

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Sabina VOKOUNOVÁ

Řízení rizik ve vybraném podniku

Risk Management in Selected Company

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, PhD., MBA

Brno, rok 2022

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Sabina Vokounová

Osobní číslo: 14633035

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

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

TÉMA PRÁCE: Řízení rizik ve vybraném podniku

TÉMA PRÁCE V AJ: Risk Management in Selected Company

Cíl stanovený pro vypracování BP

1. Teoretická část BP:

- Definujte základní teoretická východiska práce, základní pojmy a modely využitelné v rámci zvoleného tématu.

2. Praktická část BP:

- Analytická část:

- Představte analyzovaný podnik. Analyzujte rizika ve vybraném podniku včetně jejich řízení.

- Návrhová část:

- na základě výsledků analýzy navrhněte zlepšení stávajícího stavu.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:

- [1] Smejkal, V., Rais, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN: 978-80-247-4644-9
- [2] ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-8024740089
- [3] FOTR, J.: Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN: 978-8024739854

Další literatura dle doporučení vedoucí/ho bakalářské práce.



Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA
Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu


Datum zadání bakalářské práce: 17. května 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2022


V Brně dne: 10.5.2021

L. S.

VYSOKÁ ŠKOLA
ČECHODNÍ A HOŠELOVÁ s.r.o.
Bosonožská 9, 625 00 Brno



Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA
vedoucí katedry



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

Jméno a příjmení autora: Sabina Vokounová

Název bakalářské práce: Řízení rizik ve vybraném podniku

Název bakalářské práce v AJ: Risk Management in Selected Company

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

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA

Rok obhajoby: 2022

Anotace: Bakalářská práce se zaměřuje na zhodnocení dopadu vybraných rizik, na činnost hotelu Du Lac a návrhy na opatření, které povedou k optimalizaci jejich vlivu. První část je věnována teoretickým východiskům práce, které slouží k vysvětlení dané problematiky řízení rizik. Za účelem dosažení cíle je druhá část věnována praktické části, ve které jsou provedeny analýzy makro prostředí pomocí PEST analýzy, dále mikro prostředí pomocí Porterova modelu pěti působících sil a aplikace McKinseyho modelu 7S, který analyzuje vnitřní prostředí vybraného hotelu. V bakalářské práci jsou dále identifikována rizika a seřazena na stupnici hodnot. Poslední část je zaměřena na závěrečná doporučení a efektivní návrhy, které vyplývají z analýzy rizik a jejich závažnosti.

Annotation: The subject of this bachelor's thesis is the focuses on the evaluation of the impact of selected risks, the activities of the Hotel Du Lac and proposals for measures that will lead to the optimization of their impact. The first part is devoted to the theoretical basis of the work, which serves to explain the issue of risk management. In order to achieve the goal, the second part is devoted to the practical part, which analyzes the macro environment using PEST analysis, the micro environment using Porter's model of five forces and the application of McKinsey model 7s, which analyzes the internal environment of the selected hotel. The bachelor's thesis also identifies risks and ranks them on a scale of values. The last part is devoted to the final recommendations and effective proposals that result from the analysis of risks and their severity.

Klíčová slova: analýza, řízení, riziko, protiopatření, zranitelnost, hrozba

Key words: analysis, management, risk, countermeasures, vulnerability, threat

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Řízení rizik ve vybraném podniku* vypracovala samostatně pod vedením *Mgr. Tomáše Jeřábka Ph.D., MBA* a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne

vlastnoruční podpis autora

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Mgr. Tomáši Jeřábkovi Ph.D., MBA za cenné rady a informace, které mi dopomohly ke vzniku bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat za spolupráci vedení hotelu Seehof Du Lac. V neposlední řadě chci poděkovat milované rodině a nejbližším za podporu.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod | 8 |
| I. Teoretická část..... | 9 |
| 1 RIZIKO | 10 |
| 1.1 Klasifikace rizik..... | 10 |
| 1.1.1 Statická a dynamická rizika..... | 11 |
| 1.2 Výpočet míry a hodnocení rizik | 11 |
| 1.2.1 Stanovení míry rizik | 11 |
| 2 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK | 11 |
| 2.1 Aktivum..... | 11 |
| 2.2 Hrozba..... | 12 |
| 2.3 Zranitelnost | 12 |
| 2.4 Protiopatření | 12 |
| 3 ŘÍZENÍ RIZIK | 12 |
| 3.1 Metody analýzy rizik | 14 |
| 3.1.1 Kvalitativní metody | 14 |
| 3.1.2 Kvantitativní metody | 14 |
| 4 STRATEGICKÁ ANALÝZA..... | 14 |
| 4.1 Metoda PEST..... | 14 |
| 4.2 Porterův model pěti sil..... | 15 |
| 4.3 Model McKinsey 7S | 16 |
| II. Praktická část..... | 17 |
| 5 PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉHO PODNIKU | 18 |
| 5.1 Nabídka služeb..... | 18 |
| 5.2 Zákazníci..... | 19 |
| 5.3 Seehof Hotel Du Lac a gastronomie..... | 19 |
| 6 CHARAKTERISTIKA MAKROPROSTŘEDÍ POMOCÍ PEST ANALÝZY...20 | |
| 7 CHARAKTERISTIKA MIKROPROSTŘEDÍ POMOCÍ PORTEROVA MODELU PĚTI SIL | 24 |
| 8 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ OVLIVŇUJÍCÍ PODNIK | 28 |
| 9 ANALÝZA RIZIK V HOTELU SEEHOF DU LAC | 31 |
| 10 HODNOCENÍ ZÁVAŽNOSTI ANALYZOVANÝCH RIZIK..... | 34 |
| 11 NÁVRHY NA OPATŘENÍ PROTI RIZIKŮM..... | 35 |
| Závěr..... | 44 |
| Použité zdroje | 46 |
| Seznam obrázků, grafů a tabulek..... | 48 |

ÚVOD

V našich životech nás rizika provázejí každým dnem, ať už o nich víme, či nikoliv. V každém sektoru se vyskytují více či méně a jsou nedílnou součástí každého podnikatelského subjektu. Právě ekonomické subjekty jsou vystaveny nebezpečí výskytu nějakých škod. Každý subjekt je tedy rizikem ohrožen a nachází se v určité nejistotě. Jako účinná obrana proti vzniku nebezpečí a tím způsobení škod v jakémkoliv ohledu vznikl systém řízení rizik, který potenciální rizika definuje, analyzuje, ohodnotí a navrhne opatření k jejich eliminaci.

Rizika a jejich řízení na úrovni managementu představují rozsáhlou problematiku, na kterou je potřeba při funkci hotelu v praxi brát zřetel a bude vždy aktuální. V bakalářské práci je analyzován Seehof Hotel Du Lac ve Švýcarsku, který se nachází nedaleko známého města Lucern, konkrétně v lázeňském městečku Weggis.

Hlavním cílem je zhodnotit dopad vybraných rizik na činnost hotelu Du Lac a navrhnout opatření vedoucí k optimalizaci jejich vlivu. Za účelem dosažení hlavního cíle jsou v práci realizovány konkrétní dílčí cíle, a to především analýza makro i mikro prostředí a také vnitřního prostředí analyzovaného hotelu. Dále pak identifikace a evaluace rizik. Posledním dílčím cílem budou poté závěrečná doporučení a návrhy vyplývající z analýzy rizik a jejich závažnosti.

Bakalářská práce je členěna na tři části. První část je věnována teoretické oblasti a klíčové roli rizik v praxi. V této části budou vymezeny základní pojmy, klasifikace rizik, samotný proces řízení rizik, přístupy a klíčové analýzy. Druhá část práce je analytická, ve které budou provedeny analýzy konkrétně zvoleného subjektu, a to konkrétně makroprostředí, mikroprostředí a vnitřního prostředí. Díky provedeným analýzám bude snadnější nahlédnout do problematiky řízení rizik, která bude zkoumána v poslední části. Pomocí definování a pojmenování rizik bude dále možné provést další členění na potenciální rizika, která budou nejzávažnější. Pomocí stupnice vyhodnocení rizik a jejich pravděpodobnosti budou v poslední návrhové části představeny subjektivní efektivní opatření, která budou tvořit nejvhodnější řešení pro vybraný hotel.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKO

Základním pojmem, který je důležité definovat, je samotný pojem riziko. Je potřeba si uvědomit, že riziko je výsledkem aktivace nebezpečí, které vyústí v negativní následek, tedy škodu. Jedná se o pravděpodobnou újmu způsobenou dotčené osobě, neboli nositeli rizika, která je vyjádřena danou jednotkou. Riziko je definováno pojmy, které jsou sice kvalitativně rozdílné, ale přesto velice příbuzné. [1, 2]

Jednou z dalších definic je negativní odchýlení od cíle, které vykazuje nepříznivé dopady na konkrétní firmu. Provedením analýzy rizik je možné vytyčit pravděpodobnosti dosažení očekávaných efektů a připravit konkrétní opatření, která by byla realizovatelná, pokud riziko vypukne. Pomocí vypracování preventivních návrhů na opatření lze předejít riziku, nebo snížit jeho dopady. Změny v chování zákazníků, legislativní změny, technologický pokrok, obrat v chování a reakce konkurentů nebo slabé stránky uvnitř podniku mohou být rizikovými faktory. [3]

Podle autorů Raise a Smejkal je riziko historickým výrazem, které pochází ze 17. století a jeho prvopočáteční význam byl spjat s lodní plavbou. Výraz „risico“ pochází z italštiny a definovalo úskalí, kterému se museli mořeplavci vyhnout. Dále slovo „riziko“ vyjadřovalo „vystavení se nepříznivým okolnostem“. Ottův naučný slovník poukazuje na skutečnost, že lze ve starších encyklopediích najít pod tímto pojmem vysvětlení, že se jedná o odvahu nebo jiné nebezpečí. [1]

V teorii lze rizika rozlišovat na ovlivnitelná a neovlivnitelná, na vnitřní a vnější. Podle věcné náplně jsou rizika rozdělena na: technická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, politická aj. [4]

Probabilita a relevance jsou dva způsoby rozměrů u hodnocení rizik. Probabilita je definována jako pravděpodobnost vzniku nějaké situace a ohrožení. Druhým rozměrem je relevance, pomocí níž je vyjádřena závažnost možného důsledku. [1]

Přítomnost každé nejistoty, která může nebo nemusí nastat, je podmínkou rizika. Účinek rizika může být tedy pro podnik nebo jakýkoliv projekt v rámci firmy pozitivním nebo negativním, a podle toho je riziko označováno jako hrozba nebo příležitost. [5]

Uskutečněním procesu řízení rizik je možné ze strany podnikatelského subjektu zamezit působení nepříznivých faktorů, které v organizaci existují. Dále se snaží navrhnout řešení pro budoucí faktory. V tomto případě lze hovořit o eliminaci negativních vlivů a využití vlivů pozitivních. Rozhodovací proces je východiskem analýzy rizik. Preventivní opatření dále management rizik aplikuje po zvážení faktorů ekonomických, technických, sociálních, politických a vybere opatření, za pomocí kterých lze rizika minimalizovat. [1]

1.1 Klasifikace rizik

Obecně lze říci, že podnikání znamená určitou investici majetku, přičemž podnikatelský subjekt doufá, že daná investice vynesou zisk. Každá investice může utrpět ztrátu, a proto tato možnost představuje riziko podnikání. Konec podnikání je důsledkem mnoha příčin, jejichž rozdíly tvoří základ pro klasifikaci rizik. Zdroje rizika je možné členit na dynamické nebo statické, čisté nebo spekulativní a celkové nebo dílčí. Ve vztahu s potencionálními ztrátami podniku mluvíme o výrobních, technických, ekonomických, tržních nebo finančních rizicích. [1]

1.1.1 Statická a dynamická rizika

Primární rozdíl mezi dynamickými a statickými riziky se nachází v příčině vzniku. Dynamická rizika se neobjevují pravidelně, jsou hůře předvídatelná a jejich příčina se nachází ve změnách firmy a jejího okolí. Vycházejí z faktorů vnitřního prostředí nebo vnějšího prostředí, kdy se jedná o politiku, ekonomiku, průmysl, konkurenci a spotřebitele. Naopak jako statická rizika definujeme rizika snadněji předvídatelná, pravidelná a zahrnující ztráty, které souvisí s přírodními nebezpečími, zničením majetku nebo změnou vlastnictví selháním lidského faktoru. [1]

Klasifikace rizik je dále specifikována v literatuře Smejkal a Raise, a to konkrétně v literatuře „Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích“.

1.2 Výpočet míry a hodnocení rizik

1.2.1 Stanovení míry rizik

Stanovení míry rizik je zásadní a prvopočáteční fází analýzy rizika. Pomocí stanovení míry rizika lze určit, jakou velikost mají rizika v podniku a jeho přínosy. Pro hodnocení rizika je důležitá jeho velikost a představuje klíčovou zprávu z ohledu přijatelnosti rizika, nepřijatelnosti a výběru nejvýhodnější varianty. [6]

Při stanovení míry rizik je důležitá manažerova schopnost identifikace rizika, poté jeho vyhodnocení, zjištění pravděpodobnosti výskytu tohoto rizika a navržení takového přístupu, který bude nejefektivnější v pořadí priorit řešení. Podle potenciálního finančního nebo jiného existenčního dopadu ztráty můžeme stanovit následující členění rizik do skupin. [1]

Jako základ pro měření rizika je určení jeho číselných charakteristik pomocí variability. Jedná se o kritéria pravděpodobnosti ztráty rizika, rozptylu nebo směrodatné odchylky. [6]

Rizika lze členit na několik skupin. První skupinou je tzv. kritické riziko, jehož potenciální ztráty mohou vyústit v bankrot nebo ukončení činnosti firmy. Druhou skupinou je tzv. důležité riziko, jehož ztráty nevyústí v bankrot, ale mohlo by být žádoucí, aby si firma půjčila finanční prostředky nebo odprodala část aktiv. Třetí skupinou je tzv. běžné riziko, pro které je typické pokrytí ztráty pomocí současných aktiv nebo příjmem, které pokryje potenciální ztráty. V tomto případě je zamezeno finančnímu tlaku. [1]

2 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK

2.1 Aktivum

Aktivum je definováno jako souhrn všeho, co má pro podnikatelský subjekt nějakou hodnotu. Jedná se tedy o všechny peníze, pohledávky a jiné majetkové hodnoty sloužící k podnikání konkrétního podnikatele. Předpokládá se, že veškerá aktiva přinesou budoucí užitek podniku. Aktiva se člení na podle doby jejich upotřebitelnosti nebo likvidnosti. První skupinou je dlouhodobý majetek. Jedná se o neoběžný majetek, který se využívá po dobu delší, než je jeden rok a je stálý. Druhou skupinou je oběžný majetek, který působí v konkrétním podniku teprve krátkou dobu a je přítomný ve věcné i peněžní formě. Poslední skupinou jsou ostatní aktiva, která jsou přechodná. [16]

2.2 Hrozba

Pojem hrozba je definován jako zdroj negativní události nebo osoby, která by mohla poškodit aktivum. Hrozby mohou být rozlišovány na živelné pohromy, do kterých řadíme například povodně, požáry nebo kalamity. Dále rozlišujeme havárie, jako je například dopravní nehoda, kontaminace vody nebo výbuch. Hrozby jsou taktéž spojeny s jevy společenskými, ekonomickými jevy, nebo chováním jednotlivců. Škody, které jsou způsobeny hrozbou, působící na určité aktivum, se nazývají dopad hrozby a jejich ztrátu je možné číselně vyjádřit. [17]

Základní charakteristikou hrozby je její úroveň, která se hodnotí podle faktorů nebezpečnosti, přístupu a motivace. [1]

2.3 Zranitelnost

Zranitelnost je možné charakterizovat jako nedostatek či slabinu, umožňující vývin hrozby. Zranitelnost je znakem aktiva a v analýze rizik je definována dvěma faktory. Jedná se o citlivost a kritičnost. Citlivost má tendenci způsobit riziko hrozbou. Kritičnost je definována jako udání smyslu aktiva pro danou organizaci, systém nebo jednotlivce. [18]

Zranitelnost by měla být monitorována a rozpoznána, jestli se nemění z toho důvodu, že nemusí vyjadřovat přijetí opatření, pokud nemá odpovídající hrozbu. Výskyt zranitelnosti tedy nepůsobí škodu jako takovou, protože musí existovat hrozba, která ho využije. [1]

2.4 Protiopatření

V řízení rizik je protiopatření definováno jako proces, který je navržen pro zmírnění, snížení nebo eliminaci hrozby, a tedy snížení dopadu budoucího rizika. V návaznosti na vypracování předchozí analýzy rizik je protiopatření reakcí na potenciální hrozby nebo zranitelnost aktiv. Hlavním bodem při hodnocení vhodnosti daného protiopatření je posouzení každého opatření z hlediska efektivnosti. Díky efektivnosti je tak možné posoudit, jestli se návrh na opatření vyplatí aplikovat a jak moc bude reálné snížit účinek hrozby. [19]

Pomocí zavedení protiopatření lze snížit úroveň hrozby, snížit úroveň zranitelnosti, snížit následky působení hrozby nebo zjistit nežádoucí vlivy s cílem včasné indikace působení hrozeb. Po zavedení protiopatření je důležité se včas zaměřit na oblast obnovení činnosti po působení hrozby. Efektivita a náklady na protiopatření jsou důležitými parametry při výběru vhodného protiopatření a jsou tvořeny náklady na pořízení, zavedení a provozování protiopatření. Při výběru protiopatření je důležitá optimalizace, která spočívá v hledání nejúčinnějších protiopatření, za účelem co nejnižších nákladů na realizaci. [1]

3 ŘÍZENÍ RIZIK

Proces řízení rizik je založený na zamezení působení existujících a budoucích faktorů, přičemž navrhuje řešení, která by mohla využívat pozitivní vlivy a eliminovat účinky vlivů nežádoucích. Při procesu řízení se využívá také rozhodovací proces, který vychází z analýzy rizika. Řízením rizik je možné eliminovat krize vycházející z aktivit podniku do okolí. [1, 7]

Po provedení analýzy dalších faktorů ekonomických, technických, politických a sociálních, je schopen management pro řízení rizik vyvíjet, analyzovat a srovnávat preventivní opatření. Poté následuje výběr optimálního řešení a výběr opatření, která již existující riziko sníží na minimum. Prvním krokem je určení úrovně rizika, dále probíhá zhodnocení ekonomických nákladů, snížení rizika pomocí variantních řešení a jejich ekonomických přínosů. Dále jsou zhodnoceny dopady, možné přínosy a provede se analýza možných důsledků z přijatých rozhodnutí na konkrétní subjekt. Poslední částí je rozhodování o realizaci opatření na snížení rizika a rozhodnutí o jeho dalším vývoji při případném výskytu nejistot. [1]

Z důvodu časté práce s rizikem je v mnoha podnicích nutné stanovit osobu, která by byla zodpovědná za risk management. Z hlediska risk managementu je nutné rizika poznat, identifikovat a dále tato rizika kvantifikovat. Následně probíhá analýza příčin rizika a jako poslední je nutné riziko zvládnout a řídit. [8]

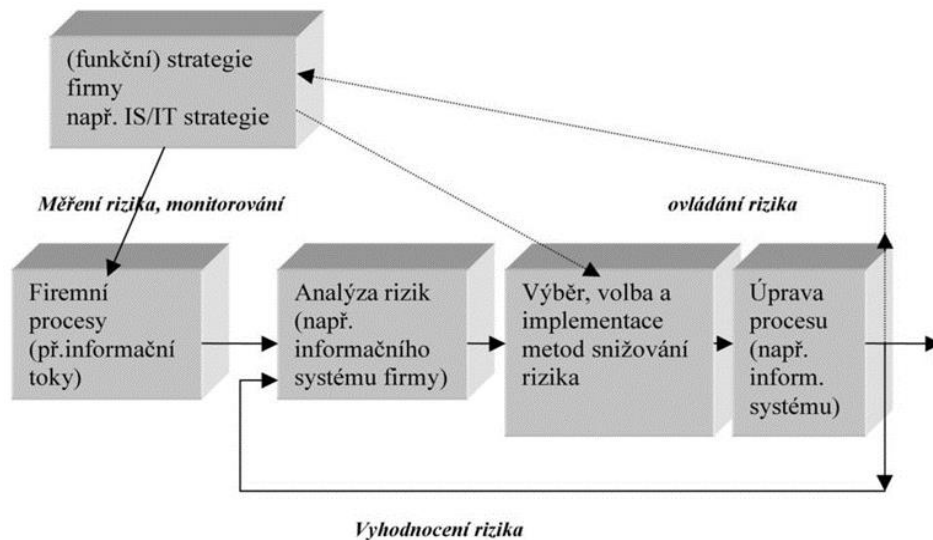
Na prvopočátku každé fáze řízení rizika je nutná identifikace rizika a plán jejich regulace. Využitím kvantifikace je možné zjistit pravděpodobnost daných rizik, jejich potenciální následky a škody. Příčiny i následky rizik jsou klíčovými v kontrolovaném procesu zvládání rizik. [9]

V procesu řízení rizik je zásadní porozumět skutečnosti, že řízení není jednorázovou nebo periodickou činností. Jedná se o ustavičnou činnost, která rizika identifikuje, popisuje a analyzuje. Na základě analýzy jsou rizika dále vyhodnocena a celý jejich proces je kontrolován. [10]

Každá etapa řízení rizika je zakončena rozhodnutím, které má zpravidla několik variant řešení. Pokud je úroveň rizika nepřijatelná, tak je potřeba probíhající proces zastavit. Dále je potřeba přijmout opatření, která se budou zabývat snížením stupně rizika. Na druhé straně přijatelné riziko se značným potenciálem zisku potřebuje vypracovat plán preventivních opatření za účelem riziko redukovat. V případě, že se nachází v podniku rizika, která nelze opatřeními snížit, nastává zpracování krizového plánu. [1]

Management podniku by měl tedy při procesu řízení rizik zajistit zejména:

- důkladnou analýzu, monitoring, měření a porozumění riziku,
- v oblasti snižování rizik dbát na definování cílů,
- stanovit a implementovat nejvhodnější metody, které budou klíčové ke snížení rizika v konkrétním podniku,
- následné vyhodnocení zavedení rizikové strategie podniku v praxi a aplikace vyhodnocené metody ke snížení rizika. [1]



Obrázek 1: Proces řízení rizik ve firmě [1]

3.1 Metody analýzy rizik

V analýze rizik se používají dva základní přístupy nebo jejich kombinace. V následující části budou popsány metody kvalitativní a kvantitativní.

3.1.1 Kvalitativní metody

Závažnost potenciálního dopadu a pravděpodobnost, že daná událost nastane představují kvalitativní metody analýzy rizik. Kvalitativní metoda je jednodušší na výpočet, časově nenáročná, nenáročná na lidské zdroje a subjektivní. Pomocí kvalitativního způsobu není potřeba hodnotu aktiva vyjadřovat hodnotou peněz, stejně jako potenciální škodu, která by se realizovala hrozbou. [20]

Rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu pomocí bodovacího systému 1 až 5 nebo 1 až 10. Lze použít i slovní vyjádření: malé, střední, velké apod. Kvalitativní metoda může přinést problémy v oblasti zvládnání rizik z toho důvodu, že je nutné posuzovat přijatelnost finančních nákladů k eliminaci hrozby. Kvůli absenci jednoznačného finančního vyjádření se kontrola efektivnosti nákladů znesnadňuje. [1]

3.1.2 Kvantitativní metody

Kvantitativní metody jsou detailnější na výpočet, náročnější na čas a lidské zdroje. Děje se to především proto, že hodnota aktiva musí být finančně vyjádřena, stejně tak, jako potenciální škoda v případě, že vznikne konkrétní hrozba. Pomocí kvantitativního vyjádření je možné efektivně kontrolovat náklady a manipulovat s poměrnou přesností. Stále je však potřeba klást důraz na odhad pravděpodobnosti vzniku konkrétní hrozby a rozsahu škody. [11]

4 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza by měla být naprostým základem formulace každé strategie. Při vypracování každé strategie by měla být klíčová identifikace všech podstatných faktorů a okolností, které předurčují strategický návrh. [11]

4.1 Metoda PEST

Analýza makroprostředí, tedy vnějšího prostředí organizace zkoumá faktory, které většinou ovlivnit nemůže. Jedná se o faktory v zahraničním, národním prostředí nebo v prostředí podnikatelském, ve kterém podnik působí. Stratégové mohou pomocí PEST analýzy monitorovat okolí firmy tak, aby bylo možné vyhodnotit, jaké jsou příležitosti a hrozby, ovlivňující budoucí vývoj organizace. [12]

Veber ve svém díle definuje PEST analýzu jako podrobnější specifikaci skutečností, které jsou naprosto zásadní k vývoji vnějšího prostředí. PEST analýza se zpravidla zabývá analýzou čtyř faktorů a jejich vývoji v čase. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. [13]

Politicko – právní faktory mohou souviset s politickou orientací vládní reprezentace, zdaňovací politikou, liberalizací zahraničních vztahů, sociální politikou, platnou legislativou podnikatelského sektoru nebo legislativou ochrany životního prostředí apod. Mezi ekonomické faktory se řadí například vývoj hrubého domácího produktu, míra inflace, míra nezaměstnanosti, dostupnost a ceny energií apod. Mezi sociální faktory můžeme řadit demografický vývoj populace, vývoj životní úrovně obyvatelstva, vzdělanost, sociální legislativu apod. Technické faktory mohou být ovlivňovány například vývojem technologií, trendy v inovacích produktů nebo vládní podporou vědy a techniky. [13]

4.2 Porterův model pěti sil

Nejnámější metodou využívanou k analýze mikroprostředí je Porterův model pěti konkurenčních sil. Porterův model pěti konkurenčních sil je v rámci daného odvětví závislý na vyjednávacích silách dodavatelů, vyjednávacích vlivech odběratelů, ohrožení ze strany potenciálních konkurentů a možnosti existence substitučních výrobků nebo služeb. [14]

Vliv odběratelů

Jednou ze zainteresovaných skupin vůči podniku jsou právě odběratelé, tedy zákazníci. Odběratelé tak mohou mít vliv na rozhodování podniku, v jejich zájmu je fungovat na dobrých obchodních podmínkách, nebo určovat podmínky spolupráce s dodavatelskou firmou. Zákazníci disponují velkou silou odběratele, a tak mohou mít velký vliv na aktivity firmy. Mezi nejčastější důvody patří přítomnost na trhu i jiné náhražky dodávek nebo zastoupení velkého počtu dodavatelů v okolí. Na trhu se taktéž může nacházet méně zákazníků, kteří nakupují velké množství. Dalším důvodem je skutečnost, že zákazníci nevyužívají služby pouze jednoho dodavatele, ale nakupují od většího množství dodavatelů. Zákazníci mají významný vliv na aktivity podniku taktéž v situaci, kdy se obor podnikání skládá z velkého počtu malých prodejců. [14]

Vliv dodavatele

V podnikatelském procesu organizace stojí hned vedle odběratele důležitý článek, a tím je právě dodavatel. Jeho síla, která zvyšuje cenu a zmenšuje zisk nakupujícího závisí na mnoha faktorech. Jedním z nich může být vzdálenost dodavatele od volné konkurence nebo situace, kdy mají jiné podniky větší váhu, než podnik nakupující. Významná síla dodavatele je taktéž rozhodující, pokud je vstup pro kupujícího podstatný nebo je přechod k jinému dodavateli komplikovaný. [14]

Stav soupeřivosti

Daný trh je výsledkem struktury konkurenčního prostředí jednotlivých podniků, které vykazují určitou rivalitu. Každý z podniků v jistém konkurenčním prostředí vkládá do svého působení úsilí, jehož cílem je získat tržní pozici. Důležitou součástí analýzy je revize složek konkurenčního prostředí. Následující faktory jsou významné v analýze mikroprostředí. Stav soupeřivosti se zaměřuje na množství působení konkurentů v daném oboru na firmy nebo chování pracovníků a jejich odlišností v personálních a strategických přístupech. Dále zkoumá jejich velikost, finanční sílu a systém vedení. V situaci, kdy jsou konkurenti sami sobě rovni, dochází ke zvyšování rivality konkurentů v odvětví. [14]

Hrozba náhražek

Výrobek, s vlastnostmi produktu vyráběný ve zkoumaném oboru můžeme považovat za náhražku, tedy substituta. Tento produkt uspokojuje potřeby zákazníka a může představovat hrozbu pro firmu.

Thadeus Mallya vysvětluje klíčovou strategii pro firmy, která je následující. Pokud nastane situace, kdy se pro zákazníka stane lákavější cena náhražky, výkon (nebo obojí) důležitějším, tak budou mít nakupující tendenci k odvrácení pozornosti od firemního oboru. V případě, že budou tvořit náhražky pro firmy významnou hrozbu, tak mohou firmy v oboru zareagovat zdokonalování svých produktů a služeb za předpokladu, že ceny zůstanou stejné. [14]

V konkrétním oboru existuje mnoho složek, které je nutné přezkoumat. Jedná se existenci náhražek, které jsou firmou přípustné, nebo cena těchto alternativ. Klíčová je také rozdílnost produktů od náhražek konkurence nebo kvalita nabízených produktů a služeb. [14]

Stav možného vstupu nových firem do oboru

Při vstupu nových potenciálních konkurentů do odvětví je stěžejní fakt, že jejich cílem je dosažení konkurenční pozice na trhu, a proto disponují dodatečnými kapacitami a plány. Z tohoto důvodu je důležité, aby existovaly účinné bariéry vstupu do tohoto oboru, jako je rozdílnost výrobků nebo reakce od firem, které již na trhu podnikají. Účinnou bariérou vstupu je také existence nákladových výhod nebo upřednostňování značky ze strany zákazníka, která komplikuje nové firmě získat zákazníky nynějších dodavatelů. Jednou z bariér může být také politika státu, její legislativní požadavky nebo vládní reakce. [14]

4.3 Model McKinsey 7S

Model McKinsey 7S je nástroj, který analyzuje organizační návrh firmy s ohledem na sedm klíčových interních prvků, kterými jsou: strategie, struktura, systémy, sdílené hodnoty, styl, personál a dovednosti. Dosažením prozkoumání těchto prvků je tak možné určit, zda jsou účinně sladěny a umožnit organizaci dosáhnout svých cílů. [15]

McKinseyho model 7s je metodou, která se snaží nalézt přednosti nebo slabiny organizace v analyzovaných faktorech. Následujících sedm klíčových interních faktorů nosí označení jako faktory kritického úspěchu.

Strategie reaguje na změny v okolí podniku a kde si důležitost na vizi s jeho strategickými cíli podniku.

Struktura vymezuje odpovědností vztahy, dále popisuje vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, jejich spolupráci, nebo kontroly v podniku.

Systémy řízení zahrnují různé metody, procesy, technické a informační systémy. Dále se zaměřuje také na zkoumání technologií v podniku nebo formální i neformální procesy prosazování strategie.

Styl manažerské práce se zaměřuje na přístup k řešení problémů, definování manažerského jednání a jeho přístup, nebo zjišťováním, jakou činností tráví řídicí pracovníci nejvíce času.

Spolupracovníci jsou vyznačování vzájemnými vztahy mezi řídicími a řadovými pracovníky, funkcí, motivací nebo loajalitou.

Schopnosti jsou definovány profesionálními vědomostmi, dovednostmi, návyky a postoji, které je možné využít ve prospěch organizace.

Sdílené hodnoty popisují vize firmy, její základní ideje o směřování organizace a principy, které jsou respektované zaměstnanci i dalšími stakeholders. [15]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉHO PODNIKU

Subjekt, který jsem si pro svou bakalářskou práci zvolila, se nachází ve Švýcarsku a to konkrétně v městečku Weggis, spadající pod kanton Lucern. Lázeňská oblast Weggis se nachází u břehu Lucernského jezera na jihozápadní straně hory Rigi, která je pro své přírodní krásy hojně navštěvována. Po cestě z Rigi se turisté dostanou právě na hlavní náměstí městečka Weggis, kde se nachází právě zvolený hotel Seehof Du Lac.

Hotel je situován přímo v centru Weggis a nachází se na ulici Gotthardstrasse 4. Díky pravidelné autobusové a lodní dopravě je hotel skvěle dostupný. I když se Seehof Du Lac nachází ve vysoce konkurenčním prostředí, je jedním z nejvyhledávanějších hotelů ve městě.

Seehof Du Lac byl postaven roku 1838 a byl prvním hotelem u Lucernského jezera. Majitelem hotelu je rodina Jonuzi, která hotel vlastní již sedmým rokem. Hotel disponuje čtyřmi patry a nabízí 30 pokojů. V přízemí se nachází restaurace, jejíž design je v symbióze s moderním a klasickým interiérem. První část restaurace je zaměřena převážně na nabídku snídaní a obědů. V odpoledních hodinách disponuje nabídkou dezertového menu pro turisty, kteří hotel navštíví. V druhé části restaurace se nachází prostor pro zákazníky, kteří jsou ubytováni v pokojích a poté pro ty, kteří přijdou v podvečerních hodinách na večeři. Hotel disponuje velkolepou terasou a dlouhou lounge s přístupem k jezeru. Samotná terasa nabízí až 80 míst. V hotelu se nachází také dva konferenční sály, a to konkrétně Pilatus a Rigi, ve kterých je možné uspořádat meetingy, konference, nebo eventy.

5.1 Nabídka služeb

Seehof Du Lac poskytuje svým hostům komfort, maximální péči a snaží se pro ně vytvořit pocit domova. Primárním cílem je poskytování ubytovacích a stravovacích služeb. Hotel disponuje 30 pokoji a všechny pokoje jsou dvoulůžkové. Na každém patře se poté nachází 4 pokoje, ve kterých je možnost přistýlky a rozkládacího gauče, které jsou k dispozici pro ubytování větších rodin.

Každý pokoj je zařízen ve stejném stylu a poskytuje útulné prostředí. Nábytek pokojového zařízení byl vybrán tak, aby zapadal do starobylého stylu hotelu a moderních prvků vybavení. Na pokoji jsou k dispozici dva typy polštářů, dále župan pro hosty a obuv. K vybavení pokoje patří nastavitelná klimatizace, vysokorychlostní připojení k internetu, LCD televize, psací stůl a židle. Na konferenčním stolku je hostům k dispozici telefon, kterým lze navázat kdykoliv spojení s recepcí.

Hotel nabízí hostům vysokorychlostní internetové připojení prostřednictvím bezplatné služby wifi, jejichž připojení je pokryto v celé budově hotelu. Hned při vstupu do hotelu mohou hosté spatřit jednu z nejdůležitějších služeb, kterou představuje recepce. Komunikace recepčních je zabezpečena německým, francouzským, španělským, italským a anglickým jazykem.

Jednou z největších výhod, kterou hotel disponuje je široká dostupnost parkovacích míst. Jedná se o službu, která je zpoplatněna, tudíž se parkovací místo účtuje za noc a platí se za jeden vůz na jedno parkovací místo.

Hotel dále disponuje i službami, které se týkají balíčků a služeb pro různé segmenty. Tyto balíčky se týkají například firem, které mají v hotelu sjednanou konferenci nebo meetingy. Sjednání těchto akcí probíhá nejčastěji formou telefonické domluvy a je možný pronájem jednoho ze dvou konferenčních sálů, nacházející se v prvním patře hotelu.

Hotel zaměstnává přibližně deset stálých zaměstnanců, ovšem v letní sezóně navyšuje počet o minimálně dalších deset zaměstnanců. Letní sezóna patří mezi nejvytíženější období hotelu. Díky faktu, že se hosté z celého světa rádi do hotelu vrací, tak pro ně management hotelu nabízí možnost speciálních pobytových balíčků, kde mohou očekávat výhodnější pobyt.

Díky spolupráci managementu, hotelové restaurace a restauračního baru je možná domluva a organizace svateb, akcí, oslav a rautů. Zákazníci mají zkrátka možnost uskutečnění jakékoliv události podle jejich přání.

Recepce vybavuje hosty také mapou města Weggis a Luzernu, a všech jejich atraktivit, které mají možnost navštívit. Každý ubytovaný host také může využít slevu na okolní turistická místa – jako je například navštěvovaná lanovka Rigi, cesta lodí po Vierwaldstattersee, nebo návštěva známé hory Pilatus, na kterou je možné nechat se vyvézt nejstrmější ozubnicovou železnicí na světě.

5.2 Zákazníci

Hotel Du Lac je navštěvován hosty z celého světa. Ačkoliv se jedná o tříhvězdičkový hotel, tak management dbá na poskytování služeb vysoké úrovně a své zákazníky si hotel hýčká.

Město Weggis je jedním z nejnavštěvovanějších míst v oblasti Lucernu a pravidelně pořádá akce, víkendové události a programy po celý rok. Tato skutečnost zabezpečuje hotelu pravidelnou návštěvnost a klientelu.

Hotel se pyšní širokým spektrem klientely, počínaje tradiční švýcarskou společností v okolí města. Velká návštěvnost je i z okolních kantonů, kam spadá německá, francouzská a italská klientela. Skladba zákazníků je velice rozmanitá a v letní sezóně si hotel zasluhuje přízeň zákazníků z celého světa, a to například ze zemí, jako je Turecko, Austrálie, Francie nebo hosty asijského kontinentu.

Respekt vůči zákazníkům je na vysoké úrovni, kvalita nabízených služeb je špičková, proto si zákazníci s ochotou připlatí za nabízené služby. Hotel Du Lac je ubytovacím a stravovacím zařízením, které funguje celoročně a je jediným ve městě, který je i v zimních měsících otevřený. I přesto, že v zimních měsících jsou obecně nižší tržby, tak i přesto prosperuje dobře.

Hotel navštěvují všechny věkové skupiny. Oblíbeným faktorem, který přitahuje zákazníky je právě jednoduchá – ale přesto moderní a kvalitní kuchyně, kterou vede špičkový šéfkuchař.

Díky pozitivním referencím prostřednictvím internetu se hotel dostává do povědomí nových zákazníků, a na základě doporučení narůstá klientela.

5.3 Seehof Hotel Du Lac a gastronomie

Gastronomie se ubírá moderním směrem a je proslulá špičkovou kvalitou, která je doplněna viny z celého světa. Hotel disponuje restaurací, která je rozdělena barem na dvě části.

Hotel nabízí širokou škálu gastronomického umění a klade důraz na kvalitu a uspokojení potřeb zákazníků v této oblasti. Gastronomie je pod vedením šéfkuchaře Stephana Peterse. Kuchyně se zaměřuje na skloubení typicky švýcarských pokrmů obohacených o moderní gastronomii s jejími netradičními kombinacemi kulinářských nápadů.

Hotelová kuchyně je odrazem švýcarských tradic a ovlivňuje ji francouzská, německá a italská kuchyně. Jedná se o používání surovin, které byly dostupné hlavně švýcarským farmářům. Používány jsou tedy různé druhy sýrů, variací brambor a širokého spektra nabízeného masa nebo ryb, které jsou lokální přímo z Lucernského jezera.

6 CHARAKTERISTIKA MAKROPROSTŘEDÍ POMOCÍ PEST ANALÝZY

Rizika, která mohou v hotelu nastat jsou úzce spojená s faktory, které hotel ovlivňují. Jedná se o strategickou analýzu faktorů okolí, které hotel ovlivňují z vnější části. V následující části jsou definovány politické, ekonomické, sociální a technologické faktory ovlivňující Seehof Hotel Du Lac.

Politické faktory

Švýcarsko je federativní republikou, skládající se z 26 kantonů, ve kterých platí značná míra decentralizace. Země má přímou demokracii, kdy se lidé mohou vyjádřit přímo ke svým záležitostem i několikrát ročně. Švýcarsko je obecně nejbezpečnější zemí světa a má stabilní politické prostředí, které udržuje politickou stabilitu v zemi. Švýcaři kladou důraz právě na trh práce, změnu klimatu, sociální pojištění, pojistné na zdravotní pojištění, politický azyl a migrace. Švýcarsko je řádným členem Organizace spojených národů a je také členem Světové banky a Mezinárodního měnového fondu. [21]

Aktuální pandemie covid negativně ovlivňuje chod podniků a cestovního ruchu. Momentálně země prochází již pátou vlnou pandemie a její zhoršující se stav změnil i množství vydaných vládních opatření a ustanovení, která se přímo vztahují na funkci hotelu Du Lac. Zvláštní vládní ustanovení platí pro bary, restaurace a hotely. Ustanovení vlády nařizuje provozovatelům umožnit přístup do vnitřních prostor osobám s očkovacím nebo zotavovacím průkazem. Provozovatelé musí dále obstarat větrání a omezit počet osob u jednoho stolu. Tato omezení platí i pro venkovní prostory, u kterých je možná varianta usazení pro hosty, kteří absolvoval pouze negativní test. Provozovatel je povinen zajistit mezi skupinami hostů požadovanou vzdálenost nebo nainstalovat účinné zábrany. Zaměstnanci jsou ve vnitřních prostorách povinni vést záznam o návštěvě hostů a při vstupu hosta do hotelu kontrolovat očkovací průkaz nebo certifikát o prodělání nemoci. Zaměstnanci tak činí pomocí speciální čtečky, která je nainstalována v každém technickém zařízení, které využívá obsluhující k vyhodnocení platnosti dokumentů.

Zařízení, které využívá obsluhující k vyhodnocení platnosti dokumentů. Požadavek na nošení roušek se vztahuje na všechny zaměstnanci ve vnitřních prostorách, ve kterých jsou přítomni lidé. [22]

Na začátku pandemie hotelové provozovny byly zavřené a jediná možnost zachování funkce hotelu byla přes výdejní okénko. Tato situace vedla alespoň k podpoře oblíbených podniků a zachování jejich chodu. Po účinnosti těchto vládních opatření poskytla vláda záchranný balíček k podpoře ekonomiky. Poskytnutá částka se pohybovala ve výši 42 miliard CHF. Balíček zahrnuje peníze na nahrazení mezd zaměstnanců a také na podporu samostatně výdělečně činných osob, krátkodobé půjčky, odklad plateb a také peníze na podporu kulturních a sportovních organizací. [21]

Zmíněné politické skutečnosti přímo ovlivňují hotel a podmínky pro provozní činnost hotelu. Vzniklý světový problém pandemické situace významně ovlivnil chod hotelu Du Lac a znejišťoval podmínky a příležitosti pro rozvoj hotelu a jeho služeb. Díky možnosti funkce přes výdejní okénko měl hotel oproti konkurentům ve městě stále vysokou poptávku a byl maximálně podpořen. Za bezproblémových podmínek předcovidového období byly tržby velmi vysoké, kvůli omezeným podmínkám v roce 2020 klesly oproti roku 2019 tržby o 5 %. Rok 2021 přinesl oproti minulému roku zvýšení tržeb zhruba o 12 %, i přes to, že byla období, kdy byly omezenější podmínky. Na začátku roku při prakticky celkovém uzavření a výdeje pouze výdejním okénkem Seehof Du Lac prosperoval ze všech hotelů nejvíce a měl největší tržby. V létě 2021 za rozvolněných opatření opět prosperoval díky turistům, kteří se nacházeli ve městě, nebo díky vybudované klientele za omezených podmínek. Vzhledem k faktu, že do

vnitřního prostoru měla možnost vstupu pouze testovaná nebo očkováná klientela, kterou ve Švýcarsku tvoří většina, tak nebyl důvod k ekonomickému poklesu. Právě i za současných podmínek je klientela narůstající.

Ekonomické faktory

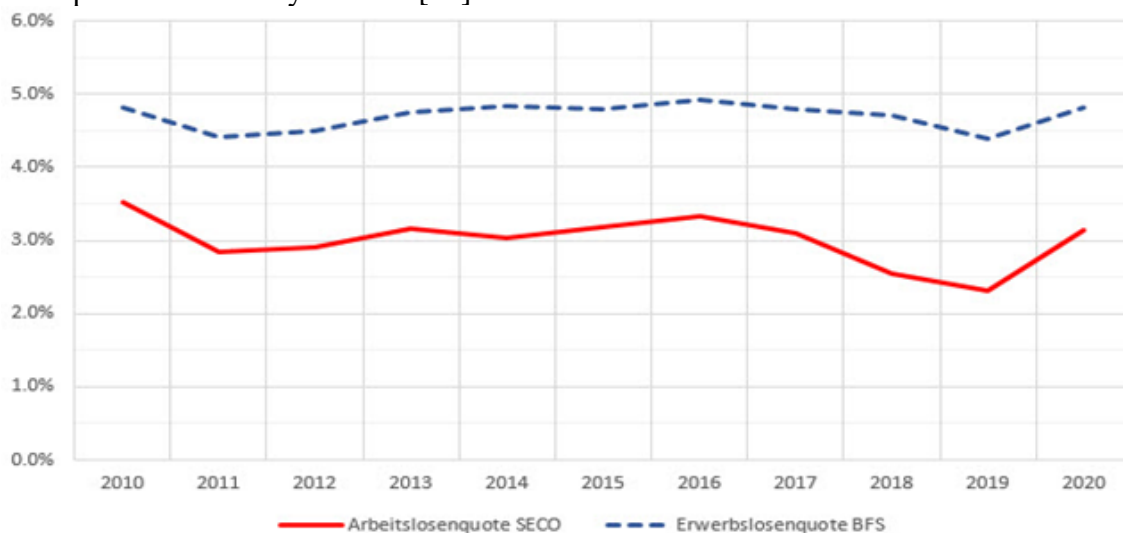
Ekonomické prostředí ve Švýcarsku patří k jednému z největších na světě. Hospodářství patří k nejkonzervativnějším na světě. Značný negativní vliv a zpomalení hospodářského tempa růstu přinesla pandemie covid-19. Země utrpěla největším hospodářským poklesem od ropné krize roku 1975. I přes tuto skutečnost však pokles HDP činil oproti roku 2019 pouze 3 %. [23]

Ekonomické faktory rozhodující o úspěchu hotelu Du Lac přímo ovlivňují společnost. Jedná se zejména o faktor nezaměstnanosti, inflace a vývoje HDP.

Nezaměstnanost

Ve Švýcarsku lze měřit nezaměstnanost různými způsoby. Pro celostátní hodnotu nezaměstnanosti se počítají všechny osoby registrované u regionálních center zaměstnanosti (RAV), které nemají práci a jsou okamžitě zaměstnatelné. Hodnoty, které jsou srovnatelné například se zeměmi EU jsou zkoumány pomocí extrapolovaných šetření o zaměstnanosti, podle jednotných standardů Mezinárodní organizace práce (ILO). V obou případech se jedná o osoby, které jsou skutečně dostupné pro trh práce. V tomto důsledku sazba neukazuje podíl nezaměstnaných na celkové populaci, ale pouze na pracovní síle. Od roku 2017 do roku 2019 byl zaznamenán pokles míry nezaměstnanosti. Koronavirovou krizí v roce 2020 míra nezaměstnanosti opět vzrostla. Taktéž je zaznamenávána kolísavost v průběhu roku, kdy v letní sezóně bývá nezaměstnanost obecně nižší než v zimě. [24]

Ekonomický ukazatel významně ovlivňuje hotel na základě závislosti sezónní práce. Mnohým uchazečům o pracovní místo nebyl umožněn pracovní výkon na základě vydaných opatření a dočasně omezení práce na zkrácený úvazek - kurzarbeitu. Kurzarbeit čili dočasné zkrácení pracovní doby, kryje část mzdových nákladů ve prospěch zaměstnanců po dobu výkonu práce na zkrácený úvazek. [24]



Obrázek 2: Tabulka vývoje nezaměstnanosti [24]

Na grafu je zaznamenán vývoj nezaměstnanosti od roku 2010, na kterém lze vidět, že nezaměstnanost byla před koronavirovou krizí dlouhodobě od roku 2012 (po ropné krizi) na nízké úrovni. Nezaměstnanost se v současnosti pohybuje okolo 2,6 %. [24]

Vývoj HDP

Hrubý domácí produkt je ekonomickým ukazatelem, který peněžně vyjadřuje celkovou hodnotu statků a služeb na určitém území a využívá se ke stanovení výkonnosti ekonomiky. V roce 2020 byl zaznamenán ve Švýcarsku mírný pokles na 706, 2 miliardy CHF. Ve srovnání se Švédskem a Německem je výška HDP na obyvatele vysoká, a to konkrétně: Švýcarsko: 86 602 \$, Švédsko: 52 600 \$, Německo: 46 000 \$. Švýcarsko je v dobré pozici, protože na rozdíl od eurozóny a USA není závislé na fosilních palivech. U hrubého domácího produktu byl zaznamenán podle statistických tabulek pokles o 5 % a 7 %. [21]

Vzhledem k faktu, že švýcarské hospodářství patří k nejkonkurenceschopnějším na světě, tak by se měla země co nejdříve adaptovat na změny, které byly vyvolány koronavirovou situací. Pokud dojde k příznivému vývoji pandemické situace, tak by se švýcarská ekonomika měla začít postupně zotavovat a švýcarský dovoz by tak měl být podpořen rostoucí světovou poptávkou. [21]

Hlavním odvětvím, které bude hotel Du Lac ovlivňovat je sektor služeb tvořící nejdůležitější ekonomické odvětví. Pakliže budou vládní opatření rozvolněna, tak se nabízí opět pozitivní vliv pro vývoj cestovního ruchu, dále příznivý vývoj pro služby pohostinství a turismu.

Země nadále velmi dobře produkuje vlastní suroviny, neboť není příliš závislá na zásobování. Z tohoto důvodu ceny potravin rostou jen mírně a ve srovnání s Českou republikou jsou naprosto zanedbatelné pro švýcarské obyvatele.

Kvůli vzniklé pandemické situaci se v zemi nachází nedostatek kvalifikovaných pracovníků, což vede k zaměstnávání zahraničních nebo nekvalifikovaných pracovníků. Problémy způsobené světovou epidemií poukazují na nedostatečnou kvalitu servisu, poměrně vysoce nastavené ceny pro hosty a lidé preferují využití gastronomických služeb formou take-away, nebo volí substituty za účelem úspory peněz.

Inflace

Inflace je v hospodářství definována jako celkový růst vývoje cen zboží a služeb. V průběhu času tedy snižuje hodnotu měny. Pokles cen dále definuje pojem deflaci. Ve Švýcarsku se míra inflace měří pomocí národního indexu spotřebitelských cen (LIK). Index spotřebitelských cen měří cenový vývoj zboží a služeb, které jsou důležité pro domácnosti pomocí tzv. spotřebitelského koše. Ve Švýcarsku v roce 2020 klesly spotřebitelské ceny o 0,7 % ve srovnání s předchozím rokem. V tomto případě se jednalo o první zápornou míru inflace od roku 2016, po zvýšení mezi rokem 2017 a 2019. Obecná cenová hladina je ve Švýcarsku velmi vysoká. [25]

Koronavirová pandemie provedla těžký zásah do ekonomiky, a to zejména do odvětví s pohostinstvím. Velká většina švýcarské gastronomie zvyšuje své ceny, kvůli koronavirovému deficitu. Stravování v restauracích a kavárnách přineslo oproti roku 2020 zvýšení o 1 %. Největší nárůst ceny byl zaznamenán u ceny vína, konkrétně o 1,37 %. Gastrosuisse uvádí, že provozní náklady vzrostly také kvůli požadavkům na certifikát. Výhodou jsou v tomto ohledu milovníci piva a kávy, protože tyto dvě položky vykazovat výrazně vyšší ceny nemají. [26]

Napříč koronavirové krizi lze zaznamenat pokles poptávky po pohostinských službách, ale na druhé straně stojí velká podpora i malým podnikům a hotelům ze strany zákazníků. I přesto, že část švýcarské populace své oblíbené pohostinské a ubytovací zařízení navštěvují méně, tak jsou tyto služby schopny plně fungovat a dostávají velkou podporu od té společnosti, kterou finanční situace výrazně neovlivnila.

Sociální faktory

Švýcarsko je jednou z nejbohatších zemí světa, kde je průměrná délka života u mužů 81 let a u žen 85 let. Celková populace je kolem 8,6 milionu a hlavními jazyky jsou němčina,

francouzština, italština a rétorománština. Kultura a životní styl populace byl ovlivněn modernismem a změnou ve zvycích a kuchyni. Velkého rozdílu oproti České republice si lze všimnout i v kvalitě života.

Faktor, který přímo ovlivňuje chod hotelů je ten, že společenský kruh Švýcarů těžko akceptuje lidi ze zahraničí. Z tohoto důvodu Švýcarsko bojuje se sociálními problémy, které se projevují nepřátelstvím vůči migrantům nebo cizím pracovníkům. Studie ukazují, že je pro cizince velmi obtížné získat přátele a integrovat se do švýcarské společnosti. Švýcarsko je ovšem závislé na zahraničních pracovnících, protože představují většinu švýcarské pracovní síly. Většina pracovníků tedy pochází z Německa, Španělska, Itálie, Francie, Rakouska, Turecka, Srí Lanky, Indie a Číny. Konkrétně v hotelu Du Lac se žádné sociální problémy nenachází a hotel pracovní tým je složen především zahraničními pracovníky. [27]

V rámci sociálního segmentu ovlivňují podnik zejména demografické faktory, kulturní tradice, víra, postoje, zvyky, přístup lidí k práci a k volnému času nebo životní styl.

Díky popularitě cestování ve Švýcarsku, jak mezi kantony, tak i návštěvníků z okolních zemí se hotel nemusí obávat nepřízně. Vysoké příjmy obyvatel, vzdělanost a chuť k podpoře podniků své země udržuje hotel ve velmi příhodných podmínkách. Hotel má skvělou přístupnost a lokalitu. Návštěvnost je tedy vysoká. Lidé rádi přistupují k volnému času jako k „zážitkům z gastronomie“, a proto si zde vždy každý zákazník přijde na své. Díky popularitě zájmu o životní prostředí, ekologického přístupu a kvalitních produktů bez přidaných látek či ingrediencí, jsou zákazníci stále věrní kvalitám a přístupu, na které jsou v restauraci hotelu Du Lac zvyklí. Životní úroveň ve Švýcarsku je poměrně vysoká, tudíž se do hotelu nevrací pouze mladá populace, ale i ta starší generace si tu najde své místo. [21]

Technické a technologické faktory

Významný faktor, který ovlivňuje makroprostředí hotelu je skvěle vyvinutá infrastruktura. Hromadná doprava je rozsáhlá, spolehlivá a naprosto bezpečná. Velice oblíbená je i cyklistika a chůze, takže si mohou zákazníci udělat výlet bez auta do hotelu, aniž by vlastnili osobní automobil a mohou si dovolit objednat alkoholické nápoje.

Zákazníci se mohou dostat do hotelu díky rozsáhlému systému hromadné dopravy a skutečnosti, se kterou se ve Švýcarsku každý setká – a to je přesnost. Autobusy a vlaky na sebe časově přesně navazují, jsou propojené i s lodní dopravou, takže je možné být ze strany zákazníků flexibilní prakticky kdykoliv po celý den.

Jedním z nejdůležitějších pilířů hotelových IT technologií jsou PMS – property management systém, které podporují většinu procesů, které probíhají v hotelovém provozu. Zavedením kvalitního informačního systému je usnadněna práce a zvyšuje se produktivita zaměstnanců. Díky zavedení PMS je možné spravovat funkce jako jsou rezervace, pokladní systémy nebo systém pro řízení zásob. Aby bylo možné zajistit bezproblémový chod hotelu IT, tak musí systémy komunikovat s účetním, zámkovým, telefonním systémem, nebo systémem internetu a televize pro hosty a mnoha dalšími. [28]

Seehof hotel Du Lac využívá pokladní systémy softwaru Xenia, který byl vyvinut německou společností Xenio - Data GmbH. Tento pokladní systém umožňuje rezervaci zboží a tisk účtenky. Disponuje technickou všestranností, snadným použitím a spolehlivostí registračních pokladen. Xenia poskytuje také ekonomicky důležitá data. Každé zařízení zná kompletní rezervaci pokrmu a vzhledem k faktu, že je systém propojen s kuchyní, tak se kuchař může plně věnovat práci bez starostí navíc. [29]

Rezervační systém, který je v hotelu využíván je flexibilní softwarový balík Fidelio verze 8, který maximalizuje efektivitu hotelového provozu. Fidelio obsahuje veškeré funkce pro provoz hotelu a nabízí základní i luxusní služby. Rezervační systém nabízí širokou škálu modulů. Pomocí systému CRM – řízení vztahů se zákazníky je schopný uchovávat informace

o klientech, preferovaných vlastnostech pokojů, osobních údajů a dalších. Systém umožňuje tvorbu rezervace pro neomezený počet pokojů, hostů a na neomezenou dobu. Pokud není volná kapacita, nabízí se možnost zařazení pokoje na čekací listinu. Pomocí recepčního modulu je možné automaticky odbavit hosta na základě proběhlé rezervace a je možná kontrola očekávaných odjezdů, příjezdů a přehledu hostů v hotelu. Pokladní modul nabízí přístup k zůstatku každého hosta a fakturace. Správa místností je dalším důležitým modulem, který udává kompletní přehled o stavu pokojů a dostupnosti kapacity. Posledním je tzv. noční audit, ve kterém probíhá automatické zúčtování všech pevných poplatků a cen pokojů. [30]

Zákazníci mohou využít v hotelu Du Lac, ale i v konkurenčních hotelech možnosti hotovostní platby v eurech nebo švýcarských francích. Pro zákazníky se nabízí možnost využít i bezhotovostní platby pomocí kreditní karty, debetní karty a platby za pomoci smart nebo twint aplikace.

Hotel Du Lac je ovlivněn také ekologickým pilířem udržitelného rozvoje, v jeho kompetencích je také třídění odpadu, recyklovatelnost a omezení plastových výrobků, kterými tak přispívá k ochraně životního prostředí.

7 CHARAKTERISTIKA MIKROPROSTŘEDÍ POMOCÍ PORTEROVA MODELU PĚTI SIL

Pomocí Porterova modelu pěti sil, které pocházejí přímo od tvůrce M. E. Portera bude analyzováno mikroprostředí vybraného podniku. Bude definováno tedy pět tzv. dynamických faktorů nebo sil, které ovlivňují subjekty na daném trhu a rizika, která hrozí podniku z jejich strany.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Současné podniky mohou být ohroženy nově vstupujícími subjekty do odvětví. Proto jsou na místě bariéry vstupu a reakce od existujících podniků na trhu.

Gastronomické a ubytovací služby jsou rozvinutou skupinou ekonomiky, a proto je žádoucí se ve Weggis co nejvíce odlišit a vybudovat silnou konkurenční výhodu oproti ostatním hotelům a restauracím.

V současnosti je ohrožení ze strany nově vstupujících firem do odvětví naprosto minimální z toho důvodu, že kapacita zastavených pozemků hotely a obsazeností konkurenčními podniky převažuje nad dostupností volných míst. Vzhledem k omezeným kapacitám vyplývá skutečnost, že noví konkurenti by měli značné množství bariér vstupu do odvětví hlavně z důvodu toho, že se ve městě nachází velké množství současných konkurentů. Nově vstupující konkurence tedy hotel nijak výrazně neovlivňuje.

Další bariérou vstupu je i současná covid-19 pandemie a s ní souvislá ekonomická krize, protože založení nového ubytovacího a stravovacího zařízení by bylo nyní riskantní.

Vstup na trh je náročnější vzhledem k vyššímu investování pro podnikání. Každá fyzická osoba, která se rozhodne v hotelnictví podnikat, musí vlastnit živnostenské oprávnění a řídit se pravidly HACCP o hygieně a bezpečnosti pokrmů. Největším úskalím se může jevit sehnat kvalitní tým, který je klíčový k vývoji úspěšného podniku.

Významný faktor je i nutnost odlišení se od stávajících ubytovacích zařízení a diferenciací produktu pomocí kvalitní a moderní gastronomie. Díky tomu je podnik účinnější v obraně proti tlaku konkurence. Restaurace se zaměřuje především na moderní trendy, což upřednostňuje většina zákazníků a každý si přijde na své. Hotel Du Lac se nemusí obávat vstupu konkurenta do odvětví, protože zákazníci dbají na ověřené tradice a mimořádnou kvalitu služeb. Dále je rozhodující také skutečnost, že by vstup konkurenta ve stejném odvětví byl neúspěšným

bez předešlého působení a referencí. Navzdory svému know-how a zlepšování kvalit se hotel tlaku nově vstupujících firem obávat nemusí.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Město Weggis, ve kterém se Seehof Hotel Du Lac nachází, je turisticky významné a jeho návštěvnost je čím dál vyšší. I přes skutečnost, že v hotelnictví je konkurence obrovská a ve Weggis působí velký počet hotelů, které nabízejí velmi podobné služby, tak Seehof Du Lac disponuje vysokou kvalitou a prvotřídní profesionalitou. Stávající služby jsou neustále zlepšovány a pravidelně naslouchá přáním a potřebám zákazníků. Management sleduje a reaguje na současné trendy v hotelnictví včas a tím pádem úspěšně prosperuje a neustále vylepšuje své dosavadní postavení na trhu.

Nabízené konferenční sály jsou ve městě ojedinělé. Díky významné diferenciaci produktu a poskytováním významných kvalit v rámci služeb a gastronomie se hotel nemusí obávat stávající konkurence. Tento fakt lze zaznamenat i na skutečnosti, že hotel patří k žebříčku nejnavštěvovanějších hotelů.

Další bariérou pro úspěch mezi stávajícími konkurenty v odvětví můžeme zařadit i skutečnost, že se hotel nachází na nejideálnějším místě ve městě, a to hned při vjezdu do centra. Terasa hotelu a dlouhá lounge, která poskytuje až 110 míst pro zákazníky nabízí ideální přístup k jezeru. Další konkurenti tento komfort nenabízejí.

V neposlední řadě hotel disponuje i možností parkování, která je velmi významná. Seehof Du Lac nabízí vysoký počet parkovacích míst a hosté mají možnost tuto službu využít i díky skutečnosti, že se budova hotelu nachází na rozsáhlém místě. Hotel na rozdíl od konkurence v blízkém okolí, nabízí již zmiňované balíčky a služby, které umožňují na základě databáze hostů uplatnění slevy.

V okolí hotelu se nachází velký počet špičkových konkurenčních hotelů. V nejbližším okolí lze považovat jako největšího potenciálního konkurenta čtyřhvězdičkový hotel Beau-Rivage, který disponuje podobnými službami, nabízí na terase bazén pro hosty, avšak nemá tak rozsáhlou terasu přímo u jezera, což většinu zákazníků přiláká spíše do analyzovaného hotelu Du Lac. Dalším výrazným negativem je skutečnost, že hotel Beau-Rivage nedisponuje celoroční otevírací dobou, a proto v období, kdy si hotel Du Lac klientelu získává a udržuje svými kvalitami, tak je konkurenční hotel Beau-Rivage zavřený. Na stranu druhou disponuje profesionálnějším servisem na úrovni čtyř hvězdiček a ve vnitřní části restaurace poskytuje ubytovaným klientům i hudební zážitek.

V blízkosti se nachází další potenciální konkurent, a to konkrétně hotel Gotthard, který je svou strukturou velmi podobný hotelu Du Lac. Na trhu má taktéž dlouholetou tradici, stálou klientelu a stejně jako analyzovaný hotel má mnoho věrných zákazníků, kteří pravidelně hotel navštěvují. Fakt, který stále převládá je ovšem skutečnost, že zákazníci hotelu Du Lac tíhnou k velkolepé terase s výhledem na jezero, která nabízí atraktivní prostor k uskutečnění akcí a venkovního posezení. Jedním z negativ hotelu Gotthard je komplikovaná obsluha zákazníků z důvodu odděleného stravovacího prostoru zařízení. Ve venkovním prostoru nabízí nedostačující počet míst a jeho interiér je příliš zastaralý, což moderní společnost nevyhledává.

Konkurence hotelu a nabídka jejich služeb

Tabulka 1: Konkurence hotelů a nabídka jejich služeb

| Název hotelu | Cena za ubytování vč. snídaně | Možnost parkování | Vnitřní bazén | Zavírací den v týdnu - Ruhetag | Příslušenství na přípravu čaje a kávy v pokojích | Bar | Celoroční otevírací doba |
|---------------|-------------------------------|-------------------|---------------|--------------------------------|--|-----|--------------------------|
| Seehof Du Lac | 160 CHF | Ano | Ne | Ne | Ne | Ano | Ano |
| Beau-rivage | 275 CHF | Ano | Ano | Ne | Ne | Ne | Ne |
| Gotthard | 220 CHF | Ne | Ne | Ano (pondělí a úterý) | Ne | Ne | Ne |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného grafu komparační tabulky hotelů vyplývá skutečnost, že Seehof Du Lac nabízí nejnižší cenu za ubytování a největší výhodou se jeví právě otevírací doba hotelu, která je na rozdíl od srovnávaných hotelů celoroční.

Hrozba substitučních výrobků

Pro hotel by mohla být jako největší hrozba substitučního výrobku považována právě pandemie covid-19, která je stále aktuální. Jednou z hrozeb se nabízí možnost, kdy zákazníci budou volit přípravu jídla v domácím prostředí. Faktem je, že v dnešním moderním světě je na současném trhu rozmanitá nabídka gastronomických kurzů. Díky současným technologiím a technologickým postupům v gastronomii se mohou lidé naučit jednoduché a kvalitní přípravy z domova za účelem uspoření peněz v současné ekonomické situaci. Na stranu druhou si především pravá švýcarská společnost potrpí na luxus a kvalitní servis, a proto by tato hrozba mohla nastat spíše v případě imigrantů, nebo turistů.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou jednou z nejvýznamnějších složek celého chodu hotelu. Hotel Seehof Du Lac je v současnosti závislý na širším spektru dodavatelů, se kterými je již dlouhou dobu spokojen. Na trhu existuje řada dodavatelů, personál si vybírá podle pečlivého zaškolení profesionály a má pouze pár stálých dodavatelů zabezpečujících pravidelný odběr zejména lokální potraviny.

Udržování dobrých vztahů s klíčovými dodavateli je pro hotel naprosto zásadní a obě strany se snaží vykonávat maximum. Odběratel potřebuje mít spolehlivého dodavatele a dodavatel musí mít odběratele, kterému může své výrobky dodávat.

Jedním z klíčových dodavatelů je firma Feldschlösschen Beverages AG. Firma je předním producentem pivovaru, největším prodejcem a do hotelu dodává hlavně čepované pivo. V menším množství firma dodává i lahvová piva. Hotel využívá hlavně lokální produkty, což se odráží právě ve výběru masa. Zákazníci velmi dbají na původ masa a ryb ve snaze podporovat právě lokální dodavatele. Masové výrobky jsou odebírány od soukromého dodavatele Rigi Farm. V jídelním lístku je podle sezónnosti v nabídce také Entrecote/Rib Eye steak, tudíž speciální dodavatel je přímo z Argentiny. Téměř všechny nabízené ryby jsou přímo z Lucernského jezera Vierwaldstättersee. Velké množství mléčných výrobků je odebíráno od

největšího švýcarského zpracovatele mléka Emmi Swiss Premium. Jedním z nejhlavnějších dodavatelů je nejznámější maloobchodní prodejce vín v Luzernu SCHUBI WEINE AG. Jedná se o rodinnou firmou, která nabízí široký sortiment vín pro nejspecifičtější zákazníky. Velkou roli ve výběru dodavatelů hraje cena a spolehlivost. Dodavatel FRONERI SCHÖLLER dodává široké portfolio zmrzlin pod známou značkou Mövenpick, které dále využívá k přípravě domácích dezertů.

Vyjednávací síla odběratelů

Hotel Du Lac se snaží uspokojit různorodou škálu zákazníků, kteří mají odlišné preference, a proto je vyjednávací síla odběratelů vysoká. Jistotou je skutečnost, že bez odběratelů by hotelový komplex nemohl fungovat, a proto se Seehof Du Lac zaměřuje na pravidelnou analýzu potřeb zákazníka, preferencí a zlepšování nabízených kvalit. Stálí zákazníci si jsou ochotni připlatit za kvalitu služeb, a hotel se nemusí obávat zvyšování cen v případě nutnosti za následku úbytku klientely. V mimosezóně hotel není zcela obsazen a konkurence je uzavřená. V této době má tak hotel možnost dalšího zviditelnění a poskytnutí kvality svých služeb, protože je jako jediný ve Weggis celoročně otevřený.

Seehof Du Lac má již za svou dobu působení na trhu své jméno se stálou klientelou, která se pravidelně vrací. Podstatná část tržeb je tvořena stálými zákazníky. Díky své poloze hotel navštěvují i turisté, kteří využívají nabídky služeb cestovního ruchu a navštěvují různá turistická místa, která se nacházejí nedaleko hotelu. Významnou turistickou atraktivitou je hora Rigi, na kterou výletuje spousta hostů, kteří se ubytují v hotelu Du Lac, byť jde jen o jedno přespání se snídaní. I v tomto případě se hosté do hotelu rádi vrací i na vícedenní pobyt za účelem odpočinku.

Jednou z výhod oproti konkurenci je skutečnost, že ubytovací zařízení a restaurace hotelu je otevřena každý den v týdnu, a to i v případě svátků. Dále dominuje i výhoda, že hotel poskytuje svým zákazníkům významné slevy k využití služeb cestovního ruchu. Hotel Du Lac má za 8 let svého působení vybudovanou velmi silnou komunitu zákazníků a především důvěru. Noví zákazníci do hotelu přichází i na základě doporučení. Zákazník je ovlivněn svou subjektivní náročností na požadavky při svém pobytu. Hotel Du Lac své zákazníky hýčká, poskytuje jim kvalitu za odvedené služby, ale přesto tíhne k tvorbě takové atmosféry, která hostům dodá pocit domova. Hotel Du Lac nemá k dispozici bazén jako konkurence, ale místo toho poskytuje přímý výhled a vstup do Lucernského jezera Vierwaldstattersee. Právě výhled na jezero, domácí a klidná atmosféra ovlivňuje rozhodování většiny zákazníků při výběru. V tomto ohledu tedy bude záležet na preferenci, charakteru zákazníka a jeho očekávání.

8 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ OVLIVŇUJÍCÍ PODNIK

Metoda McKinsey 7S

Za použitím nástroje McKinseyho modelu 7S budu dále identifikovat organizační návrh firmy sedmi klíčovými interními prvky. Konkrétně se jedná o strategii, strukturu, systémy, sdílené hodnoty, styl, personál a dovednosti. Touto analýzou bude možné lépe identifikovat, zda jsou účinně sladěny a umožnit organizaci dosáhnout svých cílů.

Strategie

Posláním hotelu je dlouhodobá spokojenost zákazníků s poskytovanými službami. Proto se snaží o mimořádnou spolehlivost, kvalitu a odbornost v oboru. Díky perfektní lokalitě je zabezpečena stálá návštěvnost hotelu. Snadná dostupnost zajišťuje budoucím zákazníkům absolutní nepřehlédnutelnost. Vizí hotelu je být co nejnavštěvovanějším hotelem ve Weggis. Jako důležitou součástí je věnování pozornosti zlepšováním kvalit svých zaměstnanců a poskytování praxí pro různé zájemce ze světa. Dalším cílem je možnost realizace většího počtu akcí a svateb pro své zákazníky. Nedílnou součástí po marketingové stránce by bylo zlepšení své viditelnosti na sociálních sítích díky nimž by opět hotel navštívilo více zákazníků z různých zemí.

Strategií firmy je dlouhodobá udržitelnost stávajících zákazníků a získávání nových. Hotel usiluje o kvalitní vzdělání svých zaměstnanců, díky kterým se zákazníci budou vracet. Zaměstnanci jsou vedeni k tomu, aby dodržovali vstřícné a milé chování ke svým zákazníkům. Podnik se této strategii vždy drží.

Dlouhodobým cílem je zlepšení marketingové propagace, díky které by mohl hotel proniknout více do povědomí zákazníků, oslovit je a být s nimi v sociálním kontaktu.

Struktura

Manažerka hotelu Seehof Du Lac má na starosti jasnou definici zodpovědností a kompetencí. Dále má na starosti celkovou organizaci směn, akcí a chodu hotelu. Manažerka zajišťuje i administrativní činnost a marketing. Zaměstnanci jsou včas informováni o chodu hotelu a podílejí se na komunikaci v organizaci.

Podle uplatňování rozhodování platí v hotelu liniová organizační struktura. Každý zaměstnanec má přiděleného nadřízeného a každý nadřízený řídí podřízeného. Prakticky pro každý úsek je k dispozici vedoucí, který přiděluje práci a zodpovídá za danou činnost.

Systémy

Manažerka si zakládá na preciznosti a organizaci všech zaměstnanců, a proto jsou každé pondělí uskutečňovány porady, kde spolupracovníci mají možnost vyjádřit vlastní názor a komunikovat. Na základě těchto porad se dále stanovují cíle a plánované akce na další měsíc.

Systémy spojené s odměňováním zaměstnanců spočívají jasně stanovenými lhůtami vyplácení pevné výplaty a rozdělení měsíčního spropitného mezi všechny zaměstnance. Každý ze zaměstnanců obdrží přibližně desátý den nového měsíce fixní výplatu na účet ve švýcarské bance – což již poukazuje na skutečnost, že každý, kdo ve Švýcarsku pracuje musí mít sjednaný účet u jedné z mnoha švýcarských bank. Pakliže zaměstnanec pracuje v hotelu Du Lac více než 3 měsíce, dostává automaticky třináctý plat. To znamená, že je mu vyplacen předem dohodnutý jednorázový finanční bonus. Zpravidla obdrží zaměstnanec tuto sumu na konci roku, nebo v případě minimálně tříměsíčního úvazku brigádníka koncem pracovní činnosti.

V hotelu Du Lac je neobvyklým způsobem systém odměňování zaměstnanců z měsíčního spropitného. Každý zaměstnanec ze servisu, který od zákazníka obdrží spropitné,

má na konci směny povinnost příslušnou částku odevzdat vedoucímu pracovníkovi. Na základě výše spropitného zaměstnance se zapisuje částka do příslušného dokumentu vedeného recepcí a konkrétně číšník odvádí vždy 1 % z částky spropitného pro zaměstnance kuchyně. Další procento se odvádí pro toho zaměstnance, který na příslušné směně vedl bufet, ale tato skutečnost bývá zhodnocena příslušným vedoucím směny. Na konci každého měsíce jsou sečteny všechny dny a spropitná částka se dále rozděluje mezi zaměstnance kuchyně. Stejný proces probíhá i na recepci, když při odjezdu ubytovaného zákazníka, obdrží recepce spropitné, jako poděkování za vykonané služby. Recepce má taktéž povinnost příslušnou částku odevzdat, zapsat do dokumentu a na konci měsíce se částka rozdělí mezi pracovníky, kteří dané klienty z pokojů obsluhovali, nebo pro ně vykonávaly službu, jako je housekeeping.

Systémy spojené s organizací směn, které jsou vždy navrhované manažerkou, jsou jedním z největších úskalí. Navržené směny jsou většinou nepromyšlené, zaměstnanci dostávají rozvrhy směn na následující týden se zpožděním a absolutní nekoordinovaností. Směny bývají často nesmyslně rozdělené, zaměstnanci servisu i kuchyně nemají danou směnu úměrně rozdělenou a zbytečnými nedorozuměními vznikají hodiny nad rámec pracovní směny, tak i mínus hodiny. Pracovníci servisu musejí být často na směně déle při vytižených obdobích, dále je problém celkové nevyváženosti osobního, pracovního života a zdravotních dopadů.

Systémy, které hotel využívá v rámci komunikace jsou firemní telefony a také komunikace prostřednictvím pracovního e-mailu. Zpracování informací a dat o klientech probíhá pomocí vedení firemní databáze, ke které má každý zaměstnanec přístup. Zaměstnanci recepce využívají k práci s počítačem operační systém Windows a dále programy jako Excel nebo Word od společnosti Microsoft. Seehof hotel Du Lac využívá jako rezervační systém flexibilní softwarový balík Fidelio a pokladní systém softwaru Xenia.

Spolupracovníci

Seehof Du Lac je malým hotelem, který zaměstnává přibližně 10 stálých zaměstnanců, ovšem v letní sezóně posilňuje minimálně na 20 zaměstnanců. Letní sezóna patří mezi nejvytíženější období hotelu. V hotelu převládají především neformální vztahy na vysoké úrovni, což umožňuje posouvat své kvality stále ve prospěch a rozvoj podniku.

Vzhledem ke své profesionalitě a kvalitě si hotel snaží vybírat kvalifikované jedince. Na základě inzerátu o uchazeče o pracovní místo je vykonán nejdříve pohovor, který je řízen manažerkou a majitelem hotelu. Dále se uchazeč účastní tzv. „probetag - schnuppertag“, kde si zkusí alespoň 2-3 dny práce v kolektivu na dané pracovní pozici. Na základě rozhodnutí je pak zřízena smlouva a uchazeč se stává pracovníkem. Pro majitele a manažerku jsou velmi podstatné osobnostní rysy, charakter zaměstnance a jeho cíle.

Na pracovišti je odvedena kvalitní práce, díky které firma dosahuje zisku a prosperuje. Spolupracovníci jsou motivováni mzdou a dostávají příležitosti k dalšímu vzdělávání od hotelu, aby se ve své praxi mohli stále posouvat dál. Na straně druhé stojí velké negativum v nerovnoměrné organizovanosti směn zaměstnanců a z toho plyne nevyváženost osobního a pracovního života.

Schopnosti

Pro zlepšování schopností a dovedností se nabízí možnost ke zdokonalování se pomocí různých školení. Manažerka umožňuje personálu výběr širokého spektra workshopů pro zaměstnance kuchyně i pro obsluhu restaurace.

Pro číšníky je k dispozici školení pokročilého servisu a prodeje vín, a personalizace výběru vína směrem k zákazníkovi. Další možností je baristický kurz alternativní přípravy kávy za pomoci nejmodernějších technik.

Jedním ze školení je také workshop pro šéfkuchaře a jeho tým, který se zaměřuje na rozšíření kompetencí, nabízí možnost získat další know-how a nejmodernější trendy v gastronomii.

Styl

Vedení podniku je založeno především na demokratickém stylu jednání. Manažerka je ve své pozici velice aktivní. Zakládá si na efektivní oboustranné komunikaci, dává prostor k vlastní iniciativě, návrzích zaměstnanců a intenzivní zpětné vazbě. Vedoucí tedy spolupracuje se svými podřízenými, dává prostor k vyjádření představ zaměstnanců a jejich názorů. Poslední závěrečné slovo učiní manažerka po konzultaci s podřízenými. Činnosti, které jsou řízeny operativně mají na starosti ve většině případů vedoucí jednotlivých úseku a taktéž je očekáván proaktivní přístup řešení ze strany podřízených zaměstnanců.

Sdílené hodnoty a cíle

Majiteli hotelu, manažerce a zaměstnancům záleží především na spokojenosti zákazníka a poskytnutí špičkových bezkonkurenčních služeb. Důležitou hodnotou pro hotel je vytvoření příjemného prostředí, které bude poskytovat kvalitní služby a naplňovat očekávání zákazníka.

V hotelu jsou udržovány přátelské až rodinné vztahy, klidná atmosféra a bezproblémový tým, tudíž výkon zaměstnanců je stále udržován. Každý ze zaměstnanců zná cíle hotelu, jeho plány do budoucna a rozvoj, a proto klade důraz na perfektně provedenou práci každého s totožným cílem.

9 ANALÝZA RIZIK V HOTELU SEEHOF DU LAC

Následující část bude věnována definici možných hrozeb, které by na hotel Du Lac mohly mít dopad. Podrobnou identifikací bude proveden první krok k celému procesu řízení rizik. Nejzávažnější rizika budou obecně popsána a dále vyhodnocena.

Rizika živelná a přírodní

Bohužel živelná rizika patří k těm, které není možné zcela ovlivnit. Určitou možností je snaha o jejich minimalizaci a tím zabránění rozsáhlým následkům. Vzhledem ke skutečnosti, že se hotel nachází přímo u jezera, tak zde hrozí nebezpečí záplav. Obecně je ve Švýcarsku častější oblačnost a silné deště. Tato skutečnost způsobuje nebezpečí povodní. Kvůli silným deštům byl již mnohokrát vyhlášen nejvyšší stupeň povodňového nebezpečí, což zapříčinilo zalití ulicí a cest. Tato situace je vysokým nebezpečím jak pro hotel, tak i pro hosty. Terasa hotelu s posezením a obsluhou pokračuje přímo k jezeru. Svoji polohou v těsné blízkosti jezera, je zde nebezpečí zaplavení a úbytku hostů, což pochopitelně vede ke snížení klientely a nemožnost provozu činnosti.

V suterénu hotelu se nachází skladové prostory na suché suroviny, zásoby a lednice na lahvová vína a potraviny. Důsledkem vytopení díky zaplavení by došlo ke znehodnocení obsahu skladu, technickému znehodnocení objektu a závažným hygienickým problémům. Z výše uvedeného plynou i značné ekonomické ztráty. Pokračování v činnosti by bylo možné až po nápravě veškerých škod, které byly způsobené vodou.

Další živelné riziko, které pro hotel představuje nebezpečí, je možnost vzniku požáru. V hotelu funguje většina technologií na elektrický proud, což by mohlo být příčinou rizika elektrického zkratu při rozsáhlých bouřkách. Vznik požáru může být také nebezpečím ze strany zaměstnanců nebo hostů. Vzhledem k faktu, že v kuchyni se disponuje s ohněm prakticky stále, tak zde hrozí riziko vzniku a tedy rozšíření ohně do celého hotelu. Požár může vzniknout i kvůli nedopalkům cigaret, nebo nezhasnutí svíček, potažmo jejím převrhnutím.

Živelná rizika patří k rizikům, které není možné ovlivnit, ale lze se na ně připravit.

Riziko krádeže

Mezi častá rizika patří riziko krádeže a to jak ze strany hostů, tak i ze strany zaměstnanců a třetích stran.

Riziko krádeže se vztahuje jak na hotelové, tak i restaurační hosty. U hotelových hostů se vyskytuje krádež pokojového vybavení, jako jsou ručníky, polštáře, ramínka nebo župany - suvenýry. Zde dochází ke ztrátám, které jsou větší, ale nejsou tak velké, aby to mělo velký vliv na ekonomiku hotelu. Předcházet tomuto riziku je snad nemožné, neboť kontrolovat hosty a dělat jim osobní prohlídky není v kompetencích zaměstnance.

Další riziko krádeže vzniká ze skutečnosti, že hotelové pokoje a hotel nenabízí hostům možnost uložení cenností v trezoru. V tomto případě by byla potřeba, aby využití trezoru bylo standardem všech hotelů.

V restauraci hotelu opět hrozí riziko krádeže věcí nebo cenných dokladů při opuštění místa. Uskutečnění krádeže a vysoká pravděpodobnost rizika je spojena pouze s negativními pocity vstupu do hotelu. V případě, že by se krádež v hotelu dostala do médií nebo do podvědomí lidí, tak by byl hotel spojován s kriminalitou. Následkem by byly ekonomické ztráty, špatná pověst hotelu, úbytek klientely a nedůvěra.

Riziko krádeže se může uskutečnit i v interním prostředí mezi zaměstnanci. Hotel Du Lac nenabízí svým zaměstnancům žádné bezpečné místo, kam by si mohli odložit své osobní věci a každý má tak přístup k věcem druhého. Bohužel riziko krádeže se může uskutečnit i mezi zaměstnanci, a proto je potřeba klást důraz na správný výběr personálu. Krádež může být páchána i ze strany hostů, kteří mohou mít povědomí o tom, kam si personál ukládá své osobní

věci. Častým problémem je při obsluze nevědomé položení peněženky personálem na stůl, což vede k častému páchání krádeží a chybějícím penězům. V servisu je toto riziko bohužel časté a pravděpodobné, protože při denním spěchu a fyzické náročnosti práce se může jednoduše stát, že si číšník při obstarávání stolu zapomene kasírku na stole. V takové situaci hrozí riziko krádeže, nebo v těch lepších případech lidé na peněženku upozorní. Případů s krádeží peněz se bohužel v minulosti stalo již mnoho, a proto je potřeba klást důraz na funkční opatření, které se může týkat smysluplnější organizace směn.

Riziko nedostatku kvalifikované pracovní síly

Riziko, které je spojené s výběrem kvalitního zaměstnaneckého týmu je jedním z nejdůležitějších. Personál je pro hotel naprosto klíčovou složkou a nepostradatelným prvkem. V případě, že zaměstnanci nebudou své služby vykonávat na vysoké úrovni, tak bude hotel ztrácet své zákazníky. Za prováděné služby má hotel nastavené ceny, za jejichž provedení zákazník očekává určitou kvalitu a profesionalitu. Pokud bude hotel zaměstnávat kvalifikovanou pracovní sílu, která bude schopna čelit každodennímu tlaku požadavků ze strany hostů, tak bude dále prosperovat. V případě, že zaměstnanci nebudou dostatečně kvalifikováni, tak může hrozit i riziko způsobení závady na technice, využívaných spotřebičích nebo poranění. Při nedostatečné znalosti problematiky hrozí pravděpodobnost vzniku škody zaměstnanec při manipulaci se zásobami, chodem technologií a zařízení je možné riziko jejich poškození. Způsobené škody a tedy i výpadek zařízení může být i příčinou neprováděné pravidelné údržby.

V tomto ohledu by mělo být na místě dostatečné proškolení zaměstnanec ze strany zaměstnavatele a seznámení s bezpečností a ochranou zdraví při práci. Bohužel je v dnešní době čím dál častější, že z oboru odchází kvalifikovaná pracovní síla z důvodu náročnosti tohoto oboru. Následně hrozí zaměstnávání personálu bez předešlých zkušeností nebo příslušné kvalifikace, což by v konečném důsledku ohrožovalo vykonávané služby hotelu.

V současnosti je v odvětví gastronomie velkým problémem obecně absence pracovní síly. Gastronomie je zaměstnáním, ve kterém dominuje náročnost pracovní doby, plánování směn, práce ve večerních hodinách, nebo stránka psychické a fyzické náročnosti. Spoustu lidí odešlo z gastronomie i po koronavirové krizi z toho důvodu, že se přesunuli do jiných odvětví, ve kterých nehrozilo omezení provozu a finanční nestabilita.

Rizika zdravotní a bezpečnostní

Práce v gastronomii a ubytovacích zařízeních sebou nese řadu rizik, které ohrožují zaměstnanec při práci a existuje jistá pravděpodobnost, že zaměstnanci mohou mít trvalé následky.

Práce na úseku recepce může způsobovat bolest a únavu očí, dále hrozí rizika obtíží krční páteře, v oblasti ramene, nebo syndrom karpálního tunelu. Často se tak děje z důvodu, že zaměstnanci nemají povědomí o správném držení těla, nebo neprovádějí přestávky na odpočinek. Jedno z největších rizik hrozí zaměstnancům při práci na směny, které se v závislosti na obsazenosti hotelu a návštěvnosti restaurace mohou lišit. Tento fakt s sebou přináší fyziologické a psychologické změny, které dále vedou k poruchám spánku, stresovým poruchám, přenastavení vnitřních biologických hodin nebo problémům s trávením.

Mezi zdravotní rizika patří i poškození pohybového aparátu z opakovaného zvedání těžkých břemen nebo podráždění chemikáliemi, které jsou využívány k čištění povrchů, dřezů, nebo podlah. Chemikálie a dezinfekční prostředky mohou způsobovat vyrážky, dýchací potíže a dráždit nosohltan. Nejčastějšími pracovními riziky a úrazy jsou jednoznačně poranění ostrými předměty, říznutí sklem, opaření nebo špatně vysušená podlaha. S těmito riziky se zaměstnanci potkají nejen v kuchyni nebo v servisu, ale při práci pokojské, které hrozí riziko pořezání se o

vyhozené žiletky nebo rozbité nádoby, které hosté v pokoji vyhodí bez upozornění do odpadkového koše.

Problémy, které mohou nastat v úseku kuchyně, vznikají vlivem tepla ze strojů a mohou způsobit tepelný stres. Dále jsou spojeny s mdlobou, nevolností, nebo zrychleným tepem. Teplem mohou být zatíženy i pokojské, které jsou povinné uklízet pokojové koupelny ve stísněných prostorech nebo pracovat v prádelnách. Zátěž vlivem tepla může nastat i v létě a týká se právě čističů, kteří pracují několik hodin denně na nohou a na terase na ně svítí přímý sluneční svit. Rizika v rámci bezpečnosti je možné do jisté míry ovlivnit a preventivně jim předcházet pomocí školicích manuálů.

Riziko špatně vykonané práce

Riziko, které by mohlo hotel vysoce ohrozit je spojeno s nedostatečnou kvalitou a neodborností personálu s výkonem služeb. Špatně vykonaná práce by mohla zapříčinit výpadek klíčových zákazníků, kteří mají vysoké požadavky za prováděné služby. V tomto případě hrozí kritická situace, výpadky v příjmech hotelu a ekonomické ztráty.

Za špatně vykonanou práci a nekvalitně odvedenou službu představuje dále reputační riziko, které by z velké části ovlivňovalo hotel. Hotel by již nebyl pozitivně vnímán ze strany zákazníků, a to by vedlo k poškození jeho dobré pověsti, ekonomickým ztrátám a ztrátám důvěry. Hotel Du Lac si zakládá na zachování si dobré pověsti, které je důležitou součástí jeho úspěchu a růstu. Negativní vliv by mohlo mít riziko i na zaměstnanecký tým, kde by hrozily špatné vztahy mezi zaměstnanci. Riziko může být způsobeno špatně vykonanou prací, prodejem nekvalitního produktu k zákazníkovi, provedením nekvalitního servisu nebo nevhodnou komunikací s hostem. Za špatně vykonanou práci a ztrátou zákazníka může stát také nešikovnost servírování pokrmu před hostem, kde hrozí opaření. Hosté mnohdy očekávají nadstandardní služby a neakceptují chyby, ke kterým může dojít i nedopatřením.

Riziko selhání klíčových technologií

Porucha klíčových technologií by znamenala závažný problém pro hotel. Využívané technologie jsou pro hotel nepostradatelné, protože jsou používány v každém úseku provozu. V případě poruchy rezervačního systému by nastaly komplikace týkající se rezervace pokojů, aktualizací cen v důsledku odrazení zákazníka a vyhledání konkurence. Závažný problém může nastat při poruše kávovaru, neboť vyhledat technika již za chodu hotelu je mnohdy obtížné a hotelový hosté by neměli dostupnost kávy, která je každý den konzumována ve velkém množství. Poruchy mohou nastat také při běžné činnosti v kuchyni, mohly by významně ovlivnit výdej objednaných pokrmů. Všechny pokrmy v jídelním lístku jsou připravovány z čerstvých surovin a následuje jejich další úprava za pomoci využívaných spotřebičů. Zásadní problém může nastat také při poruše myčky, kdy dojde k velkému zdržení zaměstnanců při práci, neschopnosti obsluhy, nebo nedostatku nádobí. Největší příjem hotelu plyne právě z restaurace, a proto by se jednalo o závažnou komplikaci a ztrátu zákazníků.

10 HODNOCENÍ ZÁVAŽNOSTI ANALYZOVANÝCH RIZIK

V následující části posoudím identifikovaná rizika a použiji matici pro hodnocení rizik. Pomocí matice vyhodnotím pravděpodobnost vzniku rizika v analyzovaném hotelu. Pomocí následující tabulky seřadím rizika pomocí stupnice 1-5 a vyhodnotím nejzávažnější, ke kterým navrhnu opatření.

Tabulka 2: Matice hodnocení rizik

| Stupeň rizika | Slovní vyjádření |
|---------------|-------------------------------------|
| 1 | Nepřítomné |
| 2 | Málo pravděpodobné |
| 3 | Příležitostné |
| 4 | Pravděpodobné až časté |
| 5 | Vysoce pravděpodobné až velmi časté |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací ze literatury [1]

Tabulka 3: Seřazení rizik podle stupně závažnosti a pravděpodobnosti

| RIZIKO | ZÁVAŽNOST RIZIKA | PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU RIZIKA |
|---|------------------|--------------------------------|
| Rizika živelná | 5 | 3 |
| Riziko krádeže | 5 | 4 |
| Riziko nedostatku kvalifikované pracovní síly | 5 | 4 |
| Riziko zdravotní a bezpečnostní | 5 | 5 |
| Riziko špatně vykonané práce | 4 | 4 |
| Riziko selhání klíčových technologií | 4 | 3 |

Zdroj: Vlastní zpracování

11 NÁVRHY NA OPATŘENÍ PROTI RIZIKŮM

Poslední kapitola bude věnována subjektivním návrhům, které by měly být zavedeny jako opatření proti rozvinutí analyzovaných rizik. K návrhům byla vybrána ta rizika, která byla vyhodnocena jako nejvíce pravděpodobná. Hotel Du Lac nedisponuje žádným krizovým plánem a ani se nezabývá riziky, které by hotel mohly ovlivnit.

Návrh na opatření - riziko nedostatku kvalifikované pracovní síly

Nedostatečná kvalifikovanost zaměstnanců by mohla být jedním z největších rizik pro hotel a to primárně z toho důvodu, že bez profesionálního týmu by hotel neměl šanci vzdorovat konkurenci a hrozil by tak úbytek klientely. Návrhem na protiopatření tohoto rizika se nabízí důsledná analýza potenciálního zaměstnance, což se týká primárně odbornosti, předešlých zkušeností a povahových rysů. Manažer by si měl při výběru uchazeče o práci pečlivě ověřit jeho schopnosti a kvality, znalost odvětví a prověřit jeho nasazení. Rozhodně by manažer hotelu měl dbát na důkladné „poznání“ uchazeče.

V tomto ohledu se nabízí také možnost využít prestižních hotelových škol v Luzernu, jako je například Schweizerische Hotelfachschule. Podle vykonaných praxí uznaných touto školou, je možné posoudit uchazečovi znalosti a kvalifikovanost v oboru. Pomocí spolupráce s hotelovou školou v Luzernu, která má mezinárodní uznání a vede studenty ke špičkové kvalifikaci. Pomocí ní lze najít mladé studenty, kteří by hotel posunuli na novou úroveň. Pakliže by splňovali všechna očekávaná kritéria a práce praktikanta by byla prováděna důsledně na úrovni kvalitního zaměstnance, tak by zde byla možnost finanční odměny – a to ve formě zajištění placené praxe a více finančních odměn. Návrhem by bylo tedy zajištění příspěvků na školné praktikantům, kteří budou dokazovat své odhodlání se v oboru zlepšovat a budou ukazovat proaktivní přístup.

Jednou z dalších možností je také potencionálního uchazeče o práci od začátku vyškolit a svým způsobem „vychovat“. Ideální by byla tedy situace, kdy by nový uchazeč byl přiřazen k práci šéfa servisu, který by mu ve všech denních dobách umožnil krok po kroku naučení se a osvojení si svých úkolů. Dále by měla být vedena nově začínající pracovní síla k motivaci, zdokonalování a provedením po všech pracovních úsecích k hlubšímu pochopení celého chodu hotelu.

U stálých zaměstnanců by jednou měsíčně probíhala forma anonymních dotazníků pro klienty ubytované v hotelu a všechny zákazníky, kteří by mohli posoudit a vyhodnotit, jak byli spokojeni se službami pracovníka. Popřípadě by mohli do dotazníku sdělit i to, jaké by byly jejich nové návrhy na vylepšení služeb. Totéž by platilo pro nově začínající zaměstnance a praktikanty, po jejichž vykonaných službách by se dotazníky zákazníkům rozdávaly ihned po obsluze a před odchodem. Toto by zamezilo ztrátám klientely, ověřením kvalit svých zaměstnanců, lepší kontrole a posouvání hotelu kupředu.

Jedním z nejdůležitějších návrhů by byla také regulovatelnost a rozumné rozdělení týdenních směn a volna, které může souviset s odchodem personálu do jiných odvětví, jejichž pracovní doba nebude tak náročná. Při důkladném rozdělení směn a následujících odměn nebude hrozit situace, kdy by kvalifikovaný personál odcházel z oboru gastronomie, byla by udržována stálá motivace a profesionalita. To povede opět k rozvoji hotelu a perfektnímu odvedení služeb, které zajistí zvýšení klientely hotelu Du Lac oproti konkurenci.

Při snaze o nalezení kvalifikovaného personálu by měl hotel Du Lac dbát taktéž na svou propagaci, recenzi klientů nebo bývalých zaměstnanců. Potenciální kvalifikovaná pracovní síla bude rozhodně z větší části přicházet za prací raději do prestižního hotelu, který je ověřený a spolupracuje s aktuální nebo již absolvovanou vysokou školou. V těchto velkých prestižních hotelech je možný jistý kariérní posun, benefity, růst a díky většímu počtu zaměstnanců i rozumnější řízení. V hotelu Du Lac jsou zaměstnanci bohužel stále na stejné pozici a nenabízí

možnost dalšího posunu. Posledním návrhem k riziku nedostatku kvalifikované pracovní síly by byl návrh na přijetí více zaměstnanců, kteří by mohli být lépe rozřazeni na ranní, dopolední, odpolední a večerní směny.

Dále by za kvalitně odvedenou práci a chválu, měli možnost posunu na vyšší pozici oproti jiným zaměstnancům. Výše postavení zaměstnanci by samozřejmě dostali vyšší finanční ohodnocení a byli by tzv. školiteli pro pracovníky v úseku. Takto by se podařilo dostávat lépe odvedenou práci od zaměstnanců, profesionalitu a stejně kvalitně vykonané služby. Hotel by tak mohl své služby obohatit a personál by viděl kariérní posun.

Náklady na realizaci návrhu

Tabulka 4: Náklady na realizaci návrhu na opatření rizika nedostatku kvalifikované pracovní síly

| Položka | Přibližné vyčíslení nákladů | Časové rozpětí nákladů |
|---|--|-------------------------------|
| Placená praxe a finanční odměna praktikantům – potencionálním uchazečům o místo | Finanční ohodnocení za praxi: 1 500 CHF Odměny nad rámec platu: 300 CHF | Jednou měsíčně Jednorázově |
| Přijetí alespoň 3 stálých zaměstnanců | 9 000 CHF (plat pro 3 zaměstnance) | Jednou měsíčně |
| Vyšší finanční odměna tzv. školitele pracovního úseku | 3 600 CHF (stálý plat 3000 + odměna 600 CHF) | Měsíčně/jednorázově |

Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh na opatření - riziko zdravotní a bezpečnostní

Návrhy na zdravotní a bezpečnostní rizika jsou v hotelu jedny z nejdůležitějších z toho důvodu, že mohou ovlivnit jak nynější práci zaměstnanců v hotelu, tak i jejich osobní zdraví v budoucnosti. Základem hotelu Du Lac by měla být tvorba podrobnějších a rozsáhlejších vypracovaných plánů BOZP a zacházení s ekologičtějšími variantami používaných prostředků, které dále ovlivňují jak náš zevnějšek – kůži, tak i vnitřní prostředí organismu kvůli látkám, které zaměstnanci vdechují, nebo se vstřebávají přes kůži. Dále je na místě zavést používání rukavic a roušek, pomocí níž nebude v úklidovém úseku hrozit riziko dýchacích potíží a vyrážek. Hotel Du Lac by se měl také zaměřit na umožnění použití vícero uklízecích prostředků a jejich diverzifikaci. Takovým příkladem mohou být utěrky, nebo speciální prostředky na mytí koupelen, očištění prachu, nebo dezinfekce nábytku.

V úseku recepce, kde hrozí obtíže s krční páteří, nebo jiná fyzická postižení, by mělo být zavedeno důkladné proškolení fyzioterapeutem. Díky školení by se dozvěděli, jak správně s tělem při sezení nakládat a které pozice ve volných chvílích využívat, aby tělo nebylo v neustálé křeči. Ve večerních hodinách by měl být personál recepce vybaven červenými brýlemi, které zcela blokují modré a zelené světlo z počítačů, zabezpečují ochranu zraku a tvorbu hormonu melatoninu. Bolest a únavu očí může přes den způsobovat také stálá práce s počítačem, takže i v tomto případě by byla recepce vybavena denními brýlemi, které obsahují filtr modrého světla při práci na počítači.

Další návrh na opatření se vztahuje na rizika práce při směnách v úseku servisu. V tomto ohledu by mohli nastat pro obsluhu opravdu markantní zdravotní problémy, které zhoršují trávení, narušují přirozený biorytmus a v jedincích vyvolávají stresové poruchy. Všechna rizika jsou spolu úzce propojená a toto riziko není výjimkou, protože navazuje na výběr kvalifikovaného pracovního týmu. Zde se vybízí při práci se stresem důkladná průprava a důraz na velkou odolnost, protože práce s lidmi a komunikace je jednou z nejnáročnějších oblastí. Návrhem by tedy byl opět důkladný výběr zaměstnance a přesvědčení, že je s prací spokojený. Pakliže by se jednalo o zcela nového zaměstnance v oboru, tak by bylo na místě proškolení manažerkou nebo šéfem servisu, jak kritické situace zvládat. Důležitý tedy bude i zmiňovaný charakter jedince.

Návrhem by bylo důkladné rozdělování a rozvržení směn zaměstnanců servisu, na které by měla manažerka dbát. Často se v hotelu Du Lac stává, že silní zaměstnanci servisu jsou nuceni pracovat v nejnáročnějších úsecích dne a prakticky stále pracovat dlouhé směny. To by se ovšem nemělo objevovat na denní bázi a manažerka by měla brát zřetel na to, aby každý ze zaměstnanců měl prostor sám na sebe s dostatečným odpočinkem a načerpáním nové energie při náročné práci. Všechny aspekty v hotelu Du Lac vedou k demotivaci zaměstnanců v servisu, protože všechny popsané návrhy nebyly nikdy vyslyšeny. Jedním z návrhů v situaci, kdy by zaměstnanec musel výjimečně do práce při zvýšené náročnosti směny by byla finanční odměna.

V úseku kuchyně by jistě měli být zavedené lepší podmínky pro obsluhu s elektřinou a důsledná kontrola zařízení na práci nebo jejich obměna. Bohužel na takových aspektech majitelé šetří, a proto se může snadno stát, že riziko poškozující zdraví zaměstnanců v kuchyni nastane. Dalším návrhem je také vylepšení techniky odvětrávání a ventilace, tím pádem by v horkých letních dnech neměla kuchyň problém s mdlobami a vyčerpaností.

Pokud by hotel přišel o své klíčové pracovníky z důvodu úrazu nebo onemocnění, tak by to mělo za následek významný dopad na chod hotelu, protože hotel nezaměstnává velké počty pracovníků.

Manažerka by tak měla zajistit pravidelnou kontrolu, aktualizovanou dokumentaci BOZP a přehlednou evidenci i banálních úrazů.

Náklady na realizaci návrhu

Tabulka 5: Náklady na realizaci návrhu na opatření rizik zdravotních a bezpečnostních

| Položka | Přibližné vyčíslení nákladů | Časové rozpětí nákladů |
|---|--|--|
| Nákup ekologických prostředků značky La droguerie écologique | 95 CHF 3 uklízečky – 285 CHF | Jednou měsíčně |
| Nákup roušek a rukavic | 200 CHF ve velkoobchodní ceně | Jednou měsíčně |
| Nákup větší škály utěrek | 20 utěrek z mikrovlákna 220 CHF | Jednou měsíčně |
| Proškolení fyzioterapeutem | 500 CHF | Jednorázově |
| Speciální brýle s blokováním modrého a zeleného světla pro 4 zaměstnance recepcce | 88 CHF | Jednorázově |
| Finanční odměna za směny navíc | 25 CHF za hodinu směny navíc (stálý plat za směnu cca 17CHF) | Pravidelně za odpracovanou směnu navíc |
| Vylepšení techniky odvětrávání a ventilace | 10 000 CHF | Jednorázově |

Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh na opatření - riziko krádeže

Riziko krádeže je jedním z rizik, které hotel Du Lac mohou významně ovlivnit, poškodit pověst hotelu a přechod ke konkurenci. Návrh, který by mohl pomoci tomuto riziku předcházet a do určité míry ovlivnit, by bylo zavedení efektivních kontrolních systémů, které by mělo být rozhodně rozsáhlejší, než je tomu nyní. V každém patře by se měly nacházet alespoň 2 kamerové systémy, které by byly schopny zachytit případnou krádež. Navrhovala bych také zavedení kamerového systému do výtahu, které by zabezpečilo nečekané a nenápadné krádeže z kabelek. Právě zmiňované krádeže peněženek a dokladů ve výtazích jsou jedny z nejčastějších. Kamerové systémy by bylo vhodné zavést také do 2 konferenčních sálů, a to konkrétně do sálu Rigi a Pilatus, ve kterých se často konají oslavy, semináře, nebo aukce. Ke kamerovým systémům by se také vážala instalace detektorů pohybu, takže by se záznam spustil pokaždé, co by zaznamenal pohyb. Jako největší nedostatek považuji absenci kamerových systémů na venkovní terase, která má v létě vysokou obsazenost hostů, a proto zde hrozí riziko krádeže. Zavedení kamerových systémů by tak bylo nejefektivnějším řešením, jak riziku předejít.

Faktor, který bude významně ovlivňovat riziko krádeže bude důvěra v zaměstnance a jejich spolehlivost, což bude vyplývat z výběrového řízení. Jedna z podmínek přijetí zaměstnance by měla být předložení čistého trestního rejstříku, což doposud v hotelu nebylo vyžadováno. Manažerka hotelu by měla vést důkladné prověřování zaměstnanců, jak před přijetím do pracovního týmu, tak i během pracovního výkonu. Už jen z chování zaměstnance a jeho nervozity před manažerem lze mnoho vyčíst.

Návrh na opatření rizika krádeže by byl v pravidelně prováděných inventurách, které se v hotelu Du Lac neprovádějí důsledně a z časového hlediska tak, jak by bylo potřebné. Návrhem na toto opatření se nabízí inventury každotýdenní, díky kterým bude možnost sledovat

pohyb zboží při následném objednávání nového zboží a surovin. Toto si žádá také zaznamenávání veškerých rozbitých lahví od vín, vyhozených surovin z důvodu zkažení, nebo zkrátka nepoužitelného materiálu.

Ubytování hosté by měli mít na každém pokoji trezor, kam si budou moci ukládat své cennosti. Stejně opatření by platilo i pro personál, kdy by měl každý zaměstnanec k dispozici vlastní skříňku opatřenou zámkem. K dispozici by mohly mít také malé trezory, do kterých by si ukládali doklady a osobní věci, které na směně nevyužijí.

Jedním z návrhu na zlepšení ochrany proti krádeži se nabízí i možnost zavedení vstupu do pokoje pomocí karty, což by zapříčinilo bezpečnější poskytnutí ubytování a jednodušší přístup do pokoje. Vzhledem k tomu, že se často stává, že hosté po odchodu z pokoje zapomenou uzamykat pokoj, tak by to byl efektivní způsob, jak zajistit okamžité uzamčení pokoje. Zároveň by tak docházelo k úspoře elektrické energie díky automatické deaktivaci elektřiny v pokoji. Pomocí karty by hosté mohli provádět také platby v restauraci a baru, tudíž by nedošlo k situaci, kdy hosté nadiktují špatné číslo pokoje při připisování platby na účet pokoje.

Důležitým podnětem, jak předejít riziku krádeže by bylo zavedení ochranky, nebo portiéra, který by dohlížel na lidi pohybujících se v hotelu. Personál by během práce mohl dávat najevo svou pozornost a všímavost, pomocí kontrolních otázek. Posledním návrhem, který by měl být v rámci prevence proti krádeži zaveden, by byl rozhodně požadavek, aby byl na recepci vždy alespoň jeden z recepčních pracovníků. Hotelová recepce bývá často opuštěná, nezamčená a hrozí riziko, že se do prostoru může dostat kdokoliv cizí. V neposlední řadě bych kladla důraz na to, aby peníze, které jsou k dispozici pro recepční pracovníky, byly opět zabezpečeny trezorem, nebo zámkem.

Náklady na realizaci návrhu

Tabulka 6: Náklady na realizaci návrhu na opatření rizika krádeže

| Položka | Přibližné vyčíslení nákladů | Časové rozpětí nákladů |
|---|---|------------------------|
| Nákup 15 kamerových systémů (2x do každého patra, výtah, 2 sály, 3x venkovní terasa) s detektory pohybu | 900 CHF | Jednorázově |
| Trezor v každém pokoji (30 pokojů) od značky Securama AG | 2 850 CHF | Jednorázově |
| Vlastní skříňka opatřená zámkem pro zaměstnance | 10 stálých zaměstnanců 300 CHF | Jednorázově |
| Vstup pomocí kartového systému do pokojů | nákup 3 karet do každého pokoje pro všech 30 pokojů 12 000 CHF kartový systém pro 30 pokojů 27 300 CHF | Jednorázově |
| Zaměstnání portiéra/ochranky | 3 700 CHF měsíčně | Jednou měsíčně |

Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh na opatření - riziko špatně vykonané práce

Návrhem na opatření rizika spojeného se špatně vykonanou prací souvisí zmiňované výběrové řízení zaměstnaneckého týmu a důkladné prověření kvalit, zkušeností a předchozí odbornosti zaměstnance. Významným problémem může být také špatné nebo nedostatečné vysvětlení používaných technik a postupů, které by zaměstnanci měli dodržovat. Kvůli nedostatečnému seznámení pracovníků s postupy se snadno stává, že technologie využívané při práci nejsou zcela vyčištěny, vypnuty nebo s nimi nebývá správně zacházeno. Z tohoto důvodu, by měla probíhat kontrola vedoucími daného úseku pověřených manažerkou. V tomto ohledu je návrhem zavedení podrobných návodů na obsluhu technologií a elektrických zařízení. Takto by se zamezilo náhodným nesrovnalostem a nejistotám spojených s obsluhou. Zároveň by každý zaměstnanec, který ukončuje práci se zařízením dbal na jeho řádné ukončení a uspořádání do původního stavu. Tato kontrola by mohla probíhat pomocí kontrolní listiny s přehledem používaného zařízení během směny. Listina bude sloužit jako prevence proti poškození obsluhovaných strojů a každý zaměstnanec se na konci směny podepíše.

V úseku „uklízeček“ by měl být zavedena vedoucí, která by provedla kontrolou a stav všech pokojů po vykonání práce svých podřízených. Tímto opatřením by se mohlo předejít častým problémům, spojených s nespokojeností ubytovaných klientů. Klienti si poměrně často stěžují na zapomnětlivost pokojské jistých pracovních úkonů a úklidu pokoje. Tento problém je ovšem spojen i s nedostatkem personálu v úseku „housekeepingu“ hotelu Du Lac. Vzhledem k situaci, že se majitel domnívá, že stačí jedna uklízečka na 30 pokojů, tak je její práce často zanedbaná. Bohužel toto je taktéž problémem krátkého časového rozmezí, kdy hosté opustí pokoj, aby byl k dispozici pro úklid. Pakliže má být každý pokoj stoprocentně vyčištěný,

vydezinfikovaný a připravený pro hosta, tak nelze očekávat, že pro celý úsek bude schopna obstarat práci pouze jedna uklízečka. Poté jsou služby degradovány a pracovníci z úseku servisu chodí pomáhat na úklid pokojů. Toto považuji jako naprosto nevyhovující, nehygienické a využíváno jako úspora zaměstnanců. Mým návrhem by bylo zaměstnat alespoň 3 uklízečky navíc, které by se střídaly v průběhu týdne. Každá by tak vykonávala svou práci na sto procent. Další možností by bylo také zaměstnání 4 uklízeček každý den, kdy by mohly vykonávat práci společně a mít ji rozdělenou tak, aby každá uklízečka uklízela to stejné. Další možností by bylo také nechat uklidit každou uklízečku své patro. Opět by díky zavedení tohoto návrhu proti riziku špatně nebo nedbale vykonané práce došlo k větší preciznosti a kvalitě, kterou ubytovaní hosté očekávají a zaslouží si mít za zaplacený pobyt.

Dalším návrhem na opatření proti riziku špatně vykonané práce se vztahuje opět nerovnoměrné plánování směn a jejich nedůkladné rozčlenění v úseku kuchyně a servisu. V tomto ohledu se často stává, že jsou zaměstnanci demotivováni z náročné a dlouhé směny, a proto nedbají a ani nemají kapacitu odvést stoprocentně vykonanou práci. Proto by měl být kladen důraz opět na to, aby návaznost směn a jejich časová a pracovní náročnost byla úměrná každému pracovníkovi.

Pakliže služby hotelu Du Lac nebudou kvalitně vykonané a hotel bude dostávat spíše stížnosti, tak se může snadno stát, že bude poškozena pověst hotelu, webový portál bude zahlcen negativními recenzemi a zákazníci budou odcházet ke konkurenci, tím pádem dojde k ekonomickému poklesu hotelu.

Náklady na realizaci návrhu

Tabulka 7: Náklady na realizaci návrhu na opatření rizika špatně vykonané práce

| Položka | Přibližné vyčíslení nákladů | Časové rozpětí nákladů |
|--|------------------------------------|-------------------------------|
| Zaměstnání 3 uklízeček do housekeepingu navíc | 7 800 CHF | Jednou měsíčně |
| Zaměstnání 2 zaměstnanců do servisu navíc | 6 800 CHF | Jednou měsíčně |
| Zaměstnání 2 zaměstnanců do kuchyně navíc | 7 400 CHF | Jednou měsíčně |

Zdroj: Vlastní zpracování

OBEČNÁ REALIZACE NÁVRHŮ

V následující tabulce rozdělím náklady na realizovatelné v roce 2022 a poté na náklady, které budou moci s realizací počkat a budou se moci realizovat až v roce 2023. První tabulka shrnuje vyčíslení měsíčních nákladů, které budou potřebné zabezpečit každý měsíc. Ve druhé tabulce se pak jedná o náklady jednorázové, které budou proveditelné ještě v průběhu roku 2022. Jedná se o návrhy na opatření, které jsou relativně jednoduché převést do praxe, když bereme v potaz, že finanční rozpočet není limitující, protože vybraný hotel disponuje s vysokými finančními prostředky. Opatření by se tedy měla zavést co nejdříve, aby mohl hotel prosperovat a zabezpečit si svou prestiž.

Třetí tabulka znázorňuje náklady realizovatelné v roce 2023, a to pouze jednorázové.

Tabulka 8: Měsíční návrhy realizovatelné v roce 2022

| Návrhy realizovatelné v roce 2022 | Přibližné vyčíslení měsíčních nákladů v roce 2022 |
|--|--|
| Placená praxe a finanční odměna praktikantům – potencionálním uchazečům o místo | 1 800 CHF |
| Přijetí alespoň 3 stálých zaměstnanců | 9 000 CHF |
| Vyšší finanční odměna tzv. školitele pracovního úseku | 3 600 CHF |
| Nákup ekologických prostředků značky La droguerie écologique | 285 CHF |
| Nákup roušek a rukavic | 200 CHF |
| Nákup větší škály utěrek | 220 CHF |
| Finanční odměna za směny navíc | 25 CHF |
| Zaměstnání 3 uklízeček do housekeepingu navíc | 7 800 CHF |
| Zaměstnání 2 zaměstnanců do servisu navíc | 6 800 CHF |
| Zaměstnání 2 zaměstnanců do kuchyně navíc | 7 400 CHF |
| Přibližné vyčíslení celkových měsíčních nákladů realizovaných návrhů | 37 130 CHF |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9: Jednorázové návrhy realizovatelné v roce 2022

| Návrhy realizovatelné v roce 2022 | Přibližné vyčíslení jednorázových nákladů v roce 2022 |
|---|---|
| Proškolení fyzioterapeutem | 500 CHF |
| Brýle s blokadí světla | 88 CHF |
| Nákup 15 kamerových systémů (2x do každého patra, výtah, 2 sály, 3x venkovní terasa) s detektory pohybu | 900 CHF |
| Trezor v každém pokoji (30 pokojů) od značky Securama AG | 2 850 CHF |
| Celkové vyčíslení jednorázových nákladů | 4 338 CHF |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Jednorázové návrhy realizovatelné v roce 2023

| Návrhy realizovatelné v roce 2023 | Přibližné vyčíslení jednorázových nákladů v roce 2023 |
|---|---|
| Vylepšení techniky odvětrávání a ventilace | 10 000 CHF |
| Kartový systému pro pokoje | 39 300 CHF |
| Vlastní skříňka pro zaměstnance | 300 CHF |
| Celkové vyčíslení nákladů na realizaci v roce 2023 | 49 600 CHF |

Zdroj: Vlastní zpracování

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo identifikovat potenciální rizika pro švýcarský hotel Du Lac, zhodnotit dopad vybraných rizik na něj a na základě výsledků navrhnout efektivní opatření, která by sloužila jako návrh k optimalizaci jejich vlivu. V práci byly realizovány konkrétní dílčí cíle, a to analýza makro prostředí, mikro prostředí a vnitřního prostředí hotelu Du Lac. V bakalářské práci byla dále provedena identifikace, evaluace rizik a posledním dílčím cílem byla navržena závěrečná doporučení a návrhy vyplývající z analýzy rizik a jejich závažnosti.

Teoretická část bakalářské práce byla věnována teoretickým východiskům práce, definováním základních pojmů a modelům, které byly využity v rámci vybraného tématu. Na základě teoretické části byla lépe vysvětlena daná problematika, samotný proces řízení a analýzy rizik.

Analytická část práce se věnovala charakteristice a popisu vybraného hotelu Du Lac, jeho nabídkou služeb a gastronomii. Následně byla pomocí metody PEST provedena analýza vnějšího prostředí, a objasněny tak politické, ekonomické, sociální a technologické souvislosti působící na vybraný hotel. Dále bylo v bakalářské práci zanalyzováno mikroprostředí pomocí Porterova modelu pěti dynamických sil, které ovlivňují subjekt. Poslední analýza byla věnována McKinseymu modelu vnitřního prostředí, tedy identifikaci sedmi klíčových prvků. Provedené analýzy byly podstatnou částí k pochopení širších souvislostí celého hotelu a na základě jejich provedení byly vytvořeny podklady pro závěr analytické části, ve které byla identifikována samotná rizika a jejich vyhodnocení pomocí stupnice závažnosti rizik.

Návrhová část vycházela z poznatků získaných při analýzách a identifikaci rizik. Rizika, pro která byla opatření proti jejich rozvinutí navržena, byla vybrána na základě stupně závažnosti a pravděpodobnosti. Návrhy a doporučení se tedy týkala zlepšení současného chodu vybraného hotelu, subjektivním návrhům a kalkulaci nákladů.

Prvním z nejvýznamnějších nalezených rizik bylo identifikováno riziko nedostatku kvalifikované pracovní síly. K ošetření tohoto rizika byla navržena důsledná analýza potenciálního zaměstnance, která je naprosto klíčovým prvkem ve výběrovém řízení a rozhoduje o budoucím vývoji hotelu. Dalším představeným návrhem byla spolupráce s hotelovou školou v Luzernu, která by zabezpečila přijetí kvalifikovaného personálu a zajistila finanční příspěvky praktikantům. Další možností na opatření rizika nedostatku kvalifikované pracovní síly bylo tzv. „vychování si“ potenciálního zaměstnance a vedení ho k motivaci a zdokonalování ve všech směrech. Posledním návrhem byla možnost regulovatelnosti a úměrného rozdělení týdenních směn, které by vedlo k perfektně vykonaným službám, udržení motivovaných pracovníků a rozvoje hotelu.

Druhé identifikované riziko se vztahovalo na opatření rizik zdravotních a bezpečnostních. Návrhem bylo zavedení ekologických prostředků, které by zamezilo poškozování zdraví zaměstnanců. V úseku recepce existuje riziko fyzických postižení a problémů s pohybovým aparátem, a proto bylo navrženo důkladné proškolení fyzioterapeutem. Večerních hodin se týkal návrh na využití červených brýlí, blokujících modré a zelené světlo, které by zabezpečovaly ochranu zraku a zaměstnanci by tak dbali na přirozené vylučování hormonu melatoninu. V tomto návrhu na ošetření rizika bylo opět zvoleno důkladné rozložení směn, které by zaměstnance neomezovalo po psychické i fyzické stránce. V případě nutnosti vykonání pracovní činnosti nad rámec pracovní doby by byl zaměstnanec finančně ohodnocen. Následujícím ošetřením zdravotního a bezpečnostního rizika byla navržena důsledná kontrola zařízení nebo obměna technologií.

Třetí riziko bylo riziko krádeže, které bylo jedním z nejzávažnějších a pro hotel představovalo významnou hrozbu. Návrhem na opatření rizika krádeže v hotelu bylo zavedení efektivních kontrolních systémů, které si žádá rozhodně větší rozsáhlost, než je tomu v současnosti. Konkrétně se jednalo o koupi patnácti kamerových systémů, které by mohly

dostatečně pokrýt rozlohu hotelu. Další návrh se vztahoval opět na pečlivý výběr zaměstnance, který by mohl být součástí interní krádeže. V neposlední řadě byl návrh na pravidelné provádění inventur. Rozsáhlejší opatření se týkalo koupi trezorů pro zaměstnance a pro hosty. Důležitou součástí tohoto návrhu bylo také zavedení vstupu do pokoje pomocí karty, což by zapříčinilo bezpečnější poskytnutí ubytování. Posledním návrhem na opatření rizika krádeže bylo zavedení ochranky, která by dohlížela na lidi pohybující se uvnitř hotelu.

Poslední riziko se týkalo špatně vykonané práce, které souviselo s kvalitním výběrem zaměstnaneckého týmu. Další návrh k ošetření rizika špatně vykonané práce souvisel s nedostatečným vysvětlením používaných technik, postupů a jejich nedostatečnou informovaností k obsluze. Z tohoto důvodu by měly být zavedeny podrobné návody na obsluhu technologií a elektrických zařízení, což by zamezilo nesrovnalostem a nejistotám spojených s obsluhou. Návrhem bylo taktéž zavedení kontrolní listiny s podpisem, kterým by se po ukončení pracovní činnosti prokázal o bezpečném ukončení obsluhy s technologií nebo pracovním úkonem. Jako další ošetření rizika špatně vykonané práce bylo navrženo zaměstnaní vícero zaměstnanců do jednotlivých úseků, protože hotel zaměstnává málo pracovníků vzhledem k tomu, jaké kvality od nich očekává. Poslední návrh k opatření rizika spojeného se špatně vykonanou prací byl opět návrh na důkladné rozčlenění směn. Bylo tomu tak primárně z toho důvodu, že celkově vyčerpaný zaměstnanec nebude schopen odvést kvalitně provedené služby na vysoké úrovni, které si hotel žádá a očekává.

Celá bakalářská práce bude přeložena do německého jazyka a bude sloužit manažerce a majiteli hotelu jako podklad pro řešení rizik souvisejících s hrozbami a budoucí funkcí hotelu. Vedení hotelu bylo během vypracovávání bakalářské práce s průběžnými výsledky vztahujícími se k cíli seznámeno a informováno o subjektivních návrzích na opatření. K výsledkům práce se stavělo pozitivně a návrhy na některá rizika s jejich aplikací budou v blízké době diskutovány s majitelem.

POUŽITÉ ZDROJE

Bibliografické

- [1] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN: 978-80-247-4644-9
- [2] TICHÝ, M. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- [3] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5
- [4] SRPOVÁ, J., *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1
- [5] KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [6] FOTR, J., HNILICA, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7
- [7] ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9
- [8] KAFKA, T. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-121-5
- [9] Vochozka, M., Mulač, P., a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4372-1
- [10] ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8
- [11] KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2003. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-730-8
- [12] FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4
- [13] VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2. aktualiz. vyd., 2009. ISBN: 978-80-7261-200-0
- [14] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5
- [15] *Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey* . USA: Global Journals, 2015. ISSN: 2249-4588& Print ISSN: 0975-5853

Internetové

- [16] *Management mania: Aktiva, majetek*. [online]. ©2011-2016, [cit. 2022-03-22]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/aktiva>
- [17] *Management mania: Hrozba*. [online]. ©2011-2016, [cit. 2022-03-22]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hrozba-threat>
- [18] *Management mania: Zranitelnost*. [online]. ©2011-2016, [cit. 2022-03-22]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zranitelnost-vulnerability>
- [19] *Management mania: Protiopatření*. [online]. ©2011-2016, [cit. 2022-03-22]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/protiopatreni-countermeasures>
- [20] ČERMÁK, M. *Analýza rizik: kvantitativní vs. kvalitativní*. [online]. ©2008-2022, [cit. 2022-03-22]. ISSN 2694-9830. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/analýza-rizik-kvantitativni-vs-kvalitativni/>

- [21] Základní informace o Švýcarsku [online]. CzechTrade, ©1997-2022, [cit. 2022-01-04]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/svycarsko-souhrnna-teritorialni-informace/2/#2-ekonomika>
- [22] Opatření covid – 19 [online]. ©2022, [cit. 2022-01-04]. Dostupné z: <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2021/379/de>
- [23] Ekonomické skutečnosti [online]. ©2022, [cit. 2022-01-04]. Dostupné z: <https://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/standardbund-startet-groesstes-rettungspaket-der-schweizer-geschichte/story/31151375>
- [24] Míra nezaměstnanosti ve Švýcarsku podle kantonu [online]. ©2022, [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/289490/umfrage/arbeitslosenquote-in-der-schweiz-nach-kantonen/#professional>
- [25] Inflace ve Švýcarsku [online]. ©2021, [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/289222/umfrage/inflationsrate-in-der-schweiz-nach-monaten/>
- [26] Zvyšování cen kvůli pandemii. [online]. Nau media AG, ©2022, [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://www.nau.ch/news/wirtschaft/schweizer-beizen-erhohen-wegen-corona-defizit-ihre-preise-66026197>
- [27] Pest analýza [online]. ©2022, [cit. 2022-01-04]. Dostupné z: <https://swotandpestleanalysis.com/pestle-analysis-of-switzerland/>
- [28] *Specifika hotelového provozu z hlediska IT podpory* [online]. CCB spol. s r.o., ©2001 – 2022, [cit. 2022-02-10]. ISSN 1802-615X2012. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/crm/specifika-hoteloveho-provozu-z-hlediska-it-podpory.htm>
- [29] Pokladní systémy [online]. Gastrovision, ©2022, [cit. 2022-01-20]. Dostupné z: <https://gastrovision.de/produkte/xenia-kassensysteme/>
- [30] Rezervační systém Fidelio [online]. Best Solutions d.o.o., ©2022, [cit. 2022-01-20]. Dostupné z: <https://micros.rs/en/fidelio-suite-8.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Konkurence hotelů a nabídka jejich služeb | 26 |
| Tabulka 2: Matice hodnocení rizik | 34 |
| Tabulka 3: Seřazení rizik podle stupně závažnosti a pravděpodobnosti | 34 |
| Tabulka 4: Náklady na realizaci návrhu na opatření rizika nedostatku kvalifikované pracovní síly..... | 36 |
| Tabulka 5: Náklady na realizaci návrhu na opatření rizik zdravotních a bezpečnostních..... | 38 |
| Tabulka 6: Náklady na realizaci návrhu na opatření rizika krádeže..... | 40 |
| Tabulka 7: Náklady na realizaci návrhu na opatření rizika špatně vykonané práce..... | 41 |
| Tabulka 8: Měsíční návrhy realizovatelné v roce 2022 | 42 |
| Tabulka 9: Jednorázové návrhy realizovatelné v roce 2022..... | 43 |
| Tabulka 10: Jednorázové návrhy realizovatelné v roce 2023..... | 43 |
| | |
| Obrázek 1: Proces řízení rizik ve firmě [1]..... | 13 |
| Obrázek 2: Tabulka vývoje nezaměstnanosti [24]..... | 21 |