



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Název projektu	Rozvoj vzdělávání na Slezské univerzitě v Opavě
Registrační číslo projektu	CZ.02.2.69/0.0./0.0/16_015/0002400

Podnikání v cestovním ruchu

Distanční studijní text

Pavína Pellešová, Patrik Kajzar

Karviná 2018



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Obor:** Cestování, turismus a volný čas, Hotelnictví, restaurátérství a catering
- Klíčová slova:** Okolí podniku, podnikatelské prostředí, občanský zákoník, podnik, podnikání, funkce podniku, činnosti podniku, podnikatelský záměr, produkt, zaměstnanci podniku, personální činnosti, zákoník práce, etika, etický kodex, společenská odpovědnost, sdružování a integrace podniků.
- Anotace:** Studijní opora je určena studentům studijního programu Cestovní ruch a turismus a také dalším zájemcům, kteří se problematikou cestovního ruchu zabývají. Předmět Podnikání v cestovním ruchu mohou studovat studenti fakulty v rámci povinných programových předmětů, jakož i studenti jiných studijních programů jako volitelný předmět nebo studenti dalších fakult a dalších oborů, např. odvětvové ekonomiky, organizace a management, apod.

Autor: **doc. Ing. Pavlína Pellešová, Ph.D.**
Ing. Patrik Kajzar, Ph.D.

Obsah

ÚVODEM.....	5
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	6
1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ V CESTOVNÍM RUCHU.....	7
1.1 Specifika podnikatelského prostředí	7
1.2 Vnější prostředí podniků	11
1.3 Hodnocení kvality podnikatelského prostředí.....	19
2 PODNIKÁNÍ A PODPORA PODNIKÁNÍ V CESTOVNÍM RUCHU	24
2.1 Podnik a podnikání.....	25
2.2 Formy podnikatelských struktur.....	32
2.3 Členění podniků, jeho cíle, funkce a činnosti	50
2.4 Podpora podnikání v cestovním ruchu	61
3 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR, PRODUKT V TURISMU A JEHO KVALITA	77
3.1 Podnikatelský záměr a jeho význam, smysl, obsah	77
3.2 Produkt v cestovním ruchu a jeho kvalita, standardy a hodnocení kvality	82
3.3 Produkt cestovních kanceláří a cestovních agentur, katalogová nabídka, strategie prodeje produktu	93
4 ZAMĚSTNANCI PODNIKU CESTOVNÍHO RUCHU	99
4.1 Práce se zaměstnanci	100
4.2 Cíle, úkoly a činnosti práce se zaměstnanci	104
4.3 Péče o zaměstnance, motivace, odměňování a vzdělávání zaměstnanců.....	108
4.4 Pracovně právní vztahy	113
5 PODNIKATELSKÁ ETIKA A SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ PODNIKÁNÍ V PODMÍNKÁCH CESTOVNÍHO RUCHU	132
5.1 Podnikatelská etika a etický kodex	133
5.2 Společenská odpovědnost, společensky odpovědné podnikání v podmínkách cestovního ruchu	140
6 SDRUŽOVÁNÍ PODNIKŮ, PROFESNÍ SDRUŽENÍ A ASOCIACE V CESTOVNÍM RUCHU	147
6.1 Procesy sdružování podniků a integrační procesy	147
6.2 Profesionální sdružení a asociace v cestovním ruchu	154

LITERATURA	161
SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY	169
PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	170

ÚVODEM

Studijní opora je určena studentům bakalářské formy studia studijního programu Cestovní ruch a turismus, oboru Podniková ekonomika a management, specializace Ekonomika cestovního ruchu, jak prezenční, tak i kombinované formě studia, ale rovněž dalším zájemcům, kteří se o problematiku podnikání v cestovním ruchu zajímají. Slouží také i dalším studentům bakalářské formy studia v rámci volitelných předmětů, ale může být obohaceno pro širokou veřejnost.

Cílem studijní opory je seznámit studenty se základními pojmy z oblasti podnikání právními předpisy v dané oblasti. Čtenáři se seznámí se základními pojmy souvisejícími s podnikáním jako je podnikavost, podnik, podnikatel, fyzická a právnická osoba, aj., dále s problematikou tvorby podnikatelského plánu a tvorby nabídky produktu podniků cestovního ruchu, jejich specifiky, s problematikou zaměstnanců a etikou v podniku. Závěrem budou představeny formy spolupráce, sdružování a integrace v cestovním ruchu.

Na začátku distanční opory byly použity distanční prvky, jako je rychlý náhled kapitoly, cíle kapitoly, klíčová slova. V textu distanční opory byly využity distanční prvky definice, k zapamatování, které slouží studentům pro zapamatování nejdůležitějších pojmů z probírané látky. Distanční prvek otázky a odpovědi slouží studentům pro zopakování probírané látky s cílem zjistit, kde ještě mají v probírané látce mezery. Součástí distanční studijní opory bude taky distanční prvek samostatný úkol, který slouží pro samostatnou práci studentů. U vybraných částí textu distanční studijní opory, je také doplněn distanční prvek nezapomeňte na odpočinek, sloužící pro krátké odreagování studentů od probírané látky. Součástí distanční studijní opory je také distanční prvek marginálie, který napomáhá lépe se orientovat v textu. Text každé kapitoly v distanční studijní opoře je zakončen distančním prvkem shrnutí kapitoly, který obsahuje nejdůležitější informace z probírané problematiky.

Vážení studenti, přejeme Vám mnoho úspěchů při studiu problematiky podnikání.

Pavčina Pellešová, Patrik Kajzar

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Problematika podnikání v cestovním ruchu je rozdělena do šesti kapitol. První kapitola se zabývá okolím podniku ztotožňovaným s prostředím podniku, jeho členěním a charakteristikou, zejména prvků vnějšího prostředí. Popsány jsou podsystémy okolí podniku a metody hodnocení kvality podnikatelského prostředí.

Druhá kapitola je zaměřena na podnikání v cestovním ruchu, vychází z platných právních norem. Seznamuje studenty se základními pojmy jako je podnikavost, podnikání, podnik. Charakterizuje rysy podnikatele, cíle, funkce a činnosti podniku v cestovním ruchu, právní formy podnikání, podpory podnikání a sdružování podniků.

Třetí kapitola se věnuje oblasti podnikatelského záměru, k čemu slouží podnikatelský záměr a co je jeho obsahem. Dále bude pozornost věnována produktu v turismu, jeho kvalitě, standardu a hodnocení kvality.

Čtvrtá kapitola je orientována na oblast zaměstnanců v podniku. Popisuje pojetí práce se zaměstnanci podniku, personální práce a definuje také řízení lidských zdrojů. Zabývá se jednotlivými cíli personální práce, vymezuje obecné cíle, cíle pro podniky cestovního ruchu, charakterizuje základní úkoly a činnosti práce se zaměstnanci podniku. Navazuje problematika pracovně právní vztahů, která vychází ze zákoníku práce a klasifikuje flexibilní formy práce.

V páté kapitole bude důraz kladen na představení pojmu podnikatelská etika, včetně jejího významu v praxi se zaměřením na oblast cestovního ruchu. Součástí této kapitoly bude také přiblížení základních informací o etických kodexech v oblasti cestovního ruchu a představení společensky odpovědného podnikání v podmínkách cestovního ruchu.

Šestá kapitola pojednává o vybraných procesech sdružování podniků, dále pak studenti budou seznámeni se způsoby a motivy koncentrace podniků, včetně vybraných integračních procesů v cestovním ruchu. V rámci šesté kapitoly budou také zmíněny vybrané asociace a profesní sdružení cestovního ruchu.

1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ V CESTOVNÍM RUCHU

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola seznamuje studenty s podnikatelským prostředím v oblasti cestovního ruchu, zabývá se jeho členěním. Dále podrobně popisuje jednotlivé prvky okolí podniku. Důraz je kladen především na vnější prostředí. Charakterizováno je rovněž hodnocení kvality podnikatelského prostředí.

CÍLE KAPITOLY



Konkrétní výčet schopností, dovedností, kompetencí, které by měl student po prostudování kapitoly ovládat nebo dosáhnout:

- definovat pojmy: podnikatelské prostředí a okolí podniku,
- kategorizovat prvky podnikatelského prostředí,
- vyjádřit vlastními slovy čím jsou tvořeny jednotlivé prvky podnikatelského prostředí,
- vysvětlit jak probíhá hodnocení kvality podnikatelského prostředí.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Podnikatelské prostředí, okolí podniku, vnitřní podnikatelské prostředí, vnější podnikatelské prostředí, prvky podnikatelského prostředí, politické prostředí, ekonomické prostředí, sociální prostředí, kulturní prostředí, technologické prostředí, ekologické, geografické prostředí a právní prostředí.

1.1 Specifika podnikatelského prostředí

Někteří autoři hovoří o podnikatelském prostředí, jiní je nazývají jako okolí podniku. Základním faktorem ekonomického rozvoje podniku a podmínkou růstu konkurenceschopnosti podniku je podnikatelské prostředí. Podnikatelské prostředí lze obecně pojímat jako souhrn všech sil a vlivů přímo nebo nepřímo působících na podnik. Podnikatelské

prostředí definuje mnoho autorů, někteří místo uvedeného pojmu používají také označení okolí podniku.

Existuje řada definic, uvedeme několik definic jak podnikatelského prostředí, tak i okolí podniku.

Df

DEFINICE PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ I

Podnikatelské prostředí definuje Grublová a kol. (2001) jako souhrn podstatných vlivů působících jak na podnikatele, tak i na podnik a podnikání. Podnikatelské prostředí tedy zahrnuje vlivy, které působí na soustavnou činnost prováděnou podnikatelem nebo podnikem vlastním jménem a na jeho vlastní zodpovědnost za účelem zhodnocení podnikatelského potenciálu, např. v podobě dosaženého zisku. Vedle složek ekonomických a přírodních v podnikatelském prostředí mají významnou roli i složky nehmotného prostředí (kultura, právo, sociální vztahy, vědecké poznatky apod.).

Df

DEFINICE PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ II

Podnikatelské prostředí je třeba chápat jako soubor vnějších faktorů ovlivňujících ekonomické postavení, motivaci a chování konkrétních podnikatelských subjektů (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

Df

DEFINICE PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ III

Podle Ludvíka (2005) lze charakterizovat **podnikatelské prostředí** jako souhrn podstatných vlivů působících na podnikatele, podnik a podnikání. Podnikatelské prostředí představuje prostředí života podnikatelských subjektů a vztahů s ostatními subjekty. Zároveň je součástí životního prostředí a nedílnou součástí života každého člověka.

Df

DEFINICE OKOLÍ PODNIKU I

Okolí podniku můžeme definovat dle Kučerové, Strašíka a Šebové (2010, s. 22-23) jako systém, který se skládá ze vzájemných propojených podsystémů a prvků.

DEFINICE OKOLÍ PODNIKU II



Synek, Kislingerová a kol. (2010, s. 15) vymezuje **okolí podniku** jako svazek vnějších sil, faktorů a podmínek. Mnoho prvků okolí podniku (právo, etické principy, apod.) má nehmotnou povahu, čímž se nezmenšuje intenzita jejich působení.

Podnikatelské prostředí

Podnikatelské prostředí je blíže konkretizováno podle Vochozky, Mulače a kol. (2012, s. 27) především zákonodárnými sbory a ministerstvy, orgány státní správy, státem zřízenými nebo státem podporovanými institucemi a agenturami, soudy, orgány veřejné správy, vzdělávacími zařízeními všech typů, výzkumnými a vývojovými pracovišti, subjekty působícími v oblasti peněžnictví, institucemi kapitálového trhu, leasingovými společnostmi, podnikatelskou samosprávou (komory, svazy, asociace, spolky, a další) a poradenskými, zprostředkovatelskými a jinými organizacemi, dále také pochopitelně tržními subjekty, kterými jsou současní a potenciální konkurenti a současní a potenciální spolupracující subjekty.

Podnikatelské prostředí mnozí autoři klasifikují na **vnitřní a vnější** (například Jakubíková, 2009, Kučerová a Šmardová, 2016) nebo-li je tvoří interní a externí faktory (Kotabe a Helsen, 2001). **Vnitřní podnikatelské prostředí** je nazýváno interním nebo také mikro-podnikatelským prostředím, je v pravomoci podnikatele a je také základním stavebním prvkem podnikání. Mezi složky vnitřního okolí podniku Kučerová a Šmardová (2016) zařazují v cestovním ruchu zákazníky (návštěvníky v cestovním ruchu), jejich poptávku a strukturu, dodavatele, konkurenci, organizace v cestovním ruchu působící v cílovém místě.

Vnější podnikatelské prostředí nazývané také jako externí podnikatelské prostředí. Mach a kol. (2004) člení vnější podnikatelské prostředí do dvou vrstev:

- nejvzdálenější vrstva, tj. makropodnikatelské prostředí (makroprostředí), tzv. „celkový obal“, celospolečenské podnikatelské klima,
- druhá vrstva, tj. mezzopodnikatelské prostředí (mezzoprostředí), které je spojeno s působením regionálních a místních faktorů, firma ho spoluvytváří, má možnost zasahovat a ovlivňovat ho.

V **makropodnikatelském prostředí** rozlišují Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006) tyto faktory:

- společenské prostředí (nazývané také jako sociální prostředí) – zahrnuje i demografické faktory,
- technologické prostředí - zahrnuje technologický pokrok, výzkum a inovace,

- ekonomické prostředí (nazývané také jako finanční prostředí) – je tvořeno základními makroekonomickými veličinami,
- politicko – právní prostředí – je tvořeno politickou stabilitou a legislativou.

Gúčík (2010, s. 46) zdůrazňuje **vliv okolí** (vnějšího prostředí) **na strukturu podniku** a je-ho vývoj. Jednotlivé systémy vnějšího prostředí jsou vzájemně propojené, vyvíjejí se a do značné míry tak působí na systém cestovního ruchu.

Prostředí (okolí) podniku je dle Synka a kol. (2003, s. 10) tvořeno řadou faktorů, které se navzájem ovlivňují a na sobě závisejí. Obecně je vymezeno **okolí podniku prvky**:

- politicko-právní,
- ekonomické,
- technologické,
- ekologické,
- sociální,
- kulturní a etické.

Okolí podniku tvoří vzájemně propojené **podsystemy** (Kučerová, Strašík a Šebová, 2010, s. 22 - 23):

- **trh práce** – k prvkům podsystemu trhu práce patří např. nabídka kvalifikovaných pracovníků, flexibilita pracovníků, apod.,
- **dodavatelé** – podniky ovlivňuje jejich počet, kvalita dodávek, cenová úroveň nabízeného zboží a služeb, podmínky dodávky, apod.,
- **kapitál a investoři** – jde o dostupnost úvěru, ochotu investovat, platební a úvěrové podmínky, apod.
- **konkurence** – podnik je ovlivněn výškou a úrovní konkurence,
- **zákazník - návštěvníci** – podnik nemůže existovat bez zákazníků, jejich spotřebitelské chování, nároky na cenu ve vztahu ke kvalitě apod. podnik ovlivní,
- **různé organizace a instituce** – přijímají rozhodnutí, které ovlivní cestovní ruch, potažmo hotelnictví.

1.2 Vnější prostředí podniků

Před vlastním psaním si rozmyslete, které prvky budou pro váš text nejlépe vyhovovat.

DEFINICE VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ



Vnější prostředí je prostředí, které zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Mezi ně patří především zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. (Vochozka, et al., 2012, s. 344).

Podle Vochozky, et al. (2012, s. 344) vnější prostředí tvoří především zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje, které dále pojmenovává jako **přímé faktory vnějšího prostředí**. **Nepřímé faktory** charakterizuje dle dvou možností. Jednak to mohou být organizace, přímo ovlivňující podnik nebo nepřímo její pracovní síly a jednak se zde počítají ty faktory, které mohou nepřímo ovlivňovat klima, ve kterém organizace funguje. Významné faktory, které ovlivňují podnikatelské klima, jsou zejména faktory ekonomické, technologické, politické, legislativní, kulturní, sociální a internacionální. Všechny uvedené vlivy se utvářejí nezávisle na podniku, především nepřímé vlivy jsou podnikem stěží ovlivnitelné. Na základě uvedených charakteristik se dá vyvodit závěr, že vnější prostředí se dá charakterizovat jako nestálé s velkou mírou rizika. Toto riziko je nutno minimalizovat, neboť v rizikovém prostředí je obtížné dosahovat podnikatelských cílů

Činnost podniků ovlivňuje okolí podniku. Nazírání na prvky okolí podniku se u některých autorů v někdy shodují, uvádějí však různé třídění. Vnější prostředí klasifikuje například Kotler a Keller (2007) na **makroprostředí a mikroprostředí**. Stejně člení vnější prostředí firmy na makroprostředí a mikroprostředí Jakubíková (2012). **Makroprostředí** obsahuje faktory (vlivy nebo také síly), které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu. **Mikropodnikatelské prostředí** je spojeno s klimatem, kulturou a dalšími znaky, které vytvářejí pracovní podmínky podniku. Mezi hlavní faktory patří: schopnosti podnikatele vlastnit – optimalizace, harmonizace portfolia atd., schopnost vést lidi, schopnost uspokojit potřeby, schopnost komunikace, umění formulovat podnikatelskou filozofii. Mikroprostředí vypovídá o schopnostech a vlastnostech podniku a jeho vyzrálosti.

Okolí podniku zahrnuje následující **prvky** (Synek, Kislingerová a kol., 2010):

- geografické,
- sociální,
- politické a právní,
- ekonomické,
- ekologické,
- etické a kulturně historické.

Na podnik cestovního ruchu působí činitele okolí podniku, kteří jsou ve vzájemné interakci a mohou působit i protichůdně (Kučerová, Strašík a Šebová, 2010, s. 23). **Činitelé okolí podniku** tvoří činitele:

- a) ekologické – patří k nim kvalita životního prostředí v místě poskytování služeb, ale i v místě bydliště, legislativní úprava v oblasti ochrany životního prostředí a řešení problémů odpadového hospodářství, úroveň environmentálního uvědomění návštěvníků, negativní vlivy znečištění životního prostředí,
- b) technologické – patří k nim rozvoj a dostupnost informačních technologií, dopravních technologií, technologií používaných při výrobě jídel a nápojů, technologií po-užívaných při výstavbě a provozu zařízení cestovního ruchu,
- c) ekonomické – například úroveň vývoje ekonomiky státu, míra inflace, vývoj úrokové míry, vývoj hrubého domácího produktu, zapojení do integračních procesů, vývoj veřejných financí, úroveň a zaměření státní pomoci, úroveň minimální mzdy, systém sociálního zabezpečení, apod.,
- d) společensko – politické – jde především o stabilitu politického prostředí, image země nejen na trhu cestovního ruchu, ale i jako země uznávající hodnoty demokracie a svobody, úroveň kriminality a bezpečnosti, úroveň všeobecného zdraví, výskyt etnických, náboženských a rasových konfliktů, hrozba terorizmu, apod.

Veber et al. (2008, s. 102) kromě ekonomických, technologických) vymezuje ještě další činitele, jako jsou:

- přírodní faktory (podnebí, přírodní zdroje, životní prostředí aj.),
- politickou situaci a její předpokládaný vývoj,
- legislativní podmínky.

Gúčík (2010) do **vnějšího prostředí** řadí:

- politické prostředí,
- ekonomické prostředí,
- sociální prostředí,
- kulturní prostředí,
- technologické prostředí,
- ekologické prostředí.

Kučerová a Šmardová (2016) uvádějí, že vnější faktory mohou působit na různých úrovních na úrovni odvětví, regionu, státu, ale i na globální úrovni. Mezi faktory vnějšího prostředí oproti Gúčíkovi uvádí jako skupinu faktory společenské politické a legislativní, dále zvláště faktory ekonomické, environmentální, technologické, společensko-kulturní, demografické.

Následuje podrobnější charakteristika jednotlivých prvků vnějšího prostředí, a to v členění dle Gúčika doplněné o geografické a právní prostředí.

POLITICKÉ PROSTŘEDÍ

Podle Gúčika (2010, s. 46-47) cestovní ruch je závislý na vládní politice. Stát je nositelem politiky cestovního ruchu, projevuje se ve vytváření orgánů, které koordinují cestovní ruch, v širším smyslu vytváří podnikatelské prostředí, při tvorbě strategie a koncepce rozvoje cestovního ruchu, rozvoji odborného školství pro cestovní ruch, v podpoře regionálního rozvoje včetně cestovního ruchu v budování infrastrukturní vybavenosti, apod. Vlády by měly věnovat pozornost při odstraňování cestovních formalit, vybavování cestujících na hranicích a finančnímu zabezpečení turistů při cestách do zahraničí. Nejzávažnější politickou podmínkou je politická stabilita a mír, které ovlivňují cestovní ruch. Cestovnímu ruchu se nedaří tam, kde jsou občanské nepokoje nebo kde je ohrožena bezpečnost turistů, jejich zdraví a majetek.

Politické prostředí působí na firmy podnikající v oblasti cestovního ruchu, a tím ovlivňuje situaci na trhu cestovního ruchu. Kupříkladu teroristické útoky mají negativní dopad na hotely, restaurace, cestovní kanceláře i agentury a jsou tak závažným rizikem ovlivňujícím podnikání. Působí zde i zájmové skupiny ovlivňující politiku státu ve svůj prospěch, např. tabáková lobby. Do politického systému patří mnoho dalších faktorů, například politická kultura, volební chování, důvěra obyvatel v politiku, personální vztahy mezi politiky. Dalším subjektem, který existuje v rámci politického prostředí, jsou odbory jako partner vlády a podnikatelských struktur. Na firmy v regionu působí také komunální politika.

Významnou úlohu má také hospodářská politika státu, členství v mezinárodních organizacích, členství v Evropské unii, programy na podporu podnikání, apod. V oblasti podnikání v cestovním ruchu je zásadní politika státu v uvedené oblasti, strategie rozvoje a podpory cestovního ruchu, zvýhodňování ekologicky šetrných forem cestovního ruchu, apod.

EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ

Vliv ekonomického prostředí na cestovní ruch je nepopiratelný. Mnohé hospodářské faktory jsou úzce spojeny s politikou vlády. Jedná se zejména o ekonomický růst, rozdělování bohatství společnosti, úroveň mezd, míru nezaměstnanosti, míru inflace, stabilitu měny a úrokovou míru. Jejich vliv může být pozitivní i negativní. Je třeba zdůraznit, že také cestovní ruch má vliv na ekonomický růst, ovlivňuje zaměstnanost, regionální rozvoj, má vliv na platební bilanci státu. Rozhodující je ekonomický růst, který se projevuje v růstu hrubého domácího produktu, který ovlivňuje objem investic a výdaje na cestovní ruch. Pozitivní je vliv těchto faktorů tehdy, pokud výdaje na cestovní ruch rostou rychleji než hrubý domácí produkt. Spravedlivé rozdělování bohatství společnosti se projevuje hmotným spotřebě, spotřebě služeb obyvatelstva a má vliv na úroveň výživy, odívání, vybavení domác-

ností předměty dlouhodobé spotřeby jako i na úroveň veřejné spotřeby. Úroveň mezd ovlivňuje poptávku obyvatel. Pro sociálně slabší skupiny obyvatelstva je cestovní ruch luxusní potřebou. Čím je vyšší inflace, tím je složitější dlouhodobé finanční plánování v cestovním ruchu je důležitá i stabilita měny, která ovlivňuje příjezdový cestovní ruch z třetích zemí. Výše úrokové míry působí na investice v cestovním ruchu. (Gúčík, 2010, s. 48).

Ekonomické prostředí má pro podnik zásadní význam, poskytuje podnikům zdroje. Proces rozhodování podniků ohledně zdrojů a produkce statků je ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a jejím vývojem. Synek, Kislíngrová a kol. (2010) uvádějí faktory:

- Dostupnost a ceny výrobních faktorů – díky rozvoji logistiky a nových technologií umožňujících radikální snížení pracnosti a tím i vysokou produktivitu práce, ztrácejí postupně tyto faktory své dominantní postavení.
- Daňová zátěž podniků – ta ovlivňuje chování podniků jak z hlediska výše daní, tak z hlediska jejich konstrukce. Daňová politika státu u nás hledá cestu mezi dvěma póly - na jedné straně musí zajistit takový daňový výnos, který by naplnil státní pokladnu, ale současně nezatížil podniky tak, aby ztratily motivaci k podnikání. Sazby daně z přidané hodnoty a spotřební daně působí i na chování spotřebitelů, protože ovlivňují rozhodování, zda koupit či nekoupit, a tím mají i přímý dopad na poptávku po výrobcích a službách.
- Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj. Manévrovací schopnost podniku, jeho rozvoj, možnost expanze souvisí velmi těsně s makroekonomickým růstem. Míra inflace ovlivňuje kupní sílu obyvatel, celkovou poptávku a ceny výrobních faktorů. Devizové kurzy, inflace a devalvace mají na podniky významný vliv, i pokud jde o rizika s tím spojená. To se týká zejména podniků, které jsou zapojeny do mezinárodního obchodu nebo které pracují s devizovým úvěrem.
- K ekonomickému okolí patří také odběratelé (zákazníci) a dodavatelé podniku a finanční instituce (zejména banky).

SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ

Každý podnikatelský subjekt si je vědom toho, jaké důsledky má pro společnost, zda je užitečná samotnému podniku nebo i společnosti. Podnik rovněž svým chováním působí na to, jak jej vnímají ostatní podniky a další subjekty v jeho okolí. Sociální prostředí podniku je tvořeno sociálními postoji, vírou a hodnotami, které jsou vnímány a uplatňovány v podniku. Podnik může být užitečný pro své okolí například podporou škol, mimoškolních aktivit dětí, výstavbou hřišť, sponzorstvím kulturních akcí, kultivací prostředí, apod.

Rozvoj cestovního ruchu souvisí s činností člověka, jehož potřeby a konání jsou ovlivněny demografickými faktory, sociálními podmínkami, pracovními a mimopracovními podmínkami, zdravotní bezpečností, která má vliv na poptávku (Gúčík, 2010, s. 49). Demografická struktura společnosti má vliv na jejich účast na cestovním ruchu. Intenzita práce

a pracovní prostředí ovlivňují formy využívání volného času během účasti na cestovním ruchu. Pro rozvoj dlouhodobého cestovního ruchu je důležitá zákonná platná doba dovolené. Mimopracovní podmínky jsou spojeny s využíváním volného času a podmínkami pro jeho využívání, mj. na oddych, cestování, kulturu, sport, ... Zdravotní bezpečnost ovlivňuje návštěvnost cílových míst. Cestovní ruch ovlivňuje sociální prostředí tím, že diferencovanou nabídkou produktu umožňuje účast na cestovním ruchu nabídkou specifických produktů i pro sociálně slabší a zdravotně znevýhodněné, významně ovlivňuje trend zdraví obyvatelstva.

Synek, Kislingerová a kol. (2010) uvádějí, že Tomáš Baťa vždy spojoval činnosti svých závodů s jejich nejširším sociálním zázemím a rozvojem obce. Ovšem i zájmy zaměstnanců se nemusí shodovat se zájmy sociálního okolí (stávka železničních zaměstnanců má sociální důsledky). Většina zásadních podnikatelských rozhodnutí se stává jistým kompromisem mezi čistou ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností. Zjednodušeně řečeno, sociální můžeme být jen do té míry, do jaké si na to vyděláme.

KULTURNÍ PROSTŘEDÍ

Na kulturní prostředí působí procesy globalizace. Zahrnuje celkovou vzdělanostní a kulturní úroveň obyvatel ekonomického rozvoje, aplikace technologického pokroku. Kulturní odlišnosti v regionech nejsou v současnosti tak výrazné a v globálním měřítku se hovoří o snižování rozdílů mezi národními kulturami. Projevy globalizace je možné najít například v oblasti ubytování, gastronomie, apod. Podniky cestovního ruchu by tak měly respektovat spotřební zvyklosti, a zároveň reagovat na procesy globalizace a internacionalizace. Každý podnik má svoji strukturu, pravidla jednání a chování a svoji kulturu. V oblasti kulturní by měl podnikatel zajistit kompromis mezi tím, co je ochoten akceptovat přijíždějící host, a tím, co je schopen akceptovat podnik cestovního ruchu přijímající destinace. Odlišnosti v kulturním prostředí mohou být konkurenční výhodou.

Cestovní ruch podle Gúčika (2010) významně ovlivňuje kulturní prostředí. Kultura je historický jev a vyjadřuje hmotné a duchovní hodnoty, které vytvořili lidstvo jako produkt mnohých generací. Kultura je příčinou osobních tužeb, které se projevují v cestovním ruchu. Cestovní ruch ovlivňuje vzdělání, postoje a hodnoty, tradice a zvyky, formy zábavy. Vzdělanostní úroveň obyvatel ovlivňuje zejména poptávku po cestovním ruchu, formuje motivaci a rozhodování o nákupu. Jazyková a odborná vybavenost obyvatelstva rozhoduje o možnostech zaměstnání v cestovním ruchu. Postoje a hodnoty, determinují, co je pro společnost správné a nesprávné. V cestovním ruchu jde zejména o vnímání významu rodiny, vzorů chování nebo národní povědomí. Rozvoj mezinárodního cestovního ruchu je typický pronikáním kultur. Vyžaduje interkulturní připravenost pracovníků, kteří budou přicházet do styku se zahraničními návštěvníky. Cestovní ruch se spojuje s interkulturní komunikací mezi příslušníky rozdílných kultur, při kterých si uvědomují kulturní odlišnosti. Trvale udržitelný cestovní ruch je třeba spojovat se zachováním nejen přírodního, ale i kulturního dědictví jako významného prvku kultury, který činí cílové místo konkurenceschopným na trhu cestovního ruchu.

TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ

Podle Gúčika (2010) technologické prostředí přesahuje hranice jednotlivých zemí a napomáhá globalizaci. Na systém cestovního ruchu výrazně působí dopravní, informační a komunikační technologie. V dopravní infrastruktuře nastal ve světě nebyvalý pokrok. Zvýšil se stupeň automobilizace obyvatel. V letecké dopravě byly zavedeny velkokapacitní letadla. Rozvoj dopravy má i negativní vliv na životní prostředí, např. zvýšená rychlost má vliv na omezení zážitků a dojmů z cestovního ruchu. Významný vliv mají globální distribuční systémy, čipové karty, počítačové databáze, počítačové manažerské informační systémy, technologie přípravy pokrmů apod. informační technologie ovlivňují i virtuální realitu, poskytují simulované zážitky, které je možné prožít doma i opakovaně. Vývoj v posledních desetiletích potvrdil výrazný vliv technologického prostředí na systém cestovního ruchu, proto je nevyhnutné s ním počítat, přesto, že může mít negativní vliv na účast na cestovním ruchu.

Změny technologie přináší podnikům cestovního ruchu pozitivní a také negativní dopady na životní prostředí. Technologický pokrok umožňuje zvyšování konkurenceschopnosti firem, zlepšení hospodářského výsledku, zlepšení produktivity, snížení nákladů, aj. Do technologie patří trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie, zvyšování konkurenceschopnosti prostřednictvím inovací, aj. technologické prostředí tvoří telekomunikace a telekomunikační sítě, internet, informace, informační technologie, infrastruktura, know-how, nanotechnologie, investice do výzkumu a vývoje. Podnikatelé v cestovním ruchu musí změny v oblasti technologie sledovat a aplikovat je v podnikatelské praxi. Snahou podniků je využívat a aplikovat technologie šetrně k životnímu prostředí. V oblasti cestovního ruchu jsou podstatnou technologií například informační systémy, které umožňují uchovávat a zpracovávat data o klientech, jejich preferencích a potřebách.

EKOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ

Právní normy v každé zemi, které souvisí s ekologií, působí na podniky tak, aby se chovaly ekologicky a šetrně k životnímu prostředí (recyklace obalů, ekologicky nezávadné výrobky, apod.). Firmy, které jsou šetrné k životnímu prostředí a dodržují ekologické principy, se mohou odlišit se od konkurence a získat konkurenční výhodu, neboť zákazníkům záleží na ochraně životního prostředí.

Ekonomický růst má jisté hranice a je doprovázen zhoršováním životního prostředí. Cestovní ruch se rozvíjí tam, kde existují přírodní a kulturně historické zdroje. Ochrana přírody a krajiny musí z hlediska cestovního ruchu respektovat potřebu rovnováhy mezi blahobyt a volným časem zejména z hlediska přípustného zatížení krajiny návštěvníky a rozvoje cestovního ruchu. Rozhodující mírou se může snížit vliv cestovního ruchu na životní prostředí tehdy, pokud se z cestovního ruchu odstraní masovost, které protipólem je ekolo-

gický cestovní ruch. Životní prostředí může být hrozbou ale i příležitostí pro rozvoj cestovního ruchu. Zhoršující se kvalita životního prostředí vytváří tlak na trávení volného času mimoně, v rekreačním prostředí (Gúčík a kol., 2010).

GEOGRAFICKÉ PROSTŘEDÍ

Synek, Kislingerová a kol. (2010, s. 16) uvádí, že na prvním místě je geografické okolí. To ovlivňuje podnik především tím, že do značné míry předurčuje jeho logistiku (řízení materiálových a výrobních toků od zdroje k uživateli). V případě stacionární výroby se k vlivu geografického okolí přiblíží při volbě lokalizace podniku. Od geografického prostředí se odvíjí další specifické faktory, a ty pak mohou pozitivně či negativně ovlivňovat strategii podniku, např.:

- přírodní podmínky, klimatické podmínky, kulturní zvyklosti atd.,
- kvalita dopravní infrastruktury,
- sociologické a ekonomické podmínky daného státu,
- celá řada dalších faktorů a prakticky všechny následující roviny.

PRÁVNÍ PROSTŘEDÍ

Dle Synka, Kislingerové a kol. (2010) se politické vlivy za normálních podmínek prosazují především prostřednictvím práva. Zvláště významným faktorem právního okolí je vyamatelnost práva. Jde o soustavu právních norem a rychlou práci soudů, ale i o to, jak velkou autoritu soudní rozhodnutí mají. Stále větší význam pro postavení našich podniků má legislativa Evropské unie.

Legislativa v oblasti podnikání a podnikatelské činnosti stanoví pro podniky v cestovním ruchu určité hranice, které omezují jejich chování na trhu a vytvářejí rámec pro všechny podnikové činnosti. Zákony mají za cíl usměrnit podnikání, chránit podniky před nekalou konkurencí, chránit spotřebitele apod. Příkladem české legislativy z oblasti podnikání jsou zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 89/20123 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Okolí podniku má vliv na jeho činnosti a konkurenceschopnost. Podniky jsou vystaveny konkurenčním tlakům v okolí, ve kterém působí. MMR (2008) rozlišuje následující **vztahy podniku k jeho okolí**:

- vztahy se zákazníky - komunikace se zákazníky probíhá na několika úrovních prostřednictvím celé řady komunikačních kanálů, např. jednání recepčního s individuálním hostem, marketingová strategie společnosti,
- vztahy s dodavateli - je možné použít marketingové nástroje (tzv. nákupní marketing), management rozhoduje, zda bude nákup uskutečněn, či nikoliv, nemusí tomu tak však být vždy,
- vztahy s konkurencí - se vyznačují jistou mírou vzájemné rivality, která je dána vzájemným bojem o zákazníky, mohou však nastat situace, kdy je nutné či prospěšné vzájemně spolupracovat, a to se zpravidla odehrává na půdě nejrůznějších oborových asociací a podobných institucí,
- vztahy se státní správou a dozorovými orgány, vztahy s místní samosprávou - jsou charakteristické nadřazeným postavením veřejných orgánů, které v rámci svých kompetencí mohou ovlivnit chod podniku, je důležité dbát na dodržení předepsaných postupů a respektovat hranice vymezené právem, v oblasti cestovního ruchu by tedy měl být podnikatel velmi dobře obeznámen s platnou legislativou a kompetencemi jednotlivých orgánů,
- vztahy se širším okolím (neziskový sektor, občanská společnost a další).

PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ V ČR

Světová banka výrazně zlepšila hodnocení podnikatelského prostředí v České republice¹. V prestižním žebříčku Doing Business 2017 patří Česku ve světové konkurenci 27. příčka. Česko si polepšilo o devět míst. Zároveň jde o historicky nejlepší umístění tuzemského byznysu. Pokud jde o kategorii **podmínky pro zahraniční obchod** má Česká republika dokonce světový primát. Významně si svou pozici vylepšila i v hodnocení placení daní, kde poskočila o neuvěřitelných devětašedesát míst. Česko zlepšilo své postavení v téměř všech sledovaných ukazatelích včetně přístupu k úvěrům, vymahatelnosti práva či ochraně investorů. Pohoršilo si jen, pokud jde o přístupnost úvěrů a úspěšnost věřitelů vymáhajících své pohledávky v insolvenčním řízení. „Jsem velmi potěšen znatelným zlepšením hodnocení českého podnikatelského prostředí v žebříčku Světové banky Doing Business 2017, ke spaní na vavřínech ovšem není důvod. Meziroční propad o tři příčky v indikátoru ‚vyřízení stavebního povolení‘ je vážnou brzdou ekonomického růstu a nejvyšší prioritou k řešení,“ říká ministr průmyslu a obchodu Jan Mládek.

Index snadnosti podnikání (Ease of Doing Business) vytváří každoročně Světová banka. Jedná se o hodnocení jednotlivých států z pohledu podnikové sféry zaměřující se na podmínky pro podnikání, regulaci v podnikání, vlastnická práva, atraktivitu země pro zahraniční investory či konkurenceschopnost.

¹ BusinessInfo.cz, 2016. Světová banka: Podnikatelské prostředí v ČR se zlepšuje. [online] 2016 [cit. 2016-10-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/svetova-banka-podnikatelske-prostredi-v-cr-se-zlepsuje-83504.html>

K získávání informací o podnikatelském prostředí slouží podnikům řada zdrojů (Synek, Kislingerová a kol., 2010):

- vládní a jiné prognózy střednědobého a krátkodobého vývoje ekonomiky (ekonomický růst, inflace, měnový kurz atd.),
- informace produkované zájmovými průmyslovými a podnikatelskými svazy,
- vlastní historické a prognostické informace o situaci na trhu, cenách, zákaznících a jejich potřebách,
- informace o vývoji technik a technologie v daném oboru, získané na veletrzích, výstavách, z nabídkových katalogů atd.,
- informace o situaci v konkurenčních firmách a jeho očekávaném chování.

NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK



Součástí cestovního ruchu jsou i stravovací služby. Nyní si zasloužíte krátkou přestávku na něco dobrého, např. multivitaminový nápoj by Vám mohl přijít vhod.

1.3 Hodnocení kvality podnikatelského prostředí

Hodnocení podnikatelského prostředí spočívá v hodnocení jeho složek a vlivu na podnikání. Hodnocení je podle Kučerové a Šmardové (2016) založeno na subjektivním hodnocení podnikatelskými subjekty nebo může vycházet s hodnocení platné legislativy v dané zemi. Existuje několik metodik hodnocení podnikatelského prostředí, například Kuzmišin (2009) uvádí:

- index podnikatelského prostředí (Podnikatelská aliance Slovenska),
- Doing Business (Světová banka),
- index vnímání korupce (Transparency International),
- agregátní indikátory správy a index zajištění státu (Institut Světové banky),
- index globální konkurenceschopnosti a index podnikové konkurenceschopnosti (Světové ekonomické fórum),
- index nepřehlednosti (Pricewaterhouse Coopers),
- index rizika správy akciových společností.

Světová banka vydává všeobecně respektovanou studii Doing Business která obsahuje žebříček zemí podle toho, jaké „přátelské“ podmínky pro podnikání vytváří². Pro investory je to podstatná informace o tom, jaké podmínky mohou očekávat ve 83 různých zemích světa. K měření těchto podmínek se používá 10 indikátorů, které prostředí hodnotí. Tyto indikátory jsou zaměřeny hlavně na relevantní omezení a regulace podnikání, nevyhodnocují podnikatelské prostředí dle makroekonomické stability, korupce, úrovně vzdělanosti pracovní síly apod. Data jsou testována a revidována a na průzkumu pracuje 8 000 místních expertů. Sledované indikátory zjednodušeně:

- podmínky pro nastartování podnikání – čas, náklady, minimální kapitál, potřebné procedury,
- obtížnost získání stavebního povolení – potřebné procedury, čas, náklady na získání stavebního povolení,
- zaměstnávání zaměstnanců – obtížnost zaměstnat pracovní sílu, nepružnost v pracovních vztazích,
- nákup a prodej majetku – čas a náklady spojené s nákupem a prodejem komerčních nemovitostí, potřebné procedury,
- možnost získání úvěru – právní předpisy, informovanost o úvěrech,
- ochrana investora,
- daňová zátěž – počet, čas na přípravu a vyplnění daňových přiznání, podíl celkové daňové zátěže na hrubém zisku,
- obchodování přes hranice – dokumenty, náklady a čas spojený s vývozem a dovozem
- efektivnost soudů při řešení obchodních sporů – procedury, náklady a čas na řešení obchodních sporů,
- proces ukončení podnikání,
- možnost napojení na elektřinu.

V rámci regionálního **hodnocení kvality podnikatelského prostředí** uvádí Viturka a kol. (2010) šestnáct faktorů, které rozdělil do šesti skupin:

- a) obchodní faktory - mají pro hodnocení největší význam a tvoří ji 4 faktory: blízkost trhů, koncentrace významných podniků, přítomnost zahraničních podniků, podpůrné služby,
- b) pracovní faktory tvoří tři faktory: dostupnost pracovních sil, kvalita pracovních sil a flexibilita pracovních sil,
- c) infrastrukturní faktory tvoří tři faktory: kvalita silnic a železnic, kvalita informačních a komunikačních technologií, blízkost mezinárodních letišť,
- d) lokální faktory tvoří faktor podnikové a znalostní báze a faktor asistence veřejné správy,

² ALTAXO, 2015. Hodnocení podnikatelského prostředí Světovou bankou. [online] 2017 [cit. 2016-11-28]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/hodnoceni-podnikatelskeho-prostredi-svetovou-bankou>

- e) cenové faktory vypovídají o úrovni poptávky a nabídky na relevantních trzích a zahrnují faktor ceny práce a faktor ceny nemovitostí,
- f) environmentální faktory vypovídají o specifických stránkách kvality života, které spoluvytvářejí podnikatelské prostředí a zahrnují faktor urbanistické a přírodní atraktivity území a faktor environmentální kvality území.

Viturka a kol. (2010) zvolili **komplexní přístup hodnocení kvality podnikatelského prostředí**, zohledňující rozvojové preference vybraných odvětví průmyslu a služeb tržního sektoru ekonomiky. Pro hodnocení kvality podnikatelského prostředí je nezbytné mít k dispozici relevantní odhady příslušných vah výrobních faktorů, které lze s potřebnou mírou objektivitu stanovit na základě kvalifikovaných mezinárodních průzkumů odpovídajících názorů potenciálních investorů a navazujících statistických a dalších analýz.

Výsledky analýz provedených v rámci České republiky vztahující se k dosavadní etapě ekonomického rozvoje, kterou lze charakterizovat jako rozvoj tažený investicemi /především zahraničními), jsou uvedeny v následující tabulce, sloupec váhy A. Původní hodnoty vah byly adaptovány na podmínky tzv. znalostní ekonomiky, pro kterou je signifikantní rozvoj tažený inovacemi – sloupec váhy B.

Tabulka 1: Faktory podnikatelského prostředí

faktory	typologické skupiny	váhy A	váhy B
nejvýznamnější faktory:		44	48
podnikatelská a znalostní báze	lokální faktory	9	11
dostupnost pracovních sil	pracovní faktory	10	10
blízkost trhů	obchodní faktory	9	9
koncentrace významných firem	obchodní faktory	9	9
kvalita pracovních sil	pracovní faktory	7	9
středně významné faktory:		37	35
cena nemovitostí	cenové faktory	7	7
kvalita silnic a železnic	infrastrukturní faktory	8	6
cena práce	cenové faktory	6	6
informační a komunikační technologie (ICT)	infrastrukturní faktory	6	6
podpůrné služby	obchodní faktory	6	5
urbanistická a přírodní atraktivita území	environmentální faktory	4	5
méně významné faktory:		19	17
přítomnost zahraničních firem	obchodní faktory	5	4
environmentální kvalita území	environmentální faktory	3	4
asistence veřejné správy	lokální faktory	4	3
blízkost mezinárodních letišť	infrastrukturní faktory	4	3
flexibilita pracovních sil	pracovní faktory	3	3

Zdroj: Viturka a kol. (2010, s. 20)



OTÁZKY

1. Okolí podniku lze definovat jako systém, který se skládá ze vzájemných propojených podsystémů, prvků a procesů.
2. Je okolí podniku tvořeno politicko-právními, ekonomickými, technologickými, ekologickými, sociálními, kulturními a etickými prvky?
3. Činitelé okolí podniku zahrnují ekonomické činitele, kde patří například úroveň vývoje ekonomiky státu, míra inflace, vývoj úrokové míry, úroveň minimální mzdy, systém sociálního zabezpečení, kvalita životního prostředí.
4. Tvoří vnější prostředí hlavně zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje, nazýváme je přímými faktory vnějšího prostředí?
5. Umožňuje cestovní ruch účast na cestovním ruchu i sociálně slabším a zdravotně znevýhodněným a tím ovlivňuje sociální prostředí?
6. Lze index vnímání korupce použít pro hodnocení podnikatelského prostředí?



ODPOVĚDI

1. ne, 2. ano, 3. ne, 4. ano, 5. ano, 6. ano.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Podnikatelské prostředí je nazýváno také jako okolí podniku, které definujeme jako systém, tvořený vzájemně propojenými podsystémy a prvky nebo jako svazek vnějších sil, faktorů a podmínek. Podnikatelské prostředí je souhrn podstatných vlivů působících jak na podnikatele, tak i na podnik a podnikání, zahrnuje vlivy, které působí na soustavnou činnost prováděnou podnikatelem nebo podnikem vlastním jménem a na jeho vlastní zodpovědnost za účelem zhodnocení podnikatelského potenciálu, např. v podobě dosaženého zisku. Okolí podniku tvoří několik prvků, autoři se v členění liší, jedná se o prvky: politické, právní, sociální, ekonomické, ekologické, geografické, etické, kulturně historické. Do podsystému okolí podniku patří trh práce, dodavatelé, kapitál a investoři, konkurence, zákazník, různé organizace a instituce.

Rozlišujeme vnitřní a vnější podnikatelské prostředí. Vnitřní podnikatelské prostředí je v pravomoci podnikatele. Vnější podnikatelské prostředí se člení na makroprostředí a mezoprostředí. Vnější prostředí podniku je tvořeno řadou faktorů. Členění vnějšího prostředí se u různých autorů liší a zahrnuje zejména politické, ekonomické, sociální, kulturní, technologické a ekologické prostředí, někteří autoři dodávají geografické a právní prostředí,

kteřá jsou detailněji specifikovány. Do ekonomického prostředí lze zařadit ekonomický růst, rozdělování bohatství společnosti, úroveň mezd, míru nezaměstnanosti, míru inflace, stabilitu měny a úrokovou míru, daňovou zátěž, ceny výrobních faktorů, odběratele, dodavatele i finanční instituce. Kvalitu podnikatelského prostředí lze hodnotit faktory rozdělenými do 6 skupin: obchodní, pracovní, infrastrukturní, lokální, cenové faktory a environmentální faktory.

2 PODNIKÁNÍ A PODPORA PODNIKÁNÍ V CESTOVNÍM RUCHU



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V průběhu studia kapitoly se studenti dozvědí základní pojmy související s podnikáním. Seznámí se s formami podnikatelských struktur, jako je například společnost s ručením omezeným, akciová společnost. Dále budou přiblíženy cíle, funkce a činnosti podniku v oblasti cestovního ruchu. Také budou popsány formy podpor podnikání v oblasti cestovního ruchu.



CÍLE KAPITOLY

Konkrétní výčet schopností, dovedností, kompetencí, které by měl student po prostudování kapitoly ovládat nebo dosáhnout:

- vymezit pojmy: podnik, podnikatel, podnikání,
 - vyjmenovat všeobecné a specifické znaky podniků cestovního ruchu,
 - rozlišit fyzickou a právnickou osobu,
 - charakterizovat jednotlivé typy podniků dle právních norem,
 - uvést klasifikaci podniků,
 - definovat cíle podniku a rozčlenit je podle kritérií,
 - popsat funkce a činnosti podniku v oblasti cestovního ruchu,
 - vysvětlit jaké formy podpory podnikání používají podniky cestovního ruchu.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Podnik, podnikatel, podnikání, obchodní závod, provozovna, obchodní firma, fyzická osoba, právnická osoba, živnost, koncese, osoba samostatně výdělečně činná, obchodní společnosti, členění podniku, cíl podniku, funkce podniku, činnosti podniku v cestovním ruchu, formy podpory podnikání, instituce na podporu podnikání.

2.1 Podnik a podnikání

Podnik ve smyslu definice evropského práva, Nařízení Komise 800/2008 ze dne 6. srpna 2008, kterým se v souladu s články 87 a 88 Smlouvy o ES prohlašují určité kategorie za slučitelné se společným trhem (obecné nařízení o blokových výjimkách): **Podnikem** se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.

DEFINICE PODNIKU



Podnik je každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu, je základním prvem národního hospodářství a tvoří jej (Vochozka, Mulač a kol, 2012, s. 35):

- hmotné složky podnikání (movitý a nemovitý majetek),
- osobní složky podnikání (zaměstnanci a zaměstnavatelé),
- nehmotné složky podnikání (obchodní jméno, patenty, licence, ochranné známky, know-how atd.).

Podnik je rovněž jako obecné označení ekonomicko-právního subjektu, jedná se o základní formu institucionálního uspořádání ekonomiky. Podnik se vyznačuje základními znaky: ekonomická samostatnost, právní subjektivita. Z ekonomického hlediska je podnik-firma označována jako subjekt, kde dochází k přeměně vstupů (výrobních faktorů, inputů) na výstupy (outputy, statky, produkty), tj. zboží a služby. Z právního hlediska byl dříve dle obchodního zákoníku podnik definován jako soubor hmotných, nehmotných, jakožto i osobních složek podnikání. Proto k podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají k tomuto účelu sloužit. Z právního pohledu je v současné době vymezen podnik, viz následující definice, odpovídající platným právním předpisům.

Podniky cestovního ruchu jsou podniky služeb zaměřené na uspokojování potřeb konečných spotřebitelů se specifiky ve sféře výroby a ve sféře oběhu. V porovnání s jinými podniky mají řadu charakteristik (Kučerová, Strašík a Šebová, 2010):

- poskytují relativně široký sortiment služeb (osobních, věcných, obchodních, apod.) v podmínkách často se měnící poptávky,
- intenzita poptávky po jejich službách se často mění v závislosti na jejich lokalizaci a sezóně,
- jejich kapacita, standard a komplexnost poskytovaných služeb ovlivňuje i lokalizaci (charakter rekreačního prostoru),

- mají vysoké nároky na lidské zdroje, poskytují pracovní místa i pro nekvalifikované pracovníky, osobní náklady tvoří vysoký podíl na jejich celkových nákladech,
- při poskytování služeb jsou omezené možnosti substituce lidské práce,
- mnohé z nich vyžadují vysoký podnikatelský kapitál a mají vysoký podíl dlouhodobého hmotného majetku (zejména hotelové, restaurační, lázeňské podniky), což ovlivňuje jejich ekonomiku.

Podnik lze vnímat jako koalici zainteresovaných stran (tzv. stakeholders), kdy se jedná o skupiny či osoby, které ovlivňují daný podnik nebo jsou jednáním podniku samy dotčeny. Jedná se o osoby nebo skupiny, které jsou dobrovolně nebo nedobrovolně vystaveny riziku spojenému s aktivitami podniku. Zainteresované strany sledují vlastní cíle a mají obvykle společný zájem, aby podnik dlouhodobě prosperoval. Cíl podniku by měl odrážet cílové představy jednotlivých zainteresovaných stran. Tyto strany se vzájemně doplňují, popř. působí navzájem proti sobě. Dle Hyršlové a Klečky (2008) patří mezi zainteresované strany, kromě vlastníků:

- zákazníci - tvorba hodnoty pro zákazníka a vytvoření dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody je jediným způsobem, který umožní podniku realizovat tržby,
- zaměstnanci - podnik musí tvořit také hodnotu pro zaměstnance, významná konkurenční výhoda spočívá ve vytvoření učící se organizace, zaměstnávající skupinu nejlepších dostupných spolupracovníků,
- věřitelé - poskytují podniku na určitou dobu kapitál, očekávají, že tento kapitál jim bude vrácen a navíc obdrží odpovídající výnos, který bude zohledňovat postoupené riziko,
- mezi zainteresované strany lze počítat: management, dodavatele, stát, místní a regionální správu. I tyto strany ovlivňují daný podnik nebo jsou jednáním podniku samy dotčeny.



DEFINICE PODNIKATELE

Občanský zákoník (č. 90/2012 Sb., občanský zákoník, platný od 1. 1. 2014), Díl 5 definuje podnikatele v § 420. **Podnikatel** je ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele. Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.

Za **podnikatele** se považuje podle § 421 uvedeného zákona osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění

podle jiného zákona. Podnikatel, který nemá obchodní firmu, právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem; připojí-li k němu dodatky charakterizující blíže jeho osobu nebo **obchodní závod**, nesmí být klamavé. Podnikatel sám rozhoduje o době a místě výkonu činnosti, organizaci práce a musí finančně sám zajišťovat chod podniku. Podnikatel provádí svoji činnost pod vlastním jménem a je-li zapsán do obchodního rejstříku, pod názvem firmy. Podnikatel (fyzická osoba) ručí za všechny závazky plynoucí z podnikání celým svým majetkem.

Obecné rysy podnikatele vymezuje Veber, Srpová a kol. (2008), kteří mezi typické rysy podnikatele řadí: aspekt dlouhodobosti, podnikavost, motivaci, inovaci a atraktivitu, podstupování rizika a dobrý zdravotní stav. Autoři uvádějí také typické rysy úspěšného podnikatele, které by měl ve své každodenní činnosti uplatňovat (pokud má být jeho osobní přínos hnací silou úspěšného rozvoje podniku), jedná se o: vytrvalost, sebedůvěru, odpovědnost, informovanost, iniciativu, monitoring a využití příležitostí a svých silných stránek, koncepce cena – kvalita – flexibilita, úsilí o úspěch, racionální chování, respektování okolní reality.

Pojem podnik se v občanském zákoníku nepoužívá, používá se pojem **obchodní závod** nebo provozovna, společnost. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) používá pojem společnost, obchodní korporace komanditní společnost.

DEFINICE OBCHODNÍHO ZÁVODU



Obchodní závod (závod dle § 502 občanského zákoníku) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.

DEFINICE RODINNÉHO ZÁVODU



Rodinný závod (§ 700 občanského zákoníku) je závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.

Podnikatele zavazuje i jednání jiné osoby v jeho **provozovně** (§ 430 občanského zákoníku), pokud byla třetí osoba v dobré víře, že jednající osoba je k jednání oprávněna. V § 1955 Místo plnění je uvedeno: Vznikl-li závazek při provozu **závodu**, plní se dluh v místě závodu. To platí obdobně, vznikl-li závazek při provozu **provozovny**.

Sídlo podnikatele (§ 429 občanského zákoníku) se určí adresou zapsanou ve veřejném rejstříku. Nezapíše-li se fyzická osoba jako podnikatel do veřejného rejstříku, je jeho sídlem místo, kde má hlavní obchodní závod, popřípadě kde má bydliště. Uvádí-li podnikatel jako své sídlo jiné místo než své sídlo skutečné, může se každý dovolat i jeho skutečného sídla. **Zastoupení podnikatele** je vymezeno v § 430 občanského zákoníku. Pověří-li podnikatel někoho při provozu obchodního závodu určitou činností, zastupuje tato osoba podnikatele ve všech jednáních, k nimž při této činnosti obvykle dochází. Podnikatele zavazuje i jednání jiné osoby v jeho provozovně, pokud byla třetí osoba v dobré víře, že jednající osoba je k jednání oprávněna. Překročí-li zástupce podnikatele zástupčí oprávnění, podnikatele právní jednání zavazuje; to neplatí, věděla-li třetí osoba o překročení nebo musela-li o něm vědět vzhledem k okolnostem případu.

Podnikatel může podnikat v různých odvětvích. Nalezneme řadu podnikání a některé se shodují v tom, že podnikání je jednání, u kterého se projevují určité společné rysy jako: novost, organizování, kreativita, blahobyt či bohatství, přejímání rizika. Existují bariéry v podnikání. Vnitřní bariéry může člověk ovlivnit a jedná se o neochotu podnikat, skutečnost, že člověk neumí podnikat nebo že nemůže podnikat. Oproti tomu externí bariéry člověk nemůže ovlivnit a jsou to například tržní bariéry (trh, na kterém by mohl prodávat, je nasycený nebo neexistuje), legislativní bariéry (produkce může být zakázána nebo omezena), regionální bariéry (některé produkty nejsou v určitých regionech prodejné) a sociální bariéry (pro určitou vrstvu obyvatel může být produkt nepřijatelný nebo si jej nemohou dovolit koupit, apod.).



DEFINICE PODNIKATELE

V občanském zákoníku (§421) je ve vymezení pojmu podnikatel vymezeno i podnikání. Podnikatelem je osoba, která má k **podnikání** živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona. Podnikatel, který nemá obchodní firmu, právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem; připojí-li k němu dodatky charakterizující blíže jeho osobu nebo obchodní závod, nesmí být klamavé.

Podnikání představuje soustavnou nepřetržitou činnost, vykonávanou s vidinou, že bude vykonávána i nadále. Nejedná se o činnost náhodnou, nahodilou nebo příležitostnou. Za soustavnou se považuje i činnost vykonávanou ve volném čase nebo pouze v určitém ročním období, nebo několikrát do roka se záměrem ji opakovat. Samostatnost znamená, že osoba, která činnost provozuje, může sama rozhodovat o době a místě výkonu činnosti

a organizaci práce podle své vlastní svobodné úvahy a volby. Osoba provozující samostatnou činnost ji musí finančně sama zajišťovat, sama čerpat a sama rozhodovat o použití zisku z činnosti. Hlavním cílem podnikání je dosažení zisku. Podnikání je ale i hospodaření se ztrátou. Smyslem podnikání je neustálý růst hodnoty firmy, což prakticky není možné bez dosahování zisku (viz <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>).

Důvody zahájení podnikání se mohou lišit a jsou různorodé. Přehled typických důvodů podnikání prezentují Veber, Srpová a kol. (2008, s. 54-56): sebezáchovný přístup k podnikání, romantický přístup k podnikání, podnikatel rozsévač, podnikání zkusmo, rentiérské podnikání, podnikání vyslanců, exkluzivní podnikání, expanzivní podnikání, podnikání jako poslání a tiché podnikání.

DEFINICE PODNIKAVOSTI I



Podnikavost je schopnost vidět příležitost a schopnost tuto příležitost využít a chápeme ji jako dovednost (talent), která je užitečná a nepochybně i žádaná také u zaměstnanců. Obecně je podnikavý člověk ten, kdo má smysl pro iniciativu a podnikavost. V doporučení Evropského parlamentu a Rady o klíčových schopnostech pro celoživotní učení z roku 2006 nalezneme kompetenci nazvanou smysl pro iniciativu a podnikavost. Tímto smyslem se rozumí schopnost převádět myšlenky do praxe, která předpokládá tvořivost, schopnost zavádět novinky, nést rizika, plánovat a řídit projekty s cílem dosáhnout určitých cílů. (Marešová, Rudolf a Hladík, 2014).

DEFINICE PODNIKAVOSTI II



Podnikavost. Úspěch v podnikání je spojen s vhodným podnikatelským záměrem a jeho prosazením do praxe. Důležitou vlastností člověka je být podnikavý, tzn. mít určité dispozice a vlastnosti (Veber, Srpová a kol., 2010, s. 60).

Společné jmění k podnikání jednoho z manželů upravuje § 715 občanského zákoníku, přesahuje-li majetková hodnota toho, co má být použito, míru přiměřenou majetkovým poměrům manželů, vyžaduje se při prvním takovém použití souhlas druhého manžela, má-li být součástí společného jmění použita k podnikání. Byl-li druhý manžel opomenut, může se dovolat neplatnosti takového jednání.



DEFINICE OBCHODNÍ FIRMY

Obchodní firma je dle § 423 občanského zákoníku jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel nesmí mít víc obchodních firem. Ochrana práv k obchodní firmě náleží tomu, kdo ji po právu použil poprvé. Obchodní firma nesmí být zaměnitelná s jinou obchodní firmou ani nesmí působit klamavě. § 425 je dán zápis do obchodního rejstříku. Člověk se zapíše do obchodního rejstříku pod obchodní firmou tvořenou zpravidla jeho jménem. Změní-li se jeho jméno, může používat v obchodní firmě i nadále své dřívější jméno; změnu jména však uveřejní. Zapíše-li se člověk do obchodního rejstříku pod jinou obchodní firmou než pod svým jménem, musí být zřejmé, že nejde o obchodní firmu právnické osoby.

Je-li více **obchodních závodů** několika podnikatelů spojeno do podnikatelského seskupení, viz § 426 občanského zákoníku, mohou jejich jména nebo obchodní firmy obsahovat shodné prvky; veřejnost však musí být schopna je odlišit.

Společnost podle § 2716 občanského zákoníku vzniká, zaváže-li se smlouvou několik osob sdružit jako společníci za společným účelem činnosti nebo věc. Bylo-li ujednáno sdružení majetku, vyžaduje se k platnosti smlouvy soupis vkladů společníků jimi podepsaný. Má se za to, že sdruženo bylo jen to, co uvádí soupis. Vkládá-li společník do společnosti věc (§ 2717 občanského zákoníku), použijí se přiměřeně ustanovení o koupi; vkládá-li však jen právo věc užívat, použijí se přiměřeně ustanovení o nájmu, a vkládá-li právo věc požívat, použijí se přiměřeně ustanovení o pachtu. Zavazuje-li se společník k činnosti pro společnost, použijí se přiměřeně ustanovení o díle, nebo o příkazu. Dle § 2720 občanského zákoníku společník, který se zavázal přispět společnému účelu jen činností, má právo na podíl na zisku a právo užívat věci vložené do společnosti, nemá však právo tyto věci požívat, ani se nestává spoluvlastníkem podle § 2719 odst. 1 občanského zákoníku. Společník může dle § 2739 občanského zákoníku ze společnosti vystoupit, a to i bylo-li trvání společnosti ujednáno na dobu určitou; ne však v nevhodné době nebo k újmě ostatních společníků. Z vážných důvodů však může vystoupit kdykoli, a to i když byla dohodnuta výpovědní doba.

Společnost zaniká (§ 2744 občanského zákoníku), dohodnou-li se o tom společníci, splní-li se podmínky ujednané ve společenské smlouvě, uplyne-li doba, na kterou byla společnost ujednána, dosáhne-li se účelu, k němuž byla společnost zřízena, anebo stane-li se tento účel nemožným.

Podnikání je charakterizováno několika **podstatnými rysy** (Synek, Kislingerová a kol., 2010, s. 3, 4):

- základním motivem je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, což znamená dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady,
- zisk se docíluje uspokojováním potřeb zákazníků, kdy v centru pozornosti jsou jejich zájmy, požadavky, potřeby, preference, apod.,

- potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svým zbožím a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit riziku. Snahou podnikatele je sledovat takovou strategii a politiku, která by snížila riziko na přijatelnou úroveň, což závisí na konkrétních okolnostech, předmětu podnikání, okolí i na osobním založení podnikatele. Jako obecná tendence se považuje snaha většiny podnikatelských subjektů o minimalizaci rizika,
- pro podnikání je charakteristické, že podnikatel vkládá na počátku do svého podnikání kapitál, a to vlastní nebo vypůjčený. Velikost kapitálu je diferencovaná a závisí na předmětu i rozsahu podnikání, cílem je zhodnocení zejména vlastního kapitálu a zvyšování hodnoty firmy. Pokud by se kapitál nezhodnocoval, popřel by se tím vlastní smysl podnikání,
- zisková orientace podniku by však neměla zamlžovat společenské poslání podniku, jímž je služba zákazníkovi a všem ostatním, kteří jsou s vývojem podniku spjatí (okolí podniku).

Podle Smetany a Krátké (2009) má **podnikání v hotelnictví a gastronomii** mnohé znaky shodné s podnikáním v ostatních činnostech, ale v některých oblastech má svá specifika. Základním shodným znakem je, že podnikatel na sebe bere určitou míru rizika za vložený kapitál. Podnikání v hotelnictví a gastronomii je náročné na finanční kapitál a jeho návratnost je delší. Velký počet malých provozních jednotek vyvolává vyšší potřebu pracovníků a je příčinou vyšších nákladů na zabezpečení provozu. Služby ve zkoumané oblasti poskytují podniky cestovního ruchu. Každý podnik, který se na trhu vyskytuje, by měl mít vlastní podnikatelský záměr, podle něhož se podnikatel řídí. Podnikání v hotelnictví a stravování zahrnuje: stravovací služby, společensko-zábavní služby, ubytovací a hotelové služby, cateringové služby.

Kučerová a Šmardová (2016) uvádějí jak **všeobecné znaky podniku** (právní subjektivita, rentabilita, kombinace výrobních faktorů, dostatečné vybavení finančním kapitálem), tak i **specifické znaky podniků cestovního ruchu**, mezi které zařazují tyto charakteristiky:

- poskytují relativně široký sortiment služeb v podmínkách často se měnící poptávky,
- intenzita poptávky po jejich službách se často mění v závislosti na lokalizaci a sezóně,
- jejich kapacitu, standard a komplexnost poskytování služeb ovlivňuje i lokalizace,
- mají vysoké nároky na lidské zdroje, poskytují pracovní místa i pro nekvalifikované pracovníky, osobní náklady tvoří velký podíl jejich celkových nákladů,
- při poskytování služeb jsou omezeny možnostmi substituce lidské práce,
- mnohé z nich vyžadují vysoký podnikatelský kapitál a mají vysoký podíl dlouhodobého hmotného majetku (zejména hotelově restaurační a lázeňské podniky), což ovlivňuje jejich ekonomiku,
- působí na vysoce konkurenčním trhu a úspěšnost jejich podnikání často závisí na jejich schopnosti spolupracovat se subjekty zainteresovanými na rozvoji cestovního ruchu v cílovém místě,

- produkty a služby, které jsou výsledkem jejich činnosti, předávají zejména konečným spotřebitelům, přičemž se spotřebitel sám výrazně podílí na zabezpečování kvality služeb,
- přibližně 90 % cestovních kanceláří na Slovensku patří do kategorie malých a středních podniků,
- 99,5 % podniků s převažujícím předmětem činnosti poskytování ubytovacích a stravovacích služeb patřilo v roce 2014-2015 do kategorie malých podniků do 49 zaměstnanců.

Předmět činnosti podniků cestovního ruchu se liší podle oblasti podnikání a jedná se o:

- poskytování ubytovacích služeb,
- poskytování stravovacích služeb,
- služby cestovních kanceláří jako je doprava, ubytování a další služby, například, stravování, zajištění průvodce, kulturní program, sportovní program, rekreační program, apod.

2.2 Formy podnikatelských struktur

Na území České republiky lze uskutečňovat podnikatelskou činnost dvěma způsoby, a to jako:

- fyzická osoba, dle živnostenského zákona (viz výše) nebo
- právnická osoba – ve formách daných občanským zákoníkem (např. akciová společnost, společnost s ručením omezeným, nadace, apod.).

Fyzická osoba, která chce začít podnikat, musí splnit všeobecné podmínky pro provozování živnosti a zvláštní podmínky provozování živnosti podle zvoleného druhu podnikání. Podle živnostenského zákona se za českou osobu považuje fyzická osoba s bydlištěm nebo právnická osoba se sídlem na území ČR. Bydlištěm na území ČR se pro účely tohoto zákona rozumí místo trvalého pobytu na jejím území.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů³, § 5 vymezuje **subjekty oprávněné provozovat živnost**. Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené tímto zákonem (podnikatel); státní povolení k provozování živnosti (koncese) se vyžaduje jen v případech vymezených tímto zákonem. Fyzická osoba, která nemá bydliště na území ČR, nebo právnická osoba, která nemá sídlo na území ČR (zahraniční osoba), může na území ČR provozovat živnost za stejných podmínek a ve stejném rozsahu jako česká osoba, pokud z tohoto nebo zvláštního zákona nevyplývá něco jiného. Zahraniční fyzická osoba, která hodlá na

³ MPO ČR, 2017. Zákon o živnostenském podnikání. [online] 2017 [cit. 2017-11-2]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pravni-predpisy/2017/10/ZZ_UPLNE_ZNENI_k_30_9_2017_WEB.pdf

území ČR provozovat živnost a která má podle zvláštního zákona povinnost mít pro pobyt na území ČR povolení, musí k ohlášení živnosti a k žádosti o koncesi doložit doklad prokazující udělení víza k pobytu nad 90 dnů nebo povolení k dlouhodobému pobytu. Fyzická osoba, již byl udělen azyl nebo doplňková ochrana, a její rodinní příslušníci mohou provozovat živnost za stejných podmínek jako občan ČR. Zvláštností živnostenského zákona je to, že živnost vymezuje negativně a uvádí, co živností není. Živností je:

- soustavná činnost provozovaná samostatně,
- vlastním jménem, na vlastní odpovědnost,
- za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem.

Všeobecnými podmínkami provozování živnosti fyzickými osobami, pokud tento zákon nestanoví jinak, jsou dle § 6 (živnostenský zákon):

- a) plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti a
- b) bezúhonnost.

Za bezúhonnou se pro účely tohoto zákona nepovažuje osoba, která byla pravomocně odsouzena pro trestný čin spáchaný úmyslně, jestliže byl tento trestný čin spáchan v souvislosti s podnikáním, anebo s předmětem podnikání, o který žádá nebo který ohlašuje, pokud se na ni nehledí, jako by nebyla odsouzena. Bezúhonnost se prokazuje u občanů České republiky výpisem z evidence Rejstříku trestů a u osob, které jsou občany jiného členského státu Evropské unie, doklady podle § 46 odst. 1 písm. a).

Zvláštními podmínkami provozování živnosti (§ 7 živnostenského zákona) jsou odborná nebo jiná způsobilost, pokud je tento zákon nebo zvláštní předpisy vyžadují. V případě změny nebo doplnění požadavků na odbornou způsobilost po vzniku živnostenského oprávnění se nepožaduje prokázání praxe u podnikatele, kterému trvá živnostenské oprávnění pro provozování dotčené živnosti, a u osoby, která vykonává funkci odpovědného zástupce pro dotčenou živnost, jestliže ji vykonávala již před touto změnou.

Nelze-li odbornou nebo jinou způsobilost prokázat dokladem vydaným jedné fyzické osobě, lze odbornou způsobilost prokázat dokladem vydaným podnikateli příslušným odborným orgánem v souladu se zvláštními předpisy. Pokud je v rámci odborné způsobilosti vyžadována praxe v oboru, rozumí se jí výkon odborných činností, náležejících do oboru nebo příbuzného oboru živnosti, osobou samostatně výdělečně činnou v oboru nebo v příbuzném oboru na základě příslušného oprávnění k podnikatelské činnosti, osobou pověřenou vedením závodu nebo organizační složky závodu, odpovědným zástupcem, osobou bezprostředně odpovědnou za řízení činnosti, která je předmětem živnosti, nebo osobou vykonávající samostatné odborné práce, odpovídající oboru živnosti, v pracovněprávním vztahu, služebním, členském nebo obdobném poměru (dále jen „pracovněprávní vztah“).

Dobou praxe se rozumí doba výkonu odborných činností konaných v pracovním poměru po stanovenou týdenní pracovní dobu nebo souměřitelná doba výkonu těchto činností

konaných v pracovním poměru po kratší pracovní dobu nebo v jiném pracovněprávním vztahu nebo s tím souměřitelná doba výkonu odborných činností osobou samostatně výdělečně činnou, osobou pověřenou vedením závodu nebo organizační složky závodu nebo odpovědným zástupcem. Za příbuzné obory se považují obory, které užívají stejných nebo podobných pracovních postupů a odborných znalostí.

Odbornou způsobilost (§ 7 živnostenského zákona) může občan ČR nebo jiného členského státu EU prokázat též doklady o odborné kvalifikaci, které osvědčují, že předmětnou činnost vykonával v jiném členském státě EU:

- a) po dobu 6 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, přičemž výkon činnosti nesmí být ukončen více než 10 let před ohlášením živnosti nebo podáním žádosti o koncesi,
- b) po dobu 3 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, je-li držitelem dokladu o dosažené kvalifikaci vydaného nebo uznaného příslušným orgánem nebo institucí členského státu a potvrzujícího nejméně tříleté vzdělání a přípravu, které jej odborně připravují pro výkon předmětné činnosti v členském státě původu,
- c) po dobu 4 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, je-li držitelem dokladu o dosažené kvalifikaci vydaného nebo uznaného příslušným orgánem nebo institucí členského státu a potvrzujícího nejméně dvouleté vzdělání a přípravu, které jej odborně připravují pro výkon předmětné činnosti v členském státě původu,
- d) po dobu 3 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba, prokáže-li, že vykonával předmětnou činnost nejméně 5 let v pracovněprávním vztahu, přičemž výkon činnosti nesmí být ukončen více než 10 let před ohlášením živnosti nebo podáním žádosti o koncesi,
- e) po dobu 5 po sobě jdoucích let ve vedoucím postavení, z toho nejméně 3 roky v odborné funkci s odpovědností za nejméně jedno oddělení závodu, je-li držitelem dokladu o dosažené kvalifikaci vydaného nebo uznaného příslušným orgánem nebo institucí členského státu a potvrzujícího nejméně tříleté vzdělání a přípravu, které jej odborně připravují pro výkon předmětné činnosti v členském státě původu,
- f) po dobu 5 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, přičemž výkon činnosti nesmí být ukončen více než 10 let před ohlášením živnosti nebo podáním žádosti o koncesi,
- g) po dobu 3 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, prokáže-li, že vykonával předmětnou činnost nejméně 5 let v pracovněprávním vztahu, přičemž výkon činnosti nesmí být ukončen více než 10 let před ohlášením živnosti nebo podáním žádosti o koncesi,
- h) po dobu 5 po sobě jdoucích let v pracovněprávním vztahu, je-li držitelem dokladu o dosažené kvalifikaci vydaného nebo uznaného příslušným orgánem nebo institucí členského státu a potvrzujícího nejméně tříleté vzdělání a přípravu, které jej odborně připravují pro výkon předmětné činnosti v členském státě původu,

- i) po dobu 6 po sobě jdoucích let v pracovněprávním vztahu, je-li držitelem dokladu o dosažené kvalifikaci vydaného nebo uznaného příslušným orgánem nebo institucí členského státu a potvrzujícího nejméně dvouleté vzdělání a přípravu, které jej odborně připravují pro výkon předmětné činnosti v členském státě původu,
- j) po dobu 3 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, přičemž výkon činnosti nesmí být ukončen více než 10 let před ohlášením živnosti nebo podáním žádosti o koncesi,
- k) po dobu 2 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, je-li držitelem dokladu o dosažené kvalifikaci vydaného nebo uznaného příslušným orgánem nebo institucí členského státu a potvrzujícího vzdělání a přípravu, které jej odborně připravují pro výkon předmětné činnosti v členském státě původu,
- l) po dobu 2 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, prokáže-li, že vykonával předmětnou činnost nejméně 3 roky v pracovněprávním vztahu, přičemž výkon činnosti nesmí být ukončen více než 10 let před ohlášením živnosti nebo podáním žádosti o koncesi, nebo
- m) po dobu 3 po sobě jdoucích let v pracovněprávním vztahu, je-li držitelem dokladu o dosažené kvalifikaci vydaného nebo uznaného příslušným orgánem nebo institucí členského státu a potvrzujícího vzdělání a přípravu, které jej odborně připravují pro výkon předmětné činnosti v členském státě.

Živnosti se člení dle § 9 (živnostenský zákon) na:

- a) **ohlašovací**, které při splnění stanovených podmínek smějí být provozovány na základě ohlášení,
- b) **koncesované**, které smějí být provozovány na základě koncese.

Ohlašovacími živnostmi jsou (§ 19 živnostenského zákona):

- a) **živnosti řemeslné**, je-li podmínkou provozování živnosti odborná způsobilost uvedená v § 21 a 22,
- b) **živnosti vázané**, je-li podmínkou provozování živnosti odborná způsobilost uvedená v příloze č. 2 k tomuto zákonu, není-li dále stanoveno jinak,
- c) **živnost volná**, u které není jako podmínka provozování živnosti odborná způsobilost stanovena.

Živnosti koncesované (§ 26 živnostenského zákona) jsou uvedeny v příloze živnostenského zákona, např. k nim patří výroba a úprava kvasného lihu, konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápojů, výroba a zpracování paliv a maziv a distribuce pohonných hmot, silniční motorová doprava, provozování cestovní kanceláře, apod.

Orieška (2010) uvádí příklady živností, kdy ohlašovací živnosti se člení na řemeslné (mezi ně patří např. hostinská činnost), vázané (průvodcovská činnost horská, vodní záchranná služba) a volné (ubytovací služby, provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu).

Oprávnění provozovat živnost (živnostenské oprávnění, (§ 10 živnostenského zákona) vzniká s výjimkou uvedenou v odstavci 5, právnickým osobám již zapsaným do obchodního rejstříku, právnickým osobám, které se do obchodního rejstříku nezapisují, a fyzickým osobám:

- a) u ohlašovacích živností dnem ohlášení; to však neplatí v případech uvedených v § 47 odst. 5 větě druhé, § 47 odst. 6 až 8,
- b) u koncesovaných živností dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese; to neplatí v případě uvedeném v § 54 odst. 3.

Právnickým osobám vzniklým podle zvláštního právního předpisu, které se zapisují do obchodního rejstříku až po jejich vzniku, vzniká živnostenské oprávnění podle odstavce 1 písmen a) a b).

Podnikatel prokazuje své živnostenské oprávnění:

- a) výpisem ze živnostenského rejstříku,
- b) do vydání výpisu stejnopisem ohlášení s prokázaným doručením živnostenskému úřadu, a to i prostřednictvím kontaktního místa veřejné správy nebo živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Proto jako živnostník vystupujete pod svým jménem a ručí za své podnikatelské aktivity celým svým majetkem.
- c) pravomocným rozhodnutím o udělení koncese.

Živnosti lze provozovat prostřednictvím **odpovědného zástupce** (§ 11 živnostenského zákona), odpovědný zástupce je fyzická osoba ustanovená podnikatelem, která odpovídá za řádný provoz živnosti a za dodržování živnostenskoprávních předpisů a je k podnikateli ve smluvním vztahu. Nikdo nemůže být stanoven jako odpovědný zástupce pro více než jednoho podnikatele. Živnost je prostor, ve kterém je živnost provozována. Živnost může být provozována i v provozovně nebo ve více provozovnách.

Živnostenský úřad **zruší živnostenské oprávnění**, jestliže:

- a) podnikatel již nesplňuje podmínky podle § 6 odst. 1 písm. a) nebo b), živnostenského zákona,
- b) nastanou překážky podle § 8 živnostenského zákona, nejedná-li se o překážku podle § 8 odst. 5 u živnosti volné,
- c) podnikatel o to požádá, nebo
- d) podnikatel neprokáže právní důvod užívání prostor podle § 31 živnostenského zákona.

Živnostenský úřad může **živnostenské oprávnění zrušit** nebo v odpovídajícím rozsahu provozování živnosti pozastavit, jestliže podnikatel závažným způsobem porušil nebo porušuje podmínky stanovené rozhodnutím o udělení koncese, tímto zákonem nebo zvláštními právními předpisy. Živnostenský úřad (§ 59 živnostenského zákona) je oprávněn uložit podnikateli provozujícímu cestovní agenturu nebo cestovní kancelář **zákaz protiprávního jednání při provozování těchto živností**, které porušuje nebo může porušit společný

zájem spotřebitelů, a kterého se dopustil na území EU nebo v jiném státě tvořícím Evropský hospodářský prostor. Porušení tohoto zákazu je důvodem pro zrušení nebo pozastavení živnostenského oprávnění.

Podle Vochozky, Mulače a kol. (2012) jsou podnikající osoby zákonem označovány jako **OSVČ** (osoby samostatně výdělečně činné). Za OSVČ se podle zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů, považuje osoba, která vykonává samostatnou výdělečnou činnost, nebo spolupracuje při výkonu samostatné výdělečné činnosti, pokud podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, lze na ni rozdělovat příjmy dosažené výkonem této činnosti a výdaje vynaložené na jejich dosažení, zajištění a udržení, ukončila povinnou školní docházku a dosáhla aspoň 15 let věku (ČSSZ, 2015). Za výkon samostatné výdělečné činnosti na území České republiky se považuje výkon samostatné výdělečné činnosti konané jak na území České republiky, tak mimo území České republiky, pokud je vykonávána na základě oprávnění k výkonu takové činnosti vyplývajícího z českých právních předpisů. Česká správa sociálního zabezpečení definuje druhy OSVČ, kdy výkonem samostatné výdělečné činnosti se rozumí:

- podnikání v zemědělství, je-li fyzická osoba provozující zemědělskou výrobu evidována podle zvláštního zákona,
- provozování živnosti na základě oprávnění provozovat živnost podle zvláštního zákona,
- činnost společníka veřejné obchodní společnosti nebo komplementáře komanditní společnosti vykonávaná pro tuto společnost, výkon umělecké nebo jiné tvůrčí činnosti na základě autorskoprávních vztahů (s účinností od 1. 1. 2009 je výkon umělecké nebo jiné tvůrčí činnosti na základě autorskoprávních vztahů považován za výkon samostatné výdělečné činnosti vždy a nepodléhá režimu soustavnosti).
Za samostatnou výdělečnou činnost se nepovažuje činnost, z níž příjmy jsou samostatným základem daně z příjmů fyzických osob pro zdanění zvláštní sazbou daně, ovšem za předpokladu, že se jedná o příjmy autorů za příspěvky do novin, časopisů, rozhlasu nebo televize plynoucí ze zdrojů na území České republiky za předpokladu, že jde o příjmy uvedené v ust. § 7 odst. 2 písm. a) ZDAP, ale úhrn těchto příjmů od téhož plátce nepřesáhl v kalendářním měsíci 10 000 Kč. Za samostatnou výdělečnou činnost se rovněž nepovažují příjmy z užití nebo poskytnutí práv z průmyslového vlastnictví.
- výkon jiné činnosti konané výdělečně na základě oprávnění podle zvláštních předpisů. Vždy se za výkon takovéto činnosti považuje činnost znalců, tlumočnicků, zprostředkovatelů kolektivních sporů, zprostředkovatelů kolektivních a hromadných smluv podle autorského zákona, rozhodce podle zvláštních právních předpisů a správce konkursní podstaty (insolvenčního správce), včetně předběžného správce, zvláštního správce a vyrovnacího správce.
- výkon činnosti mandátáře konané na základě mandátní smlouvy uzavřené podle obchodního zákoníku. Za samostatnou výdělečnou činnost se považuje činnost mandátáře konaná na základě mandátní smlouvy uzavřené podle obchodního zákoníku. Podmínkou zde je, že tyto činnosti jsou konány mimo vztah zakládající účast na

nemocenském pojištění, a jde-li o činnost mandátáře, také to, že mandátní smlouva nebyla uzavřena v rámci jiné samostatné výdělečné činnosti. S účinností od 1. 1. 2014 se za samostatnou výdělečnou činnost považuje i výkon činnosti příkazníka konané na základě příkazní smlouvy uzavřené podle Nového občanského zákoníku. Podmínky samostatné výdělečné činnosti příkazníka jsou shodné jako pro výkon činnosti mandátáře.

- výkon jiných činností, vykonávaných vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení příjmu. Od 1. 1. 2009 tato činnost nepodléhá režimu soustavnosti. Za osoby vykonávající tuto činnost lze např. považovat sportovce, kteří svou činnost nekonají na základě živnostenského oprávnění. Za výkon samostatné výdělečné činnosti se však nepovažuje pronájem nemovitostí a movitých věcí.

Pro všechny druhy výkonu činnosti platí, že jsou považovány za výkon samostatné výdělečné činnosti, pokud se příjmy dosažené jejich výkonem považují podle zákona o daních z příjmů za příjmy ze samostatné činnosti (tj. dle § 7 zákona č. 586/1992 Sb.).

PRÁVNICKÁ OSOBA

Vymezení právnické osoby nalezneme v právních předpisech: zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících.



DEFINICE PRÁVNICKÉ OSOBY

Právnická osoba je definována v § 118 až 488 občanského zákoníku. Dle § 122 lze právnickou osobu ustavit zakladatelským právním jednáním, zákonem, rozhodnutím orgánu veřejné moci, popřípadě jiným způsobem, který stanoví jiný právní předpis. Zakladatelské právní jednání určí alespoň název, sídlo právnické osoby, předmět činnosti, jaký má právnická osoba statutární orgán a jak se vytváří, nestanoví-li to zákon přímo. Určí též, kdo jsou první členové statutárního orgánu. Pro zakladatelské právní jednání se vyžaduje písemná forma. Více zakladatelů zakládá právnickou osobu přijetím stanov nebo uzavřením jiné smlouvy. Právnická osoba vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Právnická osoba si tvoří orgány o jednom členu (individuální) nebo o více členech (kolektivní). Právnická osoba se zrušuje právním jednáním, uplynutím doby, rozhodnutím orgánu veřejné moci nebo dosažením účelu, pro který byla ustavena, a z dalších důvodů stanovených zákonem.

Dle § 168 občanského zákoníku rozhoduje o dobrovolném **zrušení právnické osoby** její příslušný orgán. Po zrušení právnické osoby se vyžaduje její likvidace, ledaže celé její jmění nabývá právní nástupce, nebo stanoví-li zákon jinak. Neplatí-li z právního jednání o zrušení právnické osoby, zda je rušena s likvidací nebo bez likvidace, platí, že je zrušena

s likvidací. Právnícká osoba zapsaná do veřejného rejstříku zaniká dnem výmazu z veřejného rejstříku. Právnícká osoba, která nepodléhá zápisu do veřejného rejstříku, zaniká skončením likvidace.

Mezi **právnícké osoby patří obchodní společnosti**, kdy dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech § 1 - Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti (společnost) a družstva. Společnostmi jsou:

- veřejná obchodní společnost a
- společnost (osobní společnost),
- společnost s ručením omezeným a
- akciová společnost (kapitálová společnost),
- evropská společnost a
- evropské hospodářské zájmové sdružení.

**Obchodní
společ-
nosti**

Bliže budou specifikovány pouze vybrané obchodní společnosti.

Založení obchodní korporace je upraveno v § 8. Obchodní korporace se zakládá společenskou smlouvou. **Společenská smlouva**, kterou se zakládá kapitálová společnost, vyžaduje formu veřejné listiny. Společenská smlouva, kterou se zakládá družstvo podle tohoto zákona, se uzavírá přijetím ustavující schůze. Připouští-li právní předpis, aby společnost založil jediný zakladatel, zakládá se **zakladatelskou listinou** pořízenou ve formě veřejné listiny. Kapitálovou společnost může založit jediný zakladatel.

Vkladem je peněžní vyjádření hodnoty předmětu vkladu do základního kapitálu obchodní korporace. U akciové společnosti se vklad označuje jako jmenovitá nebo účetní hodnota akcie. Předmětem vkladu je věc, kterou se společník nebo budoucí společník zavazuje vložit do obchodní korporace za účelem nabytí nebo zvýšení účasti v ní. Vkladovou povinnost lze splnit splacením v penězích nebo vnesením jiné penězi ocenitelné věci. **Základní kapitál** obchodní korporace je souhrn všech vkladů. Každý společník může mít pouze 1 podíl v téže obchodní korporaci; to neplatí pro účast v kapitálové společnosti a podíl komanditisty. Společník, který má většinu hlasů plynoucích z účasti v obchodní korporaci, je většinový společník a obchodní korporace, ve které tuto většinu má, je obchodní korporace s většinovým společníkem. Podíl na zisku se stanoví na základě řádné nebo mimořádné účetní závěrky schválené nejvyšším orgánem obchodní korporace. Lze jej rozdělit pouze mezi společníky, ledaže společenská smlouva určí jinak. O vyplacení podílu na zisku rozhoduje statutární orgán.

Nejvyšším **orgánem** (dle § 44) v osobní společnosti jsou všichni její společníci, v kapitálové společnosti valná hromada a v družstvu členská schůze. Kontrolním orgánem obchodní korporace se pro potřeby tohoto zákona rozumí dozorčí rada, kontrolní komise nebo jiný obdobný orgán. Statutárním orgánem osobní společnosti je každý její společník. Statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným je každý jednatel, ledaže společenská smlouva určí, že více jednatelů tvoří kolektivní orgán.

Právnícká osoba se zrušuje:

- právním jednáním,
- uplynutím doby,
- rozhodnutím orgánu veřejné moci,
- dosažením účelu, pro který byla založena,
- z dalších důvodů stanovených zákonem.

Při **zrušení obchodní korporace** s likvidací má každý společník právo na podíl na likvidačním zůstatku; nestanoví-li společenská smlouva nebo dohoda společníků jinak, vyplácí se tento podíl v penězích. § 93 - Soud na návrh toho, kdo na tom má právní zájem, nebo na návrh státního zastupitelství, pokud na tom shledá závažný veřejný zájem, zruší obchodní korporaci a nařídí její likvidaci také, jestliže:

- a) pozbyla všechna podnikatelská oprávnění; to neplatí, byla-li založena i za účelem správy vlastního majetku nebo za jiným účelem než podnikání,
- b) není schopna po dobu delší než 1 rok vykonávat svou činnost a plnit tak svůj účel,
- c) nemůže vykonávat svou činnost pro nepřekonatelné rozpory mezi společníky, nebo
- d) provozuje činnost, kterou podle jiného právního předpisu mohou vykonávat jen fyzické osoby, bez pomoci těchto osob.

Konečnou zprávu o průběhu likvidace, návrh na použití likvidačního zůstatku a účetní závěrku předloží likvidátor také nejvyššímu orgánu obchodní korporace. Likvidátor zajistí uchování uvedených dokumentů po dobu 10 let od zániku obchodní korporace. V případě zániku obchodní korporace bez likvidace zajistí uchování těchto dokladů její právní nástupce.

VEŘEJNÁ OBCHODNÍ SPOLEČNOST

Veřejná obchodní společnost (§ 95 zákona o obchodních společnostech a družstvech) je společnost alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně. V případě, kdy je společníkem právnícká osoba, vykonává společnická práva a povinnosti jí pověřený zmocněnec, kterým může být pouze fyzická osoba. Společníkem nemůže být ten, na jehož majetek byl v posledních 3 letech prohlášen konkurs, nebo byl návrh na zahájení insolvenčního řízení zamítnut pro nedostatek majetku, anebo byl konkurs zrušen proto, že je jeho majetek zcela nepostačující; kdo tento zákaz poruší, se společníkem nestane, i když společnost vznikne. Zisk a ztráta se dělí mezi společníky rovným dílem.

Firma obsahuje označení veřejná obchodní společnost, které může být nahrazeno zkratkou veř. obch. spol. nebo v. o. s. Obsahuje-li firma jméno alespoň jednoho ze společníků, postačí označení a spol.

Společenská smlouva obsahuje také:

- a) firmu společnosti,
- b) předmět podnikání společnosti nebo údaj, že byla založena za účelem správy vlastního majetku, a
- c) určení společníků uvedením jména nebo jmen a příjmení, v případě právnické osoby názvu a bydliště nebo sídla.

Společnost se zrušuje:

- a) výpovědí společníka podanou nejpozději 6 měsíců před uplynutím účetního období, a to posledním dnem účetního období, ledaže společenská smlouva určí lhůtu jinou,
- b) dnem právní moci rozhodnutí soudu, kterým zrušuje společnost,
- c) smrtí společníka, ledaže společenská smlouva připouští dědění podílu,
- d) zánikem společníka právnické osoby, ledaže společenská smlouva připouští přechod podílu na právního nástupce,
- e) dnem právní moci rozhodnutí o prohlášení konkursu na majetek některého ze společníků nebo zamítnutí návrhu na zahájení insolvenčního řízení pro nedostatek majetku nebo zrušením konkursu proto, že je společníkův majetek zcela nepostačující,
- f) dnem právní moci rozhodnutí o schválení oddlužení některého ze společníků,
- g) pravomocným nařízením výkonu rozhodnutí postižením podílu některého společníka ve společnosti, nebo právní mocí exekučního příkazu k postižení podílu některého společníka ve společnosti po uplynutí lhůty uvedené ve výzvě ke splnění vymáhané povinnosti podle zvláštního právního předpisu a, byl-li v této lhůtě podán návrh na zastavení exekuce, právní mocí rozhodnutí o tomto,
- h) dnem, v němž žádný ze společníků nebude splňovat požadavky podle § 46,
- i) vyloučením společníka podle § 115 odst. 1, nebo
- j) z jiných důvodů určených ve společenské smlouvě.

KOMANDITNÍ SPOLEČNOST

Komanditní společnost je společnost (§ 118), v níž alespoň jeden společník ručí za její dluhy omezeně (komanditista) a alespoň jeden společník neomezeně (komplementář). Firma obsahuje označení komanditní společnost, které může být nahrazeno zkratkou kom. spol. nebo k. s. Komanditista, jehož jméno je uvedeno ve firmě, ručí za dluhy společnosti jako komplementář. Ustanovení § 95 odst. 3 se na postavení komanditistů nepoužije, ledaže společenská smlouva určí jinak. Podíly komanditistů se určují podle poměru jejich vkladů. Výše vypořádacího podílu komanditisty se určí podle pravidel stanovených tímto zákonem pro vypořádací podíl ve společnosti s ručením omezeným. Komanditista splní vkladovou povinnost ve výši a způsobem určeným ve společenské smlouvě, jinak v penězích a bez zbytečného odkladu po vzniku své účasti ve společnosti.

Společenská smlouva obsahuje také (a) určení, který ze společníků je komplementář a který komanditista, (b) výši vkladu každého komanditisty.

Statutárním orgánem společnosti jsou všichni komplementáři, kteří splňují požadavky stanovené v § 46. Společenská smlouva může určit, že statutárním orgánem společnosti jsou pouze někteří z komplementářů, kteří splňují požadavky stanovené v § 46, nebo jeden z nich. Neurčí-li společenská smlouva jinak, rozhodují ve věcech, které nepřísluší statutárnímu orgánu, všichni společníci, přičemž zvláště hlasují komplementáři a zvláště komanditisté. *Zisk a ztráta* se dělí mezi společnost a komplementáře. Neurčí-li společenská smlouva jiné dělení, dělí se zisk a ztráta mezi společnost a komplementáře na polovinu.

Pokud společenská smlouva určí, že komanditisté ručí za dluhy společnosti do výše určené částky (komanditní suma), uvede se tato částka ve společenské smlouvě. Nelze sjednat nižší komanditní sumu, než kolik činí vklad komanditisty. Důvody podle odstavce 1 způsobují zánik účasti komanditisty ve společnosti. Ke zrušení komanditní společnosti postačí, že požadavky § 46 nesplňuje žádný z komplementářů.

SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Společnost s ručením omezeným je společnost (§ 132 zákona o obchodních společnostech a družstvech), za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění. Firma obsahuje označení společnost s ručením omezeným, které může být nahrazeno zkratkou spol. s r.o. nebo s.r.o. Podíl společníka ve společnosti s ručením omezeným se určuje podle poměru jeho vkladu na tento podíl připadající k výši základního kapitálu, ledaže společenská smlouva určí jinak. Společenská smlouva může připustit vznik různých *druhů podílů*. Podíly, se kterými jsou spojena stejná práva a povinnosti, tvoří jeden druh. Podíl, se kterým nejsou spojena žádná zvláštní práva a povinnosti, je podíl základní. Určí-li tak společenská smlouva, může společník vlastnit více podílů, a to i různého druhu. Společníci se zapisují do seznamu společníků, který vede společnost. Společníci vykonávají své právo podílet se na řízení společnosti na valné hromadě nebo mimo ni. Každý společník má jeden hlas na každou 1 Kč vkladu, ledaže společenská smlouva určí jinak.

Společenská smlouva obsahuje také:

- a) firmu společnosti,
- b) předmět podnikání nebo činnosti společnosti,
- c) určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla,
- d) určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených, dovozuje-li společenská smlouva vznik různých druhů podílů,
- e) výši vkladu nebo vkladů připadajících na podíl nebo podíly,
- f) výši základního kapitálu a
- g) počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost.

Určí-li tak společenská smlouva, může být podíl společníka představován *kmenovým listem*. Je-li podle společenské smlouvy dovolen vznik více podílů pro jednoho společníka,

může společnost vydat kmenový list pro každý podíl. Kmenový list lze vydat pouze k podílu, jehož převoditelnost není omezena nebo podmíněna. Kmenový list je cenný papír na řad. Kmenový list nelze vydat jako zaknihovaný cenný papír. Kmenový list nemůže být veřejně nabízen nebo přijat k obchodování na evropském regulovaném trhu ani na jiném veřejném trhu. **Kmenový list** obsahuje:

- a) označení, že se jedná o kmenový list,
- b) jednoznačnou identifikaci společnosti,
- c) výši vkladu připadající na podíl,
- d) jednoznačnou identifikaci společníka,
- e) označení podílu, k němuž je kmenový list vydán, a
- f) označení kmenového listu, jeho číslo a podpis jednatele nebo jednatelů.

Minimální výše vkladu je 1 Kč, ledaže společenská smlouva určí, že výše vkladu je vyšší. Výše vkladu může být pro jednotlivé podíly stanovena rozdílně. Společníci se podílejí na zisku určeném valnou hromadou k rozdělení mezi společníky v poměru svých podílů, ledaže společenská smlouva určí jinak. Neurčí-li společenská smlouva nebo valná hromada jinak, vyplácí se podíl na zisku v penězích. Společnost vyplatí podíl na zisku na své náklady a nebezpečí na adresu společníka nebo bezhotovostním převodem na jeho účet, ledaže společenská smlouva nebo usnesení valné hromady určí jinak.

Určí-li tak společenská smlouva, volí se členové orgánů společnosti kumulativním hlasováním. Pro účely kumulativního hlasování se počet hlasů společníka zjistí tak, že počet hlasů, jimiž společník nakládá na valné hromadě, se znásobí počtem volených míst členů orgánu společnosti. Jestliže se volí jednatelé i členové dozorčí rady, byla-li zřízena, zjišťuje se pro účely kumulativního hlasování počet hlasů společníka pro každý orgán odděleně.

Společníci vykonávají své právo podílet se na řízení společnosti na *valné hromadě* nebo mimo ni. Valnou hromadu svolává jednatel alespoň jednou za účetní období, ledaže tento zákon nebo společenská smlouva určí, že valná hromada má být svolána častěji. Společník se zúčastňuje valné hromady osobně nebo v zastoupení. Plná moc musí být udělena písemně a musí z ní vyplývat, zda byla udělena pro zastoupení na jedné nebo na více valných hromadách. Valná hromada zvolí svého předsedu a zapisovatele; do doby zvolení předsedy a v případě, že předseda zvolen nebyl, řídí valnou hromadu její svolavatel. Nebyl-li zvolen zapisovatel, určí jej svolavatel valné hromady.

Společník může ze společnosti *vystoupit* jen tehdy, připouští-li to tento zákon. Neurčí-li společenská smlouva jinak, společník, který nesouhlasil s přijatým rozhodnutím valné hromady o:

- a) změně převažující povahy podnikání společnosti, nebo
- b) prodloužení trvání společnosti,
a hlasoval na valné hromadě proti, může ze společnosti vystoupit.
- c) na vystoupení společníka ze společnosti se použije obdobně ustanovení § 164 ohledně těch jeho podílů, kterými hlasoval proti.

Současně s oznámením o *vystoupení ze společnosti* odevzdá společník společnosti kmenový list, byl-li vydán, jinak je vystoupení neúčinné. Účast společníka ve společnosti může být ukončena písemnou dohodou s úředně ověřenými podpisy všech společníků a odevzdáním kmenového listu společnosti, byl-li vydán. Společnost se může domáhat u soudu vyloučení společníka, který porušuje zvláště závažným způsobem svou povinnost, ačkoliv byl k jejímu plnění vyzván a na možnost vyloučení písemně upozorněn; tím není dotčen § 151. Společník může navrhnout, aby soud zrušil jeho účast ve společnosti, nelze-li na něm spravedlivě požadovat, aby ve společnosti setrval; to neplatí, jedná-li se o jediného společníka. Účast společníka ve společnosti zaniká také pravomocným nařízením výkonu rozhodnutí postižením obchodního podílu nebo právní mocí exekučního příkazu k postižení obchodního podílu po uplynutí lhůty uvedené ve výzvě ke splnění vymáhané povinnosti podle jiného právního předpisu a, byl-li v této lhůtě podán návrh na zastavení exekuce, právní mocí rozhodnutí o tomto návrhu, není-li obchodní podíl převoditelný.

Zvýšení základního kapitálu peněžitými vklady je přípustné, jen když jsou dosavadní peněžité vklady zcela splaceny, ledaže ke zvýšení dochází vytvořením nových podílů. Zvýšení základního kapitálu nepeněžitými vklady je přípustné již před tímto splacením. Jednatel předloží valné hromadě písemnou zprávu, ve které uvede důvody pro zvýšení základního kapitálu nepeněžitými vklady a odůvodní částku, která se na emisní kursy započítává.

Zrušení společnosti je uvedeno v § 241. Dohoda společníků o zrušení společnosti má formu veřejné listiny. Společník se může také domáhat zrušení společnosti u soudu z důvodů a za podmínek určených společenskou smlouvou. Byly-li vydány kmenové listy, vzniká právo na vyplacení podílu na likvidačním zůstatku jejich vrácením společnosti na výzvu likvidátora. V případě, že společník kmenové listy na výzvu likvidátora neodevzdá, uplatní likvidátor přiměřeně postup podle § 152 až 154.

AKCIOVÁ SPOLEČNOST

Dle § 243 (zákona o obchodních společnostech a družstvech) akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií. Firma obsahuje označení akciová společnost, které může být nahrazeno zkratkou akc. spol. nebo a.s. Společnost zachází za stejných podmínek se všemi akcionáři stejně. Účastnickými cennými papíry jsou cenné papíry vydané společností, se kterými je spojen podíl na základním kapitálu nebo hlasovacích právech v této společnosti, a dále cenné papíry vydané společností, se kterými je spojeno právo takové cenné papíry získat.

Základní kapitál se vyjadřuje v českých korunách. V případě, že akciová společnost vede podle zvláštního zákona účetnictví v eurech, může vyjádřit základní kapitál v eurech. Výše základního kapitálu akciové společnosti je alespoň 2 000 000 Kč, nebo 80 000 EUR. Emisní kurs akcie nesmí být nižší, než je jmenovitá hodnota akcie. Emisní kurs kusové akcie nesmí být nižší, než je její účetní hodnota. Účetní hodnota kusové akcie se určí tak, že se částka základního kapitálu vydělí počtem vydaných kusových akcií.

Akcie je cenný papír nebo zaknihovaný cenný papír, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se podle tohoto zákona a stanov společnosti na jejím řízení, jejím zisku a na likvidačním zůstatku při jejím zrušení s likvidací. Do splacení emisního kursu akcie představují akcionářská práva a povinnosti nesplacenou akcii, nebyl-li vydán zatímní list. Nesplacenou akcii lze převádět podle ustanovení o postoupení smlouvy; souhlas společnosti se nevyžaduje. Akcie též společnosti mohou mít různou jmenovitou hodnotu. Akcie obsahuje:

- a) označení, že jde o akcii,
- b) jednoznačnou identifikaci společnosti,
- c) jmenovitou hodnotu,
- d) označení formy akcie, ledaže akcie byla vydána jako zaknihovaný cenný papír,
- e) u akcie na jméno jednoznačnou identifikaci akcionáře a
- f) údaje o druhu akcie, popřípadě i s odkazem na stanovy.

Kmenové akcie nemusí obsahovat údaje o druhu. Kusová akcie musí obsahovat označení „kusová akcie“. **Formy akcií** stanoví § 263. Akcie může mít formu cenného papíru na řad a cenného papíru na doručitele. Zaknihované akcie jsou neomezeně převoditelné, ledaže stanovy jejich převoditelnost omezí.

Druhy akcií jsou uvedeny v § 276. Akcie se zvláštními právy, se kterými jsou spojena stejná práva, tvoří jeden druh. Akcie, se kterými není spojeno žádné zvláštní právo, jsou *akcie kmenové*. Akcie, se kterou jsou spojena přednostní práva týkající se podílu na zisku nebo na jiných vlastních zdrojích nebo na likvidačním zůstatku společnosti, je *prioritní akcie*.

Určí-li tak stanovy, mohou být práva a povinnosti spojené s nesplacenou akcií spojeny se zatímním listem. Zatímní list je cenný papír na řad, který obsahuje:

- a) označení „zatímní list“,
- b) jednoznačnou identifikaci společnosti,
- c) jednoznačnou identifikaci vlastníka zatímního listu,
- d) jmenovitou hodnotu tvořenou součtem jmenovitých hodnot nesplacených akcií,
- e) počet akcií, které zatímní list nahrazuje, jejich formu nebo údaj, že nahrazuje zaknihované akcie, popřípadě i určení jejich druhu,
- f) splacenou a nesplacenou část emisního kursu akcií a lhůty pro jeho splacení a
- g) podpis člena nebo členů představenstva. Podpis může být nahrazen jeho otiskem, pokud jsou na listině současně použity ochranné prvky proti jejímu padělání nebo pozměnění.

Převodce ručí společností za dluhy, které byly se zatímním listem na nabyvatele převedeny.

Společnost, která vykáže v rozvaze v aktivech vlastní akcie, vytvoří ve stejné výši zvláštní rezervní fond. Zvláštní rezervní fond společnost zruší nebo sníží, pokud vlastní akcie zcela nebo zčásti zcizí nebo použije na snížení základního kapitálu.

Povinný veřejný návrh smlouvy je veřejný návrh smlouvy učiněný navrhovatelem ke splnění zákonem uložené povinnosti odkoupit účastnické cenné papíry. Společnost, jejíž valná hromada rozhodla o vyřazení účastnických cenných papírů z obchodování na evropském regulovaném trhu, učiní do 30 dnů od tohoto rozhodnutí veřejný návrh smlouvy. Rozhodla-li valná hromada o změně druhu nebo formy akcií anebo o štěpení akcií na více akcií o nižší jmenovité hodnotě nebo spojení více akcií do jedné akcie, může společnost vydat nové akcie a stanovit lhůtu k předložení akcií k výměně až poté, co tato změna bude zapsána do obchodního rejstříku.

Práva a povinnosti akcionáře jsou zahrnuty v § 344. Akcionář splatí emisní kurs jím upsaných akcií v době určené ve stanovách nebo v rozhodnutí valné hromady o zvýšení základního kapitálu, nejpozději však do 1 roku ode dne vzniku společnosti nebo od účinnosti zvýšení základního kapitálu. Akcionář, který je v prodlení se splacením emisního kursu, uhradí společnosti úrok z prodlení z dlužné částky ve výši dvojnásobku sazby úroku z prodlení stanovené jiným právním předpisem, ledaže stanovy určí jinak. Vkladové povinnosti nemůže být akcionář zproštěn, ledaže se jedná o snížení základního kapitálu.

Akcionář je oprávněn účastnit se valné hromady a hlasovat na ní. Stanovy mohou omezit výkon hlasovacího práva stanovením nejvyššího počtu hlasů jednoho akcionáře, a to ve stejném rozsahu pro každého akcionáře nebo i pro jím ovládané osoby.

Určí-li tak stanovy, volí se členové orgánů společnosti kumulativním hlasováním. Pro účely kumulativního hlasování se počet hlasů akcionářů zjistí tak, že počet hlasů, jimiž akcionář nakládá na valné hromadě, se znásobí počtem volených členů orgánu společnosti. Jestliže se volí členové představenstva i členové dozorčí rady, zjišťuje se pro účely kumulativního hlasování počet hlasů akcionáře pro každý orgán odděleně.

Akcionář je oprávněn požadovat a obdržet na valné hromadě od společnosti vysvětlení záležitostí týkajících se společnosti nebo jí ovládaných osob, je-li takové vysvětlení potřebné pro posouzení obsahu záležitostí zařazených na valnou hromadu nebo pro výkon jeho akcionářských práv na ní. Stanovy mohou určit, že každý akcionář má pro přednesení své žádosti přiměřené časové omezení. Akcionář může žádost podat písemně. Stanovy mohou určit omezení rozsahu žádosti. Žádost musí být podána po uveřejnění pozvánky na valnou hromadu a před jejím konáním.

Akcionář je oprávněn uplatňovat návrhy a protinávhrhy k záležitostem zařazeným na pořad valné hromady.

Akcionář nebo akcionáři společnosti, jejíž základní kapitál je vyšší než 100 000 000 Kč, kteří mají akcie, jejichž souhrnná jmenovitá hodnota nebo počet kusů dosáhne alespoň 3 % základního kapitálu, požívají zvláštních práv stanovených tímto zákonem (dále jen „kvalifikovaný akcionář“). Ve společnosti, jejíž základní kapitál je 100 000 000 Kč nebo nižší, se za kvalifikovaného akcionáře považuje ten akcionář nebo akcionáři, kteří mají akcie, jejichž souhrnná jmenovitá hodnota nebo počet kusů dosáhne alespoň 5 % základního ka-

pitálu. Ve společnosti, jejíž základní kapitál je 500 000 000 Kč nebo vyšší, se za kvalifikovaného akcionáře považuje ten akcionář nebo akcionáři, kteří mají akcie, jejichž souhrnná jmenovitá hodnota nebo počet kusů dosáhne alespoň 1 % základního kapitálu. K ujednání stanov zužujícím zákonnou úpravu práv kvalifikovaných akcionářů se nepřihlíží.

Vlastníci účastnických cenných papírů mají právo na přiměřené protiplnění v penězích, jehož výši určí valná hromada. Hlavní akcionář doloží přiměřenost protiplnění znaleckým posudkem nebo jej odůvodní podle § 391 odst. 1. Posudek nesmí být ke dni doručení žádosti podle § 375 starší než 3 měsíce. Výplatu protiplnění provádí pověřená osoba. Pověřenou osobou může být pouze:

- a) banka,
- b) obchodník s cennými papíry, nebo
- c) zahraniční osoba, podnikající na území České republiky, jejíž předmět podnikání odpovídá činnosti některé z osob uvedených v písmenech a) a b).

Vlastníci účastnických cenných papírů, vůči kterým může hlavní akcionář uplatnit postup podle § 375, mohou požadovat, aby jejich účastnické cenné papíry hlavní akcionář odkoupil postupem podle ustanovení tohoto zákona o povinném veřejném návrhu smlouvy.

Systém vnitřní struktury společnosti, ve kterém se zřizuje představenstvo a dozorčí rada, je systém dualistický. Systém vnitřní struktury společnosti, ve kterém se zřizuje správní rada a statutární ředitel, je systém monistický. V pochybnostech platí, že je zvolen dualistický systém. Společnost může zvolený systém své vnitřní struktury měnit změnou stanov.

Akcionáři vykonávají své právo podílet se na řízení společnosti na *valné hromadě* nebo mimo ni. Akcionář se zúčastňuje valné hromady osobně nebo v zastoupení. Plná moc pro zastupování na valné hromadě musí být písemná a musí z ní vyplývat, zda byla udělena pro zastoupení na jedné nebo na více valných hromadách. Valnou hromadu svolává představenstvo alespoň jednou za účetní období, ledaže stanovy určí, že valná hromada má být svolána častěji.

Valnou hromadu svolává představenstvo, popřípadě jeho člen, pokud ji představenstvo bez zbytečného odkladu nesvolá a tento zákon svolání valné hromady vyžaduje, anebo pokud představenstvo není dlouhodobě schopno se usnášet, ledaže tento zákon stanoví jinak. Členové představenstva se vždy účastní valné hromady. Členovi představenstva musí být uděleno slovo, kdykoliv o to požádá. Místo, datum a hodina konání valné hromady se stanoví tak, aby nepřiměřeně neomezovalo právo akcionáře se jí zúčastnit. Valná hromada je schopna se usnášet, pokud jsou přítomni akcionáři vlastníci akcie, jejichž jmenovitá hodnota nebo počet přesahuje 30 % základního kapitálu, ledaže stanovy určí jinak. Valná hromada rozhoduje většinou hlasů přítomných akcionářů, ledaže tento zákon nebo stanovy vyžadují jinou většinu. Připouští-li stanovy společnosti rozhodování per rollam, zašle osoba oprávněná ke svolání valné hromady všem akcionářům návrh rozhodnutí. Valná hromada rozhoduje usnesením. Zapisovatel vyhotoví zápis z jednání valné hromady do 15 dnů ode dne jejího ukončení. Zápis podepisuje zapisovatel, předseda valné hromady nebo svolavatel

a ověřovatel nebo ověřovatelé zápisu. Záписy, pozvánky na valnou hromadu a listiny přítomných uchovává společnost po celou dobu své existence.

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo (§ 435). Představenstvu přísluší obchodní vedení společnosti. Nikdo není oprávněn udělovat představenstvu pokyny týkající se obchodního vedení; tím není dotčen § 51 odst. 1. Představenstvo zajišťuje řádné vedení účetnictví, předkládá valné hromadě ke schválení řádnou, mimořádnou, konsolidovanou, případně mezitímní účetní závěrku a v souladu se stanovami také návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty. Neurčí-li stanovy jinak, má představenstvo 3 členy. Představenstvo volí a odvolává svého předsedu.

Zákaz konkurence stanoví § 441. Člen představenstva nesmí podnikat v předmětu činnosti společnosti, a to ani ve prospěch jiných osob, ani zprostředkovávat obchody společnosti pro jiného. Člen představenstva nesmí být členem statutárního orgánu jiné právnické osoby se stejným nebo obdobným předmětem činnosti nebo osobou v obdobném postavení, ledaže se jedná o koncern. Člen představenstva se nesmí účastnit na podnikání jiné obchodní korporace jako společník s neomezeným ručením nebo jako ovládající osoba jiné osoby se stejným nebo obdobným předmětem činnosti.

Dozorčí rada dle § 446 dohlíží na výkon působnosti představenstva a na činnost společnosti. Dozorčí rada se řídí zásadami schválenými valnou hromadou, ledaže jsou v rozporu s tímto zákonem nebo stanovami. Porušení těchto zásad nemá účinky vůči třetím osobám. Nikdo není oprávněn udělovat dozorčí radě pokyny týkající se její zákonné povinnosti kontroly působnosti představenstva.

Neurčí-li stanovy jinak, má **správní rada** 3 členy (§ 457). Pravidla pro svolání správní rady upraví stanovy. Jednání správní rady svolává její předseda. K účasti na jednání správní rady se vždy přizve statutární ředitel. Správní rada volí a odvolává svého předsedu. Funkční období předsedy nesmí přesáhnout délku jeho funkčního období jako člena správní rady. Předsedou správní rady může být jen fyzická osoba. V případě dočasné nezpůsobilosti předsedy vykonávat funkci může správní rada dočasně pověřit výkonem funkce předsedy jiného svého člena.

Statutárním orgánem společnosti dle § 463 je **statutární ředitel** jmenovaný správní radou. Smlouvu o výkonu funkce statutárního ředitele schvaluje správní rada. Statutárním ředitelem může být jen fyzická osoba splňující podmínky tohoto zákona pro členství v představenstvu. Statutárním ředitelem může být i předseda správní rady. Na jeho postavení se použijí přednostně ustanovení tohoto zákona o představenstvu. Statutárnímu řediteli přísluší obchodní vedení společnosti.

Účinky *zvýšení základního kapitálu* nastávají okamžikem zápisu nové výše základního kapitálu do obchodního rejstříku, ledaže základní kapitál zvyšuje společnost, jejíž akcie jsou přijaty k obchodování na evropském regulovaném trhu, nebo jejichž vydání je poslední podmínkou pro jejich přijetí na evropský regulovaný trh. Zvýšení základního kapitálu upsáním nových akcií je přípustné jen tehdy, jestliže akcionáři zcela splatili emisní kurs dříve

upsaných akcií, ledaže dosud nesplacená část emisního kursu je vzhledem k výši základního kapitálu zanedbatelná a valná hromada se zvýšením základního kapitálu tímto postupem projeví souhlas.

Upisování akcií na základě veřejné nabídky se řídí ustanoveními jiného právního předpisu o veřejné nabídce investičních cenných papírů a prospektu cenného papíru a ustanovení tohoto zákona o postupu při upisování na základě veřejné nabídky se použijí jen tehdy, nebudou-li s nimi v rozporu.

Představenstvo podá návrh na *zápis nové výše základního kapitálu* bez zbytečného odkladu po upsání akcií odpovídajících rozsahu zvýšení a po splacení alespoň 30 % jejich jmenovité hodnoty, nevyžaduje-li usnesení valné hromady o zvýšení základního kapitálu jejich splacení ve větším rozsahu, včetně případného emisního ážia, jde-li o peněžité vklady, a po vnesení všech nepeněžitých vkladů. Valná hromada může pověřit představenstvo nebo správní radu, aby za podmínek stanovených tímto zákonem a stanovami *zvýšily základní kapitál upisováním nových akcií*, podmíněným zvýšením základního kapitálu nebo z vlastních zdrojů společnosti s výjimkou nerozděleného zisku, nejvýše však o jednu polovinu dosavadní výše základního kapitálu v době pověření.

V důsledku snížení základního kapitálu společnosti nesmí klesnout základní kapitál pod výši stanovenou tímto zákonem. Snížením základního kapitálu se nesmí zhoršit dobytost pohledávek věřitelů. K povinnému snížení základního kapitálu použije společnost vlastní akcie, které má v majetku. V ostatních případech snížení základního kapitálu použije společnost nejprve vlastní akcie, které má v majetku. Jiným postupem lze základní kapitál snižovat jen tehdy, nepostačuje-li postup podle odstavce 1 ke snížení základního kapitálu v rozsahu určeném valnou hromadou, nebo pokud by tento postup nesplnil účel snížení základního kapitálu.

Jmenovitá hodnota akcií se snižuje poměrně u všech akcií společnosti, ledaže je účelem snížení základního kapitálu prominutí nesplacené části emisního kursu akcií (§ 524). Snížení jmenovité hodnoty akcií nebo zatímních listů se provede výměnou akcií nebo zatímních listů za akcie nebo zatímní listy s nižší jmenovitou hodnotou nebo vyznačením nižší jmenovité hodnoty na dosavadní akcie nebo zatímní listy s podpisem člena nebo členů představenstva.

Likvidace akciové společnosti je upravena v § 549. Právo na podíl na likvidačním zůstatku je samostatně převoditelné ode dne, kdy společnost vstoupila do likvidace, ledaže stanovy určí jinak. V případě, že likvidační zůstatek nestačí k úhradě jmenovité hodnoty akcií, dělí se na část připadající vlastníkům prioritních akcií a na část připadající vlastníkům ostatních akcií v rozsahu určeném stanovami; je-li více druhů akcií, jejichž zvýhodnění se vztahuje k likvidačnímu zůstatku, dělí se likvidační zůstatek i na část připadající vlastníkům těchto akcií. Části likvidačního zůstatku se dělí mezi akcionáře v poměru odpovídajícím splacené jmenovité hodnotě jejich akcií. Právo na vyplacení podílu na likvidačním zůstatku vzniká odevzdáním akcií společnosti na výzvu likvidátora.

Majetkové vztahy mezi podniky mohou mít různou podobu a tím je pak dán jejich vliv na jiné podniky. Rozlišujeme:

- rozhodující vliv – podnik (investor) vlastní v jiném podniku více než 50%-ní majetkový podíl (vztah mateřská-dceřiná společnost)
- podstatný vliv – podnik (investor) vlastní v jiném podniku nejméně 20%-ní majetkový podíl (vztah mateřská-přidružená společnost)
- společný vliv – několik podniků (investorů) vlastní (spoluovládají) jiný podnik (tzv. spolčený podnik)
- menšinový vliv – podnik (investor) vlastní v jiném podniku méně než 20%-ní majetkový podíl (minoritní vlastník)

DRUŽSTVO

Družstva dle § 1 odst. 3 zákona o obchodních společnostech a družstvech jsou družstvo a evropská družstevní společnost. Evropská společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení a evropská družstevní společnost se řídí ustanoveními tohoto zákona v rozsahu, v jakém to připouštějí přímo použitelné předpisy Evropské unie upravující evropskou společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení nebo evropskou družstevní společnost.



NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK

Součástí cestovního ruchu jsou i stravovací služby. Věříme, že jste si například v rychlém občerstvení koupili něco dobrého, co by se nyní dalo ochutnat.

2.3 Členění podniků, jeho cíle, funkce a činnosti

Budeme používat pojem podnik, i když občanský zákoník takové označení již nepoužívá. Obecně lze podniky kategorizovat podle celé řady hledisek, neboť podniky určitého typu mají společné charakteristiky a tím se odlišují od jiných typů podniků. Například Synek, Kisligerová a kol. (2010) rozlišují:

1. podniky podle právní formy:
 - podniky jednotlivce,
 - osobní společnosti,
 - kapitálové společnosti,
 - družstva,
 - Evropské společnosti a sdružení,
 - veřejné (státní) podniky, neziskové organizace,

2. podniky podle sektorů a hospodářských odvětví, tradičně do 3 sektorů:
 - sektor primární,
 - sektor sekundární
 - sektor terciární,
3. podniky podle velikosti na velké, střední a malé podniky,
4. podniky podle typu výroby, sdružení podniků; podle typů výroby rozlišují výrobu: hromadnou, vázanou, druhovou, sériovou, plynulou, kusovou.

Další autoři, kteří člení podniky, je rozlišují dle jiných hledisek, např. Vochozka, Mulač a kol. (2012) člení podniky:

1. z hlediska rozsahu působnosti:
 - místní,
 - regionální,
 - republikové,
 - mezinárodní,
 - státní,
2. z hlediska formy podnikání:
 - soukromé,
 - partnerské,
3. podle výkonů:
 - vyrábějící statky: těžební, zemědělské, energetické, zpracovatelské, spotřební statky pro obyvatelstvo,
4. poskytující služby: výchova a vzdělávání; ubytování, přeprava osob, rekreace – cestovní kanceláře; peněžní a bankovní služby; zdravotnictví, kultura, aj.
5. podle velikosti:
 - mikro podniky,
 - malé podniky,
 - střední podniky,
 - velké podniky,
6. podle příslušnosti k určitému odvětví – dle klasifikace CZ-NACE, např. 55 Ubytování (kam patří: 55.1 Ubytování v hotelích a podobných ubytovacích zařízeních, 55.2 Rekreční a ostatní krátkodobé ubytování, 55.3 Kempy a tábořiště, 55.9 Ostatní ubytování), 56 Ubytování, stravování a pohostinství (kam patří: 56.1 Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních, 56.2 Poskytování cateringových a ostatních stravovacích služeb, 56.3 Pohostinství), 93 Sportovní, zábavní a rekreační činnosti (kam patří 9.1 Sportovní činnosti, 93.2 Ostatní zábavní a rekreační činnost),
7. podle právní formy:
 - podnikání fyzických osob,
 - podnikání právnických osob.

Podniky cestovního ruchu klasifikuje z různých hledisek Kučerová, Strašík a Šebová (2010, s. 14-14):

- a) **podniky vztahující se k objektu**, jedná se o:
- podniky poskytující ubytovací a stravovací služby: hotel, motel, penzion, turistická ubytovna,
 - podniky poskytující ubytovací služby: chalupy, chaty, ubytování v soukromí, campings, chatové osady, apod.,
 - podniky poskytující stravovací služby: restaurace, specializované restaurace, vinárny, čajovny, kavárny, cukrárny, bary, apod.,
 - lázeňsko-léčebné podniky: lázeňský dům, lázeňská léčebna, lázeňsko-léčebné procedury,
 - vzdělávací instituce: společensko-zábavní a kulturní podniky,
 - sportovně rekreační zařízení: umělá ledová dráha, koupaliště, plovárna, tenisové kurty, golfové hřiště, minigolf, apod.,
 - sportovní školy: lyžování, tenisu, plavání, potápění, závěsného létání, apod.,
 - dopravní podniky cestovního ruchu: speciální dopravní prostředky jako např. osobní horské dopravní zařízení, koňské spřežení, úzkokolejná železnice, historická železnice apod.,
 - výrobní, obchodní podniky a podniky služeb orientující se na cestovní ruch,
- b) **podniky cestovního ruchu vztahující se k subjektu**:
- reklamní podniky a agentury zaměřené na propagaci cestovního ruchu,
 - pojišťovací podniky zaměřené na cestovní ruch,
 - finanční instituce zaměřené na cestovní ruch,
- c) **podniky vytvářející vztahy mezi objektem a subjektem cestovního ruchu**: cestovní kanceláře a cestovní agentury, turistické informační kanceláře, apod.

Pohled na členění podniků cestovního ruchu se změnil, Kučerová a Šmardová (2016) zdůrazňují členění z vícero hledisek, např.:

- podle právní formy,
- podle velikosti na mikropodnik (0-9 zaměstnanců), malý podnik (10-49 zaměstnanců) a střední podnik (50-249 zaměstnanců), velký podnik,
- podle statistické klasifikace činností podniků.

Jaké jsou výhody a nevýhody malých a středních podniků oproti velkým podnikům cestovního ruchu prezentuje následující tabulka.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody podniků cestovního ruchu podle velikosti

Velké podniky cestovního ruchu	
výhody	nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • jednotná podnikatelská strategie • vytvořený image • společný profesionální marketing • automatizované systémy řízení a rezervování • vstup do mezinárodních systémů rezervování a hotelových řetězců (sítí) • lepší přístup ke kapitálu • přitažlivost pro profesionály • špičkový management • vysoká úroveň standardizace • efektivní využívání technologií podpůrných provozních činností • rozdělení podnikatelského rizika 	<ul style="list-style-type: none"> • menší flexibilita ve vztahu ke změnám v poptávce • závislost na nejslabším článku řetězce • potřeba zohlednit regionální rozdíly na trhu cestovního ruchu • nižší operativnost v řízení • nebezpečí růstu byrokracie
Malé podniky cestovního ruchu	
výhody	nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • přehled o činnosti podniku • operativnost v řízení problémů • lepší využívání kapacit • flexibilita nabídky • jedinečnost nabídky a služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • nízká úroveň řízení • nižší efektivnost využívání informačních technologií • složitější přístup ke kapitálu • nižší úroveň standardizace procesů a služeb

Zdroj: Kučerová a Šmardová, 2016, upraveno.

CÍLE PODNIKU

Vymezení podnikových cílů je jedním z nejdůležitějších rozhodovacích procesů v podniku. Podnikové cíle mají tvořit uspořádaný systém, který by odpovídal vlastnostem cílů. Systém cílů je otevřený, doplňuje se a aktualizuje. Vrcholovým cílem nebo také primárním cílem je nejčastěji zajištění dlouhodobé prosperity podniku. Cíle zahrnují zejména hodnotovou orientaci, maximalizaci hodnoty, například majetek, zisk, rentabilita, likvidita, aj.

DEFINICE CÍLŮ PODNIKU



Cíle podniku jsou stavy, které chce podnik dosáhnout, a určují chování podniku. Obsahují zejména hodnotovou orientaci (majetek, zisk, rentabilita, likvidita), ale jejich součástí jsou i cíle etické, které vyjadřují podnikatelskou etiku, kterou se řídí vlastníci a vrcholový management (Kučerová, Strašík a Šebová, 2010, s. 31).

Formování cílů podniku je jedním z nejdůležitějších procesů. Do tvorby podnikových cílů přináší každý subjekt rozhodování svůj zájem a tak výsledek rozhodovacího procesu představuje určitý zájmový kompromis mezi všemi účastníky (Kupkovič a kol, 2003). Hlavní poslání podniků je vyrábět ekonomické statky a nabízet je zákazníkům, klientům. Obecně možno konstatovat, že cíle firmy rozhodně závisí na účelu, pro který byl podnik založen; malé firmy jsou odlišné od velkých firem, často převládají jiné cíle, jako je potřeba „být svým pánem“, mít trvalou a zajímavou práci a to mnohdy nejen pro sebe, ale i pro členy své rodiny, někdy si podnikatel realizuje své sny a přání, případně chce udržet rodinnou tradici apod. (Nečadová, 2008).

Existuje řada možností, jak členit **cíle podniku**. Kučerová, Strašík a Šebová (2010, s. 33-40) uvádějí jako **kritéria členění**:

- **obsah cílů**: cíle ekonomické, ekologické, technické a technologické, sociální,
- **hierarchii cílů**: podniky cestovního ruchu mají ojedinele jeden cíl. Zpravidla mají více cílů, tvoří je systém cílů hierarchicky uspořádaných s vazbami, rozlišují hlavní cíle, mezicíle, dílčí cíle,
- **časové hledisko**: rozlišujeme dlouhodobé (jsou na vyšší úrovni hierarchie) a krátkodobé (do 3 let, např. zvýšení ubytovací kapacity), nejdůležitější dlouhodobé cíle tvoří základnu podnikové strategie a nazýváme je strategické, které se člení na:
 - strategické cíle pro zabezpečení existence podniku,
 - strategické cíle růstu,
 - strategické ekonomické cíle,
 - strategické cíle pro vytvoření image podniku,
- **vztahy mezi cíli**: zejména vztah k vrcholovému cíli umožňuje dělení na:
 - komplementární – vzájemně se podporují, např. pokles nákladů a zvyšování zisku,
 - konkurenční – protichůdně svými účinky ovlivňují hlavní cíl, např. minimalizace nákladů a rozšiřování nabídky služeb,
 - indiferentní – nezávislé cíle, např. snižovat biologický odpad při výrobě jídel a přijmout vysoce kvalifikovaného pracovníka pro marketing,
- **rozsah (velikost) cílů**: člení cíle na:
 - ohraničené – jde o dosažení konkrétních kvantifikovatelných hodnot,
 - neohraničené – formulují nejvyšší cílové hodnoty (maximalizaci nebo minimalizaci), minimalistický cíl je například přežití podniku a maximalistický je maximální možný růst počtu přenocování.

Za hlavní můžeme považovat **třídění cílů** podle (Wagnerová a Matusíková, 2004, Nečadová, 2008, Synek, Kislingerová a kol., 2010):

- pořadí jejich významu (hierarchie),
- velikosti (rozsahu) cíle,
- časového hlediska,
- vztahu mezi cíli,
- obsahu cíle.

Podle významu uvedení autoři rozlišují vrcholové (primární) cíle a podřazené (dílčí) cíle. Mnohdy se mezi obě skupiny cílů řadí tzv. mezicíle, které jsou prostředkem k dosažení primárního cíle. K dosažení mezicílů slouží cíle podřazené. Všechny cíle by měly být operabilní (aby byla stanovena odpovědná osoba) a stupeň jejich dosahování by měl být měřitelný. Mezicíli, respektive podřazenými cíli, mohou být například zvýšení obrátu prodejem nového výrobku nebo proniknutím na nové trhy, provedením reengineeringu celého podniku za účelem snížení nákladů aj. Primární cíle měříme ukazateli EPS, ROE, ROI, MVA, EVA.

Podle kritéria velikosti (rozsahu) cíle autoři rozlišují cíle neomezené a cíle omezené, z nichž u prvních jde o dosažení maximální hodnoty a u druhých hodnoty předem dané, většinou jde o maximalizaci za omezujících podmínek. Z tohoto hlediska se označují cíle za maximalistické a minimalistické.

Podle časového hlediska autoři člení na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé někdy jen krátkodobé (obvykle do 1 roku, někdy do 3 let) a dlouhodobé (delší než 1 rok, resp. 3 roky). Dlouhodobé cíle vyplývají ze strategie podniku, jsou většinou komplexnější a za jejich dosažení je zodpovědný vrcholový management. Krátkodobé cíle by měly zajistit dosažení dlouhodobých cílů, jsou více operativní a zodpovídají za ně manažeři nižších stupňů. Je možné se setkat i s klasifikací na cíle stavové a intervalové, statické a dynamické, trvalé a přechodné.

Podle vztahů mezi cíli autoři rozlišují cíle komplementární (dosahování jednoho vede k dosahování druhého), konkurenční, protikladné (extrémní příklad konkurenčních cílů) a indiferentní (plnění jednoho cíle nemá vliv na plnění ostatních cílů).

Cíle podle obsahu lze dle autorů členit na ekonomické, technické a sociální. Ekonomické cíle dále členíme na cíle výkonové, například obrát, podíl na trhu, výrobní kapacita, zásoby apod., cíle finanční, jako je celkový kapitál, vlastní kapitál, cizí kapitál, likvidita apod. a cíle výsledkové, například výnosy, zisk, produktivita, rentabilita apod. Technické cíle jsou především cíle týkající se vývoje a zavedení nové techniky a technologie. Patří sem například vývoj a zavádění nových výrob, nové výrobní kapacity apod.

Podnik cestovního ruchu formuluje své cíle nejen jako východisko strategického rozvoje, ale cíle jsou současně pohnutkou k dosažení výkonu a slouží jako motivace zaměstnanců podniku. Kučerová, Strašák a Šebová (2010) zmiňují operativnosti při formování cílů, které je dosaženo tehdy, pokud je:

- jasně vymezený obsah cíle, aby všichni zainteresovaní pochopili cíl stejně,
- určená velikost cíle v naturálních nebo hodnotových jednotkách,
- stanovený časový horizont dosažení cíle, který je pokud možno co nejrealnější,
- cíl jasně zdokumentovaný – srozumitelně popsáný, písemně dokladovaný.

Cíle mají být:

- konkrétní,
- měřitelné a hodnotitelné,
- časově ohraničené,
- musí být stanovena zodpovědnost za splnění cíle.

FUNKCE PODNIKU

Funkce podniku je odvozena od jeho postavení v ekonomice. Podnik je ve své činnosti vymezován účelem, pro který byl zřízen, povahou, strukturou a vlastnostmi. Obecně lze vyjádřit funkci jako obraz podstaty a chování podniku ve vazbě na podněty zvnějšku i zevnitř. Podle Wagnerové a Matusíkové (2004, s. 23) v sobě obsahuje **hospodářská funkce** zejména tato dvě kritéria:

- Vnější (ztotožňuje funkci podniku s jeho posláním, s cílem pro který byl vytvořen). Podnik vystupuje jako relativně samostatná hospodářská jednotka (ekonomicko-právní, výrobní, technická, organizační, sociální i informační) s vymezeným předmětem činnosti.
- Vnitřní hledisko je založeno na identifikaci podstaty podniku, jeho vnitřní struktury, skladbě výrobních zdrojů, které vytvářejí základní činitele výroby a vztahy mezi nimi.

Za **základní funkce podniků cestovního ruchu** považuje Kučerová a Šmardová (2016, s. 15):

1. podnikatelskou – využívání podnikatelských příležitostí na trhu cestovního ruchu pro dosahování cílů zhodnocení vlastního kapitálu,
2. ekonomickou – vykonávání činností spojených se zásobováním, výrobou, odbytem, poskytováním služeb a jejich finančním zabezpečením,
3. organizační – vnitřní uspořádání výrobních faktorů a vztahů mezi nimi, jejich permanentní zdokonalování a využívání nejnovějších poznatků teorie managementu a marketingu,
4. environmentální – vyjadřuje postavení a činnosti podniku cestovního ruchu v souvislosti s jeho vlivem na kvalitu a ochranu životního prostředí,
5. technickou – vybavenost základními výrobními faktory a vytváření technicko-technologických podmínek pro svoji činnost. Má vliv i na stav a rozvoj technické infrastruktury v místě svého působení,
6. sociální – představuje nejen péči o zaměstnance podniku a vztahy mezi nimi, ale i vliv podniku cestovního ruchu na ekonomický a sociální rozvoj obcí, měst a regionů.

ČINNOSTI PODNIKU

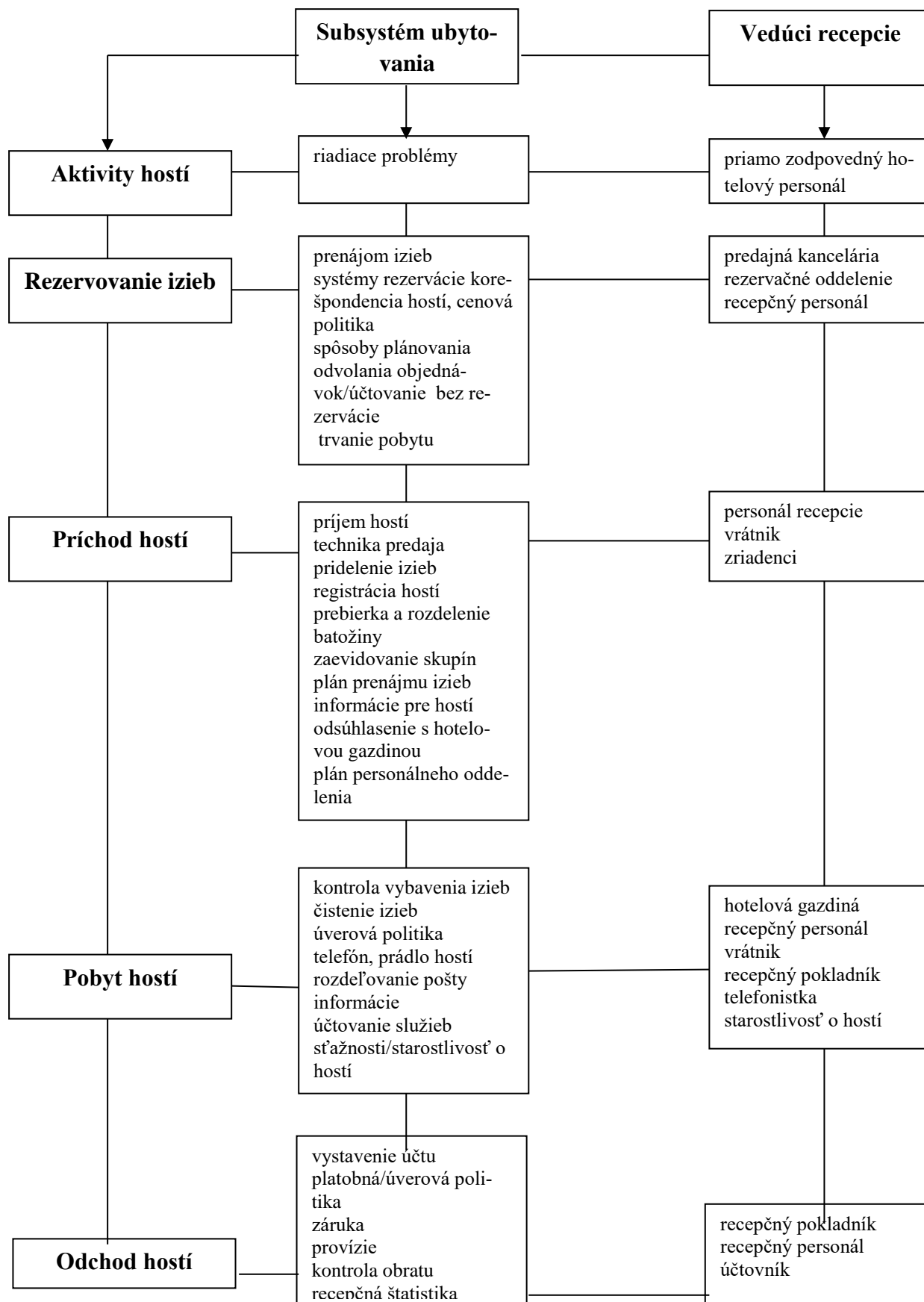
Někteří autoři ztotožňují funkce s činnostmi podniku, například Synek, Kislingerová a kol. (2010) charakterizují v kapitole **Funkce (činnosti) podniku** pro výrobní podniky následující podnikové funkce:

- prodejní (odbytová),
- zásobovací (nákup, doprava, skladování),
- výrobní (provozní),
- personální,
- investiční,
- finanční,
- vědeckotechnická,
- správa.

Křížek a Neufus (2014) shrnují **činnosti vedoucích pracovníků ubytovacího úseku** do níže uvedené funkce. Dále uvádějí, že ubytovací úsek je souhrn **činností**, jejichž mottem je vytvořit pocit druhého domova. Ve vztahu k hostovi, který je středem zájmu poskytovatele služby, to znamená velké množství činností a procesů, které se ve svém závěru skládají do mozaiky za účelem vracejícího se spokojeného hosta. Vedle široké škály úkonů musí pracovníci ubytovacího úseku naplňovat úkoly z oblasti zákonných povinností (např. přihlášení hosta), vedení statistických údajů, marketingových aktivit a mnohé další. Prioritou je ale role hostitele. Soubor služeb poskytovaných prostřednictvím recepce, vyjma služeb check-in, check-out, a výměny peněz, se označuje jako činnost Concierge. Veškeré činnosti vedoucích pracovníků lze shrnout pod následující funkce:

- plánovací,
- rozhodovací,
- vůdčí a organizační,
- kontrolní,
- komunikativní a
- reprezentativní.

Podle Novacké (1994, s. 54) mezi hlavní okruhy **činností subsystému ubytování** patří rezervace pokojů, příchod hostů, jejich pobyt a odchod, viz následující obrázek.



Obrázek 1: Subsystém ubytování

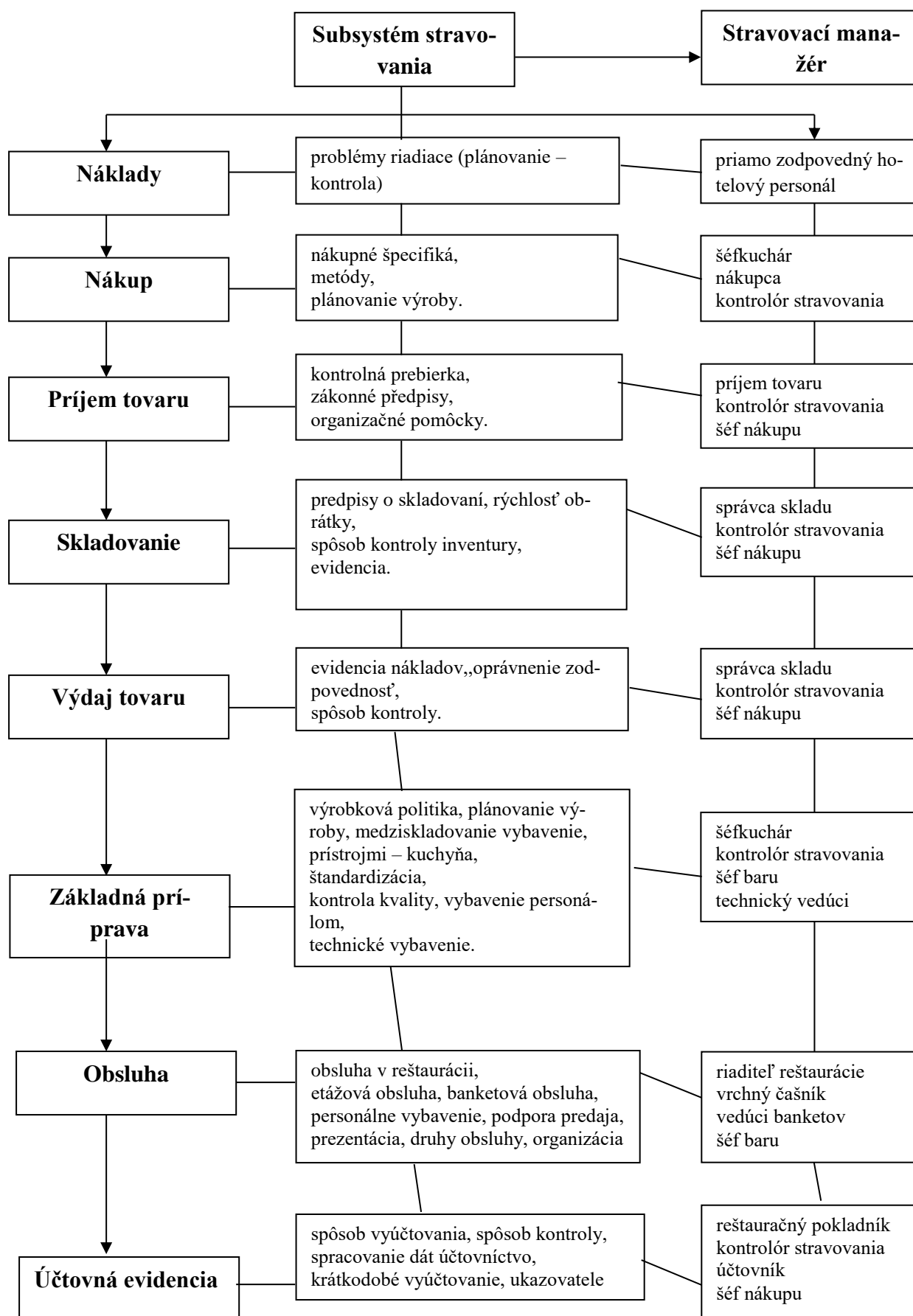
Zdroj: NOVACKÁ, 1994.

Při rezervaci pokojů je důležitý rozsah a způsob využívání rezervačních systémů, důležitý význam má direct marketing formou korespondence s klienty, uplatňování marketingové cenové strategie, plánování obsazenosti hotelu, délky pobytu hostů, platební a zúčtovací podmínky s velkododavateli a cestovními kanceláři. V rámci ubytování jsou na každém úseku prioritní jiné činnosti, např. při odchodu hosta se klade důraz na správné vyúčtování poskytnutých služeb. Manažer ubytování spolupracuje se všemi zodpovědnými pracovníky na jednotlivých úsecích a řeší problémy ke spokojenosti hosta.

Podle Novacké (1994, s. 56) mezi hlavní okruhy **činností v subsystému stravování** patří následující hlavní činnosti (Novacká, 1994, s. 56): plánování výroby, tvorba operativního výrobního plánu, organizace výroby, organizace práce ve výrobě, realizace výroby formou prodeje a organizace spotřeby, poskytování informací pro marketing. V níže uvedeném obrázku je znázorněn subsystém stravování, který člení oblast působení stravovacího manažera na hlavní činnosti a k nim přiřazuje řídicí problémy, které musí při jejich realizaci zvládnout.

Jednotlivým okruhům činnosti je přiřazen personál, který přímo zodpovídá za plnění úkolů. Vedení stravovacího úseku je jednou z nejnáročnějších manažerských pozic a vyžaduje vysokou míru odborných znalostí a dovedností nejen z oblasti gastronomie a hotelnictví, ale i řízení lidí, účetnictví a finanční řízení.

Mezi činnosti stravovacího úseku patří: sestavení výrobního a prodejního programu, analýza konkurence (produkt, výkony, služby, prodejní metody), plánování a sestavení nabídky jídel, včetně digitálních nabídkových lístků (možnost využití tabletů), vytvoření kalkulace prodejní ceny, podpora prodeje (doplňkové jídelní lístky, produkt packaging, výstavka, vizuální prezentace, sugestivní prodej, aj.), druhy obsluhy (talířový systém, zakládací systém, francouzský servis, anglický servis, ruský způsob obsluhy). Všechny činnosti směřují k naplnění cíle, a to zajistit spokojenost hosta.



Obrázek 2: Subsystém stravování

2.4 Podpora podnikání v cestovním ruchu

Podpora je souhrn nástrojů a institucí které jsou vytvořeny s cílem rozvoje podnikatelské činnosti malých a středních podniků (Kučerová a Šmardová, 2016). Instituce využívají nástroje podpory podnikání a zaměřují se na vytváření nových pracovních příležitostí, řešení regionálních problémů, zvyšování exportní výkonnosti země, rozvoj cestovního ruchu, rozvoj zemědělství, zdravotnictví, výroby na základě domácích surovin a materiálů, úsporu energie a paliv, rozvoj služeb, environmentální cíle, aj. podpora podnikání se realizuje prostřednictvím **finančních a nefinančních nástrojů**. Nefinanční nástroje tvoří poskytování informací, konzultace a poradenství a vzdělávací programy. Finanční nástroje se člení na:

- přímé – investiční dotace, neinvestiční dotace, exportní prémie, příspěvky,
- nepřímé – daňová politika, úvěrová politika, státní záruky, cenová politika, specifické formy.

Nefinančními nástroji se podle Markové (1998) rozumí souhrn legislativních, administrativních, informačních a komunikačních nástrojů. Finanční nástroje motivují chování podnikatelských subjektů pomocí ekonomických vztahů, a to daňový systém, položky upravující daňový základ, pojistné odvody, metody odepisování, apod.

Veber a kol. (2009) člení podporu podnikání podle charakteru rovněž na opatření finanční a nefinanční. **Finanční opatření** - existují konkrétní programy, pomocí kterých lze získat finanční podporu zaměřenou např. na projekty zaměřené na investice, hospodářské a technické poradenství, získávání informací o podnikání, projekty výzkumu a vývoje, nová pracovní místa, účast na veletrzích atd. **a nefinanční opatření** jsou zaměřená na formování příznivého podnikatelského prostředí, tj. omezování byrokratické zátěže apod.

Podle Štěrbové a kol. (2013) v širším slova smyslu mohou podporu poskytovat subjekty **státního i nestátního sektoru**. Mezi nestátní subjekty se řadí zejména obchodní komory a odvětvové svazy. Další formy podpory mohou být **návratné a nenávratné**. Při návratných formách podpory se podnikatelský subjekt zavazuje je vrátit za předem dohodnutých podmínek. Mezi návratné finanční pomoci řadíme například dotace, příspěvky, daňové úlevy, úlevy na sankcích, poplatcích a úrocích a bankovní záruky (Horváthová, Gregorová a Hrašková, 2012).

Zaměření podpory podnikání v České republice vychází hlavně z platné legislativy a usnesení Evropské komise. Navazuje také na strategické dokumenty, např. Akční plán pro podnikání 2020, Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020, Akční plán strategie regionálního rozvoje ČR 2017–2018, apod. pro programové období 2014–2020 budou financovány z prostředků fondů Evropské unie pouze zařazení cestovního ruchu na venkovských oblastech⁴.

⁴ V souladu se strategií Evropa 2020 jsou obecné cíle podpory pro rozvoj venkova na období 2014–2020 podrobněji vyjádřeny prostřednictvím 6 priorit platných pro celou EU, podrobněji viz <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/zakladni-informace/>.

Na realizaci **Programu rozvoje venkova ČR** na období 2007-2013 bylo z prostředků Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova alokováno na období 2007-2013 celkem 2 857,506 mil. EUR. Tato částka je doplněná prostředky ze státního rozpočtu ČR ve výši 812,562 mil EUR. Program rozvoje venkova ČR na období 2007-2013 se člení na 4 základní osy, oblasti cestovního ruchu se týkala:

- Druhá osa podporuje zvyšování biodiverzity v krajině, ochranu přírodních zdrojů, zachování kvalitního přirozeného vodního režimu v krajině, snižování emise skleníkových plynů a zachování funkce lesů.
- Třetí osa je orientována na zlepšení podmínek růstu a kvality života ve venkovských oblastech (infrastruktury, kulturní a sociální vybavenost) a zejména na tvorbu pracovních příležitostí s důrazem na diverzifikaci ekonomických aktivit, podporu zakládá ní podniků, cestovního ruchu a podporu využívání obnovitelných zdrojů energie.
- Čtvrtá osa je osa Leader, jejímž cílem je na principu partnerství veřejného a soukromého sektoru (metoda Leader) přispět k posílení ekonomického potenciálu, zhodnocení přírodního a kulturního dědictví venkova a zlepšení kvality života na venkově.

Podpora cestovního ruchu v rámci Programu rozvoje venkova ČR byla určena vybudování ubytovacích zařízení včetně stravovacích, sportovních zařízení, půjčoven sportovních potřeb a další turistické infrastruktury v obcích do 2000 obyvatel. Příjemcem podpory mohl být zemědělský podnikatel a nezemědělský podnikatel s kratší než dvouletou historií podnikání v oblasti cestovního ruchu.

V minulém období byly realizovány na podporu cestovního ruchu finanční prostředky z Národního programu podpory cestovního ruchu a z Programu rozvoje venkova ČR. **Národní program podpory cestovního ruchu (NPPCR)**⁵ byl zaměřen na podporu domácího cestovního ruchu v České republice. Dotační program zaměřený na podporu domácího cestovního ruchu v České republice. Koncem roku 2015 byla vyhlášena výzva pro podprogram Cestování dostupné všem na rok 2016, který kromě začlenění nových cílových skupin do aktivit cestovního ruchu měl přispět k zachování zaměstnanosti v oblasti cestovního ruchu, k tvorbě nových produktů s cílem snížit sezónnost v cestovním ruchu, k vytvoření podmínek pro vznik nových pracovních míst nebo udržení stávajících, k rozvoji domácího cestovního ruchu atd. Účelem podprogramu bylo podpořit podnikatelské subjekty (právnícké nebo fyzické osoby) včetně malých a středních podniků, které provozují podnikatelskou činnost v oblastech cestovního ruchu. Možnými příjemci v rámci daného podprogramu byly v roce 2016 vedle podnikatelských subjektů i obce (vyjma statutárních měst). NPPCR byl realizován v letech 2010 – 2016. V roce 2016 byly přiděleny dotace 20 akcím ve výši 26,6 mil. Kč – podpora drobným, malým a středním podnikům – s cílem zlepšení doprovodné struktury cestovního ruchu, zpřístupnění cestovního ruchu i pro skupiny obyvatel, pro které je účast na cestovním ruchu obtížná. Rozvojem aktivit cestovního ruchu dojde i ke zlepšení podnikatelské činnosti příjemců dotací a rozvoji podnikání v podpořených

⁵ MPO ČR, 2015. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014, s. 51. [online] 2018 [cit. 2018-1-12]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/11/Zpr_va_2014_5.11.pdf

oblastech, k rozšíření sezóny podnikání a rozšíření nabídky infrastruktury a služeb pro turisty.

Podprogram se zaměřil na tvorbu nových produktů domácího cestovního ruchu ve vztahu k cestovnímu ruchu pro všechny, včetně marketingové podpory nově vytvořených produktů a zajištění podmínek pro realizaci těchto produktů. Podporované aktivity v podprogramu byly:

- Rekonstrukce/vybudování odpočívadel, center služeb pro turisty a hygienického zázemí pro pěší, cyklisty a handicapované turisty, včetně marketingu vytvořených produktů cestovního ruchu;
- Zpřístupnění atraktivit cestovního ruchu se zaměřením na ochranu životního prostředí a podporu ekologicky šetrných forem cestovního ruchu a ekologicky šetrné dopravy, včetně marketingu vytvořených produktů.
- Zavedení/zlepšení/vytvoření navigačních a informačních systémů pro senzoricky postižené účastníky cestovního ruchu a senzoricky postižené návštěvníky atraktivit cestovního ruchu.

Národní program podpory cestovního ruchu, podprogram Cestování dostupné všem, byl v roce 2016 vyhlášen naposled. Od roku 2017 nahradil dosavadní program nový národní program na podporu cestovního ruchu – **Národní program podpory cestovního ruchu v regionech** (NPPCRR). NPPCRR je tvořen dvěma podprogramy: I. Rozvoj základní a doprovodné infrastruktury cestovního ruchu, II. Marketingové aktivity v cestovním ruchu. Možnými příjemci v daném programu jsou též podnikatelské subjekty, resp. MSP⁶.

Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2014 – 2020⁷ byla schválena 27. března 2013 usnesením vlády č. 220, představuje základní strategický střednědobý dokument v oblasti cestovního ruchu pro nadcházející období 2014 – 2020. Jejím hlavním cílem je zvyšovat konkurenceschopnost celého odvětví cestovního ruchu na národní i regionální úrovni, udržení jeho ekonomické výkonnosti i jeho pozitivních dopadů na socio-kulturní a environmentální rozvoj České republiky. Priority Koncepce:

Priorita 1 – Zkvalitnění nabídky cestovního ruchu,

Priorita 2 – Management cestovního ruchu,

Priorita 3 – Destinační marketing,

Priorita 4 - Politika cestovního ruchu a ekonomický rozvoj.

⁶ HK ČR, 2017. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2016. [online] 2018 [cit. 2018-1-12]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/legislation/10717-zprava-vyvoji-maleho-stredniho-podnikani-podpore-roce-2016-t-2-8-2017/>

⁷ MMR ČR, 2017. Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR [online] 2018 [cit. 2018-1-12]: [http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Koncepce-Strategie/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-\(1\)](http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Koncepce-Strategie/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-(1))

Z obsahové struktury navrhovaných priorit a opatření a následně také z návrhu implementace a finančního rámce je jasně patrná dělba územní dimenze podpory cestovního ruchu v období 2014–2020. Jsou zde jasně definované aktivity organizované a řízené na národní a regionální (krajské) úrovni.

Podpora obnovy a rozvoje venkova 2018⁸ představuje podprogramu, jehož cílem je formou dotace podpořit obnovu a rozvoj venkovských obcí. Podprogram předpokládá participaci obyvatel venkova, občanských spolků a sdružení při obnově jejich obce v souladu s místními tradicemi. Příjemci podpory jsou vymezeni a specifikováni pro jednotlivé dotační tituly zvlášť. Obecně se však jedná o obce či svazky obcí. Účastník podprogramu vyplní elektronický formulář Žádosti o poskytnutí dotace z aplikace IS DIS ZAD uvedený na adrese: <http://www3.mmr.cz/zad> a do elektronické aplikace žádosti vloží veškeré požadované přílohy. Podprogram je členěn na sedm dotačních titulů (DT):

DT č. 1 - Podpora vítězů soutěže Vesnice roku

DT č. 2 - Podpora zapojení generací do komunitního života v obci

DT č. 3 - Podpora spolupráce obcí na obnově a rozvoji venkova

DT č. 4 - Podpora obnovy drobných sakrálních staveb v obci

DT č. 5 - Podpora obnovy místních komunikací

DT č. 6 - Podpora obnovy sportovní infrastruktury

DT č. 7 - Podpora rozvoje strategických průmyslových zón.

STRATEGIE REGIONÁLNÍHO ROZVOJE ČESKÉ REPUBLIKY

Základním nástrojem regionální politiky, za kterou ze zákona odpovídá Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky (MMR), je **Strategie regionálního rozvoje České republiky** platná pro období 2014–2020⁹. Byla schválena usnesením vlády ze dne 15. května 2013 č. 344. Zabezpečuje provázanost národní regionální politiky s regionální politikou Evropské unie a také s ostatními odvětvovými politikami ovlivňujícími rozvoj území, vycházejí z ní regionálně zaměřené rozvojové programy financované výhradně z národních zdrojů nebo spolufinancované ze zdrojů Evropské unie. V oblasti cestovního ruchu jsou podporovány destinační managementy, turistické oblasti, turistická informační centra, infrastruktura cestovního ruchu pro udržitelný cestovní ruch, tvorbu produktů cestovního ruchu včetně rozvoje např. filmové turistiky a MICE segmentu. Kraje zřizují rovněž dotační tituly podporující regionální kulturu i památkově chráněná území. V oblasti dopravy jsou

⁸ MMR ČR, 2018. Podpora obnovy a rozvoje venkova. [online] 2018 [cit. 2018-2-12]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Podpora-regionu/Programy-Dotace/Podpora-obnovy-a-rozvoje-venkova-2018>

⁹ MMR ČR, 2018. Podpora regionů: [online] 2018 [cit. 2018-2-12]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Podpora-regionu>

nejčastěji podporována témata zvýšení bezpečnosti, budování a rekonstrukce přechodů pro chodce a rozvoj cyklistické dopravy.

Akční plán strategie regionálního rozvoje ČR 2017–2018¹⁰ prezentuje podporu v následujících oblastech:

- **Doplnění chybějící infrastruktury pro cestovní ruch** - Aktivita bude naplňována investicemi do dalšího rozvoje silných stránek rozvoje cestovního ruchu regionů. Nejvýznamnější rozvojové příležitosti představují následující formy cestovního ruchu: městský, kulturně -poznávací, sportovně -rekreační, kongresový a incentivní cestovní ruch, případně formy cestovního ruchu využívající venkovský prostor. Realizované investice přispějí k rozvoji základní a doprovodné infrastruktury cestovního ruchu a tím i ke zvýšení kvality služeb v destinacích. V rámci této aktivity budou podporovány i investice na podporu udržitelného využití potenciálu. Tyto aktivity přispějí k tvorbě nových pracovních míst, snížení sezónnosti, zpřístupnění aktivit a atraktivit, aktivnějšímu začleňování znevýhodněných cílových skupin i tvorbě nových produktů cestovního ruchu. Jednotlivé kraje plánují dle RAP další péči o kulturní a přírodní dědictví, modernizaci kulturních zařízení, či expozic muzeí a galerií, i marketing a služby cestovního ruchu. Oblast cestovního ruchu zároveň patří mezi nejčastěji podporovaná témata v rámci krajských dotačních titulů. Mezi podporovaná témata patří například podpora destinačních managementů, turistických informačních center, či podporu kulturních památek. Podporovány budou i cyklostezky a cyklotrasy umožňující přístup k objektům cestovního ruchu a jako prvek rozvoje cestovního ruchu.
- **Podporou všech forem udržitelného cestovního ruchu s ohledem na místní potenciál** - V rámci této aktivity budou podporovány investice na udržitelné využití a zpřístupnění kulturně-historického a přírodního dědictví. Podporované aktivity budou směřovat na zpřístupnění kulturně-historických a přírodních atraktivit, rozproštění návštěvnosti mimo citlivá území, rozvoj aktivitních forem turistiky, podporu udržitelné dopravy a v neposlední řadě i tvorbu nových produktů udržitelného cestovního ruchu. Také ve stabilizovaných územích budou podpořeny kulturní památky jako významný faktor cestovního ruchu v regionech. Restaurování movitých kulturních památek bude i v období 2017-2018 financováno z národních a regionálních zdrojů. Ministerstvo zemědělství bude v rámci Programu rozvoje venkova na období 2014-2020 v operaci 6.4.2 Podpora agroturistiky financovat projekty na výstavbu nebo modernizaci malokapacitního ubytovacího zařízení včetně stravování a dalších budov a ploch v rámci turistické infrastruktury. Tyto investice povedou k diverzifikaci příjmů, vytváření nových pracovních míst i pro nekvalifikované pracovní síly a k podpoře širšího využití zemědělských podnikatelů. Subjekty v krajích budou dle RAP podporovat zkvalitňování infrastruktury pro cestovní ruch, či zkvalitňovat marketing destinačních společností a produkty cestovního ruchu. Kraje také zřizují dotační tituly na podporu cestovního ruchu obecně, na podporu turistických informačních center a turistických oblastí,

¹⁰ MMR ČR, 2018. Akční plán strategie regionálního rozvoje ČR 2017–2018. [online] 2018 [cit. 2018-2-12]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/8d2bd22a-eea0-4f85-8646-0d1e348af266/AP_SRR_17_18.pdf

či na podporu rozvoje cykloturistiky. Instituce na podporu podnikání Instituce na podporu podnikání umožňují implementovat programy podpory podnikání, jedná se o střední orgány státní správy, finanční instituce, podpůrné instituce, zájmová sdružení a svazy, poradenské instituce, vzdělávací instituce, apod.

- **Podpora rozvoje a diverzifikace malého a středního podnikání s ohledem na rozvojový potenciál periferního regionu** - Aktivita navazuje na snahy o rozeznání rozvojového potenciálu na místní úrovni a jeho rozvinutí prostřednictvím rozvoje podnikání, jež má na daném území tradici. Intervence budou zároveň zaměřeny na diverzifikaci malého a středního podnikání v odvětvích tradičních a konkurenceschopných pro daný region včetně nových perspektivních odvětví.
- **Podpora konceptu lokální ekonomiky** - ČR bude v období 2017-2018 podporovat šíření dobré praxe při realizaci konceptu lokální ekonomiky. Mezi principy lokální ekonomiky lze zařadit kvalitnější energetický management a energetickou soběstačnost municipalit a mikroregionů. V RAP je ve spojitosti s touto aktivitou nejčastěji zmiňován rozvoj sociální ekonomiky, dále podpora cestovního ruchu, a to formou vytváření a propagace konkurenceschopné turistické nabídky, Kraje svými dotačními tituly podporují regionální/místní výrobky i výrobce a tradiční řemesla.
- Vytváření partnerství veřejného, podnikatelského a neziskového sektoru na místní a regionální úrovni. Pro dosažení úspěšného rozvoje určitého území (kraj, obec, mikroregion, aglomerace) je vždy zapotřebí zapojit všechny aktéry regionálního rozvoje – veřejnou správu, významné zaměstnavatele i zástupce neziskového sektoru. MMR bude při metodické podpoře regionálního rozvoje zdůrazňovat klíčový význam strategického partnerství. Jeden z nástrojů partnerství v regionech představují destinační společnosti (společnosti tvořené za účelem koordinovaného rozvoje cestovního ruchu v destinaci, tvorbu produktů cestovního ruchu, spolupráce se subjekty cestovního ruchu i propagace regionu, jako destinace cestovního ruchu, atd.). MMR aktuálně připravuje systém organizace cestovního ruchu, který bude upravovat kvalitu, výkon činnosti i nastavení procesů destinačních společností. Vytvořený systém by měl přispět k větší provázanosti destinačních společností na region a jeho potřeby, jakož i větší provázanosti realizovaných marketingových aktivit, nastavení spolupráce mezi destinačními společnostmi a zvýšení kvality i efektivity realizovaných aktivit. Tyto společnosti by zároveň měly pracovat v užší spolupráci s národní marketingovou agenturou Czech-Tourism. Současně je v rámci nového Národního programu podpory cestovního ruchu v regionech připravován dotační titul na podporu činnosti destinačních společností.

Orgány státní správy jsou koordinačními a zprostředkovatelskými orgány, jsou zaměřeny především na implementaci finanční podpory z prostředků státního rozpočtu, ale i z prostředků fondů Evropské unie. Uvedené orgány poskytují rovněž nefinanční pomoc, a to poskytování informací, poradenskou činnost.

Finanční instituce poskytují finanční prostředky na podporu podnikání. V České republice se jedná zejména o Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s., Česká exportní banka a další komerční banky, viz níže. Podle Srpové, Svobodové, Skopala a Vorlíka (2011) poskytuje banka především podpory malým a středním podnikatelům formou záruk

a zvýhodněných úvěrů s využitím prostředků státního rozpočtu, strukturálních fondů a krajů a také zvýhodněné úvěry pro rozvoj technické infrastruktury obcí.

Podpůrné instituce pomáhají malým a středním podnikům získat potřebné informace. Jedná se například o:

- CzechInvest (viz níže),
- CzechTrade (cílem je prosazování a upevňování pozic českých firem exportují na zahraničních trzích, získává informace ohledně zahraničního trhu a pomáhá podnikatelům v jejich zahraničních aktivitách); Ministerstvo průmyslu a obchodu a Czech Trade vybudovaly portál www.BusinessInfo.cz, který obsahuje informace o podnikání a jeho podpoře. Portál má za cíl přispívat k posílení informovanosti firem, jejich konkurenceschopnosti a vývozních schopností,
- Regionální poradenská a informační centra (RPIC poskytuje podnikatelům úvodní konzultace za zvýhodněnou cenu a pomáhají při zpracování podnikatelských plánů),
- podnikatelská a inovační centra (BIC poskytuje technické a technologické poradenství a pomáhá při realizaci výsledků průzkumu),
- Design centrum (poskytuje poradenské, informační a vzdělávací služby k rozvoji a uplatňování designu ve výrobě, obchodu a službách),
- Národní vzdělávací fond (podporuje celoživotní vzdělávání, zvýšení kvality a efektivnosti lidských zdrojů),
- Centrum pro regionální rozvoj ČR (implementace programů a projektů Evropské unie).

Mezi další organizace poskytující poradenství a informace patří:

- Hospodářská komora ČR (poskytuje odborné informační služby, hlavně MSP nabízí poradenskou a konzultační činnost, připravuje potřebné školení a semináře),
- Agrární komora (poradenství v oblasti zemědělství, lesnictví a potravinářství),
- Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR (působí v různých průmyslových oborech),
- Sdružení podnikatelů České republiky (svaz soukromých podnikatelů, poskytuje informační a konzultační činnost a pomáhá při zajišťování obchodních kontaktů),
- Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR (nezávislé, dobrovolné a otevřené sdružení právnických a fyzických osob v odvětví obchodu a odvětvích navazujících, které se sdružily na ochranu svých hospodářských zájmů v souladu s právními předpisy, poskytuje služby a podporuje zájmy podnikatelů z oblasti asociací, retailingových a distribučních společností, spotřebních družstev, obchodních aliancí, franchisingu, pohostinství a cestovního ruchu),
- Svaz průmyslu a dopravy České republiky (pro podnikatele z oblasti průmyslu a dopravy),
- Centrum pro evropskou integraci (CEBRE, podporuje zájmy domácích podnikatelů vůči orgánům Evropské unie a vůči celoevropským oborovým a zaměstnavatelským federacím),

- Inovační podnikání (směřuje k rozvoji inovačních aktivit zaměřených na vývoj nového produktu a jeho zavedení na trh),
- Asociace inovačního podnikání ČR,
- Společnost vědeckotechnických parků v ČR,
- České inovační centrum.

CzechInvest (Agentura pro podporu podnikání a investic) je státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, která posiluje konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center. CzechInvest propaguje Českou republiku v zahraničí jako lokalitu vhodnou pro umístění mobilních investic. Je výhradní organizací, která smí nadřízeným orgánům předkládat žádosti o investiční pobídky, a podporuje české firmy, které mají zájem zapojit se do dodavatelských řetězců nadnárodních společností. Prostřednictvím svých služeb a rozvojových programů tak CzechInvest přispívá k rozvoji domácích firem, českých a zahraničních investorů i celkového podnikatelského prostředí (Srpková, Svobodová, Skopal a Vorlík, 2011).

Mezi služby agentury CzechInvest patří:

- informace o možnostech podpory pro malé a střední podnikatele,
- formální poradenství k projektům,
- správa databáze podnikatelských nemovitostí,
- podpora subdodavatelů – správa databáze českých dodavatelských firem,
- pomoc při realizaci investičních projektů,
- zprostředkování státní investiční podpory,
- AfterCare – služby pro zahraniční investory, kteří již působí v České republice, podpora při reinvesticích aj.

Zájmová sdružení a svazy vznikají podle předmětu činností producentů a zprostředkovatelských služeb, které mají společné zájmy a jejich členy jsou soukromé podniky, samosprávné orgány, obce, města aj. Jedná se o partnerství veřejného a soukromého sektoru. V České republice existuje řada sdružení a asociací podporujících podnikání v cestovním ruchu, například Svaz obchodu a cestovního ruchu České republiky (je respektovaným zaměstnavatelským svazem, mj. vytvoření struktury pro pomoc při zvyšování odborné úrovně), Asociace hotelů a restaurací ČR, a další, viz následující text.

Poradenské a vzdělávací instituce začaly vznikat v období před vstupem do Evropské unie a po něm, tvoří je poradenská a informační centra, technologické inkubátory, například regionální poradenská a informační centra, podnikatelská a inovační centra, Design centrum, Národní vzdělávací fond, Centrum pro regionální rozvoj ČR, viz výše.

NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK



Součástí cestovního ruchu jsou i stravovací služby. Nyní si zasloužíte krátkou přestávku na něco dobrého, např. multivitaminový nápoj by Vám mohl přijít vhod.

FINANČNÍ INSTITUCE PRO PODPORU PODNIKÁNÍ

Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s. (ČMZRB) je rozvojovou bankou České republiky. Napomáhá v souladu se záměry hospodářské politiky vlády České republiky a regionů rozvoji malého a středního podnikání, infrastruktury a dalších sektorů ekonomiky vyžadujících veřejnou podporu. Byla založena v roce 1992. Jejím jediným akcionářem je Česká republika zastoupená Ministerstvem průmyslu a obchodu, Ministerstvem financí a Ministerstvem pro místní rozvoj. Pokračující hospodářský růst české ekonomiky se i v roce 2016 odehrával v prostředí nízkých úrokových sazeb, což podpořilo zájem malých a středních podniků a bank o záruky ČMZRB. V roce 2015 se ČMZRB zapojila do programu COSME, záručního programu využívajícího prostředky Evropského fondu pro strategické investice, jehož prostřednictvím chce Evropská komise povzbudit investiční aktivitu v EU. Díky vysoké poptávce po zárukách ve druhé polovině roku 2016 se sjednaný finanční rámec rychle vyčerpал, a proto ČMZRB s Evropským investičním fondem sjednala navýšení prostředků zvyšujících kapacitu programu Záruka 2015 – 2023. V roce 2016, stejně jako v roce 2015 zůstával hlavní nabídkou podpor určenou především pro malé podnikatele národní program Záruka 2015 - 2023. V rámci programu INOSTART pokračovalo i v roce 2016 poskytování záruk za úvěry začínajícím podnikatelům na inovativně zaměřené projekty. Úvěry podpořené zárukou ČMZRB poskytuje Česká spořitelna, a.s.¹¹

ČESKÁ EXPORTNÍ BANKA

Česká exportní banka, a.s. (ČEB) je specializovaná bankovní instituce pro státní podporu vývozu přímo a nepřímou vlastněná státem. Vznikla v roce 1995 a tvoří nedílnou součást systému státní proexportní politiky. ČEB se zaměřuje na finanční služby související s vývozem. Banka má mnohaleté zkušenosti z financování jak velkých vývozních transakcí českých exportérů, tak i vývozních kontraktů na menší celky či dílčí dodávky. Většinu produktů banky dnes čerpají zahraniční odběratelé – partneři českých vývozců, pro něž se tak české zboží a služby stávají žádané nejen svou cenou a kvalitou. Mezi její produkty můžeme zařadit:

¹¹ HK ČR, 2017. 107/17 Zpráva a vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2016; T: 2.8.2017. [online] 2017 [cit. 2017-9-12]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/legislation/10717-zprava-vyvoji-maleho-stredniho-podnikani-podpore-roce-2016-t-2-8-2017/>

- důraz na komplexnost nabídky produktů financování vývozu - vedle financování exportu zboží a služeb také v nabídce financování inženýrských, především liniových staveb v zahraničí.
- řadu modelů strukturovaného a projektového financování. Českým investorům poskytuje výhodné financování jejich záměrů vybudovat nové výrobní kapacity v zahraničí nebo kapitálově vstoupit do zahraničních firem.
- služby financování malých a středních podniků, jejichž činnost je svázána s exportem.
- úvěr na investice v zahraničí,
- odkup pohledávek z akreditivů aj.

Exportní garanční a pojišťovací společnost

Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s. (EGAP) je státní úvěrová pojišťovna se zaměřením na tržně nepojistitelná politická a komerční rizika spojená s financováním vývozu zboží, služeb a investic z České republiky. Společnost EGAP je součástí systému státní podpory exportu úzce spolupracující s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR a Českou exportní bankou. Mezi produkty společnosti můžeme zařadit:

- pojištění krátkodobého vývozního dodavatelského úvěru,
- pojištění bankou financovaného krátkodobého vývozního dodavatelského úvěru,
- pojištění střednědobého a dlouhodobého vývozního dodavatelského úvěru,
- pojištění bankou financovaného střednědobého a dlouhodobého vývozního dodavatelského úvěru,
- pojištění vývozního odběratelského úvěru,
- pojištění potvrzeného akreditivu,
- pojištění úvěru na předexportní financování,
- pojištění investic českých právnických osob v zahraničí,
- pojištění úvěru na financování investic českých právnických osob v zahraničí,
- pojištění proti riziku nemožnosti plnění smlouvy o vývozu,
- pojištění bankovní záruky vystavené v souvislosti se získáním nebo plněním smlouvy o vývozu.

KONCEPCE PODPORY MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKATELŮ

V ČR byla v roce 2014 **přijata koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020**¹² (Koncepce MSP) - zásadní strategický dokument, vymezuje 50 konkrétních opatření, cílem je efektivní fungování a celkový rozvoj MSP jako významné součásti národní ekonomiky. Cílem je stanovení prioritních oblastí podpory pro programovací období 2014–2020, jejichž opatření budou financována ze strukturálních fondů Evropské unie (zejména z Evropského fondu regionálního rozvoje a Evropského sociálního fondu) a dále bude využito také národních prostředků. Mezi hlavní cíle patří:

- Posílení postavení MSP v české ekonomice a růst konkurenceschopnosti MSP v evropském a světovém kontextu.
- Rozvoj a zkvalitňování podnikatelského prostředí a zvyšování kvality poradenských služeb pro MSP, včetně zvýšení atraktivity technického a přírodovědného vzdělávání, posílení a rozvoje technické inteligence.
- Posílení inovační schopnosti a efektivního nakládání s duševním vlastnictvím malých a středních podnikatelů a rozvoj podnikatelské a inovační infrastruktury.
- Snižování energetické a materiálové náročnosti při podnikání MSP.

V rámci Koncepce jsou vymezeny čtyři strategické priority:

- Kultivace podnikatelského prostředí, rozvoj poradenských služeb a vzdělávání pro podnikání,
- Rozvoj podnikání založeného na podpoře výzkumu, vývoje a inovací, včetně inovační a podnikatelské infrastruktury,
- Podpora internacionalizace MSP,
- Udržitelné hospodaření s energií a rozvoj inovací v energetice.

Opatření se pak zaměří především na podporu a rozšiřování inovačních kapacit a infrastruktury pro malé a střední podniky, zlepšení spolupráce mezi podnikateli a akademickou a výzkumnou sférou (spolu s rozvojem vzdělávání pro podnikání), větší zpřístupnění zahraničních trhů pro MSP, zlepšení kvality poskytovaných poradenských služeb pro podniky či zlepšení technických a netechnických kompetencí MSP samotných. Důležitým opatřením je i zvýšení energetické účinnosti a využití obnovitelných a druhotných zdrojů energie. Strategické priority byly naformulovány na základě strategických dokumentů EU a ČR, analýz a studií MPO a dalších resortů, konzultací se širokou odbornou veřejností a provedené analýzy názorů malých a středních podniků v ČR, kterou zpracovala Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky. Vláda ČR se chce zaměřit především na podporu schopnosti MSP vytvářet inovace, ať už v technické, či netechnické podobě. Inovace jsou v této Koncepci MSP chápány jako: zavedení nového nebo podstatně

¹² MPO ČR, 2017. Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020. [online] 2017 [cit. 2017-9-12]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/koncepce-podpory-malych-a-strednich-podnikatelu-na-obdobi-let-2014_2020--119071/

zlepšeného produktu, nebo procesu, nové marketingové metody nebo nové organizační metody v podnikatelských praktikách, organizaci pracoviště nebo externích vztahů. Faktor inovační schopnosti malých a středních podniků hraje důležitou roli také pro inter-nacionalizaci, tzn. schopnost prosadit se na zahraničních trzích. Převážná část oborů a aktivit v České republice se nachází ve druhé fázi vývoje konkurenceschopnosti, tedy konkurenceschopnosti založené na efektivnosti, proto chce vláda ČR podpořit prostřednictvím Koncepce MSP zejména upgrading malých a středních podniků směrem k inovační konkurenční výhodě apod.

Rámcově jsou vydefinovány sektory, které jsou vhodné pro veřejnou podporu ze strukturálních fondů a státního rozpočtu a které budou takto zohledněny při tvorbě nového Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost a i nových národních programů. Kromě jiných podporovaných odvětví, tak **odvětví Ubytování, Stravování i Pohostinství** byly vymezeny na základě provedených analýz české ekonomiky, konzultací s širokým spektrem partnerů a zkušeností z realizace operačních programů v rámci předchozích programovacích období a také národních podpůrných nástrojů. Při rozhodování o podpoře konkrétního sektoru ze strukturálních fondů je potřeba respektovat příslušnou legislativu EU týkající se veřejné podpory.

DALŠÍ FORMY PODPORY

Asociace hotelů a restaurací České republiky¹³ jako otevřené dobrovolné sdružení subjektů, podnikajících v oblastech pohostinství, cestovního ruchu a navazujících odvětvích, si spolu s obhajobou a prosazováním profesních zájmů klade za cíl, aby veškerá činnost byla v souladu s obecně uznávanými etickými zásadami podnikatelské činnosti a mezilidskými vztahy v demokratické společnosti. Sdružuje majitele a provozovatele hotelů, penzionů, restaurací, odborných škol, ale i partnerů nabízejících produkty pro ubytovací či restaurační provozy. Prostřednictvím krajských sekcí má zastoupení po celé ČR. Hlavním cílem je podpora podnikatelů v oboru hotelnictví a gastronomie. Pracuje především v oblastech legislativy a lobbyingu, při přípravě nových zákonných opatření prosazuje úpravy, které mohou přispět k lepšímu podnikatelskému prostředí. Zajišťuje informační servis a poradenství, tak, aby členové AHR měli všechny informace v předstihu. Vzdělává, přibližuje trendy, organizuje akce, zprostředkovává kontakty, umožňuje výměnu zkušeností, propaguje naše členy, spolupracuje s veřejnou správou, kraji, destinačními společnostmi.

Dále to jsou pak **Podnikatelské inkubátory, vědeckotechnické parky**, poskytují finanční prostředky, podávají informace a pomáhají se založením firmy. Mohou nabídnout i různá zařízení do začátku podnikání. Organizují workshopy, hledají vhodné partnery. To vše mohou získat lidé s velmi dobrým, zajímavým nápadem, který má inovační potenciál a subjekty orientované do oblasti vědy, technologie, inovačního podnikání a odborného vzdělávání (Trimaylov, 2014).

¹³ Asociace hotelů a restaurací České republiky, 2017. O asociaci. [online] 2017 [cit. 2017-9-12]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/o-asociaci/>

Food Incubator¹⁴ vznikl v Brně, představuje jedinečný projekt, podporuje začínající podnikatele v oblasti gastronomie. Podle internetového serveru StartupJobs je hlavní činností a cílem poskytnout hmotnou pomoc a podporu všem, kteří se v gastronomii pohybují, ať už začínají, nebo jsou dlouholetými hráči. Tento inkubátor poskytuje několik forem spolupráce a podpory, které lze rozdělit na tři hlavní činnosti: pro nastávající majitele bistra/restaurace – test konceptu restaurace, pro malovýrobce – sdílená provozovna, po profesionály – kreativní zážitková degustace.

Základním nástrojem regionální politiky, za niž ze zákona odpovídá Ministerstvo pro místní rozvoj, je nyní Strategie regionálního rozvoje České republiky platná pro období 2014–2020 (schválena usnesením vlády ze dne 15. května 2013 č. 344). Zabezpečuje provázanost národní regionální politiky s regionální politikou Evropské unie a také s ostatními odvětvovými politikami ovlivňujícími rozvoj území, vycházejí z ní regionálně zaměřené rozvojové programy financované výhradně z národních zdrojů nebo spolufinancované ze zdrojů Evropské unie.

AKČNÍ PLÁN PODPORY MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKATELŮ NA ROK 2017

Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky (MPO) zpracovalo Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2017, kde prezentuje přímou podporu MSP a přístup k financím, viz následující tabulka¹⁵. MPO se bude v roce 2017 zaměřovat mj. na cílenou podporu v těchto 3 prioritních oblastech: příznivé podnikatelské prostředí pro MSP, přímá podpora MSP a přístup k financím a zdroje pracovních sil.

Tabulka 3: Přímá podpora MSP a přístup k financím

Aktivita/ úkol	Gestor	Spolugestor	Financování	Nástroj realizace opatření
Program Technologie 4.0	MPO		OP PIK*	Dojednat s Evropskou komisí zvýšení alokace pro program Technologie, který bude zaměřen na podporu podniků směřující k Průmyslu 4.0.
Program Technologie	MPO		OP PIK	Navýšení alokace pro program Technologie, bude zpřístupněn i pro střední podniky. Dodržování harmonogramu výzev. Přijímání žádostí o podporu dva měsíce od vyhlášení výzev.
Posílení role ČMRZB a akcelerace národních podpůrných mechanismů	MPO 61000	ČMRZB	SR	Pokračování národního záručního programu Záruka 2015 až 2023 vč. využití protizáruky EIF na základě uzavřené smlouvy mezi ČMRZB a Evropským in-

¹⁴ Food Incubator, 2017. Food Incubator. [online] 2017 [cit. 2017-9-12]. Dostupné z: <http://www.foodincubator.cz/>

¹⁵ MPO ČR, 2017. Přímá podpora MSP a přístup k financím. [online] 2017 [cit. 2017-9-12]. Dostupné z: https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/wysiwyg_uploads/57a47f40a205d0d5/uploads/Akcni_plan_podpory_malych_a_stre.docx.

Podnikání a podpora podnikání v cestovním ruchu

				vestičním fondem (EIF) – možnost českých podnikatelů čerpat záruky za úvěry v celkové výši až 10,5 mld. Kč.
Příprava výzev programů poskytujících zvýhodněné úvěry a zvýhodněné záruky za úvěry pro MSP	MPO 61500	ČMZRB	OP PIK	Vyhlášení výzvy programu EXPANZE v rámci PO2 - Formou poskytnutí zvýhodněného úvěru s možností odkladu splátek jistiny, záruky za úvěr a finančního příspěvku na úhradu úroků MSP.
Podpora inovačních projektů MSP prostřednictvím rizikového kapitálu	MPO 61500	NIF, EIF, ČMZRB	OP PIK	Národní inovační fond (NIF) – příprava nového národního implementačního subjektu pro realizaci finančních nástrojů rizikového kapitálu k zajištění účinnějšího využívání alternat. forem financování MSP. Spolupráce s Evropským invest. fondem – vytvoření fondu fondů rizikového kapitálu, podpora transferu know-how v oblasti finančních nástrojů řídicímu orgánu. Vyhlášení výzev programu Rizikový kapitál v rámci PO2 prostřednictvím NIF a EIF - Formou poskytování rizikového kapitálu zlepšit přístup MSP k financování. Zapojení ČMZRB jako depozitáře a administrátora.
Podpora podnikání na venkově	ČMZRB	MPO, MZe	SR	Vyhlášení výzvy pro podnikatele sídlící v obcích do 3000 obyvatel.
Podpora účasti MSP ve výběrových řízeních	ČMZRB	MPO	ČMZRB	Připravit nový záruční program pro zvýšení účasti MSP ve výběrových řízeních.
Podpora zvyšování energetické účinnosti, vyšší využití obnovitelných zdrojů energie, zavádění nízkouhlíkatých technologií	MPO 61000	MPO 32000, ČMZRB	OP PIK	Investiční dotace pro podniky s cílem zvyšování energetické účinnosti, vyšší využití obnovitelných zdrojů energie, zavádění nízkouhlíkatých technologií. Pilotní zavedení finančních nástrojů na podporu energetické účinnosti.
Rozšiřování vhodných forem exportního financování a pojištění pro MSP	MPO 51000	ČEB, EGAP	SR	V rámci nabídky produktů EGAP a ČEB zajistit finanční a marketingovou podporu exportních aktivit MSP poskytováním pojištění a záruk pro podporu vývozců a institucí financujících vývoz domácích výrobků a služeb.
Podpora společných účastí MSP na veletrzích a výstavách	MPO 51000	CT	SR	Posílení podpory účastí MSP v programu Českých oficiálních účastí na veletrzích a výstavách v zahraničí - možnost zúčastnit se vybraných mez. veletrhů podporovaných MPO (na r. 2017 se předpokládá podpora na 27 veletržních akcích).

Poznámka: * OP PIK - Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, s. 6.

Zdroj: MPO ČR, 2017.

OTÁZKY



1. Mezi všeobecné podmínky provozování živnosti patří svéprávnost, bezúhonnost a podnikavost. Ne
2. Podle významu rozlišujeme vrcholové a podřazené cíle. ano
3. Společné jmění k podnikání jednoho z manželů upravuje obchodní zákoník. ne
4. Patří mezi výhodu malých a středních podniků v cestovním ruchu vstup do mezinárodních systémů rezervování a hotelových řetězců? ne
5. Je podle zákona o obchodních společnostech a družstvech za společnost považována evropská společnost? Ano
6. Podle obsahu cílů rozlišujeme cíle ekonomické, ekologické, technické a technologické, sociální a politické. Ne
7. Finanční nástroje podpory podnikání tvoří přímé, nepřímé a alternativní nástroje. Ne
8. Poradenskou činnost v rámci podpory podnikání poskytuje RPIC. ano

ODPOVĚDI



1. ne, 2. ano, 3. ne, 4. ne, 5. ano, 6. ne, 7. ne, 8. ano.

SAMOSTATNÝ ÚKOL



- Najděte příklady podniků cestovního ruchu a přiřaďte je k jednotlivým formám podnikatelských struktur.
- Objasněte uvedené důvody podnikání.

Vypracovaný samostatný úkol odevzdejte v písemné podobě do konce výuky v daném semestru svému vyučujícímu.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Podnikavost je schopnost vidět příležitost a schopnost tuto příležitost využít a chápeme ji jako dovednost. Podnikatelem se může stát osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona, a vykonává hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. Podnikat je možné jako fyzická nebo právnická osoba. Pojem podnik se však v občanském zákoníku nepoužívá, používá se pojem obchodní závod nebo provozna, společnost. Podnik lze také vnímat jako koalici zainteresovaných stran (zákazníci,

zaměstnanci, stát, management a další). Z pohledu teorie má každý podnik cestovního ruchu všeobecné znaky a specifické znaky. Podle živnostenského zákona může osoba provozovat živnost. Podle zákona o obchodních společnostech a družstvech rozlišujeme veřejnou obchodní společnost, společnost, společnost s ručením omezeným, akciovou společnost, evropskou společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Předmětem činnosti podniků cestovního ruchu jsou ubytovací služby, stravovací služba a služby cestovních kanceláří jako je doprava, ubytování a další služby.

Existují autoři preferující jako cíl podniku zabezpečení dlouhodobé prosperity podniku. Základním cílem podniku je maximalizace zisku, uvádí se také maximalizace hodnoty. Podnikové cíle tvoří uspořádaný systém. Pohled na členění podniků cestovního ruchu se liší a existuje několik hledisek členění, například podle právní formy, podle velikosti a podle statistické klasifikace činností podniků. Mezi základní funkce podniku patří podnikatelská, ekonomická, organizační, environmentální, technická a sociální funkce. Funkce podniku mohou být také ztotožňovány s činnostmi podniku, kdy pro výrobní podniky rozlišujeme tyto podnikové funkce: prodejní, zásobovací, výrobní, personální, investiční, finanční, vědeckotechnická a správa. Veškeré činnosti vedoucích pracovníků lze shrnout pod následující funkce, tj. plánovací, rozhodovací, vůdčí a organizační, kontrolní, komunikační a reprezentativní. Rozlišuje hlavní okruhy činností subsystému ubytování a činností subsystému stravování.

Podporu podnikání mohou poskytovat jak subjekty státního, tak i nestátního sektoru. Podporu lze členit podle charakteru na opatření finanční a nefinanční. Další formy podpory mohou být návratné a nenávratné. Programy podpory podnikání implementují instituce na podporu podnikání, například ústřední orgány státní správy, finanční instituce, podpůrné instituce, zájmová sdružení a svazy, poradenské instituce, vzdělávací instituce, apod. Mezi instituce podporující podnikání patří například Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s., Česká exportní banka, a.s. V rámci Evropské unie byly přijaty na podporu malých a středních podniků nejrůznější akční programy. V České republice byla v roce 2014 přijata koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020, která vymezuje padesát konkrétních opatření, cílem je efektivní fungování a celkový rozvoj malých a středních podnikatelů. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky zpracovalo Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2017, kde prezentuje přímou podporu MSP a přístup k financím.

3 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR, PRODUKT V TURISMU A JEHO KVALITA

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Součástí této kapitoly bude seznámit studenty s podnikatelským záměrem, k čemu slouží a co je jeho obsahem. Dále bude pozornost věnována produktu v turismu, jeho kvalitě, standardu a hodnocení kvality. Studenti budou také seznámeni s produktem cestovních kanceláří a cestovní agentur, včetně strategie jeho prodeje.

CÍLE KAPITOLY



Konkrétní výčet schopností, dovedností, kompetencí, které by měl student po prostudování kapitoly ovládat nebo dosáhnout:

- definovat pojem: podnikatelský záměr,
- objasnit význam podnikatelského záměru,
- umět interpretovat produkt v turismu,
- zdůvodnit proces hodnocení kvality produktu v turismu,
- umět vysvětlit produkt cestovních kanceláří a agentur.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Podnikatelský záměr, plán, dokument, obsah, firma, význam, role, základní produkt, reálný produkt, rozšířený produkt, turismus, cestovní kancelář, cestovní agentura, strategie prodeje, katalogová nabídka, kvalita, standardy, hodnocení, vlastnosti, certifikát kvality, EuropeSpa med, EuropeSpa wellness, Česká kvalita, Ecolabelling, Národní politika kvality, značka kvality „Q“.

3.1 Podnikatelský záměr a jeho význam, smysl, obsah

Jak uvádí Srpová a kol. (2011, s. 14) nabízí se nejprve otázka, proč vlastně podnikatelský záměr (plán) sestavovat, když každý má své podnikatelské nápady uložené v hlavě a tudíž není potřeba tyto myšlenky prezentovat na venek. Problém nastane až v době, když tyto

myšlenky se stanou předmětem realizace. Každé podnikání, ať se jedná o jakoukoliv oblast podnikatelské činnosti, by mělo začít sestavením podnikatelského záměru.

Bednářová a Škodová Parmová (2010, s. 44) zdůrazňují, že jednou z klíčových činností při zakládání podniku je sestavení podnikatelského plánu. Podnikatelský plán má široké využití a slouží nejen podnikateli a jeho zaměstnancům, ale též externím subjektům (poskytovatelům kapitálu, jako jsou banky a investoři, obchodním partnerům a privátním či veřejnoprávním institucím) při posuzování životaschopnosti firmy.

Mezi důvody, proč podnikatelský záměr vytvořit, můžeme zařadit např.: Srpová (2011, s. 14):

- potřeba získat chybějící finanční prostředky,
- najít společníka,
- informovat své zaměstnance,
- informovat své obchodní partnery apod.



DEFINICE PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU I

Podle Korába, Peterky a Režňákové (2007, s. 9) si pod pojmem *podnikatelský záměr (plán)* můžeme představit jako *silniční mapu a plánovací proces je čtením v mapě: rozhodnutí, kde jsme, zvolení města, kam chceme jít a následně můžeme plánovat trasu do zvoleného města, tedy i prostředky, kterými se do námi zvoleného města dostaneme. Pak je zřejmé, že budou existovat i různé cesty, jak se do námi zvoleného města dostaneme. Některé cesty budou sice delší, pomalejší, ale zatížené malým rizikem, jiné cesty budou kratší, rychlejší, nicméně s daleko větším rizikem. Při některých cestách můžeme havarovat a do cílového města se vůbec nedostaneme. Je též zřejmé, že bude pouze na nás, jaké prostředky pro dosažení cílového města zvolíme a kolik nás to bude stát. Půjdeme-li pěšky nebo zvolíme-li rychlé auto.*



DEFINICE PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU II

Jednodušeji řečeno je podnikatelský záměr (plán) písemný dokument zpracovaný podnikatelem, který popisuje všechny podstatné vnitřní a vnější faktory související s podnikatelskou činností. Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 59)

Podle Wupperfelda (2003, s. 12 – 13) podnikatelský záměr (plán) je pro zakladatele firmy ústřední řídicí dokument, který:

- Slouží k uspořádání a představení podnikové koncepce.
- Je podkladem pro vedení diskusí se známými a odborníky.
- Spolu s podnikatelským plánem se sestavují plány opatření a projektů, které jsou směrnici pro pozdější každodenní práci managementu a zaměstnanců.
- Nutí zakladatele firmy, aby se dohodli na přesných cílech, strategiích a opatřeních.
- Je nástrojem pozdějšího srovnávání plánu a skutečnosti.

Podle webového portálu pro začínající podnikatele (2013) je *podnikatelský záměr dlouhodobá strategie podnikání, která přehledně zobrazuje záměry podnikání. Tento dokument přesně definuje v jaké fázi se podnik či podnikatelská myšlenka nachází a kolik úsilí bude pro zahájení podnikání či jeho rozvoj potřeba*. Podnikatelský záměr je vhodný jak pro začínající podnikatele, kteří potřebují rozšířit své možnosti podnikatelských aktivit, tak i pro podnikatele, kteří již ten nějaký rok podnikají a proto hledají další způsoby jak své podnikatelské aktivity rozvíjet.

K ZAPAMATOVÁNÍ VÝZNAM PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU



Podle Šimana a Petery (2010, s. 46) *význam podnikatelského záměru spočívá zejména v získání, analýze a následném využití relevantních externích i interních informací, které jsou základem úspěchu každé podnikatelské činnosti*.

Jak uvádí Palatková a kol. (2013, s. 187) smyslem podnikatelského záměru (plánu) je:

- popsat podnikatelský záměr pro investora, banku či samotného podnikatele, aby byl jasný a srozumitelný,
- kompletně vyhodnotit kvalitu a potenciál podnikatelského záměru,
- číselně vyjádřit parametry podnikatelského záměru,
- provést analýzu slabých stránek podnikatelského záměru po stránce finanční a také po stránce realizace v praxi,
- získat nezávislý pohled na podnikatelský záměr.

Podle Vebera, Srpové a kol. (2008, s. 98) podnikatelský záměr slouží jak k interním účelům, tak především je vyžadován externími subjekty. **Uvnitř firmy** slouží podnikatelský záměr jako plánovací stroj, podklad pro rozhodovací proces, nástroj kontroly apod. zejména v těch případech, kdy podnikatel firmu zakládá a kdy firma stojí před výraznými změnami, které firmu mohou výrazným způsobem ovlivnit v dalších letech. Jak také Veber, Srpová a kol. (2008, s. 98) zmiňují, **externí subjekty** analyzují na základě podnikatelského záměru schopnost firmy realizovat náročnější investiční program, připravenost ucházet se o některý druh podnikatelské podpory apod.

Podle Jeníkové (2012) tvorba podnikatelského záměru je sice časově náročnější, ale na druhé straně vám přinese řadu výhod, mezi které můžeme zařadit např. tyto:

- Získání nové energie a chuti do podnikání.
- Podstatný předpoklad kvalitního vedení podniku.
- Podnikatelský záměr jako zdroj financování.
- Větší šance na úspěch.
- Objektivní pohled na věc

Z důvodu, že obsah podnikatelského záměru není pevně stanoven, různí autoři strukturují obsah podnikatelského záměru jiným způsobem. Vždy bude záležet na účelu podnikatelského záměru, protože každý investor i banka má jiné požadavky

Fotr (1999, s. 204) v rámci obsahu podnikatelského záměru uvádí:

- realizační resumé,
- charakteristika firmy a jejich cílů,
- organizace řízení a manažerský tým,
- přehled výsledků a závěrů ekonomických studií,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.

Dalšími autory, kteří se kromě jiného, věnují také obsahu podnikatelského záměru, patří Synek a Kislingerová (2010, str. 177-178), kteří uvádějí následující strukturu podnikatelského záměru:

- shrnutí a základní východiska,
- popis výrobků, odvětví, trhu, konkurence,
- plán marketingu,
- plán výzkumu a vývoje, plán výroby,
- finanční plán.

Palatková a kol. (2013, s. 187 – 188) jako obsah rychlého podnikatelského záměru uvádějí následující body:

- stručné shrnutí – podnikatelská myšlenka, cíle, konkurenční výhoda, jedinečnost produktu a jeho ochrana, cílové segmenty trhu, finanční cíle a potenciální zisk,
- popis podnikatelského záměru – obsahuje popis produktu a jeho přínos (zda se jedná o výrobek či službu, jeho výhody, jedinečnost), identifikace zákaznických segmentů (pro koho jsou produkt a služba určeny, jaké potřeby produkt či služba uspokojuje), ochrana duševního vlastnictví (patenty, obchodní značky), tým (jeho zkušenosti, vzdělání, dosažené úspěchy členů týmu), definice cíle podnikatelského záměru,
- analýzy – trh, dodavatelé, odběratelé, prodejní procesy,
- SWOT analýza – shrnutí a vyhodnocení podnikatelského záměru,

- návrhová část – cíle (definice cílů podnikatelského záměru v čase), strategie (produktu, ceny, distribuce, propagace, procesů a lidí),
- finance – náklady, předpoklad výnosů, projekce nákladů a výnosů, aktiv, pasiv, cash-flow,
- analýza rizik – vnitřní rizika podnikatelského záměru (ta, která můžeme ovlivnit), vnější rizika podnikatelského záměru (např. právní prostředí, konkurence vyvíjející podobný produkt apod.), opatření k minimalizaci rizik.

K ZAPAMATOVÁNÍ ODPOVĚDI, KTERÉ PŘINÁŠÍ PODNIKATELSKÝ PLÁN



Podnikatelský plán podle Palatkové a kol. (2013, s. 188) přináší odpovědi na následující otázky:

- CO přesně firma plánuje prodávat?
- PROČ firma dělá aktivity, které dělá?
- PRO KOHO jsou produkty nebo služby určeny?
- JAK hodlá firma prodat CO a PRO KOHO?
- KDO se bude ve firmě starat o klíčové role?
- KDY dosáhne firma vytyčených cílů a KOLIK to bude stát?

Součástí podnikatelského záměru bývají i další druhy plánů, které můžeme rozdělit dle funkčních oblastí na následující druhy: Koráb, Peterka, Režňáková (2007, s. 13 – 14)

- výrobní plány, které určují záležitosti, jakými jsou např. velikost výrobní plochy, zázemí pro poskytované služby, stroje a technologické vybavení, kontrola odpadů a kvalita výrobků/služeb apod.,
- organizační plány vymezují jaké typy znalostí a dovedností bude potřeba pro podnikání, jaké jsou požadavky na znalosti pro personál atd.,
- v plánech řízení kvality zjišťujeme a určujeme, jak budou naše výrobky či služby vyhovovat zákazníkům,
- marketingové plány nám odpovídají na otázky typu např.: „Jak mohu získat zákazníky?“, „Za jakou cenu?“,
- finanční plány zase určují množství finančních prostředků potřebných pro zahájení podnikání, jaký bude finanční tok během prvního, druhého či třetího roku, stav majetku a jeho krytí na začátku nebo na konci prvního roku apod.
- a další plány, které napomáhají podnikatelům ve svých podnikatelských aktivitách.

Koráb, Peterka a Režňáková (2008) uvádějí, že podnikatelské plány mají největší uplatnění v následujících obdobích a je potřeba je zpracovat pro:

- **majitelé:**
 - v období zahájení podnikání,
 - při nákupu nového podniku,
 - v období změny,
- **manažeri:**
 - při uvádění výrobku na trh,
 - při realizaci změny,
 - v období získávání peněz,
 - v období zásadních rozhodnutí,
- **investoři:**
 - v období přípravy úvěru,
 - v období přípravy investice.

Podle webového portálu Mr. Constult (2014) řada podnikatelů se při tvorbě podnikatelského záměru nevyvaruje chyb. Následující body přinášejí nejčastější chyby v podnikatelském záměru, které podnikatelé dělají:

- V popisu nejsou uvedeny žádné zkušenosti v tomto oboru podnikání, které je třeba rozvíjet.
- Předpokládané příjmy z podnikání jsou značně přehnané.
- Neexistuje žádný přímý důkaz, že byznys model přinese skutečné výhody, pokud jde o konkrétní dobu.
- Neexistuje žádný jasný popis zboží či služby, proto není možné rychle vyhodnotit jejich nezbytnost na dnešním trhu.
- Neexistuje žádný přímý důkaz, že předložený podnikatelský záměr bude vyžadován v budoucnosti.
- Žádná jasná představa konkurentů.
- Nejasná stanovená cílová skupina podnikání.
- Způsob psaní podnikatelského záměru je nudný a nezajímavý.
- Podnikatelský záměr je napsán špatně, obsahuje překlepy a gramatické chyby.
- Podnikatelský záměr obsahuje příliš mnoho informací.

3.2 Produkt v cestovním ruchu a jeho kvalita, standardy a hodnocení kvality

V literatuře řada autorů používá různé definice produktu v turismu. Linderová (2013, s. 68) chápe produkt cestovního ruchu jako soubor aktivit a služeb, které tvoří zážitek z účasti na cestovním ruchu. **Produkt cestovního ruchu** je něco, co je možné nabídnout na trhu za účelem využívání a spotřeby. Jedná se o zboží, služby nebo destinace, které uspokojí potřeby a přání zákazníků.

DEFINICE PRODUKTU V TURISMU I

Df

Velmi často používanou definicí **produktu v turismu** je od Páskové a Zelenky (2002, s. 225), kteří uvádějí, že se jedná o souhrn veškeré nabídky soukromého či veřejného subjektu podnikajícího v turismu.

DEFINICE PRODUKTU V TURISMU II

Df

Nejšířeji je **produkt v turismu** chápán podle Palatkové a Zichové (2011, s. 63) kteří jej charakterizují z pohledu návštěvníka, který produkt v turismu vnímá jako komplexní zážitek od chvíle, kdy opustí své obvyklé prostředí (částečně i před tímto okamžikem - možnost rezervace) do doby svého návratu (i po návratu – vyvolání fotografií, dodatečné benefity apod.) Produkt v turismu je souhrnem jednotlivých výše popsanych komponentů nabídky.

Palatková (2011, s. 51 – 52) **produkt v turismu** vymezuje ve dvou rovinách, kdy se jedná o primární nebo sekundární nabídku destinace nebo se jedná o službu či kombinaci služeb v destinaci.

Linderová (2013, s. 69) chápe dále produkt v turismu jako užitek vyplývající ze spotřeby statků a služeb, které nabízí destinace a produkují podniky v ní. Dále autorka rozděluje produkt v turismu do tří hledisek:

- Ekonomické hledisko – v tomto případě produkt v turismu je soubor statků a služeb, které požaduje a spotřebovává návštěvník v průběhu cestování a pobytu v destinaci.
- Podnikové hledisko – produkt v turismu je vždy diferencovaný v závislosti od motivu návštěvnosti v cestovním ruchu a dalších faktorů např. délky pobytu, ceny apod.
- Národohospodářské hledisko – produkt v turismu představuje souhrn prvků primární nabídky, všech služeb a zboží, které produkují podniky.

Produkt v turismu chápe Linderová (2013, s. 69) v několika rovinách, a to jako:

- specializovaný produkt podniků,
- produkt regionu cestovního ruchu,
- produkt státu (krajiny) jako cílové destinace,
- produkt euroregionu např. Nisa (Česká republika, Německo, Polsko), skupiny států např. European Quartet One Melody (Česká republika, Slovensko, Maďarsko, Polsko), v rámci kontinentu jako cílové destinace.

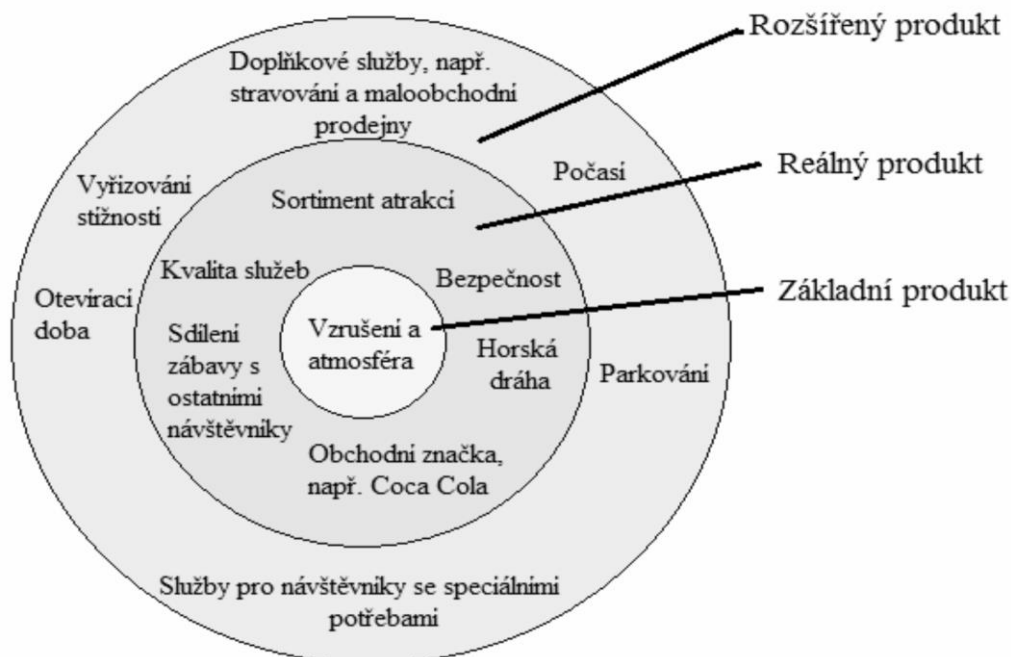


K ZAPAMATOVÁNÍ VLASTNOSTI PRODUKTU V TURISMU

Fialová (2012, s. 11) uvádí **vlastnosti produktu v turismu**, mezi které patří:

- Nehmatatelnost - Služby, které vstupují do produktu, bývají nehmotného charakteru (mohou být např. vidět nebo slyšet, není však možné si je osahat).
- Neskladovatelnost - Produkt není možné uchovávat, zákazník musí přijet za produktem.
- Neoddělitelnost - Produkt nelze převážet, je existenčně spojen s místem, kde byl vyroben.
- Heterogenost - Produkt je vytvářen za přispění velkého množství osob, které mají odlišné preference. Různí poskytovatelé navíc nabízí služby různé kvality a různého rozsahu.

Horner a Swarbrooke (2003), jak je patrné na obrázku níže, dělí produkt do tří rovin a to na základní produkt, který pro návštěvníka znamená pocit vzrušení a atmosféry z daného produktu, dále pak reálný produkt obsahuje v sobě kvalitu služeb, sortiment atrakcí, bezpečnost, sdílení zábavy s ostatními návštěvníky, horskou dráhu apod. Autoři nezapomínají ani na rozšířený produkt kam řadí jednak doplňkové služby (stravování, maloobchodní prodejny), tak i počasí, vyřizování stížností, otevírací dobu, parkování a v neposlední řadě služby pro návštěvníky se speciálními potřebami.



Obrázek 3: Úrovně produktu v turismu

Zdroj: Horner a Swarbrooke (2003, s. 157)

Podle Fialové (2012, s. 14) se v praxi s produktem v turismu můžeme setkat jako:

- *s tématem* - kdy produkt v tematickém pojetí se skládá z nabídky místních atraktivit. Jako příklad si můžeme uvést např. různé formy cestovního ruchu (kulturní, lázeňský, venkovský apod.), produkty spojené se jmény osobností (Salzburg – Mozart, Litomyšl – Smetana) nebo kulturní a sportovní události (předávání cen Oscarů, Oktoberfest, LOH, ZOH, mistrovství světa v hokeji, v kopané apod.).
- *programem* - tato forma produktu má podobu volně sestaveného programu návštěvy destinace, který slouží k inspiraci zákazníka. Program může být prezentován např. prostřednictvím webových stránek.
- A také jako s *package (balíčkem)* - balíček je složen ze dvou a více služeb. Často bývá součástí ubytování a další doprovodné služby, např. bed & breakfast nebo ubytování all inclusive. Často se zde setkáváme s tím, že častým balíčkem je zájezd, který podle Zákona č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, *se zájezdem pro účely tohoto zákona rozumí soubor služeb cestovního ruchu prodáváný za souhrnnou cenu, pokud je uspořádán na dobu delší než 24 hodiny nebo zahrnuje-li přenocování a obsahuje-li alespoň dvě z těchto plnění:*
 - ubytování,
 - dopravu,
 - jinou službu cestovního ruchu, která není doplňkem dopravy nebo ubytování a tvoří významnou část souboru nabízených služeb.

Pojem kvalita

Velmi často diskutovanou oblastí v turismu, je kvalita služeb. Podle slovníku cizích slov (2017a) je **kvalita** vztah mezi očekávanou / požadovanou užitnou vlastností věci nebo služby, a užitnou vlastností skutečnou.

K ZAPAMATOVÁNÍ POJEM KVALITA



Palatková (2006, s. 65) uvádí, že kvalita je to, co si klient přeje, plus to, co může destinace klientovi nabídnout v rámci diferencování a profilace svého produktu ve srovnání s konkurenty. Kvalitu služeb v turismu má značně subjektivní charakter.

Podle Kučerové (2014, s. 14) je často využívanou definicí, definice od WTO (Světové obchodní organizace), která vymezuje kvalitu v cestovním ruchu tak, že *představuje uspokojení všech legitimních požadavků a očekávání klienta v rámci akceptované ceny, zahrnujících určující kvalitativní faktory jako je bezpečnost, hygiena, dosažitelnost služeb cestovního ruchu, harmonie s lidským a přírodním prostředím.*

Další užívanou definicí podle Kučerové (2014, s. 14 – 15) je definice od UNWTO (Světová organizace cestovního ruchu), kdy podle této organizace se kvalitou rozumí *výsledek procesu, který vede k uspokojení všech legitimních potřeb, požadavků a očekávání zákaz-*

nika týkající se produktu a služeb, a to za přijatelnou cenu, v souladu se vzájemně akceptovanými smluvními podmínkami a určujícími kvalitativními determinantami, jakými jsou bezpečnost, hygiena, dostupnost služeb cestovního ruchu, transparentnost, autenticita a harmonie turistických aktivit s lidským a přírodním prostředím.

Rašovská a Ryglová (2017, s. 44) zdůrazňují, že pojem kvalita je třeba chápat a definovat ze dvou hledisek:

- *Technologicky řízené a produktově orientované definice* vztahující se k produktu, a to jako souhrn existujících vlastností, které lze objektivně měřit.
- *Definice vhodnosti pro daný účel* vztahující se k zákazníkovi, což souvisí s vnímáním zákazníka, měření v tomto případě probíhá na základě subjektivních kritérií.

MMR ČR (2012) se věnuje ve svých projektech různým oblastem standardů kvality v turismu. Jedná se především o:

- Zavádění národních standardů kvality ve vybraných sektorech cestovního ruchu
- Kvalita služeb v segmentu venkovského cestovního ruchu
- Zlepšení kvality služeb turistických informačních center
- Systém udržitelných modelů cestovního ruchu s následnou certifikací služeb, produktů a destinací.

Podle webového portálu CzechTourism (2017) jelikož zákony a vyhlášky se většinou kvality služeb pro turisty netýkají, Proto byly z iniciativy různých institucí, kterým záleží na solidnosti poskytovaných služeb, vypracovány standardy, které objektivně stanovují parametry kvalitní služby. Proto v návaznosti na tyto **standardy** (minimální požadavky na kvalitu služeb), byly **zavedeny systémy certifikace**. Každý zájemce, který splní podmínky, které stanoví tento systém, může získat certifikát. Jde tedy o potvrzení splnění standardu, potvrzení kvality nabízených služeb.

Webový portál CzechTourism (2017) uvádí, že certifikáty jsou poskytovány jako:

- certifikáty kvality poskytovaných služeb,
- certifikáty kvality řízení podniku (uplatňuje se zde filozofie, že kvalitní management zajistí kvalitní služby).



K ZAPAMATOVÁNÍ NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY

V České republice existuje tzv. „**Národní politika kvality (NPK)**“, podle které byl přijat program, ve kterém má dojít k naplňování Národní politiky kvality v letech 2016 – 2020. Podle NPK (2017) tento záměr představuje z pohledu Rady kvality ČR přehled nejdůležitějších aktivit, kterými by se měly resorty, samospráva, podnikatelská a jiná uskupení,

školy, poradenské a vzdělávací organizace i neziskový sektor ve své každodenní práci ve vztahu ke kvalitě prioritně zabývat.

Podle MMR ČR (2010) z analýzy vyplývá, že zárukou kvality služeb v turismu, je značka „TÜV SÜD Czech“, která je udělována v České republice a hodnotí kvalitu poskytovaných služeb z pohledu zákazníka. Cílem certifikace je ověření, zda poskytovaná služba splňuje očekávání a práva zákazníků a další zákonné podmínky a požadavky nutné pro certifikaci. Tato certifikace se využívá jak pro oblast turismu, tak především pro průmyslová odvětví. Dále je to program „ČESKÁ KVALITA“, která podporuje prodeje kvalitních výrobků a poskytování kvalitních služeb a v neposlední řadě také „ECOLABELLING“ (tzv. environmentální značení), které je udělováno produktům, jejichž vznik, zpracování a případná likvidace jsou šetrné vůči životnímu prostředí.

Dalším typem certifikace v oblasti služeb cestovního ruchu podle AHR ČR (2017) je Český systém kvality služeb, který je dobrovolný nástroj, jehož cílem je zvyšování kvality služeb v cestovním ruchu. Zapojit se, tzn., certifikovat se, mohou všechny subjekty působící v cestovním ruchu a v navazujících odvětvích, čímž získají mezinárodní **značku kvality „Q“**. Jedná se o prestižní, mezinárodně srovnatelnou značku. K říjnu 2015 se touto značkou kvality mohlo pochlubit v ČR již na 464 organizací působících v oblasti služeb cestovního ruchu.

Pokud některá z organizací bude chtít vstoupit do tohoto systému, bude muset nejprve splnit základní technické předpoklady, tj. získat certifikát z oblasti turismu, ve kterém působí: Český systém kvality služeb (2017)

K ZAPAMATOVÁNÍ VYBRANÉ SEKTORY SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU



- *Sektor hotelnictví* - Organizace se musí prokázat platným certifikátem Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení Hotelstars vydaným Asociací hotelů a restaurací ČR.
- *Sektor kempů a chatových osad* - Organizace se musí prokázat platným certifikátem kategorizace kempů a chatových osad vydaným Asociací kempů ČR.
- *Sektor služeb lanovek a horských areálů* - Organizace se musí prokázat platným certifikátem klasifikace vydaným Asociací lanové dopravy ČR nebo platným certifikátem Hodnocení horských areálů ČR (pevné a elektronické hodnocení) vydaným Asociací horských středisek ČR.
- *Sektor turistických informačních center* - Organizace se musí prokázat platným certifikátem Jednotné klasifikace turistických informačních center ČR vydaným A.T.I.C. ČR ve spolupráci s CzechTourism.
- *Sektor průvodců cestovního ruchu* - Průvodce se musí prokázat platným certifikátem Průvodce cestovního ruchu vydaným Asociací průvodců ČR.

- *Sektor ubytování v soukromí* - Organizace se musí prokázat platným certifikátem Oficiální jednotné klasifikace provozovatele ubytování v soukromí vydaným Svazem venkovské turistiky a agroturistiky.
- *Sektor golfových hřišť* - Organizace se musí prokázat platným certifikátem Klubového ratingu provozovatele Golfového zařízení vydaným asociací golfových hřišť.

Jak také uvádí MMR ČR (2010) v období od dubna do konce června 2010 a od září do konce prosince 2010 probíhalo zpracování analýz v těchto sektorech:

Vybrané
sektory
služeb ČR

KVALITY SLUŽEB PRO SEKTORY HOTELNICTVÍ

Pro ubytovací zařízení je v České republice zaveden systém jednotné klasifikace ubytovacích zařízení (v rámci mezinárodního standardu Hotelstars Union), který řeší dílčí část systému kvality. Začátkem roku 2010 vznikl tento nový systém přidělování hvězdiček, kdy hotelové asociace 7 zemí EU založily unii Hotelstars Union. Podle Webového portálu Hotel Stars (2017) systém certifikace v ubytovacích službách je založen na sjednocení kritérií hotelových služeb pomocí jednotné metodiky a využití společného marketingu při propagaci certifikovaných zařízení. Hotelová klasifikace má celkem 270 hodnotících kritérií (pro penziony je to 181 kritérií), která vznikla na podkladu průzkumů očekávání hostů a potřeb trhu.

Smyslem certifikace v ubytovacích službách je zajištění jejich kvality, *čím více hvězdiček, tím vyšší úroveň kvality služeb hotelu*. Ubytovacím zařízením kategorie typu hotel garni, penzion, motel, hotel a depandance mohou být přiděleny maximálně čtyři hvězdičky.

Podle MMR ČR (2010) k dalším normám kvality patří „*Normy ISO 9000*“, které náleží k nejznámějším mezinárodně uznávaným normám řízení kvality. Normy nejsou specifické pro žádný druh produktů a dají se tedy uplatnit ve všech oborech výroby a služeb. Konkrétně norma ISO 9001:2008, která uvádí požadavky na systémy managementu kvality pro případ, kdy je nutné prokázat, že organizace je způsobilá účinně plnit požadavky zákazníků a legislativy.

GASTRONOMIE

Kromě již výše zmíněných ISO norem, lze podle MMR ČR (2010), jak vyplývá z analýzy pro sektor gastronomie, využít v této oblasti certifikaci pro gastronomické provozy, kterým se stala certifikace restaurací v rámci programu *Czech Specials*, kterou provádí AHR ČR ve spolupráci s AKC ČR agenturou CzechTourism. Základními požadavky jsou splnění kvalitativních kritérií restaurace, zajištění nabídky místních a regionálních specialit a souhlas s provedením nezávislé kontroly. Jak uvádí MMR ČR (2010) a podle AHR ČR existuje v České republice také certifikace cateringových služeb, které napomáhají zvyšovat úroveň

a kvalitu poskytování těchto služeb. K těmto certifikacím můžeme zařadit principy správné hygienické praxe (SHVP) a také zavedené systémy HACCP.

Podle Svazu obchodu a cestovního ruchu (dále jen SOCR) ČR (2007) příručku „*Zásady správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách*“ vydává Národní informační středisko pro podporu jakosti a je určena především subjektům působícím v oblasti stravovacích služeb. Důležitost této příručky pro podnikatele spočívám v tom, že v dané příručce najdou ucelený přehled i výklad jednotlivých požadavků jak evropské, tak i české legislativy, včetně přístupů k hygieně ve stravovacích službách.

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) neboli systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů podle Kociánové (2011) představuje ve výrobě jeden z klíčových nástrojů, jak účinně předcházet rizikům ohrožujícím bezpečnost potravin. Jak také Kociánová (2011) uvádí hlavním smyslem této potravinové legislativy je právě zajištění nezávadnosti, a týká se to jak hygieny, mikrobiologických požadavků, požadavků na aditiva (přidatné látky v potravinách neboli tzv. éčka), chemické kontaminanty, přírodní toxiny, rezidua pesticidů a veterinárních léčiva apod.

SLUŽBY WELLNESS

Jak uvádí Poděbradský (2008, s. 112 – 113) kvalita poskytovaných služeb je alfou a omegou úspěchu podnikání ve světě wellness. Mezi wellness nepatří jen v hmotná nabídka wellness služeb jako je bazén, vířivka či fitnesscentrum. Klíčová roli hraje celková atmosféra, kdy wellness zařízení v hotelech by měla navozovat pocit blahobytu maximálně orientovaný na osobnost zákazníka. Tyto snahy by měly ovlivňovat psychické, intelektuální, emoční, sociální, duchovní pocity zákazníků a naplňovat je prožitkem krásy, klidu a míru. Pokud se tohoto u zákazníků dosáhne, je úspěch v podnikání wellness téměř zaručen.

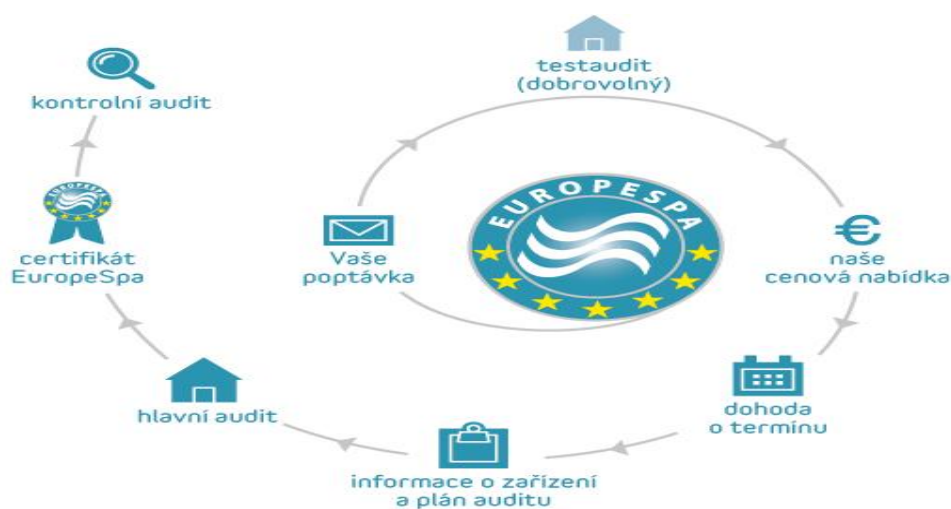
Ke kvalitě v oblasti wellness v České republice napomáhá Česká Asociace Wellness (2017), která se kromě jiného, také věnuje monitorování kvalitního rozvoje v oblasti „Wellness“ a certifikace „subjektů Wellness“ a dále asociace garantuje koncepční a obsahovou náplň subjektů nesoucí název Wellness a bojuje s nekalou soutěží a nevhodným používáním označení Wellness.

Dalším typem certifikace je *mezinárodní systém kvality pro lázně a wellness EuropeSpa* (2017), který se vztahuje na oblasti servisu, bezpečnosti, hygieny a infrastruktury, neboť tyto jsou v Evropě srovnatelné bez ohledu na hranice zemí. EuropeSpa vznikla z iniciativy Evropského svazu léčebných lázní (ESPA). Je to oficiální systém kvality ESPA pro lázně a wellness. EuropeSpa dává spotřebitelům, profesionálním partnerům, jako jsou cestovní kanceláře nebo zdravotní pojišťovny a podniky, technicky fundovanou orientaci a transparentnost na evropském trhu lázeňství a wellness.

V rámci certifikace existují dvě obchodní oblasti v různých variantách: EuropeSpa (2017)

- *EuropeSpa med* pro lázeňská zařízení s dodatkovým predikátem „lázeňská léčba pro matku & dítě“ a
- *EuropeSpa wellness* se specifikací wellness hotel, hotel spa, thermal spa a day spa.

Jak získat certifikát EuropeSpa přináší následující obrázek, který zahrnuje proces od poptávky vybraného wellness zařízení, přes dobrovolný testaudit a cenovou nabídku, až po provedení hlavního auditu a získání certifikátu EuropeSpa. Po 18 měsících následuje kontrolní audit, při kterém se zkoumá, které požadavky se závěrečné zprávy byly realizovány. Po 3 letech následuje příští hlavní audit apod.



Obrázek 4: Jak získat certifikát EuropeSpa

Zdroj: EuropeSpa, 2017.

SLUŽBY PRŮVODCŮ

Podle Seifertové a kol. (2013, s. 110) služby průvodců častěji využívají lidé nad 60 let, rodiny s dětmi, a lidé s nižším vzděláním. Tato služba je vyhledávána jak klienty, které mají nízké příjmy, tak i klienty s vysokou příjmovou úrovní. Řada klientů se taky shodla podle Seifertové a kol. (2013), že služby průvodců by měly být předmětem certifikace, kde by měl každý průvodce prokázat potřebné dovednosti a kompetence k výkonu takové profese.

V České republice patří průvodcovská činnost do živnosti volné. V současné době neexistuje povinnost certifikace průvodců, ta je založena pouze na jejich dobrovolnosti. Příkladem udělení certifikátu „Průvodce cestovního ruchu“, (opravňuje k doprovodu turistů na území Česka a našich turistů do zahraničí), v České republice může být absolvování zkoušky, která je zařazena do tzv. **Evropského rámce kvalifikací** (European Qualification Framework – EQF) a usnadňuje mobilitu mezi zeměmi EU, neboť stanovuje převodník mezi kvalifikačními soustavami členských států EU. Zkouška se skládá z části testové,

praktické a ústní. V průběhu zkoušky uchazeči prokazují celou řadu kompetencí v souladu s platným kvalifikačním standardem, včetně jazykové zkoušky. Zkouška je autorizována Ministerstvem pro místní rozvoj.

Také asociace průvodců ČR (2017) přijala profesní standard Průvodce cestovního ruchu, aby vymezila základní kompetence, požadavky na odbornou a jazykovou způsobilost, na celoživotní vzdělávání a etické principy. Asociace průvodců zajišťuje nezávislou, dobrovolnou certifikaci průvodců cestovního ruchu podle tohoto standardu.

Jak také uvádí Seifertová a kol. (2013, s. 111) v zahraniční to funguje následujícím způsobem:

- **Země, které regulují činnost průvodců zákonem** nebo legislativním předpisem, a stanovují, že na vymezených hlavních turistických místech mohou provádět pouze akreditovaní průvodci.
- **V zemích, kde činnost průvodců regulována není,** mají průvodci možnost získat osvědčení (certifikát), který dokazuje, že prošli specifický vzdělávací program. V některých zemích mají právo užívat i zvláštní logo – značku kvality, která potvrzuje jejich kvalifikaci.

SLUŽBY CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍ A CESTOVNÍCH AGENTUR

Jak uvádí MMR ČR (2010) ve své analýze se zaměřením na cestovní kanceláře a cestovní agentury, došlo ke standardizaci informací o službách cestovního ruchu, které pomohou s vymezením kvalitativních ukazatelů pro zdokonalení transparentnosti trhu pro spotřebitele.

Jak také uvádí MMR ČR (2010) ve své analýze, došlo ke zlepšení v oblasti služeb cestovních kanceláří a agentur díky založení technického výboru, který se věnuje normalizaci služeb cestovního ruchu v Evropě. Právě práce technického výboru vedle ke vzniku dvou základních evropských norem: MMR ČR (2010)

- EN ISO 18513:2003 „Služby cestovního ruchu – Hotely a ostatní kategorie turistického ubytování – terminologie“
- EN 13809 : 2003 „Služby cestovního ruchu – cestovní kanceláře a touroperátoři – terminologie“.

Tyto normy souvisí i navazují na základní právní akt pro ochranu spotřebitele na úseku cestovního ruchu - směrnici Rady ES 90/314/EEC o společných programech na cesty, prázdniny a zájezdy, zejména z pohledu jasného vymezení terminologie používané v textu cestovních smluv. Kvalita na příkladu cestovních kanceláří a agentur je posuzována jak z hlediska legislativních požadavků, které jsou na poskytovatele kladeny, tak i z hlediska kvalitativních požadavků ze strany jednotlivých spotřebitelů.

Podle MMR ČR (2010) analýza prokazuje, že systém sledování kvality v sektoru cestovních kanceláří lze řešit za předpokladu koordinovaného postupu, na základě dobrovolnosti, rozvíjené soutěživosti v systémových krocích. Řešení dané problematiky spočívá v zapojení zástupců z různých oblastí cestovního ruchu.

SLUŽBY TURISTICKÝCH INFORMAČNÍCH CENTRECH (TIC)

Podle turistických informačních center (2017) je **jednotná klasifikace turistických informačních center** ČR jediným stávajícím systémem certifikace TIC. Vlastní certifikování bylo zahájeno 25. 4. 2013. Tímto systémem prochází jak stávající členové A.T.I.C. ČR, tak žadatelé z řad nečlenů.

Podle A.T.I.C. ČR (2017) jsou TIC zařazena do příslušné třídy A, B, nebo C dle rozsahu nabízených a poskytovaných služeb. Jednotná klasifikace turistických informačních center je v pravomoci a odpovědnosti A.T.I.C. ČR a agentury CzechTourism. Každé TIC, které chce projít certifikačním procesem, musí splnit následující požadavky: A.T.I.C. ČR (2017)

- **Závazné požadavky** – kam patří např. lokalizace a navigace k turistickému informačnímu centru, informace o TIC směrem k veřejnosti, vybavení TIC, zpětná vazba apod.
- **Dále pak požadavky podle klasifikačních tříd** –
 - **Standard pro třídu C**
 - splňuje minimální standard služeb
 - otevřeno je sezónně nebo celoročně minimálně 5 dní v týdnu,
 - min. 30 hodin týdně. Svátky nejsou hodnoceny.
 - poskytuje informace min. v 1 světovém jazyce
 - **Standard pro třídu B**
 - splňuje minimální standard služeb
 - otevřeno je celoročně minimálně 5 dní v týdnu, min. 40 hodin týdně, v hlavní turistické sezóně je otevřeno minimálně 6 dní v týdnu, min. 45 hodin týdně. Svátky nejsou hodnoceny.
 - poskytuje informace alespoň ve 2 světových jazycích, přičemž jeden z nich může být na úrovni pasivní znalosti
 - umožňuje veřejnosti přístup na internet (zpoplatněný nebo bezplatný)
 - zprostředkovává průvodcovskou službu,
 - pracovníci TIC mají minimálně středoškolské vzdělání, apod.
 - **Standard pro třídu A**
 - splňuje minimální standard služeb
 - otevřeno je celoročně i ve státem uznaný svátek, 7 dní v týdnu s výjimkou 24.12, 25.12. a 1.1., min. 60 hodin týdně,
 - poskytuje informace alespoň ve 2 světových jazycích, vyžadována je aktivní znalost obou jazyků

- výstup z vlastní elektronické databáze je zpřístupněn na internetu (web TIC nebo zřizovatele)
- umožňuje veřejnosti přístup na internet a WIFI připojení (zpoplatněno, nebo bezplatně),
- zajišťuje průvodcovskou službu,
- disponuje nabídkou turistických produktů (např. komentovaná prohlídka města)
- zprostředkovává ubytovací služby (lze i prostřednictvím rezervačního systému)
- má zpracován interní systém pro řízení kvality poskytovaných služeb, apod.

3.3 Produkt cestovních kanceláří a cestovních agentur, katalogová nabídka, strategie prodeje produktu

Pásková a Zelenka (2012, s. 81) **definují cestovní agenturu** jako organizaci/podnik rezervující a prodávající jako zprostředkovatel jednotlivé služby CR (ubytování, doprava, půjčování aut, cestovní pojištění, atd.) a zájezdy (komplexy služeb), vytvořené cestovními kancelářemi/touroperátory koncovým zákazníkům. Cestovní agentury mohou zájezdy pouze zprostředkovávat, přičemž jsou vždy povinny informovat zákazníka o tom, pro kterou cestovní kancelář zájezd zprostředkovávají, tedy která cestovní kancelář je pořadatelem zájezdu.

Palatková a kol. (2013) **definují cestovní kancelář** jako subjekt, který je oprávněn organizovat, poskytovat a prodávat zájezdy na základě koncese. Cestovní kancelář musí mít podle zákona č. 159/1999 Sb. sjednáno pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře.

Zájezdem podle zákona č. 341/2015 Sb., o některých podmínkách podnikání a o výkonu některých činností v oblasti cestovního ruchu se rozumí soubor služeb cestovního ruchu prodávány za souhrnnou cenu, pokud je uspořádán na dobu delší než 24 hodiny nebo zahrnuje-li přenocování a obsahuje-li alespoň dvě z těchto plnění:

- ubytování,
- dopravu,
- jinou službu cestovního ruchu, která není doplňkem dopravy nebo ubytování a tvoří významnou část souboru nabízených služeb.

PRODUKT CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍ



ZAPAMATOVÁNÍ PRODUKT CESTOVNÍ KANCELÁŘE

Produkt cestovní kanceláře se věnuje Oriška (2010, s. 210 – 213), který jej definuje jako kombinaci různých služeb rozdělených do tří kategorií, a to: organizování balíčků služeb, zprostředkování jednotlivých služeb, poskytování informací.

Organizování balíčků služeb a zprostředkování jednotlivých služeb označuje Oriška (2010) jako placené služby a poskytování informací jako služby neplacené. Dále autor se věnuje problematice vlastností produktu cestovní kanceláře, mezi které řadí např.:

- omezená životnost,
- nemožnost otestovat produkt,
- produkt nelze skladovat,
- dále se pak služby cestovních kanceláří prolínají vzájemně s dalšími poskytovateli služeb v oblasti cestovního ruchu.



K ZAPAMATOVÁNÍ SESTAVENÍ PRODUKTU CESTOVNÍ KANCELÁŘE

Palatková a kol. (2013, s. 130 -131) uvádějí, že sestavení produktu cestovní kanceláře je procesem **poskytování (packaging)**, tedy konkrétního sestavení vzájemně se doplňujících služeb do komplexní nabídky prodávané obvykle za jednotnou cenu. Cestovní kancelář také může využít při tvorbě produktu i tzv. **programování (programming)**, kdy se jedná o programovou specifikaci paketů, jako propojení a kombinace řady služeb s orientací na potřeby klientů při využití specializovaných činností, programů nebo událostí, které pomohou zvýšit objem prodeje.

Specifickým produktem v turismu je **Timesharing** čili dlouhodobý pronájem nemovitostí nebo jejich části na stanovené časové úseky. Jinými slovy řečeno se jedná o předplatné na zpravidla týdenní ubytování v rekreační oblasti na několik let dopředu.

Jak taková uvádí Palatková a kol. (2013, s. 132) plánování produktu se liší u různých typů produktů, ať se jedná o domácí, aktivní či pasivní cestovní ruch. Jedná se zejména o následující činnosti:

- sestavení náplně produktu,
- trasování zájezdů a určení cíle zájezdu,

- sestavení časového harmonogramu,
- příprava tzv. služebního programu, který určuje množství s strukturu služeb,
- stanovení služeb, které je třeba zajistit u dodavatelů,
- příprava kalkulace zájezdu.

Jedním z autorů, kteří se zabývají moderními trendy v cestovním ruchu, je Kotíková (2013, s. 5 – 8), která popisuje nové produkty z hlediska motivace účastníků, kdy podrobněji se věnuje např.: event turismu, svatebnímu, filmovému, zdravotnímu a gastronomickému, vesmírnému turismu apod.

KATALOGOVÁ NABÍDKA

Jak uvádí Janotová (2010) jednotlivé cestovní kanceláře nabízejí své produkty prostřednictvím různých forem. Mezi nejčastější způsob patří **vydávání katalogů** (prodejní katalog) zaměřených na letní, zimní dovolenou a to jak na zájezdy např. po České Republice, dovolenou s dětmi, dovolenou v zahraničí apod. Nabídka katalogu může být také rozdělena na oblasti podle tematického zaměření zájezdů nebo cílových míst pobytu. Důležitou součástí je reklamační řád cestovní kanceláře.

DEFINICE PRODEJNÍHO KATALOGU CESTOVNÍ KANCELÁŘE



Prodejní katalog cestovní kanceláře můžeme definovat jako tištěnou publikaci, ve které jsou obsaženy základní údaje o zájezdech, které cestovní kanceláře nabízejí. Mezi tyto základní údaje patří např. popisy vybraných destinací, konkrétní místa pobytu, délka dovolené (např. 7, 10, 11 nocí), obsah náplně zájezdů, rozsah služeb, ceny a podmínky rezervace, všeobecné podmínky účasti na zájezdech (zpravidla umístěné na posledních stranách katalogu), nabídku fakultativních zájezdů apod. Ceny zájezdů bývají uvedeny v katalogu nebo v samostatném vloženém aktuálním ceníku.

Podle Janotové (2010, s. 18) moderní formou katalogu cestovní kanceláře je jeho zpracování v elektronické podobě – na webových stránkách jednotlivých cestovních kanceláří nebo v databázi zájezdů několika cestovních kanceláří s možností vyhledávání a rozšířením rozsahu informací – fotografie destinací, mapy, webové linky, zasílání e-mailem. Ceny zájezdů bývají uvedeny v katalogu nebo v samostatném vloženém aktuálním ceníku. Obálka, výběr titulní fotografie a celková grafická úprava by měla souhlasit s image cestovní kanceláře. Na titulní straně se také vyskytuje slogan dané společnosti, který provází celou její reklamní kampaň během prodejní sezony. Také na samotné cestovní kanceláři závisí, jak bude vypadat její prodejní katalog, včetně velikosti a formátu. Velikost a rozsah katalogu odpovídá také postavení a síle cestovní kanceláře.

STRATEGIE PRODEJE PRODUKTU

Jak uvádí Sysel a Zurynek (2009, s. 23 – 24) hlavním úkolem cestovních kanceláří je stále zajištění služeb na základě smluv s poskytovateli. Kromě jiného, se autoři věnují také obsahu jednotlivých smluv u různých poskytovatelů. Podle autorů je důležité domluvit si období využívání služeb, počet využívaných pokojů, detaily o vybavenosti pokojů, rozsah stravování, proces rezervací a případné podmínky storno poplatků, cenové a platební podmínky atd.

Jak uvádí Vaníček a Křesťan (2007, s. 32) je úkolem podniků služeb vést podnik, systematicky formou plánů, k jasné koncepci rozvoje s ohledem na cílové trhy a vztahu k jejich zákazníkům. Vzhledem k tomu, že služby mají ke svým zákazníkům podstatně blíže než výrobní podniky, musí být v jejich plánech zdůrazněn cíl neustálého zdokonalování kvality nabízených služeb a priority zákazníka. Jednou z nejlepších koncepcí marketingových plánů, které se osvědčily na spotřebitelských trzích a využívají je cestovní kanceláře, je marketingový model Mc Donalda. Jeho model v podstatě má čtyři hlavní fáze. Jedná se o: Vaníček a Křesťan (2007, s. 32 -33)

- **Hlavní fáze** a z nich vyplývající postupné kroky při tvorbě plánu jsou následující: první fázi tvoří strategický kontext, který zahrnuje dva strategické úkoly – stanovení mise (poslání) a vytýčení podnikových cílů (jsou buď kvalitativní, kvantitativní nebo kombinované).
- **Druhou fázi** tvoří zhodnocení situace, která zahrnuje v jednotlivých krocích, marketingový audit, analýzu SWOT a klíčové předpoklady úspěchu.
- **Třetí fázi** tvoří formulace marketingových strategií. Skládá se ze třech dílčích kroků – definování marketingových cílů, odhadu očekávaných výsledků a identifikaci alternativních cílů.
- **Čtvrtou fázi** tvoří marketingové programy, tj. jejich tvorba, sledování, řízení a kontrola.

Každá cestovní kancelář se snaží odlišit od konkurence se svou nabídkou produktu (zájezdu) **Prodejem produktu máme na mysli** aplikaci marketingových a komunikačních nástrojů s cílem dosažení stanovených marketingových cílů. (Sysel a Zurynek, 2009, s. 40 – 41) Autoři také uvádějí základní nástroje, které pomohou zlepšit prodeje vybraných produktů cestovní kanceláře. Můžeme zde zařadit např. inzercie v různých typech tiskovin, prezentace na veletrzích a výstavách, přednášky, semináře, soutěže, výhodné akce, slevy a sponzoring apod. Nositelem nabídky je propagace. Ta využívá přímé a nepřímé metody.

V rámci přímé nabídky se jedná o konkrétního zákazníka a využívá: Webový portál Mendelovy Univerzity v Brně, 2018:

- propagační dopis (dle databáze klientů),
- vlastní prodej u pultu cestovní kanceláře,
- činnost průvodců, přímých propagátorů, reprezentantů cestovní kanceláře apod.

V rámci nepřímé nabídky se jedná: Webový portál Mendelovy Univerzity v Brně, 2018:

- prospekt, katalog, plakát,
- reklama v hromadných sdělovacích prostředcích,
- videokazety, výkladní skříně, vitríny, prostory CK.

Podle Webového portálu Mendelovy Univerzity v Brně (2018) prodej zájezdu začíná navázáním kontaktu se zákazníkem a informováním o jeho možnostech a podmínkách účasti na zájezdu. Při prodeji zájezdu je mezi zákazníkem a cestovní kanceláří uzavřena cestovní smlouva, která obsahuje patřičné náležitosti dané zákonem:

- údaje o zákazníkovi a spolucestujících,
- údaje o organizující cestovní kanceláři případně o zprostředkující cestovní agentuře
- specifikaci zájezdu a služeb, cenu zájezdu, platební podmínky apod.

Nedílnou součástí cestovní smlouvy jsou „**Všeobecné záruční podmínky účasti na zájezdech**“. Ty si stanovují cestovní kanceláře individuálně a upravují vztah mezi cestovní kanceláří a klientem. Mimo jiné informují o rozsahu pojištění zájezdu, stornovacích lhůtách a reklamačních službách atd.

OTÁZKY



1. Mezi důvody, proč podnikatelský záměr zakládat, můžeme zařadit např. potřeba získat chybějící finanční prostředky,
2. Součástí podnikatelského záměru bývají i další druhy plánů, např. marketingový plán.
3. Jedna z definic kvality je ta, která zahrnuje klientovo přání, plus to, co může destinace klientovi nabídnout v rámci diferencování a profilace svého produktu ve srovnání s konkurenty.
4. V rámci Českého systému kvality můžeme získat mezinárodní značku kvality „C“.
5. Systém udělení certifikátu HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) neboli systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů, patří do sektoru cestovního kancelářství a agentur.
6. Cestovní agentura je subjekt, který je oprávněn organizovat, poskytovat a prodávat zájezdy na základě koncese.

ODPOVĚDI



1. ano, 2. ano, 3. ano 4. ne, 5. ne, 6. ne



SHRNUTÍ KAPITOLY

Každé podnikání, ať se jedná o jakoukoliv oblast podnikatelské činnosti, by mělo začít sestavením podnikatelského záměru. Jednou z klíčových činností při zakládání podniku je sestavení podnikatelského plánu, který má široké využití a slouží nejen podnikateli a jeho zaměstnancům, ale též externím subjektům při posuzování životaschopnosti firmy. Podnikatelský záměr je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, který popisuje všechny podstatné vnitřní a vnější faktory související s podnikatelskou činností. Součástí podnikatelského záměru bývají i další druhy plánů, které můžeme rozdělit dle funkčních oblastí na následující druhy: výrobní plány, organizační plány, plány řízení kvality, marketingové plány, finanční plány apod.

Podle UNWTO, která vymezuje kvalitu v cestovním ruchu tak, že představuje uspokojení všech legitimních požadavků a očekávání klienta v rámci akceptované ceny, zahrnujících určující kvalitativní faktory jako je bezpečnost, hygiena, dosažitelnost služeb cestovního ruchu, harmonie s lidským a přírodním prostředím. Kvalita se projevuje jak v zavádění národních standardů kvality ve vybraných sektorech cestovního ruchu, tak i ve kvalitě služeb v segmentu venkovského cestovního ruchu, dále pak ve zlepšení kvality služeb turistických informačních center a v neposlední řadě také v systému udržitelných modelů cestovního ruchu s následnou certifikací služeb, produktů a destinací. Pro sektor hotelnictví je důležitý certifikát Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení Hotelstars, vydaným Asociací hotelů a restaurací ČR, pro sektor kempů a chatových osad je důležitý certifikát kategorizace kempů a chatových osad vydaným Asociací kempů ČR, pro sektor turistických informačních center - certifikát Jednotné klasifikace turistických informačních center ČR vydaným A.T.I.C. ČR ve spolupráci s CzechTourism, pro sektor průvodců cestovního ruchu to je certifikát Průvodce cestovního ruchu vydaným Asociací průvodců ČR, atd. Na rozdíl od cestovní agentury je cestovní kancelář subjekt, který je oprávněn organizovat, poskytovat a prodávat zájezdy na základě koncese. Produkt cestovní kanceláře můžeme definovat jako soubor různých služeb rozdělených do tří kategorií, a to: organizování balíčků služeb, zprostředkování jednotlivých služeb, poskytování informací. Prodejní katalog cestovní kanceláře můžeme definovat jako tištěnou publikaci, ve které jsou obsaženy základní údaje o zájezdech, které cestovní kanceláře nabízejí. Prodejem produktu, máme na mysli aplikaci marketingových a komunikačních nástrojů s cílem dosažení stanovených marketingových cílů.

4 Zaměstnanci podniku cestovního ruchu

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V kapitole zabývající se problematikou zaměstnanců v podniku se budeme věnovat vymezení práce se zaměstnanci, personální práce, řízení lidských zdrojů. Dále budou charakterizovány obecné cíle, cíle personální práce, úkoly a činnosti, které podnik plní, aby dosáhl cíle podniku. Kapitola je ukončena popisem pracovně právních vztahů, vycházející se zákoníku práce a uvedeny jsou i příklady flexibilních forem práce v cestovním ruchu.

CÍLE KAPITOLY



Konkrétní výčet schopností, dovedností, kompetencí, které by měl student po prostudování kapitoly ovládat nebo dosáhnout:

- specifikovat práci se zaměstnanci, personální práci, personální řízení, řízení lidských zdrojů, jejich specifické rysy,
- popsat aspekty práce v cestovním ruchu,
- vyjmenovat a charakterizovat základní cíle personální práce, úkoly a činnosti vedoucí k dosažení cílů,
- vymežit pracovně právní vztahy související se zaměstnanci v cestovním ruchu,
- vyjmenovat a specifikovat flexibilní formy pracovního času.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Personalistika, práce se zaměstnanci, personální práce, řízení lidských zdrojů, základní obecné cíle, základní činnosti personální práce, úkoly personální práce, zákoník práce, zaměstnanec, zaměstnavatel, pracovní poměr, pracovní smlouva, dohoda, výpověď, hlavní pracovní poměr, dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti, pracovní doba a doba odpočinku, mzda, plat, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, flexibilní formy pracovního času.

4.1 Práce se zaměstnanci

Podle Vaculky, Poláčkové, Peška a Hlinského, 2008 má personalistika a **práce se zaměstnanci**, tzv. řízení lidských zdrojů v sektoru služeb zásadní strategickou a nezastupitelnou úlohu. Už na první pohled je patrný poměrně zásadní rozdíl postavení lidského faktoru ve výrobní a nevýrobní sféře. Zcela odlišná je situace v sektoru služeb, který pracuje přímo se zákazníky. Tam stačí i jen jediné zaváhání, nepříjemný pohled, špatné naladění, reakce či přístup pracovníka poskytujícího službu a rázem vzniká problém. Proto jsou personalistika a řízení lidských zdrojů v sektoru služeb strategicky důležité.

Zaměstnanci podniku jsou nezbytným předpokladem fungování jakéhokoliv podniku, a to bezesporu spolu s dalšími zdroji jako je půda, kapitál a technologie). Jedná se o primární zdroj, který se účastní procesu výroby (poskytování služby) a přetváří další zdroje ve výstupy, tj. produkty, služby. Pro každý podnik je potřebná určitá vzdělanostní struktura zaměstnanců, charakter vykonané práce, organizace práce, pracovní podmínky, odpovídající procesu poskytování služeb, např. počet pokojských, kuchařů, animátorů, apod. Na zaměstnance působí řada faktorů a od nich se odvíjí účinnost a efektivnost vynaložené práce. Cestovní ruch má významný vliv na zaměstnanost, zaměstnává pracovníky v oblasti ubytovacích služeb, stravovacích služeb, dopravních služeb, doplňkových služeb, jejich fungování vyžaduje velké množství lidských zdrojů různé kvalifikace.

Zaměstnanci podniku jsou vybíráni z lidských zdrojů. Jedná se o vzácný výrobní faktor, kterému je potřeba v podniku věnovat mimořádnou, ne-li výsadní pozornost při řízení. Lidé vstupují do systému zdrojů organizace, když určitou část svého lidského potenciálu, disponují ho v podobě lidského kapitálu jako vlastníci, poskytnou zaměstnavateli jako jeho zaměstnanci a zapojí se do pracovního procesu (Vetráková, 2011). Jejich lidský kapitál se přitom stává součástí intelektuálního kapitálu organizace. Lidské zdroje je potřebné v organizaci řídit – plánovat jejich počet a požadovanou strukturu, vyhledávat, vybírat, přijímat a rozmisťovat, hodnotit a řídit pracovní výkon, zabezpečovat odměňování, sociální zabezpečení a vykonávat další činnosti, spojené s jejich efektivním využíváním. Zajištění adekvátních lidských zdrojů, jejich zkvalitňování a efektivní využívání je cílem personální práce v podniku.



DEFINICE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Lidské zdroje v podniku představují zaměstnanci, kteří svoji pracovní činností aktivizují a využívají ostatní zdroje organizace – materiálové, finanční i informační – a dosahují její cíle (Vetráková, 2011, s. 18).

Některé odborné zdroje ztotožňují pojem personalistika, personální práce, personální řízení, řízení lidských zdrojů. Například v knize Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu specifikuje řízení lidských zdrojů a vlivové dovednosti (Tesone, 2011).

V knize *Ekonomika podniku cestovního ruchu* používají autoři pojem *personální práce* (Kučerová, Strašík a Šebová, 2010). V zahraničních zdrojích je *personální řízení* pojem, používaný od druhé poloviny 60. let 20. století, *řízení lidských zdrojů* je používán od počátku 80. let 20. století.

DEFINICE PERSONÁLNÍ PRÁCE

Df

Personální práci Kučerová a Šmardová (2016) charakterizují jako aktivní a cílevědomou podporu plnění hlavního cíle podniku, kterým je zabezpečení jeho dlouhodobé prosperity a zvětšování jeho majetku v podmínkách rostoucí konkurence. Je to kvalita lidského potenciálu, který má vliv na dynamiku podniku.

DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ I

Df

Podstatou **řízení lidských zdrojů** (ŘLZ) je práce s lidmi takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti podniku při dosažení osobních cílů zaměstnanců. Je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů (Vetráková a kol., 2011).

DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ II

Df

Řízení lidských zdrojů bývá obvykle definováno jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidského potenciálu (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ III

Df

Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopnosti a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost (Watson, 2010).

Řízení lidských zdrojů liší od personálního řízení důrazem a přístupy k personální práci a zejména řečnictvím o souladu zájmu managementu a zaměstnanců a o zabezpečení potřeb všech zainteresovaných stran zaměstnaneckého vztahu (Dvořáková, 2012). Řízení lidských

zdrojů liší od personálního řízení důrazy a přístupy k personální práci a zejména řečnictvím o souladu zájmu managementu a zaměstnanců a o zabezpečení potřeb všech zainteresovaných stran zaměstnaneckého vztahu.

SHODNÉ RYSY A ROZDÍLY

Společné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením (personální práci) vymezuje Armstrong a Taylor, 2007, s. 39, kdy mezi shodné rysy zařazují:

1. vycházejí z podnikové strategie.
2. uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědni linioví manažeři. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby umožňující manažerům dostat této odpovědnosti.
3. Hodnot personálního řízení a přinejmenším i měkké podoby řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na respektování jedince, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější plnění cílů organizace.
4. uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace – zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí na těchto místech.
5. používají stejným způsobem metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování.
6. personální řízení stejně jako měkká podoba řízení lidských zdrojů, příkládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace.

Mezi rozdílné rysy autoři zařadili:

- ŘLZ klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci.
- ŘLZ je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii.
- ŘLZ příkládá větší význam řízení kultury a dosahování oddanosti (vzájemnosti).
- ŘLZ klade větší důraz na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů.
- ŘLZ je celostním přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku - zájmy členů organizace (pracovníků) jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání.
- Od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery v podnikání, než jen administrátory na úseku personálu.
- ŘLZ považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoliv za nákladovou položku.

Antlová (2011) popisuje řízení lidských zdrojů jako řízení, které sleduje dlouhodobé cíle, využívá podnikových strategií, zdůrazňuje význam zapojení vyšších manažerů, zdůrazňuje stanovení referenčního rámce řešení problémů, týká se více řídicích pracovníků než

zaměstnanců, představuje integrované aktivity liniového managementu, zdůrazňuje význam zapojení vyšších manažerů, využívá různé komunikační kanály, zdůrazňuje důležitost pracovníka v rámci týmu, využívá různé systémy odměňování, upřednostňuje individuální kontakt, ve kterém je zohledněn systém odměňování, zdůrazňuje význam odborů. Personální řízení se zaměřuje především na krátkodobé cíle, je spíše taktické, je zaměřené především na jiné než řídicí pracovníky, ovlivňuje liniový management, zdůrazňuje krokový postup řešení problémů, zakládá se na tradičních formách komunikace, převládá pohled na člověka jako na pracovní sílu, upřednostňuje tradiční odměňování, snaží se dosáhnout stejné podmínky pro pracovní týmy, přiklání se k tradiční mocenské hierarchii.

Proč pracovat v cestovním ruchu? Mezi **deset aspektů práce v cestovním ruchu**, které se zaměstnancům nejvíce líbí (Goeldner a Brent Ritchie, 2014, s. 63) zahrnujeme:

- Různorodost - jeden pracovník za druhým potvrzují, jak moc si cení různorodosti své práce. Každý den je jiný: „Málokdy mám vyloženě nudný den,“ říká mnoho z nich. „Nemám ani chvilku nezajímavou,“ potvrzují další. Cestovní ruch nabízí množství rozličných úkolů. A většina zaměstnanců oceňuje, že nevězí až po uši v rutinní a předvídatelné práci.
- Jednání s lidmi - zaměstnanci v cestovním ruchu kladně hodnotí příležitost být v kontaktu s lidmi z celého světa. Mnoho z nich má dobrý pocit z vědomí, že dokážou pomáhat a zajistit zábavu různým skupinám zákazníků.
- Spolupráce s kolegy v cestovním ruchu - zaměstnanci chválí své kolegy. Říkají, že v cestovním ruchu musejí být dynamičtí, zajímaví a optimističtí. Mnoha lidem vyhovuje, že v cestovním ruchu pracuje značné množství mladších zaměstnanců. Asi 50 % pracovníků patří do věkové skupiny 15 – 24 let.
- Příležitosti - zaměstnanci tvrdí, že vzhledem k růstu odvětví existuje v cestovním ruchu značné množství rozličných prací a příležitostí k uplatnění. „Je možné,“ říkají, „získat praxi v různých segmentech cestovního ruchu.“ Mají k dispozici mnoho různých cest, jak si budovat kariéru. A mnoho příležitostí naučit se novým dovednostem.
- Možnost povýšení - zaměstnanci se rovněž vyjadřovali s nadšením o příležitostech k relativně rychlému postupu v zaměstnání o oblasti cestovního ruchu. „Pokud odvádíte kvalitní práci,“ říkají, „můžete postoupit výš rychleji, než by se vám to podařilo v mnoha jiných oborech.“
- Rozvíjení globálně uplatnitelných dovedností - kladem je skutečnost, že dovednosti v oblasti cestovního ruchu jsou přenosné po celém světě. Zaměstnanci potvrzují, že jakmile máte praxi, můžete pracovat v různých oblastech světa.
- Snadný nástup - mnoho pracovníků přijalo s povděkem, že v oblasti cestovního ruchu lze nižší pozice získat poměrně snadno. „Nepotřebujete víc než středoškolské vzdělání. Nicméně je žádoucí si zajistit praxi a vzdělání v oboru, pokud si v cestovním ruchu chcete vybudovat kariéru.“
- Vzdělávání - zaměstnanci zároveň vyjádřili spokojenost s tím, že v oblasti cestovního ruchu existuje mnoho vzdělávacích programů a školení, kde si mohou rozšiřovat vědomosti o svém oboru. Mnoho z nich lze absolvovat distančně při zaměstnání.

- Spropitné! - mnoho pracovníků v cestovním ruchu vítá možnost doplnit svůj příjem o spropitné. Jsou rádi, že výši spropitného mohou sami ovlivnit poskytováním co nejlepších služeb.
- Kreativita - velké množství pracovních příležitostí v cestovním ruchu umožňuje používat vlastní hlavu a tvořivost.

4.2 Cíle, úkoly a činnosti práce se zaměstnanci

Personální práce je realizována v podnicích cestovního ruchu prostřednictvím předem určených cílů, korespondujících s cíli podniku. Pro dosažení cílů v oblasti práce se zaměstnanci jsou v podniku stanoveny konkrétní úkoly a činnosti.

Cíle personální práce

Základní cíle personální práce se člení do dvou oblastí (Křížek a Neufus, 2011; Synek, Kislíngerová a kol., 2010; Wagnerová, Lesáková a Šebestová, 2005):

1. Oblast ekonomická (hospodářská), která zahrnuje tyto cíle:
 - optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory s cílem dosáhnout nezbytně nutného výkonu organizace a její adaptace na požadavky okolí,
 - zlepšování struktury a zvýšení kvality fungování lidí v organizaci,
 - zvýšení kreativity a ekonomické zhodnocení potenciálu lidí a prostředků vložených do jejich rozvoje,
 - stanovení a udržení optimálních personálních nákladů organizace (mzdy a výdaje na zabezpečení potřeb pracovníků),
 - realizace systému odměňování podle výkonu stimulačního rozvoje aktivit a zvyšování schopností pracovníků.
2. Oblast sociální, zahrnuje:
 - naplnění osobních cílů pracovníků spojených s výkonem práce v organizaci,
 - napomáhat identifikaci s cíli organizace,
 - motivovat pracovníky k vlastnímu rozvoji, zvyšování kvalifikace a tvořivému přístupu při řešení problémů organizace,
 - vytvářet předpoklady spokojenosti s pracovním místem, s obsahem práce, pracovním prostředím a vnitřním klimatem organizace.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je podle Malátka (2014, s. 13) zajistit, aby byl podnik schopen prostřednictvím lidí úspěšně plnit cíle v oblastech:

- Zabezpečování a rozvoje pracovníků – předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovníků a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost (příležitost k soustavnému vzdělání a rozvoji).
- Ocenění pracovníků – zvyšovat motivaci za oddanost, znalost, dovednosti, schopnosti.

- Vztah mezi managementem a pracovníky – vytvářet ovzduší pro udržování dobrých vztahů a důvěry mezi managementem a pracovníky pro týmovou práci, vyvažovat potřeby zúčastněných vlastníků, státních orgánů, managementu, pracovníků, dodavatelů a veřejnosti, péče o lidi, spravedlnost a průhlednost.

Obecným úkolem podle Srpové, Řehoře a kol. (2010, s. 257) je sloužit tomu, aby byla firma výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval a její zdroje co nejlépe využívaly. Tento úkol se konkrétněji naplňuje v rámci následujících **hlavních úkolů**:

- usilovat o zařazování správného člověka na správnou práci a snažit se o to, aby byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům práce,
- optimálně využívat lidské zdroje v podniku (optimálně využívat fond pracovní doby a schopnosti pracovníka),
- formovat týmy, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy v podniku,
- v zájmu motivovanosti a dobrého vztahu pracovníků k podniku realizovat jejich personální a sociální rozvoj pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností a pracovní kariéry, což směřuje k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce, ke snížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů podniku i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních potřeb pracovníků. Zdůrazňuje se i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života,
- dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst podniku.

Každý podnik si stanoví pro dosažení cílů v oblasti práce s lidskými zdroji **úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů** (Vetráková a kol., 2011):

- vytvářet v podniku prostředí, aby počet a struktura pracovních míst byly v dynamickém souladu s počtem a strukturou zaměstnanců, přičemž každé pracovní místo musí být obsazené zaměstnancem, který splní požadavky na výkon práce, zároveň však pracovní místo musí poskytovat zaměstnanci prostor na seberealizaci a při plnění cílů podniku dosáhnout i osobní cíle,
- neustále rozvíjet lidské zdroje a vytvářet pro ně motivující pracovní a životní podmínky, což přispěje k plnění cílů podniku,
- formovat týmy, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy v podniku,
- pomáhat podniku přizpůsobovat se různým zájmům zainteresovaných osob - vlastníků, zaměstnanců, odborových organizací, zákazníků, dodavatelů, státní správy i samosprávy,
- sledovat místní, celostátní i mezinárodní vývoj ovlivňující praxi zaměstnávání osob a interpretovat a objasňovat jeho důsledky pro strategii podniku,
- v zájmu úspěšného fungování podniku poskytovat přímo anebo nepřímo potřebné služby.

Práce se zaměstnanci v podniku (personální práce) je realizována množstvím **činností**. Tyto činnosti zabezpečuje personální oddělení (útvár), u malých podniků však zodpovídá za tyto činnosti ředitel podniku. Názory na množství **činností v oblasti lidských zdrojů** jsou rozdílné, například Šikýř stejně jako Vochozka, Mulač a kol., Horalíková, Němec, Bucman a Šikýř jich prezentuje 8, Vetráková uvádí 21. Veber, Srpová a kol. (2008) zahrnují mezi typické personální činnosti strategii lidských zdrojů, rozhodnutí o zapojení pracovníků, získávání, výběr a adaptace pracovníků, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, mzdovou politiku, čerpání dovolené, specifické způsoby zaměstnávání, propouštění zaměstnanců a kontrolu pracovněprávních předpisů. Někteří autoři se shodují na deseti činnostech (Nečadová, 2008; Synek, Kislingerová a kol., 2010; Wagnerová, Lesáková a Šebestová, 2005):

1. Plánování pracovníků - plánování potřeby pracovníků, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a rozmístění.
2. Získávání a výběr pracovníků - určení způsobů a metod pokrytí potřeb pracovníků, zahrnuje metody vnějšího i vnitřního výběru pracovníků.
3. Rozmísťování pracovníků - přijímání, zařazování do pracovních činností, ukončování pracovního poměru, penzionování pracovníků.
4. Hodnocení pracovníků - pro potřeby personálního rozvoje a plánování osobního rozvoje pracovníků, vypracovat a realizovat účinné metody hodnocení zaměstnanců, hodnocení práce, popisu práce a pracovních míst,
5. Hodnocení práce a popis pracovních míst.
6. Odměňování - tvorba nástrojů pracovní motivace a podnikových systémů.
7. Podnikové systémy vzdělávání - jejich plánování, příprava a organizace.
8. Kolektivní vyjednávání - jednání zaměstnavatelů a odborů, příprava jednání, vedení pracovněprávních agend.
9. Sociální péče - organizace sociálních služeb, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, kontrola pracovních podmínek, organizace aktivit volného času apod.
10. Personální informační systém - pro potřeby podniku i mimopodnikové orgány (personální administrativa).

V oblasti cestovního ruchu mezi **základní činnosti personální práce** bez ohledu na velikost podniku cestovního ruchu patří 8 činností, kdy první čtyři se shodují s předchozím členěním (Kučerová, Strašík a Šebová, 2010, Kučerová a Šmardová, 2016):

1. plánování potřeby zaměstnanců, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a jejich rozmístění,
2. získávání a výběr zaměstnanců,
3. rozmísťování zaměstnanců,
4. hodnocení zaměstnanců a práce,
5. vytváření správného a účinného systému motivace zaměstnanců – prosazovat diferenciace v odměňování a využívat motivační a stimulační nástroje,
6. zabezpečení kolektivního vyjednávání – spolupráce s odbory při tvorbě kolektivních smluv,

7. vytváření podnikových sociálních služeb – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, sociální a zdravotní péče o zaměstnance, rekreační, kulturní, sportovní služby pro zaměstnance,
8. prosazování úzké spolupráce a dobré komunikace všech útvarů podniku a všeobecnou informovanost shora dolů – spolupůsobení při vytváření podnikové kultury.

Osm činností řízení lidských uvádějí také Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 22-23) - počet činností je jako u předcházejících autorů shodný, avšak činnosti se liší:

1. vytváření a analýza pracovních míst,
2. plánování lidských zdrojů,
3. obsazování volných pracovních míst,
4. řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
5. odměňování zaměstnanců,
6. vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
7. péče o zaměstnance,
8. využívání personálního informačního systému.

Plnění úkolů v oblasti lidských zdrojů se promítá do konkrétních aktivit (Vetráková a kol., 2011). Aktivity lze rozčlenit do dvou základních skupin: personální zabezpečení, vedení lidí. Personální zabezpečení zahrnuje celou řadu navzájem se ovlivňujících **personálních činností**:

1. Analýza pracovních míst pro stanovení specifických potřeb podniku v oblasti práce.
2. Prognózování a plánování potřeby pracovních sil a pokrytí této potřeby. V této souvislosti realizaci průzkumů trhu práce, populačního vývoje a hodnotové orientace lidí.
3. Vyhledávání a získávání zaměstnanců potřebných pro plnění úkolů podniku.
4. Výběr a přijímání zaměstnanců.
5. Orientace a adaptace zaměstnanců.
6. Rozmísťování zaměstnanců tak, aby byli optimálně využité jejich pracovní schopnosti ve prospěch podniku a pro zvýšení spokojenosti samotných zaměstnanců.
7. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců podniku, aby byli připraveni zvládnout nejen nové požadavky na pracovní místo, ale aby byli připraveni i na změnu svého pracovního zařazení v rámci podniku.
8. Vytváření a realizace programů řízení a rozvoje organizace práce.
9. Vytváření a prosazování vhodných systémů hodnocení pracovního výkonu a postojů k práci.
10. Zabezpečování agendy penzionování a propouštění zaměstnanců.
11. Pomoc zaměstnancům při zpracování a realizaci plánů jejich kariéry, plánů jejich personálního a sociálního rozvoje.
12. Vytváření a realizace systémů odměňování zaměstnanců.
13. Spolupráce mezi podnikem a odbory.
14. Vytváření systémů projednávání disciplinárních záležitostí a stížností a péče o jejich fungování.
15. Zabezpečování podmínek pro tvorbu dobrých mezilidských vztahů.

16. Vytváření a prosazování programů, které se týkají bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci.
17. Vytváření a realizace systémů sociální práce v podniku.
18. Pomoc zaměstnancům při řešení osobních problémů, které by mohly ovlivnit jejich pracovní výkon.
19. Vytváření a zabezpečování systému komunikace se zaměstnanci.
20. Vytváření personálního informačního systému, zřizování, aktualizace a uchování dokumentů týkajících se jednotlivých zaměstnanců, zpracovávání příslušné statistiky a analýz poskytujících údajovou základnu a pomoc při rozhodování, zjišťování názorů a postojů zaměstnanců k aktuálním problémům a záměrům podniku.
21. Zabezpečování dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání osob a lidských práv a vytváření dobré zaměstnanecké pověsti podniku.

Vybrané činnosti budou podrobněji probrány na seminární složce výuky. Pokud jde o vzdělávání v cestovním ruchu, to je realizováno podle těchto skupin: CZ NACE 55 ubytování, CZ NACE 56 stravování, CZ NACE 79 činnosti cestovních agentur a CK, CZ NACE 79 průvodcovská činnost, CZ NACE 79 turistická informační centra, CZ NACE 93 provoz sportovních zařízení, fitcentra a CZ NACE 96 služby pro osobní a fyzickou pohodu) a dále dle úrovně pracovních zařazení (řadoví zaměstnanci, střední a vyšší management).

4.3 Péče o zaměstnance, motivace, odměňování a vzdělávání zaměstnanců

Personální práce je realizována v podnicích cestovního ruchu prostřednictvím předem určených cílů. **Péče o zaměstnance** dle Němce, Bucmana a Šikýře (2014) je dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy apod.).



ZAPAMATOVÁNÍ PÉČE O PRACOVNÍKY

Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti (Koubek, 2009, s. 343):

- pracovní doby a pracovního režimu,
- pracovního prostředí,
- bezpečnosti práce a ochrany zdraví,
- personálního rozvoje pracovníků,
- služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti,
- ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí.

Péče o zaměstnance patří k prvkům humanizace práce v cestovním ruchu. Na jedné straně se jedná o sociální dávky, které podniku plynou z platné legislativy a na druhé straně jsou to náklady, které podnik vynakládá dobrovolně, např. další vzdělávání, podnikové byty, mateřské školky, apod. (Kučerová a Šmardová, 2016). Péče o pracovníky lze rozdělit do tří skupin (Koubek, 2009):

- a) povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně,
- b) smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- c) dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatel, výrazem jeho úsilí konkurenční výhody na trhu práce.

Podnikatel pečl o zaměstnance sleduje jednak vlastní zájmy, ale musí respektovat zájmy celospolečenské, individuální zájmy zaměstnance. Vlastní zájmy podnikatele jsou zaměřeny na zajištění adekvátních zaměstnanců, jejich rozvoj, motivaci, vzdělávání, apod. Celospolečenské zájmy se týkají občanských práv, sociálního rozvoje člověka a zdraví. Individuální zájmy zaměstnance souvisí s uspokojováním jeho potřeb.

Motivace zaměstnanců je jednou z hlavních povinností zaměstnavatele a každého manažera. Správně stanovená motivace zaměstnanců je základní kámen úspěchu a hybná síla rozvoje. Motivace je věda a fenomén zároveň. Důležité je motivovat zaměstnance podle individuálního spektra jejich potřeb. Tzn., že nelze vypracovat jeden jediný motivační systém, který by byl zaměřen na kteréhokoli pracovníka. Motivační programy by měli být rozdílné podle potřeb a požadavků jednotlivých úseků. Motivační nástroje vymezuje Vaulka, Poláčková, Pešek a Hlinský (2008, s. 59-62):

- vyhlášení nejlepšího zaměstnance (měsíce, čtvrtletí, roku),
- naturální odměny,
- zaměstnanecké ceny za služby,
- oslavy v hotelu - za sníženou cenu,
- sportovní akce,
- vouchery do domácího hotelu, ale i jinať - nová zkušenost a obohacení,
- pochvala - nic nás nestojí a dokáže dělat zázraky,
- kolektivní střediskové cíle,
- brunch pro děti – neztratit zaměstnance na mateřské dovolené,
- příspěvky na jazykové kursy,
- permanentky,
- peníze není hlavní motivace.

Autoři rovněž prezentují několik příkladů finančně nenáročných motivačních programů:

- permanentky do studií,
- vouchery na obědy, večeře,
- vyslání na stáže,
- vyslání na kurzy,
- poděkování před ostatními.



ZAPAMATOVÁNÍ ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTANCŮ

Odměňování zaměstnanců zahrnuje oceňování skutečného výkonu zaměstnanců a stimulační zaměření zaměstnanců k dosažení požadovaného výkonu (Němec, Bucman a Šikýř, 2014).



ZAPAMATOVÁNÍ ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTANCŮ V MODERNÍM POJETÍ

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje (Koubek, 2009, s. 283).

Odměňování zaměstnanců vychází ze mzdového systému a mzdové politiky podniku. Vytváří je vedení podniku cestovního ruchu. Mzdový systém zahrnuje mzdové formy:

- základní mzdové formy - časová, úkolová mzda,
- doplňkové mzdové formy - osobní ohodnocení, prémie, bonus, provize, odměna, účast na výsledku a mohou být použity jako individuální nebo kolektivní.

Význam mzdových forem spočívá v tvorbě mzdy na základě pracovního výsledku a pracovního chování. Mzdová pravidla patří mezi základní dokumenty podniku a slouží i k motivaci zaměstnanců. Výše osobního ohodnocení závisí na výkonnosti samotného zaměstnance, ale mnohdy i na spokojenosti zákazníka. Řada autorů (Wagnerová, Lesáková a Šebestová, 2005; Synek, Kislingerová a kol., 2010) uvádí následující **mzdové formy**:

- časová mzda – pro odměňování činností, kde není normován výkon, slouží k odměňování manuálních činností a technickohospodářských funkcí, užívá se mzdový tarif hodinový nebo měsíční.

- úkolová mzda – pro pracoviště, kde jsou stanoveny výkonové normy a určeny technologické a pracovní postupy, užívá se úkolová sazba (peněžní sazba za jednotku výkonu).
- prémie – doplňuje úkolovou nebo časovou mzdu, má stimulovat k plnění těch aspektů práce, které nejsou oceněny jinou mzdovou formou, je poskytována za výsledky práce, které jsou měřitelné nebo vyčíslitelné, jsou pracovníkem ovlivnitelné a pravidelně se opakují (např. za kvalitu, úsporu nákladů, splnění termínu).
- odměna – za periodické hodnocení, za jednorázové či mimořádné výsledky práce, např. za dosažení cíle, k životnímu jubileu.
- účast na výsledku hospodaření – je podílem zaměstnanců firmy na lepším než plánovaném hospodářském výsledku, smyslem je podněcovat spolupráci mezi vlastníky, managementem a zaměstnanci a umožnit všem participaci na výsledcích společného úsilí (v hotovosti, formou zaměstnaneckých výhod, apod.).

Podle Malátka (2014) a Dvořákové (2012) řízení odměňování zahrnuje:

- systémy odměňování - vytváření mzdových a platových struktur a systému, které budou spravedlivé, srovnatelné, srozumitelné a průhledné),
- zásluhové odměny – provázání peněžních odměn s výsledky, schopnostmi, velikostí přínosu, dovednostmi a úsilím,
- nepeněžní odměny – uznání, vyšší odpovědnost a pravomoc, příležitost pocítit úspěch, příležitost k růstu.

Systém odměňování zaměstnanců má být jednoduchý, srozumitelný, motivující a spravedlivý. Má-li plnit motivační úlohu, musí zaměstnanci znát zásady pro stanovení mzdy předem a musí věřit managementu, že nezmění zásady odměňování. Ve mzdové politice působí externí a interní faktory (Veber, Srpová a kol., 2008).

ZAPAMATOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ



Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců znamená utváření, prohlubování a rozšiřování schopností zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Němec, Bucman a Šikýř, 2014).

Podle Malátka (2014) a Dvořákové (2012) zahrnují k činnosti vzdělávání i rozvoj lidských zdrojů, kde patří tyto personální činnosti:

- analýza a identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců a rozvoje managementu, plánování, příprava, organizace a hodnocení účinnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,

- celopodnikové a individuální vzdělávání – systematické rozvíjení procesu vzdělávání za účelem rozvoje jejich schopností, realizace jejich potenciálu a zvýšení jejich zaměstnatelnosti,
- rozvoj manažerů – k přispění cílů podniku,
- řízení kariéry – plánování a rozvíjení kariéry lidí s potenciálem.

Tréninkové programy jsou podle Křížka a Neufuse (2014) jsou vždy nezbytné pro vývoj základních dovedností a budou se soustřeďovat také na rozvoj schopností osobní efektivity. Způsob tréninku bude ovlivňovat také technologie. Příklady tréninku mohou být následující: trénink pracovníků prodeje, trénink pracovníků recepce, pro vrcholový management společnosti – manažerské dovednosti, profesionální komunikace, vedení lidí, budování týmu, legislativa, apod.

Charakter práce vyžaduje odborně připravené pracovníky. Nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků (zácvik, doškolení, přeškolení), ale jedná se o rozvojové aktivity zaměřené, které formulují flexibilitu pracovníka a připravenost na změny. Podle Koubka (2009, s. 253) zahrnuje vzdělávání pracovníků následující aktivity:

- a) přizpůsobování pracovních schopností měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa),
- b) zvyšování použitelnosti pracovníků, rozšiřování pracovních schopností,
- c) rekvalifikační procesy,
- d) přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v podniku, apod.,
- e) formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.

Malá a střední firma nedisponuje pracovníkem, který se zabývá vzděláváním. Školení a různé formy vzdělávání se uskutečňují nahodile, nemají charakter udržování a zvyšování způsobilosti zaměstnanců. Podnikatel musí zabezpečit a udržovat způsobilost pracovníků, pokud to vyplývá z legislativních předpokladů, které navíc vyžadují ve stanovených intervalech jejich obnovování, např. řidiči profesionálové. Z řady předpisů – bezpečnostních, požárních, hygienických - vyplývají periodická školení. Je nesporné, že vývoj technologií, globalizační tendence, apod. nutí podnikatele ke zvyšování profesní odbornosti zaměstnanců (Veber, Srpová a kol., 2008).

NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK



Součástí cestovního ruchu jsou i stravovací služby. Nyní si zasloužíte krátkou přestávku na něco dobrého a zdravého.

4.4 Pracovně právní vztahy

Vymezení pracovně právních vztahů vychází z platné legislativy. S rozvojem podnikatelských aktivit je v tržním hospodářství celá řada činností realizována dodavatelsky. Dodávají se zboží, služby, ale činnosti, které dříve realizoval samotný podnik. Důvody jsou zejména ekonomické, například nižší administrativní náročnost. Proto některé podniky nezabezpečují určité činnosti ve vlastní režii, ale zabezpečuje je jiný podnikatelský subjekt. Tento subjekt vlastní například profesionální vybavení, má k dispozici vlastní zaměstnance, apod. jeho náklady jsou nižší než náklady podniků cestovního ruchu. Mezi služby zajišťované dodavatelsky patří v cestovním ruchu například průvodcovská činnost, úklidová služba, bezpečnostní služba, apod. Příklady této činnosti uvádí Křížek a Neufus (2014).

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Smysl a účel ustanovení tohoto zákona vyjadřují i základní zásady pracovněprávních vztahů, jimiž jsou zejména:

- a) zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance,
- b) uspokojivé a bezpečné podmínky pro výkon práce,
- c) spravedlivé odměňování zaměstnance,
- d) řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele,
- e) rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace.

Pojem **zaměstnanec a zaměstnavatel** upravuje § 6 a 7 zákoníku práce. Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu. Zaměstnavatelem je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu. Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele (§ 11) se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. Vedoucím zaměstnancem je nebo se za vedoucího zaměstnance považuje rovněž vedoucí organizační složky státu.

Zákoník práce stanoví postup před vznikem pracovního poměru, jaké předpoklady jsou kladeny na fyzickou osobu požadavky zaměstnavatel, co smí zaměstnavatel vyžadovat před vznikem pracovního poměru, povinnost seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi a povinnost zaměstnavatele v případech stanovených zvláštním právním předpisem zajistit, aby se fyzická osoba před uzavřením pracovní smlouvy podrobila vstupní lékařské prohlídce. **Pracovní poměr** se podle § 33 zákoníku práce zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak. Jmenováním na vedoucí pracovní místo se zakládá pracovní poměr v případech stanovených zvláštním právním předpisem; nestanoví-li to zvláštní právní předpis, zakládá se pracovní poměr jmenováním pouze u vedoucího: příspěvkové organizace, organizačního útvaru příspěvkové organizace, (v případě, že se jedná o podniky cestovního ruchu).

Pracovní smlouva musí dle § 34 zákoníku práce obsahovat:

- a) druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána,
- c) den nástupu do práce.

Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně. Nenastoupí-li zaměstnanec ve sjednaný den do práce, aniž mu v tom bránila překážka v práci, nebo se zaměstnavatel do týdne nedozví o této překážce, může zaměstnavatel od pracovní smlouvy odstoupit. Od pracovní smlouvy je možné odstoupit, jen dokud zaměstnanec nenastoupil do práce. Pro odstoupení od pracovní smlouvy se vyžaduje dodržení písemné formy. Každá smluvní strana musí obdržet jedno vyhotovení pracovní smlouvy. Jestliže je však místo výkonu práce sjednáno širěji než jedna obec, považuje se za pravidelné pracoviště obec, ve které nejčastěji začínají cesty zaměstnance za účelem výkonu práce. Pravidelné pracoviště pro účely cestovních náhrad nesmí být sjednáno širěji než jedna obec.

Sjednaná **zkušební doba** nesmí být dodatečně prodlužována, nesmí být sjednána delší, než je polovina sjednané doby trvání pracovního poměru. Zkušební dobu je možné sjednat rovněž v souvislosti se jmenováním na vedoucí pracovní místo (§ 33 zákoníku práce). Zkušební doba musí být sjednána písemně a podle § 35 nesmí být delší než:

- a) 3 měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru,
- b) 6 měsíců po sobě jdoucích ode dne vzniku pracovního poměru u vedoucího zaměstnance.

PRACOVNÍ POMĚR

Pracovní poměr vzniká podle § 36 zákoníku práce dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce nebo dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance. Zaměstnavatel je povinen zaměstnance o obsahu

pracovního poměru písemně informovat, a to nejpozději do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru; to platí i o změnách těchto údajů. Informace musí obsahovat:

- a) jméno, popřípadě jména a příjmení zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno, popřípadě jména a příjmení a adresu zaměstnavatele, je-li fyzickou osobou,
- b) bližší označení druhu a místa výkonu práce,
- c) údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené,
- d) údaj o výpovědních dobách,
- e) údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení,
- f) údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, splatnosti mzdy nebo platu, termínu výplaty mzdy nebo platu, místu a způsobu vyplácení mzdy nebo platu,
- g) údaj o kolektivních smlouvách

Vysílá-li zaměstnavatel zaměstnance k výkonu práce na území jiného státu, je povinen jej předem informovat o předpokládané době trvání tohoto vyslání a o měně, ve které mu bude vyplácena mzda nebo plat (příkladem jsou průvodcovské služby, dopravní služby).

Při nástupu do práce musí být zaměstnanec seznámen s **pracovním řádem a s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**, jež musí při své práci dodržovat. Zaměstnanec musí být také seznámen s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy.

Povinnosti vyplývající z pracovního poměru (§ 38 zákoníku práce):

- a) zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu nebo plat, vytvářet podmínky pro plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy, smlouvou nebo stanovené vnitřním předpisem,
- b) zaměstnanec povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně práce podle pracovní smlouvy v rozvržené týdenní pracovní době a dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru.

Zákoník práce rozlišuje pracovní poměr na dobu neurčitou (§ 39 zákoníku práce), nebyla-li výslovně sjednána doba jeho trvání. Doba trvání pracovního poměru na dobu určitou mezi týmiž smluvními stranami nesmí přesáhnout 3 roky a ode dne vzniku prvního pracovního poměru na dobu určitou může být opakována nejvýše dvakrát. Pokud zaměstnavatel poruší uvedené podmínky, mohou zaměstnavatel i zaměstnanec uplatnit u soudu nejpozději do 2 měsíců ode dne, kdy měl pracovní poměr skončit uplynutím sjednané doby.

V cestovním ruchu je možné uplatnit převedení na jinou práci, pracovní cestu i přeložení. Zaměstnavatel je povinen převést zaměstnance na jinou práci v 7 případech¹⁶, viz § 41 zákoníku práce. Zaměstnavatel rovněž může převést zaměstnance na jinou práci, například bylo-li proti zaměstnanci zahájeno trestní řízení pro podezření z úmyslné trestné činnosti, pozbyl-li zaměstnanec dočasně předpoklady stanovené zvláštními právními předpisy pro výkon sjednané práce, i bez jeho souhlasu na dobu nezbytné potřeby na jinou práci, než byla sjednána, jestliže to je třeba k odvrácení mimořádné události, živelní události nebo jiné hrozící nehody nebo k zmírnění jejich bezprostředních následků, a to na nezbytně nutnou dobu. Zaměstnavatel je povinen předem projednat se zaměstnancem důvod převedení na jinou práci a dobu, po kterou má převedení trvat.

Zaměstnavatel může vyslat zaměstnance na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu jen na základě dohody s ním (§ 42). Pracovní cestou je časově omezené vyslání zaměstnance zaměstnavatelem k výkonu práce mimo sjednané místo výkonu práce. Zaměstnanec koná práci podle pokynů vedoucího zaměstnance, který ho na pracovní cestu vyslal.

Podle § 43 zákoníku práce může zaměstnavatel **přeložit zaměstnance** k výkonu práce do jiného místa, než bylo sjednáno v pracovní smlouvě, je možné pouze s jeho souhlasem a v rámci zaměstnavatele, pokud to nezbytně vyžaduje jeho provozní potřeba.

SKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

Hlava IV Společná ustanovení o změnách pracovního poměru a návrat do práce upravuje **skončení pracovního poměru**, pracovní poměr cizince nebo fyzické osoby bez státní příslušnosti. Pracovní poměr zaniká smrtí zaměstnance. Pracovní poměr na dobu určitou končí také uplynutím sjednané doby. Podle § 48 může být pracovní poměr rozvázán jen:

- dohodou - musí být písemná, rozvázání pracovního poměru končí pracovní poměr sjednaným dnem.

¹⁶ a) pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podle lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává, dlouhodobě způsobilosti konat dále dosavadní práci,
b) nesmí-li podle lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává, dále konat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí, anebo dosáhl-li na pracovišti určeném rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví nejvyšší přípustné expozice),
c) koná-li těhotná zaměstnankyně, zaměstnankyně, která kojí, nebo zaměstnankyně-matka do konce devátého měsíce po porodu práci, kterou nesmějí být tyto zaměstnankyně zaměstnávány nebo která podle lékařského posudku ohrožuje její těhotenství nebo mateřství,
d) jestliže to je nutné podle lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví v zájmu ochrany zdraví jiných fyzických osob před infekčním onemocněním,
e) jestliže je toho třeba podle pravomocného rozhodnutí soudu nebo správního úřadu, jiného státního orgánu nebo orgánu územního samosprávného celku,
f) je-li zaměstnanec pracující v noci na základě lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb uznán nezpůsobilým pro noční práci,
g) požádá-li o to těhotná zaměstnankyně, zaměstnankyně, která kojí, nebo zaměstnankyně-matka do konce devátého měsíce po porodu, která pracuje v noci.

- výpovědi - musí být písemná, jinak se k ní nepřihlíží, zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď jen z důvodu výslovně stanoveného v § 52 zákoníku práce, zaměstnanec může dát zaměstnavateli výpověď z jakéhokoli důvodu nebo bez uvedení důvodu. Výpověď může být odvolána pouze se souhlasem druhé smluvní strany; odvolání výpovědi i souhlas s jejím odvoláním musí být písemné.
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době.

VÝPOVĚĎ

Výpověď může být dána:

- zaměstnavatelem (§ 52 zákoníku práce) jen z těchto důvodů:
 - ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část,
 - přemístí-li se zaměstnavatel nebo jeho část,
 - stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivnosti práce nebo o jiných organizačních změnách,
 - nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovně lékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, dále konat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí, anebo dosáhl-li na pracovišti určeném rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví nejvyšší přípustné expozice,
 - pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podle lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovně lékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává, dlouhodobě zdravotní způsobilost,
 - nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon této práce; spočívá-li nespĺňování těchto požadavků v neuspokojivých pracovních výsledcích, je možné zaměstnanci z tohoto důvodu dát výpověď, jen jestliže byl zaměstnavatelem v době posledních 12 měsíců písemně vyzván k jejich odstranění a zaměstnanec je v přiměřené době neodstranil,
 - jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr, nebo pro závažné porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci; pro soustavné méně závažné porušování povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci je možné dát zaměstnanci výpověď, jestliže byl v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci písemně upozorněn na možnost výpovědi,

- poruší-li zaměstnanec zvlášť hrubým způsobem jinou povinnost zaměstnance stanovenou v § 301a.

ZÁKAZ VÝPOVĚDI

Zákaz výpovědi dané zaměstnavatelem upravuje § 53 zákoníku práce. Zakazuje se dát zaměstnanci výpověď v ochranné době, to je v době, kdy je zaměstnanec uznán dočasně práce neschopným, při výkonu vojenského cvičení nebo služby v operačním nasazení, v době, kdy je zaměstnanec dlouhodobě plně uvolněn pro výkon veřejné funkce, v době, kdy je zaměstnankyně těhotná nebo kdy zaměstnankyně čerpá mateřskou dovolenou nebo kdy zaměstnankyně nebo zaměstnanec čerpají rodičovskou dovolenou, v době, kdy je zaměstnanec, který pracuje v noci, uznán na základě lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovně lékařských služeb dočasně nezpůsobilým pro noční práci.

OKAMŽITÉ ZRUŠENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

Zaměstnavatel může výjimečně **pracovní poměr okamžitě zrušit** podle § 55 tehdy:

- byl-li zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než 1 rok, nebo byl-li pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně 6 měsíců,
- porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvlášť hrubým způsobem.
- Zaměstnanec může pracovní poměr okamžitě zrušit podle § 56 jen, jestliže:
- podle lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovně lékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává, nemůže dále konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a zaměstnavatel mu neumožnil v době 15 dnů ode dne předložení tohoto posudku výkon jiné pro něho vhodné práce, nebo
- zaměstnavatel mu nevyplatil mzdu nebo plat nebo náhradu mzdy nebo platu anebo jakoukoli jejich část do 15 dnů po uplynutí období splatnosti (§ 141 odst. 1).

Zaměstnanci, který okamžitě zrušil pracovní poměr, přísluší náhrada mzdy nebo platu ve výši průměrného výděлку za dobu, která odpovídá délce výpovědní doby.

ROZVÁZÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU HROMADNÝM PROPOUŠTĚNÍM

Rozvázání pracovního poměru hromadným propouštěním se podle § 62 zákoníku práce rozumí skončení pracovních poměrů v období 30 kalendářních dnů na základě výpovědí daných zaměstnavatelem z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) nejméně:

- a) 10 zaměstnancům u zaměstnavatele zaměstnávajícího od 20 do 100 zaměstnanců,
- b) 10 % zaměstnanců u zaměstnavatele zaměstnávajícího od 101 do 300 zaměstnanců,

c) 30 zaměstnancům u zaměstnavatele zaměstnávajícího více než 300 zaměstnanců.

Před dáním výpovědi jednotlivým zaměstnancům je zaměstnavatel povinen o svém záměru včas, nejpozději 30 dnů předem, písemně informovat odborovou organizaci a radu zaměstnanců.

DALŠÍ PŘÍPADY SKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

Zákoník práce uvádí další případy skončení pracovního poměru:

- Skončení pracovního poměru na dobu určitou (§ 65 zákoníku práce) - pracovní poměr může skončit také ostatními způsoby uvedenými v § 48 odst. 1, 3 a 4. Byla-li doba trvání tohoto pracovního poměru omezena na dobu konání určitých prací, je zaměstnavatel povinen upozornit zaměstnance na skončení těchto prací včas, zpravidla alespoň 3 dny předem, pokračuje-li zaměstnanec po uplynutí sjednané doby s vědomím zaměstnavatele dále v konání prací, platí, že se jedná o pracovní poměr na dobu neurčitou,
- Zrušení pracovního poměru ve zkušební době (§ 66 zákoníku práce) - zaměstnavatel i zaměstnanec mohou zrušit pracovní poměr ve zkušební době z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu, vyžaduje se písemná forma, jinak se k němu nepřihlíží. Pracovní poměr skončí dnem doručení zrušení, není-li v něm uveden den pozdější.

ODSTUPNÉ

Odstupné (§ 67 zákoníku práce) - zaměstnanci, u něhož dochází k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) nebo dohodou z těchto důvodů, přísluší od zaměstnavatele při skončení pracovního poměru odstupné ve výši nejméně:

- a) jednonásobku jeho průměrného výdělku, jestliže jeho pracovní poměr u zaměstnavatele trval méně než 1 rok,
- b) dvojnásobku jeho průměrného výdělku, jestliže jeho pracovní poměr u zaměstnavatele trval alespoň 1 rok a méně než 2 roky,
- c) trojnásobku jeho průměrného výdělku, jestliže jeho pracovní poměr u zaměstnavatele trval alespoň 2 roky,
- d) součtu trojnásobku jeho průměrného výdělku a částek uvedených v písmenech a) až c), jestliže dochází k rozvázání pracovního poměru v době, kdy se na zaměstnance vztahuje v kontu pracovní doby postup podle § 86 odst. 4.

Zákoník práce rovněž upravuje problematiku odvolání z pracovního místa vedoucího zaměstnance nebo vzdání se tohoto místa.

DOHODY O PRACÍCH KONANÝCH MIMO PRACOVNÍ POMĚR

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr lze členit dle § 75 -76:

- Dohoda o provedení práce - rozsah práce, na který se dohoda o provedení práce uzavírá, nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce, započítává se také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce, v dohodě o provedení práce musí být uvedena doba, na kterou se tato dohoda uzavírá,
- Dohoda o pracovní činnosti - může zaměstnavatel s fyzickou osobou uzavřít, i když rozsah práce nebude přesahovat v témže kalendářním roce 300 hodin, dodržování sjednaného a nejvýše přípustného rozsahu poloviny stanovené týdenní pracovní doby se posuzuje za celou dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů. V dohodě musí být uvedeny sjednané práce, sjednaný rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá.

PRACOVNÍ DOBA A DOBA ODPOČINKU

Část čtvrtá zákoníku práce, § 78 zákoníku práce vymezuje:

- pracovní dobu, kterou je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele.
- dobou odpočinku je doba, která není pracovní dobou.
- směnou část týdenní pracovní doby bez práce – je přesčas, kterou je zaměstnanec povinen na základě předem stanoveného rozvrhu pracovních směn odpracovat.
- dvousměnným pracovním režimem je režim práce, v němž se zaměstnanci vzájemně pravidelně střídají ve 2 směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích.
- třisměnným pracovním režimem je režim práce, v němž se zaměstnanci vzájemně pravidelně střídají ve 3 směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích.
- nepřetržitým pracovním režimem je režim práce, v němž se zaměstnanci vzájemně pravidelně střídají ve směnách v nepřetržitém provozu zaměstnavatele v rámci 24 hodin po sobě jdoucích,
- nepřetržitým provozem je provoz, který vyžaduje výkon práce 24 hodin denně po 7 dnů v týdnu,
- pracovní pohotovostní doba je doba, v níž je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce podle pracovní smlouvy, která musí být v případě naléhavé potřeby vykonána nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn. Pracovní pohotovost může být jen na

jiném místě dohodnutém se zaměstnancem, odlišném od pracoviště zaměstnavatele, dle § 95 může zaměstnavatel na zaměstnanci požadovat, jen jestliže se o tom se zaměstnancem dohodne. Za dobu pohotovosti přísluší zaměstnanci odměna podle § 140.

- práci přesčas je práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby a konaná mimo rámec rozvrhu pracovních směn. U zaměstnanců s kratší pracovní dobou je práci přesčas práce přesahující stanovenou týdenní pracovní dobu; těmto zaměstnancům není možné práci přesčas nařídít. Práci přesčas není, napracovává-li zaměstnanec práci konanou nad stanovenou týdenní pracovní dobu pracovní volno, které mu zaměstnavatel poskytl na jeho žádost, blíže § 93, viz níže,
- noční práci je práce konaná v noční době; noční doba je doba mezi 22. a 6. hodinou, blíže § 94 zákoníku práce, viz níže,
- zaměstnancem pracujícím v noci je zaměstnanec, který odpracuje během noční doby nejméně 3 hodiny ze své pracovní doby v rámci 24 hodin po sobě jdoucích v průměru alespoň jednou týdně v období,
- rovnoměrným rozvržením pracovní doby je rozvržení, při kterém zaměstnavatel rozvrhuje na jednotlivé týdny stanovenou týdenní pracovní dobu, popřípadě kratší pracovní dobu,
- nerovnoměrným rozvržením pracovní doby je rozvržení, při kterém zaměstnavatel nerozvrhuje rovnoměrně na jednotlivé týdny stanovenou týdenní pracovní dobu, popřípadě kratší pracovní dobu, s tím, že průměrná týdenní pracovní doba nesmí přesáhnout stanovenou týdenní pracovní dobu, popřípadě kratší pracovní dobu, za období nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích. Jen kolektivní smlouva může toto období vymezit nejvýše na 52 týdnů po sobě jdoucích.

Zákoník práce klasifikuje **pracovní dobu** na:

- *týdenní pracovní doba* - délka činí 40 hodin týdně (§ 79). Délka stanovené týdenní pracovní doby činí u zaměstnanců s třisměnným a nepřetržitým pracovním režimem 37,5 hodiny týdně, s dvousměnným pracovním režimem 38,75 hodiny týdně. Zkrácení stanovené týdenní pracovní doby může obsahovat jen kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis. U zaměstnance mladšího než 18 let nesmí délka směny v jednotlivých dnech překročit 8 hodin a ve více základních pracovněprávních vztazích podle § 3 nesmí délka týdenní pracovní doby ve svém souhrnu překročit 40 hodin týdně. Na tuto skutečnost musí pamatovat podniky cestovního ruchu například při vykonávání praxe studentů.
- *kratší pracovní doba* (§ 80) může být sjednána pouze mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnanci přísluší mzda nebo plat, které odpovídají sjednané kratší pracovní době. Pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel a určí začátek a konec směn. Délka

směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Zaměstnavatel je povinen vypracovat písemný rozvrh týdenní pracovní doby a seznámit s ním nebo s jeho změnou zaměstnance nejpozději 2 týdny a v případě konta pracovní doby 1 týden před začátkem období, na něž je pracovní doba rozvržena, pokud se nedohodne se zaměstnancem na jiné době.

- *pružné rozvržení pracovní doby* (§ 85 zákoníku práce) zahrnuje časové úseky základní a volitelné pracovní doby, jejichž začátek a konec určuje zaměstnavatel. V základní pracovní době je zaměstnanec povinen být na pracovišti.

Každý pracovník má nárok na **přestávku v práci a bezpečnostní přestávku**. Nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce je podle § 88 povinen zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut; mladistvému zaměstnanci musí být tato přestávka poskytnuta nejdéle po 4,5 hodinách nepřetržité práce. Jde-li o práce, které nemohou být přerušeny, musí být zaměstnanci i bez přerušení provozu nebo práce zajištěna přiměřená doba na oddech a jídlo; tato doba se započítává do pracovní doby. Byla-li přestávka v práci na jídlo a oddech rozdělena, musí alespoň jedna její část činit nejméně 15 minut. Přestávky v práci na jídlo a oddech se neposkytují na začátku a konci pracovní doby. Poskytnuté přestávky v práci na jídlo a oddech se nezapočítávají do pracovní doby. Nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směny činí dle § 90 alespoň 11 hodin, zaměstnanec mladší 18 let po dobu alespoň 12 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích. Nepřetržitý odpočinek v týdnu podle § činí alespoň 35 hodin. Nepřetržitý odpočinek v týdnu nesmí činit u mladistvého zaměstnance méně než 48 hodin.

Dny pracovního klidu jsou podle § 91 zákoníku práce dny, na které připadá nepřetržitý odpočinek zaměstnance v týdnu, a svátky. Práci ve dnech pracovního klidu může zaměstnavatel nařídit jen výjimečně. V den nepřetržitého odpočinku v týdnu může zaměstnavatel nařídit zaměstnanci jen výkon nutných prací.

Práci přesčas (§ 93 zákoníku práce) je možné konat jen výjimečně. Práci přesčas může zaměstnavatel zaměstnanci nařídit jen z vážných provozních důvodů, a to i na dobu nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směny, popřípadě za podmínek uvedených v § 91 odst. 2 až 4 i na dny pracovního klidu. Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce.

Noční práce je upravena v § 94 zákoníku práce. Délka směny zaměstnance pracujícího v noci nesmí překročit 8 hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích; není-li to z provozních důvodů možné, je zaměstnavatel povinen rozvrhnout stanovenou týdenní pracovní dobu tak, aby průměrná délka směny nepřekročila 8 hodin v období nejdéle 26 týdnů po sobě jdoucích, přičemž při výpočtu průměrné délky směny zaměstnance pracujícího v noci se vychází z pětidenního pracovního týdne. Zaměstnavatel je povinen zajišťovat pro zaměstnance pracující v noci přiměřené sociální zajištění, zejména možnost občerstvení. Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby zaměstnanec pracující v noci byl vyšetřen poskytovatelem pracovně lékařských služeb: před zařazením na noční práci, pravidelně podle potřeby, nejméně však jednou ročně, kdykoliv během zařazení na noční práci, pokud o to zaměstnanec požádá.

BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

Bezpečnost a ochranu zdraví při práci upravuje Hlava I zákoníku práce Předcházení ohrožení života a zdraví při práci. Zaměstnavatel je povinen zajistit podle § 101 bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce. Péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci uložená zaměstnavateli podle odstavce 1 § 101 nebo zvláštními právními předpisy. Zaměstnavatelů je povinen informovat o rizicích a přijatých opatřeních, které získal od jiných zaměstnavatelů, vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k předcházení rizikům.

Osobní ochranné pracovní prostředky, pracovní oděvy a obuv, mycí, čisticí a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje upravuje § 104 zákoníku práce. Zaměstnavatel je povinen udržovat osobní ochranné pracovní prostředky v použitelném stavu a kontrolovat jejich používání. Není-li možné rizika odstranit nebo dostatečně omezit prostředky kolektivní ochrany nebo opatřeními v oblasti organizace práce, je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnancům osobní ochranné pracovní prostředky. Vláda stanoví nařízením bližší podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čisticích a dezinfekčních prostředků a ochranných nápojů. Uvedené prostředky přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele bezplatně podle vlastního seznamu zpracovaného na základě vyhodnocení rizik a konkrétních podmínek práce. Poskytování osobních ochranných pracovních prostředků nesmí zaměstnavatel nahrazovat finančním plněním.

Osobní ochranné pracovní prostředky jsou ochranné prostředky, které musí chránit zaměstnance před riziky, nesmí ohrožovat jejich zdraví, nesmí bránit při výkonu práce a musí splňovat požadavky stanovené zvláštním právním předpisem).

V prostředí, v němž oděv nebo obuv podléhá při práci mimořádnému opotřebení nebo znečištění nebo plní ochrannou funkci, přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele jako osobní ochranné pracovní prostředky též **pracovní oděv nebo obuv**.

Zaměstnavatel je povinen poskytovat zaměstnancům mycí, čisticí a dezinfekční prostředky na základě rozsahu znečištění kůže a oděvu; na pracovištích s nevyhovujícími mikroklimatickými podmínkami, v rozsahu a za podmínek stanovených prováděcím právním předpisem, též **ochranné nápoje**.

Povinnosti zaměstnavatele při pracovních úrazech a nemocech z povolání upravuje § 105 zákoníku práce. **Práva a povinnosti zaměstnance** upravuje § 106 zákoníku práce. Zaměstnanec má právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o rizicích jeho práce a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením; informace musí být pro zaměstnance srozumitelná. Zaměstnanec je oprávněn odmítnout výkon práce, o níž má důvodně za to, že bezprostředně a závažným způsobem ohrožuje jeho život nebo zdraví, popřípadě život nebo zdraví jiných fyzických osob; takové odmítnutí není možné posuzovat jako nesplnění povinnosti zaměstnance.

ODMĚŇOVÁNÍ ZA PRÁCI, ODMĚNA ZA PRACOVNÍ POHOTOVOST A SRÁŽKY Z PŘÍJMŮ ZE ZÁKLADNÍHO PRACOVNĚPRÁVNÍHO VZTAHU

Odměňováním za práci, odměnou za pracovní pohotovost a srážkami z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu se zabývá zákoník práce, Část šestá, Hlava I Obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci podle § 109 zákoníku práce **mzda, plat nebo odměna** z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak. Podle § 110 zákoníku práce za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody. Stejnou práci nebo práci stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.

Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti (§ 74 až 77 zákoníku práce).

Minimální mzda je podle § 111 nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu podle § 3. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli. Nedosáhne-li mzda, plat nebo odměna z dohody minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek.

Zaručenou mzdou je dle § 112 zákoníku práce mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle tohoto zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru. Nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování zaměstnancům, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, a pro zaměstnance, kterým se za práci poskytuje plat, stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Nejnižší úroveň zaručené mzdy nesmí být nižší než částka, kterou stanoví tento zákon v § 111 odst. 2 jako základní sazbu minimální mzdy. Další nejnižší úrovně zaručené mzdy se stanoví diferencovaně podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce tak, aby maximální zvýšení činilo alespoň dvojnásobek nejnižší úrovně zaručené mzdy. Podle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance může vláda stanovit nejnižší úroveň zaručené mzdy podle věty druhé a třetí až o 50 % nižší.

Mzda je upravena v § 113 zákoníku práce, sjednává se ve smlouvě nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem anebo určuje mzdovým výměrem, není-li v odstavci 2 stanoveno jinak. Mzda musí být sjednána, stanovena nebo určena před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet. Zákoník práce rozlišuje pojmy jako:

- *Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas* (§ 114) - za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo, a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodil na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.
- *Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek* (§ 115 zákoníku práce) - zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna; za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku; zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku.
- *Mzda za noční práci* (§ 116 zákoníku práce) - za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku.
- *Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí* (§ 117 zákoníku práce) - za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek. Vymezení ztíženého pracovního prostředí pro účely odměňování a výši příplatku stanoví vláda nařízením. Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí nejméně 10 % částky, kterou stanoví tento zákon v § 111 odst. 2 jako základní sazbu minimální mzdy.
- *Mzda za práci v sobotu a v neděli* (§ 118 zákoníku práce) - za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku. Při výkonu práce v zahraničí může zaměstnavatel poskytovat příplatek podle odstavce 1 místo za práci v sobotu a v neděli, za práci ve dnech, na které podle místních podmínek obvykle připadá nepřetržitý odpočinek v týdnu.
- *Naturální mzda* (§ 119 zákoníku práce) - může zaměstnavatel poskytovat jen se souhlasem zaměstnance a za podmínek s ním dohodnutých, a to v rozsahu přiměřeném jeho potřebám. Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci vyplatit v penězích mzdu nejméně ve výši příslušné sazby minimální mzdy (§ 111 zákoníku práce) nebo příslušné sazby nejnižší úrovně zaručené mzdy (§ 112 zákoníku práce). Jako naturální mzda mohou být poskytovány výrobky, s výjimkou lihovin, tabákových výrobků nebo jiných návykových látek, výkony, práce nebo služby.
- *Mzda při uplatnění konta pracovní doby* blíže upravuje § 120.

Plat určuje podle § 122 zákoníku práce zaměstnanci zaměstnavatel, není-li v odstavci 2 stanoveno jinak, a to podle tohoto zákona, nařízení vlády vydaného k jeho provedení podle § 111 odst. 2, § 112 odst. 2, § 123 odst. 6, § 128 odst. 2 a § 129 odst. 2 a v jejich mezích podle kolektivní smlouvy, popřípadě vnitřního předpisu. Dále upravuje:

- platové tarify (§ 123 zákoníku práce) - zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy podle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a v jeho mezích na něm požadovaných nejnáročnějších prací. Zaměstnavatel zařadí vedoucího zaměstnance do platové třídy podle nejnáročnějších prací, jejichž výkon řídí nebo které sám vykonává,
- příplatek za vedení (§ 124 zákoníku práce) - vedoucímu zaměstnanci přísluší příplatek za vedení, a to podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce. Příplatek za vedení přísluší také (a) zástupci vedoucího zaměstnance, který trvale zastupuje vedoucího zaměstnance v plném rozsahu jeho řídicí činnosti, (b) zaměstnanci, který zastupuje vedoucího zaměstnance na vyšším stupni řízení v plném rozsahu jeho řídicí činnosti po dobu delší než 4 týdny a zastupování není součástí jeho povinností vyplývajících z pracovní smlouvy, a to od prvního dne zastupování,
- příplatek za noční práci (§ 125 zákoníku práce) - zaměstnanci přísluší za hodinu noční práce příplatek ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku.
- příplatek za práci v sobotu a v neděli (§ 126 zákoníku práce) - zaměstnanci přísluší za hodinu práce v sobotu nebo v neděli příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku; při výkonu práce v zahraničí může zaměstnavatel poskytovat příplatek podle odstavce 1 místo za práci v sobotu a v neděli, za práci ve dnech, na které podle místních podmínek obvykle připadá nepřetržitý odpočinek v týdnu.
- plat nebo náhradní volno za práci přesčas (§ 127 zákoníku práce) - za hodinu práce přesčas přísluší zaměstnanci část platového tarifu, osobního a zvláštního příplatku a příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí připadající na 1 hodinu práce bez práce přesčas v kalendářním měsíci, ve kterém práci přesčas koná, a příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku, a jde-li o dny nepřetržitého odpočinku v týdnu, příplatek ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo platu za práci přesčas.
- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí (§ 128 zákoníku práce) - zaměstnanci přísluší za práci ve ztíženém pracovním prostředí příplatek.
- zvláštní příplatek (§ 129 zákoníku práce) - zaměstnanci, který vykonává práci v pracovních podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života a zdraví nebo obtížnými pracovními režimy, přísluší zvláštní příplatek.
- příplatek za rozdělenou směnu (§ 130 zákoníku práce) - Zaměstnanci, který pracuje ve směnách rozdělených na 2 nebo více částí, přísluší příplatek ve výši 30 % průměrného hodinového výdělku za každou takto rozdělenou směnu.
- osobní příplatek (§ 131) - zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci,

může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen; zaměstnanci, který je vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem a vykonává práce zařazené do desáté až šestnácté platové třídy, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

- příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah (§ 132 zákoníku práce) - pedagogickému pracovníkovi přísluší za hodinu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické činnosti nebo přímé pedagogicko-psychologické činnosti vykonávané přímým působením na vzdělávaného náleží příplatek ve výši dvojnásobku průměrného hodinového výdělku.
- specializační příplatek pedagogického pracovníka - (§ 133 zákoníku práce) - pedagogickému pracovníkovi, který vedle přímé pedagogické činnosti vykonává také specializované činnosti, k jejichž výkonu jsou nezbytné další kvalifikační předpoklady, se poskytuje příplatek ve výši 1 000 až 2 000 Kč měsíčně.
- odměna (§ 134 zákoníku práce) - za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci odměnu.
- cílová odměna (§ 135 zákoníku práce) - za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu, jehož příprava, postupné zajišťování a konečná realizace bude z hlediska působnosti zaměstnavatele zvlášť významná, může zaměstnavatel zaměstnanci, který se na jeho splnění bezprostředně nebo významně podílí, poskytnout cílovou odměnu. Výši odměny oznámí zaměstnavatel společně s hodnotitelnými nebo měřitelnými ukazateli před započítáním plnění úkolu.
- plat nebo náhradní volno za práci ve svátek (§ 136 zákoníku práce) - zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, se plat nekrátí; za práci ve svátek poskytne zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek; zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku ve výši průměrného hodinového výdělku za hodinu práce ve svátek místo náhradního volna.
- platový výměr (§ 137 zákoníku práce) - zaměstnavatel je povinen vydat zaměstnanci v den nástupu do práce platový výměr, který musí být písemný; v platovém výměru je zaměstnavatel povinen uvést údaje o platové třídě a platovém stupni, do nichž je zaměstnanec zařazen, a o výši platového tarifu a ostatních pravidelně měsíčně poskytovaných složek platu. Termín a místo výplaty je nutno v platovém výměru uvést, pokud tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis.

SRÁŽKY Z PŘÍJMU Z PRACOVNĚPRÁVNÍHO VZTAHU

Srážky z příjmu z pracovněprávního vztahu upravuje Hlava VIII zákoníku práce. Podle § 147 smí zaměstnavatel srazit zaměstnanci [§ 146 písm. a)] jen:

- a) daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti,
- b) pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění,
- c) zálohu na mzdu nebo plat, kterou je zaměstnanec povinen vrátit proto, že nebyly splněny podmínky pro přiznání této mzdy nebo platu,
- d) nevyúčtovanou zálohu na cestovní náhrady, popřípadě jiné nevyúčtované zálohy poskytnuté zaměstnanci k plnění jeho pracovních úkolů,
- e) náhradu mzdy nebo platu za dovolenou, na niž zaměstnanec ztratil právo nebo na niž mu právo nevzniklo, a náhradu mzdy nebo platu podle § 192, na niž zaměstnanci právo nevzniklo.

Výkon rozhodnutí (exekuce) nařízených nebo vedených soudem, soudním exekutorem, správcem daně, orgánem správního úřadu, jiného státního orgánu nebo orgánu územního samosprávného celku se řídí zvláštním právním předpisem.

Náhradu výdajů je povinen zaměstnavatel poskytovat zaměstnanci podle § 151-152 zákoníku práce, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak, které mu vzniknou v souvislosti s výkonem práce, v rozsahu a za podmínek stanovených v této části. Cestovními výdaji, za které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci cestovní náhrady, se rozumí výdaje, které vzniknou zaměstnanci při: pracovní cestě, cestě mimo pravidelné pracoviště, mimořádné cestě v souvislosti s výkonem práce mimo rozvrh směn v místě výkonu práce nebo pravidelného pracoviště, přeložení, dočasném přidělení, přijetí do zaměstnání v pracovním poměru, výkonu práce v zahraničí.

FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE V PODNICÍCH CESTOVNÍM RUCHU

V podnicích cestovního ruchu jsou vyžadovány specifické nároky na zaměstnance. Zaměstnanci mají mnohdy nedostatek času, pracují nepravidelně, na vícesměnné provozy, mnohdy pracují v zahraničí, a to především s ohledem na výkyvy v poptávce, jsou vystaveni vysokému pracovnímu zatížení, zažívají stresové situace, které musí vyřešit s cílem uspokojit potřeby zákazníků. Výběr vhodného způsobu zařazení jednotlivých zaměstnanců do pracovního procesu závisí na druhu podniku cestovního ruchu, jeho velikosti, lokalizace, využití kapacity zařízení a na kvalitě zaměstnanců.

Jedním z řešení humanizace práce jednotlivých zaměstnanců je zavedení flexibilních forem pracovního času (Kučerová a Šmardová, 2016). *Plný pracovní úvazek* představuje

práci zaměstnance týdenní pracovní dobu v délce 40 hodin týdně. (viz zákoník práce). *Částečný pracovní úvazek* vzniká, pokud zaměstnanec pracuje na poloviční, respektive zkrácený pracovní úvazek. Jedná se zejména o zaměstnance v důchodovém věku, nebo o studenty s krátkou docházkovou vzdáleností do zařízení cestovního ruchu, může se jednat o zaměstnance administrativy v hotelově restauračním podniku. Tato forma práce má dva aspekty humanizace práce, tj. flexibilitu pracovního času na základě svobodného rozdělení služeb a strukturalizaci pracovních úkonů podle výběru jednotlivých zaměstnanců (Kučerová, Strašík, Šebová, 2010). U *sezónních prací* je pracovní smlouva uzavřena na několik měsíců v roce, v době sezóny, například obsluha vleků. *Práce na směny* je nejběžnější formou zařazení zaměstnanců v hotelově restauračních podnicích cestovního ruchu, jedná se o třisměnný provoz (viz zákoník práce), který tvoří ranní, odpolední a noční směna. Dělená služba se využívá, pokud se služba zákazníkům neposkytuje v průběhu celého dne, ale jen ve vymezených hodinách, například snídaně a večere v hotelu. *Pohyblivá pracovní doba* nejvíce zohledňuje potřeby zaměstnanců v podnicích cestovního ruchu, například manažeri podniku. *Hodinová práce* je podle Kučerové a Šmardové (2016) je krátkodobé pracovní nasazení pomocných zaměstnanců v případě velkých výkyvů ve výkonech podniku nebo práce schopnosti stálého zaměstnance, obvykle jsou to práce trvající déle než 4 hodiny.

Základní pravidla flexibilních pracovních systémů uvádějí Kučerová a Šebová (2016, s. 133), Kučerová, Strašík, Šebová (2010, s. 80-81):

- při zařazování zaměstnanců do jednotlivých pracovních systémů je třeba brát v úvahu i požadavky zaměstnanců,
- cílem je zvyšovat výkonnosti zaměstnanců a kvalitu jejich práce, omezovat neproduktivně strávený čas v práci, protože ten působí negativně na zaměstnance a zachovávat fluktuaci na přiměřené úrovni,
- vedení podniku by mělo poznat možnosti jednotlivých pracovních systémů a zařadit zaměstnance do pracovního procesu v závislosti na náplni jejich práce, potřeby podniku, ale i individuálních požadavků zaměstnanců,
- při uplatňování jednotlivých systémů je potřeba do procesu implementace zapojit i zaměstnance podniku, a tím zaměstnanci přijímají spoluzodpovědnost za jejich uplatnění v podniku,
- v případě flexibilních pracovních systémů se musí důkladně sledovat, vykazovat a kontrolovat skutečně odpracovaný čas a jednotlivým formám pracovního zařazení musí být přizpůsobený i mzdový systém podniku,
- konkrétně zpracovaný systém flexibilní organizace práce musí být znám všem zaměstnancům minimálně 14 dní před jeho uvedením do praxe podniku, každá změna systému by se měla projednat se zaměstnanci,
- pracovní systém musí respektovat zákoník práce.



OTÁZKY

1. Lidský kapitál je stává součástí intelektuálního kapitálu podniku.
2. Lidské zdroje v podniku představují zaměstnanci a ostatní zdroje organizace (materiálové, finanční i informační).
3. Řízení lidských zdrojů sleduje krátkodobé cíle.
4. Mezi deset aspektů práce v cestovním ruchu patří jednání s lidmi, příležitost, kreativita, vzdělání, spropitné aj.
5. Personální řízení a řízení lidských zdrojů používají stejným způsobem metody výběru pracovníků, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, řízení odměňování.
6. Zabezpečování podmínek pro tvorbu dobrých mezilidských vztahů patří mezi personální činnosti podniku.
7. Lze zařadit plánování pracovníků, získávání a výběr pracovníků mezi hlavní úkoly personální práce v podniku?
8. Pracovní dobu člení zákoník práce na týdenní pracovní dobu, kratší pracovní dobu, delší pracovní dobu a pružné rozvržení pracovní doby.
9. Přísluší zaměstnanci za dobu pracovní pohotovosti odměna?
10. Může zaměstnavatel Osobní ochranné pracovní prostředky nahrazovat finančním plněním?



ODPOVĚDI

1. ano, 2. ne, 3. ne, 4. ano, 5. ano, 6. ano, 7. ne, 8. ne, 9. ano, 10. ne



SHRNUTÍ KAPITOLY

Práce se zaměstnanci v sektoru služeb, tj., i v oblasti cestovního ruchu má zásadní strategickou a nezastupitelnou úlohu. Někteří autoři ztotožňují pojem personalistika, personální práce, personální řízení, řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje v podniku představují zaměstnanci, kteří svoji pracovní činností aktivizují a využívají ostatní zdroje organizace a dosahují její cíle. Personální práce je aktivní a cílevědomá podpora plnění hlavního cíle podniku, kterým je zabezpečení jeho dlouhodobé prosperity a zvětšování jeho majetku v podmínkách rostoucí konkurence. Řízení lidských zdrojů je práce s lidmi takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti podniku při dosažení osobních cílů zaměstnanců. Rozlišujeme šest shodných a sedm rozdílných znaků personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Existuje deset aspektů práce v cestovním ruchu, které jsou důvodem proč pracovat v cestovním ruchu.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je podle zajistit, aby byl podnik schopen prostřednictvím lidí úspěšně plnit cíle v oblastech zabezpečování a rozvoje pracovníků, ocenění pracovníků a vztah mezi managementem a pracovníky. Základní cíle personální práce se člení do dvou oblastí: ekonomické a sociální. Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná. Mezi úkoly práce se zaměstnanci patří například zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti pracovníků, zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců a kolektivu, zvýšení připravenosti na změny. V oblasti cestovního ruchu mezi základní činnosti personální práce bez ohledu na velikost podniku cestovního ruchu patří osm činností, někteří autoři jich uvádějí dvacet jedna. Jedná se o tyto činnosti, například: plánování potřeby zaměstnanců, získávání a výběr zaměstnanců, rozmísťování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a práce, vytváření správného a účinného systému motivace zaměstnanců, zabezpečení kolektivního vyjednávání, vytváření podnikových sociálních služeb, prosazování úzké spolupráce a dobré komunikace všech útvarů podniku a všeobecnou informovanost shora dolů.

Právní vztahy v oblasti pracovních vztahů upravuje platná legislativa. Zákoník práce vymezuje pojmy jako je zaměstnanec (je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu), zaměstnavatel (je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu), pracovní poměr, který se zakládá pracovní smlouvou. Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce nebo dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance. Pracovní poměr může být rozvázán dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, nebo zrušením ve zkušební době, ale také hromadným propouštěním. Mimo pracovní poměr může zaměstnanec uzavřít dohodu o provedení práce, dohodu o pracovní činnosti. Zaměstnanec i zaměstnavatel musí akceptovat pracovní dobu a dobu odpočinku, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, osobní ochranné pracovní prostředky, pracovní oděvy a obuv, mycí, čisticí a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje. Zákoník práce definuje také odměňování za práci, srážky z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu.

Zavedení flexibilních forem pracovního času představuje řešení v rámci humanizace práce jednotlivých zaměstnanců. Podniky by měly respektovat základní pravidla flexibilních pracovních systémů. Mezi flexibilní formy práce patří částečný pracovní úvazek, sezónní práce, práce na směny, hodinová práce apod.

5 PODNIKATELSKÁ ETIKA A SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ PODNIKÁNÍ V PODMÍNKÁCH CESTOVNÍHO RUCHU



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této kapitoly budou studenti seznámeni s pojmem podnikatelská etika, včetně významu podnikatelské etiky v praxi. Nebude chybět ani zmínka o etických kodexích v oblasti cestovního ruchu. Součástí této kapitoly bude také představení společensky odpovědného podnikání v podmínkách cestovního ruchu.



CÍLE KAPITOLY

Konkrétní výčet schopností, dovedností, kompetencí, které by měl student po prostudování kapitoly ovládat nebo dosáhnout:

- vysvětlit pojem podnikatelská etika,
 - objasnit význam podnikatelské etiky v podnikatelské praxi,
 - uvést příklady vybraných etických kodexů ve vybraných oblastech cestovního ruchu,
 - charakterizovat společensky odpovědné podnikání v podmínkách cestovního ruchu,
 - vyjmenovat příklady firem, které se věnují společensky odpovědnému podnikání v cestovním ruchu.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Firma, etika, věda, podnikatelská etika, hodnoty, organizace, etické kodexy, Globální etický kodex, odpovědné podnikání, CSR, Carrollova pyramida, cestovní ruch, historický vývoj CSR, ekonomický pilíř, sociální a environmentální pilíř, ocenění konceptu CSR.

5.1 Podnikatelská etika a etický kodex

Jak uvádí Nečadová (2014, s. 2) *etika (ethos - mrav)*, někdy také nazývaná teorií morálky, se řadí mezi filozofické disciplíny. Etika jako věda se zabývá zkoumáním morálky případně morálně závazného jednání a norem.

Etika se dělí na další disciplíny, kam patří např. Nečadová (2014, s. 2):

- etiku pozitivní – ta se především zabývá zkoumáním stávající stavu,
- etiku normativní – zkoumá stávající stav ve spojitosti s optimálním stavem,
- etiku ctnosti,
- etiku povinnosti,
- etiku užitku,
- etiku odpovědnosti.

Často diskutovaným pojmem je podnikatelská etika. Podnikatelská etika podle Loudové (2012, s. 13) odvíjí z anglického výrazu **business ethics**, ze kterého se odvíjeli další názvy v různých jazycích, a to např. z německého jazyka **Wirtschaftsethik** (etika v ekonomice) nebo **Unternehmensethik** (etika v podnikání). V českém jazyce se můžeme setkat jak s výrazem etika v podnikání, tak i s pojmem podnikatelská etika.

DEFINICE PODNIKATELSKÉ ETIKY



Podle Šroněka (1995), Nečadové (2014, s. 76) **podnikatelská etika** (etika podnikání), zahrnuje morální zásady a normy, které usměrňují chování ve světě podnikání (např. spravedlnost, poctivost, serióznost apod.). Posláním podnikatelské etiky jak také uvádí Nečadová (2014, s. 76) je zabývat se otázkami, zda konkrétní podnikatelské praktiky jsou přijatelné či nikoli, zda jsou „dobré“ či „špatné“, zda jsou správné nebo nesprávné. Svou povahou je podnikatelská etika kontroverzní.

Šroněk (1995, s. 174) uvádí, že **podnikatelská etika se zabývá oblastí lidského počínání, jehož účastníci většinou nepožívají statut profesionálů a jehož motivy jsou pokládány za – mírně řečeno – poněkud méně ušlechtilé.**

Strakoš (2009, s. 17) *upozorňuje na to, že obsahem podnikatelské etiky by měla být „reflexe etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnující individuální a korporativní hodnoty.*

Podle Vamberské (2013, s. 10) podnikatelská etika by měla vycházet z morálních hodnot společnosti. Podle toho, jaké podnikatelské činnosti se podnik věnuje, podle toho by si

měl stanovit své hodnoty a dodržovat je. Mezi takto stanovené hodnoty v oblasti cestovního ruchu např. patří (Vamberská, 2013, s. 10, Šmídová, 2013, s. 30):

- *Slušné chování*, ujasnit pravidla oblékání.
- *Respektovat lidská práva*, trvat na dodržování zákona a předpisů.
- *Budování dobrých vztahů* se zákazníky a dodavateli (dodržovat platební a jiné závazky).
- *Zakázat úplatky*, případně určit postihy a řešení při výskytu úplatků, dodržovat pravidla poctivé soutěže.
- *Stanovit, jak bude zacházeno s vnitřními údaji* - ochrana dat, postihy za vynesení informací.
- *Přesnost* – poskytování informací CK o svých službách budou pravdivé a přesné s ohledem na zákazníka, není možné používat podvodné praktiky.
- *Zveřejnění* – CK poskytne písemně na základě žádosti klienta kompletní informace o zájezdu, ceně, místu, dopravě a další bližší údaje požadované zákazníkem.
- *Vstřícnost* – zaměstnanci CK budou reagovat rychle a vstřícně na jakékoliv stížnosti svých klientů.
- *Spolupráce* – zavázání se kooperovat s ostatními CK, agenturami a organizacemi jednajícími v oblasti cestovního ruchu.
- *Důvěrnost* – osobní údaje jsou důvěrnými informacemi, které nejsou do-voleny sdělovat neoprávněným osobám, apod.

Pokud podnik bude dodržovat podnikatelskou etiku, může mu to přinést nejen jeden kladný výsledek, mezi který např. patří dle Vamberské (2013, s. 11 – 12):

- důvěra zaměstnanců k firmě,
- spokojenost zákazníků,
- získání investorů,
- získání konkurenční výhody,
- snížení nákladů,
- posílení image firmy.

ETICKÉ KODEXY ORGANIZACÍ V CESTOVNÍM RUCHU

**Etické ko-
dexy**

Jak uvádí Lagutenko (2015, s. 7) převážná většina společností v Evropě, Austrálii, Kanadě a Spojených státech má etický kodex zaměřený do různých oblastí své podnikatelské činnosti. Pokud se věnujeme oblasti cestovního ruchu, pak existuje nespočet etických kodexů zaměřených na jednotlivé účastníky cestovního ruchu a to na poskytovatele služeb, jednotlivé firmy, turisty, vlády apod. Většina etických kodexů v cestovním ruchu je spojena se specifickými aktivitami firem.

V oblasti cestovního ruchu a rekreace prakticky existují doslova tisíce etických kodexů, které jsou zaměřeny na hostitelské komunity, vlády, poskytovatele služeb, jednotlivé firmy a turisty po celém světě. Velká většina z nich je vázána na specifické aktivity. (Fennell

a Malloy, 2007). V ideálním případě slouží etický kodex třem hlavním cílům, které jsou následující (Fennell, 2006):

- a) stanovit morální hodnoty uznávané společností,
- b) sdělit očekávání organizace vůči zaměstnancům,
- c) dokázat zaměstnancům i veřejnosti, že organizace funguje v rámci specifických etických hodnot.

Při vytváření etických kodexů je třeba zvážit: MMR ČR (2008, s. 20 – 21)

- Co je účelem nově vytvářeného kodexu?
- Okruh lidí a způsob, jakým je třeba je zapojit do procesu vytváření kodexu.
- Formu, podobu a způsob zveřejnění etického kodexu.
- Zda jsou zásady uvedené v kodexu v souladu s každodenním životem podniku.
- Zda po porušení zásad obsažených v kodexu bude následovat určitá sankce, a jakou bude mít formu.
- Jak zajistit široké povědomí a podporu etických principů.
- Kdo a jak bude sledovat dodržování vyhlášeného kodexu.

DEFINICE ETICKÉHO KODEXU



Podle Páskové a Zelenky (2012, s. 147) je **etický kodex** (angl. code of ethics) *základní psané nebo nepsané zásady vhodného chování a činnosti, obecné nebo specifické pro daný obor činnosti*. Podle slovníku cizích slov (2017b) **etický kodex** představuje *dokument stanovující základní principy etického chování*.

Univerzálním etickým kodexem cestovního ruchu se stal v roce 1999 **Globální etický kodex cestovního ruchu Světové organizace cestovního ruchu**.

K ZAPAMATOVÁNÍ GLOBÁLNÍ ETICKÝ KODEX CESTOVNÍHO RUCHU



Jak uvádí SOCR ČR (2010) **Globální etický kodex cestovního ruchu shrnuje zásady chování a činnosti nejen pro podnikatele v cestovním ruchu, ale i návštěvníky**. Dále tento kodex stanoví *rámeček pro zodpovědný a udržitelný rozvoj cestovního ruchu*. Důvod proč byl vydán tento kodex, je ten, aby došlo k minimalizaci negativních dopadů cestovního ruchu na životní prostředí a kulturní dědictví v budoucnosti a maximalizaci přínosů pro obyvatel destinací.

Etické kodexy cestovního ruchu můžeme rozdělit podle toho, jaké služby jednotlivé firmy poskytují. Jedná se např. o (Lagutenko, 2015):

ETICKÉ KODEXY V UBYTOVACÍCH SLUŽBÁCH

Jak uvádí Pásková a Zelenka (2012) mezi ubytovací zařízení můžeme zařadit objekty, ve kterých je veřejnosti poskytováno ubytování.

Zde můžeme zařadit **Etický kodex AHR ČR (2006)**, která se hlásí k Rezoluci 13. Valného shromáždění Světové organizace cestovního ruchu, ze dne 21. 12. 2001 a zde přijatému *Globálnímu etickému kodexu cestovního ruchu*. Asociace a jeho členové se tímto dokumentem zavazují k aktivní účasti při hledání forem a cest, vedoucích k optimalizaci podmínek pro výkon podnikatelských činností v oboru pohostinství a ubytovacích služeb, a tím i podpoře rozvoje cestovního ruchu jako významného faktoru udržitelného rozvoje.

Zde jsou uvedeny některé neetické praktiky (Lagutenko, 2015, s. 21), se kterými je možné se v ubytovacích službách setkat:

- neoznačení ubytovacího zařízení dle kategorizace a klasifikace,
- označení ubytovacího zařízení vyšší třídou (*) než odpovídá skutečnému stavu,
- poskytnutí ubytování v rozporu s rezervací (jiný objekt nebo jiný druh ubytování),
- nezajištění stravování, které bylo sjednáno ve smlouvě,
- nedostatky ve vybavení pokoje,
- nefunkční zařízení na pokoji (WC, sprcha, televize apod.),
- poškozené pokoje (trhliny ve zdi, plíseň),
- nedostatečný úklid pokoje, výskyt hmyzu, apod.

ETICKÉ KODEXY VE STRAVOVACÍCH SLUŽBÁCH

Podle Páskové a Zelenky (2012) se za stravovací služby považují takové služby, které jsou poskytované v objektech stravovacího zařízení dělicího se na fast food restaurace a na klasické restaurace, které jsou určeny k delšímu pobytu hosta.

V rámci stravovacích služeb je také často zmiňován Etický kodex AHR ČR, jehož snahou je zabránit některým neetickým jednáním při provozování stravovacích služeb, viz <https://theses.cz/id/v88toe/STAG64504.pdf>¹⁷. Mezi neetické praktiky ve stravovacích službách můžeme zařadit především (Lagutenko, 2015, s. 22):

- neprofesionální přístup k zákazníkům,
- nepříjemné chování personálu, neochota obsloužit zákazníka,
- dlouhá čekací doba na obsluhu,
- podávání nedostatečně teplého až vychladlého pokrmu,

¹⁷ AHR ČR, 2016. Etický kodex. Asociace hotelů a restaurací ČR. [online]. [cit.2018-03-16]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/eticky-kodex/>

- užívání nekvalitních či zkažených surovin pro přípravu pokrmu,
- šizení hostů při placení, uplatňování dvojích cen (pro domácí a zahraniční hosty),
- poškozování zákazníka v gramážích podávaných pokrmů a v mírách nápojů,
- špinavé prostředí a vybavení stravovacího zařízení (stoly, ubrusy, příbory, nádobí) apod.

ETICKÉ KODEXY CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍ A AGENTUR

Podle Palatkové a kol. (2013, s. 13) můžeme cestovní kancelář definovat jako podnikatele, který je na základě koncese oprávněn nabízet a prodávat zájezdy, na rozdíl od cestovní agentury, která na základě volné živnosti, může zprostředkovat zájezdy pro cestovní kanceláře, které mají oprávnění k podnikání. Etický kodex lze prostudovat na <http://acka.anchoice.cz/img/agencies/524/eticky-kodex-k-16.11.2012.pdf>.¹⁸

S etickým kodexem v praxi se můžeme setkat např. u Asociace českých cestovních kancelářů a agentur (AČCKA) podle kterého každý člen *ctí zákony, jiné předpisy či normy, které upravují chování a jednání subjektů působících v cestovním ruchu, a vykonává svoji činnost erudovaně a čestně, v souladu s dobrými mravy, stanovami AČCKA a tímto Etickým kodexem. Člen nespolupracuje s institucemi a podnikatelskými subjekty, jejichž činnost je v rozporu s právním řádem České republiky a dobrými mravy.*

Morální kodex je prosazován u ACK ČR (2011), kdy členové ACK ČR *prohlašují, že budou ve své činnosti s nejlepším vědomím a svědomím dodržovat ustanovení tohoto Kodexu zejména proto, aby klientům bez zbytečného odkladu bylo umožněno získat stanovisko k předložené otázce, námětu, problému či reklamaci, byly udržovány korektní vztahy mezi členy ACK a jejich obchodními partnery a klienty i mezi členy samotnými navzájem apod.*

Ať se jedná u cestovních kancelářů a agentur o etický nebo morální kodex, má předcházet některým neetickým aktivitám v této oblasti, mezi které můžeme zařadit např. (Lagutenko, 2015, s. 24):

- neodečtení částky ceny povinného cestovního pojištění (i v případě vlastního pojištění klienta),
- poplatky za změnu jména účastníků zájezdu, které jsou několikanásobně vyšší, než skutečné náklady na provedení tohoto úkonu,
- ubytování klienta v jiném ubytovacím zařízení, než je stanoveno ve smlouvě,
- neuznávání reklamací,
- vymlouvání se na neznalost času odletů, zatajování informací zákazníkovi, apod.

¹⁸ Etický kodex. Asociace českých cestovních kancelářů a agentur[online]. [cit.2018-03-16]. Dostupné z: <http://acka.anchoice.cz/img/agencies/524/eticky-kodex-k-16.11.2012.pdf>

ETICKÉ KODEXY V DOPRAVNÍCH SLUŽBÁCH

Podle Jakubíkové (2012, s. 31) dopravní služby *představují významnou a rozsáhlou součást sektoru služeb, ale také základní podmínka realizace cestovního ruchu.*

Dopravní služby můžeme rozdělit dle Jakubíkové (2012, s. 31) na:

- služby letecké dopravy,
- železniční dopravy,
- silniční dopravy,
- námořní a vnitrozemské vodní dopravy,
- vertikální dopravy (lanovky a vleky),
- dopravy v terénu (chůze, koně, velbloudi, osli, aj.),
- kosmické dopravy a služby podpůrné.

V praxi se s etickými kodexy můžeme setkat v ČR např. v oblasti železniční dopravy a to konkrétně s etickým kodexem zaměstnance ČD Cargo, dále pak to je Etický kodex zaměstnance státní organizace Správa železniční dopravní cesty.

Jak uvádí Lagutenko (2015, s. 25) pro provozovatele silniční dopravy v Evropě existuje povinnost řídit se ustanoveními *Evropské dohody o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě* (AETR), která stanovuje dobu řízení, dobu odpočinku řidiče atd. a v letecké dopravě Lagutenko (2015, s. 26) zdůrazňuje tzv. *Varšavskou smlouvu*, která má nejbližší k vymezení etické odpovědnosti letecké společnosti. Každá letecká společnost má svůj etický kodex, který obsahuje základní pravidla chování.

Za neetické praktiky v dopravních službách můžeme zmínit (Lagutenko, 2015, s. 25):

- poskytnutí dopravy v nižší třídě dopravního prostředku, než bylo domluveno,
- změna dopravního prostředku,
- nedostatečná obsluha cestujícího během cesty,
- chybějící transfer z letiště nebo nádraží do ubytovacího zařízení,
- odmítnutí nastoupení cestujícího na palubu v důsledku strategie yield managementu letecké společnosti,
- preferování zisku před spokojeností zákazníka, apod.

ETICKÉ KODEXY V PRŮVODCOVSKÉ ČINNOSTI

Podle Asociace průvodců ČR *průvodce cestovního ruchu provádí návštěvníky v jazyce podle jejich výběru a poskytuje výklad o kulturním a přírodním dědictví oblasti, pro kterou je specializován.*

Jak uvádí Rux (2015, s. 7 – 8.) za průvodce cestovního ruchu můžeme považovat vedoucího zájezdu, doprovod zájezdu, místní zástupce, místní průvodce cestovního ruchu, animátor, hosteska, horský průvodce, sportovní instruktor, průvodce okružní plavby.

V ČR *etický kodex průvodců cestovního ruchu* vydává již výše zmíněna Asociace průvodců ČR, podle kterého každý žadatel se v žádosti zavazuje k dodržování etického kodexu Asociace průvodců České republiky:

- Musí poskytovat profesionální služby návštěvníkům v péči a odpovědnosti. Poskytovat objektivní informace o navštíveném místě bez předsudků a propagandy.
- Zaručit, jak jen je možné, že prezentované skutečnosti jsou pravdivé a jasně odlišit pravdu od výmyslů, pověstí, tradic, nebo úsudků.
- Vystupovat nestranně a slušně při všech jednáních se všemi, kdo sjednávají průvodcovské služby a se všemi kolegy pracujícími ve všech odvětvích cestovního ruchu apod.

Etickému kodexu průvodců cestovního ruchu v ČR, předchází *Etický kodex Světové federace asociací turistických průvodců*, který obsahuje pravidla chování průvodců ve všech oblastech cestovního ruchu.

I v této oblasti se lze setkat s neetickým chováním, a právě následující text přinášené některé neetické aktivity, společné pro všechny specializace (Lagutenko, 2015, s. 26 – 27):

- ohrožení života, zdraví nebo majetku účastníků,
- neetické chování vůči účastníkům (netaktnost, neslušnost, nezdvořilost, nerozhodnost, nedochvilnost, nepřesnost apod.),
- nedodržování závazného programu,
- neposkytnutí potřebných či podstatných informací,
- neschopnost řešit mimořádné události,
- ignorace stížností či reklamací, atd.

Dále musíme zmínit také *Etické kodexy návštěvnických atraktivit*, kam řadíme např. muzea, galerie, hrady, zámky, katedrály, kostely, zábavní parky, speciální události a festivaly atd. (Horner a Swarbrooke, 2003) V neposlední řadě se jedná také o etické kodexy s kterými se lze setkat v *turistických informačních centrech*.

Podle MPO ČR (2017) je důležitým zákonem proti nepoctivému podnikání *Zákon o ochraně spotřebitele*, ve kterém jsou vymezeny okruhy, které jsou považovány za nejdůležitější. Jak uvádí Šmídová (2013, s. 36) *ochrana spotřebitele vychází z principu boje proti nepoctivosti, která zahrnuje výrobu a prodej vadných nebo škodlivých předmětů, poskytování nekvalitních služeb, klamavou nebo nemravnou reklama a nečestnou konkurenci*. Proto každý spotřebitel se může bránit tím, že vybrané neetické praktiky oznámí České obchodní inspekci, která kromě jiných činností, právě kontroluje právnické a fyzické osoby

poskytující služby nebo vyvíjející jinou podobnou činnost na vnitřním trhu apod. Více informací lze najít na internetových stránkách České obchodní inspekce (2017) dostupné z <https://www.coi.cz/>, v sekci rady a informace pro spotřebitele.

5.2 Společenská odpovědnost, společensky odpovědné podnikání v podmínkách cestovního ruchu

Jak uvádí Pavlík a Bělčík (2010) Evropská komise v tzv. Zelené knize vydané v roce 2001 definuje společensky odpovědné podnikání (v anglickém znění Corporate Social Responsibility - CSR) takto:

CSR



DEFINICE SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉHO PODNIKÁNÍ

Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery. Další definicí CSR je od Koubské a Hralové (2006, s. 4), kteří ji definují jako dobrovolný přístup organizací a podniků k otázkám stavu společenského prostředí, včetně životního prostředí a udržitelného rozvoje. Kašparová a Kunz (2013, s. 14) definuje CSR jako dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají.

Jak uvádí Svoboda (2010, s. 21) nejnovější verzi definice CSR lze vyjádřit v tzv. „pyramidě společenské odpovědnosti firem, viz obrázek níže. Podle Svobody (2010, s. 21) obrázek zobrazuje hierarchii jednotlivých aspektů CSR, včetně jeho základní role ekonomické stránky firmy.



Obrázek 5: Carrollova pyramida společenské odpovědnosti firem

Zdroj: Svoboda (2010, s. 22)

Webový portál CSR Ústeckého kraje (2012) uvádí stručný historický vývoj CSR v následujících bodech:

- 50. léta - Howard Bowen ve své knize *Social Responsibility of Businessman* (1953) dává vznik dnes již běžně používanému termínu CSR.
- 70. léta – rozvoj významu CSR. Na půdě Organizace spojených národů dochází k prvním debatám a vytváří se základy obsahu společenské odpovědnosti firem.
- 90. léta – k masovějšímu rozvoji konceptu CSR začalo docházet v poslední dekádě minulého století, především díky vzniku prvních platforem a iniciativ.
- 1996 – předseda Evropské komise Jacques Delors podnítl vznik organizace CSR Europe, jakožto dnes nevýznamnější evropské centrály věnující se problematice společenské odpovědnosti.
- 2000 – Dalším významným bodem v přístupu k CSR na evropské úrovni je Lisabonský summit, na kterém se představitelé Evropské unie shodli, že rozvoj CSR po celé Evropě je nutno podporovat strategicky a z dlouhodobého hlediska.
- 2001 - Evropská komise prezentuje tzv. Zelenou knihu s podtitulem "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility", která obsahuje první EU definici CSR.
- 2002 – vznik Multistakeholder Forum, které za pomoci Evropské komise sdružuje zástupce zaměstnavatelských svazů, podnikatelských svazů, odborů a nevládních organizací.
- 2006 – vznik Evropské Aliance pro CSR.
- 2011 - V rámci hospodářské Strategie 2020 vydala Evropská komise sdělení k obnovené strategii EU pro společenskou odpovědnost podniků na období 2011 – 2014.

Podle Koubské a Hralové (2006, s. 4) *společensky odpovědná firma nepovažuje za svou jedinou prioritu zisk, ale zabývá se i dalšími aktivitami s ohledem na jejich sociální a environmentální dopad na okolní prostředí*. Pokud se tak firma chová v delším horizontu tak to vede ke zvýšení její konkurenceschopnosti a také lepší postavení jak na domácích, tak i zahraničních trzích a v neposlední řadě také lepší vyhlídky pro svou podnikatelskou činnost, včetně naplnění očekávání dodavatelů, investorů, apod.

Podle webového portálu školy cestovního ruchu – TYRKYS (2017) stojí odpovědné podnikání na třech pilířích:

- *Ekonomický pilíř* – Zisk – odpovědná firma by měla mít transparentní podnikání, měla by fungovat v souladu s platnými etickými kodexy a kodexy dobrého chování, měla by se vstřícně chovat k zájmovým stranám.
- *Sociální pilíř* – Lidé – firma by měla dbát o bezpečnost a zdraví svých zaměstnanců, měla by bdít nad dodržováním pracovních standardů a postupů, zajišťovat rovných příležitostí, profesního rozvoje a angažuje se v komunitě.
- *Environmentální pilíř* – Planeta – firma by se měla chovat odpovědně k životnímu prostředí a vést své zaměstnance k ochraně přírody.

Jak uvádí webový portál Business Leaders Forum (2017) mezi charakteristické rysy CSR se řadí:



K ZAPAMATOVÁNÍ ZÁKLADNÍ RYSY CSR

- *tři roviny aktivit* – ekonomická činnost firmy, sociální rozvoj a ochrana životního prostředí,
- *dobrovolnost* – podnik veškeré odpovědné aktivity vykonává dobrovolně, nad rámec svých zákonných povinností,
- *dialog se stakeholdery* – zapojení zainteresovaných stran, které firmu výrazně ovlivňují,
- *dlouhodobý charakter* – aktivity CSR jsou realizovány dlouhodobě a nekončí, pokud se podnik ocitne v horší ekonomické situaci,
- *důvěryhodnost* – CSR přispívá k posílení důvěry ve firmu; činnosti však musí být transparentní, trvalé a nezveličované.

V České republice se můžeme s CSR setkat na Oficiálním portálu České republiky o společenské odpovědnosti. Na tomto portálu se uvádí, že v České republice stát CSR výrazně nereguluje, ale udržuje ji v rovině dobrovolnosti. Národním gestorem CSR je od roku 2013 MPO ČR, jehož úkolem je vypracovávat strategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice. V současné době existuje odborná sekce pod názvem Společenská odpovědnost organizací a udržitelný rozvoj, jejímž

cílem je podporovat a koordinovat koncept společenské odpovědnosti (CSR) a udržitelného rozvoje v ČR.

Mezi další organizace, které se podílejí jak na propagaci, tak i rozvoji CSR, uvádí oficiální portál CSR (2017) následující subjekty:

- Asociace společenské odpovědnosti,
- Business Leaders Forum,
- Byznys pro společnost,
- Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj,
- Národní síť Global Compact Česká republika apod.

Jak je uvedeno na Oficiálním portálu České republiky o společenské odpovědnosti (2017) se Rada kvality ČR podílí na podpoře a koordinaci konceptu CSR v ČR mimo jiné i realizací řady ocenění:

- *Národní cena ČR za CSR a udržitelný rozvoj*, která je určena pro organizace podnikatelského i veřejného sektoru.
- Na regionální úrovni je realizována *Cena hejtmana za společenskou odpovědnost*, jež vyhlašují jednotlivé kraje.
- Od roku 2015 je nově udělována Cena za společenskou odpovědnost „*Podnikáme odpovědně*“.

Jak uvádí AHR ČR, odpovědné podnikání v sobě zahrnuje celou řadu témat, které jsou vždy specifické pro sektor, ve kterém firma působí. Nejen pro oblast hotelnictví a gastronomie je to vhodný způsob, jak pomocí jednoduchých opatření, mohou hotely a restaurace, zlepšit udržitelnost ve třech oblastech, a to ekologické, společenské a v neposlední řadě ekonomické. Každý rokem se AHR ČR zapojuje do projektu „*Hodina Země*“, který spočívá vždy v symbolickém hodinovém (částečném) zhasnutím světel, ať již nasvícení části budovy nebo štítu firmy.

Jak uvádí Novotný (2016, s. 23) mezi projekty, které splňující definici CSR, můžeme zařadit např. hotelové energetické řešení, které pochází z anglického názvu Hotel Energy Solution (dále jen HES). *Jedná se o projekt, který byl zahájen UNWTO ve spolupráci s týmem OSN a Evropskou agenturou pro cestovní ruch a energetiku. Projekt přináší informace, technickou podporu a školení pro malé a střední podniky v oblasti CR a ubytování v celé Evropské unii, ke zvýšení jejich energetické šetrnosti a využívání energie z obnovitelných zdrojů.*

Podle Novotného (2016, s. 23) HES reaguje na klimatické apelování v souladu s cíli EU a procesu Davos 2007, který stanovuje následující požadavky pro podniky cestovního ruchu:

- přizpůsobení podniku CR a destinaci měnícím se klimatickým podmínkám,
- snižování emisí skleníkových plynů,
- podpora investic energetické účinnosti a využívání obnovitelných zdrojů energie a technologie, apod.

Každým rokem AHR ČR vyhláší ocenění v soutěžích v různých oblastech. Jedná se o „Ceny AHR ČR“. V roce 2017 to jsou kategorie:

- Hoteliér roku nezávislé hotely
- Hoteliér roku řetězcové hotely
- Restauratér roku samostatné restaurace
- Restauratér roku hotelové restaurace
- Penzion roku
- Škola roku
- Mladý/á manažer/ka roku
- Odpovědný hotel / restaurace

V roce 2014 v kategorii TOP ODPOVĚDNÝ HOTEL / RESTAURACE se vítězem stal *Park Inn by Radisson Hotel Ostrava* a to za příkladný přístup k otázkám odpovědného podnikání a udržitelnosti cestovního ruchu.

V roce 2015 ve stejnojmenné kategorii se stal vítězem *Hotel Perla Prague*, který se zejména zaměřuje na ubytování nevidomých. Podle ředitele tohoto hotelu Tomáše Startla, mohou ostatní hosté vidět, „*jak naše servírka nabídne v restauraci rámě nevidomému, usadí ho, nabídne mu nápoj a po jeho přinesení mu na hrnek položí ruku, tak to vzbudí obdiv a příjemné emoce. Hosté nahlíží na hotel s velkým respektem a odpustí nám mnoho drobných nepodstatných chyb, které se vždy mohou stát.*“ Více se mohou zájemci o tuto problematiku dočíst na internetových stránkách Gastro&Hotelu - Profí revue, časopisu ze světa Gastronomie, v rubrice osobnosti.

V roce 2016 se stal vítězem v kategorii Odpovědný hotel roku *Clarion Congress Hotel Prague*:

- který v rámci společenské odpovědnosti přispívá formou lidských zdrojů, materiálové či finanční pomoci,
- důležitý je i osobní příklad a angažovanost,
- dlouhodobě hotel podporuje sociální i ekologické aktivity státních i soukromých subjektů, které se zaměřují na pomoc znevýhodněným, ochranu přírody, rozvoj a vzdělávání mladé generace v nejbližším okolí hotelu i v regionech celé ČR.
- Veškeré činnosti v oblasti udržitelného podnikání a společenské odpovědnosti zaměřuje hotel jak na podporu činnosti jiných subjektů, tak na vlastní zaměstnance.
- Více o společenské odpovědnosti v tomto hotelu můžeme dočíst na jeho internetových stránkách dostupné z: <http://www.clarioncongresshotelprague.com/cs/>

OTÁZKY



1. Etika je věda, která se zabývá zkoumáním morálky případně morálně závažného jednání a norem.
2. Podnikatelská etika nezahrnuje morální zásady a normy, které usměrňují chování ve světě podnikání.
3. Podle toho, jaké podnikatelské činnosti se podnik věnuje, podle toho by si měl stanovit své hodnoty a dodržovat je. Mezi takto stanovené hodnoty v oblasti cestovního ruchu např. patří: Slušné chování, pravidla oblékání.
4. Etický kodex obsahuje základní psané nebo nepsané zásady vhodného chování a činnosti, obecné nebo specifické pro daný obor činnosti
5. Univerzálním etickým kodexem cestovního ruchu se stal v roce 1999 „Globální etický kodex cestovního ruchu Světové organizace cestovního ruchu“.
6. Společensky odpovědné podnikání můžeme definovat jako povinný přístup organizací a podniků k otázkám stavu společenského prostředí, včetně životního prostředí a udržitelného rozvoje.

ODPOVĚDI



1. ano, 2. ne, 3. ano, 4. ano, 5. ano, 6. ne

SHRNUTÍ KAPITOLY



Etika (ethos - mrav) je někdy také nazývána teorií morálky a řadí se mezi filozofické disciplíny. Etika jako věda se pak zabývá zkoumáním morálky případně morálně závažného jednání a norem. Podnikatelská etika v sobě zahrnuje morální zásady a normy, které usměrňují chování ve světě podnikání podle toho, v jaké oblasti firmy provozují své podnikatelské aktivity. Podnikatelská etika se zabývá oblastí lidského počínání, jehož účastníci většinou nepožívají statut profesionálů a jehož motivy jsou pokládány za méně ušlechtilé. Podnikatelská etika by měla vždy vycházet z morálních hodnot společnosti a podle toho, jaké podnikatelské činnosti se podnik věnuje, podle toho by si měl stanovit své hodnoty a dodržovat je. Mezi takto stanovené hodnoty v oblasti cestovního ruchu např. patří: slušné chování, pravidla oblékání, respektování lidských práv, dodržování zákona a předpisů, budování dobrých vztahů se zákazníky a dodavateli apod. Etický kodex můžeme charakterizovat jako základní psané nebo nepsané zásady vhodného chování a činnosti, obecné nebo specifické pro daný obor činnosti. Univerzálním etickým kodexem cestovního ruchu se stal v roce 1999 „Globální etický kodex cestovního ruchu Světové organizace cestovního

ruchu“. Podle toho o jaké služby v cestovním ruchu se jedná, můžeme etické kodexy rozdělit na: etické kodexy ve stravovacích a ubytovacích službách, v dopravních službách, etické kodexy průvodců cestovního ruchu atd.

Společensky odpovědné podnikání (v anglickém znění Corporate Social Responsibility - CSR) můžeme definovat jako dobrovolnou integraci sociálních a ekologických ohledů do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery. Společensky odpovědná firma nepovažuje za svou jedinou prioritu zisk, ale má více aktivit, které splňují požadavky na jejich sociální a environmentální dopad na okolní prostředí. Společensky odpovědné podnikání stojí na třech pilířích, a to na ekonomickém pilíři, který spočívá v transparentním podnikání, které je v souladu platnými etickými kodexy a kodexy dobrého chování, dále pak na sociálním pilíři, kdy firma by měla dbát o bezpečnost a zdraví svých zaměstnanců, měla by bdít nad dodržováním pracovních standardů a postupů, apod. a posledním třetím pilířem je Environmentální oblast, kdy firma by se měla chovat odpovědně k životnímu prostředí a vést k tomu taky své zaměstnance. V České republice se můžeme s CSR setkat na Oficiálním portálu České republiky o společenské odpovědnosti. V současné době existuje odborná sekce pod názvem Společenská odpovědnost organizací a udržitelný rozvoj, jejímž cílem je podporovat a koordinovat koncept společenské odpovědnosti (CSR) a udržitelného rozvoje v ČR.

6 SDRUŽOVÁNÍ PODNIKŮ, PROFESNÍ SDRUŽENÍ A ASOCIACE V CESTOVNÍM RUCHU

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V rámci šesté kapitoly budou studentům stručně představeny vybrané procesy sdružování podniků, způsoby a motivy koncentrace a v neposlední řadě nebude chybět zmínka o vybraných integračních procesech v cestovním ruchu. Součástí této kapitoly bude také uvedení vybraných profesních sdružení cestovního ruchu.

CÍLE KAPITOLY



Konkrétní výčet schopností, dovedností, kompetencí, které by měl student po prostudování kapitoly ovládat nebo dosáhnout:

- charakterizovat vybrané procesy sdružování podniků,
- vysvětlit způsoby a motivy jejich koncentrace,
- popsat vybrané integrační procesy v cestovním ruchu,
- uvést příklady vybraných profesních sdružení cestovního ruchu.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Specializace, koncentrace, sdružování, zájmová sdružení a pracovní společenství, konsorcium, společný podnik, kartel, trust, franchising, fúze, akvizice, strategické aliance, koncern, holdingová společnost, nadnárodní společnosti, klustr, cíle, motivy, integrace, globalizace.

6.1 Procesy sdružování podniků a integrační procesy

Jak uvádí Synek, Kislingerová a kol. (2010, s. 85) koncentrace a specializace hospodářských činností probíhá v národních hospodářství jednotlivých zemích od nepaměti. Autoři rozlišují **specializaci (dělbou práce)**, kdy dochází k osamostatňování celých oborů, odvětví podniků, na specializaci předmětnou (výrobní součástkovou), specializace technologickou (členění výroby podle technologií) apod.

Mezi vybrané formy sdružování a koncentrace podniků, můžeme zařadit následující příklady:



K ZAPAMATOVÁNÍ VYBRANÉ FORMY SDRUŽOVÁNÍ A KONCENTRACE PODNIKŮ

- *zájmová sdružení a pracovní společenství,*
- *konsorcium,*
- *společný podnik,*
- *kartel,*
- *trust,*
- *franchising,*
- *fúze,*
- *akvizice,*
- *strategické aliance,*
- *koncern,*
- *holdingová společnost,*
- *nadnárodní společnosti.*

Formy sdružování podniků

Synek, Kislingerová a kol. (2010, s. 85 – 87) rozlišují následující formy sdružování podniků:

- *Zájmová sdružení a pracovní společenství* – Jedná se o dobrovolné sdružení podniků nebo pracovníků, kteří podporují zájmy svých členů, poskytují jim vybrané služby, probíhá spolupráce se zahraničními partnery apod. V oblasti cestovního ruchu zde můžeme zařadit např. AHR ČR, Asociace průvodců ČR, Asociace cestovních kanceláří ČR apod.
- *Konsorcium* – Je založeno za účelem uskutečnění určitého podnikatelského záměru, je tedy dočasné (příležitostné). Nejčastější formou je sdružení dvou mezinárodních podniků. Jak uvádí Jakubíková (2012, s. 224) v případě konsorcia hotelů je navzájem spojuje společné logo a mají společný marketing zaměřený na cílové trhy.
- *Společný podnik* – Je sdružení dvou nebo více podnikatelů, se stejným vlivem na rozhodování. Zde můžeme zařadit tzv. Joint Ventures, kdy dochází spojením dvou nebo více nezávislých podniků, nebo jejich částí k tomu, aby došlo k uskutečnění vybraného cíle. Zde můžeme zařadit např. spojení rakouské sítě hotelů Vienna House a thajské společnosti AHS, která se věnují řízení hotelů. Tyto hotelové sítě vytvořily joint ventures k tomu, aby došlo k další expanzi nových hotelů, zejména v Evropě a Asii, pod jejich značkou.
- *Kartel* – Jedná se o skupinu výrobců nebo obchodníků ze stejného oboru, kteří vytvářejí společnou prodejní organizaci. Hlavním cílem takového sdružování podniků je odstranit

konkurenci, a tím pádem zvýšit zisk. Kartel můžeme mít cenový, odbytová nebo kondiční. V České republice kartelové obchody patří mezi nezákonné aktivity.

- *Trust* – V USA je původem monopolní spojení obchodních společností, která vznikla převodem akcií do trustu a jejich výměna za trustové certifikáty. V Evropě se často místo „trust“ používá označení pro jakýkoliv velký podnik v rámci svého monopolního postavení, tak i druh investiční činnosti. Jak uvádí Seifertová a kol. (2013, s. 21) může být takovýmto příkladem trustu v bývalém Československu v rámci ČEDOKu nově vzniklá hospodářské organizace v roce 1971 pod názvem „Trust podniků cestovního ruchu“ se sídlem v Praze.
- *Franchising* – Jedná se novou formu sdružování podniků. Může vzniknout jak v ústní, tak i v písemné formě. Probíhá tak, že poskytovatel franchisy (franchisor) poskytuje jinému subjektu (příjemci franchisy) povolení vystupovat pod svým obchodním jménem, užívat značku, logo nebo jinou charakteristiku. Podle Jakubíkové (2012, s. 224) je v České republice největší zastoupení franchisy v oblasti gastronomie. Můžeme zde zařadit koncepty se zaměřením na restaurace, hotely, kavárny a pekárenské prodejny. Velmi rozšířeným konceptem franchisy v České republice jsou koncepty rychlého občerstvení jako je McDonald's, Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken apod. V roce 2015 existovalo v České republice více jak 6 500 franchisových poboček a přes 250 franchisových konceptů. Více o franchise v České republice, se můžete dočíst na jejich stránkách, dostupné z: <http://franchising.cz/>.

Podle Zuzáka (2011, s. 80) je celosvětovým trendem **koncentrace podniků**, resp. vznik nadnárodních společností, které zakládají dceřiné společnosti ve více zemích. Jak také uvádí Zuzák (2011, s. 80) prostřednictvím **fúzí a akvizic** se zvyšuje koncentrace tržní síly v jednotlivých odvětvích na několik málo hráčů.

Jak uvádějí autoři Horner a Swarbrooke (2003, s. 380), Synek, Kislingerová a kol. (2010, s. 87 – 90) k formám koncentrace podniků můžeme zařadit:

- *Fúze* (sloučení společností) a *akvizice* (odkoupení nebo jiný způsob získání společnosti) jsou již dlouho nástrojem, jak firmy mohou získat konkurenční výhodu a to zejména v soukromém sektoru. V konečném důsledku pak se jedná o fúzi *horizontální* (podniky stejného odvětví), *vertikální* (podniky na sebe navazující v různých výrobních fázích) či *konglomerátní* (spojení podniků bez vzájemných vazeb) integraci. Výše zmínění autoři také uvádějí příklad takového procesu v oblasti cestovního ruchu, kdy se cestovní kancelář Thomson rozrostla, když převzala další dvě cestovní kanceláře a to Horizon a Blakes Country Cottage a nákupem nebo založením dodavatelů jako Britannia Airways a řetězce cestovních agentur Lunn Poly. Dalším příkladem fúze může být spojení podniků Jin Jiang International a Plateno Hotel Group.
- *Strategické aliance* – V některých oblastech cestovního ruchu, služeb pro využití volného času a ubytovacích, stravovacích služeb jsou strategické aliance daleko oblíbenější, než fúze a akvizice. Podle slovníku cizích slov (2017c) strategické aliance

představují *organizační systémově integrační forma, která může pomoci zajistit společnou, efektivní, kooperativní podnikatelskou činnost s tuzemskými i zahraničními partnery, kteří původně mohli být i konkurenčními organizačními jednotkami*. Strategické aliance mohou existovat i v rámci různých sektorů, mezi hotely a aeroliniemi, mezi zábavními parky a místními hotely apod.

- *Koncern* – Představuje sdružení právně samostatných podniků (tzv. koncernových podniků), které jsou podřízeny jednomu vedení. Sám koncern nemá právní subjektivitu. Příkladem takového koncernu v České republice je CIMEX GROUP, která své investice orientuje především na hotelové projekty a administrativní budovy. Do tohoto koncernu se také řadí Společnost OREA HOTELS s.r.o., která provozuje největší český hotelový řetězec OREA HOTELS & RESORTS.
- *Holdingová společnost* – Holdingová společnost se často nazývá také jako mateřská společnost a ovládané společnosti se nazývají dceřiné společnosti. Mateřská společnost sice může vlastnit 100 %, ale často ji k ovládnutí stačí daleko menší část. Příkladem holdingu v České republice může být společnost Rezidence Nové Hradky, a. s. jako dceřiná společnost holdingu MANE, a. s. Dalším příkladem tentokrát v mezinárodním měřítku může být společnost Wyndham Worldwide, která je holdingovou společností pro Wyndham Hotels & Resorts, Group RCI a apod.

Nadnárodní společnosti – Vznikají jako výsledek jak mezinárodního obchodu, společného podnikání, tak i formou zakládání společných podniků apod. Tyto společnosti se vyznačují tím, že mají svá ředitelství v mateřské zemi a pobočky v hostitelských zemích. Příkladem nadnárodních společností může být společnost CPI Hotels, a.s., která je výhradním zástupcem nadnárodní sítě Choice Hotels International (USA) a která jí propůjčila franšizu na provoz hotelů značky Clarion pro Českou a Slovenskou republiku.



K ZAPAMATOVÁNÍ CÍLE SDRUŽOVÁNÍ PODNIKŮ

Jak uvádí Wohe (1995, s. 168 - 169) **cíle sdružování podniků** vychází z jeho hlavního cíle, proč podnik byl založen. Za hlavní cíl se všeobecně považuje dosahování maximálního zisku, kterého můžeme dosahovat prostřednictvím několika cest. Jedná se především o (Wohe, 1995, s. 168 – 169):

- omezením konkurence a to díky zlepšení svého postavení v rámci hospodářsko – mocenských vztahů,
- dojde ke zvýšení hospodárnosti jednotlivých podnikatelských aktivit na jedné straně, a na druhé straně dojde ke snížení nákladů v podniku,
- zvýší se konkurenční schopnosti podniku, a to díky zlepšení postavení na trhu a vůči odběratelům a dodavatelům,
- vytváření organizací (hospodářských svazů), sloužících k prosazování společných zájmů zúčastněných členů, apod.

Zvláštním druhem koncentrace vybraných subjektů představuje *klastr*. Podle Pavelkové (2009, s. 19) představuje *klastr soubor regionálně propojených společností (podnikatelů) a přidružených institucí a organizací – zejména institucí terciárního vzdělávání – jejichž vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti*.

Podle agentury CzechInvest, která je agenturou pro podporu podnikání a investic, je klastr geograficky koncentrované seskupení nezávislých firem a přidružených institucí, které si navzájem konkurují, ale také navzájem kooperují, a jejichž vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti (Semela, 2014).

Kelner, Novotný, Moravec a Škodová-Parmová (2008, s. 165) uvádějí, že při zakládání klastrů hraje hlavní roli vždy to, jaký typ převažuje při zakládání klastru. Buď se jedná o *funkční hledisko* (klastry jsou příbuzné, spřízněné firmy, často propojené prostřednictvím sítě nebo produkčního systému), *prostorové hledisko* (zde můžeme zařadit podobné nebo příbuzné firmy či podniky soustředěné na omezeném území), *rozvojové nebo inovativní hledisko* (příkladem takových klastrů je Hollywood nebo Silicon Valley) nebo *tematické hledisko* (příkladem může být společné téma ať se zaměřením na kulturní nebo přírodní dědictví, dobrodružství nebo sportovní vyžití, apod.) Jak také uvádějí autoři Kelner, Novotný, Moravec a Škodová – Parmová (2008, s. 165) díky koordinovanému úsilí všech účastníků je součástí produktu tohoto typu klastru i určitá forma zážitku.

Podle Vochozky, Mulače a kol. (2012, s. 181) soustředování podnikatelských činností a výrobních faktorů do stále větších podnikatelských celků je typickým rysem globalizace, tento jev se pak nazývá koncentrace.

Mezi motivy koncentrace můžeme uvést: Vochozka, Mulač a kol. (2012, s. 181 – 182)

- úspory z rozsahu,
- úspory při pořizování výrobních faktorů,
- přesuny daní,
- diverzifikace činností, které povedou ke snížení rizika výkyvů v hospodaření,
- koncentrace kapitálu a znalostí, apod.

INTEGRAČNÍ PROCESY V CESTOVNÍM RUCHU

Integrační procesy cestovního ruchu jsou spojeny podle Palatkové (2011, s. 186) se vznikem integračních smluv, včetně jejich úprav a jejich dopadu na integrační procesy (rozhodování) v rámci evropských institucí, legislativy, zařazení cestovního ruchu apod.).

*Integrační
procesy v
CR*

Cestovní ruch podle Palatkové (2011, s. 186) byl ovlivněn nejen v ostatních sektorech, ale také z hlediska integračních procesů v podobě významných integračních smluv, kam se řadí zejména Římské smlouvy (1957), Slučovací smlouvy (1967), Maastrichtské smlouvy (1993), Amsterodamské smlouvy (1999), Niceské smlouvy (2003) a hlavně Lisabonská smlouva (2009).

Velkou roli v integračních procesech v Evropě v oblasti cestovního ruchu, hrálo rozšiřování Evropského společenství o země, pro které je cestovní ruch velmi důležitý zejména z pohledu ekonomického. Vývoj v cestovním ruchu je také spojen v souvislosti s uplatňováním jednotlivých politik v rámci evropského prostoru. Jednotlivé vlády rozhodují např. o dopravní politice, politice ochrany spotřebitele apod. a tyto rozhodnutí mají významný dopad na cestovní ruch v celé Evropě (Palatková, 2013).

Podle Palatkové a Zichové (2011, s. 70) je proces koncentrace pravděpodobně hlavním současným trendem v oblasti cestovního ruchu. Nejviditelněji k těmto procesům dochází v letecké dopravě formou akvizicí a fúzí, nebo také vzniká v podobě leteckých aliancí, mezi které řadíme SkyTeam, Star Alliance a Oneworld. Podobné procesy probíhají i v hotelovém průmyslu. Autoři Křížek a Neufus (2014, s. 17) *charakterizují hotel jako zpravidla větší podnik zařízený na přechodnou dobu ubytování osob dočasně se zdržujících v některém místě, poskytující většinou stravování i občerstvení.*

Jak také uvádí Beránek a kol. (2016, s. 230) výsledkem integračních procesů je *koncentrace a globalizace*, které známe i z jiných odvětví mimo cestovní ruch.



DEFINICE POJMU GLOBALIZACE

Podle Kunešové, Cihelkové a kol. (2006, s. 25 - 26) **je termín globalizace** nejdiskutovanějším tématem posledních let, který se objevil poprvé v 80. letech *a který můžeme definovat jako dlouhodobý vývojový proces ve světové ekonomice, který nemůžeme zaměňovat za internacionalizaci, transnacionalizaci nebo integraci.* Tyto tři pojmy stojí v podřízeném vztahu ke globalizaci.

V současné době se podle Kunešové, Cihelkové a kol. (2006, s. 26) globalizační procesy vztahují jak k finančním a informačním tokům, tak i k trhu práce a obchodu se zbožím a službami. Jak uvádí Mičkalová (2012, s. 5) mezi faktory ovlivňující globalizační procesy a zároveň i faktory ovlivňující rozhodnutí franšízora o expanzi v oblasti hotelového průmyslu, se uvádějí:

- všestranně kultivované politické, právní a hospodářské prostředí,
- rozsah střední vrstvy,
- úroveň ekonomického růstu,
- výše disponibilního důchodu,
- rozsah urbanizace,
- úroveň populačního růstu,
- úroveň vzdělanosti,
- mobilita spotřebitelů,
- počet žen pracujících mimo domov,
- počet malých podniků, apod.

Mičkalová (2012, s. 5 – 6) také uvádí přehled výhod spojených s procesem koncentrace a globalizace v hotelovém průmyslu, mezi které patří např.:

- zajištění finančních zdrojů,
- marketingové výhody,
- oblast nákupu (proti silnému prodejci stojí integrovaná firma),
- technické výhody (centrální výroby),
- diferenciací geografického rozložení (místo, místo, místo).

Podle Huszerové (2009, s. 25) ke koncentraci v hotelovém průmyslu může docházet:

- buď jako koncentrace v omezeném geografickém prostoru,
- nebo v rámci jedné ekonomiky,
- a v poslední řadě také jako skupina nadnárodního dosahu.

Podle webového portálu Hotelový provoz (2012), mohou hotelové řetězce, s různou úrovní spolupráce, typu poskytovaných služeb i vlastnických vztahů, vzniknout 4 způsoby:

- na základě manažerské smlouvy,
- franchisingem,
- nákupem hotelů,
- vytvoření řetězce na základě dohody.

V roce 2016 podle internetového časopisu HOREKA (2017) došlo jak v České republice, tak i ve světě k *významným událostem v hotelovém průmyslu*, ke kterým patří následující momenty:

- Zahraniční investor koupil Grandhotel Pupp přes kyperskou společnost PND Kyresan.
- M&L Hospitality Trust se sídlem v Singapuru koupila hotel Hilton Prague Old Town.
- Marriott koupil konkurenční hotelovou síť Sheraton za 12,2 mld. Dolarů a díky tomu se stal největším hotelovým řetězcem světa.
- Hotelová skupina AccorHotels uzavřela dohodu o dlouhodobém partnerství se skupinou Banyan Tree Holding, nejvýznamnějším provozovatelem vyhlášených lázní a resortů v Asii.
- Společnost TUI prodala značku HotelBeds za 1,2 bilionu € skupině Cinven and the Canada Pension Plan Investment Board, apod.

Více informací o jednotlivých formách spolupráce v oblasti hotelnictví lze se dočíst u autorů Pellešová a Kajzar (2016).

6.2 Profesionální sdružení a asociace v cestovním ruchu

Podle Galvasové, Binka, Holečka, Chabičovské a Szczyrby (2008, s. 215) můžeme politiku cestovního ruchu definovat jako cílevědomou podporu a tvorbu cestovního ruchu, která je uskutečňována různými seskupeními a to prostřednictvím různých nástrojů. Seskupeními můžeme chápat nejen veřejnoprávní instituce, jako jsou obce, kraje, stát, ale i soukromě instituce, sdružení, svazy a současně také různé zájmové sdružení, profesní skupiny a asociace.

Mezinárodní organizace

Jak také uvádí Galvasová, Binek, Holeček, Chabičovská a Szczyrba (2005, s. 128), Linderová (2013) mezi nejdůležitější mezinárodní organizace se řadí:

- **Světová organizace cestovního ruchu (WTO – World Tourism Organization) – UNWTO** – vznikla přeměnou organizace nevládního charakteru na mezinárodní organizaci mezivládní povahy v roce 1974. V roce 2003 však došlo k přeměně WTO v přidruženou organizaci (specializovanou agenturu) Organizace spojených národů na podporu cestovního ruchu – UNWTO. Sídlo této organizace je v hlavním městě Španělska – Madridu. V současné době je více než 161 států jako řádných členů a dále více jak 500 členů přidružených (pozorovatelů),
 - Základním úkolem této mezivládní organizace je propagace, podpora a rozvoj mezinárodního cestovního ruchu s cílem napomáhat hospodářskému rozvoji členských zemí, mezinárodnímu porozumění.
- **Světová rada pro cestování a cestovní ruch (WTTC – World Travel and Tourism Council)** – byla založena jako fórum pro globální podniky s vedoucí pozicí na trhu a sestává z jejich prezidentů, předsedů a výkonných ředitelů. Ve WTTC je zastoupeno 100 předních světových společností a její sídlo je v hlavním městě Velké Británie v Londýně,
 - WTTC je jako jediný orgán, který se zaměřuje na soukromé subjekty cestovního ruchu po celém světě a snaží se zvyšovat povědomí zejména o ekonomických dopadech na cestovní ruch. Činnost WTTC je dále zaměřena na podporu rozvoje cestovního ruchu a současně také na odstraňování překážek jeho rozvoje. Důležitou součástí práce WTTC je zastupování zájmů svých členů při navazování dialogu s vládami po celém světě, s Českou republikou nevyjímaje.
- **Evropská komise cestovního ruchu (ETC – European Travel Commission)** – není organizací, která by se starala o rozvoj CR na celém světě jako předešlé WTO a WTTC, ale její oblast zájmu je výhradně Evropa jako celek. ETC byla založena v roce 1948. Evropská komise cestovního ruchu se věnuje propagaci Evropy na vybraných zámořských trzích.
 - ETC se zaměřuje na tři hlavní oblasti, mezi které patří jak: reklama, public relations, tak i propagace zaměřenou na zástupce cestovního ruchu.

Linderová (2013, s. 123) také uvádí, že další organizací, která má vliv na rozvoj cestovního ruchu v mezinárodním měřítku je *Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj* (OECD, Organisation for Economic Cooperation and Development), která sídlí v Paříži.

Hlavním cílem OECD je koordinace politik členských států za účelem dlouhodobého ekonomického rozvoje.

Jak je z tabulky níže patrné, existuje celá řada organizací, sdruženích, které ovlivňují cestovní ruch v mezinárodním měřítku. Kromě výše zmíněných organizací, se jedná např. o Světové sdružení cestovních kanceláří, mezinárodní sdružení pro okružní jízdy, Evropská konference přepravních rádků vlaků osobní dopravy, mezinárodní organizace pro normalizaci apod.

Tabulka 4: Vybrané organizace cestovního ruchu ve světě

Označení	Název organizace	Název organizace v češtině
MEZINÁRODNÍ ORGANIZACE		
UNWTO	United Nations World Tourism Organization	Světová organizace cestovního ruchu
WTTC	World Travel and Tourism Council	Světová rada cestovního ruchu
WATA	World Association of Travel Agencies	Světové sdružení cestovních kanceláří
UFTAA	Universal Federation of Travel Agents Associations	Světová federace národních asociací cestovních kanceláří
ISTA	International Sight-seeing and Tours Association	Mezinárodní sdružení pro okružní jízdy
IHA	International Hotel Association	Mezinárodní sdružení hotelů
HoReCa	International Union of National Associations of Hotel, Restaurant and Café Keepers	Mezinárodní svaz národních organizací majitelů hotelů, restaurací a kaváren
IYHF	International Youth Hostel Federation	Mezinárodní federace ubytoven a mládežnických ubytoven
FEMTEC	Fédération Mondiale du Thermalisme et du Climatisme	Mezinárodní federace pro termální a klimatickou léčbu
ICCA	International Congress and Convention Association	Mezinárodní sdružení kongresů a symposií
SITE	Society of Incentive & Travel Executives	Společnost organizátorů incentivního cestovního ruchu
IATA	International Air Transport Association	Mezinárodní sdružení leteckých dopravců

AIT	Alliance Internationale de Tourisme	Mezinárodní sdružení cestovního ruchu
FICC	Fédération Internationale de Camping et Caravaning	Mezinárodní federace pro turistiku a táboření
ICAO	International Civil Aviation Organization	Mezinárodní organizace pro civilní letectví
IRU	International Road Transport Union	Mezinárodní svaz silniční dopravy
RDA	International Coach Tourism Federation	Mezinárodní svaz autobusových dopravců
OTA	Organization Mondiale du Tourisme et de l'Automobile	Světová organizace cestovního ruchu a automobilismu
CEH	Conférence Européenne des horaires des Trains de Voyageurs	Evropská konference přepravních řádů vlaků osobní dopravy
Aiest	Association Internationale d'Experts scientifiques du Tourisme	Mezinárodní sdružení vědeckých pracovníků v cestovním ruchu
FIJET	Fédération Internationale des Journalistes et Ecrivains du Tourisme	Mezinárodní sdružení novinářů a spisovatelů cestovního ruchu
IAT	International Academy of Tourism	Mezinárodní akademie cestovního ruchu
BITEJ	Bureau International pour le Tourisme et les échanges de la Jeunesse	Mezinárodní úřad pro cestovní ruch a výměny mládeže
WFTGA	World Federation of Tourist Guide Associations	Světová federace asociací průvodců cestovního ruchu
IATM	International Association of Tour Managers	Mezinárodní asociace vedoucích zájezdů
ISO	International Organization for Standardization	Mezinárodní organizace pro normalizaci
AMERIKA		
ASTA	American Society of Travel Agents	Společnost amerických cestovních kanceláří
COTAL	Confederación de Organizaciones Turística de la América Latina	Konfederace organizací cestovního ruchu Latinské Ameriky
PATA	Pacific Area Travel Association	Sdružení cestovního ruchu Tichomoří

Zdroj: Linderová (2013, s. 124)

V Evropské unii velmi významnou organizací kromě již zmíněné Evropské komise cestovního ruchu, je *Evropská rada pro obchod a cestovní ruch* (ECTT, European Council on Tourism and Trade). Z důvodu, aby Evropa zůstala jako hlavní destinace mezinárodního cestovního ruchu, zaměřuje svou činnost na propagaci EU na ostatní kontinenty. Mezi další organizace cestovního ruchu, které se věnují propagaci cestovního ruchu nejen v evropském měřítku, patří např. Asociace cestovního ruchu středoevropských států Evropský svaz lázní, Asociace evropských touroperátorů apod., více v tabulce níže.

Tabulka 5: Vybrané organizace cestovního ruchu v Evropě

Označení	Název organizace	Název organizace v češtině
ETC	European Travel Commission	Evropská komise cestovního ruchu
ECTT	European Council on Tourism and Trade	Evropská rada pro obchod a cestovní ruch
CECTA	Central European Countries Travel Association	Asociace cestovního ruchu středoevropských států
Die Donau	Danube Tourist Commission	
ESPA	European Spas Association	Evropský svaz lázní
HOTREC	Committee of the Hotel and Restaurant Industry in the European Community	Sdružení národních svazů hotelnictví a pohostinství v Evropské unii a v evropském hospodářském prostoru
EHMA	European Hotel Managers Association	Evropské sdružení hotelových manažerů
FEG	European Federation of Tourist Guide Associations	Evropská federace asociací průvodců v cestovním ruchu
EUTO	European Union of Tourist Officers	Evropský svaz odborníků v cestovním ruchu
ATLAS	Association for Tourism and Leisure Education	Evropská asociace pro vzdělávání v cestovním ruchu
ECTAA	European Commission of the Travel Agents Associations	Evropský svaz cestovních kanceláří
ETOA	European Tour Operators Association	Asociace evropských touroperátorů
AETA	Association of European Travel Agents	Asociace evropských cestovních kanceláří

Zdroj: Linderová (2013, s. 131)

Jak uvádí Tittelbachová (2011, s. 77) existuje široké spektrum nositelů politiky cestovního ruchu v České republice a tudíž není snadné propojit a vzájemně kombinovat jednotlivé aktivity a cíle, které by napomáhali k rozvoji cestovního ruchu.



K ZAPAMATOVÁNÍ NOSITELE POLITIKY CESTOVNÍHO RUCHU V ČR

Podle organizačních forem můžeme rozdělit nositele politiky cestovního ruchu v České republice do následujících skupin dle Tittelbachové (2011, s. 77 - 80):

- *veřejnoprávní* – zde můžeme zařadit stát, parlament, vláda, obce, kraje, svazky obcí, a jimi zřízené organizace, např. MMR ČR, agentura CzechTourism, regionální organizace destinačního managementu a marketingu, regionální agentury a jiné organizace,
- *privátní* – zde můžeme zařadit jednotlivé podniky cestovního ruchu, asociace, profesní sdružení, spolky, svazy, informační centra apod.,
- *smíšené formy* – zde můžeme zařadit jak regionální, tak i lokální sdružení, místní akční skupiny, hospodářské komory apod.

V České republice existují kromě veřejnoprávních institucí, také sdružení podniků, kam můžeme řadit např. Svaz obchodu a cestovního ruchu České republiky (SOCR), asociace hotelů a restaurací, sdružení podnikatelů ve venkovské turistice apod. Vedle sdružení podniků se podíle na rozvoji cestovního ruchu v České republice dále jak profesní sdružení, vybrané podniky i ostatní sdružení.

Tabulka 6: Vybrané organizace cestovního ruchu v České republice

Kategorie	Název
sdružení podniků	Svaz obchodu a cestovního ruchu České republiky Asociace hotelů a restaurací České republiky (AHR) Asociace českých cestovních kancelářů a agentur Asociace cestovních kancelářů České republiky Asociace turistických informačních center (A.T.I.C.) Sdružení podnikatelů ve venkovské turistice Kempy a chatové osady – Živnostenské společenstvo
profesní sdružení	Asociace kuchařů a cukrářů České republiky Asociace průvodců České republiky Sdružení průvodců České republiky
dopravní podniky	Autoklub České republiky (AČR) Autoklub Bohemia Assistance (ABA) Společenství autodopravců Čech a Moravy Svaz provozovatelů lanovek a vleků
ostatní sdružení	Klub českých turistů Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska Agentura pro regionální rozvoj (ARR)

Linderová (2013, s. 139)

OTÁZKY



1. Kartel patří mezi podporované aktivity v České republice.
2. Koncentrace tržní síly v jednotlivých odvětvích na několik málo hráčů se děje prostřednictvím trustu a konsorcia.
3. Globalizace je synonymum pro internacionalizaci, transnacionalizaci nebo integraci.
4. Ke koncentraci v hotelovém průmyslu může docházet v následujících případech: koncentrace v omezeném geografickém prostoru, v rámci jedné ekonomiky, a také jako skupina nadnárodního dosahu.
5. ATLAS je název pro asociaci evropských cestovních kanceláří.
6. A.T.I.C. je název pro asociaci turistických informačních center.

ODPOVĚDI



1. ne., 2. ne, 3. ne. , 4. ano , 5. ne, 6. ano

SHRNUTÍ KAPITOLY



Koncentrace a specializace hospodářských činností probíhá v národních hospodářství jednotlivých zemích od pradávna. Můžeme rozlišovat jak **specializaci (dělbu práce)**, kdy dochází k osamostatňování celých oborů, odvětví podniků, tak na specializaci předmětnou (výrobní součástkovou), specializace technologickou (členění výroby podle technologií) Mezi vybrané formy sdružování a koncentrace podniků, můžeme zařadit podniky, jakou jsou např.: zájmová sdružení a pracovní společenství, konsorcium, společný podnik, kartel, trust, franchising, fúze, akvizice apod. Cíle sdružování podniků jsou dány zejména tím, že většina podniků se snaží maximalizovat svůj zisk. Podnik může svého zisku dosáhnout prostřednictvím jednak omezení konkurence, nebo také zvýšení hospodárnosti svých podnikatelských aktivit. Mezi motivy koncentrace autoři uvádějí, jednak úspory z rozsahu a úspory při pořizování výrobních faktorů, tak i přesun daní a diverzifikací svých činností apod.

Politika cestovního ruchu je často definována jako promyšlená podpora a tvorba cestovního ruchu uskutečňována různými subjekty, a to za pomoci různých nástrojů. Mezi subjekty cestovního ruchu můžeme zařadit jak veřejnoprávní instituce (obce, kraje, stát), ale současně také soukromě instituce, sdružení, svazy a současně také různé zájmové sdružení, profesní skupiny a asociace. Mezi nejdůležitější mezinárodní organizace, které ovlivňují cestovní ruch v mezinárodním měřítku, můžeme zařadit Světovou organizaci cestovního

ruchu (UNWTO), dále pak Světovou radu pro cestování a cestovní ruch (WTTC) a Evropská komise cestovního ruchu (ETC). Další organizací, která má vliv na rozvoj cestovního ruchu v mezinárodním měřítku je Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD). Existuje celá řada organizací, sdruženích, které ovlivňují cestovní ruch v mezinárodním měřítku. Jedná např. o Světové sdružení cestovních kanceláří, mezinárodní sdružení pro okružní jízdy, Evropská konference přepravních řádků vlaků osobní dopravy, mezinárodní organizace pro normalizaci apod. V České republice můžeme subjekty podílející se na řízení cestovního ruchu rozdělit do tří oblastí. Jedná se o veřejnoprávní, privátní a smíšené formy sdružení podniků. V České republice existují kromě veřejnoprávních institucí, také sdružení podniků, kam můžeme řadit např. Svaz obchodu a cestovního ruchu České republiky (SOČR), asociace hotelů a restaurací, sdružení podnikatelů ve venkovské turistice apod. Vedle sdružení podniků se podíle na rozvoji cestovního ruchu v České republice dále jak profesní sdružení, vybrané podniky i ostatní sdružení.

LITERATURA

- [1] ACK ČR, 2011. *Morální kodex*. [online] 2017 [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <http://www.ackcr.cz/moralni-kodex/>
- [2] AČKA, 2017. *Etický kodex*. [online] 2017 [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <http://acka.anchoice.cz/img/agencies/524/eticky-kodex-k-16.11.2012.pdf>
- [3] AHR ČR, 2017. *Český systém kvality služeb*. [online] 2017 [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/novinky/cesky-system-kvality-sluzeb/>
- [4] AHR ČR, 2006. *Etický kodex*. [online] 2017 [cit. 2017-11-08]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/eticky-kodex/>
- [5] ALTAXO, 2015. Hodnocení podnikatelského prostředí Světovou bankou. [online] 2017 [cit. 2016-11-28]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/hodnoceni-podnikatelskeho-prostredi-svetovou-bankou>
- [6] ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2017. O asociaci. [online] 2017 [cit. 2017-9-12]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/o-asociaci/>
- [7] ASOCIACE PRŮVODCŮ ČR, 2017. *Profesní standard*. [online] 2017 [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <http://www.certifikacepruvodcu.cz/profesni-standard>
- [8] ASOCIACE PRŮVODCŮ ČR, 2016. *Etický kodex*. [online] 2017 [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <http://www.certifikacepruvodcu.cz/eticky-kodex>
- [9] A.T.I.C. ČR, 2017. *Jednotná klasifikace turistických informačních center (TIC) ČR*. [online] 2017 [cit. 2017-11-04]. Dostupné z: http://www.aticcr.cz/assets/File.ashx?id_org=200039&id_dokumenty=2538
- [10] BEDNÁŘOVÁ, D., & ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, D., 2010. *Malé a střední podnikání*. 2., rozš. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-7394-229-8.
- [11] BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULER, 2006. *Management*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.
- [12] BERÁNEK, J., a kol., 2013. *Moderní řízení hotelového provozu*. Praha: MAG CONSULTING s. r. o. ISBN 978-80-86724-45-4.
- [13] BusinessInfo.cz, 2016. Světová banka: Podnikatelské prostředí v ČR se zlepšuje. [online] 2016 [cit. 2016-10-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/svetova-banka-podnikatelske-prostredi-v-cr-se-zlepsuje-83504.html>
- [14] ČESKÁ ASOCIACE WELLNESS, 2017. *Cíle ČAW*. [online] 2017 [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: <http://www.asociacewellness.cz/cile-caw/>
- [15] ČESKÁ OBCHODNÍ INSPEKCE, 2017. *Pro spotřebitele*. [online] 2017 [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: <https://www.coi.cz/pro-spotrebitele/spotrebitelsky-pruvodce/>
- [16] ČESKÝ SYSTÉM KVALITY, 2017. *Technické předpoklady kvality*. [online] 2017 [cit. 2017-11-04]. Dostupné z: <http://organizace.csks.cz/cs/cesta-k-certifikaci/technicke-predpoklady-kvality/>
- [17] EUROPE SPA, 2017. *Certifikáty EuropeSpa*. [online] 2017 [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: <http://europespa.cz/certifikaty/certifikaty-europespa.html>

- [18] FIALOVÁ, L. 2012. *Tvorba produktu cestovního ruchu – přístupy, problémy, trendy*. Bakalářská práce, Brno: MU. [online] 2017 [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/349213/esf_b/BP_Fialova.pdf
- [19] FOOD INCUBATOR, 2017. Food Incubator. [online] 2017 [cit. 2017-9-12]. Dostupné z: <http://www.foodincubator.cz/>
- [20] HORNER, S. a J. SWARBROOKE, 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0202-9.
- [21] HORVÁTHOVÁ, L., GREGOROVÁ, E. a D. HRAŠKOVÁ, 2012. *Aspekty efektivní podpory malých a středních podniků*. Ekonomika – Management- Inovace. 2012, roč.4, č.2 s. 49-59. ISSN 1804-1299.
- [22] HUSZEROVÁ, Z., 2009. *Vývoj hotelnictví v ČR po roce 1993*. Bakalářská práce, Zlín: Univerzita Tomáše Bati. [online] 2017 [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: http://digi-lib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/8512/huszerov%C3%A1_2009_bp.pdf?sequence=1
- [23] FENNELL, D., 2006. *Tourism ethics*. Buffalo, New York: Channel View Publications, c2006. ISBN 9781845410360.
- [24] FENNELL, D. a MALLOY, D. C., 2007. *Codes of ethics in tourism: practice, theory, synthesis*. Buffalo: Channel View Publications, c2007. ISBN 1845410629.
- [25] FOTR, J., 1999. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-812-1.
- [26] FRANCHISING, 2017. *Nápady na vlastní firmu*. [online] 2017 [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <http://franchising.cz/>
- [27] GALVASOVÁ, I., J. BINEK, J. HOLEČEK, K. CHABIČOVSKÁ, Z. SZCZYRBA a kol., 2008. *Průmysl cestovního ruchu*. Praha: MMR. [online] 2017 [cit. 2017-11-17]. Dostupné z: http://www.garep.cz/wp-content/uploads/2013/03/Prumysl_CR.pdf
- [28] GRUBLOVÁ, E. a kol., 2001. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis 2001. ISBN 80-86122-75-1.
- [29] GÚČIK, M. a kol., 2010. *Manažment cestovného ruchu*. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism. ISBN 978-80-89090-67-9.
- [30] HK ČR, 2017. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2016. [online] 2018 [cit. 2018-1-12]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/legislation/10717-zprava-vyvoji-maleho-stredniho-podnikani-podpore-roce-2016-t-2-8-2017/>
- [31] HK ČR, 2017. 107/17 Zpráva a vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2016; T: 2.8.2017. [online] 2017 [cit. 2017-9-12]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/legislation/10717-zprava-vyvoji-maleho-stredniho-podnikani-podpore-roce-2016-t-2-8-2017/>
- [32] HORNER, S. a J. SWARBROOKE., 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0202-9.
- [33] HYRŠLOVÁ, J. a J. KLEČKA, 2008. *Ekonomika podniku*. Praha: VŠEM. ISBN 978-80-86730-36-3.

- [34] JANOTOVÁ, J., 2010. *Tvorba poznávacího zájezdů CK*. Bakalářská práce, Jihlava: VŠPJ. [online] 2018 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://is.vspj.cz/bp/get-bp/studijniobor/6501R001/student/11686/thema/1014>.
- [35] JENÍKOVÁ, M., 2013. *Základy o podnikatelském záměru*. [online] 2017 [cit. 2017-10-27]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/podnikatelsky-zamer-proc-ma-vyznam-jej-zpracovat-t6575>
- [36] JAKUBÍKOVÁ, D., 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4209-0.
- [37] KAŠPAROVÁ, K. a V. KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4480-3.
- [38] KELNER, L., R. NOVOTNÝ, I. MORAVEC a D. ŠKODOVÁ PARMOVÁ, 2008. *Management kulturního cestovního ruchu*. MMR ČR. [online] 2017 [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/efcd9671-4737-427b-bab5-1b6be507e800/GetFile10_1.pdf
- [39] KOCIÁNOVÁ, Š., 2011. *Systém kritických bodů má název HACCP*. [online] 2017 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: <http://media.e15.cz/prilohy/s-gastro/system-kriticky-ch-bodu-ma-nazev-haccp-710150>
- [40] KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN: 978-80-251-1605-0.
- [41] KOTABE, M. a K. HELSEN, 2001. *Global Marketing Management*. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- [42] KOTÍKOVÁ, H., 2013 *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4603-6.
- [43] KOTLER, P. a K. KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-802-4713-595.
- [44] KOUBSKÁ, K. a E. HRALOVÁ, 2006. *Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost*. [online] 2017 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: <http://www.cir.cz/pri-rucka-csr/482649/1985622>.
- [45] KRÍŽEK, F. a J. NEUFUS, 2014. *Moderní hotelový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4835-1.
- [46] KUČEROVÁ, M., 2014. *Management kvality ve službách cestovního ruchu*. Diplomová práce, Praha: VŠH. [online] 2017 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: https://is.vsh.cz/th/6247/vsh_m/DP_Management-kvality_MK.pdf
- [47] KUČEROVÁ, J., A STRAŠÍK a L'. ŠEBOVÁ, 2010. *Ekonomika podniku cestovního ruchu*. Banská Bystrica: DALI-BB, s. r. o. ISBN 978-80-89090-75-4.
- [48] KUČEROVÁ, J. a E. ŠMARDOVÁ, 2016. *Podnikanie v cestovnom ruchu*. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-396-1.
- [49] KUNEŠOVÁ, H., E. CIHELKOVÁ, a kol., 2006. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 2. doplň. a přepracované vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-455-4.
- [50] KUPKOVIČ, M. A KOL., 2003. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint vfra. ISBN 80-88848-71-1.

- [51] KUZMIŠIN, P., 2009. *Kvalita podnikatelského prostředí a jej vplyv na konkurencieschopnosť podniku*. In: Journal of Competitiveness, 2009, č. 1, s. 42-55. Online. Dostupné z <http://www.cjournal.cz/files/5.pdf>. ISSN 1804-1728.
- [52] LAGUTENKO, D., 2015. *Význam etických kodexů pro pracovníky v cestovním ruchu*. Bakalářská práce, Hradec Králové: Fakulta informatiky a managementu. [online] 2017 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/v88toe/STAG64504.pdf>
- [53] LUDVÍK, L., 2005. *Regionální aspekty podnikání*. Ostrava: Vysoká škola podnikání. ISBN 80-867-6436-2.
- [54] LINDEROVÁ, I., 2013. *Cestovní ruch: Základy a právní úprava*. 1. vy. Jihlava: VŠPJ. ISBN 978-80-87035-82-5.
- [55] LOUDOVÁ, L., 2012. *Etika a korektnost v podnikání mobilních operátorů v ČR*. Bakalářská práce, Plzeň: Západočeská univerzita. [online] 2017 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/3138/1/Bakalarska%20prace%20-%20Lenka%20Loudova.pdf>
- [56] MAREŠOVÁ, H., J. RUDOLF a T. HLADÍK, 2014. *Výchova k podnikavosti*. Olomouc: UP v Olomouci. ISBN 978-80-244-4436-9.
- [57] MARKOVÁ, V., 1998. *Faktory ovlivňující rozvoj malých a středních podnikov. Banská Bystrica: EF UMB*. ISBN 80-80551-66-9.
- [58] MIČKALOVÁ, D., 2012. *Integrované řetězce a franšizingové systémy*. [online] 2017 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.hotelovkafren.cz/cardfiles/card-7217/card-7277/files/retezce.pdf>
- [59] MMR ČR, 2010. *Analýzy kvality poskytovaných služeb*. [online] 2017 [cit. 2017-10-30]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Narodni-system-kvality-sluzeb/Zavadeni-narodnich-standardu-kvality-ve-vybranych/Analzy-kvality-sluzeb-pro-vybrane-sektory-cestovniho-ruchu>
- [60] MMR ČR, 2017. *Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR* [online] 2018 [cit. 2018-1-12]: [http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Koncepce-Strategie/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-\(1\)](http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Koncepce-Strategie/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-(1))
- [61] MMR ČR, 2018. *Akční plán strategie regionálního rozvoje ČR 2017–2018*. [online] 2018 [cit. 2018-2-12]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/8d2bd22a-eea0-4f85-8646-0d1e348af266/AP_SRR_17_18.pdf
- [62] MMR ČR, 2018. *Podpora obnovy a rozvoje venkova*. [online] 2018 [cit. 2018-2-12]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Podpora-regionu/Programy-Dotace/Podpora-obnovy-a-rozvoje-venkova-2018>
- [63] MMR ČR, 2008. *Stravovací úsek pro cestovní ruch*. [online] 2017 [cit. 2017-11-09]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/9e71a992-46f1-4995-952a-1375d151c450/GetFile9.pdf>
- [64] MMR ČR, 2018. *Podpora regionů*: [online] 2018 [cit. 2018-2-12]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Podpora-regionu> MPO ČR, 2017. *Ochrana spotřebitele*. [online] 2017 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/ochrana-spotrebitel/MMR_CR,2012.V_oblasti_cestovniho_ruchu. [online] 2017 [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/Microsites/PSUR/Udrzitelny-rozvoj-a-MMR/V-oblasti-cestovniho-ruchu>.

- [65] MPO ČR, 2017. Přímá podpora MSP a přístup k financím. [online] 2017 [cit. 2017-9-12]. Dostupné z: https://ipodpora.odbory.info/soubory/dms/wysiwyg_uploads/57a47f40a205d0d5/uploads/Akcni_plan_podpory_malych_a_stre.docx.
- [66] MPO ČR, 2017. Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020. [online] 2017 [cit. 2017-9-12]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/koncepce-podpory-malych-a-strednich-podnikatelu-na-obdobi-let-2014_2020--119071/
- [67] MPO ČR, 2017. Zákon o živnostenském podnikání. [online] 2017 [cit. 2017-11-2]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pravni-predpisy/2017/10/ZZ_UPLNE_ZNENI_k_30_9_2017_WEB.pdf
- [68] MPO ČR, 2015. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014, s. 51. [online] 2018 [cit. 2018-1-12]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/11/Zprava_2014_5.11.pdf
- [69] NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY, 2017. *Naplňování Národní politiky kvality 2016 – 2020*. [online] 2017 [cit. 2017-11-04]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/onas/strategie-npk-2016-2020#scroll>
- [70] NEČADOVÁ, V., 2008. *Základy podnikové ekonomiky*. Jihlava: VŠPJ. ISBN 978-80-87035-16-0.
- [71] NEČADOVÁ, V., 2014. *Etika v podnikání*. Jihlava: VŠPJ. ISBN 978-80-88064-04-6.
- [72] NOVACKÁ, L., 1994. *Hotelierstvo*. Bratislava: SOFA. ISBN 80-85752-09-3.
- [73] NOVOTNÝ, M., 2016. *Aplikace společenské odpovědnosti ve vybraných hotelech v České republice*. [online] 2017 [cit. 2017-11-11]. Dostupné z: <https://is.vspj.cz/bp/get-bp/student/43285/thema/4648>.
- [74] OFICIÁLNÍ PORTÁL ČESKÉ REPUBLIKY O SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI, 2017. CSR v ČR. [online] 2017 [cit. 2017-11-11]. Dostupné z: <http://narodniportal.cz/csr-v-cr/>
- [75] ORIEŠKA, J., 2010. *Služby v cestovním ruchu*. Praha: IDEA SERVIS. ISBN 978-80-85970-5.
- [76] PALATKOVÁ, M., 2011. *Mezinárodní cestovní ruchu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3750-8.
- [77] PALATKOVÁ, M., 2013. *Mezinárodní turismus: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4862-7.
- [78] PALATKOVÁ, M., 2006. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: Jak získat víc příjmů z cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1014-5.
- [79] PALATKOVÁ, M. A KOL. 2013. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3751-5.
- [80] PALATKOVÁ, M. a J. ZICHOVÁ, 2011. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3748-5.
- [81] PÁSKOVÁ, M. a J. ZELENKA, 2012. *Cestovní ruch. Výkladový slovník*. Praha: Linde a. s. ISBN 978-80-7201-880-2.

- [82] PAVELKOVÁ, D., 2009. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2689-2.
- [83] PAVLÍK, M., M. BĚLČÍK, a kol., 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3157-5.
- [84] PELLEŠOVÁ, P. a P. KAJZAR, 2016. *Podnikání v hotelnictví*. Distanční studijní opora. Karviná: SU OPF.
- [85] PODĚBRADSKÝ, J., 2008. *Wellness v ČR*. Praha: MMR ČR.
- [86] RAŠOVSKÁ, I. a K. RYGLOVÁ, 2017. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: Jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5021-7.
- [87] RUX, J., 2015. *Metodika práce průvodce cestovního ruchu*. Jihlava: VŠPJ. ISBN 978-80-88064-16-9.
- [88] SEIFERTO VÁ, V., 2003. *Marketing v lázeňském cestovním ruchu*. Praha: Prago-line. ISBN 80-86592-00-6.
- [89] SEIFERTO VÁ, V., 2013. *Průvodcovské činnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4807-8.
- [90] SLOVNÍK CIZÍCH SLOV, 2017a. *Kvalita*. [online] 2017 [cit. 2017-10-30]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/kvalita-1>
- [91] SLOVNÍK CIZÍCH SLOV, 2017b. *Etický kodex*. [online] 2017 [cit. 2017-11-07]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/eticky-kodex>
- [92] SLOVNÍK CIZÍCH SLOV, 2017c. *Strategické aliance*. [online] 2017 [cit. 2017-11-07]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/strategicke-aliance>
- [93] SMETANA, F. a E. KRÁTKÁ, 2009. *Podnikání v hotelnictví a gastronomii*. 1. vyd. Praha: Fortuna. ISBN 978-80-7373-054-3.
- [94] SOCR ČR, 2007. Příručka: Zásady správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách. [online] 2017 [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/clanek/clanek-2769/>
- [95] SOCR ČR, 2010. Globální etický kodex cestovního ruchu Světové organizace cestovního ruchu (UNWTO). [online] 2017 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/clanek/clanek-5025/>
- [96] SRPOVÁ, J. A KOL., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4103-1.
- [97] SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ, A KOL., 2010. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [98] STRAKOŠ, M., 2009. *Principy a nástroje podnikatelské etiky*. Diplomová práce, Praha: UK v Praze. [online] 2017 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/download/120115733>
- [99] SVOBODA, J., 2010. *Význam konceptu společenské odpovědnosti organizací (CSR) a jeho využívání v České republice*. Dizertační práce, Zlín: Univerzita Tomáše Bati. [online] 2017 [cit. 2017-11-11]. Dostupné z: http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/18666/svoboda_2010_dp.pdf?sequence=1

- [100] SYNEK a kol., 2003. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0515-X.
- [101] SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ A KOL., 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [102] SYSEL, J. a J. ZURYNEK., 2009. *Management cestovní kanceláře a cestovní agentury*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-78-5.
- [103] ŠIMAN, J. a P. PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [104] ŠMÍDOVÁ, I., 2013. *Etika podnikání firem v cestovním ruchu*. Brno: Provozně ekonomická fakulta. [online] 2017 [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/18211104-Etika-podnikani-firem-v-cestovnim-ruchu.html>
- [105] ŠRONĚK, I., 1995. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vydání, Praha: Management Press. ISBN 80-85603-94-2.
- [106] TITTELBACHOVÁ, Š., 2011. *Turismus a veřejná správa*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3842-0.
- [107] TYRKYS – ŠKOLA CESTOVNÍHO RUCHU, 2017. *Kurz Průvodce cestovního ruchu plus Průvodce Prahou*. [online] 2017 [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <http://www.tyrkys.cz/akce/kurz-pruvodce-cestovniho-ruchu-plus-pruvodce-prahou-sp15-2017.html>
- [108] VANÍČEK, J. a V. KŘEŠŤAN, 2007. *Marketing cestovního ruchu*. VŠPJ: Praha, MMR.
- [109] VAMBERSKÁ, M., 2013. *Etika a její význam v podnikání*. Bakalářská práce, Praha: Bankovní institut. [online] 2017 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: https://is.bivs.cz/th/17999/bivs_b/bakalarska_prace_1.pdf
- [110] VEBER, J., J. SRPOVÁ A KOL, 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., akt. a rozš. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [111] VITURKA, M. a kol., 2010. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3638-9.
- [112] VOCHOZKA, M., P. MULAČ a kol., 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [113] WAGNEROVÁ, E. a L. MATUSÍKOVÁ, 2004. *Nauka o podniku*. Karviná: SU OPF. ISBN 80-7248-243-2.
- [114] WEBOVÝ PORTÁL PRO ZAČÍNÁJÍCÍ PODNIKATELE, 2013. *Základy o podnikatelském záměru*. [online] 2017 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/zaklady-o-podnikatelskem-zameru.html>
- [115] WEBOVÝ PORTÁL MR.CONSLT, 2014. *10 nejčastějších chyb při přípravě podnikatelského plánu*. [online] 2017 [cit. 2017-10-27]. Dostupné z: <http://www.mr-consult.cz/10-nejcastejsich-chyb-pri-priprave-podnikatelskeho-planu/>
- [116] WEBOVÝ PORTÁL CZECH TOURISM, 2017. *Co značí certifikace služeb*. [online] 2017 [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: <http://www.kudyznudy.cz/Cestovani-po-CR/Rady-a-tipy/Certifikace-a-znaceni/Co-znaci-certifikace-sluzeb.aspx>

- [117] WEBOVÝ PORTÁL HOTEL STARS, 2017. Co znamenají hotelové hvězdičky. [online] 2017 [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: <http://www.hotelstars.cz/co-znamenaji-hotelove-hvezdicky>
- [118] WEBOVÝ PORTÁL ŠKOLY CESTOVNÍHO RUCHU – TYRKYS, 2017. *Udržitelný rozvoj a CSR*. [online] 2017 [cit. 2017-11-09]. Dostupné z: <http://www.tyrkys.cz/stranka/udrzitelny-rozvoj-a-csr.html>
- [119] WEBOVÝ PORTÁL BUSINESS LEADERS FORUM, 2017. Co je CSR. [online] 2017 [cit. 2017-11-11]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/>
- [120] WEBOVÝ PORTÁL HOTELOVÝ PROVOZ, 2012. *Hotelové řetězce*. [online] 2017 [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <http://hotelovyprovoz.webnode.cz/maturitni-okruhy/hotelove-retezce/>
- [121] WEBOVÝ PORTÁL GASTRO&HOTEL - PROFI REVUE ZE SVĚTA GASTRONOMIE, 2017. O zodpovědném podnikání s ředitelem pražského hotelu Perla. [online] 2017 [cit. 2017-11-11]. Dostupné z: <http://gastroahotel.cz/rubriky/osobnosti/o-zodpovedniem-podnikani-s-reditelem-prazskeho-hotelu-perla/>
- [122] WEBOVÝ PORTÁL MENDEL UNIVERSITY V BRNĚ, 2018. Cestovní kancelář. [online] 2017 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=2745
- [123] WOHE, G., 1995. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vydání českého překladu. Praha : C. H. Beck. ISBN 80-7179-014-1.
- [124] WUPPERFELD, U., 2003. *Podnikatelský plán: pro úspěšný start*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-075-9.
- [125] Zákon č. 159/1999 Sb. Zákon o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů [online] 2017 [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-159>.
- [126] Zákon č. 341/2015 Sb., o některých podmínkách podnikání a o výkonu některých činností v oblasti cestovního ruchu.
- [127] ZUZÁK, R., 2011. *Strategické řízení podniků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4008-9.

SHRnutí STUDIjNÍ OPORY

První kapitola seznámila studenty s podnikatelským prostředím v oblasti cestovního ruchu, a také s jeho členěním. Dále v kapitole byly podrobně popsány jednotlivé prvky okolí podniku. Důraz byl kladen především na vnější prostředí. Charakterizováno bylo rovněž hodnocení kvality podnikatelského prostředí.

V rámci druhé kapitoly se studenti dozvěděli základní pojmy související s podnikáním. Seznámili se s formami podnikatelských struktur, jako je například společnost s ručením omezeným, akciová společnost. Dále byly přiblíženy cíle, funkce a činnosti podniku v oblasti cestovního ruchu. Také byly popsány formy podpor podnikání v oblasti cestovního ruchu.























Třetí kapitola byla věnována oblasti podnikatelského záměru, k čemu slouží podnikatelský záměr a co je jeho obsahem. Dále byla pozornost věnována produktu v turismu, jeho kvalitě, standardu a hodnocení kvality.

Čtvrtá kapitola se věnovala problematice zaměstnanců v podniku. Zabývala se vymezením práce se zaměstnanci, personální práci, řízení lidských zdrojů. Dále byly charakterizovány obecné cíle, cíle personální práce, úkoly a činnosti, které podnik plní, aby dosáhl cíle podniku. Kapitola byla zakončena popisem pracovních vztahů, vycházející se zákoníku práce a rovněž také byly uvedeny i příklady flexibilních forem práce v cestovním ruchu.

V páté kapitole byl důraz kladen na představení pojmu podnikatelská etika, včetně jejího významu v praxi se zaměřením na oblast cestovního ruchu. Součástí této kapitoly bylo také přiblížení základních informací o etických kodexech v oblasti cestovního ruchu a došlo k představení společensky odpovědného podnikání v podmínkách cestovního ruchu.

Šestá kapitola se věnovala vybraným procesům sdružování podniků, dále pak studenti byli seznámeni se způsoby a motivy koncentrace podniků, včetně vybraných integračních procesů v cestovním ruchu. V rámci šesté kapitoly byly také zmíněny vybrané asociace a profesní sdružení cestovního ruchu.

PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

Pozn. Tuto část dokumentu nedoporučujeme upravovat, aby byla zachována správná funkčnost vložených maker. Tento poslední oddíl může být zamknut v MS Word 2010 prostřednictvím menu Revize/Omezit úpravy.

Takto je rovněž omezena možnost měnit například styly v dokumentu. Pro jejich úpravu nebo přidávání či odebrání je opět nutné omezení úprav zrušit. Zámek není chráněn heslem.

Název: **Podnikání v cestovním ruchu**

Autor: **doc. Ing. Pavlína Pellešová, Ph.D., Ing. Patrik Kajzar, Ph.D.**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 171

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.