### Struktura systému včasného varování

Königová (2007) uvádí dvě možné struktury systému včasného varování. První možnou podobou systému včasného varování je podoba klasického plánování, která spočívá ve srovnání plánovaných a dosažených hodnot, které se zakládá na pozorování uplynulých událostí. Druhou variantou je stanovení indikátorů, které umožní rozpoznat krizové symptomy, a proto se tato varianta jeví jako vhodnější řešení. Důležité je, aby indikátory byly nastaveny tak, aby diagnostikovaly krizové symptomy s dostatečným předstihem.

Systém včasného varování musí být schopen identifikovat symptomy z vnitřního a vnějšího prostředí podniku, dále v něm musí být zapracovány kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné signály. Metody pro vypracování systému včasného varování se odvíjejí od odvětví, ve kterém se podnik nachází, protože každé odvětví má svá specifika, které je potřeba zohlednit. Na následujícím obrázku je zobrazena struktura systému včasného varování (Zuzák, 2004).



Obrázek 3: Struktura podnikového systému včasného varování

Zdroj: Zuzák, R., Krizové řízení podniku, s. 104

### Segment A

V tomto segmentu lze nalézt kvantifikovatelné údaje pocházející přímo z podniku, přičemž kvantifikovatelné údaje zobrazují pouze minulý stav. Každý podnik si vede řadu evidencí a pozoruje vnitropodnikové ukazatele, ale význam mají jen takové ukazatele, které souvisejí s klíčovými procesy podniku. Tyto ukazatele pak slouží jako indikátory symptomů. Jsou formulovány dva základní požadavky na indikátory, prvním je, že musí být jednoznačné a včas zjistitelné. Druhým požadavkem je určení pracovníka pověřeného sledováním daného indikátoru (Zuzák, 2004).

### Segment B

Tento segment zahrnuje nekvantifikovatelné údaje vznikající v podniku, které jsou založeny na slabých signálech. Jedná se zpravidla o různé náznaky, kterým nemusí být ihned porozuměno. Mezi slabé signály spadá zhoršování vztahů a spolupráce mezi zaměstnanci, problémy v komunikaci mezi zaměstnanci, neřešení stížností zaměstnanců, pokles inovačních schopností podniku apod. (Zuzák, 2004).

### Segment C a D

Poslední dva segmenty jsou zaměřeny na vnější okolí podniku a zaznamenávají změny u konkurence a změny ve všeobecném okolí. Tyto změny zaznamenává podnik samotný, nebo lze využít k tomuto účelu zájmové skupiny (zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé, stát, ...). Zájmové skupiny mohou být považovány za vnějšího pozorovatele, který sleduje změny mimo podnik tak i změny uvnitř podniku. Informace získané zájmovými skupinami nebudou pravidelné a systematické a nemusejí být vždy správné a důvěryhodné (Zuzák, 2004).

Na základě předchozích informací má tedy systém včasného varování primárně sloužit k identifikaci krizových situací, a to prostřednictvím sledování symptomů jak z vnitřního tak vnějšího prostředí. Svoji podstatou je nástrojem stejně tak krizového jako risk managementu - názor, který blíže osvětlím v následující kapitole. A co vlastně taková krize znamená, jak odlišíme krizi od rizika a jak se krize v čase vyvíjí? Jaké mohou být příčiny krize? To jsou otázky, kterou budou zodpovězeny v následující části práce.

## 3.3 Krize

Pojem krize je v současné době hojně používaným termínem a můžeme se s ním setkat ať již v profesním či osobním životě. V tomto bodě bych se ráda znovu vrátila k rozdílům a společným jmenovatelům krizového a rizikového managementu. A to především v souvislosti se samotnými jevy k nimž se tyto oblasti managementu vztahují. V průběhu příprav a studia a následného sepisování této diplomové práce jsem došla k názoru, že pojmy „krize“ a „riziko“ se nezřídka vztahují k jednomu společnému jevu (nebo situaci). Zároveň nelze ale pominout jakousi „pojmovou šíří“, kterou nám ten který pojem v rámci užívání v praktickém životě poskytuje. Každá krize je zpravidla popsatelná jako riziko, ale ne každé riziko se stává či může stát krizí. Riziko zkrátka s ohledem na aplikaci těchto termínů v praxi chápou jako termín pojmově a situačně širší. V principu lze v celku bezpečně přijmout ten závěr, že krize se - v souladu s proaktivním vs. reaktivním principem - stává krizí teprve ve chvíli, kdy takto popsaná situace nastala (případně již bezprostředně hrozí).

Co se týče původu pojmu krize, tak pochází z řeckého slova „crino“ a byl spojován s medicínou. Konkrétně označoval stav pacienta, který rozhodoval o jeho budoucí existenci. Výraz krize se po staletí formoval a od 19. století začal být spojován



především s ekonomik (Šubrt a kol., 2013). Předchozí koncepci termínu krize využívá i Zuzák a Königová (2009) a zároveň doplňují, že takové pojetí krize představuje zlomový okamžik v evoluci subjektu a to v pozitivním i negativním směru.

Obecně lze krizi chápat jako komplikovanou situaci, v rámci které je významně ovlivněna životaschopnost jakéhokoliv subjektu. Krizové situace mohou ovlivnit jednotlivé podniky, celé odvětví, stát nebo státní seskupení. V důsledku toho, že krize nemusí působit celoplošně na všechny subjekty, se krize vyznačuje svojí různorodou povahou. Krize se projevuje v různých podobách, rozsahem, projevem a stejně tak i dopady na subjekty jsou odlišné (Zapletalová, 2012).

Zuzák (2008) zmiňuje, že krizi podniku zpravidla způsobuje narušení rovnováhy mezi podnikem a samotnými vnitropodnikovými subsystémy nebo jeho vnějším okolím. Obdobně krizi chápou Umlaufová a Pfeifer (1995) a doplňují, že rovnováha v podnikání je velice nestabilní a v případě nastalé nerovnováhy je požadována zásadní akce k jejímu znovuoobnovení.

Krize je významná a nepředvídatelná událost, která může svými následky poškodit podnikatelský subjekt a jeho zainteresované strany (vlastníky, zaměstnance, odběratele apod.). I přestože jsou krize nepředvídatelné, neznamená to, že nejsou pro podniky neočekávané. Krize je schopna ovlivnit všechny segmenty společnosti a může být způsobena celou řadou příčin. Definice krize jsou různorodé, ale vyskytují se tři prvky, které jsou společné pro většinu definic krizí. Jedná se o následující prvky:

- hrozba pro organizace,
- moment překvapení,
- krátký čas vymezený pro rozhodování o řešení krize (Goel, 2009).

Konečný (2010) také vymezuje několik charakteristik, které mají krize společné:

- krizová situace blokuje činnost podniku,
- dopady krize jsou převážně negativní,
- krize může vzbudit nepřesné domněnky.

Nejvíce krize ohrožuje existenci podniků, které se nacházejí v odvětví se silnou konkurencí. Naopak v odvětví, kde jsou vysoké bariéry vstupu do odvětví, je možnost zasažení krizí menší. (Smejkal, Rais, 2010). Krize pro podnik představuje na jedné straně překážku, kterou je třeba zdolat, a na straně druhé poskytuje zpětnou vazbu a cenné zkušenosti. Je důležité, aby podnik zdokumentoval průběh, symptomy a řešení krize a takto získané informace zahrnul do krizových plánů. Tyto zkušenosti mohou být pro podnik do budoucnosti přínosem, neboť v případě výskytu podobné či identické krize, podnik bude moci včas a hlavně efektivně reagovat (Zuzák, Königová, 2009).

Hálek (2006) rozlišuje dva základní typy krizových situací. Rozlišuje mezi krizovými situacemi úmyslnými a neúmyslnými. Hlavní rozdíl mezi nimi spatřuje

v tom, že úmyslná krize vznikla na základě konfliktu (upřednostnění vlastních zájmů na úkor podniku), zatímco neúmyslná krize vzniká z vlastní podstaty (povodně, zemětřesení apod.).

Budeme-li se zabývat krizemi úmyslnými, tak lze předpokládat, že se zpravidla budou vztahovat pouze k postiženému podniku. V případě, že je takový podnik významný dodavatel či odběratel, tak krize postihne nejen samotný podnik, ale i jeho nejbližší okolí. Neúmyslná krize, například zemětřesení svými dopady zasáhne celou oblast plošně a v samotném důsledku jsou takovéto dopady mnohem závažnější.

Druhy podnikových krizí se zabývá i Goel (2009), který definuje následující typy:

- náhodné krize, jako jsou například výbuchy, přírodní pohromy a požáry,
- krizové situace vyvíjející se po delší dobu (lze je úspěšně vyřešit, pokud kompetentní osoba je schopna rozpoznat symptomy problému),
- bizarní krize, jako příklad lze uvést myš pobíhající mezi rohlíky v obchodě Kaufland,
- krize vnímání, jako u společnosti Proctor & Gamble, která používala obchodní logo s mužem-měsícem a hvězdami a tím způsobila vlnu kritiky, neboť se společnost domnívala, že se jedná o znamení ďábla.

### 3.3.1 Fáze podnikatelské krize

Krize, ať už je jakákoliv, může mít rozdílný časový vývoj. Tento její vývoj je dán především přístupem manažerů k jejímu řízení a samozřejmě také povahou samotné krize. Podle Zuzáka (2004) většina krizí v podniku prochází čtyřmi základními fázemi, přičemž jejich časový průběh je rozdílný.

#### Potenciální krize

První fází je potenciální krize, kterou Zuzák (2004) charakterizuje jako nerovnováhou mezi podnikem a jeho vnějším prostředím nebo mezi jednotlivými útvary podniku, při prohloubení nerovnováhy ústí ve skutečnou krizi. Mezi vnější projevy nerovnováhy spadají spíše běžné problémy.

Během tohoto období je těžké krizi rozpoznat. Pokud jsou symptomy krize včasné rozpoznány, lze příčiny tohoto problému odstranit, v opačném případě problém začíná narůstat a kumulují se příčiny vzniku hlubší krizové situace. Převážná většina podniků se nachází ve fázi potenciální krize. Pravděpodobnost vzniku krize je tak pro podnik permanentní záležitost. Identifikace potenciální krize má ale jednu trhlínu, kterou je nemožnost predikce budoucího vývoje vnějšího okolí podnikatelského subjektu (Rais, 2010).

### **Latentní krize**

Prohlubování nerovnováhy vede k druhé fázi podnikatelské krize, kterou je dle Zuzáka (2004) latentní krize. Nyní už se začínají projevovat symptomy krize, u kterých se může zdát, že se projevují izolovaně. Obvykle jim není věnována adekvátní pozornost, jelikož se prozatím neprojevují ve finanční oblasti podniku.

V rámci stadia latentní krize problém již reálně existuje, naproti tomu se napohled neprojevuje v plné síle. Pokud by byla krize rozpoznána, je zde možnost jí úspěšně vyřešit (Rais, 2010).

Důležité je zmínit, že výzkum firmy Roland Berger odhalil, že 62,5 % podniků mohlo identifikovat krizový vývoj již v latentní fázi krize, i přesto manažeři těchto podniků začali řešit vzniklé krizové situace zhruba až po 14 měsících, kdy se projevily první krizové signály (Zuzák, 2011).

### **Akutní krize**

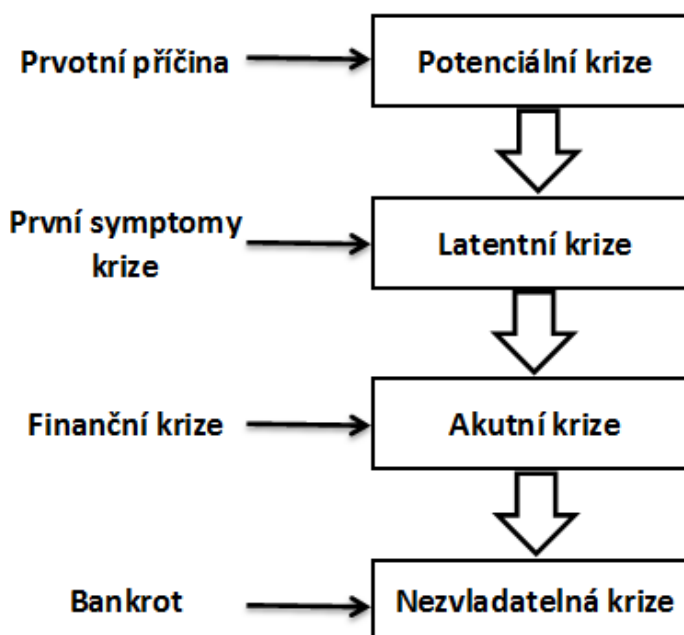
V akutní fázi podle Raise (2010) není možné problém přehlédnout a začíná se projevovat finanční nestabilita. V důsledku růstu nákladů a poklesu výnosů, podnik není už dále likvidní, neboli nemá dostatek finančních prostředků na úhradu svých závazků. Nedostatek likvidních prostředků je tak hlavním spouštěčem akutní krize.

Je příhodné, aby se podnik věnoval zpracování finanční analýzy. Finanční analýza z podkladů účetnictví umožňuje totiž detekovat krizi, avšak pouze s určitým zpožděním. Účinky akutní krize se dostávají v podobě problému s platební neschopností (Zuzák, 2004).

### **Nezvladatelná krize**

Poslední fáze krize spočívá v neschopnosti krizového řízení usměrnit krizovou situaci. Nezvladatelná krize v podniku má destruktivní účinky, které mohou způsobit bankrot podniku (Zuzák, 2004).

V případě, že se podnikatelský subjekt nachází již v latentní fázi, není nikterak těžké rozpoznat krizi, protože v této fázi je jejím projevem nedostatek finančních prostředků. Problém ale nastává tehdy, kdy podnik prochází jinou fází podnikatelské krize. Jak tedy s předstihem rozpoznat symptomy blížící se krizové situace? Klíčem k detekci krize podle Raise (2010) je účetnictví, tedy veškeré podklady plynoucí z účetnictví.



Obrázek 4: Fáze podnikatelské krize

Zdroj: Zuzák. Krizové řízení podniku. 2004, s. 70

Jiný pohled na různá stadia vývoje podnikatelské krize, které probíhají v určitém časovém horizontu, uvádí Umlaufová a Pfeifer (1995). Autoři rozlišují:

### Stadium symptomů

V prvotní fázi podnikatelské krize se začínají projevovat symptomy toho, že okolí podniku se stává nestabilním. Je typické, že vrcholovému managementu tyto příznaky unikají, naopak je spatřují zaměstnanci na nižších hierarchických úrovních. Pro tuto fázi je dále charakteristické, že mezi jednotlivými symptomy nebývá zřejmá závislost a nesignalizují ohrožení podniku (Umlaufová, Pfeifer, 1995).

Jedná se především o varovnou fázi, a proto ji Carroll a Buchholtz (2009) označovat jako předkrizi. Počáteční problémy (nastupující krize) mohou vysílat pouze mizivé varovné signály, kterou manažeři nechápou jako problémový vývoj. Existují však situace, kdy signály v této fázi mohou být zcela zřejmé a managementem jsou rozpoznány ihned.

### Akutní stádium

Vyznačuje se ohrožením existence podniku a očividným poškozením zájmů podniku. Jakmile se podnik nachází v této fázi, tak již nelze odvrátit následky plynoucí z podnikatelské krize. Z tohoto důvodu je důležité věnovat pozornost příznakům krize, jak uvádějí Umlaufová a Pfeifer (1995).

Carroll a Buchholtz (2009) dále doplňují, že jde o fázi, ve které došlo ke krizi a už není cesty zpět. Nyní je již na managementu podniku, jak zvládne vyřešit napáchané škody.

### **Chronické stadium**

Spočívá v reakci podniku na předchozí fázi podnikatelské krize. Projevuje se intenzivní snahou o obnovení podnikatelské rovnováhy. Cílem v tomto stádiu je nalézt postup ke stabilizaci podniku, a to v co nejkratším čase. Rozlišují se dva typy znovunastolení rovnováhy. První typ představuje korekce podniku spočívající v restrukturalizaci. Druhou variantou je ukončení činnosti podniku, tedy zánik podniku (Umlaufová, Pfeifer, 1995). Antušák (2013) doplňuje, že příčina krize, není v této fázi ještě správně určena. Díky tomu se intenzita krize ještě zvyšuje.

### **Stadium vyřešení krize**

Manažer by měl v této fázi urychleně převzít kontrolu a najít nejefektivnější cestu k vyřešení krize. V případě absence varovných symptomů již v první fázi, je cílem managementu urychlit všechny předešlé fáze a dostat se do poslední, jakmile je to možné (Carroll, Buchholtz, 2009).

Toto stadium je charakterizováno obnovením rovnováhy podniku. První možností obnovy rovnováhy je ukončení existence podniku, druhou možností je stabilizace podniku a zvládnutí hrozeb (Umlaufová, Pfeifer, 1995).

Antušák (2013, s. 92) uvádí, že „základní filosofie zvládnutí krizí tak spočívá v tom, že krizím se sice nelze zcela vyhnout, ale že se na krizi dá připravit tak, aby bylo možné minimalizovat nepříznivé dopady krizových situací“.

### **3.3.2 Příčiny krizí**

Při zkoumání podnikových krizí lze narazit na řadu faktorů, jenž způsobily vznik krize. Veber (2009) uvádí, že příčiny krize je vhodné rozdělit do dvou skupin. Jedná se o příčiny vyvolané změnami ve vnějším prostředí a vnitřní příčiny krizí, které mají svůj původ v samotném podniku. Vnější příčiny krize, stejně tak i vnitřní příčiny krize, lze dále specifikovat.

#### **Vnější příčiny krizí**

Za vnější příčiny krizových situací, které podnik ovlivňují, jsou považovány takové, které vycházejí z podmínek vnějšího prostředí podniku. Mezi ně lze zařadit krizové situace způsobené:

- Přírodními jevy – jedná se například o zemětřesení, povodně apod.
- Vnějšími nepříznivými ekonomickými podmínkami – ekonomická krize, změny měnových kursů, ...

- Jinými faktory – nespolehlivost dodavatelů, výpadek energie, nekvalitní subdodávky atd. (Veber, 2009).

Jiný pohled na vnější příčiny krizí nabízí Zuzák (2004), který vnější příčiny krizí rozděluje do dvou skupin. Uvádí, že žádný podnik není izolovaný od působení vnějšího okolí a jeho změn. Právě tyto změny v okolí podniku pak mohou nastat v makroprostředí nebo v mikroprostředí. Změny, které působí na podnik z makroprostředí lze například uvést:

- společenské faktory (změna legislativy),
- ekonomické faktory (daňové sazby, minimální výše mzdové sazby, SPZP),
- sociální faktory (preferance zákazníků a jejich životní styl),
- rozvoj techniky (nové výrobní technologie) (Zuzák, 2004).

Mezi změny v mikroprostředí, které mohou negativně ovlivnit podnik, dle Zuzáka (2004) spadá: konkurence; podniky, které chtějí do stejného odvětví vstoupit; vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů; potenciální substituty. Takové změny představují pro podnik hrozbu nebo příležitost. V samotném důsledku jsou podniky tlačeny ke změnám, nutí je k tomu konkurence, zákazníci a výrobci substitutů. Obecně je známo, že právě úspěšné podniky na trh neustále přicházejí s novými produkty.

Vnější příčiny krize jsou dle Raise (2007) stále více nepředvídatelné a turbulentní. Reakce podniku na změny jsou převážně pomalejší. K tomu přispívá i fakt, že signály těchto změn jsou slabé a velmi málo předvídatelné. Takové změny pak mohou rychle vyústit v podnikovou krizi, pokud management neadekvátně reaguje (může jít o pomalou reakci, nebo nesprávně zvolené řešení). Synek (2011) doplňuje, že faktory vznikající ve vnějším prostředí, podnik není schopen usměrňovat popřípadě jen velmi omezeně. Tyto faktory mají zásadní dopad na hospodářskou situaci v podniku.

### **Vnitřní příčiny krizí**

Veber (2009) definuje vnitřní příčiny krizí jako krizové situace, které jsou způsobeny zkolabováním některého činitele, jenž je součástí podnikatelského subjektu. Vnitřní příčiny krizí dále rozdělil na následující:

- Technické – požár na pracovišti, přetížení strojů, . . .
- Nedostatečná kvalita – použití nekvalitních materiálů, může způsobit odliv zákazníků, stažení výrobků z trhu.
- Finanční situace firmy – špatné hospodaření, stagnace nákladů při současném poklesu výkonů, pokles prodejů.
- Lidský faktor – jedná se o selhání lidských zdrojů podniku. Například:
  - Neúmyslné selhání (únava zaměstnanců),

- Neschopnost (nekompetentní pracovníci),
- Nedisciplinovanost (nedodržení bezpečnostních předpisů),
- Nebezpečná hospodárnost (využití levnějších materiálů),
- Podceňování rizika (nevěnování pozornosti symptomů krize),
- Úmyslné jednání (zpronevěry, zkeslení výsledků podniku) (Veber, 2009).

Na rozdíl od Vebera, který poskytl rozsáhlé dělení interních příčin krize, Synek (2011) nabízí pouze dvě skupiny interních příčin. První skupinou jsou nefinanční interní příčiny, jako je zejména odchod klíčových zaměstnanců, absence inovací apod. Druhou skupinu pak představují finanční příčiny, kam spadají problémy s likviditou, nízká rentabilita a další různé faktory.

K narušování rovnováhy dochází prostřednictvím působení různých faktorů, Zuzák a Königová (2009) se domnívají, že nejfrekventovanějším z nich jsou lidé. Dále dodávají, že z výsledků několika zahraničních výzkumů odborníci vyvodili závěr, že 70–80 % podnikových krizí s původem v okolí podniku, vzniklo v důsledku neadekvátní reakce managementu a přibližně 90 % všech krizí jsou způsobeny podnikem samotným.

Rais (2007) souhlasí s předchozím tvrzením, že nedostatečná kvalifikace managementu spadá mezi nejčastější příčiny podnikových krizí. Mezi další nejčastější příčiny uvádí unáhlenou tržní expanzi, nedostatečný kontrolní a plánovací systém v podniku a změny v tržním prostředí.

### 3.3.3 Růst podniku jako příčina krize

Dědina a Odcházel (2007) poskytují jiný pohled na příčiny podnikatelské krize, kdy růst podniku spatřují jako příčinu krize. Uvádějí, že každá z pěti vymezených fází růstu podnikatelského subjektu je doprovázena jedním druhem krize. Jednotlivé fáze růstu jsou vymezeny převládajícím manažerským stylem a krizí, která může v této fázi nastat.

Fáze růstu a k nim přiřazené krize jsou následující:

#### 1. Pionýrství a krize vedení

Fázi pionýrství lze také označit jako kreativní či tvůrčí, neboť spočívá v založení podniku prostřednictvím realizace jedinečné myšlenky. Zaměstnanci podniku jsou u nově založeného podniku vlastníci, vzájemně se velmi dobře znají a komunikace je mezi nimi neformální (Veber, Srpová, 2012).

Vedení a rozhodování v podniku je v rukou majitele. Struktura podniku je primitivní, protože organizace se koncentruje především na výrobu a prodej. Svým způsobem podnik prosperuje právě díky vysoké snaze několika zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že podnik roste a stává se stále větším, je stále obtížnější jej efektivně kontrolovat a řídit prostřednictvím neformálních

metod. Z tohoto důvodu je vhodné přijmout manažera, který bude odpovídat za bezproblémový chod podniku (Shukla, 1996).

## 2. Řízení a krize autonomie

Podle Dědiny a Odcházela (2007) je tato fáze spojena s formalizovanou organizační strukturou podniku a formální komunikací uvnitř podniku, čímž je vyřešena krize vedení. Problém nastává tehdy, kdy zaměstnancům nastavená organizační struktura omezuje rozhodování a vzniká tak krize autonomie. Manažeři nižších stupňů nemají v kompetenci rozhodovat o problémech, i přestože zpravidla disponují lepšími informacemi než vrcholový management.

Veber a Srpová (2012) uvádějí, že tuto vzniklou krize lze vyřešit delegováním pravomocí. Pro manažery je však nesnadné vzdát se svých pravomocí a nižší manažeři to mohou brát jako důvod ke svému odchodu z podniku. Výsledkem takové situace může být i krach podniku.

## 3. Delegování a krize kontroly

Krize autonomie je vyřešena prostřednictvím delegování některých pravomocí na manažery nižších stupňů. Přejíždí se tak od centralizované organizační struktury k decentralizované. Tímto krokem lze vyvolat u nižších manažerů nezáměr o naplnění podnikových plánů a vrcholový management tak ztrácí kontrolu nad činnostmi jednotlivých podnikových útvarů (Dědina, Odcházela, 2007).

Veber a Srpová (2012) zdůrazňují, že zvýšením pravomocí podněcuje nižší manažery k sledování vlastních cílů. Nastává krize kontroly a management se snaží nalézt způsoby, kterými získá opětovnou kontrolu nad podnikem. Shukla (1996) dodává, že v této fázi mají mnohé organizace tendenci vracet se k centralizované organizační struktuře. Řešení však spočívá v dosažení lepší koordinace mezi jednotlivými podnikovými útvary.

## 4. Koordinace a krize byrokracie

Východiskem krize kontroly managementu a dosažení větší koordinace v podniku je dle Vebera a Srpové (2012) využití formálních systémů. S jednotlivými podnikovými úseky je pracováno jako s investičními jednotkami, u kterých je posuzována návratnost vloženého kapitálu. Cílem této fáze má být podle Zapletalové (2012) účinné využití dostupných zdrojů, a z tohoto důvodu mají jednotlivé úseky podniku začít pracovat na koordinaci.

Tento režim, kdy je nutné dodržovat mnoho předpisů a nařízení, může vést ke krizi byrokracie. Tato krize je charakterizována častými spory mezi top managementem a nižším managementem. Navíc v této fázi růstu je podnik příliš velký a komplexní a není možné regulovat rigidními systémy (Dědina, Odcházela, 2007).

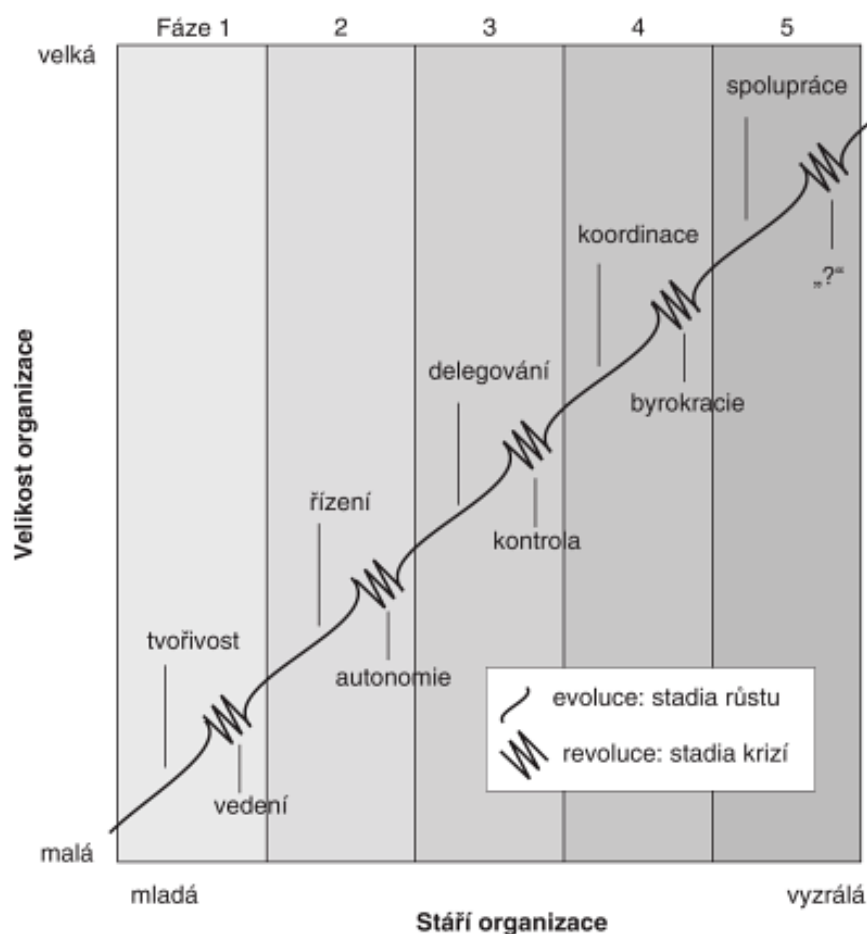
## 5. Spolupráce a krize psychologického nasycení

Veber a Srpová (2012) vnímají silnou spolupráci jako prvek pro překonání krize byrokracie. Je kladen důraz na mezilidské vztahy, s čímž souvisí trénink manažerů se zaměřením na řízení lidských zdrojů (Dědina, Odcházela, 2007).



V této fázi růstu podniku Grenier spatřuje krizi, jak uvádějí Veber a Srpová (2012), v oblasti psychologického uspokojení zaměstnanců.

Zaměstnanci jsou pod tlakem vyvíjet inovace a nová řešení a tím může dojít k jejich vyčerpání. Z tohoto důvodu je vhodné, aby zaměstnancům byly poskytovány různé stimulační, vzdělávací či odpočinkové služby (Dědina, Odcházal, 2007).



Obrázek 5: Model růstu podniku

Zdroj: Veber J., Srpová, J., et. al. Podnikání malé a střední firmy. 2012, s. 268

Některé podniky během své existenci, však nemusejí projít všemi výše vymezenými stádii. Podniky mohou na trhu působit několik desetiletí a poslední fáze je vůbec nemusí potkat. Naopak některé podniky mohou ukončit svoji činnost brzy po založení. Veber a Srpová (2012) uvádějí, že podnik může:

- zaniknout v jakémkoliv stádiu a to v důsledku nepříznivých podmínek vnějšího okolí nebo nevhodným manažerským řízením,

- zastavit svůj rozvoj (vlastníku vyhovuje vedení malého podniku),
- přechod do minulého stádia (nezvládne se přechod do následujícího stádia),
- být prodán v jakémkoliv stádiu.

Bělohávek, Košťan a Šuleř (2001) dále dodávají, že každý podnik s časem roste, přičemž tento růst je zpravidla provázen různými problémy. Uvádějí nejběžnější problémy, které souvisejí s růstem podniku:

- nedostatek času - spočívá v tom, že manažeři nemají dostatek času na dokončení své práce. V důsledku nedostatku času nemusejí důkladně analyzovat problémy a nevěnovat žádoucí pozornost při jejich řešení,
- pocit chaosu - mnohdy více zaměstnanců nezávisle na sobě řeší stejnou záležitost a některé záležitosti jsou naopak úplně zanedbány. Manažeři mají pocit, že ne všichni zaměstnanci vědí, co mají dělat,
- stížnosti zaměstnanců - stížnosti jsou směřovány na nedostatek času, které negativně ovlivňuje včasné dokončení pracovních úkolů,
- nedostatek prostoru - zaměstnanci nemusejí být spokojeni s prostorem v kancelářích či skladech.

Pokud v podniku již krize nastala, je nezbytné pro vhodně zvolenou strategii krizového řízení poznat její příčinu. Z předchozího textu je patrné, že potenciálních příčin krize existuje celá řada. Existují situace, kdy příčina krize je zřejmá okamžitě a stejně tak existují situace, kdy management není schopen ihned rozpoznat příčinu aktuální krize. V druhém případě kompetentní zaměstnanec musí nejdříve identifikovat příčinu krize a následně zvolit adekvátní opatření k eliminaci této krize. Především pro velké organizace s mnoha vnitřními procesy nebude úplně lehké příčinu odhalit. Kauzální analýzu lze využít právě k takovým účelům, kdy příčina krize není zřejmá.

### 3.3.4 Kauzální analýza

Kauzální analýza je nástrojem umožňující odhalení příčiny krizové situace, která je zásadní pro krizové řízení, neboť nelze vhodně aplikovat řešení, pokud není známa sama podstata problému. Tato analýza je založena na analýze důsledků, které se projevují jako krize v podniku, a analýze příčin, které krizi způsobily.

Jeden ze způsobů kauzální analýzy uvádějí Veber a Srpová (2012) a definují postup při aplikaci kauzální analýzy:

- Prvním krokem k poznání příčiny je popis aktuálního problému. Zejména jde o specifikaci problému, přičemž je nutné odpovědět na otázky typu: Kde problém vznikl? Kdy se projevil? atd.

- Identifikace jedinečných rysů problému je krokem druhým. Prostřednictvím srovnání s jinými objekty, u kterých se problém neobjevil, se určují jedinečné charakteristiky problému.
- Následuje specifikace změn v podniku. To je posouzení všech změn před odhalením problému a posouzení, zda mohou být potenciální příčinou problému.
- Na závěr kauzální analýzy se testují příčiny a provádí se jejich verifikace. Potenciální příčiny jsou testovány z hlediska pravděpodobnosti výskytu a verifikace slouží k prokázání spojitosti mezi příčinou a následkem. Následně se stanoví možné postupy vedoucí k odstranění problému.

Při kauzální analýze lze narazit na takzvaný kauzální řetězec. Jak už samotný název napovídá, tak kauzální řetězec vzniká tehdy, pokud následek jedné příčiny je příčinou dalšího následku (Veber, Srpová, 2012).

Tímto byly charakterizovány příčiny krize a jejich identifikace, fáze krizových situací a samotný pojem krize v podniku. Krizový management se nezabývá pouze identifikací krizových situací a jejich příčin, ale také metodami a nástroji určených pro jejich řešení. Proto jsou v následující části popsána okamžitá opatření, jež jsou použitelná v době krize podniku.

### 3.4 Okamžitá opatření

V knize Jak na krizi – 33 okamžitých opatření pro vaši firmu nabízí Hermann Simon (2010) 33 opatření, která reagují na změnu potřeb zákazníků. V případě krizové situace si podnikatelský subjekt může vybrat jedno nebo více opatření, které bude implementovat. Podnik samozřejmě bude vybírat pouze taková opatření, která budou odpovídat jeho podnikatelskému zaměření, výrobku, trhu a také dle dopadů na náklady. Okamžitá opatření rozdělil do čtyř základních kategorií. Jedná se o okamžitá opatření:

- reagující na změnu potřeb zákazníků,
- v oblasti prodeje,
- orientovaná na změnu nákladů a cen,
- zaměřená na sektor služeb a výkonnost.



Tabulka 1: Okamžitá opatření

Okamžitá opatření	Obecná proveditelnost	Rychlost implementace	Účinek na prodej (rozsah)	Účinek na prodej (rychlost)	Účinky na ziskovost	Náklady	Riziko	Celkové hodnocení
26. Udělejte pořádek v systému slev								
27. Zpoplatnění služeb dříve zahrnutých v ceně	5	7	5	9	7	7	8	48
28. Obohacení o rozšířenou nabídku služeb								
29. Zvyšte počet zákazníků, s nimiž máte uzavřené servisní smlouvy								
30. Zaměňte se z dodavatele výrobků na poskytovatele systémových řešení								
31. Zvýšení flexibility služeb								
32. Zaměřte se na komplementární trh								
33. Inovativní nabídka služeb								

Zdroj: Simon H., Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu, s. 150

V tabulce č. 1 byla vypsána okamžitá opatření. Náhodně byla vybrána 4 porovnání, u kterých je znázorněno hodnocení opatření. Každé opatření bylo číselně ohodnoceno z hlediska proveditelnosti, implementace, účinků na prodej, účinků na výši nákladů, účinků na ziskovost a riziko. Tyto body pak byly ohodnoceny číselnou hodnotou ze stupnice od 1 do 10, kde číslo 10 představovalo maximální dosažitelnou hodnotu, tedy nejlepší výsledek. V případě nákladů hodnota 10 představuje nejnižší náklady, to stejné platí i pro riziko. Podnik hledá pak takové opatření, u kterého dosáhne největšího součtu. Jak je ukázáno na tabulce č. 1, okamžitá opatření, které má nejvyšší celkové hodnocení ze čtyř náhodně zvažovaných, je opatření „Zdůraznění konkrétních přínosů v komunikaci“ (Simon, 2010).

### 3.5 Hotelnictví

V neposlední řadě je nezbytné vymezit sektor hotelnictví jako významnou součást cestovního ruchu, neboť práce se zabývá krizovým managementem v hotelnictví.

Cestovní ruch lze chápat mnoho různými způsoby. Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011) cestovní ruch definují jako průmysl, který poskytuje služby spojené s turistikou a cestováním, které je možné rozdělit do několika sektorů. Mezi tyto sek-

tory spadá sektor ubytovací služby, konkrétně se jedná o jejich poskytovatele, kteří za úplatu umožňují hostům přespání v ubytovacím zařízení. Právě ubytování a stravování je považováno za hlavní a základní část cestovního ruchu.

První zmínka o hotelovém zařízení, jaký známe v dnešní podobě se objevuje v polovině 19. století. Tyto hotely se nacházely převážně u železničních nádraží situovaných ve středu metropolí. Právě díky rozvíjející se železniční dopravě se cestování desetinasobně zrychlilo a člověk mohl po delší dobu přebývat na jiném místě (Křížek, Neufus, 2014).

Podle Křížka a Neufuse (2014) se ubytovací zařízení v České republice rozdělují dle jednotné oficiální klasifikace pod záštitou Asociace hotelů a restaurací. Uplatňovaná jednotná klasifikace dělí ubytovací zařízení do následujících kategorií:

- Hotel - jedná se o ubytovací zařízení, které má nejméně 10 pokojů pro hosty, jeho součástí je i stravovací úsek a dále se člení do pěti tříd.
- Hotel garni - i tento hotel musí disponovat nejméně 10 pokoji pro hosty, ale má omezený rozsah stravování (nejméně snídaně). Členíme je do čtyř tříd.
- Motel - ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty. Nalézají se u pozemních komunikací, neboť hosté jsou především motoristi. Člení se do čtyř tříd.
- Penzion - nabízí nejméně 5 a maximálně 20 pokojů pro hosty. Od hotelu se liší absencí restaurace, člení se do čtyř tříd.
- Botel - jde o ubytovací zařízení, které je trvale zakotvené na osobní lodi, člení se do čtyř tříd (Křížek, Neufus, 2014).

V rámci cestovního ruchu se dále využívá klasifikace hotelů, která spočívá v rozdělení hotelů na základě kvality poskytovaných služeb. Účastníci cestovního ruchu se tedy rozhodují o výběru hotelu na základě klasifikace. Typickým klasifikačním znakem, jenž je uplatňován i v České republice, jsou hvězdičky. V jiných zemích se ale můžeme setkat s klíči, klobouky nebo letadélky (Křížek, Neufus, 2014).

*	Tourist
*	Economy
**	Standard
***	FirstClass
****	Luxury

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Představení vybraného hotelu

V následující části práce bude představeno vybrané hotelové zařízení a rovněž společnost, kterou je hotel provozován. Vzhledem k důvěrným informacím, jež byly získány pro účely zpracování této diplomové práce, nebude konkrétní hotel jmenován. Pro analyzovaný hotel bude použit název „Daisy“ a pro společnost, která jej provozuje, „Leonard“.

#### Společnost Leonard

Společnost Leonard funguje v oblasti cestovního ruchu již po dlouhé období. Po jejím založení se jednalo spíše o rodinnou hotelovou a gastronomickou společnost. Postupem času se společnost začala rozvíjet, což se projevilo i v rozšiřování hotelové sítě. Nyní tato společnost provozuje celkem dva čtyřhvězdičkové hotely a pět tříhvězdičkových hotelů v rámci České republiky. Řídí se svojí firemní filosofií:

- hlavním cílem je spokojený host,
- kritika a připomínky jsou brány jako inspirace umožňující zkvalitnění služeb,
- ochrana životního prostředí spadá mezi priority,
- důraz na spolehlivost a kvalitu poskytovaných služeb.

#### Hotel Daisy

Název:	Hotel Daisy
Obchodní firma:	Leonard
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	ubytovací služby směnářská činnost hostinská činnost

Jedním z hotelů provozovaných společností Leonard je hotel Daisy a dle jednotné oficiální klasifikace se jedná o tříhvězdičkový hotel. Hlavní podnikatelskou činností jsou ubytovací služby, které tvoří největší podíl na tržbách. Kromě ubytovacích služeb je hotel zaměřen na hostinskou činnost, přesněji poskytování snídaní hotelovým hostům. Na tržbách se dále podílí i směnářská činnost, jež je určena pro zahraniční hotelové hosty, kteří si mohou pohodlně rozměnit peníze ve své měně za českou měnu a nemusejí tak hledat směnárnu či bankovní instituci.

Hotel Daisy se nachází v oblasti Malé Strany v Praze v těsné blízkosti Pražského hradu, Karlova mostu, Národního divadla a dalších významných památek města

Prahy. Poloha hotelu umožňuje velmi dobrou dostupnost městské hromadné dopravy. Hotel se nachází 100 metrů od nejbližší zastávky tramvaje a 6 minut chůze od nejbližší stanice metra.

Pro hotelové hosty je k dispozici přilehlé venkovní parkoviště s dostatečnou kapacitou. Parkování je zpoplatněno za 450 Kč za den. V případě absence dopravního prostředku hotelového hosta, je zde možnost využít za poplatek hotelovou taxi službu popřípadě pronájem automobilu.

Hotel disponuje celkem čtyřicetitřemi pokoji s vlastním sociálním zařízením. Z toho 4 pokoje jsou jednolůžkové, 38 dvoulůžkových pokojů (s manželským lůžkem nebo s odděleným lůžkem) a 1 rodinný apartmán. Pokoje jsou situovány do hlavní ulice popřípadě do dvora. Standardním vybavením pokojů je televize se satelitním příjmem, telefon s přímou volnou, pokojový trezor, konferenční stůl, šatní skříň a další. Hotelové pokoje naopak nejsou vybaveny klimatizací a vysoušečem vlasů, které jsou zapůjčeny pouze na vyžádání. V pokojích i v celém areálu hotelu je přístupné WiFi připojení.

Součástí hotelu je i restaurace, ve které se podávají pouze snídaně formou švédských stolů pro hotelové hosty. V průběhu dne si hosté mohou na recepci zakoupit malé občerstvení nebo vyzkoušet některou z přilehlých restaurací. Hotel Daisy svým hostům nabízí širokou škálu služeb jako je směnárna, služba praní a žehlení a další, které mohou v rámci svého pobytu využít. Hotel nemá ve své nabídce služby wellness, ale poskytuje možnost objednání maséra přímo na hotelový pokoj.

## 4.2 Analýza makroprostředí

Analýza vlivů vnějšího prostředí, které působí na činnost podniku, bude obsahem této podkapitoly. Analyzovány budou faktory vycházející z makroprostředí, které podnik není schopen ovlivnit, ale může je předvídat a připravit se na případné změny v tomto okolí podniku.

### 4.2.1 Politicko-právní faktory

Politická situace je jedním z faktorů ovlivňující sektor hotelnictví. Hosté, pokud budou chtít vycestovat na dovolenou, budou vybírat takovou destinaci, jejíž politická situace je stabilní. Vezměme si příklad z Ukrajiny a další států, kde hrozí buď bezprostřední riziko, nebo riziko v nejbližším sousedním státu. Tyto destinace bývají i vládou označeny jako nevhodné k vycestování.

Pro sektor hotelnictví, ale i pro cestovní ruch jako takový, je důležitá podpora ze strany státu. V České republice pro tuto podporu funguje Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. „Ministerstvo je metodickým a koordinačním orgánem pro všechny subjekty působící v oblasti cestovního ruchu. Důležitým cílem ministerstva je využít legislativní nástroje při vytváření podmínek pro rozvoj cestovního ruchu v České



republiky, a pomocí jasných pravidel dosáhnout lepší ochrany spotřebitele a stanovit pravidla pro provoz cestovních kanceláří a agentur“ (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2014). Nástrojem umožňující činnost ministerstva je Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2014 – 2020. Podstatou této Koncepce je zvýšení konkurenceschopnosti odvětví cestovního ruchu a to na regionální i národní úrovni. Zkvalitnění nabídky cestovního ruchu je stanovena v tomto dokumentu za prioritu číslo jedna (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2014; COT media, s.r.o., 2013).

Vstup ČR do Evropské unie je dalším faktorem ovlivňujícím cestovní ruch. Hlavním pozitivem jsou možnosti pro využití fondů EU. Jde o dotace plynoucí ze státního rozpočtu pro podnikatelské subjekty směřované k aktivitám podporujících sociální cestovní ruch.

V rámci hotelnictví bývají poskytovány dotace na zlepšování kvality a nabídky ubytovacích zařízení. Příkladem mohou být dotace na výstavbu, rekonstrukci nebo modernizaci ubytovacích zařízení. EU v letech 2008 až 2013 prostřednictvím svých programů poskytla více než čtyři miliardy korun a tím umožnila vznik okolo 300 ubytovacích zařízení v České republice (Lidové noviny, 2013).

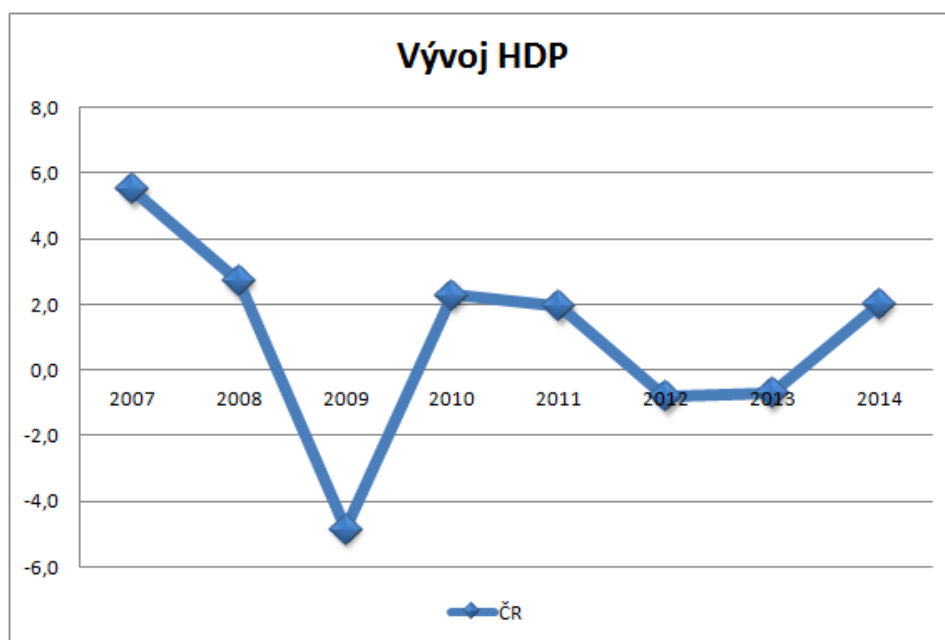
Česká republika patří od roku 2007 mezi země Schengenské dohody. Díky tomu je zaručen volný pohyb osob v rámci tohoto území (převážně jde o země EU), aniž by byla vyžadována víza či pasy. S tím souvisí i podpora cestovního ruchu, neboť volný pohyb a odstranění hraničních přechodů představují impuls pro rozvoj přeshraničního cestovního ruchu (Euroskop, ©2005-15).

Pro provozování hotelnictví v České republice je nutné dodržovat stanovené legislativní podmínky, které ovlivňují samotný chod podniku. Provozování hotelnictví se řídí stejnými předpisy jako v jiných oborech. Za základní legislativní podmínky, které upravují podmínky podnikání obecně a dále ve vztahu k dané oblasti, je uváděn Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání a jeho novela č. 356/1999 Sb., podnikání fyzických osob na základě živnostenského oprávnění, Zákon o obchodních korporacích - č. 90/2012 Sb. a Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (v rámci hotelnictví je nejčastěji využívána právní forma s.r.o. nebo a.s.). Hotelové zařízení v souvislosti s provozem své činnosti dále musí dodržovat Zákon č. 237/2000 Sb., o požární ochraně, zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví. Pracovněprávní vztahy vymezuje Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (Portál veřejné správy, ©2015). Ministerstvo pro místní rozvoj (2010) v odvětví cestovního ruchu uvádí platné normy: norma ČSN EN ISO 1110 (klasifikace ubytovacích zařízení), přičemž tato norma slouží k zařazení ubytovacích zařízení do vymezených kategorií, a norma ČSN EN ISO 18513 (služby cestovního ruchu), která vymezuje základní pojmy využívané k popisu zařízení a služeb nabízených v ubytovacích zařízeních.

Toto byl výčet základní právní úpravy pro sektor hotelnictví. Existuje však řada dalších legislativních podmínek, které musí subjekty podnikající v hotelnictví dodržovat. Samozřejmě platí, že čím více služeb samotný hotel svým hostům poskytuje, tím se zároveň zvyšuje i počet legislativních podmínek. Například pokud hotel provozuje i cestovní kancelář musí dodržovat navíc ustanovení týkající se provozování cestovní kanceláře.

### 4.2.2 Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů ovlivňující činnost podniku lze například zahrnout vývoj hrubého domácího produktu, úroveň nezaměstnanosti, daňovou politiku a další. Hrubý domácí produkt (HDP) je ukazatel měřící hospodářskou výkonnost země a jeho prostřednictvím lze sledovat hospodářský cyklus. Co se týče vývoje HDP, tak do roku 2008 byl zaznamenán každoroční nárůst. V důsledku globální ekonomické krize pak došlo k velkému propadu HDP.



Graf 1: Vývoj HDP

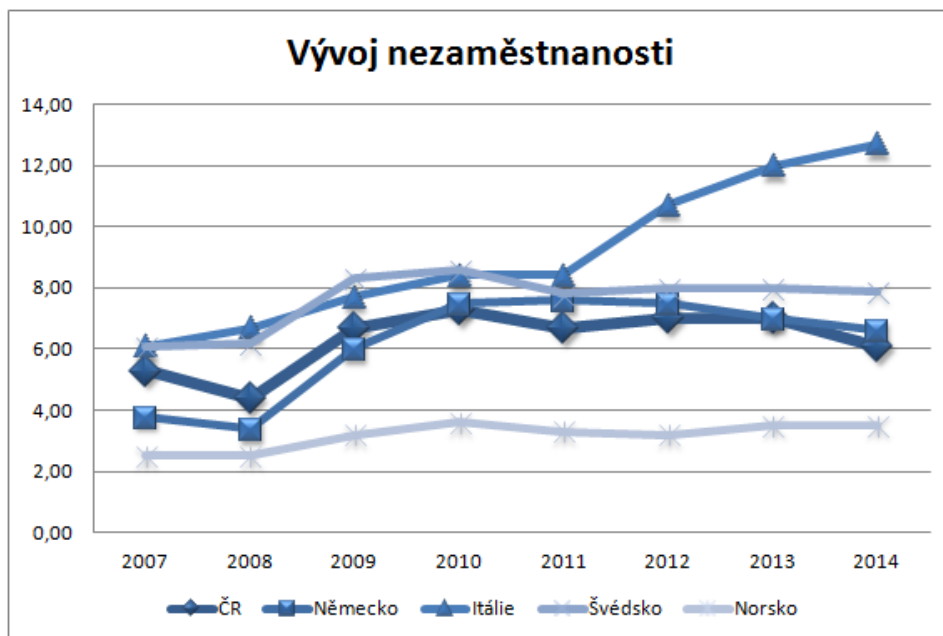
Zdroj: Český statistický úřad (2015), [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

Z grafu 1 je tento propad více než zřejmý. Můžeme vidět, že HDP má od roku 2007 klesající trend, neboť v této době se začaly projevovat první příznaky krize. V tomto roce propukla americká hypoteční krize, která následně odstartovala světovou ekonomickou krizi.

Působení ekonomické krize se promítlo i do nárůstu nezaměstnanosti a to nejen v České republice. V následujícím grafu je zobrazen vývoj nezaměstnanosti v ČR, který je doplněn o vývoj nezaměstnanosti v Německu, Norsku, Švédsku a Itálii. To vzhledem k tomu, že nejčastěji ubytovávanými hosty v hotelu Daisy jsou právě obyvatelé těchto států. Vyšší nezaměstnanost negativně ovlivňuje celé odvětví cestovního ruchu. Pokud lidé nemají práci, tak zpravidla nemají dostatek finančních prostředků na cestování. V rámci hotelnictví se tento fakt promítne do nižší obsazenosti ubytovacích zařízení.

Následně po roce 2008 je zaznamenán růst nezaměstnanosti u všech výše zmíněných států. Nejvyšší nezaměstnanost je až doposud evidována v Itálii, což ne-

jen pro analyzovaný hotel Daisy, ale i ostatní ubytovací zařízení, představuje úbytek této klientely.



Graf 2: Vývoj nezaměstnanosti

Zdroj: Eurostat (30.4.2015), <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Daňová politika rovněž ovlivňuje sektor hotelnictví. Na ubytovací služby se uplatňuje snížená sazba DPH, která v současné době činí 15%. Od roku 2008 došlo ke změně zmíněné sazby DPH již čtyřikrát.

Tabulka 2: Vývoj snížené sazby DPH

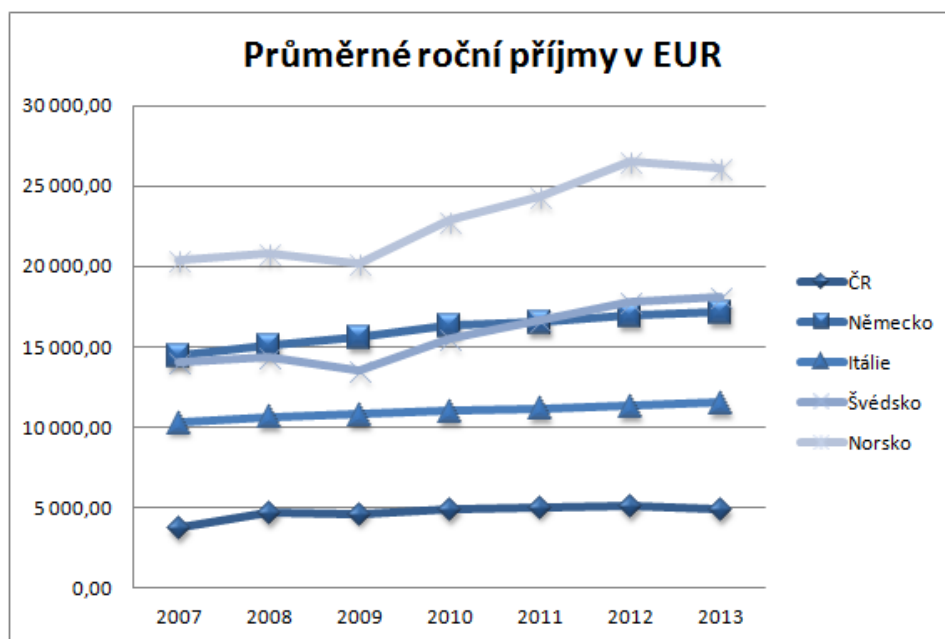
Období	Sazba
1.1.1993 - 31.12.2007	5 %
1.1.2008 - 31.12.2009	9 %
1.1.2010 - 31.12.2011	10 %
1.1.2012 - 31.12.2012	14 %
od 1.1.2013	15 %

Zdroj: Vesecký, Z. (2013), <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>

Každá změna v sazbě DPH se promítne do zvýšených cen za ubytování. Záleží však na aktuální ekonomické situaci a stabilitě ubytovacího zařízení. Například pokud se hotel potýká s nízkou obsazeností, může být další zvýšení ceny pro něj

nepřijatelné. Mohou tak snížit cenu bez DPH, aby se celková cena včetně DPH nezměnila a zůstala stejná, na jakou jsou hosté zvyklí. Obvykle ubytovací zařízení ponechají stejnou cenu bez DPH, čímž se zvýší celková cena pro hosty. Pokud hosté realizují služební cestu a mají stanovený limit na ubytování, tak si budou muset hledat levnější alternativu ubytování.

K 1.1.2016 se navíc plánuje sjednocení základní sazby DPH a snížené sazby DPH, což povede k zavedení jednotné sazby na 17,5 % (Vesecký, Z., 2013).



Graf 3: Vývoj průměrných ročních příjmů

Zdroj: Eurostat (23.3.2015), <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Dalším ekonomickým faktorem, který má vliv na odvětví hotelnictví jsou příjmy turistů. Graf 3 znázorňuje průměrné roční příjmy občanů vybraných států, jenž jsou považovány hotelem Daisy za hosty, kteří hotel nejčastěji navštěvují. Je zřejmé, že průměrné roční příjmy každým rokem rostou, pouze v roce 2009 byl zaznamenán menší pokles tohoto ukazatele. Pokud lidé mají více finančních prostředků utrácejí více za cestování a stravování. Mohou si vybrat kvalitnější ubytování, ale také utratit více peněz v samotném hotelovém zařízení za využití různých služeb.

Česká republika není součástí eurozóny a směnný kurz, tak ovlivňuje cestovní ruch, tím i hotelnictví. Apresiasi koruny vede k dražším službám a zboží pro zahraniční turisty, kteří v samotném důsledku mohou omezit návštěvy do České republiky. Pro tuzemské turisty posílení koruny představuje přesně opačný efekt, neboť jejich cesty do zahraničí se zlevní. V tabulce 3 je uveden vývoj směnného kurzu. Kupříkladu loňský zásah ČNB a její intervence na devizovém trhu, ať jakkoliv diskutovaná, konkrétně sektoru cestovnímu ruchu obecně prospěla. Zásah v podobě

devalvace české koruny totiž zlevnil ubytování v českých ubytovacích zařízeních (nejen v Praze) pro zahraniční turisty.

Tabulka 3: Vývoj směnného kurzu

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CZK/EUR	27,762	24,942	26,445	25,290	24,586	25,143	25,974
CZK/USD	20,308	17,035	19,057	19,111	17,688	19,583	19,565

Zdroj: Český statistický úřad (2015), [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

### 4.2.3 Sociální a kulturní faktory

Sociální a kulturní faktory jsou pro oblast hotelnictví velmi podstatné. Každý host pro svoji dovolenou vybírá takovou lokalitu, která je pro něj atraktivní. Ubytovací zařízení v Praze mají tu výhodu, že Praha v roce 2015 získala na základě hlasování milionů cestovatelů, pátou příčku z 25 nejlepších světových destinací (tripadvisor.com, ©2015). Atraktivnost Prahy potvrzuje i výzkum agentury Czech-Tourism, kde je uvedeno, že 65,5% zahraničních hostů si vybere Prahu, z celé České republiky, za lokalitu pro strávení dovolené (Czech Tourism, 9.2.2015). Hotel Daisy se navíc nachází v historické části Prahy, což pro turisty představuje výhodnou lokalitu. Turisté si mohou procházet památky v blízkosti svého hotelu a nemusejí řešit dopravu.

V dnešní době je kladen stále větší důraz na kvalitu poskytovaných služeb a zvyšování konkurenceschopnosti nejen vzhledem k zahraniční konkurenci. I v sektoru hotelnictví jsou požadovány kvalitnější služby. Všeobecně lze říci, že každý host vyžaduje kvalitnější služby, ať již se jedná o penzion či čtyřhvězdičkový hotel. V každé lokalitě se nachází mnoho ubytovacích zařízení a lidé tak mají na výběr z více možností. Lidé chtějí být připojeni na internetu, užívat si wellness a sportovat, kvalitně se stravovat na úrovni, na kterou jsou zvyklí nebo na vyšší úrovni a dále mají mnoho dalších požadavků. Ubytovací zařízení pak musí tyto faktory zohlednit, neboť pro hosty jsou klíčové při výběru ubytovacího zařízení.

Demografické a sociální vlivy:

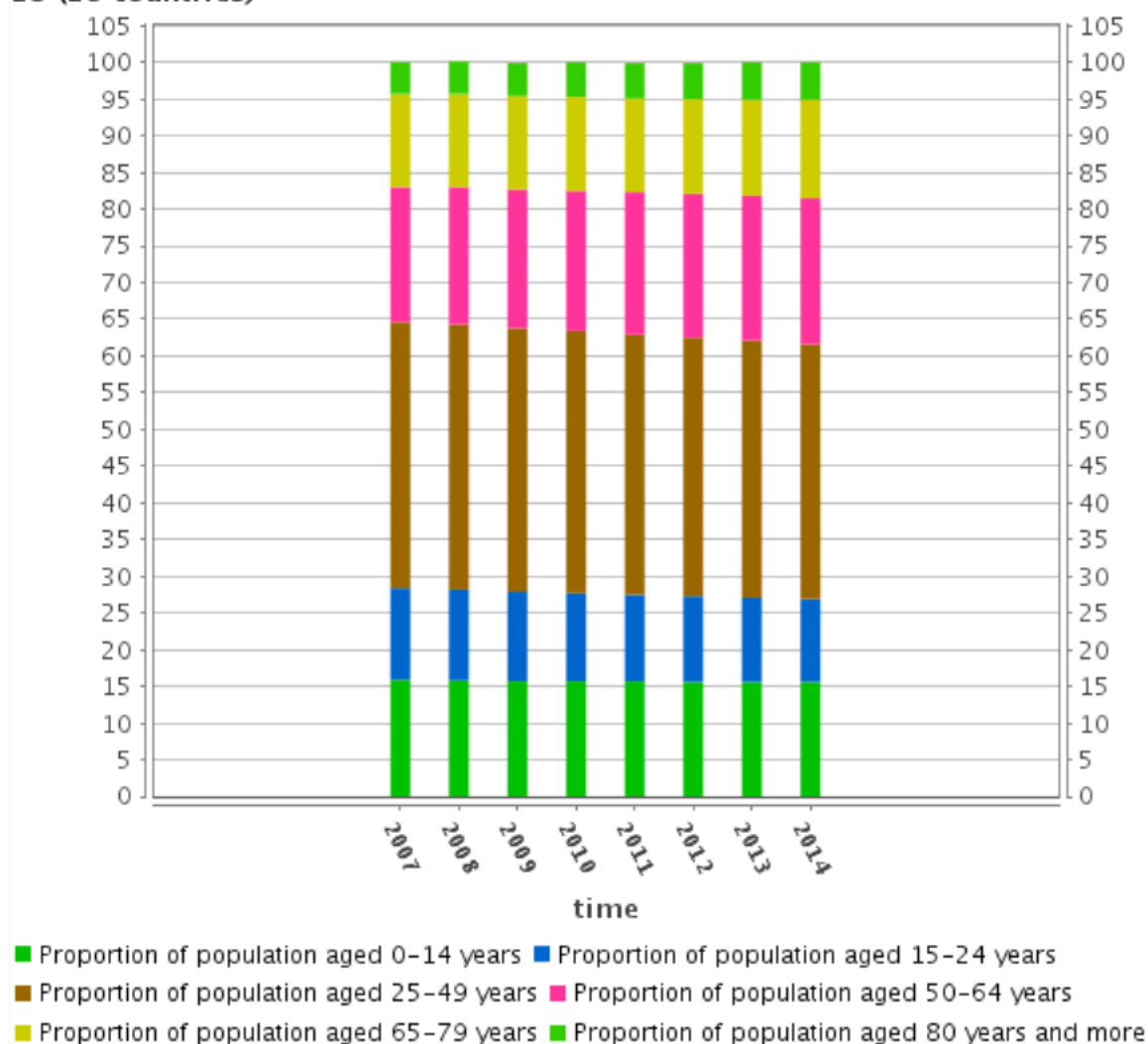
- zvýšený počet pracujících žen, jenž zvyšuje celkový příjem rodiny,
- roste úroveň vzdělání,
- stárnutí obyvatelstva,
- zvyšuje se placená dovolená a možnosti flexibilní pracovní doby,
- roste životní úroveň obyvatelstva,
- rodiny jsou zakládány v pozdějším věku (Houška, P., ©2007).

Počet starších obyvatel roste a tím přispívá k vyšší obsazenosti ubytovacích zařízení, neboť největší sklony k cestování a úspory mají starší obyvatelé. Zároveň starší obyvatelé mají mnohem více volného času, který mohou strávit právě cestováním. Jak obrázek 6 dokládá, tak zvyšuje procentní zastoupení vyšších věkových kategorií konkrétně 50 let a více. Věková kategorie 29 až 49 let v posledních letech zaznamenává naopak klesající tendenci, ale i přesto zaujímá největší podíl z celkové populace. Nejmladší část populace za poslední roky zaznamenává stagnaci.

### Population by age group

% of total population

EU (28 countries)



Obrázek 6: Věková struktura populace v EU

Zdroj: Eurostat, 2.3.2015, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Růst vzdělanosti populace rovněž pozitivně působí na cestovní ruch, neboť vzdělání zvyšuje touhu po poznání jiných kultur a lidí. Stejně působí i skutečnost, že rodiny jsou zakládány v pozdějším věku. Mladé páry si mohou dovolit cestovat, jelikož nemají závazky vůči dětem (finanční i časové) (Houška, P., ©2007).

#### 4.2.4 Technické a technologické

Technické a technologické vlivy se projevují zejména v informačních technologiích a dopravě. Rozšiřování leteckých tras po celém světě, budování nových infrastruktur poskytují turistům snadnější a rychlejší cestování.

V rámci informačních technologií je důležitý především internet a dále informační systémy. Internet představuje pro ubytovací zařízení významný komunikační kanál s potenciálními i současnými hotelovými hosty. Turisti, před výběrem ubytovacího zařízení, zpravidla provádějí menší průzkum než se rozhodnou. Vyhledávají si hotely či penziony ve vybrané lokalitě a zjišťují informace podporující jejich rozhodnutí (možnost snídaně, WiFi, cena, parkování apod.) Tyto informace získávají prostřednictvím vyhledávání na internetu. Proto ubytovací zařízení vytvářejí své webové stránky, na kterých prezentují nabídku poskytovaných služeb. Turisti také chtějí znát recenze a reakce hostů na ubytovací zařízení, aby si udělali obrázek ohledně kvalifikace personálu, čistoty prostředí a dalších věcí, které nemusejí být hotelem zveřejněny. K tomuto účelu lze využít například server společnosti Booking.com, na kterém jsou recenze hotelů a penzionů po celém světě a zahrnuje i online rezervační systém. Dalším mezinárodním serverem je tripadvisor.com, jako čistě český server lze uvést hotely.cz. Prostřednictvím internetu lze realizovat i různé marketingové akce.

Především pro velké hotely jsou zásadní informační systémy, jež zjednodušují provoz hotelu. Informační systémy propojují jednotlivé úseky v hotelu a zaměstnanci tak jeho prostřednictvím mohou získávat aktuální informace. Součástí hotelového systému může být i rezervační systém, pokladní systémy, restaurační systémy a další různé systémy. Na trhu existuje mnoho informačních systémů pro hotely (Agnis, Previo, Mefisto, HORECA atd.). Jednou z možností je nechat si vyrobit hotelový software přímo na míru, druhou je koupě hotového řešení hotelového systému. Někdy je nabízena i možnost úpravy hotového hotelového systému dle požadavků klienta.

Společnost eRevMax se zabývala aktuálními trendy v hotelnictví a z jejich průzkumu bylo zjištěno, že:

- dva elektronické přístroje sebou bere 45% hotelových hostů (mobil vždy, druhým přístrojem je tablet nebo notebook), proto je vhodné, aby ubytovací zařízení mělo dostatek přístupných elektrických zásuvek.
- rezervace ve více než polovině případů jsou prováděny přes internet. 65% hostů rezervuje ubytování přes smartphony.
- 85% hostů chce mít přístup k Wi-Fi.

- 72% hostů věří sociálním mediím stejně jako doporučení od přátel a rodiny (Travel Trade Gazette, 4.1.2014).

Shrnutí analýzy makroprostředí bude součástí shrnutí analýzy odvětví, neboť společně vytvářejí vnější prostředí hotelu Daisy.

### 4.3 Analýza mikroprostředí

Na analýzu makroprostředí navazuje analýza mikroprostředí, jenž je také označována jako analýza odvětví. K této analýze bude využit Porterův model pěti sil a jeho prostřednictvím bude charakterizováno odvětví, ve kterém se hotel Daisy nachází.

#### 4.3.1 Potenciální noví účastníci

Jako v každém odvětví i zde existuje možnost vstupu nových konkurentů na trh, v tomto případě tedy vstup nových ubytovacích zařízení. Způsobů, jak přivést nový subjekt na trh hotelnictví může být více, těmi základními a nejčastějšími formami jsou:

- investice do developerského projektu a stavba nových objektů,
- provoz v pronajatém objektu upraveném pro účely hotelu,
- příchod na lokální trh odkupem existujících hotelových provozů.

První způsob představuje patrně tu nejsložitější možnou cestu, při které musí podnikatel vynaložit nejvíce času na realizaci, stejně jako musí být kapitálově silný. Pod tímto způsobem vstupu na trh je nutné si představit činnosti sahající od výběru vhodné lokality, před prvotní komunikací s úřady, studie a analýzy platných legislativních a hygienických nařízeních, realizace urbanistických studií, projektové dokumentace a v celém tomto procesu může podnikatel narazit na nevíli ze strany zástupců státu, obce či městské části ať už z jakýchkoliv důvodů. Celý proces končí několikaletou stavbou a otevřením provozu. Lze předpokládat, že subjekty vstupující na trh tímto způsobem využijí s největší pravděpodobností služeb zavedeného lokálního developera, který jim výše zmíněné náležitosti zajistí v podstatě na klíč a samotný investor nemusí v podstatě s nikým jiným přijít do styku. Hlavním důvodem proč noví konkurenti mohou zvolit tento způsob je jejich nezávislost na jiných subjektech.

Další možností vstupu nových subjektů na trh je pronájem stávajících objektů s případnou úpravou pro účely provozu hotelu. Možnými úpravami chápeme rekonstrukci a modernizaci exteriérových a interiérových úprav. Tento způsob vstupu na trh je bezesporu finančně úspornější i časově méně náročný. Subjekt nemusí žádat



o rozšířené finanční krytí, může si vystačit s běžně dostupnými podnikatelskými úvěry. Odpadá zde celá problematika developerské oblasti a nový nájemce může hotel provozovat řádově v týdnech od podpisu nájemní smlouvy. Hlavní nevýhodu této možnosti spatřuji v nutnosti úhrad pravidelných měsíčních nákladů v podobě nájemného, které bývají značné a to především v centrech hlavních měst.

Rychlejší a nejvíce ohrožující konkurenty je možnost spočívající v obchodní transakci, při níž silný obchodní subjekt odkoupí funkční hotelový provoz a začíná podnikat pod svojí značkou. Nový majitel může provozovat hotel okamžitě a v případě potřeby za provozu realizovat úpravy a tím zvyšovat konkurenceschopnost tohoto hotelu.

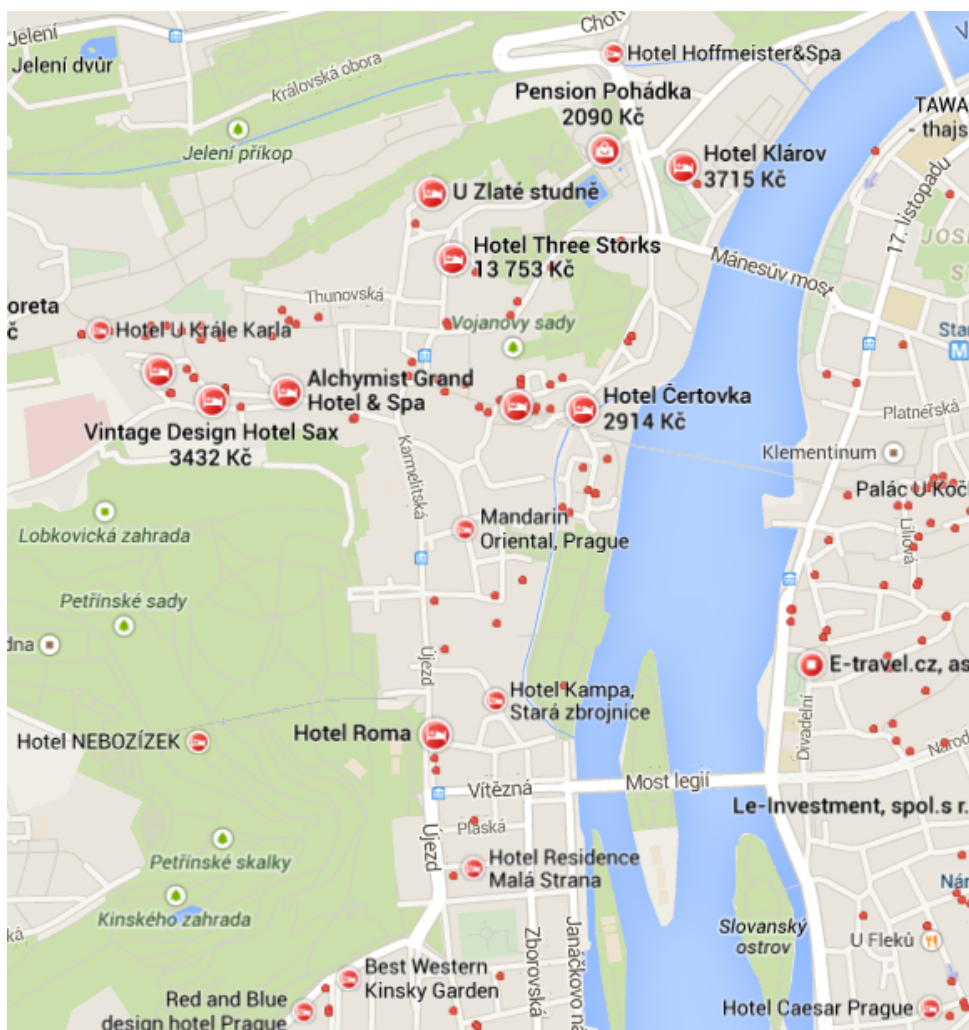
Největší a základní bariérou vstupu v tomto odvětví je samozřejmě obrovská kapitálová náročnost. Počáteční investice, ať již na postavení nového hotelu, rekonstrukci stávajícího objektu, vybavení a zařízení, ICT infrastrukturu a v neposlední řadě do zaměstnanců, jsou opravdu značné, řádově ve stovkách milionů korun. Noví konkurenti musejí také počítat s tím, že první roky působení na trhu nemusejí generovat zisk a budou muset provoz ubytovacího zařízení financovat z vlastních zdrojů.

Je třeba vzít v úvahu, že nákup, pronájem a správa majetku může vyžadovat nejen finanční složitosti, ale i problémy týkající se legislativních aspektů a všech norem platných pro dané odvětví. Celá realizace vstupu do odvětví by měla být konzultována s odbornými specialisty na problematiku lokálního trhu.

V současné době je patrný trend v podobě růstu hotelů a to především vyšší kategorie (pětihvězdičkové a čtyřhvězdičkové hotely). Tomuto faktu přispívá skutečnost, že v důsledku sociálních a demografických vlivů je vyžadována stále větší kvalita poskytovaných služeb, jak již bylo zmíněno. Více informací ohledně vývoje počtu ubytovacích zařízení bude uvedeno v části práce zabývající se dopady ekonomické krize na hotelnictví.

### 4.3.2 Konkurence

Podle posledních údajů Českého statistického úřadu se v Praze v roce 2013 nacházelo celkem 219 tříhvězdičkových hotelů. Na obrázku 7 jsou červenou tečkou zobrazena všechna ubytovací zařízení nacházející se pouze v Praze 1 (Malá Strana), kde se rovněž nachází analyzovaný tříhvězdičkový hotel Daisy. V této oblasti se nachází celkem 116 hotelů z toho 30 tříhvězdičkových hotelů.



Obrázek 7: Ubytovací zařízení v Praze 1

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě informací z hotelu Daisy a recenzí zákazníků jsou za největší konkurenty považovány následující hotely:

- Hotel U Kříže
- Little Town Budget Hotel (LTB Hotel)
- U Zlaté Podkovy

Tabulka 4: Komparace s konkurencí

Název hotelu	Hotel Daisy	Hotel u Kříže	LTB Hotel	U Zlaté Podkovy
Restaurace	1	5	5	5
Pokoje	4	3	3	4
Čistota	5	4	3	3
Personál	3	4	4	3
Parkování	3	3	4	1
Snídaně	5	5	5	5
Cena	3	4	1	4
Vybavení	5	4	3	5
Dostupnost MHD	4	4	5	2
Wi-Fi	5	5	5	5
Hodnocení booking	3	5	3	2
Celkové hodnocení	41	46	41	39

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 4 byla provedena komparace hotelu Daisy s konkurenčními hotely. Každý faktor je subjektivně hodnocen dle stupnice 1 až 5, kde 5 znamená nejlepší výsledek a 1 nejhorší výsledek. Hotel Daisy na rozdíl od ostatních hotelů má restauraci, ve které jsou podávány pouze snídaně pro hotelové hosty. Absenci restaurace považují za slabou stránku, i přestože se v okolí nachází mnoho restauračních zařízení, proto byl tento faktor ohodnocen číslem jedna. Pokoje byly hodnoceny z hlediska vybavenosti a interiéru. Nemálo turistů jede do Prahy vlastním dopravním prostředkem a z tohoto důvodu je velmi důležité parkování u hotelu. U Zlaté Podkovy parkování vychází na 30 EUR den, Little Town Budget Hotel poskytuje bezplatné parkování v době od 20:00 do 8:00, každá hodina mimo tento interval vyjde na 50 Kč. Hotel Daisy a Hotel u Kříže nabízejí možnost parkování za 18 EUR na den. Průměrnou cenu za ubytování na jednu noc je obtížné stanovit, neboť hotely každý den určují jiné ceny (zaleží na sezóně, obsazenosti, cenách konkurence), proto byl vybrán náhodný den a cena v rámci jednotlivých hotelů byla zjištěna na rezervačním portálu booking.com. Hotel Daisy nabízí druhé nejdražší ubytování. Ceny za ubytování ve všech zkoumaných hotelech zahrnují snídaně i Wi-Fi. Dalším podstatným faktorem je hodnocení zákazníků (poloha, čistota, pokoje, personál apod.), kteří byli v daných hotelech v minulosti ubytováni. Nejlepší hodnocení získal Hotel U Kříže, poté následuje Hotel Daisy a hotel Little Town Budget a nejnižší hodnocení má hotel U Zlaté Podkovy. Po provedení celkového součtu Hotel Daisy zaujímá 2 nejlepší hodnocení společně s Little Town Budget Hotel.

Každý hotel je zařazen do jedné z kategorií a to podle vybavení hotelu a pokojů a dle poskytovaných služeb, musí splňovat určité předpoklady, aby mohl být do dané

kategorie zařazen. Lze tedy uvést, že hotely stejné kategorie (např. čtyřhvězdičkové hotely) poskytují svým zákazníkům téměř identické služby, vybavení pokojů i ceny. Vzhledem k takto vysoce konkurenčnímu oborovému prostředí je pro hotel nezbytně nutné účinně a pečlivě komunikovat se zákazníkem ve snaze získat a udržet si jeho přízeň. Proto práce se zákazníkem je velmi obtížná nejen s ohledem na konkurenční tříhvězdičkové hotely ale i možnost substituce hotelu jinými ubytovacími zařízeními.

### 4.3.3 Dodavatelé

Hotel Daisy využívá pro provozování svojí činnosti více dodavatelů, které lze rozdělit do dvou základních skupin a to na dodavatele potravin a nápojů a na dodavatele ostatních produktů (hygienické potřeby, čisticí prostředky apod.). V následujícím výčtu jsou uvedeni nejvýznamnější dodavatelé:

- Bidvest - tato společnost se specializuje na dovoz produktů pro gastronomické provozy. Hotel Daisy již po delší dobu využívá jejich služeb a pravidelně si nechává dodávat 1x týdně potraviny a nápoje pro přípravu snídaní.
- Makro - v případě potřeby v tomto řetězci nakupuje tento hotel sám (není zde možnost dovozu) převážně potraviny a nápojové produkty.
- Diversey - dalším důležitým dodavatelem je společnost Diversey, která jednou za 14 dní do hotelu dováží pokojovou hygienu, úklidové pomůcky, kuchyňskou hygienu a další prostředky a pomůcky nezbytné pro provoz hotelu.
- Dallmayr - od této společnosti výhradně nakupuje a nechá si dovážet kávu.
- Prádelna Vyšehrad- tato společnost 2x týdně (někdy 3x týdně, záleží na obsazenosti) provádí svoz lůžkovin, ručníků a dalšího prádla.
- HotelTime - dodavatel online rezervačního a hotelového systému.

V Praze se nachází mnoho dodavatelů produktů pro gastronomické provozy, prostředků pro úklid hotelového zařízení a stejně tak i čistíren prádla. Koncentrace dodavatelů je vysoká a hotel má na výběr z mnoha možností. Se současnými dodavateli hotel spolupracuje již po delší dobu a to především z důvodů jejich spolehlivosti, poskytování zvýhodněných cen a poskytovaných slev. Jak bylo uvedeno hotel Daisy provozuje společnost Leonard, která provozuje i další hotely, což zvyšuje vyjednávací sílu vůči dodavatelům. Při vyjednávání s dodavateli může využít právě této skutečnosti, že provozuje více hotelů v daném regionu, a nabídnout dodavateli větší objem zakázky a tím si zajistit výhodnější podmínky. Vyjednávací schopnost hotelu vůči svým dodavatelům produktů popřípadě služeb má vedle organizace zaměstnanců největší potenciál k optimalizaci nákladů.

Se svými dodavateli hotel vstupuje do smluvních vztahů takže s nimi uzavírá smlouvy. Změna dodavatele je možná po skončení doby, která je ujednána ve smlouvě

mezi dodavatelem a odběratelem. Ukončení vztahu s dodavatelem je možné i dříve a to za předpokladu, že jedna ze stran nedodrží smluvní podmínky nebo po vzájemné dohodě obou stran. Pokud dojde na samotnou změnu dodavatele je pro hotel relativně snadné substituovat za jiného dodavatele v dnešním vysoce konkurenčním prostředí a náklady na změnu dodavatelů tak budou téměř nevýznamné.

#### 4.3.4 Odběratelé

Odběrateli v tomto směru budeme rozumět klienty hotely Daisy, nebo-li turisty. Hoteloví hosti jsou převážně zahraniční turisté (nerezidenti), dle získaných informací představují až 70 % všech hostů, zbylých 30 % tvoří čeští turisté (rezidenti). V současné době hotel nejčastěji navštíví Němci, Švédci, Norové a Italové. Hotel je významně zaměřen na ruskou klientelu, která pravidelně obsazuje hotel a tvoří největší podíl v rámci zahraničních hostů. Vzhledem k politické situaci v Rusku, je zřetelný úbytek této klientely. Hotel Daisy v poslední době zaznamenává boom v příjezdech turistů z dalekých asijských zemí. Hosté jsou ve velké většině případů páry (mladé i starší páry), někdy do hotelu zavítají i skupiny.

Zahranční turisté většinou navštěvují hotel Daisy v jarních a letních měsících, naopak česká klientela zavítá do hotelu v zimních měsících, neboť v zimních měsících jsou nabízeny nižší ceny za ubytování. Rezidenti i nerezidenti přijíždějí do Prahy zpravidla za turistikou (návštěva Karlova Mostu, Pražského hradu apod., poznání české kuchyně, kultury). Někteří z hostů přijíždějí na pracovní cestu, ale stále převažuje především turistika. Co se týká počtu strávených nocí, tak nejdelší dobu v hotelu stráví Rusové, zpravidla sedm až deset nocí. Ostatní nerezidenti a rezidenti stráví v hotelu přibližně 2 noci od pátku do neděle a to v případě, že se nejedná o pracovní cestu.

Rezervace ubytování hosté provádějí nejčastěji prostřednictvím hotelového rezervačního systému HotelTime. Dále využívají server booking.com nebo rezervují ubytování telefonicky. Dříve byly rezervace realizovány emailem a mnohokrát byl použit server expedia.com. Ruská klientela využívá k rezervacím cestovní kanceláře, která mají s hotelem smluvní ceny, které se nemění (pouze v sezóně je zvýšená cena) a jsou nižší než pro ostatní hosty.

Věrnostní systém hotel Daisy aktuálně nemá, i přestože se někteří hoteloví hosté vracejí. Stále zákazníci občas na pokoji uvítá víno a košík s ovocem, popřípadě k narozeninám obdrží narozeninové přání. Důvodem k opakované návštěvě hotelu je dle zákazníků spokojenost s polohou hotelu, příjemnému personálu a podávaným snídaním. Hoteloví hosté jsou nespokojeni v letních měsících a to z důvodu absence klimatizace. Negativum také spatřují u pokojů situovaných do rušné silnice, protože touto trasou jezdí pravidelně MHD a další dopravní prostředky a večer to považují za velmi rušivý element.

Vyjednávací sílu zákazníků lze v tomto případě hodnotit jako relativně vysokou. Do Prahy každoročně přijíždí mnoho turistů a mají na výběr z více možností, kterých

navíc přibývá. Hotel Daisy tak musí věnovat velkou pozornost svým stávajícím i potenciálním zákazníkům, aby si vybrali právě tento hotel a nikoli jiný.

### 4.3.5 Substituty

Turisté k přenocování v Praze nemusejí využívat pouze ubytovací zařízení, ale trh jim nabízí i jiné možnosti. Proto se budeme zabývat poslední pátou silou Porterova modelu, kterou jsou substituty. Substituty k ubytovacím zařízením představují všechny alternativní formy ubytování, které jsou schopné vykonávat stejnou funkci. Výhodou takových forem ubytování zpravidla bývá úspora nákladů a pro některé turisty mohou poskytnout lepší kvalitu.

První možnou alternativou pro ubytovací zařízení je přenocování u přátel nebo rodiny. Tento způsob ubytování je využíván obzvláště českými turisty cestující za soukromou cestou.

Hotel lze substituovat za stále více oblíbené a celosvětově rostoucí krátkodobé pronájmy od soukromých osob za příznivé ceny. Prostřednictvím webových stránek (kupříkladu [airbnb.cz](https://www.airbnb.cz), [9flats.com](https://www.9flats.com) a mnoho další serverů) si turisté mohou pronajmout dům, chatu či apartmán jiné osoby. Tato služba je využívána především turisty, kteří svoji dovolenou financují z vlastních prostředků. Další možností je výměna domů popřípadě bytů, která v poslední době po celém světě zaznamenává boom. K tomuto účelu je v současnosti nejpoužívanější síť [homeexchange.com](https://www.homeexchange.com).

Kromě pronájmů lze využít možnosti přespání ve volném pokoji popřípadě na sedačce v obývacím pokoji u soukromé osoby. Tento způsob je preferován převážně mladými turisty, kteří mají nízký rozpočet (ubytování může být někdy poskytnuto i zdarma) a rádi poznávají místní obyvatele. Například webová stránka [couchsurfing.com](https://www.couchsurfing.com) se zabývá zprostředkováním tohoto typu ubytování.

Ubytovny a koleje pro studenty představují další alternativu k hotelovému zařízení. Hosté platí za ubytování ve sdílených pokojích, díky čemuž patří k nejlevnějším variantám. V létě, kdy studenti odjíždějí ze studentských kolejí, mnoho vysokých škol nabídne pokoje turistům k přenocování. Na stránkách [university-rooms.com](https://www.university-rooms.com) je evidence studentských kolejí, jež poskytují tuto možnost.

Na základě těchto poznatků můžeme říci, že existuje řada alternativních forem ubytování. Hotelové služby jsou však velmi specifické a z tohoto důvodu se domnívám, že především ve velkých městech hotelnictví není ohroženo substituty.

### Shrnutí analýzy vnějšího prostředí

V analýze vnějšího prostředí byly hodnoceny vlivy makroprostředí i mikroprostředí, jež svojí povahou mohou ovlivnit hotel Daisy. Tyto vlivy budou nyní sumarizovány a rozděleny do dvou kategorií a to příležitostí a hrozeb.

Tabulka 5: Příležitosti a hrozby

Příležitosti	Hrozby
Podpora ubytovacích zařízení z fondů EU.	Politicko-ekonomická nestabilita ve státech, jejichž obyvatelé rádi navštěvují Prahu.
Stárnoucí populace s vyššími sklony k cestování.	Rozvoj a budování nových ubytovacích zařízení.
Rozvoj mezinárodního cestovního ruchu vlivem globalizace a snižování bariér cestování.	Rostoucí nároky turistů na kvalitu poskytovaných služeb.
Zvyšující se počet pracujících žen.	Plánované zvýšení snížené sazby DPH.
Zvyšující se věk partnerů k zakládání rodin.	Intervence České Národní Banky na devizovém trhu.

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4 Dopady ekonomické krize na hotelnictví

V této podkapitole budou prezentovány dopady světové ekonomické krize na sektor hotelnictví na základě povedeného sekundárního šetření. Vzhledem k tomu, že analyzovaný hotel se nachází v Praze, budou zkoumány dopady ekonomické krize pouze na sektor hotelnictví v Praze.

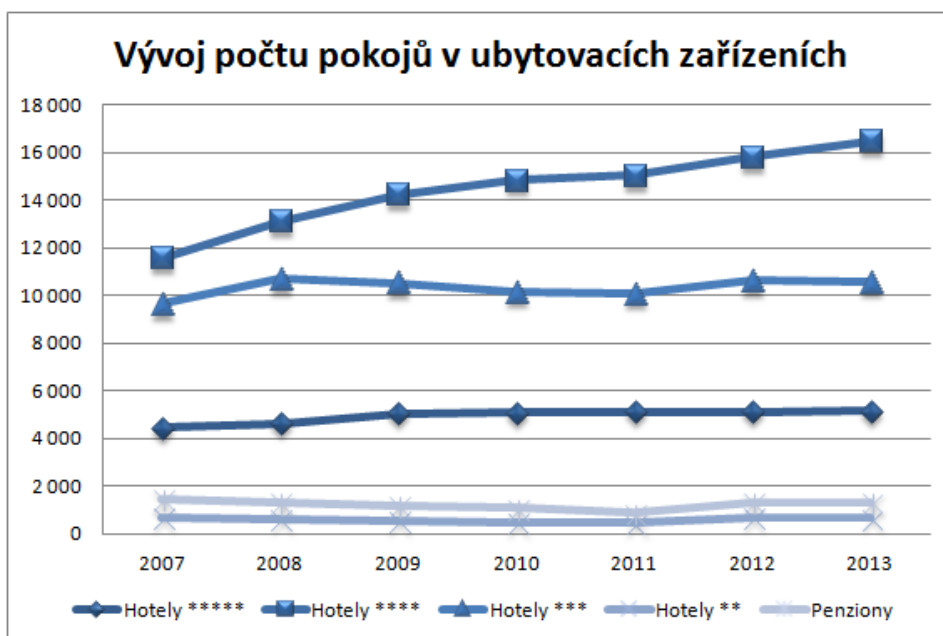
Za posledních 7 let, tj. sledované období 2007-2013, výrazně stoupl počet hotelů vyšší kategorie, především čtyřhvězdičkových hotelů, jejichž počet stoupl o téměř 62 %. V samotném důsledku je kladen větší důraz na kvalitu poskytovaných služeb a to především díky globalizaci. Zahraniční hosté, zvyšují nároky na kvalitu ubytování v ČR. Samotná ekonomická krize tak téměř nepoznamenala hotely\*\*\*\*\* a hotely\*\*\*\*, neboť zájem návštěvníků o tento typ ubytování každoročně roste, naopak krize se nejvíce podepsala na ubytovacích zařízeních nižší kategorie.

Tabulka 6: Vývoj ubytovacích zařízení

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hotely*****	31	33	37	37	39	42	41
Hotely****	127	142	163	168	174	195	205
Hotely***	180	193	193	184	186	215	219
Hotely**	15	13	12	10	9	20	19
Hotely*	2	2	2	2	2	5	5
Hotely garni	51	41	38	35	37	35	38
Penziony	141	126	110	95	79	131	131

Zdroj: Český statistický úřad (2014), [https://www.czso.cz/csu/xa/dalsi\\_casove\\_rady\\_cesto\\_vni\\_ruch](https://www.czso.cz/csu/xa/dalsi_casove_rady_cesto_vni_ruch)

Z grafu 4 je zřejmé v roce 2013 oproti roku 2007 došlo k nejvýznamnější změně v počtu pokojů u čtyřhvězdičkových hotelů. Po celou dobu je zaznamenán růst, neboť hotely této kategorie každoročně rostou. Nejmenší počet pokojů mají hotely nižší kategorie a penziony, jednak je to dáno jejich počtem na trhu, ale také, že penziony mohou mít dle kategorizace maximálně 20 pokojů.

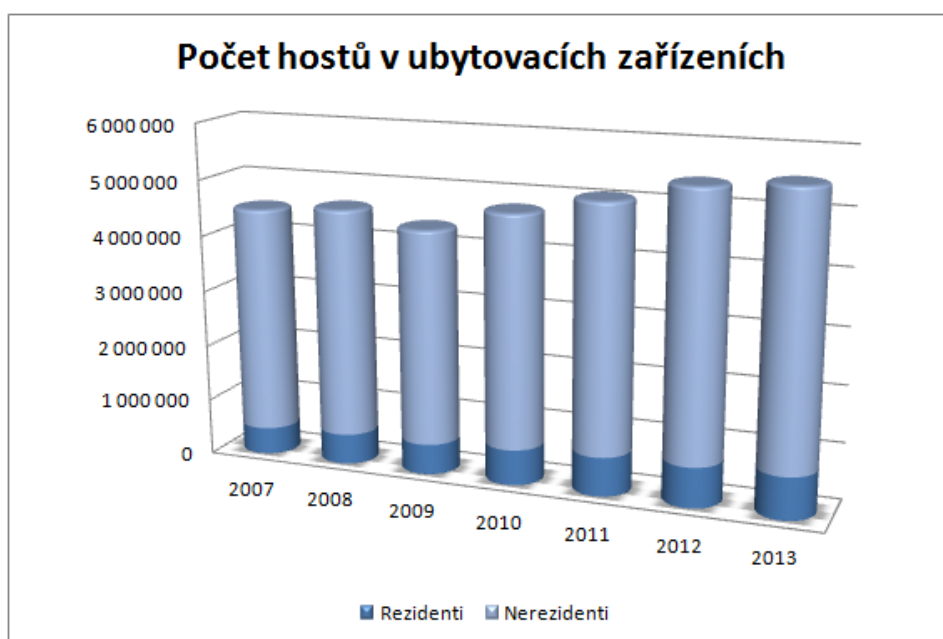


Graf 4: Počet pokojů

Zdroj: Český statistický úřad (2014), [https://www.czso.cz/csu/xa/dalsi\\_casove\\_rady\\_cesto\\_vni\\_ruch](https://www.czso.cz/csu/xa/dalsi_casove_rady_cesto_vni_ruch)



Podíváme-li se na návštěvnost, je nutné rozlišit příjezdy hostů do Prahy na rezidenty a nerezidenty. Z následujícího grafu 5 je patrné, že klientelu pražských ubytovacích zařízení tvoří téměř výlučně nerezidenti. Ekonomická krize měla dopad na návštěvnost, neboť následoval pokles zájmu nejen českých domácností, ale i zahraničních návštěvníků. V roce 2009 počet hostů (rezidentů i nerezidentů) zaznamenal snížení celkem o 240 644 oproti předchozímu roku. K oživení zájmu turistů došlo již v následujícím roce a postupně se každoročně začal zvyšovat počet návštěvníků Prahy. Celkově se počet návštěvníků od roku 2009 zvýšil o 26,59 procent.



Graf 5: Celkový počet hostů

Zdroj: Český statistický úřad (2014), [https://www.czso.cz/csu/xa/dalsi\\_casove\\_rady\\_cestovni\\_ruch](https://www.czso.cz/csu/xa/dalsi_casove_rady_cestovni_ruch)

Pro všechny ubytovací zařízení je důležité využití jejich disponibilních pokojů. Pokud se podíváme na využití pokojů v procentuálním vyjádření zjistíme, že nejvyššího využití dosahují převážně vyšší kategorie ubytovacích zařízení, které svým zákazníkům poskytují širokou nabídku a vyšší kvalitu služeb, tedy pětihvězdičkové a čtyřhvězdičkové hotely. Rok 2008 a 2009, neboli období nazývané recesí, zaznamenal vysoký pokles ve využití pokojů u všech evidovaných ubytovacích zařízeních. Například u tříhvězdičkových hotelů byl největší meziroční pokles využití pokojů (téměř 11 %) v roce 2009. Je tedy zřejmé, že globální krize zapříčinila sníženou obsazenost v tomto období. Rok 2010 už pro ubytovací zařízení znamenal pozitivní vývoj, jak je patrné z hodnot evidujících využití pokojů v tabulce 7.

Tabulka 7: Využití pokojů v %

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hotely*****	63,0	55,9	48,0	53,7	59,6	65,0	64,5
Hotely****	62,4	57,0	54,4	56,4	60,1	61,9	61,8
Hotely***	58,3	57,0	50,8	54,3	58,3	58,5	57,7
Ostatní	48,8	42,7	38,6	42,4	45,8	49,2	50,0

Zdroj: Český statistický úřad (2014), [https://www.czso.cz/csu/xa/dalsi\\_casove\\_rady\\_cestovni\\_ruch](https://www.czso.cz/csu/xa/dalsi_casove_rady_cestovni_ruch)

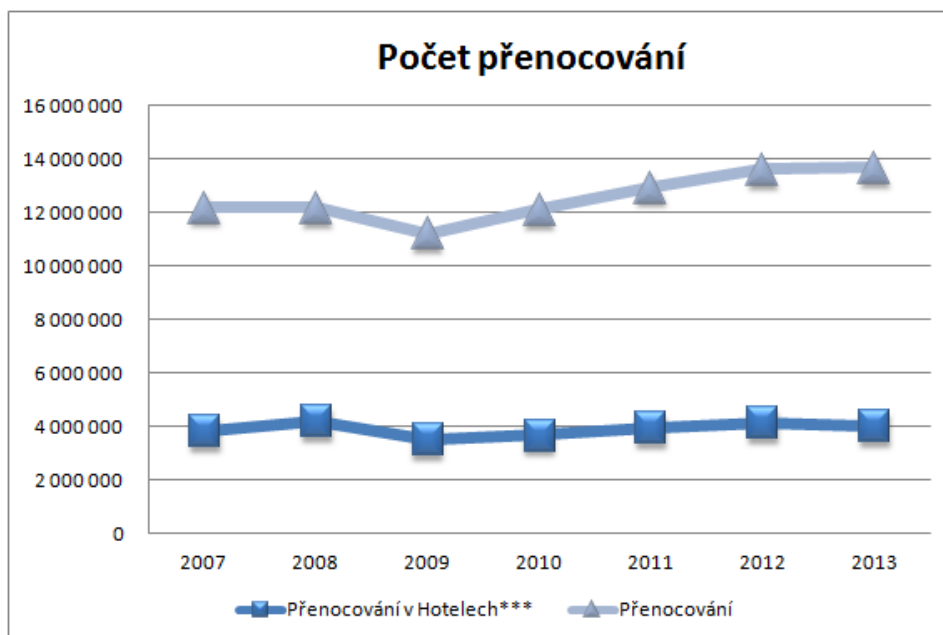
S využitím pokojů souvisí i čisté využití lůžek (opět v procentuálním vyjádření), což vypovídá o vztahu mezi nabídkou a poptávkou ubytovacích zařízení. V ubytovacích zařízeních je téměř vždy více dvoulůžkových pokojů než pokojů jednolůžkových. Pokud jsou obsazeny všechny jednolůžkové pokoje a je další zájem o jednolůžkový pokoj, je zde možnost rezervovat pro klienta dvoulůžkový pokoj, čímž je v pokoji využito pouze jedno lůžko. Čisté využití lůžek tak musí mít nižší hodnoty než využití pokojů. Vývoj těchto hodnot v závěru musí víceméně společně korespondovat. Není tomu jinak i v tomto případě, opět v roce 2008 a 2009 je znatelný pokles čistého využití lůžek.

Tabulka 8: Čisté využití lůžek v %

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hotely*****	52,5	47,6	42,3	47,4	53,0	56,1	57,5
Hotely****	55,7	51,5	50,1	52,8	56,4	56,8	56,7
Hotely***	51,4	49,8	43,3	47,6	50,6	52,3	51,4
Ostatní	43,0	39,7	34,8	38,2	41,5	44,7	44,8

Zdroj: Český statistický úřad (2014), [https://www.czso.cz/csu/xa/dalsi\\_casove\\_rady\\_cestovni\\_ruch](https://www.czso.cz/csu/xa/dalsi_casove_rady_cestovni_ruch)

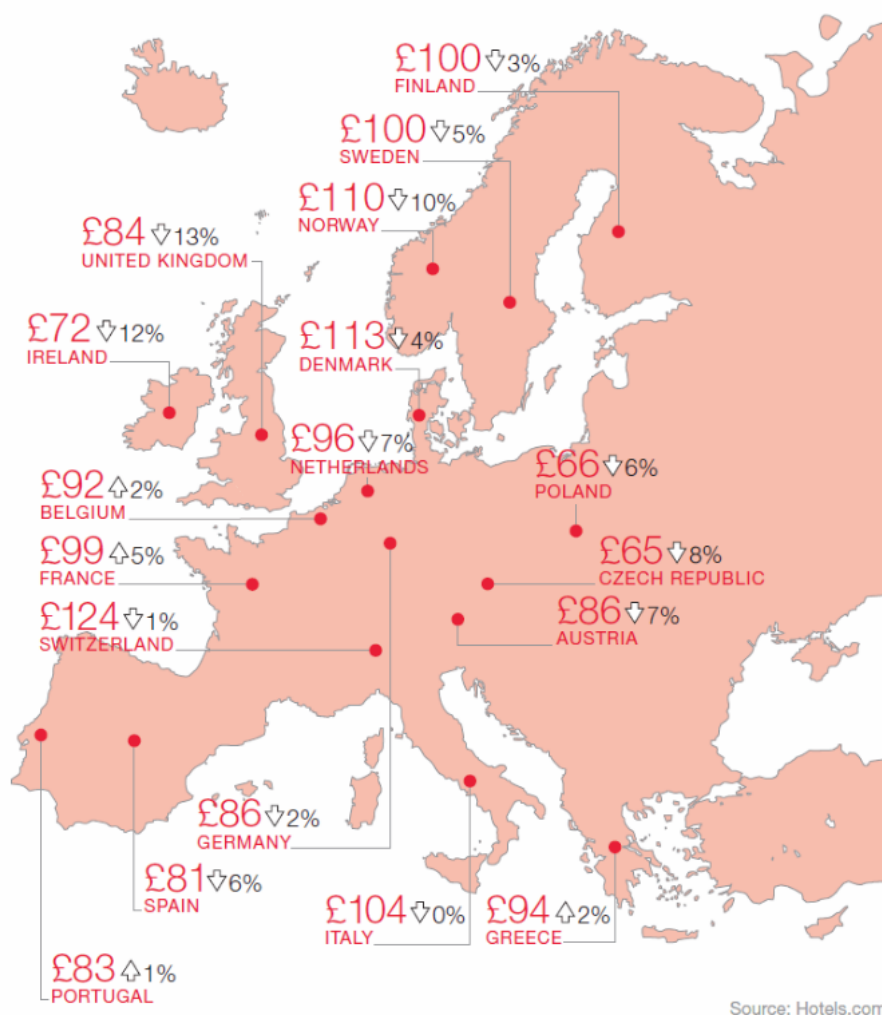
Stejně jako předchozí faktory i počet strávených nocí v ubytovacích zařízeních byl poznamenán globální krizí. Rovněž největší dopad je zaregistrován v roce 2009, kdy krize plně propukla v ČR. Jen v tomto roce se počet přenocování v ubytovacích zařízeních snížil o 956 391 nocí. Následně od roku 2010 se každoročně zvyšuje. Podíváme-li se na vývoj počtu přenocování pouze u tříhvězdičkových hotelů je zřejmé, že rok 2009 byl rokem nejhorsším. I v tomto případě je po roce 2009 zaznamenán růst počtu strávených nocí v hotelech, ale nárůst není nikterak významný. V této době se začínal projevovat boom v oblasti nároků hotelových hostů na kvalitu poskytovaných služeb a díky tomu hosté preferovali kvalitnější ubytování, což potvrzuje i vyšší obsazenost v hotelech vyšších kategorií oproti tříhvězdičkovým hotelům.



Graf 6: Počet přenocování

Zdroj: Český statistický úřad (2014), [https://www.czso.cz/csu/xa/dalsi\\_casove\\_rady\\_cestovni\\_ruch](https://www.czso.cz/csu/xa/dalsi_casove_rady_cestovni_ruch)

Portál Hotels.com se zabývá vývojem cen za ubytování prostřednictvím „Hotel Price Index“. V obrázku 7 jsou zobrazeny meziroční změny (srovnání roku 2009 s předešlým rokem) průměrných cen za ubytování v ubytovacích zařízeních hotelového typu v evropských zemích. V převážné většině evropských zemí došlo k meziročnímu poklesu cen za ubytování, ale například v hlavních městech Řecka, Portugalska a Belgie došlo naopak k jejich nárůstu. Meziroční pokles ceny zaznamenala i Praha. V roce 2009 činila průměrná cena za ubytování v Praze 65 liber, což oproti roku 2008 představuje snížení o 8 %.



Obrázek 8: Průměrné ceny v ubytovacích zařízeních hotelového typu

Zdroj: Hotels.com (10.9.2010), <http://press.hotels.com/en-gb/hpi/review-of-hotel-prices-in-2009/>

Důležité je zmínit, že všechny dopady jsou provázané. Kupříkladu pokles počtu hostů (rezidentů i nerezidentů) zapříčiní pokles obsazenosti ubytovacích zařízení, což negativně ovlivní výši tržeb a nákladů (fixní náklady). Tržby v souvislosti s fixními náklady v samotném důsledku působí nejen na výši mzdy v tomto sektoru, ale také na počet zaměstnanců. V závěru lze říci, že dopady tolik diskutované krize na sektor hotelnictví byly významné nejvíce v letech 2008 až 2009 a v následujících letech již docházelo k ožívání této části ekonomiky. Dopady krize postihly všechny ubytovací zařízení včetně analyzovaného hotelu. Nejvíce byly krizí postihnuty malé a střední podniky (penziony, hotely garni), které neměly přiměřené rezervy pro případ krize. Menší rodinné penziony navíc mohly reagovat unáhleně a razantně snížit cenu, tím

se dostat do finančních problémů. Právě menší ubytovací zařízení byly nuceni svoji činnost ukončit a tím opustit trh, nebo byly nuceni je prodat větším řetězcům s dostatečnými finančními prostředky. Tyto poklesy nemusejí být ale způsobeny pouze ekonomickou krizí. Svůj podíl na poklesu výkonnosti cestovního ruchu mají i změny v měnových kurzech či měnící se preference hostů ubytovacích zařízení. Jak dokládá analýza, tak současným trendem jsou hotely vyšší kategorie, neboť zákazníci jsou náročnější na kvalitu služeb a stejně tak i výrobků.

#### 4.4.1 Realizovaná opatření hotelu

Jelikož celý trh v oblasti hotelnictví byl po roce 2007 postižen hospodářskou krizí, negativní dopady se nevyhnuly ani analyzovanému hotelu Daisy. Dle zjištěných informací od tehdejší manažerky zařízení byl rok 2009 označen jako nejhorší krizové období. V tomto roce hotel zaznamenal pokles příjždějících turistů. Pracovní cesty se v tomto období velmi omezily, podnikatelé a obchodníci téměř přestali hotel využívat. Vysvětlení této situace spatřuji v tom, že jako každý jiný podnik v krizi, byly i tyto podniky nuceny šetřit a pro pracovní cesty svých zaměstnanců volily levnější alternativy ubytování, tedy buď hotely nižší kategorie nebo penziony a krátkodobé apartmány. Dalším negativním faktorem, který hotel Daisy ovlivnil, byla velmi silná koruna. Neboť nejen analyzovaný hotel, ale i většina hotelů v Praze inkasovala (stále inkasuje) platby za ubytovací služby převážně v zahraniční měně (EUR, USD).

V této části práce proto budou popsána protikrizová opatření realizovaná hotelem Daisy a následně zhodnocena jejich účinnost. Vzhledem k tomu, že všechny hotely provozované společností Leonard jsou vedeny pod jedním právnickým subjektem a společnost zveřejňuje svá účetní data pouze jako celek, vycházím v rámci hodnocení účinnosti opatření hotelu Daisy z interních materiálů poskytnutých zaměstnanci a podpůrně z finančních výkazů hotelové sítě Leonard.

#### Mzdové náklady a počet zaměstnanců

Jedním z nejčastěji používaných nástrojů vedoucích ke zmírnění dopadů krize bylo přirozeně snížení nákladů na možné minimum. Fixní náklady se v krátkodobém časovém horizontu snižují velmi obtížně a jejich ovlivnění může být časově náročné. Podnikatelé tak musejí nezbytně hledat úspory v nákladech variabilních, které lze optimalizovat flexibilně.

Snížení mezd zaměstnanců lze realizovat téměř okamžitě a má v podstatě nejrychlejší účinky na výši nákladů podniku, proto bývá zpravidla tím prvním krokem při krizovém řízení podniku. V souvislosti se snížením mzdových nákladů se snižují i odvody záloh na důchodové a zdravotní pojištění za zaměstnance hrazené zaměstnavatelem. Dalším krizovým opatřením může být redukce počtu stávajících zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr. Některé podnikatelské subjekty

se proto mohou uchýlit k propouštění zaměstnanců nebo se snaží upravit pracovní poměr z HPP na dohodu či jiný vztah, na což ale nemusí zaměstnanec přistoupit.

Stejně jako ostatní hotely i hotel Daisy musel podniknout jisté kroky v nastavené zaměstnanecké politice z důvodu překonání problémů způsobených krizí. Snížení mzdových nákladů tak představovalo přijatelné opatření v době ekonomické krize. V roce 2007 průměrná mzda na jednoho zaměstnance činila 11 980 Kč. V roce 2008 hotel Daisy plošně snížil mzdu svým zaměstnancům a průměrná mzda činila 11 060 Kč (tedy snížení o 920 Kč), což představovalo celkové snížení mzdových nákladů o 99 360 Kč za analyzovaný rok. Budeme-li uvažovat úsporu mzdových nákladů za celou síť Leonard, pod kterou spadá hotel Daisy, bylo během roku 2008 uspořeno nezanedbatelných 442 000 Kč.

V roce 2009 vedení hotelu Daisy přistoupilo ke zvýšení mezd na částku 11 700 Kč. Vedení hotelu tímto krokem chtělo zbylé zaměstnance motivovat k vyššímu výkonu a zároveň udržet jejich loajalitu v takto těžké době, kdy existovala reálná obava z toho, že stávající zaměstnanci mohou aktivně hledat možné pracovní alternativy a hotel dobrovolně opustit.

Tento krok podnikla i síť Leonard při současném propuštění pěti svých zaměstnanců. Více zaměstnanců být propuštěno nemohlo a dále se o snižování počtu zaměstnanců ani neuvažovalo, protože se snaží udržovat zaměstnance na optimální úrovni. Samotná optimalizace počtu pracovníků měla za následek snížení mzdových nákladů o 489 000 Kč za rok 2009.

V roce 2010, kdy se cestovní ruch jako takový začal znovu oživovat, zaznamenal i hotel Daisy a síť Leonard pozitivní vývoj. V tomto roce do jejich týmu přibylo 10 nových zaměstnanců a mzdové náklady se zvýšily o 1 364 000 Kč. V následujících letech, kdy ekonomická krize svým způsobem opadla, začala hotelová síť Leonard doplňovat nazpět stavy zaměstnanců a dále se rozrůstala. V tomto období se tedy přirozeně i výše celkových mzdových nákladů zvýšila.

Hotel Daisy použil snížení mzdových nákladů i v nedávné době, konkrétně v měsících lednu a únoru roku 2015, kdy se potýkal s nízkou obsazeností. Obsazenost v těchto měsících byla na velmi nízké úrovni, bylo obsazeno v průměru pouze 30 % pokojů z celkové ubytovací kapacity. Proto stejně jako v době ekonomické krize i v této době byla realizována okamžitá opatření v podobě snížení mzdových nákladů. Všem zaměstnancům hotelu byla ponížena pohyblivá složka mzdy (spíše nazývána prémie) o 1 500 Kč. V tomto roce pracovalo v hotelu devět zaměstnanců, celková úspora na mzdových nákladech tedy činila 27 000 Kč za dva měsíce.

### **Ostatní nákladové položky**

Všechny podniky, nejen ubytovací zařízení hotelového typu, které v době krize markantně pocítily pokles svých tržeb za výrobky či služby hledaly úsporná řešení zejména formou snižování vlastních nákladů. Stejně jako u mzdových nákladů jsou hledána taková opatření, která povedou k co nejrychlejšímu efektu. Hotel Daisy v období krize přistoupil mimo jiné na snížení odebíraného objemu sortimentu potravinových a nápojových produktů podávaných zákazníkům ke kontinentálním

snídaním zahrnutým v ceně ubytování. To spočívalo například v nahrazení dražšího ovoce levnějším. Drahý dovážený ananas byl nahrazen lokálně pěstovanými jablky, balené zapékané musli bylo substituováno připravenou ovesnou kaší a podobně. Hotel nabízel výrazně menší výběr zakupovaného sladkého pečiva a při tvorbě objednávek u společnosti Bidvest, dodavatele potravin pro snídaňový bufet, byly hledány takové potravinové a nápojové produkty, na které se vztahovala zvýhodněná cena nebo bylo v silách hotelu dojednat nižší ceny za odebírané množství produktů.

V souvislosti s úsporou nákladů na podávaných snídaních hotel mimo výše uvedené příklady přistoupil i k netradičním způsobům redukce nákladů. Hotel totiž neváhal nahradit stávající sady nádobí za nové, ale především rozměrově menší nádobí (talíře, hrníčky, skleničky atd.) určené k servírování jídel. Opatření mělo za cíl působit na psychologické vjemy hotelových hostů. Vedení hotelu přitom vycházelo z dostupných průzkumů zabývajících se mírou spotřeby konzumovaného jídla z různých ploch a objemů nádobí, které jasně prokázaly, že průměr talíře či objem sklenice přímo ovlivňují výslednou spotřebu jídla a nápojů prostřednictvím jejich psychologických vjemů, kdy díky velmi jednoduchému principu zaplněnosti menšího talíře nabývá strážník daleko rychleji pocitu nasycení. Současně je strážníku nepřímým způsobem jistý diskomfort při potřebě přidavků jídla a pití, jelikož stejný objem stravy by musel na menší nádobí nanést nepoměrně vícekrát. To je jednak namáhavější co do fyzické námahy (ano, i lenost může ušetřit náklady) ale pro řadu zákazníků může být i mírně trapné neustále se v případě hotelového bufetu vracet pro další porce.

Ačkoliv změna snídaňového servisu opravdu mírně zredukovala celkové náklady, management hotelu musel hledat optimalizace i u dalších hotelových dodavatelů. Současně také hledal úspory v dalších oblastech a procesech fungování hotelu. V době prvních dopadů krize tak byly prozkoumány veškeré nákladové položky a pravidelně se začala sledovat daleko detailněji jejich spotřeba a vývoj v čase.

K snižování nákladových položek v účetnictví nedocházelo jen prostřednictvím realizovaných opatření. Rovněž docházelo k snižování nákladů přirozeným logickým způsobem „automaticky“ v důsledku snížené obsazenosti ubytovacích kapacit a to především roce 2009. V případě menšího počtu hotelových hostů docházelo ke snížení nákladů za energie či vodné a stočné, což sice nepřineslo okamžité snížení nákladů díky pevně nastaveným měsíčním zálohám vypočtených z minulých období, ale do hotelové pokladny se peníze ve formě přeplatků vrátily na konci období, ihned po vyúčtování reálných odběrů.

Vzhledem k nižší obsazenosti hotelu byl smluvní prádelně zasílán menší objem ručníků, povlečení a prostěradel. Taktéž se snížila spotřeba pomůcek a sanitárních prostředků pro úklid hotelových zařízení. Poklesla celková spotřeba hotelové kosmetiky (šampon, mýdlo, sprchový gel), na které se flexibilně ušetřilo prostřednictvím menšího objemu dalších objednávek dodavatelů. Tato opatření se projevila na nižších celkových nákladech hotelu, ale bohužel mírně také na uživatelských hodnoceních hotelových hostů na cestovatelských serverech.

Všechny tyto položky ovlivnily snížení výkonové spotřeby a zároveň snížení

provozních nákladů. V roce 2008 byla evidována výkonová spotřeba v hodnotě 34 557 000 Kč a v následujícím roce se snížila na hodnotu 13 479 000 Kč, jde tedy o roční snížení ve výši 21 078 000 Kč. Provozní náklady v roce 2009 taktéž poklesly oproti předešlému roku (o 840 000 Kč). Realizovaná opatření měla tedy v závěru opravdu viditelné dopady. V následujících letech obsazenost hotelu začala opět růst a ačkoliv růst nebyl nikterak strmý, nebylo již potřeba dále se těchto úsporných řešeních nadále držet a postupně se od nich začalo upouštět.

Zajímavé na sledovaném hotelu je fakt, že pouze v jediné oblasti hotel Daisy a stejně tak i celá hotelová síť Leonard nehledala úsporná řešení. Touto oblastí byl a stále je marketing a propagace všech provozovaných ubytovacích zařízení hotelového typu. Právě marketing totiž považují primárně za investici, nikoli za náklady.

### **Víkendové balíčky**

Vedení hotelu si samozřejmě uvědomovalo, že vedle jasných škrtů a úsporných opatření v nákladových položkách musí hledat i nějaká proaktivní řešení a postupy, které by mohly naopak přímo ovlivnit výslednou ziskovost zařízení. I proto management zvolil jako další, tentokrát již aktivní, nástroj rozšiřování nabídky služeb hotelového zařízení. Konkrétně se jednalo o tvorbu zvýhodněných pobytových balíčků pro klienty na víkendové ubytování. Toto opatření se tedy neorientovalo na snížení nákladů, ale zejména se soustředilo na zvýšení obsazenosti hotelu, která v této době nebyla příliš příznivá.

Na základě informací od zaměstnanců hotelu Daisy bylo zjištěno, že zahraniční turisté hotel Daisy navštěvují nejčastěji o víkendu, proto jim na dobu jejich návštěvy bylo nabídnuto ubytování na celý víkend za zvýhodněnou cenu. Balíčky byly nabízeny všem zahraničním turistům kromě ruských turistů, neboť oni měli a pořád mají stále výhodnější ceny (liší se jen v sezóně) za ubytování než mají ostatní hosté z jiných zemí. Tyto víkendové balíčky začaly být nabízeny a propagovány v roce 2008.

Účinnost tohoto opatření lze hodnotit kupříkladu z hlediska objemu tržeb a jejich vývoje. V roce 2008 byl viditelný nárůst tržeb o 3 869 000 Kč oproti roku 2007. Rok 2009, který byl z analyzovaných let nejvíce poznamenán krizí zaznamenal i přes možnosti využití víkendových balíčků pokles tržeb za ubytování o částku 2 351 000 Kč. Další roky z hlediska vývoje tržeb byly již úspěšnější (například v roce 2009 a 2010 byl meziroční nárůst tržeb ve výši 12 967 000 Kč).

Není však možné určit s jistotou vývoje tržeb pouze na základě faktu, zda právě tyto nově nabízené víkendové balíčky měly přímý vliv na obsazenost. Efektivnější hodnocení účinnosti tohoto opatření by mohlo být na základě přímých informací od zaměstnanců starajících se o rezervace ubytování. Na otázky ohledně efektu rozšířeného portfolia nabízených služeb na vývoj tržeb mi bylo sděleno, že víkendové balíčky měly ve své podstatě opravdu účinnost na zvýšení obsazenosti, ačkoliv akceptovatelnější tvrzení v souvislosti s opětovným rozvojem cestovního ruchu v roce 2010



by mohlo být, že právě toto byla hlavní příčina postupného zvyšování obsazenosti na jejich předkrizovou úroveň a následný mírný růst v dalších obdobích.

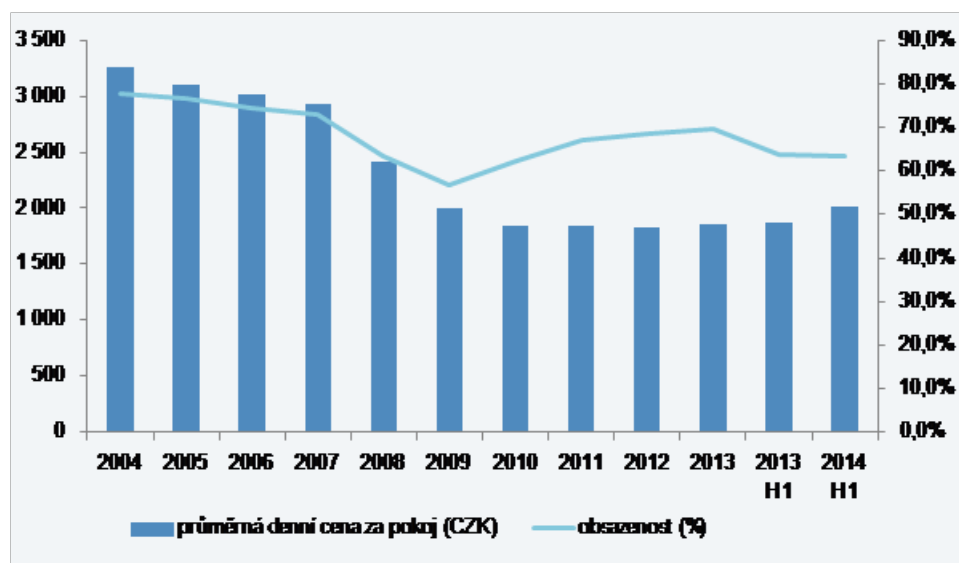
V současné době jsou stále využívány podobné pobytové balíčky, které ubytovací zařízení nabízejí. Hotel Daisy svoji nabídku pobytových balíčků ještě dále rozšířil a nyní nabízí pro své zákazníky více možností. Jsou nabízeny pobytové balíčky přímo dle požadavků zákazníků, popřípadě upraví stávající balíček na míru zákazníkovi. V rámci rozšířených balíčků je například zahrnut i transfer z letiště nebo nádraží, večeře ve vybraných restauracích, plavby lodí kolem pražských památek a mnohé další, některé i ve spolupráci s lokálními cestovními kanceláři.

Ačkoliv zákazníci se stále učí využívat i tyto pobytové balíčky, stále převažují samostatné rezervace ubytování a to buď přímo provedenou rezervací zákazníkem nebo pomocí prostředníků (ubytovací rezervační servery, cestovní kanceláře).

### **Cenová politika**

Hotelnictví v Praze patřilo mezi vysoce konkurenční již od prvopočátků formování soukromého trhu v porevolučním období a lze s jistotou konstatovat, že v průběhu dalších let se na této skutečnosti nic nezměnilo, naopak, konkurenční boj se spíše zintenzivňoval s příchody dalších subjektů a hráčů na trh.

Ekonomická krize z roku 2007 bohužel způsobila výrazné zostření boje uvnitř trhu, protože rapidní útlum poptávky po ubytování ze strany turistů totiž některé, zejména kapitálově zajištěné a silné hotely vyšší kategorie (téměř výlučně pětihvězdičkové hotely) většinou s výrazným zahraničním zázemím a podporou, začaly velmi razantně snižovat cenu za ubytování a mnohdy na úroveň dumpin-  
gových cen, které nemohly zajistit hotelu ziskovost a subjekt musel chodit hotelu výzavně dotovat buď ze zisků jiných zahraničních provozoven, větví nebo vlastnických struktur. V následujícím obrázku 9 je zobrazen vývoj průměrných cen v hotelech kategorie čtyři a pět hvězd, který potvrzuje výrazný pokles cen v roce 2008 a 2009.



Obrázek 9: Vývoj cen a obsazenosti v pětihvězdičkových a čtyřhvězdičkových hotelech v Praze

Zdroj: Johánek, T. (9.9.2014), <http://www.buildingnews.cz/investicni-trh/trh-hotelovych-nemovitosti-v-ceske-republice-opet-oziva.html>

V samotném důsledku musely tedy přejít ke snížení cen i všechny ostatní ubytovací zařízení, které si to v danou situaci mohly dovolit. Ceny sice mohly ponechat na stejné úrovni, ale tím by jim zcela jistě hrozil další a možná i fatální pokles obsazenosti. Zákazníci při výběru ubytování (například mezi tříhvězdičkovým a čtyřhvězdičkovým hotelem) by totiž přirozeně preferovali kvalitnější ubytování za stejnou popřípadě o nemnoho vyšší cenu.

I hotel Daisy musel na tento krok přistoupit bez ohledu na jeho tehdejší krizový plán a strategii, neboť tak učinila veškerá konkurence v rámci boje o každého jednotlivého zákazníka. Tento trend nízkých konkurenčních cen za ubytování však přetrvával i v budoucích příznivějších obdobích pravděpodobně z obav o následný odliv hostů ke konkurenci, která by ceny nezvyšovala.

Průměrná cena za rok 2007 v hotelu Daisy byla cca 2 000 Kč. Cena se odvíjí od cen nastavených konkurencí, sezóny a také dle aktuální výše obsazenosti. V letech 2008 a 2009 vzhledem ke konkurenci musel hotel přistoupit na snížení ceny za ubytování. Průměrné snížení ceny v hotelu Daisy bylo kalkulováno v přibližné hodnotě 450 Kč za pokoj. Nižší cena se drží i v současných letech, jelikož čtyřhvězdičkové a pětihvězdičkové hotely stále tlačí ceny dolů, oproti cenám před rokem 2008. Přesto byl za poslední tři roky zaznamenáván růst ceny za ubytování.

V závěru lze říci, že opatření týkající se snižování nákladů mělo prokazatelný efekt. Víkendové balíčky sice někteří hoteloví hosté využili pro svou návštěvu v hotelu Daisy, ale nejednalo se o takové opatření, které by způsobilo vysoké zvýšení obsazenosti.

Ačkoliv řada hotelů, penzionů a hotelových řetězců trh po kritickém období ekonomické krize opustila nebo redukovala své působení, hotel Daisy se mohl zařadit i bez podpory zahraničního kapitálu mezi ty subjekty, které boj s krizí zvládly operativně řešit, situaci se přizpůsobit a nastavit fungování, procesy a vedení zařízení takovým směrem, který i po ekonomické krizi povede k lepším finančním a hospodářským výsledkům. Hotel Daisy dále působí v hotelnictví v Praze až doposud a jeho řetězec nemusel žádnou ze svých provozoven uzavřít.

## 4.5 Analýza vnitřního prostředí

Předchozí část práce se věnovala analýze vnějšího prostředí hotelu Daisy a dopady globální ekonomické krize na ubytovací zařízení v Praze. Dále v souvislosti s krizí byly řešeny dopady na samotný hotel a opatření, která byla použita ke zmírnění krize. Nyní práce bude zaměřena na analýzu vnitřního prostředí, která bude východiskem k identifikaci slabých a silných stránek.

### 4.5.1 Hmotné zdroje

Analyzovaný hotel má velkou výhodu v tom, že síť Leonard vlastní hotelový objekt. Pozemek i budova, ve které je hotel provozován, je nejvýznamnějším hmotným zdrojem. Budova hotelu Daisy má celkem pět podlaží, na kterých se rozkládají hotelové pokoje, recepce, kuchyň a hotelová restaurace. Jednotlivá patra jsou propojena schodištěm a výtahem.

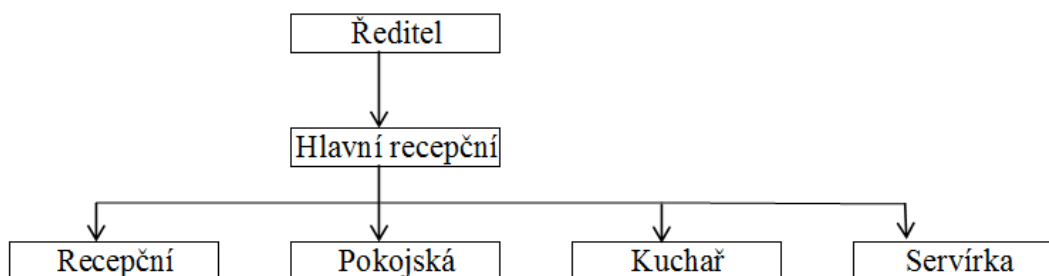
Veškeré pokoje jsou komfortně vybavené tak, aby splňovaly požadavky hostů na tříhvězdičkový hotel. V pokojích je umístěna televize, telefon, trezor, šatní skříň a koupelna se sprchovým koutem popřípadě vanou. Samozřejmostí jsou postele, přičemž se může jednat o manželskou postel či jednolůžkovou postel. Některé pokoje jsou vybaveny pracovním koutem (pracovní stůl a židle), které jsou primárně určeny hotelovým hostům na pracovní cestě. Největší pokoj, který je určen pro rodinu, nabízí svým hostům předsín a obývací pokoj. Žádný z pokojů v analyzovaném hotelu nedisponuje klimatizací a rovněž není jejich součástí balkón nebo terasa.

Restaurace je vybavena jídelními stoly se židlemi a prostorným pultem pro podávání kontinentální snídani pro hotelové hosty. Vzhledem k přípravě snídaní má kuchař k dispozici plnohodnotnou profesionální kuchyň dle hygienických norem a standardů.

Do hmotných zdrojů lze dále zařadit i vybavení recepce a zázemí pouze pro zaměstnance. Recepce je vybavena základním technickým zázemím (PC, terminál pro platební karty, kopírka atd.) pro práci se zákazníky. Hotel v rámci své nabídky služeb nabízí možnosti hotelové taxi služby a hotelový mikrobus. Dalším hmotným zdrojem jsou tedy dopravní prostředky (automobily a mikrobus).

### 4.5.2 Lidské zdroje

Lidské zdroje v rámci podniku lze chápat jako počet zaměstnanců a jejich organizační strukturu, jejich kvalifikaci, motivaci a další faktory. Na obrázku 10 lze vidět současnou řídicí strukturu hotelu Daisy.



Obrázek 10: Řídicí struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

Hotel zaměstnává na hlavní pracovní poměr jednu hlavní recepční, která odpovídá za plynulý chod recepcce. Dále na recepci se střídají po směnách (recepcce funguje nonstop) čtyři recepční, jenž zajišťují check-in a check-out hostů, poskytují informace o ubytování a možnostech turistických výletů. Pracují na dohodu o provedení práce a téměř ve většině případů se jedná o studenty vysokých škol. Úklid pokojů a celkového zázemí hotelu zajišťují dvě pokojské. V rámci stravovacího úseku pracuje kuchař a servírka, která zajišťuje chod restaurace během podávání snídaní.

Dříve byl uplatňován demokratický styl vedení. Ředitel byl k zaměstnancům přátelský a poskytoval jim dostatečný prostor k plnění jejich úkolů. Po změně ředitele hotelu se změnil i styl vedení zaměstnanců. Od demokratického stylu vedení se přešlo k vedení direktivnímu, ředitel začal zasahovat do všech činností svých podřízených, což mělo za následek nespokojenost zaměstnanců. Nespokojenost zaměstnanců je znatelná především na straně recepčních, neboť bezmála každoročně odchází všichni čtyři recepční a přicházejí noví. Nejen styl vedení měl vliv na nespokojenost a následný odchod zaměstnanců, ale také jejich finanční ohodnocení.

Finanční ohodnocení zaměstnanců recepcce, i přestože se nejedná o vrcholové pozice, je hodnoceno podprůměrně oproti konkurenčním hotelům a díky tomu nemotivuje zaměstnance k loajalitě. Finanční ohodnocení zaměstnanců společně se stylem vedení způsobuje vysokou míru fluktuace zaměstnanců. Taková fluktuace může do budoucnosti přinést další problém spočívající v nábore méně zkušených pracovníků s nižší kvalifikací oproti konkurenci. Nyní jsou však hoteloví hosté s personálem v hotelu spokojeni, jak vyplývá z jejich recenzí. Hosté nejčastěji uvádějí, že personál je ochotný a velmi příjemný.

Zbytek organizační struktury spadá čistě pod společnost Leonard. Společnost Leonard má více úseků a každý z nich se zabývá specifickou činností. Má per-

sonální úsek, ekonomický úsek, úsek propagace a marketingu a úsek slev a rezervací. Všechny provozované hotely, nejen hotel Daisy, jsou tedy řízeny centrálně a do strategií řetězce mohou zasahovat jen omezeně.

### 4.5.3 Finanční zdroje

Pokud chceme hovořit o finančních zdrojích hotelu Daisy musíme hodnotit finanční zdroje celého hotelového řetězce Leonard, pod který hotel spadá.

Na základě interních materiálů hotelové sítě bylo zjištěno, že ve sledovaném období, nečerpá žádný hypoteční úvěr. Budovy hotelových objektů jsou buď ve vlastnictví společnosti Leonard, nebo jsou pronajímány od soukromých osob, kterým je hrazeno měsíční nájemné. Společnost splácí leasing v konstantní výši v celém analyzovaném období za dopravní prostředky určené pro vrcholové zaměstnance a hotelovou taxi službu určenou pro hotelové hosty. Dále nebyly zjištěny žádné krátkodobé úvěry. Naopak vedení hotelové sítě využilo pobídek ke vzdělávání svých zaměstnanců prostřednictvím evropského sociálního fondu pro malé a střední podniky. Prostředky z evropského sociálního fondu využil:

- manažerská školení pro vedení hotelů,
- IT školení pro recepční a obsluhy rezervačních systémů,
- roční spolupráci s jazykovou školou pro všechny pracovníky, kteří jsou ve styku se zahraničními zákazníky,
- nákup literatury, slovníky, turistické materiály (literatura, videa a další média) primárně určená ke vzdělávání zaměstnanců a později nabídnuta zákazníkům.

Vzhledem k tomu, že společnost Leonard nesplácí žádný zásadní dlouhodobý úvěr, můžeme konstatovat, že je v rámci sledovaného období v dobré finanční kondici a disponuje dostatečně velkými zásobami vysoce likvidních finančních prostředků ve formě peněžních prostředků na běžných bankovních účtech. Vedení hotelového řetězce si je tohoto faktu vědomo a proto postupně investuje do budování či rekonstrukce nových hotelových objektů a dále vytváří rezervy pro příští období kromě zákonných rezerv.

### 4.5.4 Nehmotné zdroje

Ačkoliv nehmotnými zdroji zpravidla rozumíme oblast technologie, jako jsou patenty, licence a know-how, v případě analyzovaného hotelu lze uvažovat za nehmotné zdroje spíše dobrou pověst hotelu a hotelového řetězce.

V případě hotelu Daisy je pověst (tedy nehmotný zdroj) vskutku na dobré úrovni. To potvrzují i komentáře, diskuze a hodnocení na veřejně dostupných serverech zabývající se problematikou ubytování (hotels.com, tripadvisor.com,

trivago.com, booking.com). Na serveru tripadvisor.com se hotel Daisy umísťuje v top 250 z celkových 662 hodnocených hotelů v Praze. I přestože má analyzovaný hotel celkově docela dobré hodnocení, stále zde existuje dostatečný prostor ke zlepšení. Dle získaných informací od zaměstnanců hotelu není v současnosti věnována velká pozornost motivaci zákazníků k opětovnému návratu (vytvořené speciální věrnostní programy). Jak již bylo uvedeno, například stálým zákazníkům byl poskytnut ovocný košík na pokoj, ale nejednalo se o pravidelnou záležitost. V tomto směru lze spatřit, že hotel je orientován spíše na náklady a nechce vynakládat další finanční prostředky na zvýšení přidané hodnoty pro zákazníky, které by toto dobré jméno mohlo zlepšit. Mezi nehmotné zdroje lze také zařadit softwarové vybavení a potřebné licence k:

- hotelovému a rezervačnímu systému,
- informačnímu systému pro celý hotelový řetězec,
- CMR nadstavbě,
- redakčnímu systému pro webové stránky.

Hotelový a rezervační systém i informační systém jsou duševním vlastnictvím externí firmy. Jedná se o velmi spolehlivé produkty a hotel Daisy neuvažuje o změnách. Správou webovou prezentace se zabývá IT manažer hotelového řetězce Leonard ve spolupráci s reklamní agenturou. Aktuální stav webové prezentace je zaměstnanci hotelu Daisy vnímán jako zastaralý. Nejen hotel Daisy, ale i řetězec Leonard by měl uvažovat o kompletním redesignu včetně přípravy nových funkcí pro návštěvníky, stejně jako přípravy plně responzivního layoutu pro běžná mobilní zařízení.

### **Shrnutí analýzy vnitřního prostředí**

Na základě zpracované analýzy hmotných, nehmotných, finančních a lidských zdrojů byly identifikovány silné a slabé stránky, které lze shrnout v následující tabulce.

Tabulka 9: Silné a slabé stránky

Silné stránky	Slabé stránky
Dostatečná ubytovací kapacita.	Nízké finanční ohodnocení zaměstnanců.
Poloha hotelu v historické části Prahy.	Absence věrnostního systému pro stále zákazníky.
Dostupnost MHD v blízkosti hotelu Daisy.	Absence klimatizace, wellness a fitness.
Možnost parkování.	Vysoká fluktuace zaměstnanců.
Široká nabídka poskytovaných služeb.	Nedostatečná orientace na poskytování kvalitních služeb.
Dobré recenze zákazníků.	Nevyužitá restaurace k servírování večerů i obědů.
Příjemný personál.	Nedostatky v oblasti hotelové webové prezentace a online rezervací.

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.6 Shrnutí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí

K analýze vnějšího a vnitřního prostředí byly na závěr identifikovány příležitosti a hrozby a silné a slabé stránky. Nyní tyto poznatky budou sumarizovány z hlediska jejich významnosti prostřednictvím SWOT matice a následně popsány.

Příležitosti:

- podpora ubytovacích zařízení z fondů EU (například na zkvalitnění poskytovaných služeb),
- rozvoj mezinárodního cestovního ruchu vlivem globalizace a snižování bariér cestování,
- stárnoucí populace, která má vyšší sklony k cestování,
- zvyšující se počet pracujících žen a zároveň zvyšující se věk partnerů k zakládání rodin inklinuje k nárůstu příjmů domácností a tím k růstu turistických cest.

Hrozby:

- politicko-ekonomická nestabilita ve státech, jejichž obyvatelé rádi navštěvují Prahu,

- rozvoj a budování nových ubytovacích zařízení převážně hotelů vyšších kategorií,
- plánované zvýšení snížené sazby DPH,
- rostoucí nároky turistů na kvalitu poskytovaných služeb,
- intervence České Národní Banky na devizovém trhu.

#### Silné stránky:

- výborná poloha hotelu v historické části Prahy,
- dobré recenze zákazníků na serverech typu booking.com,
- dostupnost městské hromadné dopravy u hotelu,
- hoteloví hosté mají možnost parkování v blízkosti hotelu Daisy,
- příjemný personál,
- hotel poskytuje dostatečnou ubytovací kapacitu pro své hosty,
- přiměřeně široká nabídka poskytovaných služeb odpovídající tříhvězdičkové kategorii hotelu.

#### Slabé stránky:

- vysoká fluktuace zaměstnanců (konkrétně recepčních),
- nedostatečná orientace na poskytování kvalitních služeb s vysokou přidanou hodnotou,
- absence věrnostního systému pro stále zákazníky,
- na pokojích není instalována klimatizace,
- nepřítomnost wellness a fitness služeb,
- nízké finanční ohodnocení zaměstnanců,
- hotelová restaurace je využívána pouze k podáváním snídaní,
- problémy s online rezervačním systémem na mobilních zařízeních,
- zastaralá prezentace na webových stránkách nekorespondující s aktuálními trendy a standardy v oblasti user experience (UX).

První příležitostí pro hotel Daisy mohou být dotace plynoucí z fondů Evropské unie. Tyto podpory jsou poskytovány především na zkvalitňování služeb ubytovacích zařízeních. Hotel Daisy by mohl využít některého z široké škály připravovaných



pobídek a programů pro rozvoj a inovace malých a středně velkých podnikatelů. Lze si reálně představit, že úspěšným projektem pro čerpání dotací by se mohl stát například plán úpravy okolí hotelu s veřejně přístupnou parkovou úpravou, jakousi zónou odpočinku či relaxace. Nebo lze uvažovat projekty z oblasti inovace zařízení a technologií, což v případě hotelového komplexu může znamenat nejrůznější změny v technologii a řízení osvětlení, vzduchotechniky, rekuperace energie či jiná úsporně a ekologicky efektivní řešení provozu hotelu.

Další příležitostí vedle peněz plynoucích z EU, kterou může hotel chápat jako zajímavou k dalšímu sledování a využití, plyne ze současné analýzy demografických faktorů, ze kterých je patrné, že populace v rozvinutých zemích plošně stárne. Stále více obyvatel žije aktivnější život v důchodovém věku, podobně jako je to obvyklé v asijských zemích. Stárnoucí populace má vyšší sklony k cestování a tím pro ubytovací zařízení představuje velký potenciál. Tuto skutečnost může hotel Daisy využít k možné orientaci na tento segment zákazníků a vytvořit podmínky, které by jej přilákaly formou nejrůznějších pobytových balíčků. Z této analýzy rovněž bylo zjištěno, že se prodlužuje doba zakládání rodin a zvyšuje se počet pracujících žen. Tyto skutečnosti pozitivně ovlivňují příjmy domácností, které mohou inklinovat k rostoucímu cestovnímu ruchu nebo k tomu, že budou zákazníci ochotni uvolnit při svých dovolených větší finanční prostředky.

Stálý rozmach mezinárodního cestovního ruchu a další snižování existujících bariér cestování se rozhodně nabízí jako další z řady příležitostí nejen pro hotel Daisy ale i ostatní ubytovací zařízení. Národním příkladem může být stále se snižující ceny letecké přepravy. Tyto skutečnosti a změny tedy ve výsledku umožňují stále snažší a levnější cestování i na velmi dlouhé trasy. Stačí porovnat náklady na cesty z USA, Asie, ale i Anglie oproti nákladům na shodné cesty před deseti lety.

Na rozdíl od příležitostí vnějšího prostředí může politicko-ekonomická nestabilita v různých státech naopak negativně ovlivnit cestovní ruch a musí být chápána jako možná hrozba. Příkladem z posledních let může být problematická situace v balkánských zemích, Rusku, Ukrajině, Blízkém východě a podobně, přirozeně vždy podle míry plynoucího turismu z dané destinace. Je jasné, že ekonomické problémy a sankce vůči Rusku významně ovlivní příjmy z turismu v ČR, nicméně problémy v Egyptě, Tunisu nebo Sýrii spíše ublíží cestovním kancelářím než trhu hotelnictví v ČR.

Mezi další významné hrozby na trhu hotelnictví v ČR můžeme zařadit změny výše DPH a obecně legislativní faktory prostředí. Hrozbu mohou hotely spatřovat i v aktuálních intervencích ČNB na devizových trzích a v neposlední řadě jako obecnou a stálou hrozbu mohou sledovat ve zvyšování počtu subjektů na trhu, zhušťování trhu a tím zvyšování tlaku na konkurenceschopnost subjektů. Nejvýznamnější silnou stránkou je bezpochyby poloha hotelu Daisy. Hotel se nachází v historické části Prahy v bezprostřední blízkosti významných pražských památek. Turisté navštěvující Prahu za účelem poznání historie a památek, budou preferovat takové ubytování, které jim umožní nenáročnou přepravu v centru Prahy a jeho blízkého okolí. Poloha hotelu je výborná nejen z hlediska blízkosti památek, ale také

i z hlediska dostupnosti městské hromadné dopravy a veřejnému parkování pro hotelové hosty.

Hotel Daisy svým hostům poskytuje dostatečnou ubytovací kapacitu, což ocení především turisté jezdící ve skupinách. Zároveň hotelovým hostům poskytuje širokou škálu služeb, které již byly popsány. Recenze zákazníky jsou rovněž považovány za silnou stránku. Potenciální zákazníci vyhledávající ubytování například na serveru booking.com nebo tripadvisor.com se mohou přesvědčit, že hotel spadá dle hodnocení do kategorie velmi dobré ubytování. Na základě recenzí jsou hosté spokojeni především s polohou hotelu Daisy, jeho personálem, čistotou atd.

Oblast lidských zdrojů lze považovat za slabinu, neboť hotel Daisy se potýká se zvýšenou fluktuací zaměstnanců. Hlavní příčinu spatřuji v nízkém finančním ohodnocení zaměstnanců, ostatní potenciální příčiny fluktuace zaměstnanců byly popsány v analýze lidských zdrojů.

Co sledávám jako překážku je nemožnost online rezervace zákazníků přes mobilní zařízení. Dále webové stránky nejsou optimalizovány pro mobilní zařízení a současně nejsou dostatečně kvalitativně zpracované vzhledem k trendům v oblasti moderních webových prezencí. V dnešní době chytrých telefonů a tabletů můžeme shrnout všechny zmíněné problémy související s webovou prezentací jako aktuální slabinu.

Stálí zákazníci mohou rovněž negativně hodnotit absenci bonusů plynoucích z věrnostního programu, kterých by mohli využívat a které by je mohli motivovat k návratu do hotelu Daisy.

## 4.7 Doporučení pro krizový management

Pro všechny podnikatelské subjekty existuje celá řada potenciálních krizových situací a některé z nich je možné částečně předvídat (plánovaná změna v legislativě, v sazbě DPH apod.). K tomuto účelu lze využít analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Tyto analýzy umožňují identifikovat slabé stránky a hrozby, které mohou v budoucnosti zapříčinit krizovou situaci. K takto vymezeným krizovým situacím mohou podnikatelské subjekty následně vytvořit doporučení, jež by měly za následek jejich eliminaci. Tímto krokem podniky zvyšují svoji krizovou připravenost.

Z tohoto důvodu budou v této části práce formulována doporučení pro krizový management hotelu Daisy. Uvažovány budou takové potenciální krizové situace, které byly po konzultaci s management hotelu hodnoceny jako nejvýznamnější. Jedná se o následující:

- abnormálně nízká obsazenost,
- pokles spokojenosti zákazníků,
- problémy s lidskými zdroji.

Doporučení nebudou formulována pro takové situace, u kterých je odpovědnost za škody a následky delegována na třetí strany a subjekty. Jednoduchým příkladem může být problém z oblasti informačních technologií, kde hardware i software je dodáván externími poskytovateli, kteří nesou plnou odpovědnost za krizové situace a v případě selhání může hotel požadovat kompenzace. Stejně tak nebudou uvažovány krizové situace spočívající v živelných pohromách včetně jiných katastrof. Takové krizové situace nelze nikterak ovlivnit a mnohdy ani predikovat a jedinou možností, jak se před nimi může hotel chránit, je prostřednictvím kvalitního pojištění.

Každá výše zmíněná potenciální krizová situace bude následně podrobně specifikována. Dále k vymezeným krizovým situacím budou určeny potenciální příčiny jejich vzniku, odpovědné osoby za operativní řešení dané situace a v neposlední řadě navrhovaná eventuální řešení.

#### 4.7.1 Nízká obsazenost

První krizovou situací a patrně nejčastěji řešeným problémem, kterým se budu zabývat, je abnormálně nízká obsazenost lišící se výrazným způsobem od sezóních výkyvů a běžné oscilace v daném odvětvím. Průměrná obsazenost v hotelu Daisy se pohybuje v intervalu 60 - 70 %. V období Velikonoc, vánočních trhů, Nového roku a dalších významných svátků a událostí, které lákají svými tradicemi a atrakcemi zahraniční i tuzemské turisty, bývá zpravidla stoprocentní obsazenost, stejně jako v ostatních pražských ubytovacích zařízeních.

Hotel Daisy se každoročně musí potýkat s nejnižší obsazeností nejčastěji v období trvající od ledna téměř až do poloviny března, v průběhu kterého klesá obsazenost hotelu v průměru až o čtyřicet procent pod obvyklou míru. Budeme-li tedy uvažovat nízkou obsazenost, která by mohla ohrozit nejen krátkodobou rentabilitu, ale spíše životaschopnost provozu hotelu Daisy, pak se bude jednat o takovou obsazenost, při které nedosáhne obsazenost hotelu více než 30ti procent v průběhu šesti po sobě jdoucích měsíců.

Při sledování celkové obsazenosti hotelu, lze využít poznatky o systému včasného varování, což v tom smyslu znamená, že pokud se bude kompetentní osoba věnovat sledování průměrné obsazenosti, bude schopna rozpoznat dlouhodobější klesající trend v obsazenosti. Kompetentními osobami by měli být v tomto případě zaměstnanci zodpovědní za přímou správu rezervací a manažer hotelu odpovědný za ekonomické výsledky provozovny. S vysokou pravděpodobností se v běžné praxi o klesajícím trendu obsazenosti dozvídá téměř v reálném čase vedení hotelu díky sledovaným manažerským reportům a exportům dat z rezervačních a interních informačních systémů, ale v případě jakýchkoliv nenadálých okolností, které by tento postup znemožnily musí situaci neodkladně reportovat druhá odpovědná osoba a uvědomit ředitele hotelu. V případě takového zjištění musí být předána informace

o abnormálním poklesu, kterou bude vedení sítě Leonard dále monitorovat a operativně rozhodovat o postupu a opatřeních, které by mohly fatální stav zvrátit.

Prvním krokem k účinnému řešení je správná identifikace příčiny této situace, ačkoliv bohužel existují i krizové situace, které mohou mít nejednu příčinu a dokonce i v nepříliš logické kontinuitě.

Obecně známé potenciální příčiny však mohou být:

- nespokojenost zákazníků a jejich odliv ke konkurenci vlivem:
  - zajímavější věrnostní systému konkurenčního subjektu
  - preference kvalitnějšího a luxusnějšího ubytování
  - preference levnějšího ubytování či jiného typu ubytování
  - obecné újmy na dobrém jménu a pověsti hotelu či řetězce
- ekonomická krize s přímým důsledkem ovlivnění turismu v ČR

Jako další eventuální příčinu ovlivňující obsazenost hotelu může být spatřena v kvalitě a technickém stavu všech kanálů zajišťujících rezervace ubytování. Hotel již v tuto chvíli identifikoval zásadní problém v online rezervačním systému na stávajících webových stránkách v případě mobilních zařízení, na nichž nelze fakticky odeslat rezervační formulář. Tato skutečnost je v dnešní době, kdy je stále častější práce s mobilními platformami, tristní a je nutné ji bezodkladně řešit.

Nyní přejdeme k samotným navrhovaným řešením pro nízkou obsazenost.

Doporučení pro případ, kdy by se výrazným způsobem změnil stav ekonomické situace v ČR a ve světě, budou obsahovat velmi podobné procesy a opatření, která hotel Daisy využil v době ekonomické krize z roku 2007. To z toho důvodů, že se tyto opatření ukázala jako účinná. Hlavním cílem v takové situaci bude udržet obsazenost na únosné úrovni a dělat vše proto, aby hotel zůstal zajímavý pro nejširší spektrum zákazníků i za cenu snížení cen za ubytování, nebo vyšších investic do propagace a marketingu.

Prvním krokem vedení hotelu by měla být analýza okamžitých dopadů ekonomické krize na trh hotelnictví a turismu v ČR a dále by se vedení mělo pokusit se o krátkodobou predikci vývoje trhu. Výsledky této analýzy by posloužily jako hlavní materiál pro další taktické rozhodování o procesních změnách nebo přenastavení nákladové a obchodní politiky řetězce potažmo hotelu.

Potenciální okamžitá řešení:

- plošné snížení cen za ubytování odvíjející se od konkurence,
- úprava zaměstnaneckých mezd a odměn.

Změny vyžadující delší časové období:

- zvýšená orientace na marketing a propagaci,

- aktivní hledání nových zákazníků (spolupráce s cestovními kancelářemi, nabídky skupinám zvýhodněného ubytování apod.) a získání zákazníků od konkurence,
- hledání úspor v nákladových položkách mimo mezd zaměstnanců.

### Snížení cen

Krizový manažer by měl správně odhadnout poměr snížení cen za ubytování, protože nadměrné snížení by mohlo hotelu ublížit. Hotel Daisy se se svými zisky pak může dostat na nulu nebo dokonce strádat. Hledáme tedy optimální variantu mezi snížením ceny a udržením dosahování přiměřeného zisku. Ke správnému snížení ceny, tedy nalezení optimální varianty, lze použít několik přístupů. Jedním z nich je během několika dnů shromáždit názory odborníků ohledně této tematiky. Pokud je snížení ceny nezbytné, mělo by být realizováno tak, aby se minimálně poškodil hotel a jeho dobré jméno a zároveň, aby byly maximálně pozitivní dopady na zisk. Je tedy nutné, aby si tohoto snížení ceny všiml i zákazník – tedy aby se snížení promítlo v marketingové komunikaci.

Změna cenové politiky, konkrétně snížení cen za ubytování, by mělo být realizováno i s ohledem na cenovou politiku konkurenční ubytovacích zařízení. V případě, že se všechna ubytovací zařízení budou potýkat s abnormálně nízkou obsazeností, tak ceny za ubytování budou sníženy plošně. Snížení cen za ubytování by mělo korespondovat se snížením cen zejména konkurenčních tříhvězdičkových hotelů, aby nebyl způsoben další pokles v obsazenosti v důsledku nesprávně zvolené cenové politiky.

Dalším možným řešením je zpracování cenových balíčků. U nelineárních cen není cena za jednotku konstantní, ale klesá s každým dalším kusem. Nejjednodušším nastavením jsou pak skupinové (hromadné) slevy. Zásadní rozdíl mezi hromadnou a klasickou slevou je ten, že v tomto případě zákazník dostane slevu jen v případě většího nákupu. V tomto případě by hotel Daisy mohl nabídnout slevu na ubytování při větším počtu rezervací, ale neměl by zapomínat na zajištění ziskovosti tohoto přístupu nebo akceptovat krátkodobou neziskovost s cílem udržet nebo zvýšit obsazenost. Možný postup k získání nových zákazníků je nabídnutí určitého bonusu při přejití od konkurence. Bonusy a věrnostní programy budou blíže specifikovány následně.

V případě, že se hotel bude potýkat se sníženou obsazeností, lze rovněž využít opatření, která hotel Daisy i hotelový řetězec již využil v době ekonomické krize. Jedná se například o opatření týkající se snížení mzdových nákladů. Dalé lze rovněž využít hledání úspor v nákladech prostřednictvím hledání nových dodavatelů, které poskytují totožné či velmi podobné služby a produkty, ale za nižší cenu.

Nízká obsazenost může spočívat i v nespokojenosti zákazníků, jak již bylo uvedeno. Nespokojenost zákazníků může být nejen možná příčina poklesu obsazenosti, ale může být také chápána jako krizová situace. Krizová situace z pohledu poklesu spokojenosti hotelových hostů, proto bude specifikována v následující části práce.

### 4.7.2 Pokles spokojenosti hotelových hostů

Pro provozovatele všech ubytovacích zařízení je spojenost hotelových hostů klíčovým faktorem k úspěchu. Pokud by zákazníci nebyli spokojeni (ať již kvalitou ubytování, personálem, nebo jinými poskytovanými službami) neprováděli by opětovné rezervace do takového ubytovacího zařízení. Tento fakt je navíc umocněn stále rostoucím významem sociálních médií, neboť existuje nepřeberné množství specifických vyhledávačů, porovnávacích portálů a portálů s recenzemi uživatelů, kde mohou potenciální zákazníci zjišťovat potřebné informace ohledně zvažovaného zařízení. Recenze pro hosty představují zpravidla poslední zdroj informací, než si vyberou určitý hotel.

V tomto bodě je nutné se při zkoumání nespokojenosti hotelových hostů vrátit k již zmíněné nízké obsazenosti, neboť tyto dvě krizové situace jsou vzájemně propojené. Budeme-li zkoumat pokles spokojenosti zákazníků, tak prvním přímým dopadem na hotel bude zhoršení dobrého jména, což v samotném důsledku bude znamenat pokles obsazenosti. Například budou-li na serveru booking.com a tripadvisor.com za určité časové období pouze recenze negativního typu, povede to k nižší obsazenosti, neboť zákazníci si vyberou jiné ubytování, které má pro ně přijatelnější recenze. Současně s množícími se kritickými komentáři a hodnoceními se přímo úměrně snižuje výsledná hodnotící známka uživatelů a tím dochází k posunu hotelu na výsledném žebříčku negativním směrem, což má přímý vliv na výsledky vyhledávání na těchto portálech, které na prvních místech nejčastěji preferují hotely s nejvyšším hodnocením.

Na veřejně dostupných portálech zabývajících se ubytováním a dalších různých sociálních médiích jsou umisťovány recenze uživatelů a z tohoto důvodu je příhodné, aby hotel Daisy pravidelně sledoval příspěvky uživatelů a reagoval na ně. Odpovědnou osobou by měl být opět manažer hotelu Daisy společně s oddělením marketingu a propagace. Recenze hodnotící hotel by si měl manažer nechat zasílat například formou notifikací, které běžně většina známých serverů a webových portálů z oblasti hotelnictví umožňují. Tato customizace nastavení hotelového profilu na portálech a volba způsobu získávání informací o nových recenzích a zkušenostech hostů jak v pozitivním tak negativním směru jsou klíčové k řešení zmírnění případné nespokojenosti, logickým vysvětlením situace a problému a navázání další komunikace se zákazníkem. Pouze tento proces může hotelu zajistit redukci nespokojených zákazníků na minimum nebo přinejmenším neutralizovat vyloženě kritické komentáře, které mohou ovlivnit rozhodování potenciálních zákazníků.

Ačkoliv již většina hotelů a hotelových řetězců využívá nejrůznějších věrnostních systémů, v případě hotelu Daisy tomu tak není a zákazníci tuto skutečnost mohou chápat jako nedostatek. Absence hotelové restaurace může hostům způsobit diskomfort v případě, kdy musejí hotel opustit a hledat alternativní stravovací zařízení nebo mnoho hostů (převážně korporátní klientela) přijíždějících unavených v pozdních večerních hodinách nemohou využít stravování přímo v hotelovém objektu popřípadě služby donášky na pokoj apod. V centru

pozornosti nespokojenosti zákazníků může být i neprofesionální personál, přičemž problematice lidských zdrojů bude věnována pozornost později.

### Věrnostní program

V případě problémů odchodu stálých zákazníků ke konkurenci lze předejít vypracováním věrnostního programu. Při rozhodování o volbě vhodného věrnostního systému pro hotel Daisy není důvod vymýšlet novátorská řešení nebo experimentální řešení, ale úplně postačí, když se vedení hotelu bude inspirovat z existujících a dobře fungujících systémů větších a zavedených společností.

Názorným příkladem může být SkyWard program společnosti Emirates Airlines, který svým klientům mimo jiné poskytuje bezplatný přesun z turistické třídy do business třídy po nalétání určitého počtu mil. Přesně tento postup by mohl aplikovat i hotel Daisy v rámci svého věrnostního systému, ve kterém by zákazníkovi poskytnul po šesti strávených nocí bezplatný přesun do kvalitativně lepšího pokoje, než který má rezervovaný. Pro takovýto věrnostní systém je nutné typizovat jednotlivé pokoje do přinejmenším dvou kategorií, doporučuji však tři kategorie a to standard, business a deluxe. Tímto krokem by hotel Daisy mohl získat i klientelu, která je orientována na kvalitnější ubytování a preferuje hotely vyšší kategorie. Tato kategorizace pokojů by tak mohla pomoci i v oblasti uspokojení i náročnější klienteli, stejně tak jako turistů nebo skupin turistů vyhledávající cenově nejvýhodnější typ ubytování.

V případě realizace tohoto programu bych doporučila zavést tři pokoje typu business a jeden pokoje deluxe, které by se nacházely v nejatraktivnější části hotelu s nejhezčím výhledem na město. Hotel nyní disponuje rodinným apartmánem, který by mohl být transformován do kategorie deluxe, neboť poskytuje nejkomfortnější ubytování, velikost i výhled. Ostatní pokoje by spadaly do kategorie standard.

Na tyto pokoje kategorie business a deluxe by byly umístěny známé skladné kávovary Nespresso Pixie v hodnotě cca 2 500 Kč s minimální nutností údržby. Na pokoje by byly umístěny vybrané kapsle různých druhů káv, které výrobce Nespresso nabízí a jejichž cena se pohybuje od 8 do 12 Kč za jednu kapsli. Počet kapslí na den by byl omezen.

Pro další zatraktivnění pokojů kategorie business a deluxe navrhuji instalaci nových minibarů, jejichž pořizovací náklady v průměru činí kolem 3 000 Kč. V rámci kategorie business by byly naplněny vybranými alkoholickými a nealkoholickými nápoji včetně drobného občerstvení a to za poplatek dle hotelového ceníku. Obsah minibaru v pokoji kategorii deluxe by byl nabídnut zcela zdarma jako pozornost hotelu. Náklady na minibar na jednu noc v tomto pokoji by nepřevýšily 100 Kč. Jednorázové náklady na zavedení kávovarů a minibarů lze odhadnout cca na 25 000 Kč.

V rámci dalšího rozlišení kategorií pokojů navrhuji ke zvážení možnost výměny stávajících lůžek za kvalitnější a stejně tak i výměnu stávajících televizorů za modernější LED TV. Předpokládám, že veškeré změny doplňků a vybavení pokojů by byly předem konzultovány s interiérovým architektem a designerem. Možností dalších

úprav je přirozeně nespočet, je opět na zvážení hotelu do jaké míry by byli ochotni investovat.

Součástí věrnostního programu by mohlo být i sbírání bodů za každou strávenou noc v hotelu Daisy. V případě, že by hotelový host získal 10 bodů (1 bod = 1 noc) automaticky by obdržel 11. noc zdarma. Takový systém je vhodný především pro korporátní klienty, kteří pravidelně navštěvují Prahu. V rámci věrnostního programu lze využít faktu, že hotelová síť Leonard provozuje více hotelů v ČR. Hosté by tak mohli sbírat body nejen v hotelu Daisy, ale i v ostatních hotelech se stejným provozovatelem.

Nutností je zvyšovat spokojenost i u ostatních hostů, neboť vytvářejí převážnou většinu recenzí na různých portálech. Vzhledem k tomu, že je Praha vyhlášeným místem pro milovníky kvalitního piva, může hotel Daisy mile potěšit celou řadu zákazníků drobností v podobě pilsenského piva připraveného na pokoji.

Pokud by se hotelu Daisy povedlo zvýšit spokojenost hostů, mohl by rovněž zauvažovat o zvýšení cen za ubytování. Bylo totiž zjištěno, že zvýšení hodnocení v recenzích hotelu na internetu může pozitivně ovlivňovat vztah mezi nárůstem cen a poptávkou. Tato studie uvádí, že ubytovací zařízení mohou navýšit ceny za ubytování o téměř 11,2 % při zachování stejné míry obsazenosti a to v případě, že by dokázala zvýšit své hodnocení od zákazníků o jeden bod (na pětibodové škále), jak dokládá studie vypracovaná výzkumným centrem Cornell Center for Hospitality Research ([tripadvisor.com](http://tripadvisor.com), 31.7.2013).

### **Rozšíření stravovacích služeb**

V současné době hotel Daisy podává pouze snídaně, ačkoli má plně vybavenou kuchyň. Navrhuji v rámci zkvalitnění služeb zavedení podávání večeří ovšem ve zjednodušeném konceptu, který zajistí minimální náklady na prvotní provoz a zjištění jakou reakci a zájem tato služba vyvolá u hotelových hostů. Tato koncepce by znamenala, že hotel najme kuchaře na částečný úvazek každodenně od 17:00 do 21:00, přičemž by kuchař využil zařízené zázemí kuchyně. Pro každý den by kuchař připravoval menu s omezeným výběrem několika hlavních chodů a jedné polévky. Množství nabízených pokrmů by mělo být přímo úměrné tomu, aby vše kuchař zvládl připravit minutkovým způsobem.

Hotelový host by si mohl denně objednávat večeři na recepci hotelu a připravené pokrmy by mu byly servírovány přímo na pokoj zaměstnancem recepce. Tento koncept provozu restaurace pracuje i s variantami, ve kterých by hosté projevily výrazný zájem o službu stejně tak jako s variantou, při které by naopak nezájem hostů učinil provoz nerentabilním.

Předpokládané náklady na zkušební provoz na podávání večeří odhaduji měsíčně na cca 50 000 Kč, což lze ale přímo ovlivnit volbou podávaných jídel po dohodě s kuchařem. To takovým způsobem, aby byly suroviny trvanlivé a nebylo nutné denně investovat do zásob podléhajících rychlé zkáze.

V případě, že by se již v prvopočátcích provozu projevila služba jako velmi žádaná, vedení hotelu by neodkladně zajistilo servírování večeří v prostorách



vymezených pro podávání snídaní a doplnilo stavy personálu o číšníka, navýšilo úvazek kuchaře a po konzulaci s kuchařem rozšířilo realizační tým.

V případě pozitivních reakcí by bylo totiž jasné, že se hotel nemusí bát transformovat tento prvotní zkušební provoz do standardní restaurace (rozšíření provozní doby, rozšíření personálu, stolování, servis, zařízení). Naopak pokud hotel zjistí, že není dostatečný zájem o večeře, může ukončit zkušební provoz a přejít v rámci podávání večerí k pouhém zprostředkování objednávky hotový jídel s předem dohodnutou blízkou restaurací.

### 4.7.3 Problémy s lidskými zdroji

Nejeden úspěšný podnik považuje lidské zdroje za nejcennější aktivum v podniku. Význam lidských zdrojů se výrazně zvyšuje u podniků poskytujících služby, neboť zaměstnanci takových podniků jsou v přímém kontaktu se zákazníky a jejich vystupování a prodejní techniky jsou klíčové elementy úspěchu podniku na trhu. Totéž platí i pro všechna ubytovací zařízení, kde personál v samotném důsledku přímo ovlivňuje spokojenost svých hostů a podílí se úměrně na celkovém dojmu úrovně a kvality zařízení (mimo jiných faktorů).

Problémy hotelu Daisy mohou nastat v různých aspektech řízení lidských zdrojů. Hotel Daisy se potýká se zvýšenou fluktuací, jak bylo zjištěno z analýzy vnitřního prostředí. Zaměstnanci recepce pracují na dohodu o provedení práce, což jim umožňuje dát výpověď bez udání důvodu při dodržení zákonem stanovené výpovědní lhůty v délce 15ti dní.

I přes tuto skutečnost není jednoduché najít a současně zaškolit čtyři zaměstnance během tak krátké doby a nejen proto je na místě, aby měl hotel vypracovaný krizový plán pro náhlý odchod všech zaměstnanců recepce, ať už z jakéhokoliv důvodu nebo příčiny.

Řešení takové krizové situace by mělo směřovat k tomu, aby se hotel dokázal operativně vypořádat s náhlou krátkodobou nedostupností všech kvalifikovaných pracovníků a měl by zamezit stavu, kdy by se v rámci nedostatku času zaměstnával plně nekvalifikovaný nebo hůře nezpůsobilý personál, který by v důsledku negativně ovlivnil spokojenost hostů.

Hotelový řetězec Leonard disponuje specializovaným oddělením na personální problematiku, které pečuje o všechny činnosti v souvislosti s lidskými zdroji (např. nábor, plánování, organizace, odměňování, vzdělávání atd.), ale závěrečná rozhodnutí jako výše odměn, samotný výběr nového zaměstnance apod. činí vždy manažer hotelu. Z tohoto důvodu by měli být odpovědnými osobami zaměstnanci personálního oddělení a manažer hotelu.

Mezi potenciální příčiny náhlého odchodu zaměstnanců můžeme zařadit:

- nízké finanční ohodnocení, nátlakové akce,
- styl vedení zaměstnanců hotelu,

- absence motivačních programů pro zaměstnance,
- nemoc, epidemie.

Ačkoliv se výše uvedené potenciální hrozby liší příčinou a důvodem takového jednání zaměstnanců stejně jako mírou pravděpodobnosti výskytu v rozumném období, jejich důsledky budou vždy stejné a to velmi kritické pro samotný hotel a jeho provoz. Právě rychlost řešení situace bude hlavním faktorem úspěchu při udržení nepřerušného chodu provozu.

### **Agenturní pracovníci**

Podobné situace s kritickým úbytkem nezbytných pracovníků stejné pracovní pozice může částečně hotel řešit zapojením stávajících pracovníků z jiných provozoven v ČR, ale protože je toto řešení provozuschopné maximálně v řádech dnů, nebudu je dále uvažovat a přistoupím k obecně lépe zajistitelnému a univerzálnějšímu řešení, který bych rozdělila do dvou fází: přípravné a operativní.

V rámci přípravné fáze by pracovníci personálního oddělení již s dostatečným předstihem v době, kdy žádné aktuální hrozby nejsou patrné, zajistili výběr a navázání spolupráce s některou ze stávajících personálních agentur, které by předali potřebné atributy pro výběr vhodného kandidáta na jednotlivé pracovní pozice a zjistili možnosti agentury při dodání požadovaných pracovníků na krátkodobou výpomoc. Tato fáze může být ukončena v momentě sjednání určité dohody mezi řetězcem a agenturou, ze které by bylo jasné patrné v jakém časovém horizontu je agentura schopna doplnit chybějící stavy zaměstnanců a za jakou odměnu.

Jako volitelné doporučení do přípravné fáze navrhuji snadné otestování spolehlivosti vybrané personální agentury objednaním brigádníka v nekritické situaci, na základě čehož bude mít personální oddělení hotelu jasnou představu o kvalitě agentury a míry spolehlivosti.

Operativní fáze pak nastane již v kritickém bodě výskytu výše vymezené situace a tedy nutnosti kontaktovat personální agenturu. V této fázi by významně záleželo na tom, kdy a s jakým předstihem se personální oddělení dozví o této skutečnosti, což závisí na důvodu vzniku krizové situace. V každém případě by poté personální oddělení bezodkladně po konzultaci s manažerem hotelu a částečné predikci situace informovalo vybranou personální agenturu a vyžádalo si agenturní zaměstnance po dobu nezbytně nutnou k náboru kompetentních zaměstnanců nebo do návratu stávajících zaměstnanců v indispozici.

Výhodou tohoto řešení nedostatku lidských zdrojů je skutečnost, že za přechodné pracovníky a jejich kvalifikaci plně zodpovídá personální agentura. Díky tomu hotel nemusí nikterak řešit dostupnou zásobu potenciálních pracovníků, které by mohli pozice obsadit, jelikož agentura disponuje stále aktualizovanou databází potenciálních pracovníků s nepoměrně výkonější reakční dobou nástupu, než-li by mohl zajistit hotel svépomocí.

### **Manuál pracovníka**

Dalším doporučením je zpracování podrobného manuálu pro nové zaměstnance. Toto doporučení samotnou krizovou situaci nevyřeší, ale umožní rychlejší zapracování nových zaměstnanců a zároveň zefektivní jejich práci. Obsahem manuálu by měl být mimo jiné chronologicky sestavený popis všech pracovních úkolů společně s postupem jejich plnění (ideálně v jednotlivých krocích), popis obsluhy informačních zařízení a přístupy k emailovým službám. Dále detailní popis postupů při řešení problémů, se kterými se nový zaměstnanec může setkat. Manuál by měl zároveň obsahovat i FAQ, tedy něco jako rychlé odpovědi na často kladené otázky zákazníků. V neposlední řadě by měla být součástí manuálu jasná informace o tom, na jakou konkrétní osobu se může zaměstnanec obrátit v případě takových situací, které nebudou popsány v tomto manuálu.

## 5 Diskuze

Za účelem naplnění hlavního i dílčích cílů této diplomové práce bylo čerpáno z primárních a sekundárních zdrojů. Získání relevantních dat ze sekundárních zdrojů vztahujících se k trhu hotelnictví nebylo až takový problém, vzhledem k tomu, že jsou k dispozici veřejně dostupné statistiky, studie a jiné materiály týkající se ať už obecně cestovního ruchu nebo ubytovacích zařízení pro oblast Prahy. Jako hlavní zdroje sekundárních informací byly statistiky z databáze Eurostat a databáze Českého statistického úřadu, které byly využity pro zkoumání vlivů vycházejících z vnějšího prostředí.

Dalšími sekundárními zdroji mimo veřejně dostupné statistiky byly využity informace poskytované zahraničními portály [tripadvisor.com](http://tripadvisor.com), [booking.com](http://booking.com) a další, zabývající se obecně problematikou ubytování a jejich rezervacemi. Studium sekundárních zdrojů sloužilo rovněž ke zhodnocení dopadů globální ekonomické krize na hotelnictví.

Při realizaci této diplomové práce autorka úzce komunikovala a spolupracovala s vedením hotelu Daisy a dalšími zaměstnanci, díky čemuž byla schopna získat relevantní informace o konkrétním subjektu na trhu, což ve výsledku posloužilo jako primární zdroj. Díky těmto podkladům bylo možné daleko lépe vystihnout a popsat stav vnitřního prostředí hotelu Daisy ve sledovaném období a poukázat na silné stránky, kde nejvýznamnější z nich byla poloha analyzovaného hotelu, a slabé stránky hotelu spočívající například v lidských zdrojích a nízké orientace na kvalitu poskytovaných služeb včetně absence motivátorů pro stálé zákazníky.

V této práci byl hotel Daisy sledován v širším spektru časových obdobích počínaje rokem 2007 až po současnost. Bylo analyzováno jakým způsobem hotel reaguje na jednotlivá období především v souvislosti s celosvětovou hospodářskou krizí. Důraz byl kladen na poznání, jak vedení hotelu reaguje na změněné podmínky trhu a jak se situace a změny odraží na provozu hotelu a finančních výsledcích v jednotlivých letech.

Bylo zjištěno, že kritickým rokem provozu hotelu ze všech sledovaných období byl jednoznačně rok 2009, kdy ekonomická krize svými dopady naplno ovlivnila sektor hotelnictví v ČR. V tomto roce razantně zájem o ubytování ze strany korporátní klienteli, byl patrný i významný úbytek zahraničních turistů stejně jako tuzemských turistů. Vedení hotelu v tomto období okamžitě začalo pružně snižovat náklady na provoz hotelu a přistoupilo k úsporným opatřením. Realizovaná opatření byla směřována na snižování počtu zaměstnanců, snižování mezdových nákladů a ostatních nákladových položek. Hotel se snažil přilákat nové zákazníky přípravou nových výhodných pobytových balíčků. Nejúčinnějším opatřením se ukázalo, dle očekávání, snížení provozních nákladů.

V neposlední řadě musel hotel Daisy přistoupit na snížení cen za ubytování vzhledem ke konkurenci, která plošně cenu snižovala také. Tento efekt částečně přetrvává i v následujících obdobích, kdy existuje obava ze ztráty zákazníků při zvýšení cen za ubytování na původní úroveň.

V dalších sledovaných obdobích hotel Daisy dále zefektivnil svůj provoz a přizpůsobil se tržním změnám. Od roku 2010 hotelový řetězec začal dále expandovat na území ČR, rozšířil svoji síť a začal navyšovat počty zaměstnanců, což může být důkazem o stabilizaci pozice hotelového řetězce i samotného hotelu.

Přestože hotel Daisy překonal ekonomickou krizi bez větších ztrát je možné, že v budoucnu bude nutné čelit dalším krizovým situacím, a proto byla v této diplomové práci popsána různá doporučení díky kterým by mohl tyto nastalé situace řešit. Možnost lze spatřovat i v aplikaci těchto návrhů v současné době s cílem zkvalitnění poskytovaných služeb.

Vymezeny byly potenciální krizové situace spočívající v razantně snížené obsazenosti po delší časový úsek, poklesu spokojenosti zákazníků se službami hotelu nebo obecně se značkou či hotelovým řetězcem a v neposlední řadě také problémy s lidskými zdroji při nenadálém odlivu většího počtu zaměstnanců. Pro pokles obsazenosti bylo doporučeno zaměřit se na cenovou politiku, kontrétně na snížení cen za ubytování a zpracování cenových balíčků, jenž by zvýhodňovaly zákazníky, kteří provedou rezervaci více pokojů. V tomto směru lze rovněž využít již realizovaná opatření zaměřená na nákladové položky. Naopak pro zvýšení spokojenosti zákazníků bylo navrženo vytvoření věrnostních programů pro stále zákazníky společně s vytvořením tří kategorií pokojů typu standard, business a deluxe s cílem uspokojit širší škálu zákazníků. K řešení problému s lidskými zdroji spočívající v jejich nedostatku byla navržena spolupráce s personální agenturou, která by dočasně zajistila potřebný počet zaměstnanců v relativně krátkém časovém úseku.

Popsaná doporučení ke změnám a optimalizaci provozu hotelu Daisy by mohla být při drobném zobecnění použita pro hotelová zařízení podobného charakteru a rozsahu. Mezi takové návrhy je možné zařadit například kategorizaci hotelových pokojů dle různého standardu vybavení a cenové hladiny, přičemž musí být splňován požadavek na dostatečnou ubytovacích kapacitu, která je nezbytná k realizaci tohoto doporučení. Rozšířením portfolia nabízených druhů ubytování dle míry komfortu a tomu odpovídající ceně může hotel oslovit větší množství zákazníků s různými preferencemi a zároveň tato kategorizace může posloužit jako nástroj věrnostního programu, v němž by mohl vracející se zákazník získat po určitém počtu strávených nocí přechod do vyšší kategorie zdarma.

Obecně lze říci, že zavedení nejrůznějších věrnostních systémů a programů může znamenat výrazné zkvalitnění vztahu se zákazníkem a zajištění dostatečné motivace zákazníka k návratu do hotelu. Stejně důležité jako věrnostní systém lze chápat i důraz na detaily například v podobě alespoň malé pozornosti při prvních návštěvách. Lze plošně doporučit všem subjektům, aby inspirace k zavádění věrnostních programů čerpalý vždy u zavedených a úspěšných projektů.

Dalším zobecnitelným doporučením, které může využít širší spektrum hotelů se nachází v oblasti manažerského rozhodování na úrovni organizace zaměstnanců, kdy byl v práci popsán návrh na řešení kritického úbytku většího počtu zaměstnanců ať už z jakéhokoliv důvodu. Toto doporučení spočívá v nutnosti navázání spolupráce s vybranou zavedenou personální agenturou, které hotel předá kritéria pro nutnost

případné operativní objednávky agenturních pracovníků na dobu nezbytně nutnou pro zajištění trvalých zaměstnanců stejně jako si obě strany upřesní podmínky spolupráce, reakční dobu a další detaily. Tento postup však předpokládá jistou přípravnou fázi v době, kdy je situace stabilní, nikoliv až v momentě kritické situace.

## 6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo formulovat doporučení pro oblast krizového managementu pro vybrané hotelové zařízení.

K naplnění tohoto cíle bylo nejprve nutné zmapovat faktory vycházející z vnějšího a vnitřního prostředí sledovaného hotelu. V rámci vnějšího prostředí bylo nejdříve zkoumáno makroprostředí prostřednictvím analýzy PEST, ze které vyplynul vliv častých změn v daňové politice státu vůči podnikatelům a případně vliv zahraniční měnové politiky státu a na základě toho výkyvy ve směnném kurzu domácí měny vůči zahraničním měnám. Následně byl aplikován Porterův model pěti sil za účelem poznání oborového prostředí. Z tohoto rozboru bylo zjištěno, že hotel Daisy je významně ovlivňován zhušťováním odvětví hotelnictví, jinak řečeno stále rostoucím počtem nových subjektů na trhu. Dále s tím úzce souvisí i neustálý tlak na nízké ceny za ubytování, které již zůstaly na nízké úrovni po ekonomické krizi.

Byla provedena analýza dopadů ekonomické krize spolu s posouzením opatření realizovaných hotelem, což byl jeden z dalších dílčích cílů práce. S ohledem na polohu sledovaného ubytovacího zařízení byla uvažována oblast hlavního města Prahy. Nicméně celá řada pozorovaných vlivů na dané prostředí lze použít i v jiných regionech na území ČR, neboť ekonomická krize zasáhla všechny regiony větší či menší mírou.

Dílčím cílem diplomové práce bylo taktéž zhodnocení vnitřního prostředí zkoumaného hotelu jejíž výsledky mohou pomoci při eliminaci slabých stránek a naopak využití všech silných stránek k maximalizaci efektivity provozu a zvýšení konkurenceschopnosti. Přez všechny slabé stránky hotel těží z jedné velké výhody, kterou je velmi dobrá finanční situace hotelu potažmo hotelového řetězce. Tato skutečnost je základem k jakékoliv možnosti rozšiřování podnikání, zkvalitňování služeb, ale i snažšímu přechodu negativních období, který potenciálně mohou hotel potkat v budoucnosti.

Výsledkem praktické části práce byla formulace konkrétních doporučení a návrhů pro vybrané hotelové zařízení. Tato doporučení byla vztažena k jednotlivým krizovým situacím a dotýkala se řady oblastí z řízení a vedení provozu hotelu jako je oblast marketingu a prodeje, organizace a řízení zaměstnanců a finanční oblasti. Popsané návrhy mohou zajistit okamžité řešení krizové situace nebo mohou pomoci hotelu k lepším hospodářským výsledkům v budoucích obdobích. Vybrané návrhy byly zobecněny s cílem vhodné aplikace na jakýkoliv podobný subjekt podnikající na trhu hotelnictví.

Všechny cíle diplomové práce byly naplněny.

## 7 Literatura

### 7.1 Knižní literatura

- ANTUŠÁK, E. *Krizová připravenost firmy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 182 s. ISBN 9788073579838.
- ANTUŠÁK, E., KOPECKÝ, Z. *Úvod do teorie krizového managementu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002, 95 s. ISBN 8024503409.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 8085839458.
- CARROLL, A. B., BUCHHOLTZ, A. K. *Business & society: ethics and stakeholder management*. 7th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2009, XXII, 970 p. ISBN 0324569394.
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. Expert (Grada). ISBN 9788024721491.
- FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V., ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, D. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 152 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024715520.
- FOTR, J., ET. AL. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- GOEL, S. *Crisis management: master the skills to prevent disasters*. New Delhi: Global India Publications, 2009. ISBN 9380228082.
- HÁLEK, V. *Krizový management: aplikace při řízení podniku*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 8070412488.
- KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. *Moderní hotelový management*. 2., aktualizované a rozšířené vydání, Grada Publishing, a.s., Praha 2014, ISBN 978-80-247-4835-1.
- PORTER, M., E. *On competition*. Updated and expanded edition. 2008. ISBN 9781422155622.
- RAIS, R. *Specifika krizového managementu*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2007, 92 s. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-11-3.
- RAIS, R. *Úvod do řízení podniku v krizi*. 1. vyd. Brno: Rašínova vysoká škola, 2010, 103 s. ISBN 978-80-87001-20-2.
- RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 213 s. ISBN 9788024740393.



- SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SHUKLA, M. *Understanding organisations: organisational theory and practice in India*. New Delhi: Prentice-Hall of India, 1996. ISBN 9788120311220.
- SIMON, H. *Beat the crisis: 33 quick solutions for your company*. 1. Aufl. New York: Springer Verlag, 2010. ISBN 1441908226.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 9788024730516.
- SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- SYNEK, M., ET. AL. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 9788024734941.
- ŠUBRT, J., ET. AL. *Soudobá sociologie*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2013, 443 s. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze, 17. ISBN 9788024622194..
- UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 101 s. ISBN 8085865521.
- VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 9788072612000.
- VEBER, J., SRPOVÁ J., ET. AL. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert. ISBN 9788024745206.
- ZAPLETALOVÁ, Š., ET. AL. *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9.
- ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku: (dokud ještě není v krizi)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 179 s. ISBN 80-86419-74-6.
- ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert (Grada). ISBN 9788024740089.
- ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert. ISBN 9788024731568.

## 7.2 Elektronické zdroje

*Analýza systémů řízení kvality služeb v oblasti hotelnictví*. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. 2010 [cit. 2015-04-18]. Dostupné

- z WWW: <http://www.mmr.cz/getmedia/e1d3bc16-bf0a-4b0d-b4b6-d55a22490f22/Analyza-systemu-rizeni-kvality-sluzeb-v-oblasti-ho>.
- Annual net earnings*. Eurostat [online]. 23.3.2015. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.
- Cestovní ruch*. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. 2014 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z WWW: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch>.
- Co je Schengen*. Euroskop [online]. ©2005-15 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z WWW: <https://www.euroskop.cz/300/sekce/co-je-schengen/>.
- Česká republika má novou Koncepti státní politiky cestovního ruchu*. C.O.T. media, s.r.o. [online]. 2013 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z WWW: <http://www.icot.cz/ceska-republika-ma-novou-koncepci-statni-politiky-cestovniho-ruchu/>.
- Delší časové řady*. Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z WWW: [https://www.czso.cz/csu/xa/dalsi\\_casove\\_rady\\_cestovni\\_ruch](https://www.czso.cz/csu/xa/dalsi_casove_rady_cestovni_ruch).
- Do České republiky přijelo historicky nejvíce turistů*. Czech Tourism. [online]. 9.2.2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z WWW: <http://www.czechtourism.cz/pro-media/tiskove-zpravy/do-ceske-republiky-prijelo-historicky-nejvice-turi/>.
- HÁLEK, V. *Krizový management, teorie a praxe*. [online]. 2008. ISBN 978-80-89364-33-6. Dostupné z WWW: <http://halek.info/www/knihy/download/3>.
- Hlavní makroekonomické ukazatele*. Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z WWW: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr).
- HOUŠKA, P. ET. AL. *Klasifikace ubytovacích zařízení jako způsob podpory kvality služeb v cestovním ruchu*. [online]. ©2007 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z WWW: <http://www.mmr.cz/getmedia/44196a05-1f8a-4b20-bcfc-b32b42649dab/GetFile44>.
- Jak vydělat za evropské peníze? Získat grant, postavit hotel, prodat*. Lidové noviny [online]. 2013 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z WWW: [http://byznys.lidovky.cz/jak-vydelat-za-evropske-penize-ziskat-grant-postavit-hotel-ten-pak-prodat-15m-/statni-pokladna.aspx?c=A130830\\_124843\\_statni-pokladna\\_mev](http://byznys.lidovky.cz/jak-vydelat-za-evropske-penize-ziskat-grant-postavit-hotel-ten-pak-prodat-15m-/statni-pokladna.aspx?c=A130830_124843_statni-pokladna_mev).
- JOHÁNEK, T. *Trh hotelových nemovitostí v České republice opět ožívá*. Building News [online]. 9.9.2014 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z WWW: <http://www.buildingnews.cz/investicni-trh/trh-hotelovych-nemovitosti-v-ceske-republice-opet-oziva.html>.

- KÖNIGOVÁ, M. *Krise podniku a krizové scénáře*. [online]. Praha. 2007. Disertační práce. Dostupné z WWW: <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.pef.czu.cz%2Fcsy%2F%3Fdl%3D1%26f%3D13011&ei=6xU9VbLcFIruaPGegJgD&usg=AFQjCNGSnYVNbD81llWyDS2iJB4Dqna3cw&bvm=bv.91665533,d.d2s>.
- Management rizik / Risk Management*. management-rizik.cz [online]. ©2012 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z WWW: [http://www.management-rizik.cz/management\\_rizik.html](http://www.management-rizik.cz/management_rizik.html).
- Návratnost investic do sociálních sítí a recenzí podle studie vypracované Cornellovou univerzitou*. Tripadvisor.com [online]. 31.7.2013 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z WWW: <http://www.tripadvisor.cz/TripAdvisorInsights/n724/navratnost-investic-do-socialnich-siti-recenzi-podle-studie-vypracovane-cornellovou-univerzitou#sthash.dK95amN9.dpuf>.
- Pět technologických trendů hotelů*. Travel Trade Gazette [online]. 4.1.2014 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z WWW: <http://www.ttg.cz/pet-technologickych-trendu-hotelu/>.
- Population by age group % of total population*. Eurostat [online]. 2.3.2015. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.
- Portál veřejné správy [online]. ©2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z WWW: <http://portal.gov.cz/app/zakony/dulezite.jsp#local-content>.
- Review of hotel prices in 2009*. Hotels.com [online]. 10.9.2010 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z WWW: <http://press.hotels.com/en-gb/hpi/review-of-hotel-prices-in-2009/>.
- Řízení rizik projektu*. VBC CZECH s.r.o. [online]. 2015 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z WWW: <http://www.vbcczech.cz/rizeni-rizik-projektu.htm>.
- The Risk Management Process*. Southern Cross University [online]. 2012 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z WWW: [http://scu.edu.au/risk\\_management/index.php/8](http://scu.edu.au/risk_management/index.php/8).
- Unemployment rate by sex and age groups - annual average, %*. Eurostat [online]. 30.4.2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.
- VESECKÝ, Z. *Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát*. [online]. 2013 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>.
- 25 nejlepších destinací*. Tripadvisor.com [online]. ©2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z WWW: <http://www.tripadvisor.cz/TravelersChoice-Destinations-cTop-g1>.

## 8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Systém podnikového managementu rizik	15
Obrázek 2: Rozdílné přístupy ke krizovému řízení	18
Obrázek 3: Struktura podnikového systému včasného varování	23
Obrázek 4: Fáze podnikatelské krize	28
Obrázek 5: Model růstu podniku	33
Obrázek 6: Věková struktura populace v EU	46
Obrázek 7: Ubytovací zařízení v Praze 1	50
Obrázek 8: Průměrné ceny v ubytovacích zařízeních hotelového typu	60
Obrázek 9: Vývoj cen a obsazenosti v pětihvězdičkových a čtyřhvězdičkových hotelech v Praze	66
Obrázek 10: Řídící struktura	68
Tabulka 1: Okamžitá opatření	36 - 37
Tabulka 2: Vývoj snížené sazby DPH	43
Tabulka 3: Vývoj směnného kurzu	45
Tabulka 4: Komparace s konkurencí	51
Tabulka 5: Příležitosti a hrozby	55
Tabulka 6: Vývoj ubytovacích zařízení	56
Tabulka 7: Využití pokojů v %	58
Tabulka 8: Čisté využití lůžek v %	58
Tabulka 9: Silné a slabé stránky	71
Graf 1: Vývoj HDP	42
Graf 2: Vývoj nezaměstnanosti	43
Graf 3: Vývoj průměrných ročních příjmů	44
Graf 4: Počet pokojů	56
Graf 5: Celkový počet hostů	57
Graf 6: Počet přenocování	59