

**Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné**



Podnikání v hotelnictví

Distanční studijní opora

Pavína Pellešová, Patrik Kajzar

Karviná 2016

- Obor:** odvětvové ekonomiky
- Klíčová slova:** Podnikatelské prostředí, podnikání, podnikatelský subjekt, založení podniku, činnosti podniku, podnikatelský záměr, rizika podnikání, produkt, kvalita produktu, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, podnikatelská etika, společensky zodpovědné chování, formy spolupráce v hotelnictví, podpora podnikání.
- Anotace:** Studijní opora je určena studentům oboru Podniková ekonomika a management, specializace Management hotelnictví, ale i dalším zájemcům, kteří se problematikou hotelnictví zabývají. Předmět Podnikání v hotelnictví mohou studovat studenti fakulty v rámci volitelných předmětů a také studenti jiných fakult a dalších oborů, např. odvětvové ekonomiky, organizace a management, apod.

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

Lektoři: Jména lektorů

ISBN **Bude doplněno po přidělení odpovědným pracovníkem**

Obsah

ÚVODEM.....	6
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	7
1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ V HOTELOVÉM PRŮMYSLU	9
1.1 Podnikatelské prostředí	9
1.2 Vnější prostředí	11
1.2.1 Geografické prostředí.....	14
1.2.2 Politické prostředí	14
1.2.3 Právní prostředí.....	14
1.2.4 Ekonomické prostředí	15
1.2.5 Ekologické prostředí	16
1.2.6 Sociální prostředí	16
1.2.7 Technologické prostředí.....	17
1.2.8 Kulturně historické prostředí	17
1.3 Hodnocení kvality podnikatelského prostředí.....	18
1.4 Podnikatelské prostředí v ČR.....	19
2 PODNIKÁNÍ V HOTELNICTVÍ, PODNIKAVOST, INTEGRAČNÍ PROCESY V HOTELNICTVÍ.....	22
2.1 Podnikání a podnikavost	22
2.2 Procesy sdružování v hotelnictví.....	28
2.3 Integrační procesy v hotelnictví	29
3 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU, JEHO TYPY	34
3.1 Podnikatelský subjekt.....	34
3.2 Cíle podniku	39
3.3 Funkce podniku	42
3.4 Klasifikace podniků.....	44
4 ZÁKLADNÍ PRINCIPY A PRÁVNÍ ASPEKTY ZALOŽENÍ PODNIKU, ČINNOSTI PODNIKU	48
4.1 Základní principy fungování podniku	48
4.2 Právní aspekty založení podniku.....	54
4.3 Činnosti podniku v oblasti hotelového průmyslu.....	71
4.4 Založení podniku.....	79

5	FORMY PODNIKATELSKÝCH STRUKTUR V GASTRONOMII, HOTELNICTVÍ A LÁZEŇSTVÍ.....	83
5.1	Podnikatelská struktura v ČR.....	83
5.2	Formy podnikatelských struktur ve vybraných odvětvích cestovního ruchu.....	84
6	PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	88
6.1	Podnikatelský záměr, jeho úkoly, zásady, principy a funkce.....	88
6.2	Obsah podnikatelského záměru.....	92
7	RIZIKA PODNIKÁNÍ.....	98
7.1	Pojetí rizika	98
7.2	Členění, vznik a hodnocení podnikatelských rizik.....	101
8	PRODUKT V GASTRONOMII, HOTELNICTVÍ A LÁZEŇSTVÍ, JEHO VLASTNOSTI.....	110
8.1	Produkt v gastronomii	111
8.2	Produkt v hotelnictví	113
8.3	Produkt v lázeňství.....	116
8.4	Vlastnosti produktů v oblasti gastronomie, hotelnictví a lázeňství.....	118
9	KVALITA PRODUKTU, STANDARDY KVALITY, HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB V HOTELNICTVÍ.....	122
9.1	Kvalita produktu.....	122
9.2	Standardy kvality a hodnocení kvality služeb v hotelnictví.....	124
10	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V HOTELNICTVÍ	133
10.1	Pojetí a cíle řízení lidských zdrojů	133
10.2	Úkoly a činnosti řízení lidských zdrojů.....	138
10.3	Využívání řízení lidských zdrojů a strategické řízení lidských zdrojů.....	143
11	PODNIKATELSKÁ ETIKA A SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ PODNIKÁNÍ V PODMÍNKÁCH HOTELNICTVÍ.....	146
11.1	Etika podnikání v podmínkách hotelnictví.....	146
11.2	Společensky odpovědné podnikání v sektoru hotelnictví.....	150
12	ANALÝZA KONKURENCE A FORMY SPOLUPRÁCE V HOTELNICTVÍ	156
12.1	Konkurenční prostředí v oblasti hotelnictví	156
12.2	Formy spolupráce v hotelnictví	159
13	PODPORA PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE	163
13.1	Podpora podnikání v ČR a její vybrané formy	163
	LITERATURA	171

SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY	178
PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	180

ÚVODEM

Studijní text je určen studentům bakalářské formy studia oboru Podniková ekonomika a management, specializace Management hotelnictví, zejména v kombinované formě studia, ale i dalším zájemcům, kteří se o problematiku podnikání hotelnictví zajímají. Rovněž jej mohou studovat i další studenti bakalářské formy studia v rámci volitelných předmětů a také odborná veřejnost.

Cílem studijní opory je seznámit studenty se základními pojmy z oblasti podnikání, odpovídajícími právními normami souvisejícími se sledovanou oblastí. Čtenáři budou seznámeni s problematikou založení podniku, jeho fungováním, podnikatelským záměrem, specifiky produktu a hodnocením kvality v oboru hotelnictví, řízením lidských zdrojů, etikou, rizikem, a to s ohledem na prostředí v gastronomii, hotelnictví a turismu.

Vážení studenti, přejeme Vám mnoho úspěchů při studiu podnikání v oblasti hotelového průmyslu.

Pavína Pellešová, Patrik Kajzar

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

První kapitola se věnuje podnikatelskému prostředí v hotelovém průmyslu. Podrobněji je vymezeno okolí podniku, podnikatelské prostředí v oblasti hotelového průmyslu, kde jsou specifikovány jednotlivé prvky okolí podniku. Pozornost je soustředěna zejména na vnější prostředí, a to geografické, právní, politické, ekonomické, technologické, ekologické, sociální, kulturně-historické. Charakterizovány jsou také podsystémy, jako je trh práce, dodavatelé, kapitál a investoři, konkurence, zákazník – návštěvníci, různé organizace a instituce.

Druhá kapitola s názvem Podnikání v hotelnictví, podnikavost, integrační procesy v hotelnictví objasňuje pojmy jako je podnikání, podnikatel, rysy podnikání, OSVČ, fyzická osoba, právnická osoba. Zaměřuje se také na specifika podnikání v hotelnictví a stravování. Uvádí příklady sdružování podniků a zabývá se integračními procesy v hotelnictví.

Třetí kapitola charakterizuje podnikatelský subjekt, podnik, společnost, závod, provozovnu. Popisuje jednotlivé cíle podniku v oblasti hotelového průmyslu, vysvětluje jednotlivé funkce podniku, a věnuje se také typům podnikatelských subjektů dle různých hledisek, a to dle právní formy, sektorů a hospodářských odvětví, velikosti, rozsahu výkonnosti a podle rozsahu působnosti.

Čtvrtá kapitola specifikuje principy fungování podniku, možnosti založení podniku. Charakterizuje jednotlivé možnosti podnikání, buď jako fyzická osoba nebo jako právnická osoba. Zakladatel podniku může provozovat živnost dle živnostenského zákona nebo podnikat dle zákona o obchodních společnostech a družstvech a založit veřejnou obchodní společnost, společnost s ručením omezeným, akciovou společnost, apod. Dále jsou vysvětleny jednotlivé činnosti podniku a v hotelích, kde dochází ke koordinaci činností v jednotlivých subsystémech, jsou popsány činnosti v subsystému ubytování a stravování. Závěrem je objasněn proces založení podniku.

Pátá kapitola zaměřuje pozornost na oblast podnikatelských struktur, počet podniků provozující svou činnost ve vybraných odvětvích cestovního ruchu. Jedná se o podnikatelské subjekty zahrnující stravovací služby, společenské a zábavní služby, ubytovací a hotelové služby, cateringové služby, ale i oblast lázeňství, která poskytuje základní a doplňkové služby.

Podnikatelský záměr je předmětem studia šesté kapitoly. Ta se zaměřuje na popis vnějších i vnitřních faktorů souvisejících s podnikáním, vymezení zdrojů, cílů podnikání, rizikových faktorů, právní formy, apod. Prezentuje také, kdy má být podnikatelský záměr zpracován, zásady pro jeho zpracování, zakladatelský rozpočet, vymezuje strukturu podnikatelského záměru a také kritéria pro jeho hodnocení.

Sedmá kapitola se zabývá problematikou rizika v podnikání, jednotlivými skupinami rizika. Riziko je neodmyslitelně spojeno s podnikatelskou činností a na jeho vznik působí

celá řada faktorů. Kapitola se zabývá tím, jak identifikovat riziko, jak jej hodnotit, ale i měřit. Představuje obecný model řízení rizik a systém řízení rizika.

Osmá kapitola se zabývá produktem v cestovním ruchu, tj. produktem zaměřeným na gastronomii, hotelnictví a lázeňství, včetně jejich vlastností. Produkt chápeme jako službu nebo většinou soubor služeb. Dále jsou specifikovány základní služby, jako ubytování, stravování, dopravní služby, doplňkové služby a také lázeňský produkt.

Devátá kapitola seznamuje studenty s kvalitou produktu, standardy kvality, mezinárodními standardy kvality. Pozornost je rovněž zaměřena na hodnocení kvality služeb v oblasti hotelnictví z pohledu zákazníka a z pohledu podniku.

Desátá kapitola vymezuje pojem řízení lidských zdrojů, specifikuje rozdílné a shodné rysy s personálním řízením. Následuje deskripce cíle a činnosti řízení lidských zdrojů, popis jednotlivých úkolů řízení lidských zdrojů, včetně vymezení strategického řízení lidských zdrojů.

Jedenáctá kapitola se zaměřuje na podnikatelskou etiku orientovanou zejména na oblast hotelnictví. Součástí této kapitoly byly také informace o společensky odpovědném podnikání, podpoře společenské odpovědnosti podniku v České republice, která je zaměřena na tři hlavní pilíře.

Problematika konkurence je předmětem dvanácté kapitoly. V ní se studenti seznámí s analýzou konkurence a také s jednotlivými formami spolupráce v hotelnictví, které přispívají k úsporám v podniku hotelového průmyslu.

Třináctá kapitola se věnuje vybraným formám podpory podnikání v České republice, jak finanční, tak i nefinanční, které pomohou zejména malým a středním podnikům obstát v podnikání v oblasti služeb.

1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ V HOTELOVÉM PRŮMYSLU

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Studenti budou seznámeni s okolím podniku, podnikatelským prostředím v oblasti hotelového průmyslu, kde budou rozebrány jednotlivé prvky okolí podniku. Pozornost bude věnována ve větší míře vnějšímu prostředí.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat podnikatelské prostředí, okolí podniku,
- klasifikovat podnikatelské prostředí,
- specifikovat jednotlivé prvky vnějšího prostředí podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Okolí podniku, prostředí podniku, podnikatelské prostředí, vnitřní a vnější podnikatelské prostředí, geografické prostředí, politické prostředí, právní prostředí, ekonomické prostředí, ekologické prostředí, sociální prostředí, technologické prostředí, kulturně historické prostředí.

1.1 Podnikatelské prostředí

Podnikatelské prostředí je tvořeno řadou podmínek pro podnikání v daném oboru, tedy i hotelnictví, počínaje oblastí zákonodárství, přes institucionální infrastrukturu až po oblast fungování jednotlivých trhů. Prostředí podniku je mnohdy ztotožňováno s okolím podniku.

Kvalitní podnikatelsky přívětivé prostředí je jednou ze základních podmínek růstu konkurenční schopnosti podniků a je základním předpokladem růstu konkurenceschopnosti ekonomiky. Podnikatelské prostředí představuje jeden ze základních faktorů ekonomického rozvoje. Existuje mnoho definic podnikatelského prostředí. **Podnikatelské prostředí** je třeba chápat jako soubor vnějších faktorů ovlivňujících ekonomické postavení, motivaci a chování konkrétních podnikatelských subjektů (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

Podnikatelské prostředí (Ludvík, 2005) lze charakterizovat 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.

Grublová a kol. (2001) podnikatelské prostředí definuje 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.).

Podle Vochozky, Mulače a kol. (2012, s. 27) je podnikatelské prostředí blíže konkretizováno především zákonodárnými sbory a ministerstvy, orgány státní správy, státem zřízenými nebo státem podporovanými institucemi a agenturami, soudy, orgány veřejné samosprávy, 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 můžeme obecně chápat jako souhrn všech sil a vlivů, které přímo nebo i nepřímo působí na tržní subjekt, tedy podnik. Tyto tržní síly potom ovlivňují schopnost podniku realizovat podnikatelský záměr, jeho výkonnost, prosperitu i konkurenceschopnost.

Podnikatelské prostředí se člení na **vnitřní a vnější** (Jakubíková, 2009). Vnitřní (interní) podnikatelské prostředí – mikropodnikatelské prostředí je plně v kompetenci podnikatele, je základním stavebním prvkem podnikání. Vnější (externí) podnikatelské prostředí je vhodné pro účely podnikání rozčlenit do dvou vrstev (Mach a kol., 2004):

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

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) rozlišují v makropodnikatelském prostředí tyto faktory:

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

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

1.2 Vnější prostředí

Na nezbytnost hodnotit vnější prostředí podniku poukazují například Šulák a Vacík (2005), Hisrich a Peters (1996), některé aspekty vnějšího prostředí zdůrazňuje Srpová a kol. (2010). Kotler a Keller (2007) dělí vnější prostředí na makroprostředí a mikroprostředí. Prostředí (okolí) podniku je dle Synka a kol. (2003, s. 10) tvořeno řadou faktorů, které se navzájem ovlivňují a na sobě závisejí. Obecně ho můžeme vymezit těmito **prvky**:

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

Do prostředí podniku byl v průběhu vývoje doplněn další prvek okolí, a to geografický, viz Synek, Kislingerová a kol. (2010, s. 15), kteří vymezují okolí podniku jako svazek vnějších sil, faktorů a podmiňování. Mnoho prvků okolí podniku (právo, etické principy, apod.) má nehmotnou povahu, čímž se nezmenšuje intenzita jejich působení. **Okolí podniku** má následující **prvky**:

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

Podle Vebera et al. (2008, s. 102) se jedná především o:

- **ekonomické činitele** (ekonomická situace země, její vývoj, růst ekonomiky, inflační tendence, nezaměstnanost, úroveň příjmů, struktura výdajů ve státním rozpočtu, daňové a celní podmínky, úrokové sazby aj.),
- **technologické činitele** (technologický rozvoj v zemi, zavádění nových technologií, tempo technologických změn, inovační potenciál země aj.),
- **přírodní faktory** (podnebí, přírodní zdroje, životní prostředí aj.),
- **politickou situaci a její předpokládaný vývoj,**
- **legislativní podmínky.**

Donelly (Vochozka, et al., 2012, s. 344) charakterizuje **vnější prostředí** jako prostředí, které zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Mezi ně patří především **zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje**. Tyto vlivy dále pojmenovává jako přímé faktory vnějšího prostředí. Nepřímé faktory charakterizuje dle dvou možností. Jednak to mohou být organizace, které mohou přímo ovlivňovat firmu 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 výše uvedené vlivy se utvářejí nezávisle na firmě, především nepřímé vlivy jsou firmou jen stěží ovlivnitelné. Na základě výše 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.

Jakubíková člení **vnější prostředí firmy na makroprostředí a mikroprostředí**. 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. Kotler s Kellerem (Jakubíková, 2013) identifikovali **12**, někdy navzájem provázaných **společenských sil**, které v dnešní době podněcují nová marketingová chování, nové příležitosti a výzvy:

- technologie informačních sítí,
- globalizace,
- deregulace,
- privatizace,
- zvýšená konkurence,
- konvergence odvětví,
- přeměna maloobchodu,
- eliminace prostředníků,
- kupní síla spotřebitelů,
- informovanost spotřebitelů,
- účast spotřebitelů,
- vzdor spotřebitelů.

Podniky cestovního ruchu, včetně podniků v hotelnictví, neexistují samostatně, jejich činnost ovlivňuje okolí podniku. Názory různých autorů na prvky okolí podniku se v mnohém shodují, existují však různé kategorizace. **Okolí podniku** můžeme definovat dle Kučerové, Strašika a Šebové (2010, s. 22-23) jako systém, který se skládá ze vzájemných propojených podsystémů a prvků. Patří k nim následující **podsystémy**:

- 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.

Podnik v cestovním ruchu, jakož i v hotelovém průmyslu je ovlivněn činiteli okolí podniku, které jsou ve vzájemné interakci a často působí i protichůdně. Mezi **činitele okolí podniku** řadí Kučerová, Strašík a Šebová (2010) tyto 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 používaných při výstavbě a provozu zařízení cestovního ruchu,
- c) **ekonomické** – například úroveň vývoje ekonomiky státu, míra inflace, vývoj úrokové míry, vývoj HDP, 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.

Gúčík (2010) zdůrazňuje význam vlivu okolí na cestovní ruch, tedy **vnějšího prostředí** a věnuje pozornost prostředí:

- politickému,
- ekonomickému,
- sociálnímu,
- kulturnímu,
- technologickému a
- ekologickému.

1.2.1 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.

1.2.2 Politické prostředí

Stát je nositelem politiky cestovního ruchu, projevuje se ve vytváření orgánů, které koordinují cestovní ruch, vytváří podnikatelské prostředí, koncepce rozvoje cestovního ruchu apod. Nejzávažnější politickou podmínkou je politická stabilita a mír, které ovlivňují cestovní ruch (Gúčík, 2010).

Politické prostředí ovlivňuje podnik, politické dění působí jak na vnitrostátní, tak na mezinárodní úrovni, a tím ovlivňuje situaci na trhu. Například teroristické útoky působí na podniky v hotelnictví negativně a představují pro ně závažné riziko. V této oblasti působí i zájmové skupiny, které ovlivňují politiku státu v různých oblastech a působí ve svůj prospěch, např. tabáková lobby. Do politického systému však patří i řada faktorů, které nelze jednoznačně vymezit a identifikovat, řadíme k nim například politickou kulturu, volební chování a jednání, důvěru obyvatel v politiku a personální vztahy mezi jednotlivými politiky. Na politické prostředí působí významně odbory jako partner vlády a podnikatelských struktur. Politické strany mohou prosazovat různou linii, která má vliv na podniky. Stejně tak na podniky působí komunální politika v daném regionu, kde podniky hotelového průmyslu působí.

Důležitou roli hraje i hospodářská politika daného státu, členství v mezinárodních organizacích, členství v EU, programy na podporu podnikání aj. V oblasti podnikání v hotelnictví je zásadní politika státu v uvedené oblasti, strategie rozvoje a podpory cestovního ruchu, zvýhodňování ekologicky šetrných forem cestovního ruchu, apod.

1.2.3 Právní prostředí

Dle Synka, Kislingerové a kol. (2010) se politické vlivy za normálních podmínek prosazují především prostřednictvím práva. Zvlášť významným faktorem právního okolí je vymahatelnost 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 hotelnictví určité mantinely, které omezují jejich chování na trhu a vytvářejí rámec pro všechny podnikové činnosti. Zákony tak mají za cíl usměrnit podnikání, chránit podniky před nekalou konkurencí, chránit spotřebitele apod. Příkladem české legislativy z oblasti podnikání jsou Zákoník práce, Insolvenční zákon, Zákon o nemocenské, Obchodní zákoník.

1.2.4 Ekonomické prostředí

Vliv ekonomického prostředí na cestovní ruch je nepopíratelný. 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 (Gúčík, 2010).

Ekonomické prostředí má pro podnik zásadní význam. Toto prostředí poskytuje podnikům zdroje včetně kapitálu a je také místem, kde podniky nabízejí zboží a služby. Proces rozhodování podniků ohledně zdrojů a statků je ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a jejím vývojem. Synek, Kislingerová a kol. (2010) uvádějí tyto 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).

1.2.5 Ekologické prostředí

V legislativě země jsou zákony, které souvisí s ekologií a působí na podniky tak, aby se chovaly ekologicky a šetrně k životnímu prostředí (recyklace obalů, ekologicky nezávadné výrobky, apod.). Existují bariéry v oblasti ekologie, které omezují podniky, například ekologizace technologií, atesty výrobků, hluchnost, nakládání s odpadem, apod. Podniky, které budou šetrně k životnímu prostředí a budou dodržovat ekologické principy, mají možnost odlišit se od konkurence a získat tak konkurenční výhodu, protože stále více spotřebitelům není životní prostředí lhostejné.

Ochrana přírody a krajiny musí z hlediska cestovního ruchu respektovat potřebu rovnováhy mezi blahobytem 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 ekologický cestovní ruch (Gúčik a kol., 2010).

1.2.6 Sociální prostředí

Každý podnik má zvažovat své důsledky pro společnost, jeho činnost by měla být prospěšná jak podniku, tak i společnosti. Každý podnikatelský subjekt může svým chováním ovlivnit to, jak ho budou vnímat ostatní subjekty v okolí. Do sociálního prostředí patří sociální postoje, víra a hodnoty, které jsou uplatňovány v podniku. Nejvýznamnějším faktorem rozvoje podnikatelského prostředí jsou lidské zdroje.

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, viz Synek, Kislíngerová a kol. (2010).

Rozvoj cestovního ruchu souvisí s činností člověka, jehož potřeby a konání jsou ovlivněny i demografickými faktory, sociálními podmínkami, pracovními i mimopracovními podmínkami, zdravotní bezpečností, které mají vliv na kvalitu a hodnotu poptávky (Gúčik, 2010). Například stárnutí populace se projevuje i v nárocích na cestovní ruch. Pracovní prostředí ovlivňuje formy využívání volného času během účasti na cestovním ruchu.

Mezi konkrétní příklady, kdy může být podnik prospěšný pro své okolí, lze uvést: podpora škol, mimoškolních aktivit dětí, výstavby hřišť, sponzorství kulturních akcí, kultivace prostředí apod.

1.2.7 Technologické prostředí

Změny technologie přináší podnikům pozitiva i negativní vliv na životní prostředí. Pro podniky jsou zdrojem technologického pokroku, zvyšování konkurenceschopnosti, kterou by jinak mohly ztratit. Současně je to cesta, jak dosáhnout lepších hospodářských výsledků, například lepší produktivity, poklesu nákladů, apod. Technologickou stránku tvoří trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie, zvyšování konkurenceschopnosti prostřednictvím inovací, apod.

Toto prostředí lze vymezit pomocí parametrů, jako jsou například telekomunikace a telekomunikační sítě, využívání internetu, informací a informačních technologií v podnikání, infrastruktura, know-how, využívání nanotechnologií, rozsah investic do výzkumu a vývoje. Každý podnikatelský subjekt musí tyto změny sledovat, předvídat a přizpůsobit se jim. V posledních letech se zohledňuje ochrana životního prostředí, proto je snahou vytvářet takové technologie, které jsou šetrné a nezatěžují životní prostředí. V oblasti cestovního ruchu jsou podstatnou technologií například informační systémy, které umožňují uchovávat a zpracovávat data o klientech, jejich preferencích a potřebách.

1.2.8 Kulturně historické prostředí

Toto prostředí je ovlivněno procesy globalizace a vytváří se mnoho let. Tvoří jej celková vzdělanostní a kulturní úroveň obyvatel ekonomického rozvoje, aplikace technologického pokroku. Kdysi zřejmé regionální kulturní odlišnosti nejsou v současnosti tak výrazné a v globálním měřítku lze hovořit o zmenšování rozdílů mezi národními kulturami. Projevy globalizace můžeme najít například v oblasti gastronomie, módy. Podniky by tak měly respektovat spotřební zvyklosti, ale také reagovat na vlivy globalizace a internacionalizace, přičemž musí zvážit konkrétní důsledky pro svoji podnikatelskou činnost. Každý podnik má svoji strukturu, svá pravidla jednání a chování a svou kulturu. V oblasti kulturní by měl podnikatel zajistit kompromis mezi tím, co je ochoten akceptovat přijíždějící host, a tím, co je ochotna akceptovat společnost přijímající destinace. Odlišnosti v kulturním prostředí se mohou stát také zdrojem konkurenční výhody, a to v zásadě dvojím způsobem.

Vzájemná interakce podniku a okolí

Podnik působící v oblasti cestovního ruchu vstupuje se svým okolím do celé řady vztahů, které ovlivňují jeho činnost. Každý podnik je vždy vystaven konkurenčním tlakům ve svém okolí. Lze říci, že na podnik působí celá řada sil ovlivňujících jeho činnost. Tyto vztahy lze v zásadě rozdělit na (MMR, 2008):

- 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).

1.3 Hodnocení kvality podnikatelského prostředí

V rámci regionálního **hodnocení kvality podnikatelského prostředí** uvádí Víturka 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,
- 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.

1.4 Podnikatelské prostředí v ČR

Webový portál iPodnikatel.cz zveřejnil v roce 2011 článek: Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje?, kde se zabývá podnikatelským prostředím pro podnikání v ČR a prezentuje hlavní rysy podnikatelského prostředí v ČR:

Ekonomické a finanční faktory - Z hlediska ekonomiky podnikatelské prostředí formují jak makroekonomické charakteristiky, tak situace ve finančním sektoru, která určuje přístup podniků ke kapitálu. Faktory makroekonomické jsou tvořeny například vlivem výše úrokových sazeb, inflací, rozmístěním kupní a pracovní síly, cenovou hladinou spotřebitelského zboží, fiskální politikou státu či konkurenceschopností národního trhu v globálním měřítku. Pracovní trh není z hlediska požadované kvalifikace dostatečně pružný (vzdělávací instituce nereagují pružně na strukturu poptávky po pracovní síle), avšak situace se postupně zlepšuje. České podnikatelské prostředí se dále vyznačuje zostřujícím se konkurenčním bojem. Drobní podnikatelé často nemohou dosáhnout na např. bankovní zdroje financování a jejich přístup k penězům na zahájení či rozvoj podnikání je omezený, a to zvláště v případě vysoce inovativních projektů menších podnikatelů s kratší historií. Podnikatelé také čelí neustálému zvyšování nákladů (stoupající ceny energií). Dobrou zprávou je všeobecně se zlepšující situace v oblasti platební morálky či v oblasti získávání informací o úvěrové historii dlužníků, avšak se zatím přetrvávající poměrně dlouhou dobou potřebnou k vymáhání pohledávek. Systém institucí a nástrojů pro poskytování přímých a nepřímých podpor pro malé a střední podnikatele se sice nadále rozrůstá, ale zároveň po podnikatelích vyžaduje poměrně administrativně náročné procedury pro získání a vyplácení většiny typů podpor aj. Ani celkové daňové zatížení podnikatelů, zejména odvody na zdravotní a sociální pojištění, nepřispívají k rozvoji podnikání.

Politické faktory - Politická situace ovlivňuje všechny stránky života v zemi a udává tedy také charakter podnikatelského prostředí obecně. Působení státu je pro kvalitu podnikatelského prostředí determinující. Podnikatelům komplikují život náhlé, nekoncepční změny právního prostředí (brání v dlouhodobém strategickém plánování), což zapříčiňuje vzrůstající nepřehlednost a nesrozumitelnost zákonů. Vstupem do EU Česká republika prohloubila míru otevřenosti ekonomiky, přesto jsou nadále představitelé státu (vláda a parlament) podnikateli kritizováni, že jejich zásahy do ekonomiky jsou stále příliš velké. Z hlediska ekonomiky je vláda kritizována také za neschopnost prosazovat a obhajovat zájmy českého podnikatelského sektoru v institucích EU.

České legislativní prostředí se vyznačuje poměrně nízkou efektivností vymáhání práva a vysokou byrokracií, a to přestože byly národní předpisy harmonizovány s legislativou EU. Výskyt korupčního chování posiluje nedůvěru široké veřejnosti (včetně podnikatelského sektoru) k politikům. Administrativa spojená se zaměstnáváním a udržením zaměstnanců v podniku představuje pro drobné podnikatele velkou zátěž. Pracovní trh je také ze strany podnikatelů-zaměstnavatelů kritizován kvůli vysoké míře ochrany zaměstnanců při ukončování pracovního poměru, která taktéž omezuje pružnost reakce na vývoj trhu. Daňový systém ČR je v hlavních znacích podobný systémům většiny vyspělých zemí, zejména

evropských, pro podnikatele je ale složitý a netransparentní, navíc podléhá častým změnám, což dále pomáhá ke zhoršení jeho přehlednosti.

Společenské faktory - Pohled veřejnosti na podnikání a potažmo podnikatele je deformován obrazem, který prezentují média. Podnikání je tak kvůli mediálním kauzám doposud považováno za nepoctivou činnost, která vede k rychlému obohacení majitelů podniků a nijak jinak nepřispívá k dalšímu rozvoji společnosti, resp. společnost okrádá o peníze (např. kvůli daňovým zvýhodněním či únikům). Společnost jako taková má velký vliv na motivaci ke vstupu do podnikání, a to především u žen, na které je ve spojení s podnikáním pohlíženo s předsudky.

Potřebnost znalosti okolí podniku

Okolí podniku představuje jeden z nejzávažnějších faktorů, které musí brát podnikatel v úvahu při jakémkoliv rozhodování. Ale rovněž proto, aby jej mohl využít ve svůj prospěch v rámci podnikání v daném oboru. Musí se také zajímat o jeho vývoj. Pro získávání informací o okolí existuje mnoho zdrojů a technik. Podnikatel musí umět definovat informace, které jsou pro něj potřebné, a to s ohledem na udržování, zdokonalování popř. získávání nových konkurenčních výhod pro svoji oblast podnikání. Podniky by měly mít představu o podnikatelském prostředí, ale i o jeho vývoji a predikci.

K získávání informací 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.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Podnikatelské prostředí lze charakterizovat jako souhrn podstatných vlivů působících na podnikatele, podnik a podnikání. Podnikatelské prostředí se člení na vnitřní a vnější. Vnitřní podnikatelské prostředí (mikropodnikatelské) je v pravomoci podnikatele. Vnější podnikatelské prostředí se člení na makropodnikatelské prostředí (makroprostředí) a mezopodnikatelské prostředí (mezzoprostředí).

Vnější prostředí podniku je tvořeno řadou faktorů, které se navzájem ovlivňují a na sobě závisí. Autoři se v členění některých faktorů (prvků) shodují, jako například: politické, právní, ekonomické, technologické, ekologické, sociální, kulturní a někteří uvádějí ještě

etické, geografické, někteří spojují politické a právní nebo kulturní a etické. Charakterizovány jsou také podsystémy okolí podniku, kam patří trh práce, dodavatelé, kapitál a investoři, konkurence, zákazník – návštěvníci, různé organizace a instituce.

Podrobněji jsou vymezeny: geografické prostředí, politické prostředí, právní prostředí, ekonomické prostředí, ekologické prostředí, sociální prostředí, technologické prostředí, kulturně historické prostředí. Například do ekonomického prostředí se řadí ekonomický růst, rozdělování bohatství společnosti, úroveň mezd, míra nezaměstnanosti, míra inflace, stabilita měny a úroková míra a lze zde zařadit i daňovou zátěž, ceny výrobních faktorů, odběratele (zákazníky), dodavatele podniku a finanční instituce.

V rámci regionálního hodnocení kvality podnikatelského prostředí se hodnotí faktory v 6 skupinách, kam patří obchodní faktory, pracovní faktory, infrastrukturní faktory, lokální faktory, cenové faktory a environmentální faktory.

2 PODNIKÁNÍ V HOTELNICTVÍ, PODNIKAVOST, INTEGRAČNÍ PROCESY V HOTELNICTVÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Studenti budou seznámeni s definicí podnikání, specifiky podnikání v oblasti hotelnictví, s možnostmi jakými způsoby lze v České republice podnikat. Dále budou specifikovány integrační procesy, ke kterým v oblasti hotelového průmyslu dochází.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat pojmy jako podnikání, podnikavost, OSVČ, živnost,
 - charakterizovat vybrané typy sdružování podniků,
 - specifikovat integrační procesy v hotelnictví.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Podnikání, podnikavost, osoba samostatně výdělečně činná, živnost, koncese, konsorcium, holding, trust, kartel, koncern, konsorcium, zájmová sdružení a pracovní příležitosti, společný podnik, integrační procesy v hotelnictví.

2.1 Podnikání a podnikavost

Pojem podnikání byl ve 20. století předmětem vědeckých výzkumů, a to z pohledu personálních a sociologických aspektů, které se promítly i do nejnovějších definic, proto lze na definici podnikání nahlížet z různých úhlů a lze ho objasňovat odlišně. Ekonomické teorie charakterizují činnosti podnikatele jako subjektů na trhu (firmy), jak využívají zdroje a mění je na statky a tím vytvářejí přidanou hodnotu a jaký to má dopad na ekonomický systém, jde o roli podnikatelů ve vztahu k utváření tržní ekonomiky. Z psychologického hlediska je podnikání činnost, která je motivována určitými pohnutkami, pohnutkami něco získat nebo dosáhnout, něco si vyzkoušet, něco splnit. Dle sociologického hlediska je podnikání hledání cesty k dokonalejšímu využívání zdrojů vytvářením pracovních míst a příležitostí, na jehož konci je vytvoření blahobytu pro všechny zainteresované.

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 dociluje **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).

Zisková orientace je spíše krátkodobá, dlouhodobá orientace na zisk vede prostřednictvím spokojeného zákazníka. V ekonomické teorii, v teorii firmy se uvádí dosažení minimálního zisku, které je podmínkou trvalé existence firmy.

Existuje mnoho definic podnikání a mnoho z nich se shoduje v tom, že podnikání je jednání, u kterého se projevují určité společné rysy jako: novost, organizování, kreativita, blahobyt či bohatství, přejímání rizika.

V Občanském zákoníku (§421) je ve vymezení pojmu podnikatel vymezeno i podnikání. Podnikatelem je osoba, která má k **podnikání** živnostenskou 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.

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.

Podnikání tedy můžeme chápat jako soustavnou nepřetržitou činnost, ale takovou, která je vykonávána s vidinou, že bude vykonávána i nadále. Nesmí to být činnost náhodná, nahodilá nebo příležitostná. Soustavná činnost je i to, když je podnikatel zaměstnán a podniká pouze ve svém volném čase nebo podniká pouze v určité roční době. Podnikání je i činnost prováděná několikrát do roka s úmyslem 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. Dále musí finančně sama zajišťovat chod podnikání a sama čerpat a rozhodovat o použití zisku z činnosti.

Podnikatel provádí svoji činnost pod vlastním jménem a je-li zapsán do obchodního rejstříku, pod názvem firmy. Jedná svým jménem nebo jménem firmy, nelze proto podnikat pod jménem někoho jiného. Vlastní odpovědnost je důležitým rysem podnikání, nelze se zbavit rizika a odpovědnosti vyplývající z podnikání. Podnikatel (fyzická osoba) odpovídá (ručí) za veškeré závazky vyplývající z jeho podnikání celým svým majetkem.

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 dosažení zisku (viz. <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>).

Použití **společného jmění k podnikání** jednoho z manželů upravuje § 715, a 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.

Podnikající osoby jsou zákonem označovány jako **OSVČ** (osoby samostatně výdělečně činné), viz Vochozka, Mulač a kol. (2012). 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 ČR se považuje výkon samostatné výdělečné činnosti konané jak na území ČR, tak mimo území ČR, pokud je vykonávána na základě oprávnění k výkonu takové činnosti vyplývajícího z českých právních předpisů. Uvedené platí v případech, kdy není příslušnost k právním předpisům řešena příslušnou mezinárodní smlouvou o sociálním zabezpečení nebo Nařízením EHS 1408/71 a Nařízením 574/72 a od 1. 5. 2010 Nařízením ES 883/2004 a 987/2009. 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 čin-

nosti 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.).

Osobou samostatně výdělečně činnou může být i **živnostník** podnikající dle 455/1991 Sb., zákona o živnostenském podnikání (dále jen živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Pojem **živnost** je upraven v § 2: Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.

Živnost dle § 5 může provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené tímto zákonem (dále jen podnikatel); státní povolení k provozování živnosti (dále jen koncese) se vyžaduje jen v případech vymezených tímto zákonem. Fyzická osoba, která nemá bydliště na území České republiky, nebo právnická osoba, která nemá sídlo na území České republiky, 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. Pro účely tohoto 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.

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

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

Zvláštní podmínky provozování živnosti jsou dle § 8 odborná nebo jiná způsobilost, pokud je tento zákon nebo zvláštní předpisy vyžadují.

Živnosti se člení dle § 9 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):

- 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.

Ohlašovací živnosti (Orieška, 2010) se dále 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).

V České republice je možné podnikat dvěma způsoby, 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.).

Podnikavost definujeme jako 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. Americké Konsorcium pro výchovu k podnikavosti v dokumentu Podnikavost posiluje, každého upozorňuje na důležitost podnikavosti, která vytváří silnější ekonomiku. Dovednosti spojené s úspěšným podnikáním by se dle Konsorcia měly vyučovat. Mělo by dojít k uznání, že podnikatelské kompetence jsou vhodné nejen pro podnikání, ale i pro osobní a zaměstnanecký život. Význam podnikavosti a podnikání je pro společnost velice patrný v USA. Jejich malé podnikatelské subjekty jsou silnou stránkou ekonomiky v USA (Marešová, Rudolf a Hladík, 2014).

Rozlišujeme následující **bariéry podnikání**:

- interní bariéry:
 - člověk nechce podnikat,
 - člověk neumí podnikat,
 - člověk nemůže podnikat,
- externí bariéry - existují objektivně, člověk je obvykle nemůže ovlivnit a patří k nim:
 - tržní - trh, na kterém by mohl prodávat, je nasycený nebo neexistuje,
 - legislativní - určitá výroba může být zakázána nebo omezena,
 - regionální - některé zboží a služby nejsou v určitých regionech prodejné,
 - sociální - pro určitou vrstvu obyvatel může být výrobek nepřijatelný nebo si jej nemohou dovolit koupit, aj.

Podnikání v hotelnictví

Smetana a Krátká (2009) tvrdí, že **podnikání v hotelnictví a gastronomii** má 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.

2.2 Procesy sdružování v hotelnictví

V ekonomice neustále probíhá specializace, kooperace, spolupráce mezi jednotlivými podniky. Výsledkem jsou různá sdružení podniků jako například konsorcium, holding, společné podniky. V odborné terminologii jsou nazývány tyto aktivity jako korporace (anglosaská terminologie). **Korporace** charakterizují Vochozka, Mulač a kol. (2012) jako v různé míře ekonomicky a právně spojené podniky. Mezi **typické příklady korporací** patří:

- **trust** – podniky ztrácejí hospodářskou samostatnost, cílem je dosažení dominantního postavení na trhu a jeho ovládnutí, ve většině zemí je zakázán,
- **kartel** – smluvní spojení podniků, které mají hospodářskou i právní samostatnost, cílem je ovlivňování cen, výše prodejů, apod.
- **koncern** – spojení právně samostatných podniků, řízení je centralizované v rukou jednotného vedení, cílem je realizovat úspory z rozsahu výroby, koncentrovat kapitál a know-how, diverzifikovat činnosti,
- **holding** – principem je vlastnické ovládnutí dceřiných společností mateřskou,
- **konsorcium** – dočasné spojení právně samostatných podniků, je tvořeno za účelem splnění určitého cíle, po splnění cíle zaniká.

Někteří autoři uvádějí kromě výše zmíněných **příkladů sdružení podniků** také zájmová sdružení a pracovní příležitosti, společný podnik, tzv. Joint ventures, franchising, nadnárodní společnosti i transnacionální korporace.

Tržní prostředí a růst globalizace vytvářejí tlak na kooperaci podniků v cestovním ruchu. Tu lze zabezpečit dle Kučerové, Strašika a Šebové (2010) formálně anebo neformálně. V případě formální kooperace jde o vytváření různých zájmových sdružení, která se dají vytvářet na profesní bázi, místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni.

Do oblasti sdružování podniků patří také spojování podniků, kde další formou je koncentrace. Existuje řada **motivů koncentrace**, typické příklady jsou: úspory z rozsahu výroby, úspory při pořizování výrobních faktorů, růst podílu na trhu, koncentrace kapitálu a znalostí, přesuny daní, diverzifikace činností – snižování rizika výkyvů v hospodaření. Rozeznáváme následující formy koncentrace: akvizice, fúze sloučením, fúze splynutím (Vochozka, Mulač a kol., 2012). Synek, Kislingerová a kol. (2010) mezi hlavní důvody fúzí uvádějí mimo prezentované na prvním místě synergický efekt, dále existenci volných peněz, daňové výhody, pokles rizika, rozšíření trhů.

Proces koncentrace může probíhat několika způsoby (Pellešová, 2013):

- vnitřní růst, kdy určité subjekty rostou rychleji než subjekty konkurenční,
- vnější růst, kdy subjekty se spojují, slučují,
- vytlačení, kdy určité subjekty vypadávají z trhu.

Při koncentraci mohou podniky ztratit svoji hospodářskou samostatnost. Pokud podniky ztrácí i svoji právní samostatnost, hovoříme o fúzi. Autoři jako Vochozka, Mulač a kol., (2012), Synek, Kislingerová a kol. (2010), Žák (2006), Pellešová (2013) se shodují na **třech typech fúzí (slučování subjektů)**:

- **horizontální** – kdy se spojují podnikatelské subjekty stejného druhu výrobku, výrobní skupiny, stejného oboru,
- **vertikální** – kdy se slučují podnikatelské subjekty tvořící různé stupně výrobního procesu, spojení dodavatele a odběratele,
- **konglomerátní** – kdy se spojují podnikatelské subjekty, mezi kterými neexistuje žádná vazba, ani vodorovná, ani svislá, spojení společností jiných oborů.

Podle Holešinské, Metelkové, Šauera a Vystoupila (2005) horizontální kooperace slučuje hotely jedné úrovně v procesu hlavních turistických služeb. Podle účelového sestavení a společensko-právního řešení lze rozeznávat různé typy hotelových kooperací. Hlavními typy hotelových kooperací se ve svých pracích zabývají např. Horvath a Kohl (1996). Samotné turistické organizace představují jednu z forem horizontální kooperace.

Zvláště důležité pro regionální turistický rozvoj mohou být také vertikální kooperace nacházející se podél relevantních produkt-trh kombinací (Holešinská, Metelková, Šauer a Vystoupiš, 2005). Mohou zajišťovat osvědčené tržní a síťové vztahy dlouhodobě trvajících a smluvně danými důležitými vztahy na určitou časovou periodu k tržním partnerům. Dlouhodobě smluvně zajištěné vztahy s firmami pořádajícími zájezdy, Incomer nebo médii mohou být k tomuto připočteny. Ale také dlouhodobě zaručené vztahy s centry volného času, kulturními akcemi, sportovními školami, jazykovými školami, semináři a dalšími partnery poskytujícími služby mohou skýtat nové výhodné možnosti. Vertikální kooperace mohou jako kupředu směřující a tržně integrované systémy podstatně podporovat zvláštní tok a integraci regionů do systémů zajišťujících tržní rozvoj. Mohou zabezpečit spojení atraktivními a silnými partnery poskytujícími služby. Výrazně přispívá k dynamice a zajištění klíčových obchodů formujících region a produkt-trh kombinací.

Diagonální kooperace představuje odvětví přesahující kooperace. Kooperace se sportovními a kulturními podniky, s regionálním zemědělstvím, pojišťovnami, firmami, kluby a spolky mohou otevírat nové možnosti v rozvoji nabídek a doporučovat zcela nové přístupy na trh. Kooperace profesionálů zaměřených na děti a rodiny s firmami specializovanými na dětskou výživu, provozovatelů ozdravných pobytů s pojišťovnami, turistických provozovatelů s místními výrobci značkového zboží nebo vhodnými spolky a kluby v zajímavých cílových trzích mohou být jmenovány jako příklady diagonální kooperace.

2.3 Integrovní procesy v hotelnictví

Kosmák (2005, s. 12-20) v publikaci Hotelové podnikání a integrovní procesy prezentuje integrovní procesy ve světě. Tvrdí, že přístup na světové trhy je velmi omezený. Proto

ve všech oborech dochází k propojování jednotlivých subjektů (koncerny, holdingy) i národních ekonomik, aby se staly většími co do dosahu své činnosti a možností uplatnění produkce na světových trzích. Koncentraci hotelového průmyslu rozlišuje Indrová ve třech úrovních:

- buď jako koncentraci v omezeném geografickém prostoru nebo
- v rámci jedné národní ekonomiky nebo
- jako skupinu nadnárodního dosahu.

Původní teritorium seskupování hotelů do řetězců je Amerika. Vznikla i řada evropských nebo asijských sítí, které expandují na tyto trhy. Za průkopníka spojování hotelů je považován franšizingový řetězec InterContinental. Příkladem rychlé expanze je Holiday Inn (má 1200 hotelů v USA, 245 v Evropě a 74 hotelů v Asii a Pacifiku). Zhruba 94 % všech hotelů Holiday Inn je spravováno licenčním partnerem a jen 6 % je vlastněno řetězcem nebo je provozováno na základě jiné smlouvy. Dalším příkladem je Bass Hotels & Resorts (Holiday Inn patří pod Bass), Hilton Hotels Corp., Howard Johnson, Quality Hotels (pozdější CHOICE HOTELS). Také francouzská hotelová skupina Accor rozvíjí integrační procesy. Její strategie je představována zejména akvizicemi (20 % podílu v polském Orbis), tvorbou nových značek (Suitehotels) a využití síly názvu Accor u všech značek i služeb (Accor Hotels, Accor Services, Accor Travel) řetězce. Vývoj světového rozvoje hotelového průmyslu je do značné míry určován vývojem hotelnictví v USA. V USA dosáhla integrace 90 %, přičemž 78 % hotelů je zapojeno franšizingovou formou.

Největším hotelovým řetězcem je společnost Cendant Corp. s cca 6 300 hotely na světě, je i největším poskytovatelem franšíz na světě. Hotelové řetězce expandují na nové trhy, zvyšují počet hotelů a lůžek, užívají stejné značky, stejné marketingové nástroje aj. V USA představují nezávislé hotely 25-30 % trhu. O padesát let dříve to bylo 90 %. Nezávislé hotely jsou stoupající měrou taženy do zapojení pod globální obchodní značky, jejichž majitelé nevidí příliš mnoho alternativ k franšizingu.

Expanze je zaznamenávána konkurencí především u řetězců a společností jako jsou Cendant, CHOICE HOTELS, Holiday Inn, InterContinental, Marriott, Radisson, Hyatt, Forte Hotels, Club Mediteranée, Accor, Best Western a Compri Hotel Systems. Slučování, vytváření aliancí a skupin, prohlubování vzájemných vazeb a koncentrace vlastnictví a kapitálu jsou zásadní integrační tendence přelomu 20. a 21. století. Perspektivními oblastmi pro výstavbu nebo začleňování dalších hotelů do franšizingových nebo rezervačních systémů je nadále Evropa.

V souvislosti s internacionalizací je nutné zmínit i významné mezinárodní instituce, které ovlivňují nebo zaštiťují podnikatelské aktivity hotelového a restauračního průmyslu. Hotelnictví má významné postavení v rámci cestovního ruchu, neboť podle některých zdrojů vytváří hotely a restaurace 50 % všech pracovních míst v cestovním ruchu. **Nejdůležitějšími sdruženími** jsou:

- International Hotel & Restaurant Association - IHRA - založena v roce 1947 jako IHA (International Hotel Association), sdružení 147 zemí světa, resp. více než 300 000 hotelových a restauračních zařízení.
- International Union of National Associations of Hotels, Restaurants, Cafés Keepers - HORECA - sdružení se sídlem v Curychu zastupující majitele podniků s ubytovacími a stravovacími službami.
- The Confederation of National Associations of Hotels, Restaurants, Cafés and Similar Establishments in the European Union and the European Economic Area - HOTREC - reprezentuje víc než 1 000 000 podnikatelů v 18 evropských zemích. Hlavním úkolem je monitoring legislativního procesu EU, lobbying a konzultační činnost zejména zákonodárcům při přípravě právních norem dotýkajících se podnikání v příslušném oboru.

S růstem počtu a velikosti hotelových řetězců, sítí a společností úzce souvisí rozvoj rezervačních systémů. Globální turista s jejich využitím získává možnosti přímé rezervace jakékoli služby z jakéhokoli místa světa. Význam rezervačních systémů (off-line nebo on-line) je umocněn tendencemi rozšiřování fondu volného času, zkracováním délky jednotlivé dovolené a protisměrným růstem četnosti.

V ČR, resp. tehdejší Československu, první mezinárodní spolupráce v oblasti hotelnictví byla realizována ve formě franšizingu. V roce 1967 Čedok uzavřel smlouvu s Intercontinental Hotels Corp. (New York) pro budoucí nový, pětihvězdičkový hotel v Praze (podle tehdejší čs. klasifikace A de luxe). Hotel byl otevřen v roce 1974. Zásadní ekonomické změny po roce 1989 se dotkly hotelu InterContinental, pak se integrační procesy projeví i v jiných hotelových zařízeních. Do ČR vstoupily zahraniční hotelové sítě. V roce 1993 byl otevřen hotel Holiday Inn Brno. Dalším krokem řetězce Holiday Inn bylo znovuootevření bývalého hotelu Internacional v Praze v roce 1996 a zcela nového hotelu v Praze u Kongresového centra v roce 2001. Do marketingového sdružení s rezervačním systémem Best Western International byly postupně od roku 1994 začleněny některé hotely jako Alta, Bílá Labuť, Meteor Plaza, City Hotel Moráň, Kinsky Garden a další i mimo území města Praha. Od roku 1995 vstoupila na český trh americká hotelová společnost Hilton Hotels Corp. V roce 1996 švýcarská společnost Mövenpick otevřela svůj první (další zatím nebyl realizován) hotel v ČR. V roce 2000 otevřela Comfort Hotel Prague - Airport a pro rok 2003 připravila projekt 5-ti hvězdičkového hotelu Clarion v Praze na Strahově. Dalšími místy rozšiřování tohoto franšizingového řetězce by měly být Plzeň, vybraná moravská města, Bratislava a Komárno.

Dalšími organizacemi, které již působí v ČR a jejichž cílem je integrace určitých hotelů (ať již na bázi řízení nebo provozování hotelů, poskytování rezervačních systémů, marketingová sdružení, licence značek, hotelové sítě atp.) jsou např.: Ibis, Minotel, Corinthia Hotels, Vienna International, Days Hotels, SAS Radisson, Top Hotels, Danubius Hotels, Concorde Hotels, Relais and Chateaux Reservations, Association of Castle Hotels and Resorts, Utell, Golden Tulip a další. V poslední době se na trh dostávají další hotelové skupiny: Four Seasons, Crown Plaza, Kempinski. Došlo i k vytváření národních hotelových

skupin, řetězců a sdružení. Mezi nejvýznamnější patří Top Spirit, Orea Hotels, Fortuna Hotels, Legner Hotels & Resorts, Euroagentur, Bohemia Hotels, NAVATYP.

Uvedené tendence si uvědomují i organizace zastupující zájmy hotelových subjektů. V České republice se jedná především o následující subjekty:

- Národní federace hotelů a restaurací České republiky - NFHR (vznik v r. 1990 jako největší zájmové sdružení hoteliérů v ČR), je členem IHRA a se statutem pozorovatele i HOTREC.
- Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu - SPOLHOST (vznik v r. 1991), smyslem činnosti je ochrana společných zájmů, specifikace problémů a hledání cest k jejich řešení, součástí sdružení je hotelová sekce, je členem IHRA a Hospodářské komory ČR.

Forecasting Int. prognózuje, že „velcí se stanou ještě většími a malí budou poskytovat kvalitní služby na okrajových trzích a ti středně velcí, nemajíce žádnou z těchto výhod, budou z trhu vytlačeni či pohlceni velkými“. Alastair Morrison o těchto „malých“ hovoří jako o tržních výklenkářích, kteří se nesnaží bezprostředně následovat velké řetězce, ale na trhu si vybírají úzký segment, na nějž se specializují.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Podnikání je soustavná nepřetržitá činnost prováděná na základě živnostenského nebo jiného 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. Mezi podstatné rysy podnikání patří: zhodnotit vložený kapitál, uspokojovat potřeby zákazníků, minimalizovat riziko (odolávat riziku), dosahovat zisk, společenské poslání podniku.

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.

V ČR je možné podnikat dvěma způsoby, buď jako fyzická osoba nebo jako právnická osoba dle odpovídajících právních předpisů. Podnikání v hotelnictví a stravování má svá specifika a zahrnuje stravovací služby, společensko-zábavní služby, ubytovací a hotelové služby, cateringové služby.

Podniky kooperují, spolupracují a výsledkem jsou různá sdružení, například konsorcium, holding, společné podniky. Mezi příklady sdružování podniků patří trust, kartel, koncern, holding, konsorcium, zájmová sdružení a pracovní příležitosti, společný podnik, tzv. Joint ventures, franchising, nadnárodní společnosti i transnacionální korporace.

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU, JEHO TYPY



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Studenti budou umět charakterizovat podnikatelský subjekt, rozlišit mezi pojmy jako je podnik, firma, společnost, závod, provozovna. Dále budou umět vymezit cíle podniku a popsat jednotlivé funkce podniku, a typy podnikatelských subjektů dle různých hledisek.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vymezit pojem podnikatel, podnik, závod, provozovna,
 - vyjmenovat cíle a funkce podniku,
 - klasifikovat jednotlivé typy podnikatelských subjektů.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Podnik, závod, provozovna, cíle podniku, funkce podniku, podnikatelská funkce, ekonomická funkce, organizační funkce, environmentální funkce, technická funkce, sociální funkce, typy podniků, podniky podle právní formy, podniky podle sektorů a hospodářských odvětví, podniky podle velikosti, podniky podle typu výroby, sdružení podniků, typy podnikatelských subjektů.

3.1 Podnikatelský subjekt

Podnik je obecné označení pro ekonomicko-právní subjekt, jednu za základních forem institucionálního uspořádání ekonomiky. Základními znaky podniku jsou ekonomická samostatnost a právní subjektivita. Podnik lze definovat z ekonomického hlediska jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy, tj. zboží a služby. Z právního hlediska byl podnik dle obchodního zákoníku 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.

Podnikem je každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu, je základním prvkem 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 lze definovat ve smyslu definice evropského práva, konkrétně 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.

Podnikatel

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.

V § 421 se za **podnikatele** považuje 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.

Sídlo podnikatele je upraveno v § 429. Sídlo podnikatele se určí adresou zapsanou ve veřejném rejstříku. Nezapisuje-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 vysvětluje § 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.

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.

§ 502 Občanského zákoníku specifikuje obchodní závod: **obchodní závod** (dále jen "závod") 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. § 700 upravuje pojem **rodinný závod**. Za rodinný se považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagrené 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. § 430 uvádí pojem provozovna: Podnikatele zavazuje i jednání jiné osoby v jeho **provozovně**, 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**.

§ 423 definuje pojem **Obchodní firma**. Je to 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, mohou jejich jména nebo obchodní firmy obsahovat shodné prvky; veřejnost však musí být schopna je odlišit.

Společnost je vymezena v § 2716. Zaváže-li se smlouvou několik osob sdružit jako společníci za společným účelem činnosti nebo věci, vzniká společnost. 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), 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 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. Společník může dle § 2739 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), 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.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech § 1 - Obchodními korporacemi jsou **obchodní společnosti** (dále jen „společnost“) a **družstva**. Společnostmi jsou (blíže v kapitole 4):

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

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.

Specifické znaky podniků cestovního ruchu

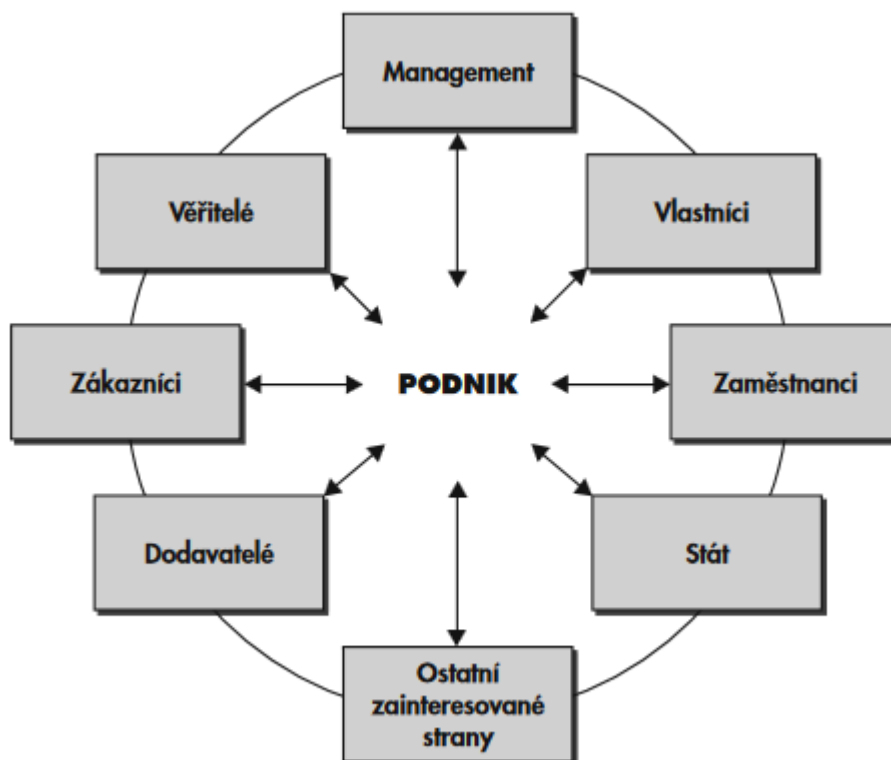
Podniky cestovního ruchu jsou podniky služeb zaměřené na uspokojování potřeb konečných spotřebitelů se specifiky ve sféře výroby a ve sféře oběhu. V porovnání s jinými podniky mají řadu charakteristik (Kučerová, Strašík a Šebová, 2010):

- 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 (viz obrázek):

- 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.



Obrázek 1: Podnik a zainteresované strany

Zdroj: Hyršlová a Klečka, 2008, s. 11.

3.2 Cíle podniku

Cíl podniku obecně chápeme jako budoucí stav, kterého chceme dosáhnout. Cíl rovněž určuje chování podniku. Primární cíl podniku odvozuje tzv. teorie firmy, která za primární cíl považuje maximalizaci zisku. Cíle zahrnují zejména **hodnotovou orientaci**, maximalizaci hodnoty, jako například majetek, zisk, rentabilita, likvidita, ale mohou být i etické.

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). Dle Kučerové, Strašíka a Šebové (2010) někteří autoři přestávají preferovat hodnotovou orientaci při výběru primárního cíle podniku. Primární cíl podniku se nejčastěji formuluje jako **zabezpečení dlouhodobé prosperity podniku**. Podnikové cíle mají tvořit uspořádaný systém, aby vypovídal o vlastnostech jednotlivých cílů. 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. Za hlavní můžeme považovat třídění cílů podle (Wagnerová a Matusíková, 2003, Nečadová, 2008, Synek, Kislingerová a kol., 2010):

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

Podle významu rozlišujeme 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. Mezi cíli, 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 můžeme rozlišovat 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.

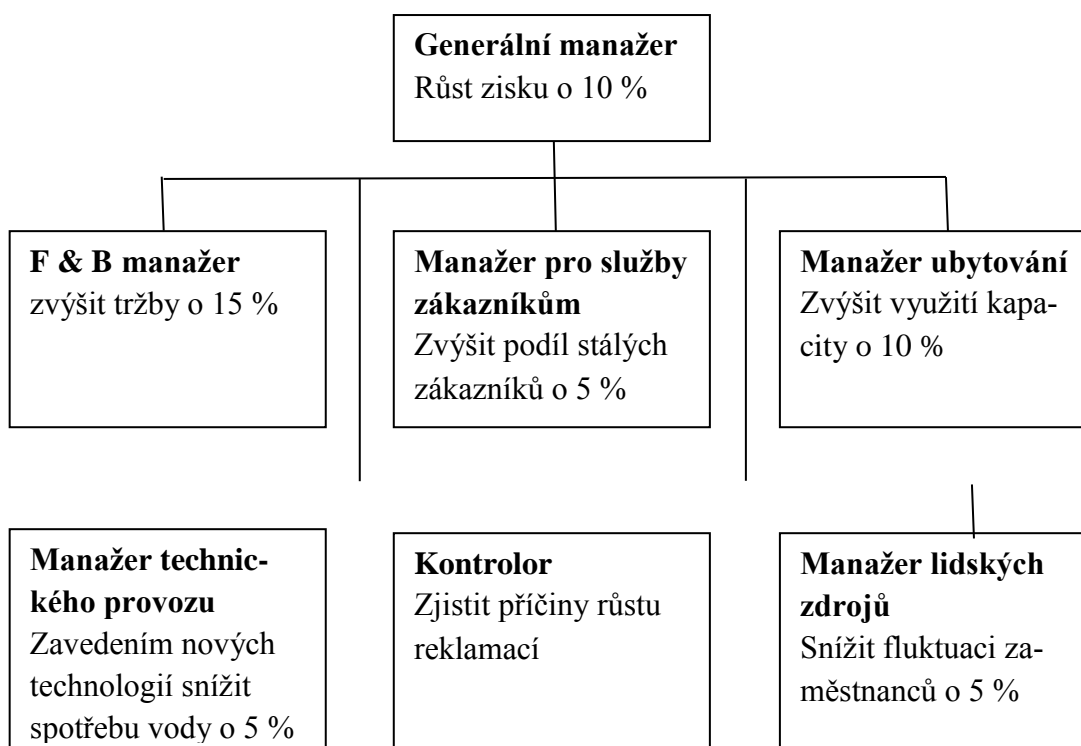
Podle časového hlediska se cíle člení na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé někdy jen krátkodobé (obvykle do 1 roku, někdy do 3 let) a dlouhodobé (delší než 1 rok, resp. 3 roky). Dlouhodobé cíle vyplývají ze strategie podniku, jsou většinou komplexnější a za jejich dosažení je zodpovědný vrcholový 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 můžeme rozlišit 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 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. K tomuto členění přidává Kučerová, Strašík a Šebová (2010) ekologické cíle podniku cestovního ruchu, které vyjadřují vztah podniku k ochraně a tvorbě životního prostředí a mají také pozitivně ovlivňovat ekologické povědomí zaměstnanců a spotřebitelů. Za ekologické cíle lze považovat ochranu a zkvalitnění přírodních a antropogenních atraktivit cestovního ruchu, pravidelné

hodnocení vlivu hospodářské činnosti podniku na životní prostředí a vykonávání preventivních a následných ekologických opatření, apod.

Podniky cestovního ruchu mají pouze ojediněle jeden cíl. Zpravidla sledují více cílů, které jsou hierarchicky uspořádané a musí mezi nimi existovat uspořádané vazby. V systému cílů podniku rozlišujeme z hlediska hierarchie hlavní cíle, mezicíle, dílčí cíle, přičemž k jejich konkretizaci dochází směrem dolů, viz obrázek.



Obrázek 2: Příklad hierarchicky uspořádaných cílů hotelu střední velikosti

Zdroj: Kučerová, Strašík a Šebová, 2010, s. 38.

Formulování cílů

Cíl podniku v oblasti hotelnictví musí být formulován srozumitelně, jasně, musí být kontrolovatelný a jednoznačně formulovaný. Kučerová, Strašík a Šebová (2010) hovoří o operativnosti 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 nejreálnější,
- cíl jasně zdokumentovaný – srozumitelně popsáný, písemně dokladovaný.

Cíle mají být:

- konkrétní,

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

3.3 Funkce podniku

Každý podnik přeměňuje vstupy (výrobní faktory) na výstupy (produkty, statky), což lze považovat za základní funkci podniku. Funkce podniku je odvozena od jeho postavení v národním hospodářství. Podnik je ve své činnosti determinován účelem, pro který byl zřízen, povahou, strukturou a vlastnostmi. Je také jedním z elementů trhu a je obklopen okolím.

Obecně lze vyjádřit funkci jako obraz podstaty a chování podniku ve vazbě na podněty zvnějšku i zevnitř. **Hospodářská funkce** v sobě obsahuje zejména tato dvě kritéria (Wagnerová a Matusíková, 2004, s. 23):

- 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 činitelé výroby a vztahy mezi nimi.

Charakteristiku podnikohospodářských činností, naplňující hospodářskou funkci podniku, lze velmi zjednodušeně znázornit pomocí schématu. Ten znázorňuje transformaci vstupů (materiálových, kapitálových, pracovních, informačních a dalších) na užitečné výstupy z podnikatelské činnosti prostřednictvím **transformační funkce**.

Vochozka, Mulač a kol. (2012) mezi **hlavní funkce podniku** řadí:

- výrobní, tj. výroba, produkce určitého výrobku nebo služby,
- dodavatelská, tj. uspokojuje určité potřeby trhu,
- vědeckotechnická, tj. snaží se využívat nových vědeckých poznatků, nových technologií,
- ekonomická spočívající v tvorbě zisku cestou uspokojování cizích potřeb a ve vytváření předpokladů pro další rozvoj,
- sociální, která znamená, že na fungování podniku závisí příjmy zaměstnanců,
- politická, tj. posiluje, či oslabuje politická rozhodnutí,
- vzdělávací a kulturní,
- bezpečnostní, kam lze zahrnout oblast bezpečnosti práce, ochranu majetku, životního prostředí,

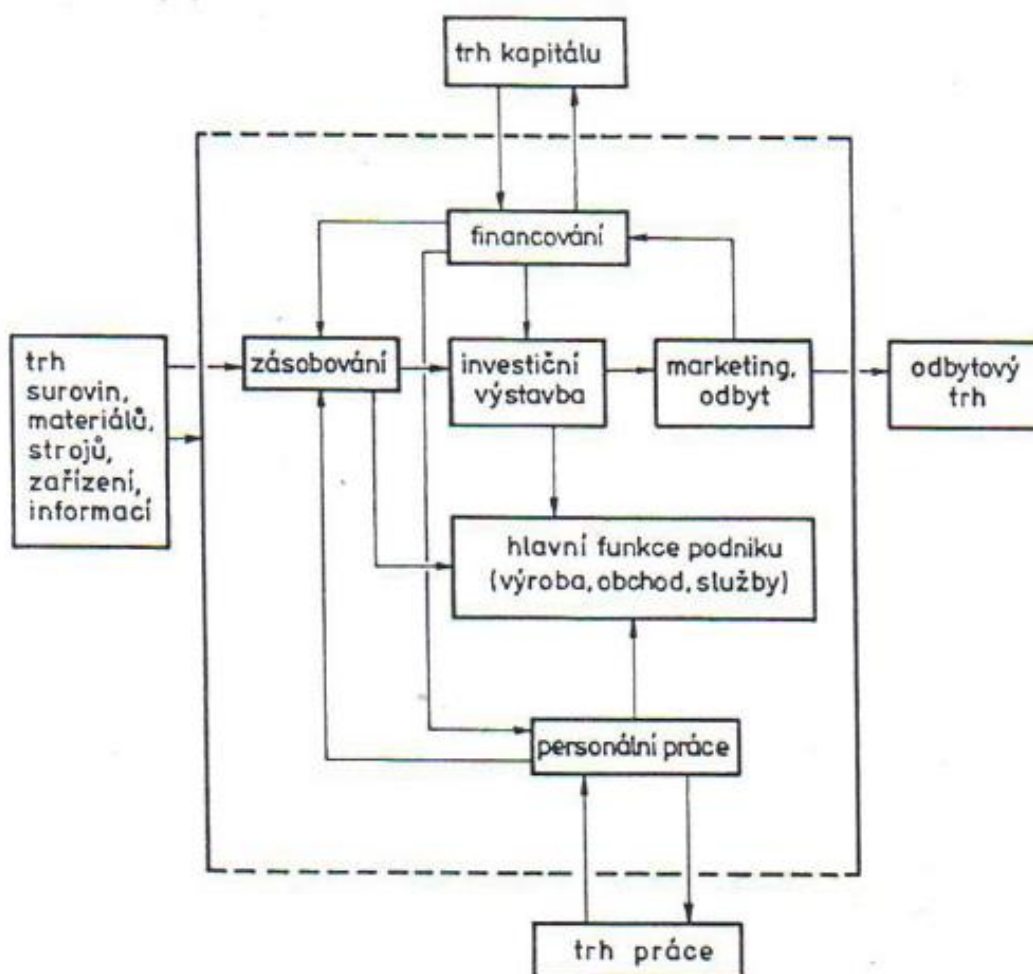
- společenská odpovědnost (CSR) – dobrovolně integruje sociální a ekologické dopady do podnikatelské činnosti firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku a stakeholdery.

Synek, Kisligerová a kol. (2010) uvádějí tři funkce pro průmyslový podnik (prodejní, zásobovací a výrobní) a považují je za primární. Personální, investiční, finanční, vědeckotechnickou funkci a správu považují za funkce podpůrné (zvané průřezové). Každá funkce má své vstupy a výstupy a zahrnuje řadu dílčích činností. Pro úspěšnost podniku je nezbytné, aby všechny činnosti a všechna rozhodnutí byla prováděna ve vzájemné návaznosti a propojenosti, tj. systémově. Všechny činnosti, které v podniku probíhají, musí být mezi sebou vzájemně propojeny, a to jak věcně, tak i finančně. Značný význam má také zajišťování časového souladu mezi jednotlivými činnostmi.

Pro **podniky cestovního ruchu** prezentují Kučerová, Strašík a Šebová (2010) následující **základní funkce**:

1. podnikatelská – využívání podnikatelských příležitostí na trhu cestovního ruchu pro dosahování cílů zhodnocení vlastního kapitálu,
2. ekonomická – 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. technická – vybavenost základními výrobními faktory a vytváření technickotechnologických 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.

Pokud hovoříme obecně o funkcích, pak každá funkce má své vstupy a výstupy a dále zahrnuje ještě celou řadu dalších různých činností. Funkce, stejně jako cíle, jsou vzájemně propojeny, různě se překrývají, proto vzniká potřeba je určitým způsobem usměrňovat, jejich propojení s trhem naznačuje obrázek 3. Funkce odbytová, zásobovací a výrobní jsou považovány za funkce hlavní (primární), ostatní funkce jsou funkce druhotné (sekundární), někdy jim také říkáme funkce podpůrné, případně průřezové.



Obrázek 3: Funkce podniku a jeho spojení s trhem

Zdroj: Nečadová, 2008, s. 65.

3.4 Klasifikace podniků

Podniky lze klasifikovat dle řady hledisek, kdy podniky určitého typu mají společné charakteristiky a tím se liší od jiných **typů podniků**. Například Synek, Kisligerová a kol. (2010) v rámci typologie 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.

Vochozka, Mulač a kol. (2012) členění podniky dle následujících hledisek:

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,
 - poskytující služby: výchova a vzdělávání; ubytování, přeprava osob, rekreace – cestovní kanceláře; peněžní a bankovní služby; zdravotnictví, kultura, zábava
...
4. podle velikosti:
 - mikro podniky,
 - malé podniky,
 - střední podniky,
 - velké podniky,
5. 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),
6. podle právní formy:
 - podnikání fyzických osob,
 - podnikání právnických osob.

Podle převládajícího výrobního faktoru lze rozlišit podniky:

- a) pracovně intenzivní - s vysokým podílem mzdových nákladů na celkových nákladech (pošta),

- b) investičně náročné - s vysokým podílem dlouhodobého majetku, který váže značný kapitál (těžební podniky),
- c) materiálově intenzivní - s vysokým podílem nákladů na suroviny (potravinářské podniky).

Typy podniků cestovního ruchu je možné klasifikovat z různých hledisek podle druhu činnosti, podle organizačně právní formy, podle velikosti, apod. (Kučerová, Strašík a Šebová, 2010). Dle předmětu činnosti uvádí členění:

- 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, campingy, 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.

Dalším kritériem je velikosti podniku, jedná se o následující kritéria:

- a) počet zaměstnanců,
- b) kapacita zařízení cestovního ruchu,
- c) realizované tržby,
- d) investovaný kapitál.

Jako příklad uvádíme statistický vývoj podniků v hotelnictví v ČR v období let 2011 – 2015, viz následující tabulka.

Tabulka 1: Vývoj podniků v hotelnictví v ČR

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Hromadné ubytovací zařízení					
Hotel *****	50	56	56	57	58
Hotel, motel, penzion ****	467	539	553	557	601
Hotel, motel, hotel ***	1618	1438	1439	1369	1409
Hotel, motel, hotel **		251	246	230	235
Hotel, motel, hotel *		172	167	149	156
Hotel garní ****, ***, **, *		126	125	120	127
Penzion	2477	3768	3715	3351	3406
Kemp	487	514	506	513	516
Chatová osada	918	348	343	332	321
Turistická ubytovna		769	770	661	674
Ostatní hromadné ubytovací zařízení	1640	2076	2050	1674	1660

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ.

SHRNUTÍ KAPITOLY



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. Podniky cestovního ruchu jsou podniky služeb zaměřené na uspokojování potřeb konečných spotřebitelů se specifiky ve sféře výroby a ve sféře oběhu. 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, patří k nim zákazníci, zaměstnanci, stát, management a další.

Základním cílem podniku je maximalizace zisku, uvádí se také maximalizace hodnoty. Existují autoři preferující jako cíl podniku zabezpečení dlouhodobé prosperity podniku. Podnikové cíle mají tvořit uspořádaný systém, aby vypovídal o vlastnostech jednotlivých cílů. Cíle lze členit dle řady hledisek, a to podle pořadí jejich významu (hierarchie), velikosti (rozsahu) cíle, časového hlediska, vztahu mezi cíli a obsahu cíle.

Podniky cestovního ruchu plní následující základní funkce: podnikatelská, ekonomická, organizační, environmentální, technická a sociální. Autoři člení podniky dle různých hledisek, například podle právní formy, podle sektorů a hospodářských odvětví, podle velikosti, podle rozsahu výkonnosti, podle rozsahu působnosti.

4 ZÁKLADNÍ PRINCIPY A PRÁVNÍ ASPEKTY ZALOŽENÍ PODNIKU, ČINNOSTI PODNIKU



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Studenti budou obeznámeni s jednotlivými principy fungování podniku. Budou umět specifikovat jednotlivé právní formy podnikání. Pozornost bude cílena také na vysvětlení procesu založení podniku a jednotlivé činnosti podniku obecně a v oblasti hotelnictví.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- identifikovat základní principy fungování podniku,
 - vymezit právní aspekty založení podniku,
 - charakterizovat jednotlivé činnosti podniku.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Princip dělení, princip rovnováhy, princip koloběhu, princip životních cyklů, princip evoluce dna, princip učení, princip etiky a poctivosti, fyzická osoba, právnická osoba, živnost, ohlašovací a koncesovaná živnost, korporace, veřejná obchodní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení, funkce (činnosti) podniku, prodejní, zásobovací, výrobní, personální, investiční, finanční, vědeckotechnická funkce, správa, ubytovací úsek, stravovací úsek.

4.1 Základní principy fungování podniku

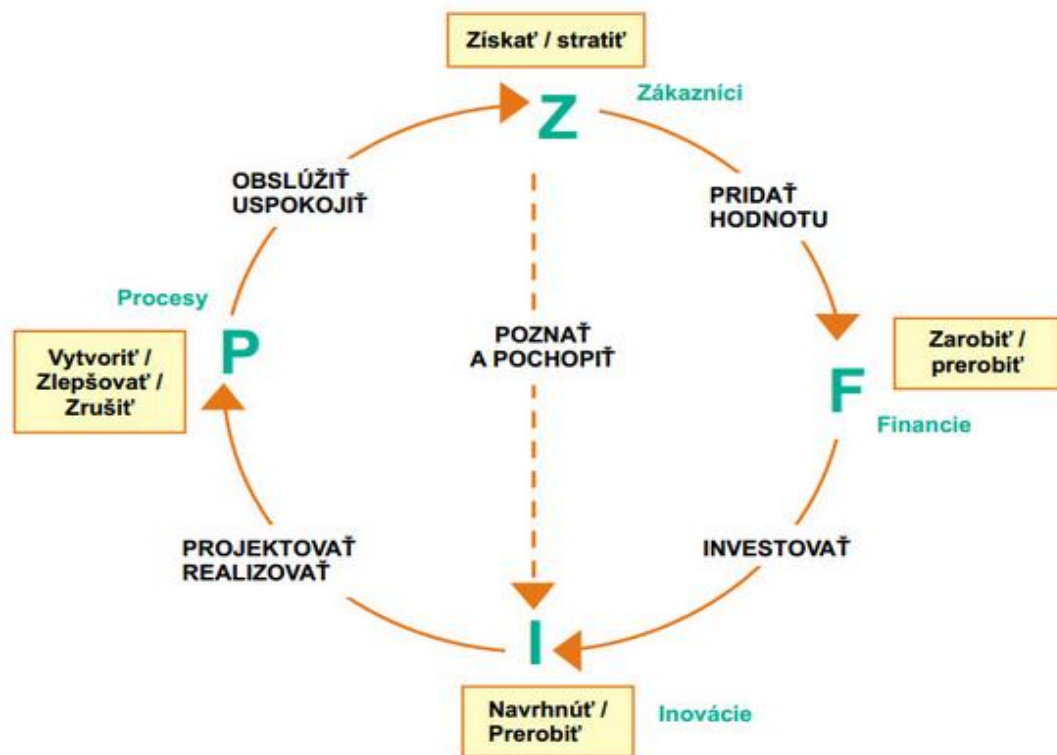
Košturiak (2012) tvrdí, že ekonomické a podnikové systémy se chovají jako živé organismy a platí v nich principy. V článku Principy v managementu v podnikání uvádí následující principy:

1. princip dělení,
2. princip rovnováhy,
3. princip koloběhu,
4. princip životních cyklů,

5. princip evoluce DNA,
6. princip učení,
7. princip etiky a poctivosti.

Princip dělení - na začátku vzniká buňka, firma, která se oddělí od své matky. Obvykle je postavena na novém nápadu, inovativní myšlence, nové přidané hodnotě, postupně roste. V určité fázi růstu je nutné definovat jasná organizační pravidla, standardy a směrnice. Firma postupně ztrácí inovativnost, byrokratizuje své postupy, stává se těžkopádnou a nepružnou, nakonec dochází k jejímu rozpadu na menší části.

Princip rovnováhy – v podnikových soustavách řízení je nutná rovnováha a její udržování. Na následujícím obrázku je znázorněna nejjednodušší soustava řízení podniku, která obsahuje minimální prvky na to, aby mohl podnik dlouhodobě fungovat. Rovnováha mezi prvky je základem fungování podniku. Není dlouhodobě udržitelné, aby si z obchodního vztahu více přivlastňoval vlastník podniku než zákazník, stejně však nemůže fungovat podnik, který je "otrokem" zákazníka. Podniky musí dodržovat i rovnováhu ke společnosti - nesmí podnikat na úkor životního prostředí, poškozování zdraví, morálky a vzdělávání. I ve společnosti platí, že úspěchu se nedosahuje na úkor druhých, že nejlepší řešení nejsou kompromisy, ale rovnováha postavená na hledání řešení výhra - výhra.



Obrázek 4: Soustava řízení podniku, její základní prvky a rovnováha mezi nimi

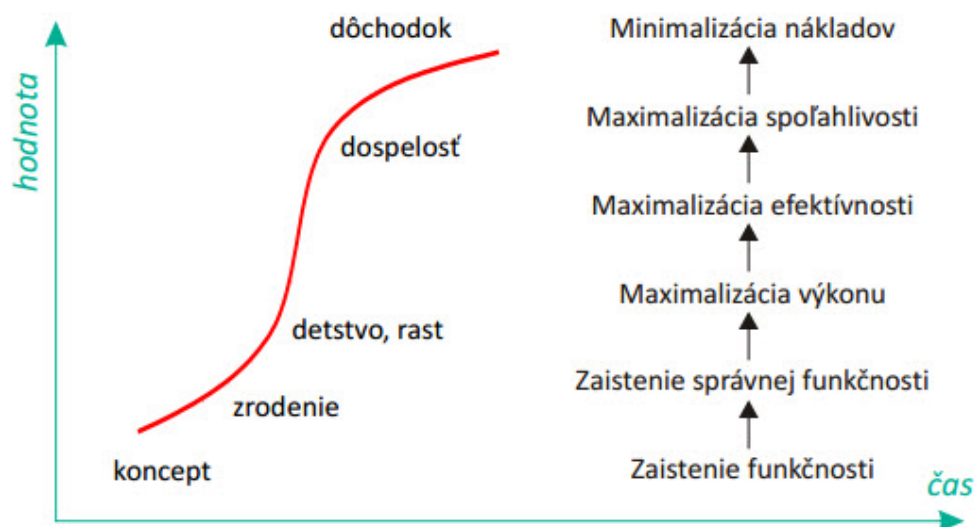
Zdroj: Košturiak, 2012.

Princip koloběhu - souvisí s uvedenými principy a má několik fází:

- 1. fáze – kontrola kvality výrobku,
- 2. fáze – kvalita přímo v procesu,
- 3. fáze – eliminace plýtvání mezi procesy a jejich synchronizace,
- 4. fáze – rozšířený proces, po úspěšném reengineeringu vnitřních procesů se důraz přesouvá na vnější prvky hodnotového procesu, po r. 2000 vznikají koordinované sítě dodavatelů a zákazníků, které jsou řízené internetem,
- 5. fáze (současnost) – dekonstrukce procesů, globální využívání zdrojů a outsourcingu; hlavní kompetencí firmy je koordinace modulárního rozptýleného procesu; vznikají dlouhodobé aliance; spolupráce uvnitř sítě doplňuje konkurenci mezi sítěmi,
- 6. fáze (budoucnost) – procesy v uzavřeném cyklu, Global Sourcing distribuuje a modularizuje nejen vnitřní, ale i rozšířený proces; firma se sama stává sítí, modulárním podnikem, který prochází cykly konstrukce a dekonstrukce podle měnících se podmínek globálních trhů.

Ukazuje se, že podniky budoucnosti budou pracovat v koloběhu - jejich výstupy budou zároveň vstupy (recyklace, čištění a znovu využívání odpadů, eko podnikání, re-manufacturing).

Princip životních cyklů (S křivky) - v podnicích fungují životní cykly, jejich poznání umožňuje lépe naplánovat změny sortimentu výrobků a změny v podnikových procesech. Na následujícím obrázku je tzv. S křivka, její poznání je důležité pro řízení inovací v podniku. Problém je v tom, že se S křivky zkracují a změny a nové S křivky je třeba plánovat již ve fázi růstu.



Obrázek 5: Soustava řízení podniku, její základní prvky a rovnováha mezi nimi

Zdroj: Košturiak, 2012.

Princip evoluce – DNA - zákony technické evoluce - principy, které platí při evoluci technických systémů a je možné podle nich predikovat směry dalšího vývoje a hledat inspiraci při jejich inovacích. G. Altschuller a J. Terninko definovali zákony evoluce technických systémů:

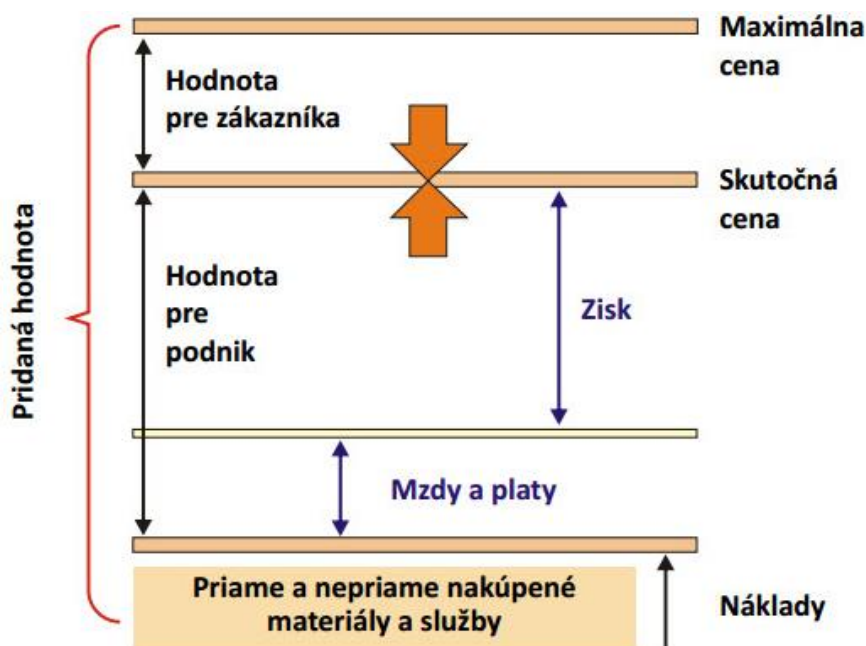
1. Technické systémy mají životní cykly v podobě S křivek.
2. Technické systémy ve svém vývoji zvyšují stupeň ideálnosti.
3. Systémy a jejich prvky se vyvíjejí nerovnoměrně, každý podsystém a prvek má svůj vlastní životní cyklus, který může brzdit vývoj celého systému.
4. Rostoucí dynamizace a nasazení polí - např. počítačové tiskárny apod.
5. Systém se vyvíjí nejprve tak, že zvyšuje svou komplexnost a následně se celý zjednodušuje integrací funkcí, komplexnost se snižuje.
6. Rostoucí koordinace a vyrovnávání rytmu jednotlivých prvků systému.
7. Přejít z makro do mikro úrovně - miniaturizace, nejdříve se zlepšuje celý systém a pak se přechází na mikro úroveň, využívají se stále menší prvky k dosažení požadované funkce.
8. Rostoucí regulovatelnost, samořízení systému a automatizace.

Strategie není vytyčování vizí, poslání a popisování akcí, je to soubor akcí, to, co děláme, ne co říkáme a plánujeme. Tak jako vzniká při reprodukci DNA v přírodě množství chyb a omylů a příroda je dokáže rychle opravit, podobně by se měla realizovat podniková strategie.

Princip efektivnosti a užitečnosti - říká, že právo na existenci mají pouze organismy, které plní určitou potřebnou funkci (mají zákazníka) a tu plní při vynaložení minimálních zdrojů. Následující obrázek ukazuje základní princip existence podniku - tvorbu hodnoty. Hodnota má dvě dimenze:

- hodnota pro zákazníka - kvalita, uspokojení potřeb, nízká cena,
- hodnota pro podnik - zisk.

Dlouhodobě fungující podniky jsou schopny konflikt mezi dimenzemi řešit svou efektivností (potřeby zákazníka se uspokojují při menším vynaložení zdrojů - eliminace plýtvání, štihlé procesy a jejich zlepšování) a zároveň jsou schopny nabídnout hodnotu, kterou jiní nenabízejí a zákazník je ochoten za ni zaplatit - inovace. Systémy a organismy, které nemají své zákazníky a jsou neefektivní, zahynou.



Obrázek 6: Hodnota pro zákazníka a hodnota pro podnik

Zdroj: Košturiak, 2012.

Princip učení - každý podnik má dvě základní funkce:

- Produkovat výrobky a služby, které mu umožňují vydělávat peníze, vytvářet zisk a rozvíjet firmu.
- Vytvářet znalosti, rozvíjet lidi, produkovat sebe sama - tato role je základem dlouhodobého zvládnutí úkolu číslo jedna.

Mnoho osob mluví o úspěšných podnikatelích, že měli štěstí. Skutečné štěstí je v trpělivosti a vytrvalosti, ve schopnosti učit se i na chybách druhých nebo svých. Společnosti Toyota nebo Baťa dokázali, že dlouhověkost firmy záleží hlavně na učení, vytváření, sdílení a kapitalizaci znalostí. Znalost není informace. Učení není rozmnožování informací veřejností, ale rozmnožování znalostí. Existují typické problémy v oblasti rozvoje lidského potenciálu:

- Lidem chybí proaktivita a schopnost přebírat odpovědnost.
- Management nemá čas vzdělávat se, posílá na školení a tréninky své podřízené.
- Manažeři se nevěnují rozvoji svých spolupracovníků, neučí, netrénují a nekoučují je.
- Pracovníci necítí potřebu učit se nové věci.
- Pracovníci navštěvují různá školení, ale v praxi nepoužívají metody, které se tam naučili.
- Lidé nejsou naučeni řešit problémy v týmech.
- Pracovníci si nepředávají své zkušenosti, vzájemně se neučí.

- Na pracovní pozice nejsou přesně definované požadované znalosti a způsob jejich ověřování.
- Mnozí pracovníci vykonávají práci, na kterou nemají dostatečné schopnosti, nebo práci, která je nebaví.
- Ve firmě chybí skuteční lídři a přirozené morální autority.
- Firma nemá interní trenéry, kouče a mentory.
- Lidem v podniku chybí vnitřní motivace, výzvy a příležitosti.

Většina podniků usiluje o zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti. Vynakládají velké finanční prostředky na nové technologie, změny v oblasti výrobků, obchodu, logistiky, výroby, organizace procesů apod. Velmi často se však podceňuje nebo nesprávně řeší ten nejdůležitější prvek podniku - lidé. Pracovníci podniku rozhodují v největší míře o schopnosti podniku řídit potřebné změny, přizpůsobovat se změnám okolí, inovovat nebo vytvářet a realizovat strategie. Lidé jsou dlouhodobá aktiva, získávají schopnosti, stroje se odepisují a ztrácejí hodnotu, hodnota lidí na druhé straně roste. Při rozvoji lidského potenciálu je důležité si uvědomit, že nejde jen o výběr a rozvoj správných lidí, ale hlavně o jejich správné propojení, namixování tak, aby dokázali spolupracovat a systematicky rozvíjet znalosti. Využití lidského potenciálu patří k nejhorsím formám plýtvání. Produktivní využití mnoha pracovníků ve výrobních i v nevýrobních oblastech je často pod 10 %.

Důležitým krokem je získání spolehlivého pracovníka. Pro posouzení jeho kvalit slouží assessment centra, která by měla prověřit pracovníky vzhledem k jejich kvalifikaci, odbornosti, zručnosti, schopnosti vést, ale i podřídit se, prověřit jejich zdravotní stav a v dnešní době i jakoukoli závislost. Podle získaných výsledků je pracovník zařazen na doškolení nebo přímo do pracovního procesu, kde se dále vzdělává a profiluje. Po každých 3 až 5 letech je formou jakési atestace vyhodnocován odborný růst osobnosti. Na základě výsledků je plánovaný další osobnostní rozvoj. Po cca 10 letech získává pracovník tolik zkušeností a znalostí, že se stává koučem pověřeným vedením jiných lidí. Velmi důležité je i to, že firmy neznají skutečnou hodnotovou orientaci svých pracovníků, jejich motivační faktory, skutečné schopnosti a oblasti zájmu. Klíčové schopnosti, které je potřeba rozvíjet v podnicích, jsou:

- dotahování věcí do konce - realizační schopnost XQ.
- schopnost zachytit problém, zjistit skutečnou příčinu a najít řešení.
- schopnost otevřeně pojmenovat problém, komunikovat a řešit konflikty bez kompromisů.
- schopnost týmově spolupracovat a vytvářet synergie.
- schopnost učit se nové věci, učit druhé, vytvářet znalosti a zkušenosti a předávat si je.
- schopnost vést a motivovat lidi.

Princip etiky a poctivosti - úspěchu v životě ani v podnikání se nedosahuje na úkor druhého člověka. Do jaké míry lidé uznávají takové základní principy, jako jsou poctivost, spravedlnost, soudnost, čestnost, upřímnost a důvěra, a budou podle nich harmonicky žít,

do takové míry budou na cestě k přežití a stabilitě. Vzdálení se těmto principům znamená rozpad a destrukci, říká jeden z nejvýznamnějších učitelů světového managementu Stephen Covey. Zlaté pravidlo má své vyjádření ve všech světových náboženstvích.¹

Jeden z nejvýznamnějších lídrů současného světového managementu Gary Hamel ve své poslední knize *The Future of Management* píše: "Moderní management přináší mnoho a mnoho si také na oplátku vzal a neustále bere. Možná, že nastává čas, abychom se na všechno podívali od základů znovu. Musíme se naučit koordinovat pracovní úsilí jednotlivců bez toho, abychom vytvářeli tíživou hierarchii pozorovatelů, pevnými ořezkami ovládat náklady, ale nepotlačovat představitelství lidí, musíme se naučit budovat organizace, v nichž se disciplína a svoboda vzájemně nevylučují.

4.2 Právní aspekty založení podniku

Mezi základní právní formy podnikání se řadí fyzická a právnická osoba.

Fyzická osoba

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.

Živnostenský zákon, § 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 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, jíž 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:

¹ A Kristus řekl: Jak byste chtěli, aby lidé jednali s vámi, tak vy jednejte s nimi, v tom je celý Zákon i Proroci. Taoisté říkají: považuj úspěch svého souseda za svůj úspěch a jeho neúspěch za svůj neúspěch. Čas jsou peníze a ten, kdo se zastaví, prohrává, tvrdí mnozí manažeři. Jedno japonské přísloví říká: Kdo jde pomalu, jde rychle. Jinými slovy, kdo se zastaví, poslouchá, cítí, pochopí principy, ten nemusí spěchat, protože jde po té správné cestě. Mahátma Gándhí mluví o sedmi věcech, které jsou nehodné a nedůstojné člověka - bezpracné získání bohatství, uspokojení ignorujíc svědomí, poznání nerespektující charakter, obchod bez morálky, věda bez humanity, uctívání bez oběti, politika bez principů.

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

Všeobecné podmínky provozování živnosti stanoví § 6 živnostenského zákona. Všeobecnými podmínkami provozování živnosti fyzickými osobami jsou:

- a) plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti,
- 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) 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 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 jsou **ohlašovací** (jsou provozovány na základě ohlášení) a **koncesované** (jsou provozovány na základě koncese). Mezi ohlašovací živnosti patří živnosti řemeslné, vázané a volné. Živnosti koncesované (§ 26) 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.

Oprávnění provozovat živnost (živnostenské oprávnění) 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), 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.

Zánik živnosti

Pokud osoba uvedená § 13 v odstavci 2 větě první, která oznámila podle odstavce 2 pokračování v provozování živnosti, se rozhodla nadále nepokračovat v provozování živnosti na základě živnostenského oprávnění zemřelého podnikatele, oznámí tuto skutečnost živnostenskému úřadu. Oprávnění pokračovat v provozování živnosti jí zanikne dnem doručení oznámení živnostenskému úřadu, a nepokračuje-li v provozování živnosti jiná oprávněná osoba podle odstavce 1, zanikne tímto dnem i živnostenské oprávnění zemřelého podnikatele. ... Právo pokračovat v provozování živnosti zanikne osobě, která oznámila pokračování v provozování živnosti podle věty druhé, nejpozději dnem vzniku vlastního živnostenského oprávnění nebo u ohlašovacích živností rozhodnutím živnostenského úřadu podle § 47 odst. 5 nebo 6 a u koncesovaných živností zastavením řízení nebo zamítnutím žádosti o koncesi. Živnostenské oprávnění zemřelého podnikatele zaniká marným uplynutím tříměsíční lhůty uvedené ve větě druhé nebo dnem zániku práva pokračovat v provozování živnosti poslední z pokračujících osob.

Zjistí-li živnostenský úřad, že zápis do živnostenského rejstříku na základě ohlášení byl proveden v rozporu se zákonem, zahájí řízení o zrušení příslušného živnostenského oprávnění. Řízení ukončí provedením nového zápisu a vydá nový výpis nebo vydá rozhodnutí o zrušení živnostenského oprávnění.

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

- a) podnikatel již nesplňuje podmínky podle § 6 odst. 1 písm. a) nebo b),
- b) nastanou překážky podle § 8, 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.

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.

Na základě oznámení podle odstavce 1 živnostenský úřad podle okolností případu změní rozhodnutí o udělení koncese, provede zápis změn do živnostenského rejstříku, vydá výpis nebo informuje podnikatele o provedeném zápisu nebo rozhodne o pozastavení provozování živnosti nebo o zrušení živnostenského oprávnění. Nesplní-li podnikatel oznamovací povinnost podle odstavce 1, a živnostenský úřad změnu údajů prokazatelně zjistí, zapíše ji bez zbytečného odkladu do živnostenského rejstříku.

Živnostenský úřad (§ 59) 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.

Právnícká osoba

Pojem právnícká osoba najdeme v následujících právních předpisech:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících,
- Zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev.

Právnícká osoba je vymezena v § 118 až 488 občanského zákoníku. Dle § 122 lze právníckou 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 právnícké osoby, předmět činnosti, jaký má právnícká 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 právníckou osobu přijetím stanov nebo uzavřením jiné smlouvy. Právnícká osoba vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku.

Za právníckou osobu lze jednat jejím jménem již před jejím vznikem. Kdo takto jedná, je z tohoto jednání oprávněn a zavázán sám; jedná-li více osob, jsou oprávněny a zavázány společně a nerozdílně. Právnícká osoba může účinky těchto jednání pro sebe do 3 měsíců od svého vzniku převzít. V takovém případě platí, že je z těchto jednání oprávněna a zavázána od počátku. Převezme-li je, dá dalším zúčastněným najevo, že tak učinila.

Právnícká osoba si tvoří orgány o jednom členu (individuální) nebo o více členech (kollektivní). Právnícká 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 rozhoduje o dobrovolném zrušení právnícké osoby její příslušný orgán. Po zrušení právnícké osoby se vyžaduje její likvidace, ledaže celé její jmění nabývá právní nástupce, nebo stanoví-li zákon jinak. Neplatí-li z právního jednání o zrušení právnícké 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 o obchodních společnostech a družstvech tvoří:

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

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) 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 právnická 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 zvlášť hlasují komplementáři a zvlášť 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), 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 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 téže 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 - se označuje jako akcie na jméno, zapisuje se do seznamu akcionářů, který vede společnost, vydala-li společnost zaknihované akcie, mohou stanovy určit, že seznam akcionářů je nahrazen evidencí zaknihovaných cenných papírů, údaje zapsané v seznamu akcionářů může společnost používat pouze pro své potřeby ve vztahu k akcionářům, akcie na jméno se převádí rubopisem, v němž se uvede jednoznačná identifikace nabyvatele.
- cenného papíru na doručitele - se označuje jako akcie na majitele; společnost může vydat akcie pouze jako zaknihovaný cenný papír nebo imobilizovaný cenný papír; to platí obdobně též pro změnu formy nebo podoby akcií, akcie na majitele je neomezeně převoditelná.

Zaknihované akcie jsou neomezeně převoditelné, ledaže stanovy jejich převoditelnost omezí. Na omezení převoditelnosti zaknihovaných akcií se použijí obdobně ustanovení omezení převoditelnosti akcií na jméno. Převod zaknihované akcie je vůči společnosti účinný, bude-li jí prokázána změna osoby vlastníka akcie výpisem z účtu vlastníka nebo dnem doručení či převzetí výpisu z evidence emise akcií podle zákona upravujícího podnikání na kapitálovém trhu.

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, s nimiž je spojeno právo na určitý úrok nezávisle na hospodářských výsledcích společnosti, se zakazují. S akciemi se zvláštními právy může být spojen zejména rozdílný, pevný nebo podřízený podíl na zisku nebo na likvidačním zůstatku, anebo rozdílná váha hlasů. S akciemi o stejné jmenovité hodnotě mohou být spojena různá zvláštní práva.

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 splácení 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 protinávry 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 kapitálu. 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. Zápisy, 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 dobytnost 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)

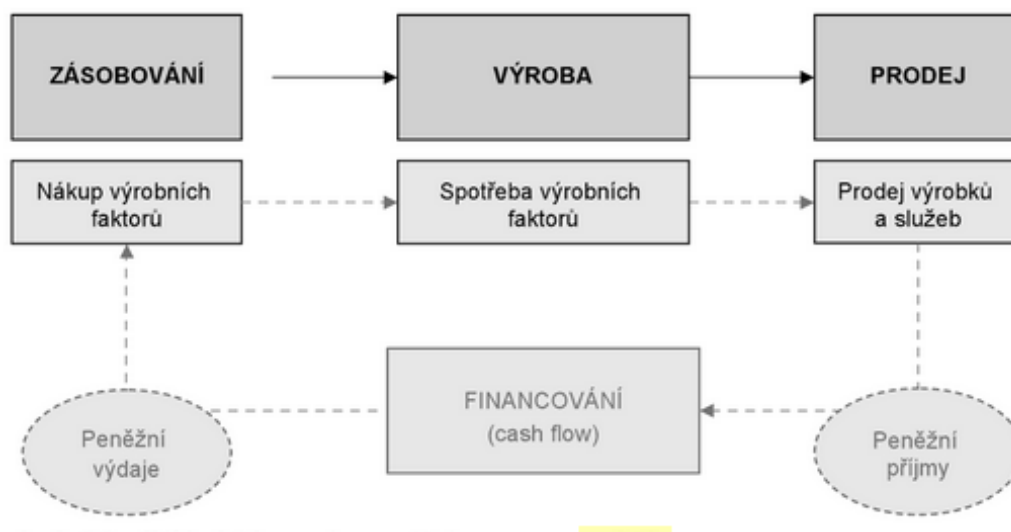
4.3 Činnosti podniku v oblasti hotelového průmyslu

Činnosti podniku

Každý podnik má stanoveny cíle, kterých chce dosáhnout. Tyto cíle uskutečňuje svou činností, která se liší podle charakteru podniku (zda se jedná o výrobní podniky nebo podniky poskytující služby), podle odvětví (např. průmyslové, stavební, obchodní, cestovního ruchu), podle velikosti (malé, střední, velké), podle vlastnictví, podle právní formy apod. Všechny činnosti jsou vzájemně propojeny a pro zajištění efektivního fungování podniku a dosažení cílů podniku je nezbytné, aby jednotlivé činnosti byly odpovědně zajišťovány. Provoz podniku v hotelovém průmyslu je tvořen řadou činností, přičemž každá činnost má pro fungování podniku určitou funkci, hovoříme o rozdělení podniku na jednotlivé funkční oblasti. Existuje celá řada pojetí, pokud jde o šíři funkcí, a klasifikaci podnikových činností.

Vochozka, Mulač a kol. (2012) rozeznávají prodejní, finanční, výrobní, personální, investiční, nákupní činnost, výzkum a vývoj a další. Primární funkční činnosti podniku zahrnují procesy, které bezprostředně souvisejí s naplňováním hlavního cíle podniku. Jednotlivé činnosti se musí vzájemně skloubit a účelně koordinovat po stránce věcné i finanční, viz následující obrázek. Mezi odvozené funkce oproti primární funkční činnosti podniku

řadíme všechny podnikové procesy, které podporují primární funkce a zajišťují jejich efektivní a plynulý chod. Jedná se zejména o zajištění potřebných pracovníků a investic pro naplnění cílů podniku, ale i činnosti administrativní a inovačně výzkumné.



Obrázek 7: Základní hmotné a peněžní procesy v podniku

Zdroj: Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 185

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.

Úkolem prodejní funkce je realizovat produkty. Tato funkce zahrnuje řadu činností (výzkum trhu, stanovení sortimentu produktů, cen, platebních podmínek, slev, volbu odbytých cest, vlastní prodej, propagaci, reklamu, servis, poradenskou činnost, public relations), tyto činnosti označujeme jako marketing. Dle Nečadové (2008) jsou při prodeji uskutečňovány následující činnosti:

- tvorba strategie a plánování prodeje,
- příjem zakázek a zakázkové řízení,
- kontakty se zákazníky,
- analýza prodeje,
- konkrétní distribuce,

- řízení zásob hotových výrobků a jejich skladování,
- balení a adjustace,
- předání příkazu k fakturaci.

Odbytové činnosti zahrnují:

- marketingové činnosti, jako je výzkum trhu, podpora prodeje výrobků,
- určování odbytových cest,
- plánování odbytu,
- operativní odbytové činnosti, styk s odběrateli,
- skladování výrobků,
- expedici a fakturaci,
- zajišťování obchodně technických služeb,
- evidenci a hodnocení odbytu.

Do zásobování v širším pojetí se zahrnuje pořízení surovin, materiálů, peněžního kapitálu, pracovních sil, služeb. Dle užšího pojetí patří do zásobování pouze pořízení surovin, materiálů, součástí, vč. jejich dopravy, příjmu, skladování a předávání do výroby. Organizace zásobování je dána charakterem podniku a závisí na velikosti podniku.

Výrobní činnost zahrnuje všechny podnikové funkce. V nejužším pojetí zahrnuje zhotovování výrobků (u nevýrobních podniků ji označujeme jako provozní funkci). V nejširším slova smyslu můžeme za výrobní činnost (výrobu) považovat působení na výrobní faktory (vstupy) tak, abychom dosáhly pokud možno co nejlepších výstupů, tj. statků, případně služeb. Výrobní činností podniku je vše, co s vlastní výrobou souvisí a ovlivňuje efektivnost podniku a úspěšnost výkonů podniku na trhu. Má také vliv na konkurenceschopnost podniku.

Úkolem personální činnosti je zajistit rozhodující výrobní faktor – pracovníky. Zahrnuje řadu činností: nábor a výběr pracovníků, zvyšování jejich kvalifikace, vytváření optimálních pracovních podmínek, vytváření účinného systému zainteresovanosti, sociální a kulturní péči o pracovníky atd.

Úkolem investiční činnosti je zajistit pro podnik potřebný dlouhodobý majetek, to vše se děje v úzké souvislosti s finanční funkcí, která zajišťuje potřebný kapitál. Rozhodování o investicích patří k nejdůležitějším manažerským strategickým rozhodováním v podniku, neboť na něm závisí budoucí vývoj podniku. Je tedy třeba dobře uvážit následující otázky (Nečadová, 2008):

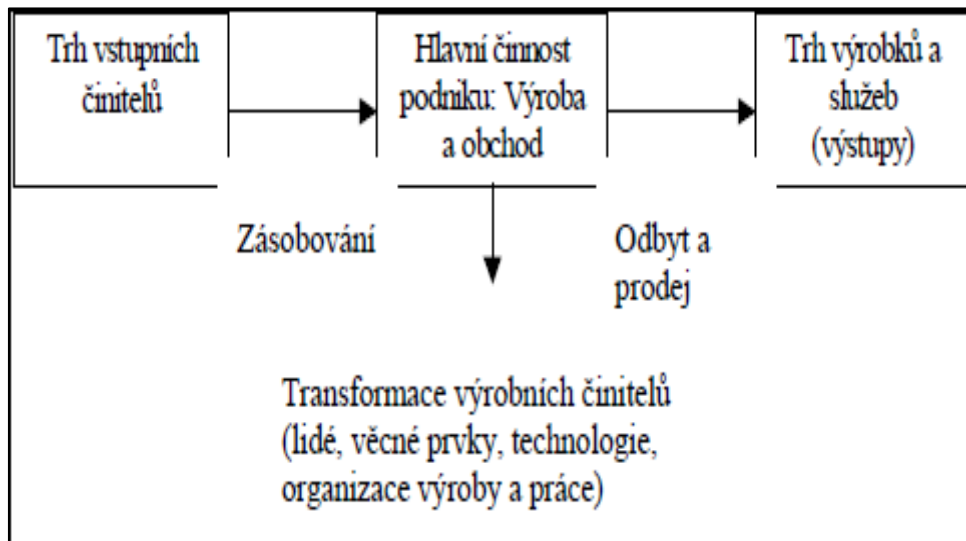
- Kolik budeme investovat?
- Do čeho budeme investovat?
- Kdy začneme investovat?
- Kde a jak začneme investovat?

Úkolem finanční činnosti je obstarání finančních prostředků (kapitálu). V širším smyslu zde zahrnujeme i mimořádné financování (při založení podniku, přeměně právní formy, sanaci, likvidaci), cílem je zajistit finanční rovnováhu podniku vč. optimální kapitálové struktury. Každá činnost, která probíhá v podniku, vyžaduje určité finanční zabezpečení (Nečadová, 2008). Procesy, které mají hmotný charakter, se projevují v určitém toku finančních prostředků, a to ve formě peněžních příjmů (jsou odrazem prodeje výrobků), nebo peněžních výdajů (představují finanční prostředky na základní výrobní faktory).

Vědeckotechnická činnost se zabývá i běžným zdokonalováním výroby a zdokonalováním poskytování služeb.

Správa se nazývá všeobecná správa nebo všeobecná administrativa. Zahrnuje rozmanité převážně administrativní činnosti, které zajišťují chod celého podniku, patří k nim organizace, plánování, řízení, právní oddělení, účetnictví, statistika, controlling, aj.

Charakteristiku **podnikohospodářských činností**, naplňujících hospodářskou funkci podniku, lze znázornit pomocí schématu, viz následující obrázek. Ten znázorňuje transformaci vstupů (materiálových, kapitálových, pracovních, informačních a dalších) na užitečné výstupy z podnikatelské činnosti prostřednictvím transformační funkce (Wagnerová a Matusíková, 2004). Cílem řízení **hospodářské činnosti** podniku je vyrábět účelné výrobky (mající odbyt) při maximální hospodárnosti ve vynakládání vstupů a zabezpečení účelné a účinné (tj. efektivní) úrovně všech podnikohospodářských činností.



Obrázek 8: Transformační funkce

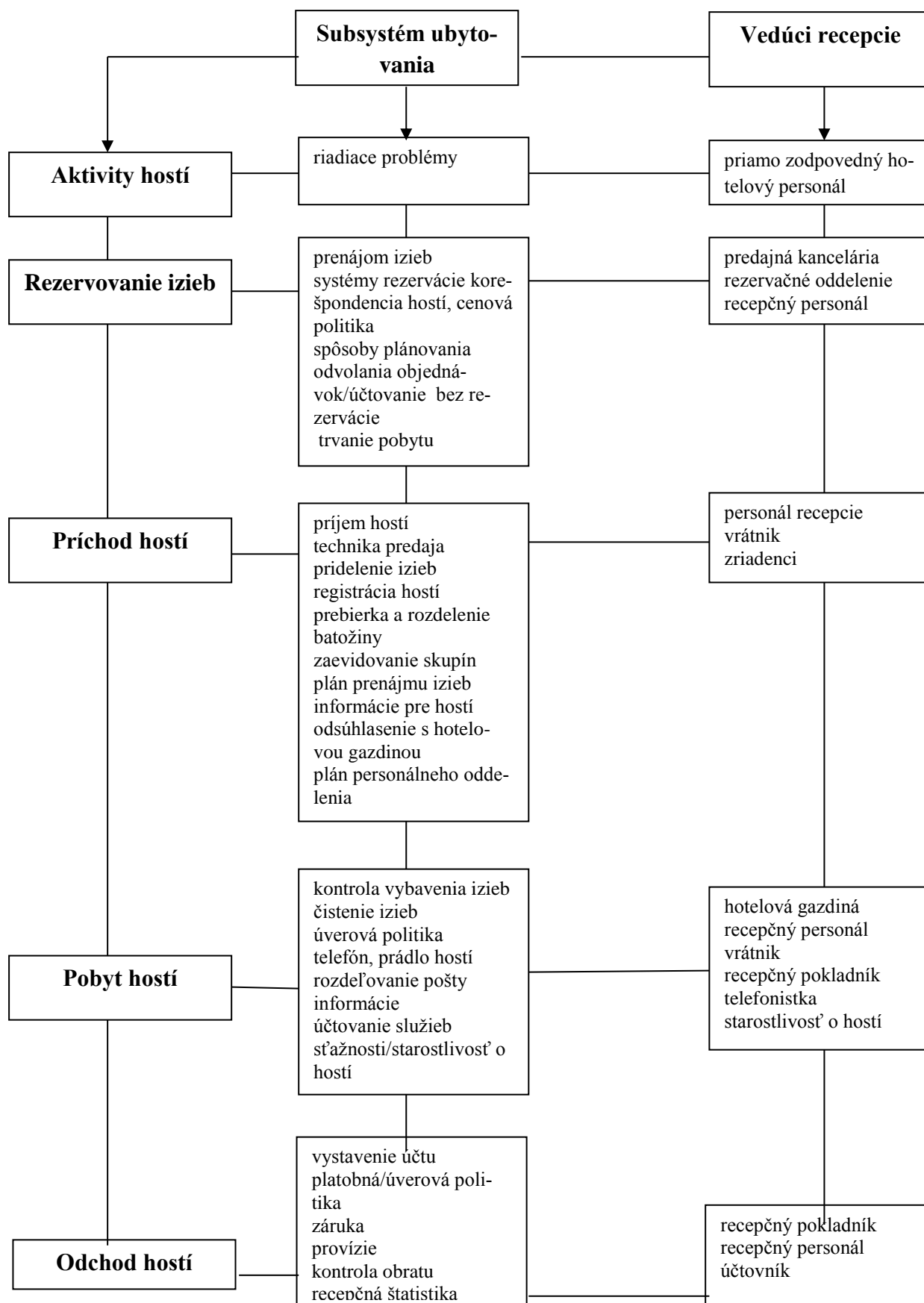
Zdroj: Wagnerová a Matusíková, 2004, s. 24

Koordinace činností v hotelích

V hotelích dochází ke koordinaci činností v jednotlivých subsystémech, a to v subsystému ubytování a subsystému stravování. Koordinaci jednotlivých činností lze vyjádřit dle Novacké (1994, s. 54) schématem, viz následující obrázek. Mezi hlavní okruhy činností **subsystému ubytování** patří rezervace pokojů, příchod hostů, jejich pobyt a odchod. 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.

Křížek a Neufus (2014) 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.

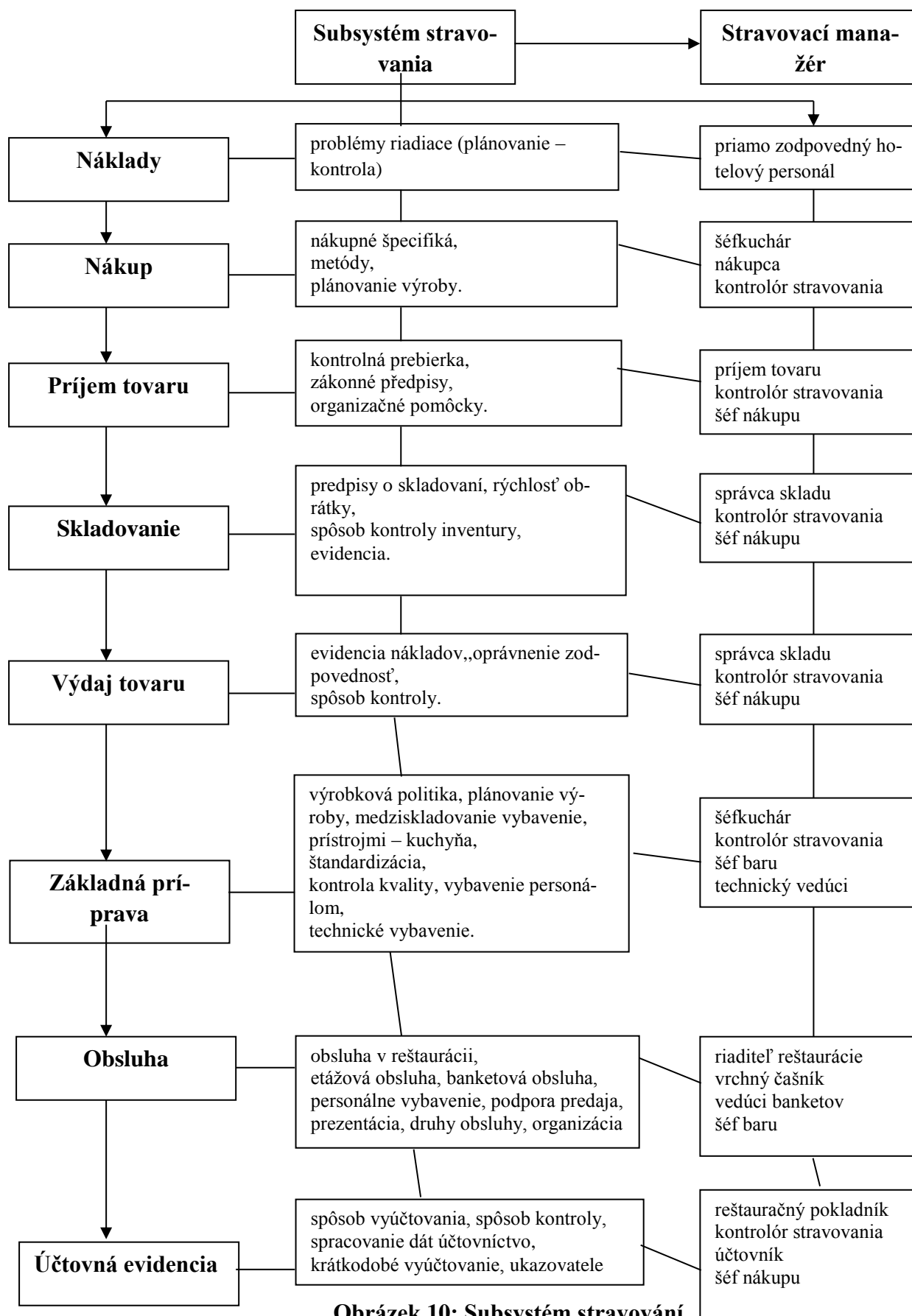


Obrázek 9: Subsystém ubytování

Zdroj: NOVACKÁ, 1994.

V **subsystému stravování** lze vytipovat 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 10: Subsystém stravování
Zdroj: NOVACKÁ, 1994.

4.4 Založení podniku

Pokud hodlá zakladatel/é založit podnik, musí nejprve zvážit jaké výrobky nebo služby chce poskytovat, zda má přístup k surovinovým a finančním zdrojům, jaké jsou možnosti odbytu, zvolit organizačně právní formu podnikání, apod. K tomu, aby mohl být výrobní proces realizován, je nezbytně nutné vytvořit určité **předpoklady**. Ty spočívají (Synek, Kislingerová a kol., 2010):

- a) ve věcných předpokladech podnikatelské činnosti:
 - zajištění potřebného počtu pracovních sil s odpovídající kvalifikací,
 - vytvoření takové majetkové báze, která zajistí nezbytnou výrobní kapacitu,
 - pořízení materiálu pro zajištění plynulosti výroby,
- b) v řídicích předpokladech:
 - vytvoření skupiny vrcholového řízení podniku,
 - zajištění výkonu základních funkcí managementu, tj. vytýčení cílů, plánování, rozhodování, realizace, analýza a kontrola,
 - vytvoření nástrojů řízení,
 - vymezení dělby pravomoci a odpovědnosti,
 - vytvoření adekvátní organizační struktury,
 - kontroly.

Zakladatel podniku si vytvoří dokument, tzv. zakladatelský projekt, jehož součástí je zakladatelský rozpočet. Ten slouží jednak pro samotného podnikatele, ale i pro investory, kteří mohou poskytnout finanční prostředky pro start podnikání. Podnikatel také může využít různé programy podpory rozvoje podnikání, které jsou zveřejňovány například na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva pro místní rozvoj, nebo je možné získat finanční zdroje z fondů Evropské unie.

Zakladatel podniku musí připravit strategické záměry, směřující dle Wagnerové a Matuškové (2004) zejména do následujících oblastí:

- vymežit předmět své činnosti, formulovat si své cíle, svou vizi,
- vyjasnit si potřebu finančních a jiných prostředků, resp. i jejich strukturu,
- zvážit své sociálně psychologické a odborné předpoklady pro podnikání,
- event. možnosti pro jejich doplnění,
- mít dostatek schopnosti, cílevědomosti a vlastně i chuti do podnikání.

Zakladatelský projekt by měl obsahovat dle Synka, Kislingerové a kol. (2010, s. 99) následující části:

- vymezení základních cílů podnikání,
- specifikace trhu, na který podnik vstupuje (velikost, podíl, konkurence, tuzemský x zahraniční, limity, bariéry),
- zvláštní výhody, které produkt nebo služba přinese, čím se bude lišit od konkurence,

- způsob založení podniku včetně uvedení míry angažovanosti zakladatele podniku,
- dlouhodobější výhled včetně definování finančních cílů,
- rozpočet zdrojů a potřeb včetně prokázání schopnosti případné cizí zdroje splácet,
- daňové zatížení (DPH, spotřební daň, daň z příjmu ...),
- pojištění podniku (majetkové, osob, apod.),
- životní prostředí (vliv na okolí, odpady a jejich likvidace,...)
- reference o osobě (osobách) zakladatele.

Postup při založení podniku (viz následující obrázek):

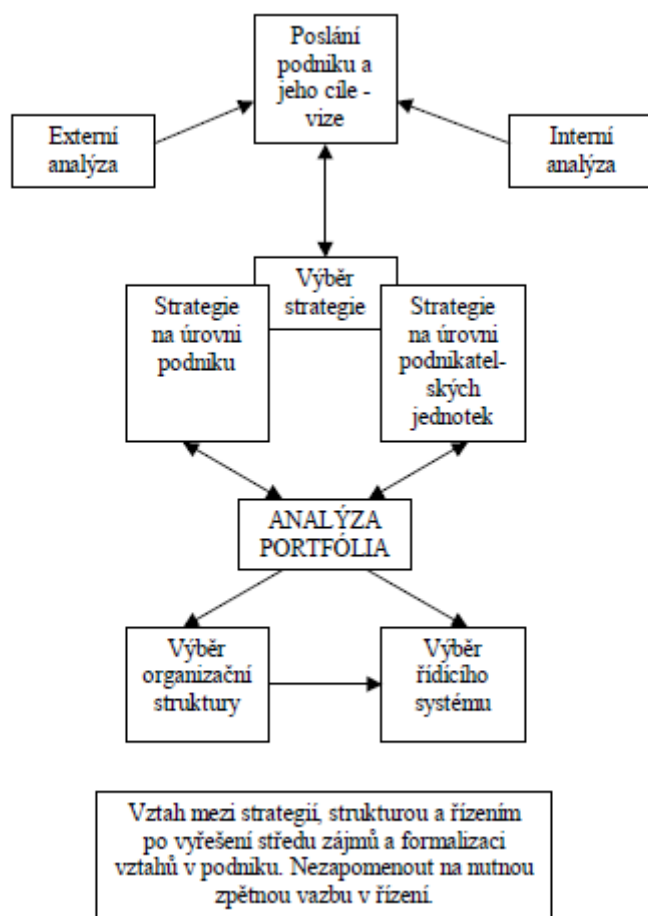
- zaměřit se na potřeby a prospěch zákazníka, na potřeby trhu,
- určení vize podniku, která musí v sobě naznačit specifické cíle a hlavní směr vývoje podniku,
- součástí formulace strategie je definice předmětu podnikání, volba organizačně právní formy, sídla podniku a systému jeho řízení,
- vymezená formulace v sobě obsahuje žádoucí způsob řízení a budoucí organizační politiku podniku.

Proces založení podniku člení Vochozka, Mulač a kol. (2012) do několika kroků:

1. definování podnikatelského záměru,
2. určení věcných a řídicích předpokladů,
3. zpracování podnikatelského projektu,
4. vlastní založení podniku.

Jaké mohou být problémy spojené se vznikem a fungováním podniku:

- nedostatek zkušeností,
- nedostatek finančních prostředků, příliš vysoké náklady na zahájení podnikání,
- problémy s tvorbou obchodní nebo výrobní strategie,
- podcenění doby vhodné pro založení podniku,
- důsledky příliš rychlého rozvoje,
- neznalost ekonomiky a účetnictví podniku,
- špatná volba místa podnikání,
- špatná personální politika.



Obrázek 11: Postup při tvorbě a založení podniku a tvorbě jeho strategie

Zdroj: Wagnerová a Matusíková, 2004, s. 34

SHRNUTÍ KAPITOLY



Ekonomické a podnikové systémy fungují na základě následujících principů: princip dělení, rovnováhy, koloběhu, životních cyklů, evoluce DNA, učení, etiky a poctivosti. Pokud hodlá osoba založit podnik v oblasti hotelového průmyslu, vychází z právních předpisů a může podnikat buď jako fyzická nebo právnická osoba. Dle živnostenského zákona může osoba provozovat živnost, a to ohlašovací nebo koncesovanou. Podle zákona o obchodních společnostech a družstvech rozlišujeme veřejnou obchodní společnost, společnost (osobní společnost), společnost s ručením omezeným, akciovou společnost (kapitálová společnost), evropskou společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.

Každý podnik realizuje prodejní, finanční, výrobní, personální, investiční, nákupní činnosti, výzkum, vývoj a další. Primární funkční činnosti podniku zahrnují procesy, které bezprostředně souvisejí s naplňováním hlavního cíle podniku. Mezi odvozené funkce podniku řadíme všechny podnikové procesy, které podporují primární funkce a zajišťují jejich efektivní a plynulý chod, tj. zajištění potřebných pracovníků a investic pro naplnění cílů podniku, ale i činnosti administrativní a inovačně výzkumné.

V hotelích dochází ke koordinaci činností v jednotlivých subsystémech, a to v subsystému ubytování a subsystému stravování. Mezi hlavní okruhy činností subsystému ubytování patří rezervace pokojů, příchod hostů, jejich pobyt a odchod. Do subsystému stravování patří hlavní činnosti: plánování výroby, tvorba operativního výrobního plánu, organizace výroby, organizace práce ve výrobě, realizace výroby formou prodeje a organizace spotřeby, poskytování informací pro marketing.

K založení podniku je nutné vytvořit věcné a řídicí předpoklady. Zakladatel vytvoří zakladatelský projekt, který by měl obsahovat cíle podnikání, specifikaci trhu, zvláštní výhody, způsob založení podniku, dlouhodobější finanční výhled, rozpočet zdrojů a potřeb, daňové zatížení, pojištění, oblast životního prostředí a reference o osobě zakladatele. Proces založení podniku zahrnuje definování podnikatelského záměru, určení věcných a řídicích předpokladů, zpracování podnikatelského projektu a vlastní založení podniku.

5 FORMY PODNIKATELSKÝCH STRUKTUR V GASTRONOMII, HOTELNICTVÍ A LÁZEŇSTVÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Podniky, které provozují gastronomické služby, hotelové služby a služby lázeňského typu, tvoří významnou složku světových ekonomik i hospodářství jednotlivých států. V některých oblastech tvoří hlavní zdroj příjmů obyvatel. V následující kapitole se studenti dozvědí základní informace z oblasti podnikatelských struktur, počtu podniků provozujících svou činnost ve vybraných odvětvích cestovního ruchu.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- charakterizovat podnikatelskou strukturu v ČR,
- stručně představit formy podnikatelských struktur ve vybraných odvětvích cestovního ruchu.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Podnik, podnikatelské subjekty, struktura, gastronomie, hotelnictví, lázeňství.

5.1 Podnikatelská struktura v ČR

Cestovní ruch je mnohostranným odvětvím, které zahrnuje zejména dopravu, turistická zařízení poskytující ubytování, stravování a lázeňské služby, další infrastrukturu cestovního ruchu, služby cestovních kanceláří, průvodcovské služby, turistický informační systém a další služby spojené s tzv. doprovodnými programy. V cestovním ruchu působí jak soukromý, tak veřejný sektor. Odvětví cestovního ruchu také pozitivně ovlivňuje řadu dalších odvětví a sektorů jako jsou zejména doprava, obchod, stavebnictví, bankovníctví, telekomunikace, kultura, sport a řadu dalších odvětví.

V ČR na konci roku 2014 působilo celkem 2 375 752 podnikatelů, což je oproti roku 2013 nárůst o 30 911. Hlavní podíl na zvýšení mají právnické osoby, jejichž počet poprvé

v historii překonal hranici 400 tisíc. K poslednímu dni roku 2014 jich ministerstvo registrovalo 400 827, což je oproti Silvestru 2013 o 21 743 podnikatelů – právnických osob více. Fyzických osob – podnikatelů pak přibýlo 9 168 a celkově jich v Česku působilo 1 974 925. V porovnání s předchozími lety se meziroční nárůst počtu podnikatelů zvýšil. V roce 2012 totiž přibýlo „jen“ 25 tisíc podnikatelů a o rok později 26 tisíc podnikatelů. Za první pololetí roku 2015 působilo v Česku 2 049 981 živnostníků. Jiná data poskytuje Česká správa sociálního zabezpečení (ČSSZ), která uvádí, že k poslednímu dni roku 2015 vykonávalo svoji podnikatelskou činnost v České republice 975 952 živnostníků. Tento rozdíl je způsoben odlišnou metodikou. Pokud jsou data o živnostnících čerpána ze Živnostenského rejstříku a Českého statistického úřadu, tak se sem nedostávají podrobnosti o přerušení živnostenské činnosti.

Pro podnikání v cestovním ruchu v ČR jsou typické malé a střední podniky, s nejčastějším počtem zaměstnanců do 19 osob. Jedná se jak o fyzické, tak i právnické osoby, které podnikají zejména v oblastech „Ubytování, stravování a pohostinství“. V roce 2015 u právnických osob, které podnikali v oblasti „Ubytování“, byla nejvíce zastoupena obchodní společnost, akciová společnost, družstva a ostatní právní a organizační formy, zejména zahraniční osoby. Ve stejném roce u právnických osob, které podnikali v oblasti „Stravování a pohostinství“ byla nejvíce zastoupena také obchodní společnost, akciová společnost, ostatní právní a organizační formy, zejména zahraniční osoby a družstva.

V roce 2014 bylo v odvětví cestovního ruchu v ČR zaměstnáno 225 283 osob, v tom podle pohlaví bylo zaměstnáno na 105 795 mužů a 119 488 žen. Od roku 2008, kdy dosáhl počet zaměstnaných osob v cestovním ruchu 241 236, došlo ke každoročnímu poklesu. Nejvíce osob v roce 2014 bylo zaměstnáno v odvětví „Restaurace a podobná zařízení“, a to celkem 67 024 osob. Mezi další odvětví cestovního ruchu s nejvyšším počtem zaměstnanců řadíme „Hotely a podobná zařízení“. V tomto odvětví v roce 2014 bylo zaměstnáno celkem 38 826 osob. Za nimi následují odvětví cestovního ruchu „Osobní železniční doprava“ s počtem 13 377 zaměstnaných osob a „Cestovní agentury a podobná zařízení“ s počtem 12 075 zaměstnaných osob.

Podíl cestovního ruchu na celkové zaměstnanosti se v roce 2014 pohyboval kolem 4,41 %. Došlo také k poklesu tohoto ukazatele od roku 2010. V roce 2010 se podíl cestovního ruchu na celkové zaměstnanosti pohyboval kolem 4,66 %. Aktuální souhrnné ukazatele zaměstnanosti v cestovním ruchu v ČR v jednotlivých letech lze najít na stránkách Českého statistického úřadu.

5.2 Formy podnikatelských struktur ve vybraných odvětvích cestovního ruchu

Podle Berky (2014) má podnikání v hotelnictví a gastronomii mnoho společných znaků jako ostatní podnikatelské činnosti, ale v některých oblastech má také určité odlišnosti. 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. Podnikatelské subjekty v hotelnictví zahrnují jednak stravovací služby, dále pak společenské a zábavní služby, ubytovací a hotelové služby, cateringové služby. Nesmíme zapomenout ani na oblast lázeňství, která poskytuje lázeňské služby, které tvoří jak základní lázeňské služby (lékařské a léčebné, ubytovací, stravovací a společensko-kulturní), tak i doplňkové služby (léčebná kosmetika, manikúra, pedikúra, prodej pohlednic apod.)

Podle Smetany a Krátké (2009) jsou stravovací služby spojeny s hromadnou výrobou, prodejem a spotřebou pokrmů a nápojů pro velké skupiny obyvatelstva, která je uskutečňována mimo domácnost. Jsou to procesy, které jsou značně náročné na materiální zabezpečení, personální zajištění a na organizaci práce. Je nutné disponovat dostatečnými prostory určenými ke konzumaci a dalším službám. Výroba jídel je většinou časově spojena s jejich konečnou spotřebou. Pokrmy musí být spotřebovány v době, která je ke spotřebě určena.

Služby ve stravování mohou být zajišťovány několika formami, podle nichž je můžeme dělit na:

- restaurační,
- závodní,
- školní,
- ústavní.

Základní rozdělení hostinských zařízení restauračního typu dle statistické metodiky Evropské unie do kategorií, je následující:

- **Restaurace** - Pro tuto kategorii hostinských provozoven je dominantní prodej pokrmů s možností zakoupení nápojů a možnost různých forem společenské zábavy. Jedná se zejména o následující druhy provozoven:
 - restaurace,
 - samoobslužné restaurace (jidelny),
 - rychlé občerstvení, ryby, hranolky,
 - železniční jídelní vozy a jiná zařízení pro přepravu cestujících.
- **Bary** - Pro tuto kategorii hostinských provozoven je dominantní prodej nápojů s možností různých forem společenské zábavy. Je možno též prodávat výrobky studené kuchyně, cukrářské výrobky, podle místních podmínek teplé pokrmy, zejména minutkového charakteru. Jedná se zejména o následující druhy provozoven:
 - bary,
 - noční kluby,
 - pivnice,
 - vinárny, kavárny, espressa.

K 31. 12. 2015 působilo v odvětví cestovního ruchu „*Stravování a pohostinství*“ celkem 122 809 subjektů, z toho fyzických osob bylo 108 419 a právnických osob 14 390. Z pohledu právnických osob byla nejvíce zastoupena obchodní společnost s počtem 13 970 subjektů, akciová společnost s počtem 196 subjektů. Ostatní právní a organizační formy, zejména zahraniční osoby tvořilo 198 subjektů a družstva 26 subjektů. Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních poskytovalo celkem 121 401 subjektů, poskytování cateringových a ostatních stravovacích služeb se věnovalo 486 subjektů a pohostinství provozovalo 895 subjektů.

V roce 2014 působilo ve stejném odvětví cestovního ruchu v ČR celkem 122 304 subjektů, z toho fyzických osob 109 000 a právnických osob 13 304. Z právnických osob byla nejvíce zastoupena obchodní společnost s počtem 12 886 subjektů, akciová společnost s počtem 198 subjektů. Ostatní právní a organizační formy, zejména zahraniční osoby tvořilo 198 subjektů a družstva 22 subjektů. Ve stejném roce poskytovalo stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních celkem 120 953 subjektů, poskytování cateringových a ostatních stravovacích služeb se věnovalo 463 subjektů a v pohostinství působilo 857 subjektů.

Ubytovací a hotelové služby poskytují přechodné ubytování mimo domov. S těmito službami jsou spojeny další služby, které host požaduje, např. stravování, praní prádla, žehlení apod. Hotelnictví je nedílnou součástí služeb cestovního ruchu a je nazýváno hotelovým průmyslem. Hotelový průmysl představuje soubor zahrnující výstavbu, řízení a organizaci hotelů, budování hotelových řetězců, včetně poskytování dalších doplňkových služeb. Ubytovací služby bývají zajišťovány v ubytovacích zařízeních různého druhu a kategorie. Ubytovací zařízení se provozují na základě živnosti. Budete-li chtít provozovat ubytování bez stravování (turistické ubytovny, kempy, chatové osady, bytové domy, rodinné domy, stavby pro individuální rekreaci apod.), pak bude stačit živnostenský list na "ubytovací služby".

K 31. 12. 2015 působilo v odvětví cestovního ruchu „*Ubytování*“ celkem 14 682 subjektů, z toho fyzických osob 11 264 a právnických osob 3 418. Z právnických osob byla nejvíce zastoupena obchodní společnost s počtem 3 106 subjektů, akciová společnost s počtem 242 subjektů, ostatní právní a organizační formy, zejména zahraniční osoby tvořilo 47 subjektů a družstva 22 subjektů. Ubytování v hotelích a podobných ubytovacích zařízeních provozovalo 2 949 subjektů, rekreační a ostatní krátkodobé ubytování 2 237 subjektů, kempy a tábořiště 141 subjektů, ostatní ubytování provozovalo 3 610 subjektů.

V roce 2014 působilo ve stejném odvětví cestovního ruchu v ČR celkem 14 503 subjektů, z toho fyzických osob 11 152 a právnických osob 3 351. Z právnických osob byla nejvíce zastoupena obchodní společnost s počtem 3 032 subjektů, akciová společnost s počtem 246 subjektů, ostatní právní a organizační formy, zejména zahraniční osoby tvořilo 48 subjektů a družstva 24 subjektů. Ubytování v hotelích a podobných ubytovacích zařízeních provozovalo 3 049 subjektů, rekreační a ostatní krátkodobé ubytování 2 345 subjektů, kempy a tábořiště 143 subjektů, ostatní ubytování provozovalo 3 938 subjektů. Více informací o podnikatelských strukturách se lze dozvědět ze stručné analýzy

podle Registru ekonomických subjektů ČSÚ a ze stránek Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR.

Lázeňství představuje souhrn činností a jednání ekonomického charakteru, jejichž funkcí je dosažení co nejlepších ekonomických výsledků za použití co nejnižších provozních nákladů. Poslední rovínou tvoří sociálně-politický systém, jehož podstatou je poskytování lázeňské péče občanům na základě doporučení ošetřujícího lékaře. Vedle základní služby, kterou je lázeňská péče, jsou v lázních poskytovány i služby ubytovací, stravovací a celá řada jiných doplňkových služeb jako jsou kulturní, společenské a sportovní služby, které tvoří podstatnou část nabídky cestovního ruchu v lázeňských místech. Tvoří je například promenádní koncerty, společenské akce, hudební festivaly, taneční zábavy, výlety do míst v okolí apod.

Mezi lázeňská ubytovací zařízení, která provozují svou činnost na území ČR, můžeme zařadit: lázeňskou léčebnu, kliniku, sanatorium, lázeňský hotel, lázeňský dům, penzion, wellness hotel a další. Z důvodu neaktuálních dat na internetových stránkách Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR za poslední 2 roky, jsou poslední aktuální data z roku 2013. V roce 2013 bylo v ČR evidováno 85 poskytovatelů lázeňské léčebně rehabilitační péče (dále jen lázeňské péče), kteří disponovali celkem 24 840 lůžky. Přibližně 12 % lůžkové kapacity patřilo lázním zřizovaným centrálními orgány, tj. Ministerstvem zdravotnictví a Ministerstvem obrany ČR. Jedny lázně provozovalo město a zhruba 87 % kapacity spravovali jiné právnické osoby nebo fyzické osoby.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Cestovní ruch je mnohostranným odvětvím, které zahrnuje zejména dopravu, turistická zařízení poskytující ubytování, stravování a lázeňské služby, další infrastrukturu cestovního ruchu, služby cestovních kanceláří, průvodcovské služby, turistický informační systém a další služby spojené s tzv. doprovodnými programy. V cestovním ruchu působí jak soukromý, tak veřejný sektor.

Pro podnikání v cestovním ruchu v ČR jsou typické malé a střední podniky, s nejčastějším počtem zaměstnanců do 19 osob. Jedná se jak o fyzické, tak i právnické osoby, které podnikají zejména v odvětvích cestovního ruchu „Ubytování, stravování a pohostinství“. Podnikání v hotelnictví a gastronomii je náročné na finanční kapitál a jeho návratnost je delší. Podnikatelské subjekty v hotelnictví zahrnují jednak stravovací služby, dále pak společenské a zábavní služby, ubytovací a hotelové služby, cateringové služby. Nesmíme zapomenout ani na oblast lázeňství, která poskytuje lázeňské služby, které tvoří jak základní lázeňské služby, tak i doplňkové služby.

6 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Podnikatelský plán je nazýván podnikatelským záměrem nebo také podnikatelským projektem a budeme se mu věnovat v této kapitole. Studenti se seznámí s úkoly podnikatelského plánu, zásadami pro zpracování a také s jeho obsahem. Součástí podnikatelského záměru je zakladatelský rozpočet, a proto bude popsána i jeho struktura.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat podnikatelský záměr a specifikovat jeho obsah,
- charakterizovat zásady pro jeho zpracování,
- popsat strukturu zakladatelského rozpočtu.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Podnikatelský záměr, podnikatelský plán, podnikatelský projekt, reálnost, proveditelnost, srozumitelnost, popis výrobků, odvětví trhu a konkurence, plán marketingu, plán výzkumu a vývoje, plán výroby, finanční plán.

6.1 Podnikatelský záměr, jeho úkoly, zásady, principy a funkce

Podnikatelský plán, který je často také nazýván podnikatelským záměrem, případně podnikatelským projektem je základním dokumentem plánování, když je nutno si uvědomit, že plánování vlastně zpracovává a rozpracovává výhledy podniku do budoucnosti, zabývá se účelem podnikání, možnostmi zdrojů a také se zabývá a naznačuje očekávané výsledky podnikání (Nečadová, 2008). Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější a vnitřní faktory související se založením i chodem podniku (Koráb, Peterka a Režňáková, 2008). Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související s podnikáním firmy (Veber a Srpová, 2005). Podnikatelský plán je nepostradatelnou součástí při budování úspěšné firmy. Slouží k vyjasnění, kde jsme a kam směřujeme. Prostřednictvím podnikatelského plánu si ověříme jeho realizovatelnost. Podnikatelský záměr:

- je výsledek podnikatelské strategické volby, který vznikl zpravidla z několika možných variant,
- je formou komunikace s okolím, měl by okolí přesvědčit o přednostech podniku,
- je plánovací nástroj pro stanovení a usměrnění výroby, prodeje, výzkumu vývoje nových výkonů, zásobování materiálem, lidskými zdroji, finanční činnost a organizaci a řízení podniku,
- je postaven na odhadech, prognózách a předpokladech,
- jeho východiskem je představa o výši zisku, míře zhodnocení vloženého kapitálu,
- jeho části představují věcné části podnikového plánování,
- je taktickým plánem činnosti a podkladem pro získávání potřebného kapitálu.

Podnikatelský plán je dle Synka, Kislingerové a kol. (2010), Nečadové (2008) taktickým plánem činnosti a současně je i prostředkem pro získávání potřebného kapitálu. Z toho vyplývají dvě **základní úlohy** podnikatelského plánu:

- úloha externí, kdy podnikatelský plán je jakýmsi nástrojem vztahu a potažmo i komunikace s okolím, např. s investory, věřiteli, ostatními podniky, bankami, apod.,
- úloha interní, spočívá ve skutečnosti, že podnikatelský plán má určité nástroje v oblasti plánování, případně řízení podniku.

Pawliczek, Matusiková a Stelmach (2013) uvádí, že podnikatelský plán svým posláním naplňuje dvě základní funkce: interní funkci (vnitrofiremní) a externí funkci.

Uživatelé podnikatelského záměru mohou být také externí subjekty jako například: banky, úřady a obchodní partneři.

Vochozka, Mulač a kol. (2012) hovoří o podnikatelském projektu, který je formalizovaným dokumentem, jehož cílem je komplexní zhodnocení uvažovaného záměru. Podnikatelský projekt definuje tyto oblasti:

- zdroje (materiálové, lidské, finanční),
- cíle podnikání,
- rizikové faktory,
- konkurenční výhody a nevýhody,
- cílové trhy a skupiny zákazníků,
- právní formu,
- organizační strukturu.

Uvedené náležitosti jsou zahrnuty do studie proveditelnosti, ta projekt zevrubně hodnotí po věcné stránce. Jejich finanční dopady se promítnou do zakladatelského rozpočtu, blíže viz dále.

Proč zpracovat podnikatelský záměr?

Zpracovat podnikatelský záměr je nezbytné například pro majitele, manažery, investory. Koráb, Peterka a Režňáková (2008) zdůrazňují, že podnikatelské plány mají největší uplatnění v následujících obdobích:

- **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.

Zásady a principy pro zpracování podnikatelského záměru

Při zpracování podnikatelského záměru je potřeba dodržovat určité zásady a požadavky. Podnikatelský plán by měl být dle Vebera a Srpové (2005):

- Srozumitelný – při sestavování podnikatelského plánu je vhodné vyjadřovat se jednoduše.
- Logický – myšlenky či závěry obsažené v plánu je třeba uvést stručně.
- Jednoduchý, stručný a přehledný – neměli bychom zacházet do technických a technologických detailů, jeho délka by neměla přesahovat padesát strojových stránek.
- Pravdivý a reálný – pravdivost uváděných údajů a reálnost predikovaného vývoje by měla být samozřejmostí, je důležité, abychom nezveličovali důležitost našeho projektu.
- Respektující rizika – podnikatelský plán je o budoucnosti. Respektování rizik, identifikace rizik a návrh na jejich eliminaci či zmírnění zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu.
- Inovativní – musí prokázat, že podnik přináší unikátní přidanou hodnotu pro zákazníka, že daný produkt nebo služba bude uspokojovat potřeby zákazníků lépe než naše konkurence.

Veber, Srpová a kol. (2012) uvádí pět zásad pro zpracování podnikatelského plánu:

- srozumitelnost,
- logika,
- stručnost,
- skutečnost a reálnost,
- uvědomění si rizika.

V podnikatelském záměru by měly být dle Kislingerové (2001) respektovány základní **principy strategického myšlení**, ke kterým patří:

- princip variantnosti – aby byl podnik připraven na nejpesimističtější i na nejoptimističtější variantu budoucího vývoje (3 – 10 let),
- princip kompatibility – v případě zásadní změny musí být podnik připraven přejít např. k jinému segmentu poptávky,
- princip permanentnosti – průběžné aktualizace ve vazbě na probíhající vnější a vnitřní změny,
- princip vědomí práce s rizikem – nejistota trvale provází podnikání a musí být zohledněna i v podnikatelském záměru, riziko lze zvládnout jednak systematickým studiem informací a jednak variantností řešení,
- další principy, které tvoří nedílnou součást strategického řízení.

Funkce podnikatelského záměru

Podnikatelský plán plní několik funkcí, a proto by dle Kučerové, Strašíka a Šebové (2010) měl podnikatel věnovat pozornost kvalitě jeho zpracování. K funkcím podnikatelského plánu patří:

- komunikační – jeho prostřednictvím podnikatel komunikuje s investory a bankovními institucemi, ale i s budoucími zaměstnanci a zákazníky,
- dokumentační – dokumentuje pomocí ekonomických údajů a finančních ukazatelů perspektivnost realizace podnikatelského plánu,
- kontrolní – je nástroj kontroly realizace záměru a plánu v reálné praxi, umožňuje korigovat vývoj podniku.

Zakladatelský rozpočet

Cílem zakladatelského rozpočtu je definování množství finančních zdrojů na zahájení podnikání, stanovení možností financování podnikání, předpoklad finančního vývoje v dalším období. Zdroje budou sloužit k úhradě administrativních poplatků spojených se založením podniku a vytvořením předpokladů výroby nebo poskytování služeb.

Strukturu zakladatelského rozpočtu uvádí Vochozka, Mulač a kol. (2012):

1. plánovaná rozvaha podniku ke dni založení,
2. plánované výkazy zisku a ztráty na zvolené období (často 5 let),
3. plánované rozvahy k posledním dnům jednotlivých období,
4. plánované výkazy cash flow.

Zakladatelský rozpočet se sestavuje před zahájením podnikání a skládá se ze tří základních částí:

1. rozpočet potřebného majetku a zdrojů jeho krytí – jde v podstatě o sestavení plánované počáteční rozvahy,
2. rozpočet výnosů, nákladů a hospodářský výsledek většinou za první rok podnikání – představuje plánovanou výsledovku,
3. rozpočet rozdělení zisku, posouzení výhodnosti podnikání (posouzení rentability podnikání).

6.2 Obsah podnikatelského záměru

Existuje řada autorů, kteří odlišně strukturují podnikatelský záměr, který zahrnuje 5-13 částí. Například dle Synka, Kislingerové a kol. (2010) podnikatelský plán obsahuje:

1. shrnutí a základní východiska,
2. popis výrobku, odvětví, trhu, konkurence,
3. plán marketingu,
4. plán výzkumu a vývoje, plán výroby,
5. finanční plán.

Podnikatelský plán by měl mít rozsah cca 20 – 40 stran, obvykle obsahuje následující problematiku (Beránek, 2004):

1. analýzu současných tržních trendů,
2. analýzu pozice firmy na trhu a tržní příležitosti,
3. analýzu současné a plánované finanční situace firmy – náklady, příjmy, likvidita,
4. cíle pro dosažení lepších výkonů, uspokojení zákazníka a dosažení vyšších příjmů,
5. plánování zdrojů a jejich využití pro tržní příležitosti a pro maximální návratnost investic.

Podle Fotra (1999) a také podle Pawliczka, Matusikové a Stelmacha (2013) strukturu podnikatelského plánu tvoří tyto položky:

1. realizační resumé,
2. charakteristika firmy a jejích cílů,
3. organizace řízení a manažerský tým,
4. přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie,
5. shrnutí a závěry,
6. přílohy.

Podnikatelský plán je částí procesu plánování, jedná se o neustále se opakující proces a skládá se z následujících základních částí (Koráb, Peterka a Režňáková, 2008):

1. titulní strana,
2. exekutivní souhrn,

3. analýza trhu,
4. popis podniku,
5. výrobní plán,
6. marketingový plán,
7. organizační plán,
8. hodnocení rizik,
9. finanční plán,
10. přílohy.

Podle Bednářové a Škodové-Parmové (2010) tvoří:

1. přehled podnikových záměrů;
2. formulace cílů;
3. stav technologického vývoje a navrhované oblasti;
4. technický popis výrobku či služby;
5. strategie trhu;
6. prodejní taktika;
7. navrhovaná organizace;
8. kvantitativní dokumentace;
9. vztahy k životnímu prostředí;
10. závěry;
11. přílohová část.

Podle Vebera a Srpové (2005) tvoří:

1. obsah;
2. shrnutí;
3. všeobecný popis firmy;
4. klíčové osobnosti;
5. produkt (výrobky nebo služby);
6. okolí firmy;
7. prodej;
8. výroba, provozní činnost;
9. jakost, environment, bezpečnost;
10. personální otázky;
11. finanční plán;
12. přílohy.

Dle Srpové, Svobodové, Skopala a Vorlíka (2011) mezi body podnikatelského plánu patří:

1. titulní list;
2. obsah;
3. úvod, účel a pozice dokumentu;
4. shrnutí;

5. popis podnikatelské příležitosti;
6. cíle firmy a vlastníků;
7. potenciální trhy;
8. analýza konkurence;
9. marketingová a obchodní strategie;
10. realizační projektový plán;
11. finanční plán;
12. hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu;
13. přílohy.

Pro potřeby této opory budeme používat první uvedenou strukturu a nyní charakterizujeme jednotlivé části podnikatelského záměru:

- shrnutí a základní východiska mají podat obraz o poslání, cílech a strategii podniku a zahrnují:
 - název podniku, historii, informace o činnosti od založení,
 - poslání podniku a základní cíle,
 - základní charakteristiku výrobku,
 - stručnou charakteristiku finanční situace,
- popis výrobku, odvětví, trhu, konkurence zahrnuje:
 - základní rysy výrobku, konkurenční výhody, vývoj nových výrobků, charakteristiku výrobního programu,
 - charakteristiku současného a předpokládaného vývoje odvětví, atraktivitu odvětví, velikost a trendy vývoje trhu, očekávaný tržní podíl,
 - odhad vývoje konkurence, tržní podíl, objem prodeje, trendy a srovnání konkurenčních výrobků,
- plán marketingu – vyplývá z marketingové strategie, zahrnuje plán vývoje cen, prodejní politiky, distribuce, apod., i stanovení marketingového mixu – kdy pro podniky v oblasti hotelnictví zde patří produkt, cena, místo (distribuce), propagace, lidé, packaging (balíčky služeb), programming, partnerství a Jakubíková (2009) přidává procesy a politickou moc; Srpová, Svobodová, Skopal a Vorlík (2011) poukazují na to, že v souvislosti s řízením vztahů se zákazníky a vztahového marketingu v praxi rozšiřují tzv. zákaznický marketingový mix 4C: zákazník (customer), náklady na zákazníka (cost), pohodlná dostupnost (convenience) a komunikace (communications); plán marketingu odpoví na otázky: Jak mohu získat zákazníky? Za jakou cenu? Jakým druhem reklamy?
- plán výzkumu a vývoje, plán výroby – plyne z péče podniku o inovace, na který navazuje plán výroby, současně zahrnuje zásobovací činnost; plány výzkumu a vývoje dají odpověď na otázky: Jaké výrobky nebo služby budou vyvíjeny? Jak bude financován vývoj? Jaký bude časový plán vývoje?; Plán výroby dá odpověď například na otázky: Jak je velká výrobní plocha? Jak má vypadat zázemí pro poskytované služby? Jaké vybavení bude potřeba a v jakém množství? Jak se budou kontrolovat odpady a kvalita výrobků nebo služeb? Jakou legislativu musí podnik splnit?

- finanční plán – odráží úroveň každé činnosti v podniku, zahrnuje plánování celkové potřebné výše kapitálu (jeho struktury s ohledem na jeho cenu, riziko), plánování struktury podnikového majetku, rozhodování o investicích, plánování likvidity, cílem je ukázat, jak se bude v budoucnu vyvíjet financování podniku, jakým směrem se bude ubírat, k tomu se používá finanční analýza; finanční plán dá odpověď na otázky: Kolik finančních prostředků bude potřeba na zahájení podnikání? Kolik finančních prostředků bude přitékat a odtékat (cash-flow)? Jaký bude stav majetku a jeho krytí? Jak bude financované podnikání a odkud budou pocházet finanční zdroje?

Pokud jsou součástí přílohy, obvykle se přikládají účetní, legislativní, dokumentační a administrativní písemnosti (Pawliczek, Matusiková a Stelmach, 2013):

- výpisy z obchodního rejstříku,
- životopisy klíčových osobností firmy,
- výroková dokumentace (popis služby),
- výsledky průzkumu trhu,
- technologické schéma výroby,
- účetní výkazy,
- výsledky analýzy citlivosti projektu.

Dle Srpové, Svobodové, Skopala a Vorlíka (2011) bychom do přílohy měli zařadit:

- životopisy klíčových osobností,
- výpis z obchodního rejstříku,
- analýzu trhu,
- zprávy, články, pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu,
- podklady z finanční oblasti – rozvahy a výkazy zisku a ztrát za posledních tři až pět let (pokud má firma historii),
- obrázky výrobků a prospekty,
- technické výkresy,
- důležité smlouvy, např. odbytové smlouvy.

Kritéria pro hodnocení podnikatelského plánu

Pokud je již podnikatelský plán zpracován, budeme jej prezentovat bance, investorům, obchodním partnerům nebo dalším institucím. Rozlišujeme všeobecně platná a specifická kritéria hodnocení. Všeobecná kritéria jsou důležitá pro věřitele, investory i obchodní partnery. Jejich výčet není vyčerpávající. Mezi hlavní kritéria hodnocení jakéhokoliv podnikatelského plánu lze považovat dle Korába, Peterky a Režňákové (2008, s. 34) následující:

- jasnost a zřetelnost podnikatelského nápadu,
- komplexnost informací o oboru a konkurenci,
- kvalitu a zkušenosti zakladatele týmu,
- propracovanost obchodní a marketingové strategie,

- finanční atraktivitu plánu,
- možnosti ochrany myšlenky,
- promyšlenost prvních kroků,
- důvěru podnikatele ve vlastní podnikatelský plán,
- míru rizik a plány jejich omezení,
- společenský přínos plánu.

Specifická kritéria hodnocení umožňují podívat se na hodnocení očima hodnotící strany a zahrnují:

- První hodnotitel – autor: hodnota plánu spočívá nejen v kvalitě a propracování, ale i v cestě, v procesu, kterým museli při tvorbě plánu projít; doporučuje se iterační přístup, kdy se vytvoří jedna verze, s malým odstupem času se prodiskutuje v zakladatelském týmu a využijí se poznatky pro druhou nebo další verzi, která může být vhodná pro prezentaci například investorům,
- Věřitelé - postupují více formálně, kladou důraz na kvalitu a reálnost plánu, prověření poskytovaných informací, mají vždy jasnou interní metodiku hodnocení i metodiku analýzy rizik,
- Investoři – mají méně formální přístup, probíhá formou úzké osobní spolupráce, investoři dodržují jasně daná pravidla posuzování.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Podnikatelský záměr, tj. podnikatelský plán, resp. podnikatelský projekt je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související s podnikáním firmy. Definiuje následující oblasti: zdroje (materiálové, lidské, finanční), cíle podnikání, rizikové faktory, konkurenční výhody a nevýhody, cílové trhy a skupiny zákazníků, právní formu a organizační strukturu. Pro jeho zpracování je vhodné dodržet tyto zásady: srozumitelnost, logika, stručnost, skutečnost a reálnost, uvědomění si rizika.

Součástí podnikatelského záměru je zakladatelský rozpočet, jehož cílem je stanovení množství finančních zdrojů na zahájení podnikání, možností financování podnikání, předpokladu finančního vývoje na další období.

Existuje mnoho autorů, kteří odlišně vymezují strukturu podnikatelského záměru, který zahrnuje například: shrnutí a základní východiska, popis výrobku, odvětví, trhu, konkurence, plán marketingu, plán výzkumu a vývoje, plán výroby, finanční plán. Nejbohatší je struktura podnikatelského plánu členěná do následujících bodů: titulní list; obsah; úvod, účel a pozice dokumentu; shrnutí; popis podnikatelské příležitosti; cíle firmy a vlastníků; potenciální trhy; analýza konkurence; marketingová a obchodní strategie; rea-

lizační projektový plán; finanční plán; hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu; přílohy. Pro hodnocení podnikatelského plánu existují všeobecně platná a specifická kritéria.

7 RIZIKA PODNIKÁNÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Problematika rizika je neodmyslitelně spojena s podnikáním. Proto je této problematice věnována následující kapitola, v níž se studenti seznámí s pojmem riziko, podnikatelské riziko, s faktory ovlivňujícími riziko. Dále se bude kapitola věnovat identifikaci rizika, jeho hodnocení a měření. Rovněž je specifikován proces řízení rizika, jehož základem je systematický postup práce s rizikem, skládající se z několika kroků. Následuje popis obecného modelu řízení rizik a systému řízení rizika.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat pojem podnikatelské riziko a faktory, které jej ovlivňují,
 - klasifikovat jednotlivé druhy rizika,
 - identifikovat riziko, zhodnotit riziko a specifikovat proces řízení rizika,
 - specifikovat obecný model řízení rizika a systém řízení rizika.
-
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Riziko, podnikatelské riziko, tržní a specifické riziko, obecná rizika, rizika související s podnikáním, rizika vyplývající z nedostatečné odbornosti provádění některých činností, kvalitativní a kvantitativní hodnocení rizik, riziko tržní a riziko specifické, celkové riziko, provozní riziko, finanční riziko, obecný model řízení rizika, systém řízení rizika.

7.1 Pojetí rizika

Riziko vychází z lidských hodnotových systémů, je spojeno s ohrožením hodnot. Každý subjekt má jinou ochotu přijímat riziko, ale i vnímat riziko. Ochota riskovat je podmíněna. Pod pojmem riziko je míněno určité nebezpečí, že nedosáhneme takových výsledků, které jsme předpokládali (Vochozka, Mulač a kol., 2012). Riziko je pojem užívaný k vyjádření nejistoty výskytu určitých událostí a/nebo jejich následků, které by mohly mít významný dopad na podnikatelské cíle společnosti. Riziko je obava z možných materiálních i nema-

teriálních dopadů nejistého prostředí na dosahování stanovených cílů. Riziko vyjadřuje stupeň nejistoty spojený s očekávaným výnosem (Kislingerová, 2001). Nejistota má prameny jednak ve vývoji a proměnlivosti prostředí, ve kterém podniky fungují a jednak ve fungování samotného podniku. Riziko je způsobeno nejistotou stanovení budoucího výnosu, které se může odchylovat od předpokládaných výnosů. Riziko lze charakterizovat podle pravděpodobnosti možnosti dosažení výsledku a vypočte se v procentech, s jakými se očekává, že bude dosaženo zisku nebo výnosu.

Podnikatelské riziko bychom dle Wagnerové a Matusikové (2004) mohli obecně chápat jako nebezpečí, že skutečně dosažené hospodářské výsledky podnikatelské činnosti se budou odchylovat od výsledků předpokládaných. Podnikatelské riziko má vždy **dvě stránky**:

- pozitivní – je spojována s nadějí na úspěch, s uplatněním se na trhu; dle Pawliczka, Stelmacha a Matusikové (2013) je pozitivní podnikatelské riziko spojeno s dosahováním lepších výsledků, než předpokládal podnikatelský plán,
- negativní – projevuje se nebezpečím dosažení horších hospodářských výsledků, než podnikatel předpokládal, vznikem ztráty, v krajním případě bankrotem.

Podnikatelské riziko se často váže k realizaci podnikatelského záměru, s realizací investice, se zaváděním inovací, nových technologií, se vstupem na nové trhy, apod..

Riziko v podnikání lze:

- ignorovat - pokud vznikne malá ztráta, kterou je možné bez problémů unést, jedná se o tzv. nepojištěné riziko,
- akceptovat odpovědnost za vyšší možného rizika – podnik má dostatečné vnitřní zdroje k pokrytí případné ztráty,
- vytvořit bezpečnostní systém zabezpečující únosnou míru rizika.

Pokud vezmeme v úvahu pozici investora, potom rozlišujeme tři skupiny investorů:

- investory s averzí k riziku,
- investory s neutrálním postojem nebo
- investory s vysokým sklonem k riziku s očekáváním vysokého výnosu.

Mít možnost ovlivnit dopad rizika znamená riziko popsat a kvantifikovat. **Popsat riziko** znamená stanovit faktory způsobující odklon skutečnosti od předpokladu. Postup, který naznačuje jak „ovládnout riziko“, je řízení rizika, skládá se z těchto dílčích kroků (Pawliczek, Stelmach a Matusiková, 2013):

- Najít faktory, které významně mohou působit na výsledek podnikatelské aktivity, což současně znamená, nezabývat se dopadem méně důležitých faktorů.
- Kvantifikovat možné riziko projektu a rozhodnout, zda je projekt i s tímto rizikem realizovatelný.

- Co je třeba udělat, aby se dopad ovlivnitelných faktorů minimalizoval?

Na základě strategie k ovládnutí rizika je možné popsat **náplň řízení rizika projektu**, kterou lze rozdělit do těchto kroků:

- určení faktoru rizika projektu,
- stanovení významnosti faktoru rizika,
- stanovení rizika projektu,
- hodnocení rizika projektu a přijetí opatření na jeho snížení,
- sestavování plánu korekčních opatření.

Existují různé **faktory**, které působí jako příčina nebo zdroj rizika. Tyto faktory buď podnik nemůže ovlivňovat vůbec, nebo jen do určité míry. Na podnik působí faktory spojené se vztahy s vnějším okolím - jedná se o vnější faktory, nebo také vztahy uvnitř podniku – jedná se o vnitřní faktory, respektive působí kombinace faktorů.

Mezi vnější faktory řadíme: politické, finanční, měnové, právní, daňové, sociální, konkurence, dumpingové praktiky zahraniční konkurence, ekonomická recese v odvětví, nesolventnost odběratelů, ztráta dodavatele apod.

K vnitřním faktorům patří: strategické chyby, problémy růstu podniku, nesolventnost podniku, špatná organizační struktura, jednostranný výběr odběratelů nebo dodavatelů, nízká produktivita, chybně nastavená cena apod.

S jakými **faktory rizika, resp. nejistoty** se můžeme setkat, uvádějí Wagnerová a Matusiková (2004):

- výraznější změny poptávky vedoucí k poklesu prodeje,
- změny prodejních cen vyráběných produktů a změny cen jednotlivých vstupů,
- podcenění investičních nákladů a pracovního kapitálu vyplývající z prodloužení doby výstavby a záběhového provozu projektu,
- změny techniky a technologie, které mohou způsobit morální zastaralost našeho investičního projektu,
- změny hospodářské politiky státu,
- změny mezinárodní ekonomické a politické situace.

Jako faktory rizika zde mohou dle Pawliczka, Stelmacha a Matusikové (2013) vystupovat: realizační ceny nově nabízených výrobků, objemy prodejů výrobků, materiálová a energetická náročnost produkce (obecně celková nákladovost produkce), vývoj cen vstupů včetně mzdového vývoje dané podnikatelské jednotky, daňové a úrokové sazby a celá řada dalších faktorů.

Úroveň rizik je popsána pomocí pravděpodobnosti jejich výskytu a velikosti dopadu v krátkém nebo dlouhém období. Dopad rizika a vztah k riziku je uveden v následující tabulce. Riziko působí na podnik pozitivně nebo negativně. V podniku je proto nutné, aby zodpovědné osoby uplatnili vhodné metody identifikace a řízení rizik.

Tabulka 2: Dopad a pravděpodobnost rizika versus vztah k riziku

Dopad rizika	Vztah k riziku	Vztah k riziku	X
Vysoký	Uplatňují se možné strategie pro zmírnění rizik např. prostřednictvím pojistných smluv	Riziko musí být pečlivě řízeno a kontinuálně kontrolováno.	Vztah k riziku
Nízký	Jde o marginální rizika	Oblasti s těmito riziky vyžadují prověrku kvality procesů.	Vztah k riziku
X	nízký	vysoký	Pravděpodobnost rizika

Zdroj: Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 438.

7.2 Členění, vznik a hodnocení podnikatelských rizik

Setkáváme se s mnoha riziky, například Kislingerová (2001) rozlišuje:

- **riziko tržní** – riziko spojené s fungováním podniku v určitém vnějším ekonomickém prostředí, je nemožné ze strany podniku je eliminovat, podnik na něj musí pružně reagovat, aby obstál v měnících se podmínkách, měří se koeficientem β – vyjadřuje citlivost investice vůči trhu,
- **riziko specifické** – spojené s fungováním podniku, obvykle se dělí na:
 - provozní riziko – znamená rozsah, v jakém je v podniku využíván hmotný investiční majetek, s ním spojené fixní náklady, jde o proporce fixních (FC) a variabilních nákladů (VC), tedy o míru rizika zakotvenou v dané struktuře aktiv a z toho plynoucí vztah FC a VC, platí: čím vyšší podíl FC na celkových nákladech, tím vyšší riziko a naopak,
 - finanční riziko – odráží míru zapojení cizích zdrojů ve financování podniku, podniky platí úrok jako fixní platbu, představuje náklad a ovlivňuje hospodářský výsledek podniku a základ pro výpočet daně z příjmu, vzniká tzv. úrokový daňový štít zvyšující výnos akcionáře; nesmíme však opomenout, že každé zvýšení cizích zdrojů v celkových zdrojích způsobí zvýšení finančního rizika akcionáře; používáme ukazatel míry finančního rizika (míra finančního rizika = změna zisku na 1 akcii v % / změna EBIT v %, kde EBIT je zisk před úhradou daní a úroků).

Celkové riziko se vyjadřuje jako součin rizika provozního a finančního. Platí: čím vyšší provozní riziko, tím menší důraz je kladen na ziskovost tržeb při menší obratovosti kapitálu.

Čím vyšší je finanční riziko, tím větší důraz je kladen na větší obratovost kapitálu při nižší ziskovosti tržeb.

Riziko lze rozdělit do několika skupin (Vochozka, Mulač a kol., 2012):

1. **obecná rizika** – jsou spojená s živelnými událostmi, způsobují škody na majetku či ztrátu života, vznikají nečekaně a způsobují značné škody, některé je možné minimalizovat preventivně, školením, pravidelnými kontrolami zařízení, apod., škody mohou být úmyslné a neúmyslné, vůči riziku je možné se pojistit; mezi obecná rizika řadíme:
 - zemětřesení,
 - požáry,
 - výbuch plynu,
 - protržení přehradních hrází,
 - zavalení silnic a železnic,
 - zřícení budov,
 - poškození energetických sítí,
 - povodně,
2. **rizika související s podnikatelskou činností** – jsou ovlivnitelná kvalitním odborným provedením požadovaného výkonu, jde o rizika plynoucí ze smluvních závazků a jejich nedodržování, rozlišujeme riziko kupujícího (kupující má možnost nedodržení podmínek smlouvy reklamovat) a riziko poskytovatele; (nepřevzetí produktu je možné předejít zálohou za produkt, neuhrazení kupní ceny lze zmírnit uzavřením pojistky) u rizika kupujícího je hlavním rizikem:
 - nedodržení podmínek smlouvy, s ohledem na kvalitu a parametry produktu,
 - nedodržení dohodnutého termínu dodávky;

v případě rizika poskytovatele jde o:

 - nepřevzetí produktu ze strany objednavatele,
 - neuhrazení kupní ceny, případně neuhrazení v požadovaném termínu,
3. **rizika vyplývající z nedostatečné odbornosti provádění některých činností** – rizika se změnila vlivem globálního měřítka; tato rizika zahrnují:
 - riziko nesprávného odhadu budoucího vývoje - hlavním rizikem je stupeň globalizace a finanční krize, je problematické odhadnout vývoj inflace, měnové kurzy, poptávku – tato rizika nemohou podnikatelé ovlivnit,
 - riziko nepřímých důsledků porušování předpisů upravujících podnikání – nedodržování je sankcionováno, pokutováno, penalizováno, popř. je činnost podnikatele pozastavena nebo zakázána.

Neexistuje obecně daná **klasifikace rizika**. Tichý (2006) uvádí označení pro rizika všeobecně:

- hmotné riziko – zpravidla se dá měřit,
- nehmotné riziko – označované jako psychologické riziko, souvisí spíše s duševní činností,

- čisté riziko – má vždy negativní dopad a manažer se mu snaží vyhnout,
- spekulativní riziko – podstupuje podnik záměrně s vidinou zisku z rizika, neexistuje na ně pojištění,
- systematické riziko – nedá se žádným způsobem regulovat, vztahuje se k více projektům, plyne z celkového ekonomického vývoje a postihuje všechny subjekty,
- nesystematické riziko – váže se k jednomu projektu/subjektu, nebo k určité skupině projektů a je na ostatních nezávislé,
- pojistitelné a nepojistitelné riziko – uplatňuje se tam, kde je možné přenést riziko za úplatu na třetí osobu,
- strategické riziko – můžeme najít v činnosti strategického managementu a odpovídá na otázku „co se má dělat“,
- operační riziko – je součástí operačního managementu a jeho rozhodování v otázce „jak se to má dělat“.

Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík (2011) tvrdí, že rizika mají mnoho podob a vycházejí z interního prostředí podniku a externího prostředí, v němž se podnik pohybuje. Mezi **klíčová rizika** patří lidský faktor, správně nastavené interní procesy a rizika vyplývající z finančního řízení podniku. Některá rizika jsou ovlivnitelná, jiná neovlivnitelná, přičemž neovlivnitelná mají na podnik zásadní vliv. V podnikatelském plánu mohou být zdrojem rizik: změny požadavků, chyby v podnikatelském plánu, chyby v dokumentaci, špatné vymezení kompetencí, nedostatečná kvalifikace týmu, aj.

Kategorie rizik slouží manažerům pro volbu správných nástrojů a technik pro identifikaci rizik a jejich analýzu (Kafka, Bříza a Geršl, 2007). Kategorie zaměřené na strategii mohou zahrnovat brainstorming, SWOT analýzu, apod.

Tabulka 3: Kategorie rizik

Kategorie rizik			
Finanční	Právní a regulatorní	dodavatelské	Řízení rizik investorů
Vybavení		IS/IT	
Organizační	Reputační	Projektové	Strategická
bezpečnostní	operační	zdravotní	technologická

Zdroj: Kafka, Bříza a Geršl, 2007.

Identifikace rizika

Při identifikaci rizika existuje několik kroků. Prvním krokem je určení segmentů projektu, kdy segmenty musí být stejné povahy. Druhým krokem je identifikace zdrojů, které ohrožují projekt. Zdrojem jsou osoby (riziko způsobené jejich činností nebo nečinností), příroda anebo kombinace zdrojů (rizika způsobená přírodními zdroji, která vznikla působením nebo jsou zesílená působením člověka). Identifikace rizik začíná určením událostí, na základě kterých se stanoví rizika. Hledáme odpovědi na otázky: Co je příčinou událostí?, Jaké jsou důsledky vzniku?, Jakým způsobem eliminovat a řídit riziko?

Hodnocení rizika

Obecný model hodnocení rizika nelze stanovit, neboť každý podnik má své rysy a hledá nejvýraznější veličiny rizika. Nezbytné je znát filozofii a metodiky hodnocení rizika, které podnik aplikuje. Dle Kafky (2009) rozlišujeme **tři fáze analýzy rizika**:

1. hodnocení rizika – při něm je důležitá správná identifikace rizika, při procesu identifikace je potřeba znát strategické, taktické a operativní cíle podniku (při naplňování ohrožují podnikatelská rizika), je vhodné použít Strategickou situační analýzu podniku (vychází z PEST analýzy), nebo lze použít Paretova modelu pěti sil, analýzy pro identifikaci rizik a příležitostí nebo provést analýzu intuitivním způsobem,
2. řízení rizika – systém řízení rizik musí být nastaven tak, aby zajistil proces vedoucí k nastavení cílů, které odpovídají strategickým záměrům, a jsou v souladu s mírou ochoty akceptovat rizika; řídit riziko lze tehdy, pokud pochopíme jeho povahu; koncept řízení rizik vychází z 3 typů příčin rizik: riziko založené na nejistotě, riziko založené na příležitosti, riziko založené na ohrožení; rozlišujeme 2 přístupy k řízení rizik: intuitivní a systémový,
3. informování o riziku.

Řízení rizika má za cíl zvýšit pravděpodobnost úspěchu a minimalizovat nebezpečí neúspěchu, který by mohl způsobit ohrožení finanční stability podniku, popř. jeho úpadek.

Důležité je dle Wagnerové, Lesákové a Šebestové (2005) zjistit:

1. Které faktory jsou významné a nejvíce ovlivňují riziko daného projektu, popřípadě, které faktory jsou málo důležité a lze je zanedbat?
2. Jak velké je riziko a jaké riziko je ještě přijatelné?
3. Jakými opatřeními je možné riziko snížit na přijatelnou, ekonomicky účelnou míru?

Základem řízení rizika je systematický **postup práce s rizikem**, který má tyto kroky:

1. určení faktorů rizika - na základě znalostí, zkušeností, intuice, pohovorů s experty, skupinové diskuse se rozčlení projekty do určitých částí, stanoví se oblasti zranitelnosti projektu (co, kdy, kde a jak by mohlo ohrozit projekt),
2. stanovení významnosti faktorů - pomocí expertního hodnocení (2 hlediska - pravděpodobnost výskytu faktoru rizika a intenzita negativního vlivu), pomocí analýzy citlivosti zjištění citlivosti kritéria (např. zisku) na faktorech, které toto kritérium ovlivňují (jak změny faktorů - např. objemu produkce, daňových sazeb apod. ovlivňují zvolené ekonomické kritérium),
3. stanovení rizika – to je možné určit přímo číselně (pomocí statistických charakteristik - rozptyl, směrodatná odchylka, variační koeficient), východiskem pro stanovení těchto charakteristik je určení rozdělení pravděpodobnosti zisku nebo jiného ekonomického kritéria, nebo nepřímo jej odvodit od velikosti nepříznivých dopadů změn rizikových faktorů na projekt, existují dva přístupy:

- první vychází z předpokladu, že intenzita nepříznivých dopadů změn rizikových faktorů na projekt je závislá na 2 aspektech - odolnosti projektu a jeho flexibilitě,
 - druhý přístup je založen na stanovení finanční stability projektu při zvláště nepříznivém vývoji faktorů podnikatelského okolí (tzv. varovný scénář),
4. hodnocení rizik a přijetí opatření na jeho snížení - posouzení přijatelnosti (nepřijatelnosti) rizika, postupy snižování jsou zaměřeny na:
- a) odstranění (oslabení) příčin vzniku rizika - (prevence):
 - využívání síly při přijímání legislativních opatření (ovlivňování institucí při formování podmínek pro podnikání - nátlakové skupiny),
 - přesun rizika na jiné subjekty - uzavírání dlouhodobých smluv a kontraktů,
 - kvalita informace a těsnost styku se zákazníky - poznání potřeb zákazníků, využívání jejich námětů,
 - zvyšování kvantity a kvality zdrojového zabezpečení - počet pracovníků, jejich kvalifikace, vybavení firmy přístroji apod.,
 - vertikální integrace - cenový vývoj či omezenost určitých komponentů nahradíme vlastní výrobou.
 - b) na snížení nepříznivých důsledků rizika - (nápravná opatření):
 - flexibilita projektů - možnost pružně reagovat na různý vývoj faktorů ovlivňujících výsledky projektu (volba výrobních zařízení, organizační uspořádání, systém motivace),
 - diverzifikace - výrobního programu, zákazníků, vstupů, geografickou, realizace více projektů,
 - dělení rizika - získáním nenávratných dotací, vytvořením společného podniku,
 - pojištění (čistá rizika, podnikatelská rizika),
 - termínované zajišťování - při nepříznivém vývoji úrokových sazeb nebo devizových kurzů,
 - uplatnění etapových přístupů,
 - vytváření rezerv.

Existují 2 aspekty, které je třeba vzít v úvahu při posuzování opatření pro snížení rizika projektu:

- realizace těchto opatření je zpravidla spojena s vynaložením určitých nákladů,
 - opatření někdy vyvolávají tzv. sekundární rizika (např. vytvářením rezerv surovin je spojeno nebezpečí jejich znehodnocení dlouhodobým skladováním).
5. příprava plánu korekčních opatření - důležité je jejich včasné zpracování pro určité zásadní situace, které úzce souvisí s významnými faktory rizika, jde o pohotovost řešení krizových situací typu ohrožení i příležitostí, je nutné: sledování významných faktorů (monitorování okolí), stanovení podmínek pro uplatnění plánů korekčních opatření a jejich aktualizaci, vytvořit rezervy pro jejich případnou realizaci.

Při hodnocení rizik je potřeba, aby management podniku definoval celková rizika, tedy potenciální rizika, pokud nebereme v úvahu ochranu poskytovanou řídicím a kontrolním systémem. Používání metod hodnocení rizika závisí na vyspělosti podniku v oblasti controllingu, kdy jeho předpokladem je znalost rozhodujících dat. Rozlišujeme **dva typy hodnocení rizik** (Vochozka, Mulač a kol., 2012):

- **kvalitativní hodnocení rizik** – hodnotíme stupnicí rozdělenou na rizika vysoká, střední a nízká či jiné kategorie; hodnocení rizika = rozsah, jaký mohou mít potenciální události na dosažení cílů; existují dvě perspektivy: pravděpodobnost nastoupení/výskytu, dopad; při kvalitativním hodnocení pravděpodobnosti výskytu lze stanovit např. úroveň rizika 1 – téměř jisté, 2 – pravděpodobné, 3 – možné, 4 – nepravděpodobné, 5 – téměř vyloučené; u hodnocení významu vlivu lze stanovit úrovně: 1 – téměř vyloučené, 2 – nepravděpodobné, 3 – možné, 4 – pravděpodobné, 5 – katastrofické;
- **kvantitativní hodnocení rizik** – hodnotí se rizika ve finančním vyjádření, tzn., že máme vytvořeny předpoklady pro hodnocení dopadu rizik ve finančním vyjádření.

Uvedení autoři rozlišují hodnocení na úrovni celkového (brutto) a zbytkového (netto) rizika:

- celkové riziko – riziko pro podnik bez uplatňování aktivit managementu, který by snižoval dopad rizika nebo pravděpodobnost jeho nastoupení,
- zbytkové riziko – zůstává po zohlednění funkčních řídicích a kontrolních mechanismů a po aplikaci opatření na snížení rizika managementem,
- risk apetit – celková hodnota rizika, kterou je ochoten podnik přijmout k dosažení stanovených cílů,
- risk kapacita – hodnota rizika, nad níž je ohrožena kontinuita podniku (udává se jako maximální míra ztráty, kterou je schopen podnik pojmout),
- cíl řízení rizik – je snížení dopadu rizika při optimalizaci nákladů na jeho řízení.

Řízením rizik v podniku se zabývá tzv. **risk management**, který se zaměřuje jak na provozní rizika, tak na strategické riziko. V podniku je nezbytné stanovit osobu nebo útvar zodpovědný za risk management. Ten se zaměřuje na identifikaci a kvantifikaci rizika, analýzu příčin rizika a řízení (zvládnutí) rizika.

Model řízení podnikových rizik (Enterprise Risk Management - ERM) zahrnuje souhrn metod, postupů, zkušeností a zavedených opatření směřujících ke snižování rizik. Jedná se o strukturovaný disciplinovaný přístup, spojující strategii, procesy, lidi, technologie a znalosti za účelem hodnocení a řízení nejistot, kterým je podnik vystaven. Řízení rizik by mělo být doprovázeno politikou jasně, transparentní externí komunikace a úsilím k identifikaci, definování a řízení podnikových rizik za účelem maximalizace zisku v souladu se strategiemi podniku. Obecný **model řízení rizik** dle Vochozky, Mulače a kol. (2016, s. 456) zahrnuje:

- rizika podnikatelského prostředí,
- finanční rizika,

- procesní rizika,
- operační rizika,
- rizika informací potřebných pro rozhodování.

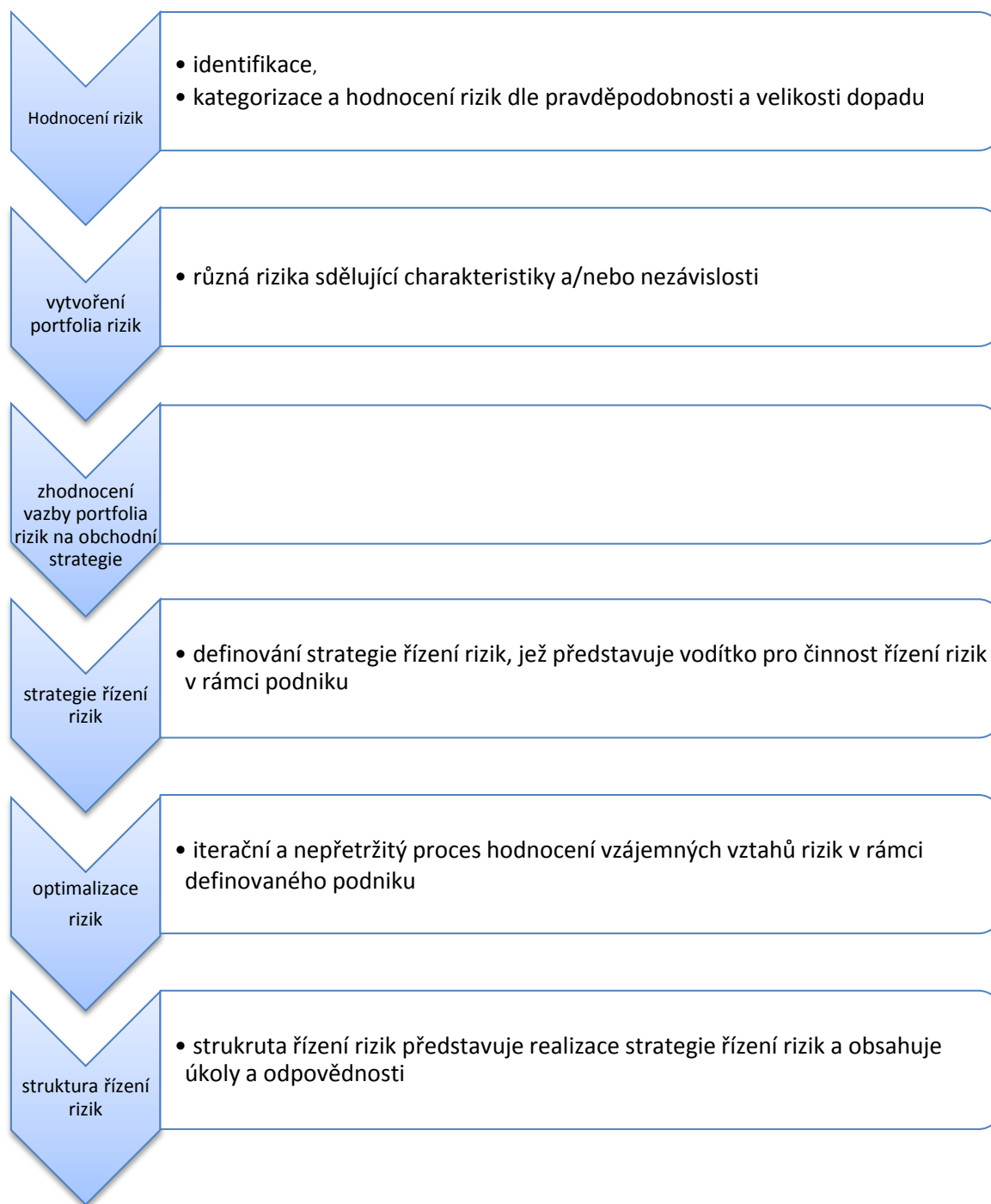
Z uvedeného modelu vychází systém řízení rizika, který zahrnuje vzájemně se doplňující činnosti a tvoří cyklus (ten je nutné monitorovat, upravovat a doplňovat) zahrnující:

- stanovení rámce rizika,
- identifikování rizika,
- měření rizika,
- řešení rizika,
- reportování o rizicích.

Dopady řízení rizika lze měřit, a to pomocí nákladů, včasnosti a kvality nebo kombinací všech uvedených činitelů. Podniky používají různé nástroje pro řízení rizik, jako jsou identifikační/posuzovací nástroje, kategorizační nástroje a nástroje finanční kvantifikace. Řízení rizik je v modelu ERM tvořeno šesti fázemi, viz následující obrázek.

Pokud chtějí podniky minimalizovat riziko nejdůležitějších projektů, měly by se (dle výše uvedených autorů) řídit následujícími principy:

1. získejte plnohodnotné (dostačující) informace,
2. vyčerpejte všechny možnosti,
3. proveďte zhodnocení rizik,
4. alokujte na projekt zkušené zaměstnance,
5. zpracujte projektový plán,
6. investujte průběžně – v jednotlivých vývojových fázích projektu, jako jsou průzkum trhu, konstrukční návrh, příprava stanoviště, objednání vybavení, instalace a zprovoznění vybavení,
7. zabudujte flexibilitu,
8. pravidelně kontrolujte vývoj a sledujte informace zvenčí,
9. rozložte riziko.



Obrázek 12: Fáze řízení rizik v modelu ERM

Zdroj: Kafka, Bříza a Geršl, 2007, s. 465, vlastní úprava.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Riziko je obava z možných materiálních i nemateriálních dopadů nejistého prostředí na dosahování stanovených cílů. Oproti tomu podnikatelské riziko obecně pojmáme jako nebezpečí, že skutečně dosažené hospodářské výsledky podnikatelské činnosti se budou odchýlovat od výsledků předpokládaných. Podnikatelské riziko má pozitivní a negativní stránku. Autoři různě klasifikují faktory rizika, například realizační ceny nově nabízených výrobků, objemy prodejů výrobků, materiálová a energetická náročnost produkce, apod. Neexistuje obecně daná klasifikace rizika, rozlišujeme například obecná rizika, rizika související s podnikatelskou činností a rizika vyplývající z nedostatečné odbornosti provádění některých činností. Nelze stanovit obecně platný model hodnocení rizika. Rozlišujeme tři fáze analýzy rizika: hodnocení rizika, řízení rizika a informování o riziku.

Základem řízení rizika je systematický postup práce s rizikem, který má tyto kroky: určení faktorů rizika, stanovení významnosti faktorů, stanovení rizika, hodnocení rizik a přijetí opatření na jeho snížení, příprava plánu korekčních opatření. V rámci hodnocení rizik používáme dva typy hodnocení, a to kvalitativní a kvantitativní.

Obecný model řízení rizik zahrnuje rizika podnikatelského prostředí, finanční rizika, procesní rizika, operační rizika, rizika informací potřebných pro rozhodování. Systém řízení rizika vychází z obecného modelu řízení rizika, tvoří cyklus zahrnující stanovení rámce rizika, identifikování rizika, měření rizika, řešení rizika a reportování o rizicích. Řízení rizik je v modelu ERM tvořeno šesti fázemi: hodnocení rizik, vytvoření portfolia rizik, zhodnocení vazby portfolia rizik na obchodní strategie, strategie řízení rizik, optimalizace rizik, struktura řízení rizik.

8 PRODUKT V GASTRONOMII, HOTELNICTVÍ A LÁZEŇSTVÍ, JEHO VLASTNOSTI



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Protože služby jsou obvykle produkovány a spotřebovány současně, zákazníci jsou často přítomni v prostorách organizace, přicházejí do bezprostředního kontaktu s personálem poskytovatele a jsou součástí procesu poskytování služby. Vzhledem k tomu, že služby jsou nemateriální, zákazníci mnohdy hledají hmatatelný impuls, který jim pomůže při rozhodování o výběru služby.

V následující části se budeme věnovat produktu v cestovním ruchu, konkrétně jde o produkt zaměřený na gastronomii, hotelnictví a lázeňství, včetně jeho vlastností. Produktem máme na mysli službu nebo většinou soubor služeb. Jedná se o balík služeb základních, jako jsou např. ubytování, stravování, dopravní služby, včetně doplňkových služeb, které jsou schopny uspokojit potřeby zákazníka.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- charakterizovat produkt v gastronomii,
 - specifikovat produkt v hotelnictví,
 - vysvětlit produkt v lázeňství,
 - vyjmenovat vlastnosti těchto produktů.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Marketingový mix, produkt, služba, gastronomie, hotelnictví, lázeňství, vlastnosti.

Podle Kotlera (2004, 2010) je marketingový mix soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu. V komplexní podobě marketingový mix představuje soubor nástrojů, které slouží k uskutečňování krátkodobých a dlouhodobých cílů podniku. Základními složkami marketingového mixu – všeobecně známe jako „4 P“ – jsou produkt, cena, distribuce a propagace.

Za produkt lze považovat cokoli, co je nabízeno na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, vše co je určeno k uspokojení potřeb zákazníka. Za **produkt** můžeme považovat:

- hmotné výrobky (lednice, televize),
- myšlenky (volební programy, licence, patenty),
- osoby nebo jejich seskupení (fotbalový klub, koncert skupiny)
- služby.

Gastronomie, hotelnictví a lázeňství se postupně staly nedílnou součástí systémů cestovního ruchu. Cestovním ruchem máme na mysli aktivity definované podle UNWTO (Světové organizace cestovního ruchu) jako činnosti lidí spočívající v cestování a pobytu v místech mimo místa jejich obvyklého pobytu po dobu kratší jednoho roku za účelem využití volného času, obchodu a jinými účely. Odvětví cestovního ruchu pak představuje soubor služeb a zboží uspokojující potřeby ve smyslu uvedené definice.

V následující části kapitoly se budeme věnovat bližšímu vysvětlení produktu v oblasti gastronomie.

8.1 Produkt v gastronomii

Podle Bosákové (2013) motivy cestování po České republice jsou u návštěvníků různé, převládá ale zájem o poznání, turistiku a sport. Turisté se během svých výletů mimo domov věnují především poznávání, pěší turistice, cykloturistice a koupání či vodním sportům. Je proto nutností dostatečná nabídka kvalitních stravovacích a ubytovacích zařízení. Regiony s rozvinutými stravovacími službami jsou pro účastníky cestovního ruchu motivací k návštěvě. Mnoho Evropských zemí také využívá gastronomii jako nástroj svojí propagace.

Z pohledu marketingového mixu v rámci marketingových nástrojů je nejdůležitějším a nejpřednějším ze všech produkt, který může být jak výrobek, tak i služba. V případě gastronomie jako o produktu mluvíme o stravovací či gastronomické službě.

Gastronomické služby jsou souborem a kombinací hmatatelného výrobku (zejména jídel a nápojů) a nehmatatelné služby (například servisu), která se pohybuje podle rozsahu a kvality služeb v různých poměrech.

Podle Indrové, Petřů a Vaška (1996) jsou základními složkami produktu stravování:

- **Atmosféra** – kterou vytváří celkové vybavení a zařízení provozovny, čistota prostředí, ochota a zdvořilost personálu, úroveň pokrmů a také klientela provozovny.
- **Image podniku** – který vytváří celkový dojem či komplexní obraz zboží a služeb v očích zákazníka, na základě kterého zákazník očekává určité užitné vlastnosti produktu.
- **Pokrmý a nápoje** – zde je velice důležitým aspektem jakost surovin, ze kterých jsou výrobky vyráběné. Při výrobě je dále nutné dodržovat správný technologický postup a správnou míru či váhu výrobku.

- **Služby** – další aspekt stravování, který zákazník bere v potaz. Zejména se jedná o to, jak je obsluha podniku rychlá a zdvořilá, jak široký je sortiment nabízených jídel a nápojů, zda účtování pokrmů a nápojů je správné.

Podle Burešové, Čertíka, Hána a Zimákové (2014) gastronomické služby nelze skládat. Přípravují se, nabízejí, poskytují a spotřebovávají převážně současně na jednom místě – u poskytovatele služeb (obrácené distribuční cesty). V některých případech se příprava, nabídka (a další služby) a spotřeba místně a časově nekryjí (catering). Materiální prvky představují **tzv. tvrdý produkt**, který můžeme zjistit a také uplatnit v nákladech a ceně gastronomického produktu. Tvrdý produkt má přechodný účinek. Úroveň obsluhy, chování zaměstnanců, značka, vnější tvářnost zařízení, lokalita apod. jsou nemateriálními prvky představujícími **tzv. měkký produkt** vytvářející vnitřní (abstraktní a subjektivní) obraz gastronomického zařízení. Tento produkt působí dlouhodobě. Krátkodobé a dlouhodobé působení prvků gastronomického produktu klient individuálně hodnotí a přijímá posléze rozhodnutí o koupi a kvalitě požadované služby.

Hostinská zařízení lze podle Orišky (1999) dělit na restaurace (restaurace, pohostinství, bufety, bistra, kiosky, motoresty, železniční jídelní vozy a jiná zařízení pro přepravu cestujících) a na bary (bary, noční kluby, pivnice, hostince, vinárny, kavárny, espressa).

Gastronomické služby uspokojují osobní potřeby a jsou tedy osobními službami. Klient je objednávat, spotřebovat a platí v různých marketingových režimech, pohybujících se od osobní objednávky přes firemní objednávku k objednávce státního zařízení. Z hlediska přístupnosti mohou být gastronomické služby poskytovány ve formě (Burešová, Čertík, Hán a Zimáková, 2014):

- **veřejného stravování** přístupného veškerému obyvatelstvu („přespolní“ i „místní“ klienti),
- **uzavřeného (institucionálního) stravování** přístupného vybraným (smluvním) skupinám obyvatelstva (v převážné míře „místní klientele“).

Podle Smetany a Krátké (2009) společné stravování představuje činnost spojenou s hromadnou výrobou, prodejem a spotřebou jídel a nápojů pro velké skupiny obyvatelstva, která je organizována mimo domácnost. Tyto procesy jsou náročné na materiální zabezpečení, personální zajištění a organizaci práce. Výroba pokrmů je většinou časově spojena s jejich konečnou spotřebou, která by měla proběhnout v době, která je ke spotřebě určena.

Společné stravování plní funkce základního stravování, což je poskytování snídaní, obědů a večeří v zařízeních, která splňují podmínky pro poskytování těchto služeb. A dále doplňkové stravování, které představuje uspokojování výživových potřeb mimo základní stravování, tedy různé druhy občerstvení poskytovaných v průběhu dne v restauracích nebo jiných zařízeních typu bistra, bufetu, rychlého občerstvení, v prodejních automatech a podobně. Společné stravování se člení na restaurační, závodní, školní a ústavní. Strávníci hradí náklady spojené s restauračním stravováním v plné výši, přičemž součástí ceny je i zisk podnikatele. Restauráční stravování je základním prvkem mezinárodní gastronomie a

splňuje všechny body u výše uvedeného významy společného stravování (Smetana a Krátká, 2009).

Podle Palatkové (2006) není produkt gastronomie nosným produktem destinace Česká republika, protože řada klientů typicky českou (nezdravou) kuchyni ochutná během pobytu jen jednou nebo se jí vyhne úplně. Mezi důvody proč se gastronomickým produktem zabývat patří např.:

- gastronomický produkt nepředstavuje dominantní generátor rozhodnutí o cestě do České republiky, i přes to, že je gastronomie u nás podobně jako v jiných destinacích jedním z hlavních zážitků turistů,
- gastronomii je potřeba chápat jako součást kultury destinace v širším rozměru, jako taková bývá nedoceněna a podhodnocena,
- gastronomie odráží kulturu destinace, způsob jejího života jako odpověď na specifika zdrojů a prostředí destinace. Gastronomické tradice mohou pomoci umožnit diverzifikaci gastronomického produktu a mohou pomoci udržet jeho kvalitu a autenticitu. Mezi rezidenty a turisty představuje gastronomie výborný nástroj kulturního dialogu,
- je potřeba se ptát, do jaké míry přizpůsobovat místní „originální“ gastronomii chutím a preferencím turistů.

Podle Bosákové (2013) by měl být gastronomický produkt kombinovaný s klíčovými produkty destinace postavenými na třech prvcích:

- **pivovarnictví** – české pivo je významným momentem komunikace,
- **tradice** – především lidové a folklorní se vztahem ke gastronomii, jako jsou lidové slavnosti, posvícení, poutě,
- **vinařské tradice a výroba tradičních lihových nápojů**, jako je slivovice, becherovka atd.

8.2 Produkt v hotelnictví

Podle Vojířové (2014) znakem produktu v hotelnictví je kolísavá a nerovnoměrná poptávka, sezónní a pomíjivý charakter produktu, omezená kapacita ubytovacích zařízení a také například nákup před uskutečněním služby. Poskytované služby hotelu můžeme rozdělit na:

- ubytovací (recepce, pokoje),
- stravovací (restaurace, bar),
- doplňkové (bazén, fitness, sauna, tenis),
- osobní (etážový servis, donáška zavazadel, čištění obuvi, praní prádla a další).

Snahou manažerů je optimalizovat využití stávající kapacity, například prostřednictvím revenue managementu. Pokud se jedná o hotel, může jeho produkt přilákat hosty, pokud nabídne či vytvoří něco speciálního, co nemá klient doma. Produkt v hotelnictví totiž není

vzácný, ale je omezený. Může využít architektonické zvláštnosti budovy, využít reputace a atraktivitu místa a polohy, kde se hotel nachází, využít přírodních a kulturních atraktivit v okolí apod. Důležitý je celkový dojem hotelu, to je to, co prodáváme. Jde o celkový soulad všech nástrojů marketingového mixu, který tvoří celkovou image hotelu a zahrnuje např.: exteriér hotelu, okolí a přírodní prostředí, označení, značky upozorňující na hotel, interiér, čistotu, ochotu personálu, design tištěných materiálů, distribuční kanály (Vojířová, 2014).

Základem pro posouzení kvality služeb jsou standardy a klasifikace ubytovacích zařízení. I když jsou služby nehmataelné, je potřeba stanovit určité standardy a aplikovat objektivní kritéria na kvalitu (Jachninová, 2007). Můžeme zde zařadit např.: specifikaci potravin, které je potřebné nakoupit, vybavení koupelny ručníky, mýdlem apod., stupeň teploty vody v koupelně hostů, osvětlení na chodbě i teplota společných prostor, to všechno je možné stanovit. Rozumné rozhodnutí je potřebné udělat, i co se týče sortimentu poskytovaných služeb – etážový servis, concierge, express check-in a check-out, sekretářské práce, fitness centrum, shuttle bus na letiště a zpět, jsou příklady služeb, které hotel může i nemusí poskytovat. Celkový balík služeb hotelu včetně architektonického ztvárnění a zařízení budovy je produktem, který je nabízen hostům.

Hotelová zařízení poskytují podle Tunkové (2010) placené i neplacené služby. Mezi placené služby můžeme zařadit prodej vybraných druhů zboží, časopisů a upomínkových předmětů, zprostředkování telefonických hovorů, e-mailového spojení, praní a žehlení prádla, půjčování sportovních potřeb, poskytování tlumočnických a průvodcovských služeb ve spolupráci s jinými producenty, zejména cestovními kanceláři atd. K neplaceným službám patří podávání informací, buzení hostů, půjčování tisku, úschova zavazadel a jejich přeprava v ubytovacím zařízení, odesílání pošty, zprostředkování taxislužby, přijímání a odevzdávání vzkazů, péče o děti hostů atd.

V rámci konkurence se hotely specializují na určitý druh služeb:

- např. na kongresovou turistiku,
- pobyty rodin s dětmi,
- na lázeňský cestovní ruch,
- golfový cestovní ruch apod.

Podle Vyňuchalové (2008) žádný hotel není ve vzduchoprázdnu - je lokalizován v určitém cílovém místě, které pro něj může a nemusí přinášet výhody. Hosté obvykle dají přednost hotelu, který se něčím liší od ostatních hotelů. V této souvislosti lze konstatovat, že hotel bude úspěšně lákat hosty, pokud:

- vytvoří něco, co host nemá doma a co mu nedokáže nabídnout konkurence,
- využije přírodního prostředí v kombinaci se sportovně-rekreačními zařízeními, ubytovacími, pohostinskými a společensko-zábavními službami,
- bude mít speciální polohu - nedaleko národních parků, případně v strategické vzdálenosti mezi místem trvalého bydliště cílového segmentu a cílovým místem.

- využije reputaci a image cílového místa, např. Praha, Karlovy Vary apod.,
- vytvoří něco z ničeho – např. Disneyland, který stojí na místě bývalých močálů i Las Vegas, který vznikl uprostřed pouště apod.,
- využije touhy lidí po romantice - speciální apartmán pro novomanžele, vířivka pro dva v altánku hotelové zahrady, zámecké hotely apod.

Produkt v hotelnictví, který prodáváme, tvoří tedy z veliké většiny první dojem hosta. Je to první věc, kterou při přicestování do cizí destinace uvidí, udělá si obrázek a od toho se pak odvíjí jeho úsudek o celé destinaci. Je potřeba zkontrolovat pohled na hotel ze všech stran. Jestli je kolem hotelu pořádek, jak vypadá tráva a stromy, zda nevypadá hotel zvenku omšele, šedivě atd. Jistě nepůsobí dobře, například pokud se kolem luxusního pěťhvězdičkového hotelu povalují nedopalky od cigaret atd (Jachninová, 2007).

Podle Vyňuchalové (2008) stejně jako v ostatních odvětvích národního hospodářství, i v hotelu je nutné inovovat a nabízet nové služby. Trh se vyvíjí velmi dynamicky, potřeby a požadavky hostů se neustále mění a tak některé služby zastarají, jejich prodej klesá, až je hotel přestane poskytovat. Uvedený proces nazýváme životním cyklem. Životní cyklus výrobku či služby se skládá ze čtyř základních fází. Na úrovni hotelových služeb jim však často předchází tzv. fáze vývojová:

- fáze vývojová, kdy hotel hledá náměty a nápady – poptávka může a nemusí ještě existovat (to záleží na tom, na čí podnět nová služba vzniká), hotel však už vynakládá finance,
- fáze zaváděcí, kdy už vzniká poptávka, realizuje se první prodej, hotel vynakládá značné finanční prostředky na reklamu a podporu prodeje,
- fáze růstová, kdy hotel realizuje vysoké tržby a zisk,
- fáze zralosti, kdy na trh už vstupují konkurenti s porovnatelnou nabídkou, často za nižší ceny (může nastat cenová válka), hotel musí snižovat ceny na úroveň konkurenčních, snižuje se zisk, zvyšují se náklady na reklamu a podporu prodeje,
- fáze úpadku, kdy snižování prodeje a zisku může vést až ke ztrátě a k odstranění služby z nabídky hotelu.

Inovace služby, orientace na nové tržní segmenty, případně využití služby na uspokojení nových či dalších potřeb může pozastavenou poptávku, a tím i prodej, oživit. K uspokojování potřeb co nejširšího spektra zákazníků má dnes velká část hotelů i různé typy pokojů, které může prodávat různým typům klientů za různé ceny. Pokoje se liší podle různých charakteristik, jako například svojí polohou v hotelu (executivní patro, výhled na moře atd.), vybavením, velikostí atd. Tyto rozdíly je potřeba vysvětlit zákazníkovi. Typy pokojů bývají různě označovány, často hovoříme o různých apartmánech, suitách, deluxe pokojích, bussiness pokojích apod.

K oživení produktu mohou sloužit také různé marketingové nástroje. Podle webového portálu mip-s.cz jsou nejpoužívanějšími marketingovými nástroji v oblasti produktu v ho-

telnictví v poslední době rozvíjející se druhy kongresové a incentivní turistiky, teambuildingové akce, fun programy, kulturně-společenské zábavy a sporty, outdoorovy zejména spojené s adrenalinem, dále populární cykloturistika, farmaření, vinařská turistika nebo golf. Vyhledávané jsou motokáry, skalní stěny (přírodní nebo umělé) a snowboard včetně jeho mutací.

Zajímavým a dosud méně ceněným artiklem jsou historická představení, staročeské trhy a slavnosti. Zákazník je doslova "posedlý" si něco ze zážitku přivést, něco, co je hmatatelné. Je nutné vytvářet a nabízet balíčky služeb, balíčky pro jednotlivce až pro celé rodiny. Zvláštní skupinu tvoří balíčky speciálně připravené pro ženy, děti nebo seniory. Balíčky musí obsahovat jasně definované služby poskytované v rámci celé skupiny s rozmanitým obsahem, který je zaměřený jak na pohlaví, tak věk. V ideálním případě i na zájmy a očekávání.

Dalším specializovaným marketingovým nástrojem je zdraví. Jsou to především pobyty v lázních a wellness zařízeních, ale i v zařízeních v přírodě od špičkových zařízení až po kempy. Nabídka v tomto segmentu musí mít důraz na dopady zdraví, na pocit, že klient něco pro sebe udělal.

Opomíjeným produktem jsou specializované balíčky pro ženy, ať už v oblasti zdraví, odpočinku, sportu nebo vzdělávání. V budoucnu se dočkáme i specializovaných hotelových zařízení vybudovaných výhradně pro ženy se službami od vizážistů až po relaxaci.

V oblasti produktu a jeho portfoliu lze nabízet klientům stále nové a nové nabídky, lze až s přehnaností tvrdit, že meze se nekladou. Čím hravější bude nabídka, tím větší bude její obliba. Nezapomínejme, že i dospělí si rádi hrají a že v tomto případě nejskvělejším marketingovým nástrojem je organizování volného času. Navíc téměř platí zásada, že dovolenou organizují ženy s přihlédnutím k potřebám své rodiny - především dětem.

8.3 Produkt v lázeňství

Podle Seiferové (2003) produkt chápeme jako souhrn procesů, které přinášejí zákazníkům určitou hodnotu. Produkt je přitom tvořený službami, jde o komplex služeb. Služba představuje soustavu hodnot uspokojujících potřeby zákazníků. Zákazník určuje hodnotu služby podle užítku, který mu přinese. Rozšíření očekávaných představ je nástrojem diferenciace nabídky. Z pohledu zákazníka jde o zvýšení užité hodnoty. V případě lázeňského produktu se může jednat o lázeňský pobyt, balíček, program nebo konkrétní proceduru.

Jde tedy o produkt cestovního ruchu, který Malá (2012) definuje jako souhrn veškeré nabídky soukromého či veřejného subjektu podnikajícího v cestovním ruchu nebo cestovní ruch koordinujícího. Říká také, že produktem cestovního ruchu může být zboží (suvenýry, knižní průvodci, mapy apod.) či služby (ubytování, stravování, doprava, služby průvodců apod.).

Pobyt v lázeňském zařízení se podle poskytnuté lázeňské péče doporučené lékařem jako nezbytná součást léčebného procesu dělí na komplexní lázeňskou péči (KLP), plně hrazenou zdravotní pojišťovnou, a příspěvkovou lázeňskou péči (PLP), částečně hrazenou. Léčebný pobyt můžete absolvovat jako host-samoplátce, nebo prostřednictvím zdravotní pojišťovny (ZP) jako součást potřebné zdravotní péče hrazené ze zdravotního pojištění.

Ubytovací služby se pacientům nabízejí v lázeňských domech a lázeňských hotelích nebo je možnost ubytovat se poblíž lázeňského zařízení a docházet na jednotlivé procedury. Stravovací služby jsou poskytovány přímo v lázeňském zařízení v jídelních sálech nebo v partnerských hotelích/restauracích. Stravování je založeno na dietním systému lázní. Pacientům je hromadně podávána strava dle indikace. V ojedinělých případech se vytváří individuální jídelníček.

Stravovací služby poskytují různé formy stravování v restauracích, v kavárnách, jídelnách, cukrárnách a jiných. Tyto služby bývají také pevnou součástí léčby některých indikovaných chorob.

Léčebné služby se rozdělují podle indikačních skupin onemocnění, a to na:

- I Nemoci onkologické,
- II Nemoci oběhového ústrojí,
- III Nemoci trávicího ústrojí,
- IV Nemoci z poruch výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí,
- V Nemoci dýchacího ústrojí,
- VI Nemoci nervové,
- VII Nemoci pohybového ústrojí,
- VIII Nemoci močového ústrojí,
- IX Duševní poruchy,
- X Nemoci kožní,
- XI Nemoci gynekologické.

Léčebné služby jsou veškeré léčebné procedury podávané v lázeňských provozech. Jsou to především zábaly, koupele, hydroterapie, elektroléčby, inhalační léčby, reflexní terapie a řada dalších služeb.

Kulturně-společenské a sportovní vyžití jsou neodmyslitelnou součástí lázeňského pobytu, kde hosté navštěvují hudební koncerty, divadelní a filmová představení, navštěvují galerie a výstavy, taneční zábavy a zahájení lázeňské sezony. V současnosti jsou ve velké oblibě sportovní aktivity a tělesný pohyb jako například golf, tenis, minigolf, stolní tenis, squash, bowling, cykloturistika, gymnastika, jóga a mnoha dalších.

Obchodní služby zahrnují upomínkové předměty, bylinné likéry, lázeňské oplatky a dále také prodeje plánu měst, cestovních průvodců, pohlednic. Do peněžních služeb řadíme banky, směnárny, pronájem bezpečnostních schránek. Dopravní služby představují

lanovky, jízdy historickými dopravními prostředky, vláčky. A nakonec ostatní služby mohou být kadeřnictví, kosmetika, prádelny, čistírny, opravy obuvi a oděvů, půjčovny sportovních potřeb (Vrbová, 2013).

Tvorba produktových balíčků je v cestovním ruchu hodně rozšířená, neboť s sebou přináší řadu výhod. Podle Malé (2012) jako výhodu například to, že balíček zvyšuje poptávku po destinaci (nabízí výhodné pobyty), eliminuje vliv sezónnosti (možnost využít kapacity mimo sezónu), umožňuje kombinovat méně atraktivní komponenty produktu s atraktivními, a tím zvýšit jejich prodej, nebo umožňuje reagovat na nové trendy na trhu (např. nabídnutím balíčku wellness). Jedná se tedy o výhody pro poskytovatele služeb. Pokud jde o výhody pro návštěvníky, mezi největší patří nižší cena celého balíčku v porovnání se součtem cen všech komponent, které obsahuje, a také to, že jim výrazně šetří čas při plánování pobytu. Lázeňský balíček je kombinace dvou a více procedur, které jsou vybrány a uspořádány podle určitých kritérií.

Základním kritériem úspěšné tvorby produktu v lázeňství je co nejlépe znát potřeby a přání zákazníků (marketingový průzkum), pravidelně provádět výzkum spokojenosti a měnících se potřeb zákazníků, nabízený produkt vytvářet variabilně v několika základních úrovních podle délky pobytu, základního motivu účasti (léčebný, převážně léčebný, převážně rekreační, kondiční apod.), úroveň kvality spojovat s cenovou hladinou, co nejpřesněji provést segmentaci zákazníků (podle věku, pohlaví, profese, zdravotního stavu), nevytvářet příliš širokou škálu produktů, které se obsahově překrývají, obsah balíků služeb v daném produktu by měl být v souladu s potřebami zcela konkrétního segmentu, podle potřeby by měl být i flexibilně změnitelný

Je důležité uvědomit si, že na trhu cestovního ruchu existuje velká konkurence v nabídce služeb. Potřeby, přání a požadavky lidí se neustále mění. Aby byl marketing lázeňských subjektů efektivní, měl by se snažit přizpůsobit služby jednotlivým tržním segmentům tak, aby docílil vytvoření stále většího podílu vracejících se klientů (Stěpánková, 2011).

8.4 Vlastnosti produktů v oblasti gastronomie, hotelnictví a lázeňství

Slovo služba je odvozeno od slova sloužit. Pochází z latinského slova "servicum", což v překladu znamená otroctví. Jelikož jsou služby mnohotvárné a nehomogenní, je těžko najít jejich jednoznačnou a komplexní definici. V oblasti gastronomie, hotelnictví a lázeňství, respektive v celé oblasti cestovního ruchu, se vytvářejí produkty, které mají povahu služeb (Služba = produkt).

Nabídku služeb (většina služeb se v nabídce nevyskytuje samostatně), můžeme rozdělit do několika úrovní (Vaniček a Křesťan, 2007):

- 1. obecný produkt** – je to základní služba, která má být splněna,

2. očekávaný produkt – ten se skládá z obecného produktu a souhrnu obecných podmínek, které jsou spotřebitelem očekávány,

3. rozšířený produkt – je hlavní oblastí diferenciac nabídky. K základnímu produktu se přidávají uznávané hodnoty, jako je spolehlivost a odpovědnost,

4. potenciální produkt – zahrnuje všechny přidané vlastnosti a změny produktu, které přinesou kupujícímu další užitek, představuje soustavu hodnot uspokojující potřeby zákazníka.

Lidé kupují služby proto, aby řešili své problémy. Jejich hodnotu měří na základě vnímané schopnosti služeb tento požadavek splnit. Hodnotu služby určuje nakupující podle užitku, který mu přinese. Rozšíření očekávané služby je nástrojem diferenciac nabídky. Z pohledu zákazníka jde o zvýšení užité hodnoty služby. Většina podniků se snaží nabízet co nejširší škálu služeb. Nabídka a rozsah služeb musí být uspokojivý, jak z hlediska strategie podniku, tak z hlediska nabídky konkurence. Každá nabídka služeb musí také odpovídat kapacitě podniku, tedy jeho možnostem a schopnostem tyto služby řádně zabezpečit.

Podle Vaníčka a Křesťana (2007) je nejdůležitějším specifíkem v oblasti cestovního ruchu podstata služeb, které jsou vázány na:

- místo, kde se vyskytují atraktivita pro realizaci cestovního ruchu, za kterými jde spotřebitel,
- časovost, neboť jejich tvorba, realizace i spotřeba je místně a časově propojena,
- pomíjivost, která souvisí s tím, že produkty cestovního ruchu, pokud nejsou spotřebovány v době, kdy jsou k dispozici, tak jejich přínos pro podnikatele i zákazníka je ztracen.

Dalšími důležitými charakteristikami je především to, že služby cestovního ruchu mají charakter osobních služeb, neboť jsou nabízeny pro bezprostřední uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu a jsou nabízeny většinou přímým prodejem. Nabízené služby jsou výsledkem činnosti mnoha oborů, jež se podílejí na jejich zabezpečení a fungování.

Jelikož služby musí být obvykle realizovány za přítomnosti zákazníka, vyžadují často „zdvojené“ zařízení a vyšší počet pracovníků na místech, kde se služby poskytují. Mezi základní vlastnosti produktů poskytovaných v oblasti cestovního ruchu patří (Vaníček a Křesťan, 2007), (Bogdanovská a Pavličková, 2011):

- **nehmatatelnost**, je spojena s tím, že zákazník, protože si je nemůže prohlédnout či vyzkoušet, musí hledat průkazné známky o jejich kvalitě. Ty pak může najít jedině na základě místa, kde je služba poskytována, podle lidí, zařízení, propagačních materiálů, symbolů a ceny,

- **okamžitá spotřeba** spočívá v tom, že služby jsou vytvářeny a spotřebovávány současně, což neplatí pro fyzické výrobky. Proto zákazník projevuje vysoký zájem o to, kdo služby poskytuje. Jestliže zákazníci mají silný zájem o určité dodavatele služeb, jejichž časové možnosti jsou omezeny, musí se jejich poptávka omezovat a regulovat pomocí cen,
- **nedělitelnost** - Služba se vyznačuje tím, že nemůže být spotřebována na jiném místě, než je vyprodukována. Její poskytnutí se časově realizuje s její spotřebou. Službu je třeba poskytnout vcelku, nelze ji v době rozdělit, ale je třeba využít "tady a nyní". Tato vlastnost služby vede k tomu, že zákazník se stává součástí procesu poskytnutí a spotřeby služby. Obě strany - poskytovatel i zákazník - ovlivňují kvalitu, vnímání poskytované služby.
- **proměnlivost** - Tato vlastnost vyplývá z množství podnětů (dodavatel, zákazník, prostředí, ...), které se na službě podílejí. Každý vnímá jednu a tutéž službu jinak. Služby poskytované na téže pláži v Chorvatsku v měsíci červnu a v měsíci srpnu představují na první pohled totéž. Ale ve skutečnosti tu existují podstatné rozdíly, které se projeví např. i v cenové politice,
- **komplexnost** - Tato vlastnost souvisí s tím, že ve sféře služeb je chápání produktu a sortimentu komplexní. Nabídka služby zákazníkovi sestává ze souboru jednotlivých služeb. Proto je možné rozlišovat služby - základní a doplňkové.
- **neopakovatelnost – jedinečnost** - Tento aspekt služby je úzce spojen s její variabilitou. Tato vlastnost ovlivňuje všechny podmínky, ve kterých se služba vyskytuje. Jde o neopakovatelnost z pohledu poskytovatele služby, ale i spotřebitele služby, z hlediska času i místa poskytnutí. V plném rozsahu platí "Nikdy nevstoupíš do téže řeky". I opakované ubytování v hotelu je již neopakovatelné.

Podle Tunkové (2010) je vedle tradičního pojetí charakteristik služeb, zajímavý pohled také na tzv. **charakteristické znaky dobrých služeb:**

- **kvalifikovanost na první pohled** – schopnost zaujmout, rozumět problémům klienta, nabídnout zkušenost, tvořivost, nápaditost,
- **individuální přístup** – přizpůsobit se klientovi (jednoduchost, srozumitelnost, nenadřazenost),
- **důvěra** – klient má pocit, že je v dobrých rukou, věří profesionálovi, cítí se být středem pozornosti, nemyslí si, že je manipulován,
- **osobní vztah** – klient je zvyklý na určitou tvář, jednání a přístup, který mu vyhovuje, a ozývá se v případě potřeby nebo problému.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Marketingový mix představuje soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu. Základními složkami marketingového mixu – všeobecně známe jako „4 P“ – jsou produkt, cena, distribuce a propagace. V oblasti gastronomie, hotelnictví a lázeňství, respektive v celé oblasti

cestovního ruchu, se vytvářejí produkty, které mají povahu služeb. V případě gastronomie jako o produktu mluvíme o stravovací či gastronomické službě. Gastronomické služby jsou souborem a kombinací hmatatelného výrobku (zejména jídel a nápojů) a nehmatatelné služby (například servisu), která se pohybuje podle rozsahu a kvality služeb v různých poměrech. Produktem v oblasti hotelnictvím rozumíme ubytovací, stravovací, doplňkové a osobní služby. V případě lázeňského produktu se může jednat o lázeňský pobyt, balíček, program nebo konkrétní proceduru.

Jelikož služby musí být obvykle realizovány za přítomnosti zákazníka, vyžadují často „zdvojené“ zařízení a vyšší počet pracovníků na místech, kde se služby poskytují. Mezi základní vlastnosti produktů poskytovaných v oblasti cestovního ruchu patří: nehmatatelnost, okamžitá spotřeba, nedělitelnost, proměnlivost, komplexnost a neopakovatelnost – jedinečnost. K charakteristickým znakům dobrých služeb patří kvalifikovanost na první pohled, individuální přístup, důvěra a osobní vztah.

9 KVALITA PRODUKTU, STANDARDY KVALITY, HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB V HOTELNICTVÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této kapitole budou studenti obeznámeni s kvalitou produktu, se standardy kvality, kdy tyto pojmy jsou chápány jako požadavky na poskytované služby a vybavení. V poslední části této kapitoly bude pozornost věnována hodnocení kvality služeb v oblasti hotelnictví.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat kvalitu produktu,
 - stručně vysvětlit standardy kvality,
 - stručně charakterizovat hodnocení kvality služeb v hotelnictví.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Kvalita, produkt, standardy, hodnocení, služba, hotelnictví.

9.1 Kvalita produktu

Podle Vajčnerové a Rýglové (2010) je kvalita chápána jako schopnost výrobku nebo služby (produktu) uspokojovat potřeby, požadavky a očekávání zákazníka. Takto vnímaná kvalita je nástrojem konkurenceschopnosti a prosazení se na trhu. Křížek a Neufus (2011) kvalitou v cestovním ruchu rozumí zákazníkova očekávání.

Kvalita služeb v cestovním ruchu je široký pojem a lze na ni pohlížet z mnoha úhlů pohledů. Nejdůležitějším je však pohled zákazníka, pro kterého je produkt kvalitní, pokud získal to, co očekával, případně něco navíc. Služby cestovního ruchu jsou však převážně poskytovány ve formě „package“, což znamená zajistit stejnou kvalitu služeb jednotlivých dodavatelů. Současně je nutné zajištění kvality v celém řetězci služeb od správně sestaveného, nabídnutého a zprostředkovaného produktu přes bezchybnou realizaci všech služeb až po bezpečný návrat. Měření a udržení kvality služeb je velmi obtížné, protože

i když vybavenost odpovídá nejvyšší kvalitě, může být kvalita znehodnocena přístupem obsluhujícího personálu nebo celkovou slabou provázaností a dostupností jednotlivých služeb (Vajčnerová a Rýglová, 2010). V tomto kontextu nemůže být kvalita zaměňována s luxusem ani s jakostí, tudíž může být poskytována od pětihvězdičkových hotelů až po venkovské penziony. To je dáno skutečností, že každé ubytovací zařízení má své zákazníky a ti mají svá očekávání.

Kvalita poskytovaných služeb v cestovním ruchu vytváří vhodné prostředí pro jeho další rozvoj. Investování do kvality je důležité a záslužné, i když tato snaha není automaticky odměněna růstem v počtech návštěvníků. Ale logicky ty oblasti a společnosti, které investují do zlepšování kvality, jsou též zainteresovány na přínosech z této činnosti. Naplnění tohoto cíle však vyžaduje komunikaci s potenciálními návštěvníky. Pojem kvalita je snad tak starý jako lidské filosofické poznání.

Kvalita služeb hovoří o „kvalitě procesu“ či „kvalitě zdrojů“, anebo o „kvalitě systému managementu“, který zahrnuje plánování, motivování, kontrolování, organizování, komunikování a vedení lidí. Samozřejmě se při vytváření kvalitní služby nesmí zapomínat na požadavky dané právními předpisy či závaznými normami.

Prvním kdo hovořil o „qualitas“ byl Cicero v rámci svých disputací v římské Akademii. World Tourism Organization (UNWTO), jako zastřešující mezinárodní organizace cestovního ruchu, uvedla, že kvalita v cestovním ruchu 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“ (Houška, 2007, s. 20). Z uvedené definice kvality v cestovním ruchu vyplývá následující (Houška, 2007, s. 21):

- nesmí obsahovat žádná negativa pro klienta. Jinými slovy - co bylo slíbeno, musí být splněno;
- dosažení určité kvality není spojeno s dalšími výlohami. Dobře stanovená úroveň ceny nemůže kalkulovat s jejím dalším neopodstatněným růstem;
- ačkoliv vysoká úroveň služeb je vítána, služby nebo produkt, jež je nabízen v určité dané ceně, nemůže značně převyšovat klientovo očekávání;
- kvality může být dosaženo u každého podnikatelského subjektu zabývajícího se cestovním ruchem bez zřetele na jeho postavení nebo kategorii, exkluzivnost, úroveň luxusu atd.;
- kvality v cestovním ruchu nemůže být dosaženo izolovaně od lidského a přírodního prostředí;
- kvalita v cestovním ruchu podněcuje opakovaně návštěvníky a turisty zabezpečovat udržitelnost produktů cestovního ruchu.

Podle studie KMPG (2010) kvalita služeb v oblasti hotelnictví přímo determinuje ekonomický úspěch a konkurenceschopnost celého oboru a jeho jednotlivých podnikatelských subjektů. Přístupy ke kvalitě v oblasti hotelnictví tedy musí být založeny na respektování

základních principů a atributů moderních manažerských systémů. Díky tomu pak bude zařízení schopno dodávat kvalitní služby včas, dle očekávání zákazníka a zároveň, díky efektivnímu řízení organizace, ušetřit část svých nákladů.

Faktory ovlivňující kvalitu služeb v cestovním ruchu můžeme rozdělit na interní a externí faktory. Mezi **interní faktory** můžeme zařadit (KMPG, 2010):

- Vize, strategie a politiky hotelových organizací založené na současných a budoucích potřebách a očekáváních zákazníků a dalších zainteresovaných stran,
- kompetence a odborná způsobilost pracovníků oblasti hotelnictví dosahovaná prostřednictvím strukturovaného vzdělávání, získaná praxe,
- navrhování a řízení klíčových a dalších procesů poskytování služeb, včetně uplatňování specifických standardů z oblasti hotelnictví,
- systém a úroveň řízení rizik v podniku,
- rozvoj materiálně technických předpokladů a řízení technologií pro poskytování služeb v oblasti hotelnictví apod.

Mezi **externí faktory** můžeme zařadit:

- legislativní prostředí a vynutitelnost práva v celé společnosti i v oblasti hotelnictví,
- atraktivnost regionu, destinace,
- institucionální zabezpečení, podpora veřejného sektoru,
- konkurence apod.

9.2 Standardy kvality a hodnocení kvality služeb v hotelnictví

Standardizace znamená uplatňování mezinárodních, případně národních standardů v oblasti cestovního ruchu, resp. hotelnictví. V rámci Integrovaného operačního programu financovaného ze strukturálních fondů EU Ministerstvo pro místní rozvoj ČR od roku 2010 realizuje projekt s názvem Národní systém kvality služeb cestovního ruchu v ČR. Jeho výstupem je Český systém kvality služeb. Je to dobrovolný inovativní nástroj, který systematickým způsobem pomáhá ke zvyšování kvality služeb v organizacích v oblasti cestovního ruchu a v navazujících službách. Vlastníkem systému je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, které na jeho realizaci spolupracuje s vybranými profesními asociacemi v cestovním ruchu. Koncepce systému vychází z jednoduchých zásad řízení kvality, přičemž jeho filosofií je poznání potřeb zákazníka a neustálé zlepšování kvality poskytovaných služeb v organizacích.

Zapojeným organizacím systém umožňuje postupně získat odborné i praktické znalosti z oblasti řízení kvality ve službách a další odborné kompetence, které mohou využít při rozvoji svého podnikání. Úspěšné organizace získají prestižní, mezinárodně srovnatelnou značku, která pro zákazníka představuje příslib ověřené kvality služeb a zároveň je oceně-

ním práce všech zaměstnanců organizace. Systém je vhodný pro všechny organizace, kterým záleží na svém dalším rozvoji a které mají zájem posilovat své postavení na trhu, jejich cílem je poskytovat služby nejvyšší kvality a naplňovat očekávání svých zákazníků.

Jaké jsou hlavní principy systému:

- zaměření na očekávání a spokojenost zákazníka,
- podpora technických předpokladů kvality cestovního ruchu,
- rozvoj měkkých předpokladů kvality a dalších dovedností,
- respekt vůči specifickým potřebám zapojených organizací,
- zaměření na efektivní komunikaci mezi vedením, zaměstnanci, zákazníky organizace a ostatními stranami, jako např. dodavatele,
- rozvoj firemní kultury v organizaci.

Český systém kvality služeb byl vytvořen s využitím licence německého systému **Service Qualität Deutschland (SQD)**, který již více než deset let přispívá k rozvoji kvality služeb v Německu. Tento systém byl ve spolupráci s odborníky na oblast kvality služeb a cestovního ruchu analyzován a následně přizpůsoben pro aplikaci v českém prostředí. Výsledný systém má ambice stát se v České republice respektovaným nástrojem, který přispěje ke zvýšení kvality poskytovaných služeb, jejichž úroveň je dlouhodobě v České republice vnímaná jako nedostatečná.

O správně zvolené cestě svědčí i skutečnost, že obdobné systémy a programy existují již řadu let ve Španělsku, Švýcarsku, Francii, Velké Británii a dalších evropských zemích a i zde přispívají k lepšímu vnímání kvality poskytovaných služeb ze strany zákazníků a celkové atraktivitě turistických destinací.

Stanovení standardů kvality napomáhá sdělit zákazníkům, jakou úroveň kvality služby může očekávat. Zároveň slouží jako základní standard a nástroj motivace zaměstnanců. Stanovení standardů kvality je velmi obtížné. Je zde několik způsobů (Nováčková, 2011):

- Standardy vycházející z obchodních podmínek. V odvětví cestovního ruchu existují podmínky a náležitosti, které jsou smluvně zajištěny a jsou zahrnuté v ceně. Může to být označení hotelu hvězdičkami. Tyto podmínky lze považovat za stanovení minimálního standardu kvality služby.
- Organizace stanoví základní normy chování zaměstnanců a předpisy provádění služby, včetně způsobu vyřizování stížností. Tyto normy a předpisy by měly být zveřejněny a mohou sloužit jak pro informaci zákazníkům, tak zejména jako vnitřní organizační řád pro zaměstnance.
- U specifických služeb stanoví organizace určité garance, které by neměly být překročeny.
- Pokud je provozovatel služby členem některé profesní asociace, mohou minimální standardy kvality stanovit tyto asociace. Jejich nedodržení může být sankcionováno, postihem může být i vyloučení z asociace.

- V současnosti je všeobecným kritériem kvality služby považováno zavedení norem ISO 9000, které zaručují stálou kvalitu služby.
- Získáním certifikátu o splnění požadovaných podmínek ISO norem, které jsou mezinárodními ukazateli kvality, pak organizace výrazně zvýší na daném trhu svou konkurenceschopnost.
- V převážně monopolním prostředí veřejných služeb jsou standardy kvality zaváděny zvenčí, nadřízeným úřadem. Kvalita poskytování veřejných služeb je nejen prověřována, zda odpovídá standardům, ale může být i oceňována.

Hodnocení kvality služeb se provádí jak z pohledu zákazníka, tak i z pohledu organizace. Kritéria, která zákazník obvykle používá při hodnocení kvality služeb, lze sloučit do pěti širších pojmů (Vašíková, 2008):

- *Hmotné prvky* – technický stav a vzhled zařízení, budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úprava komunikačních materiálů a písemností, standardní zpracování hmotného produktu, který je součástí dodávky služby.
- *Spolehlivost* – přesnost výkonu služby, naplnění užitku spojeného s poskytnutím služby.
- *Schopnost reakce* – schopnost reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost a snaha, adaptabilita.
- *Jistota* – schopnosti, kvalifikace, zdvořilost, důvěryhodnost, bezpečnost.
- *Empatie, pochopení* – vcítění se a pochopení potřeb a požadavků zákazníka, snadný přístup ke službě, dobrá komunikace.

Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka se primárně dělí na techniky diagnostikování, techniky upřesňování a techniky zabezpečování.

Podle Nováčkové (2011) probíhá hodnocení kvality služeb také z pohledu organizace, kdy význam cestovního ruchu je v poslední době stále více spojován s přímým rozvojem regionů. Jednou z novějších disciplín, které mohou nastartovat regionální rozvoj, je aplikace destinačního managementu a marketingu. K rozvoji destinačního řízení je nutné využívat zahraničních zkušeností, protože v ČR se destinační řízení začalo uplatňovat až po roce 2000. Destinační management může být také chápán jako kooperace poskytovatelů služeb za účelem efektivnějšího řízení cestovního ruchu v daném území. Uspokojení potřeb zákazníků cestovního ruchu v dané destinaci závisí především na kvalitní nabídce služeb, které jsou poskytovány nejen různými podnikatelskými subjekty, ale i veřejnými subjekty.

Stejně jako u hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka, tak i v tomto případě zařazujeme za techniky diagnostikování a upřesňování i techniky zabezpečování. Tedy když jsme prošli procesem měření, zůstává nám úloha přenést to, co víme, do toho, čeho potřebujeme dosáhnout. V tomto stádiu musíme zaměřit své úsilí na efektivní využití zdrojů. Používají se techniky brainstorming, analýza silového pole, nákladovo-výnosová analýza apod. Více podrobnějších informací o hodnocení kvality služeb lze najít v knihách autorů Mataides a Ďaďo (2002), Horner a Swarbrooke (2003), Vašíková (2008) atd.

Podle Vajčnerové a Rýglové (2010) oborové standardy obsahují metody a postupy správné výrobní praxe v konkrétním oboru. Jejich dodržování a uplatňování bývá posuzováno na úrovni oborů zpravidla metodou nezávislých auditů. Pro certifikaci cateringových služeb byly vytvořeny standardy pro cateringové služby, které staví na legislativě ČR a EU platné pro oblast gastronomie a které se opírají především o principy správné hygienické a výrobní praxe (SHVP) a zavedené systémy tzv. kritických bodů HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point). HACCP se používají pro systém preventivních opatření sloužících k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností.

Restaurační zařízení mají možnost nechat svoji provozovnu ocertifikovat v rámci společného projektu Asociace hotelů a restaurací ČR, Asociací kuchařů a cukrářů ČR a agenturou CzechTourism pod názvem Czech Specials. Základními požadavky pro certifikaci je:

- splnění kvalitativních kritérií restaurace,
- zajištění nabídky minimálně jedné národní speciality - seznam národních specialit,
- zajištění nabídky minimálně jedné regionální speciality - seznam specialit dle regionů,
- souhlas s provedením nezávislé kontroly, která bude mít možnost zkontrolovat kvalitativní kritéria a ochutnat nabízené tradiční české speciality.

Asociace hotelů a restaurací České republiky (AHR ČR) na základě Usnesení vlády ze dne 17. 7. 1999 č. 717 a za podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR a České centrály cestovního ruchu – CzechTourism sestavila „**Oficiální jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení České republiky kategorie hotel, hotel garni, penzion, motel a hotel**“ pro období let 2015–2020. Klasifikace je založena na dobrovolnosti. Asociace hotelů a restaurací ČR je od roku 1993 členem evropské konfederace HOTREC zastřešující hotely a restaurace na úrovni Evropské Unie. Klasifikační systémy jednotlivých zemí směřují k postupné harmonizaci, členové HOTREC přijali dokument 21 kritérií sjednocující tyto evropské klasifikační systémy. AHR ČR na základě aktivit, které vyvíjí v oblasti budování systému klasifikace v České republice, přijala v roce 2010 nabídku na rozšíření národní klasifikace na mezinárodní úroveň.

Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky se stala součástí evropského systému **Hotelstars Union**, který v současné době sjednocuje klasifikační kritéria v rámci ČR, Německa, Rakouska, Maďarska, Švýcarska, Švédska, Nizozemí, Lucemburska, Litvy, Lotyšska, Estonska, Malty, Belgie, Dánska, Řecka a Lichtenštejnska. Vstup dalších zemí je již v jednání (vážný zájem má Itálie, Irsko, Island, Slovinsko nebo např. Polsko). Hotelstars Union zaručuje stejné parametry kvality ubytovacích služeb v tomto významném regionu. Od 1. 1. 2016 je certifikace udělována na 5 let (místo předchozích 3). **Certifikát a Klasifikační znaky** vydává Klasifikační komise, a to pouze ubytovacím zařízením, která jsou jako taková řádně zkolaudovaná. Certifikát i Klasifikační znak se nestává majetkem žadatele, ale je pronajat žadateli po dobu platnosti jeho udělení.

Společná hotelová klasifikace se opírá o celkem 270 *jednotlivých kritérií*. Pro dosažení požadovaného počtu bodů je nutné splnit kombinaci minimálních kritérií v každé z kategorií a dále kritéria volitelná. Tato kritéria byla zpracována na základě reprezentativních průzkumů mínění hostů, a jako taková splňují očekávání a požadavky hostů. V tomto duchu katalog kritérií rovněž klade důraz na oblasti řízení kvality, wellness, konektivity a pohodlí při spánku. **Systém hotelových hvězdiček** Vám poskytne spolehlivý nadnárodní přehled informací důležitých při výběru cílového hotelu jak pro rodinnou dovolenou, tak i pro služební cesty.

Ubytovací zařízení jsou zařazována do příslušných kategorií a tříd podle české technické normy ČSN 76 1110 Služby cestovního ruchu – Klasifikace ubytovacích zařízení – Kategorie hotel, hotel garni, penzion, motel a hotel. Uvedená technická norma implementuje evropský systém Hotelstars Union a je s ním ve shodě. Pro usnadnění aplikace tohoto systému v praxi je zpracována tato metodika.

Definice kategorií ubytovacích zařízení:

- **Hotel** - ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených (zejména stravovací), člení se do pěti tříd.
- **Hotel garni** - ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a má vybavení jen pro omezený rozsah stravování (nejméně snídaně), člení se do čtyř tříd.
- **Motel** - ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty poskytující přechodné ubytování a služby s tím spojené zejména pro motoristy, člení se do čtyř tříd, zařízení se nachází v blízkosti pozemních komunikací s možností parkování, recepce a restaurace může být mimo ubytovací část.
- **Penzion** - ubytovací zařízení s nejméně 5 a maximálně 20 pokoji pro hosty, s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb (absence restaurace), člení se do čtyř tříd.
- **Hotel** - ubytovací zařízení umístěné v trvale zakotvené osobní lodi, člení se do čtyř tříd.
- **Lázeňský / Spa Hotel** - ubytovací zařízení, které se nachází v místě se statutem lázeňského místa dle Zákona č. 164/2001 Sb. (lázeňský zákon) v aktuálním znění, které splňuje veškeré požadavky pro kategorii hotel (vyjma à la carte restaurace) a které zajišťuje zároveň lázeňskou péči dle § 33 zák. č. 48/1997 Sb.
- **Lázeňský hotel garni** - ubytovací zařízení, které se nachází v místě se statutem lázeňského místa dle Zákona č. 164/2001 Sb. (lázeňský zákon) v aktuálním znění, které splňuje veškeré požadavky pro kategorii hotel garni a které zajišťuje zároveň lázeňskou péči dle § 33 zák. č. 48/1997 Sb.
- **Resort / Golf Resort** - ubytovací zařízení, které splňuje požadavky pro kategorii Hotel 3*–5*, jedná se o uzavřený soubor objektů, kde může být restaurace a recepce mimo ubytovací část. Zařízení poskytuje společensko-kulturní a sportovní vyžití. Do třídy 4* může mít recepce omezený provoz na minimálně 16 hodin. Golf Resort

musí, kromě výše uvedeného, být vybaven minimálně devítijamkovým normovaným hřištěm dle parametrů ČGF (České golfové federace).

- **Depandance** je vedlejší budova ubytovacího zařízení bez vlastní recepcie, organizačně související s hlavním ubytovacím zařízením, které pro depandance zajišťuje plný rozsah služeb odpovídající příslušné kategorii a třídě a není vzdáleno více než 500 m. Depandance nemůže mít vyšší kategorii než příslušná hlavní budova.

Ostatní ubytovací zařízení: **kemp (tábořiště), chatová osada, turistická ubytovna.**

Mezi další kategorie ubytovacích zařízení můžeme zařadit např. **Business hotel** (určený zejména pro klienty na služebních cestách, předpoklady: dopravní dostupnost, funkční pokoj) **Conference hotel** (specializuje se na pořádání konferencí), **Boutique hotel** (menší hotel, interiér v daném stylu – komorní), **Design hotel** (moderní hotel – odlišuje se designem od ostatních; použity přírodní materiály).

Klasifikace HOTEL STARS UNION v České republice nahradila dosavadní klasifikaci ubytovacích zařízení. Dle nového rozdělení jsou tato zařízení klasifikována do 5 tříd:

* **Tourist** ** **Economy** *** **Standard** **** **First Class** ***** **Luxury**

Ta ubytovací zařízení, která splňují v rámci jednotlivých tříd klasifikace více než jen povinná kritéria a minimální počet nepovinných kritérií, mohou získat kromě označení „hvězdičkami“ navíc ještě označení „**Superior**“. *Jedna hvězda přitom obsáhne pouze základní vybavení a služby, s přibývajícím počtem hvězd se pak úroveň ubytování, služeb a individuálního servisu zvyšuje.*

Dále existují systémy založené na ISO normách, které mají generický charakter a jsou uplatnitelné ve všech oborech. Jsou však velmi obecné, a proto je nutno je v jednotlivých oborech a organizacích správně interpretovat. V normách se uvádějí požadavky v určitých oblastech, ale nestanovují se přesné způsoby jejich plnění.

ISO (International Organization for Standardization) - je mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem. Národním zástupcem v ISO za Českou republiku byl do roku 2008 Český normalizační institut. V současné době zajišťuje tuto činnost Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. **Normy ISO 9000** patří k nejvíce známým a úspěšným standardům a staly se respektovanou mezinárodní referencí pro požadavky trhu na kvalitu. Jádrem souboru norem tvoří čtyři mezinárodní standardy, které poskytují návod k vypracování a uplatnění systému řízení kvality. Ty nejsou specifické pro žádný druh produktů a dají se uplatnit ve všech oborech výroby a služeb.

Norma ISO 9001:2008 patří k nejvíce známým a úspěšným standardům ISO a stala se respektovanou mezinárodní referencí pro požadavky trhu na kvalitu. Je souhrnem požadavků na řízení organizace s důrazem na *procesní řízení, kvalitu produktu a spokojenost zákazníka a neustálé zlepšování*. Na procesy lze aplikovat metodiku “PDCA” - Plan-Do-Check-Act (Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej).

V roce 2015 vznikla revize normy 9001. Pokud pomineme významnou skutečnost, že požadavkem mezinárodní organizace ISO je, aby všechny normy byly jednou za 5 let revidovány, hlavním důvodem revize nejznámější normy pro management kvality byly změny v podnikatelském a společenském prostředí a také změna vnímání přínosu této normy. **Norma ISO 9001:2015** byla vytvářena s cílem reagovat na změnu prostředí a reflektovat zkušenosti z dlouholeté aplikace stávající verze. Norma požaduje větší propojenost obecného managementu firmy a systému řízení kvality. Což bude znamenat vyšší zapojení top managementu do tvorby politiky a cílů a zejména odstranění formálních procedur udržovaných pouze z důvodu certifikace. Na druhou stranu pro splnění těchto požadavků bude muset organizace provést určité změny v oblasti obecného managementu a pravomocí. Norma více vyžaduje definování požadavků zákazníků a zainteresovaných stran. Tím dojde ke zvýšení vnímání toho, co přesně požaduje trh a zainteresované strany. Velmi významným krokem je zavedení systému řízení rizik, který velmi moderním a sofistikovaným způsobem pomůže určit hlavní priority organizace a potlačit nevýznamné historicky zavedené procesy a činnosti.

ISO 9004:2009 rozšiřuje cíle ve vztahu ke spokojenosti zákazníka a kvalitě produktu o cíle zahrnující spokojenost všech zainteresovaných stran. Za zainteresované strany považuje vlastníky, zaměstnance, společnost a i okolní prostředí včetně prostředí přírodního. Modely ISO 9001 a ISO 9004 vytvářejí metodický a manažerský základ pro implementaci dalších standardů, a to:

- Environmentální management - ISO 14000,
- Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci - OHSAS 18000,
- Management společenské odpovědnosti - SA 8000.

Dalším systémem, který lze využívat v oblasti hotelnictví, představuje systém **TQM** (Total Quality Management), který vychází z Japonského pojetí řízení kvality, aplikovaného v 50. letech minulého století, založeného na vysoké kvalitě výrobku, která byla zajištěna ve všech momentech výrobního procesu – od kontroly kvality, přes regulaci výroby, až k uplatnění řízení všech činností podniku, které na kvalitu měly vliv. Od zjištění požadavků zákazníka, přes návrh, vývoj, nákup, výrobu, skladování, prodej, dopravu, instalaci, až po zpětnou vazbu v podobě spokojenosti zákazníka. TQM byl modifikován na Model excellence EFQM a je od 90. let minulého století využíván evropskými organizacemi. TQM, resp. EFQM, se od historicky mladších koncepcí (oborové a odvětvové standardy a management kvality dle norem ISO) liší svoji komplexností.

TQM (Total Quality Management) je velmi komplexní metoda řízení, která klade důraz na řízení kvality ve všech dimenzích života organizace. Překračuje tak rámec řízení kvality a stává se i metodou strategického řízení a manažerskou filozofií pro veškeré konání organizace. Existuje celá řada různých forem a výkladů TQM, nicméně společné rysy lze vyčíst z písmen jeho zkratky (Kučerová, 2014):

- **Total** – jde o úplné zapojení všech pracovníků organizace,
- **Quality** – jde o pojetí principů kvality v celé organizaci,

- **Management** – principy se prolínají všemi úrovněmi řízení i všemi manažerskými funkcemi.

Systém TQM je obvykle uplatňován v hotelích kategorie od čtyř hvězdiček. Je součástí tzv. Brand Standardu, což jsou rysy hotelu nutné pro to, aby si udržel danou kvalitu, úroveň. TQM se uplatňuje dle hotelového oddělení. Aplikace TQM v oddělení úklidu zahrnuje pravidelné kontroly, školení běžných i sezónních zaměstnanců. Kontroluje se vzhled a chování zaměstnanců. Jsou jasně daná specifika úklidu a údržby. Každá pokojská musí být proškolená k použití čisticích prostředků. Ve stravovacím úseku je součástí TQM opět školení zaměstnanců, ale také dodržení HACCP. Patří sem také standardy v obsluze. Číšník má 45 sekund na oslovení zákazníka a nabídnutí menu. Doba od objednání jídla až po podání by neměla přesáhnout 20 minut.

V obchodním oddělení aplikace TQM představuje standardy a chování zaměstnanců během přijímání rezervací. A to telefonicky i emailem. Velké hotelové řetězce využívají agentury na ověření kvality rezervací tzv. „Mystery shopper“. Jedná se většinou o telefonický rozhovor. Potencionální zákazník mluví cizí řečí, má vysoké nároky a požadavky. Kontroluje se postup, reakce, komunikační schopnosti uskutečnit rezervaci. Při písemných rezervacích se kontroluje rychlost zpětné reakce hotelu (Vlachová, 2012).

EFQM Excellence Model byl představen v roce 1991 jako rámec pro sebehodnocení organizací a účast v Evropské ceně za jakost, která byla poprvé udělena v roce 1992. Umožňuje komplexní posouzení procesů a činností organizace prostřednictvím 9 hlavních kritérií, která jsou dále členěna na řadu dílčích kritérií. Každému z hlavních kritérií je v modelu přiřazena rozdílná váha. Maximálně lze získat celkem 1000 bodů rozdělených dle vah jednotlivých kritérií. Tato metoda umožňuje výrazně zlepšit sebehodnocení, identifikaci slabých a silných oblastí a srovnání se s ostatními společnostmi.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Kvalita je v současné ekonomické teorii všeobecně definována jako schopnost produktu/služby uspokojovat potřeby a očekávání zákazníka. Takto chápáná kvalita se celosvětově stala nástrojem konkurenceschopnosti a úspěchu na trhu. Standardizace je chápána jako obecné stanovující požadavky na poskytované služby a vybavení. Standardizace znamená uplatňování mezinárodních, případně národních standardů v oblasti cestovního ruchu, resp. hotelnictví. Oborové standardy obsahují metody a postupy správné výrobní praxe v konkrétním oboru. Jejich dodržování a uplatňování bývá posuzováno na úrovni oborů zpravidla metodou nezávislých auditů.

Hodnocení kvality služeb se provádí jak z pohledu zákazníka, tak i z pohledu organizace. Kritéria, která zákazník obvykle používá při hodnocení kvality služeb, lze sloučit do pěti širších pojmů, kterými jsou hmotné prvky, spolehlivost, schopnost reakce, jistota

a empatie. Stejně jako u hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka, tak i v tomto případě zařazujeme za techniky diagnostikování a upřesňování i techniky zabezpečování. Dále se používají techniky brainstormingu, analýzy silového pole, nákladovo-výnosové analýzy apod. V hotelnictví se můžeme také konkrétně setkat s mezinárodními standardy kvality služeb, mezi které patří např.: TQM, EFQM, ISO normy, Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky kategorie hotel, hotel garni, penzion, motel a hotel, systém stanovení kritických kontrolních bodů (HACCP) apod.

10 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V HOTELNICTVÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Řízení lidských zdrojů je součástí managementu každého podniku, proto se budeme věnovat jeho vymezení a odlišnostem oproti personálnímu řízení. Následně bude specifikován cíl řízení lidských zdrojů, jeho úkoly a činnosti.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vymežit pojem řízení lidských zdrojů a odlišit od personálního řízení,
 - popsat cíle a činnosti řízení lidských zdrojů,
 - charakterizovat jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Řízení lidských zdrojů, personální řízení, cíl řízení lidských zdrojů, úkoly řízení lidských zdrojů, činnosti řízení lidských zdrojů.

10.1 Pojetí a cíle řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů bývá v literatuře odlišován od pojmu personalistika, někteří autoři jej však ztotožňují. Někteří autoři používají pojem personální práce nebo také personální řízení. Existuje tedy řada definic řízení lidských zdrojů:

- 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).
- **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).
- **Řízení lidských zdrojů** představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formulovat v průběhu 50. - 60. let minulého století, stává se

jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a nejdůležitější úlohou všech manažerů (Koubek, 2009).

- **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** je souhrnem metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve všech druzích organizací. Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidí v organizaci. Tato definice ukazuje rozdílnost charakteristiky personalistiky, která je „jen“ obsazováním pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení (Wagnerová a Matusiková, 2004).
- Pojem **řízení lidských zdrojů** zdůrazňuje aspekt plného využívání schopností a dovedností zaměstnanců a jejich rozvoje. Řídit lidi znamená vědět, jak na ně působit (Buryová a Malátek, 2014).

Řízení lidských zdrojů již v sobě zahrnuje nejen strategické aspekty, ale i orientaci na vnější vlivy formování a fungování podnikové pracovní síly (Kajzar, 2010).

Koncepce řízení lidských zdrojů dle Buryové a Malátka (2014), (Human Resource Management – HRM) má svůj původ v dílech amerických univerzitních badatelů. V průběhu osmdesátých let minulého století byla koncepce převzata podnikatelskou sférou, když se personalisté museli vyrovnat s problémy podnikové kultury a tržní ekonomiky. Šlo zejména o to, jak personální řízení nebo řízení lidských zdrojů může ovlivnit konečné výsledky organizace. Pozornost personálního řízení se začala soustřeďovat na individuální péči o člověka a na individualizované hospodaření s lidskými zdroji, převládá v něm antropocentrický přístup.

Podle Dvořákové (2012) se 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, viz následující tabulka. Výraz lidské zdroje je použit se záměrem zdůraznit rostoucí vzácnost tohoto výrobního činitele a poukázat na nutnost věnovat mu mimořádnou, ne-li výsadní pozornost při řízení oproti kapitálu a materiálním zdrojům.

Tabulka 4: Schéma rozdílu v obsahu pojmu personální řízení a řízení lidských zdrojů

Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
je zaměřené především na jiné než řídicí pracovníky	týká se více řídicích pracovníků než zaměstnanců
ovlivňuje liniový management	představuje integrované aktivity liniového managementu
odmítá potřebu zapojení vyšších manažerů do personálních činností	zdůrazňuje význam zapojení vyšších manažerů
je spíše taktické	využívá podnikových strategií
zaměřuje se především na krátkodobé cíle	sleduje dlouhodobé cíle
zdůrazňuje „krokový“ postup řešení problémů	zdůrazňuje stanovení referenčního rámce řešení problémů
zakládá se na tradičních formách komunikace	využívá různé komunikační kanály
převládá pohled na člověka jako na pracovní sílu	zdůrazňuje důležitost pracovníka v rámci týmu
upřednostňuje tradiční odměňování	využívá různé systémy odměňování
snaží se dosáhnout stejné podmínky pro pracovní týmy	upřednostňuje individuální kontakt, ve kterém je zohledněn systém odměňování
přikládá se k tradiční mocenské hierarchii	zdůrazňuje význam odborů
personální řízení	řízení lidských zdrojů
je zaměřené především na jiné než řídicí pracovníky	týká se více řídicích pracovníků než zaměstnanců

Zdroj: Antalová, 2011, s. 11.

Shodné rysy (6) a rozdíly (7) mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením popisuje také Armstrong a Taylor, 2015, s. 39, viz následující tabulka.

Tabulka 5: Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením

Shodné rysy	Rozdíly
<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategie personálního řízení i strategie řízení lidských zdrojů vycházejí z podnikové strategie. 2. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědní linioví manažeři. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby umožňující manažerům dostát této odpovědnosti. 3. Hodnoty 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. Personální řízení i řízení lidských zdrojů 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 pro práci na těchto místech. 5. Personální řízení i řízení lidských zdrojů 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, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci. 2. Řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii. 3. Řízení lidských zdrojů přikládá větší význam řízení kultury a dosahování oddanosti (vzájemnosti). 4. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů. 5. Řízení lidských zdrojů je celostním přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku – zájmy členů organizace (pracovníků) jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání. 6. Od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery v podnikání než jen administrátory na úseku personálu. 7. Řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoliv za nákladovou položku.

Zdroj: Armstrong a Taylor, 2015.

Mezi **cíle řízení lidských zdrojů** patří (Armstrong a Taylor, 2015):

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií podniku (strategické řízení lidských zdrojů),
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi,
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

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

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

- Vztah mezi managementem a pracovníky – vytvářet ovzduší pro udržování dobrých vztahů a důvěry.

Realizace uvedených cílů (dle Malátka, 2014) závisí na jednotlivých oblastech a jejich dílčích aktivitách řízení lidských zdrojů, které zabezpečují linioví manažéři a personalisté. Mezi tyto oblasti patří podnik, zaměstnanecké vztahy, řízení znalostí, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, řízení odměňování a pracovní vztahy. Do těchto oblastí dále spadají následující personální činnosti (Malátek, 2014, Dvořáková, 2012):

Podnik

- Podoba podniku – vytváření podniku, který v reakci na změny pružně funguje a umožňuje efektivní komunikaci a rozhodování.
- Analýza práce a vytváření pracovního úkolu, tj. analýza obsahu práce a pracovních podmínek a specifikace požadavků na pracovníka.
- Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí – rozhodování o obsahu práce a odpovědnosti na jednotlivých pracovních místech za účelem maximalizace vnitřní motivace a spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací.
- Rozvoj podniku – stimulování, plánování a realizace programů zaměřených na zvýšení efektivity fungování podniku a jeho adaptace na změny.
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, tj. prevence rizik a péče o bezpečnost a ochranu zdraví při pracovní činnosti.

Zaměstnanecké vztahy

- Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, jejichž cílem je zlepšování vytvářením klimatu důvěry.
- Péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj, tj. organizace sociálních služeb a aktivit volného času.
- Komunikace a informování zaměstnanců, tj. analýza úrovně komunikace a informovanosti zaměstnanců a využívání komunikačních médií.
- Personální informační systém, tj. jeho tvorba, implementace a aplikace při správě personální administrativy i k vnitřní komunikaci.

Řízení znalostí

- Vytváření postupu pro zvládnutí a předávání znalostí za účelem zlepšení a zintenzivnění procesu učení a zlepšení výkonu v podniku.
- Zabezpečování lidských zdrojů.
- Plánování lidských zdrojů – odhadování budoucích potřeb pracovníku jak z hlediska jejich počtu, úrovně dovedností a schopností a vytváření a realizace plánu k uspokojení těchto potřeb.
- Získávání a výběr – určení způsobu pokrytí potřeb lidských zdrojů, metody výběru, orientace nových zaměstnanců a ukončování pracovního poměru.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

- Organizace práce a pracovní podmínky.

- Dosahování lepších výsledků podniku, týmu i jednotlivců pomocí zkoumání a řízení pracovního výkonu, rozpoznání a uspokojování potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje.
- Zpracování metod hodnocení pracovníka a jeho organizace jako součásti řízení pracovního výkonu.

Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

- 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.

Řízení odměňování

- 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.

Pracovní vztahy

- Kolektivní pracovní vztahy – řízení a udržování formálních a neformálních vztahů s odbory a jejich členy.
- Zapojování a participace pracovníků – naslouchat pracovníkům, poskytovat jim informace a radit se s nimi o záležitostech společného zájmu.
- Komunikace – vytváření a poskytování informací, které pracovníky zajímají.

10.2 Úkoly a činnosti řízení lidských zdrojů

Obecný úkol řízení lidských zdrojů, jak uvádí Koubek (2009), je sloužit tomu, aby byla organizace (podnik) výkonná. V praxi rozvinutých zemí mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:

1. usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa, uplatňuje se tzv. „tailoring“ neboli „šití“ pracovních úkolů a pracovních míst na míru pracovníkovi,
2. optimální využívání pracovních sil v podniku - pracovní doby, pracovních schopností,
3. formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů,
4. personální a sociální rozvoj pracovníků podniku,

5. dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání osob a lidských práv a vytváření dobré zaměstnanecké pověsti podniku.

Klasifikace úkolů řízení lidských zdrojů se v jednotlivých zdrojích liší, autoři uvádějí 5 - 9 úkolů. V rámci jednotlivých činností řízení lidských zdrojů plní manažeři následující úkoly (Němec, Bucman a Šikýř, 2014):

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.

Odlišně definované úkoly s jinými prioritami stanoví American Society for Training and Development (Koubek, 2009, s. 19):

1. zlepšení kvality pracovního života,
2. zvýšení produktivity,
3. zvýšení spokojenosti pracovníků,
4. zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců a kolektivu,
5. zvýšení připravenosti na změny.

Řízení lidských zdrojů se pro splnění uvedených hlavních úkolů zaměřuje dle Koubka (2009) na následující **aktivity**:

1. vzdělávání a rozvoj pracovníků,
2. organizační rozvoj,
3. vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur,
4. formování personálu organizace,
5. zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému,
6. plánování lidských zdrojů,
7. odměňování a zaměstnanecké výhody,
8. pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory,
9. pomoc pracovníkům.

Pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům. Úkoly personálního útvaru lze zařadit do následujících šesti kategorií (Wagnerová a Matusiková, 2004):

1. Vypracování personální strategie ve spolupráci s managementem podniku, včetně principů a politiky řízení.
2. Vypracování a respektování pravidel, předpisů a zákonů.
3. Zajištění operativního řízení personálu.
4. Řízení projektů.
5. Poskytování informací a vyjednávání.
6. Poskytování rad.

Úkoly řízení lidských zdrojů jsou v rámci plnění cílů podniku v oblasti lidských zdrojů a jejich účelem je dle Vetrákové a kol. (2011):

1. 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,
2. neustále rozvíjet lidské zdroje a vytvářet pro ně motivující pracovní a životní podmínky, což přispěje k plnění cílů podniku,
3. formovat týmy, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy v podniku,
4. pomáhat podniku přizpůsobovat se různým zájmům zainteresovaných osob - vlastníků, zaměstnanců, odborových organizací, zákazníků, dodavatelů, státní správy i samosprávy,
5. sledovat místní, celostátní i mezinárodní vývoj ovlivňující praxi zaměstnávání osob a interpretovat a objasňovat jeho důsledky pro strategii podniku,
6. v zájmu úspěšného fungování podniku poskytovat přímo anebo nepřímo potřebné služby.

Výše uvedené plnění úkolů se promítá do konkrétních aktivit, které členíme na dvě základní skupiny, a to personální zabezpečení a 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. Rozmístování 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 uchovávání 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.

Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 22-23) prezentuje osm činností řízení lidských zdrojů, viz následující tabulka, přičemž stejný počet činností uvádějí autoři uvedení níže, ale činnosti se liší.

Tabulka 6: Činnosti řízení lidských zdrojů

Činnosti řízení lidských zdrojů	Účel činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definování pracovních úkolů (a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědnosti, podmínek a požadavků vykonané práce) a jejich seskupování do pracovních míst, zpracování popisů a specifikací pracovních míst v organizaci.
Plánování lidských zdrojů	Plánování potřeby, pokrytí potřeby a personálního rozvoje zaměstnanců, zpracování plánů personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	Obsazování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst v organizaci, získání vhodných uchazečů, výběr nejvhodnějších uchazečů, přijímání vybraných uchazečů, adaptace přijatých uchazečů.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).
Odměňování zaměstnanců	Oceňování skutečného výkonu zaměstnanců a stimulace zaměstnanců k dosažení požadovaného výkonu.
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	Utváření, prohlubování a rozšiřování schopností zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
Péče o zaměstnance	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.).
Využívání personálního informačního systému	Zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

Zdroj: Němec, Bucman a Šikýř, 2014.

Schéma hlavních činností řízení lidských zdrojů uvádí Vochozka, Mulač a kol. (2012), viz následující obrázek, kde znázorňuje 8 personálních činností.



Obrázek 1: Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů

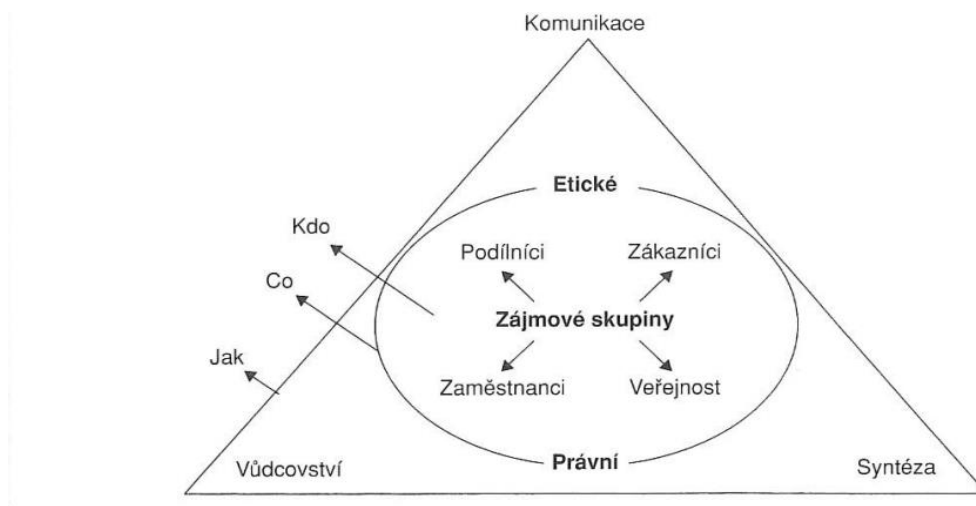
Zdroj: Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 220, Horalíková, 2000.

10.3 Využívání řízení lidských zdrojů a strategické řízení lidských zdrojů

V managementu řízení lidských zdrojů je dle Tesone (2011) potřeba znát tři nejvýznamnější vlivové procesy (nástroje) managementu: komunikační, vůdčí a systematické dovednosti, viz následující obrázek.

Komunikační dovednosti jsou pravděpodobně nejlepší vlivové nástroje managementu. Schopnost manažera efektivně komunikovat je pro jeho úspěch klíčová. Komunikační proces se používá k výměně nápadů, k účelu sdílení informací a konceptů. Nedostatek efektivní komunikace je nejzřetelnějším problémem podniků. Model vnitropodnikové komunikace začíná u odesílatele, který má nějaký nápad. Odesílatel formuluje a odesílá kódovanou zprávu přes nosič (email, telefon, apod.). Proces zakódování a dekodování obsahuje sdělovací kanál. Příjemce dekóduje zprávu a použije zpětnou vazbu k odpovědi. Zpětná vazba cyklus uzavře a to umožňuje použít celý cyklus znovu. Odborníci tvrdí, že vrcholový manažer tráví až 85 % času komunikací nasloucháním ostatním lidem. Umění naslouchat je na prvním místě žebříčku manažerských komunikačních dovedností. V podniku používáme formální komunikaci, ta se objevuje tehdy, když lidé zastupují zájmy podniku v rámci jejich pověření. Neformální komunikace existuje mimo hlavní proud podnikových komunikačních kanálů, jedná se o tzv. „šeptandu“ označovanou jako říká se, někdo povídal. Zkusení manažeři zjišťují, že dosáhnou více při neformální než při formální komunikaci.

Vůdčí dovednosti jsou důležité pro všechny manažery řízení lidských zdrojů. Vůdčivství je schopnost ovlivňovat ostatní, aby se ochotně zapojili do pracovních činností. Všechny manažerské procesy jsou akademické, pokud je nejsme schopni uplatnit v praxi. Toto umění se nazývá syntéza, což je schopnost aplikovat abstraktivní koncepty v reálném životě.



Obrázek 2: Celkový pohled na řízení lidských zdrojů v podniku služeb z hlediska „kdo, co a jak“

Zdroj: Tesone, 2011, s. 151.

Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení je výhledové řízení, protože se zabývá vytvářením a rozpracováním myšlenek ve směrech, kterými by se podnik měl ubírat, jaké cíle by měl dosáhnout. Zároveň je však i empirickým řízením, které rozhoduje, jak prakticky lze cíle dosáhnout. Strategické řízení lidských zdrojů můžeme pokládat za přístup k řešení dohodových záležitostí týkajících se lidí v pracovním procesu, které je součástí strategického řízení podniku (Vetráková a kol., 2011). Strategický přístup k řízení lidských zdrojů klade důraz na vysoký výkon, vysokou míru oddanosti, vysokou míru zapojení a participace zaměstnanců.

Strategické řízení lidských zdrojů je podle Koubka (2009) vyústěním personální strategie podniku. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je strategické (dlouhodobé) plánování. Problémy strategického řízení lidských zdrojů je potřeba řešit v souvislosti se strategií podniku a strategickým řízením podniku. Obecné strategické řízení organizace se zaměřuje nejčastěji na řešení těchto otázek:

1. Jakou podnikatelskou filozofií si chce podnik vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu či ve společnosti?
2. Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí podnik čelit?
3. Jaké jsou přednosti a nedostatky podniku?
4. Jakých cílů chce podnik dosáhnout?
5. Jak chce těchto cílů dosáhnout?

Výše uvedené otázky implicitně zahrnují oblast lidských zdrojů, na kterou působí buď pozitivně, nebo negativně populační vývoj a z toho plynoucí situace na trhu práce. Povaha práce v podniku, jejich struktura, množství, produktivita, mobilita, apod. mohou působit výhody nebo nevýhody v podniku. Z uvedených obecných otázek vyplývají otázky, které řeší řízení lidských zdrojů nejprve:

- Jaké míry souladu mezi pracovními místy a pracovníky chce podnik v budoucnu dosáhnout?
- Jaká je současná míra souladu a z ní plynoucí úroveň produktivity práce a osobního rozvoje pracovníků?
- Jaké změny v politice a praktické činnosti na úseku lidských zdrojů jsou nezbytné, aby bylo dosaženo žádoucího souladu mezi pracovními místy a pracovníky?
- Kolik a jaký druh pracovníků bude podnik potřebovat?
- Jaká nabídka pracovních sil se perspektivně předpokládá v podniku i mimo něj?
- Co je potřeba udělat pro pokrytí potřeb pracovníků podniku?

Pro zodpovězení otázek se musí podnik zabývat vnitřními a vnějšími podmínkami v podniku. Vnitřní podmínky se člení do tří skupin, souvisejících s podnikem (vznik podniku, organizační struktura, produkce, technika a technologie, kultura, apod.), prací (rozmanitost, rizikovost, formy organizace práce, obtížnost, apod.) a pracovníky (počet, struk-

tura, znalosti, fluktuace, mobilita, očekávání, životní podmínky, apod.). Mezi vnější podmínky řadíme: populační vývoj, vývoj na trhu práce, změny techniky a technologie, změny hodnotových orientací lidí, prostorová mobilita, pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti, průběh průmyslového cyklu, změny v poptávce po statcích, změny v míře otevřenosti národní ekonomiky.

Strategický přístup se v řízení lidských zdrojů promítá do 3 úkolů. Prvním úkolem je zabezpečit, aby se problematika lidských zdrojů brala v úvahu při formulování podnikatelské strategie. Druhým úkolem je vytýčit cíle, plány a strategii v oblasti lidských zdrojů, která by podporovala strategii podniku. Posledním úkolem je zabezpečit tvorbu plánů v oblasti lidských zdrojů.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Řízení lidských zdrojů bývá obvykle definováno jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidského potenciálu. Řízení lidských zdrojů se 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. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byl podnik schopen prostřednictvím lidí úspěšně plnit cíle v oblastech: zabezpečování a rozvoje pracovníků, ocenění pracovníků, vztah mezi managementem a pracovníky.

Obecný úkol řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby byl podnik výkonný. Klasifikace úkolů řízení lidských zdrojů se v jednotlivých zdrojích liší, autoři uvádějí 5 - 9 úkolů, například můžeme jmenovat: vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance, využívání personálního informačního systému. Odlišně definované úkoly s jinými prioritami stanoví American Society for Training and Development: zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti pracovníků, zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců a kolektivu, zvýšení připravenosti na změny. Plnění úkolů se promítá do konkrétních aktivit řízení lidských zdrojů, které členíme do 2 základních skupin: personální zabezpečení, vedení lidí. Personální zabezpečení zahrnuje celou řadu navzájem se ovlivňujících personálních činností.

Strategické řízení lidských zdrojů představuje přístup k řešení dohodových záležitostí týkajících se lidí v pracovním procesu, je součástí strategického řízení podniku, je ovlivněno vnitřními a vnějšími podmínkami podniku.

11 PODNIKATELSKÁ ETIKA A SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ PODNIKÁNÍ V PODMÍNKÁCH HOTELNICTVÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této části bude studentům blíže objasněn pojem podnikatelská etika, která řeší konflikt mezi vlastním sebezájmem a zájmy ostatních lidí, konflikt odedávna spojovaný s obchodní činností. Tento pojem bude vysvětlen v podmínkách hotelnictví. Stejně tak v této části najdou studenti informace, které se týkají společensky odpovědného podnikání. Co takový přístup znamená pro hotely a restaurace a jak jsme na tom v České republice, to vše bude také náplní této kapitoly.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat podnikatelskou etiku v podmínkách hotelnictví,
 - stručně charakterizovat společensky odpovědné podnikání v oblasti hotelnictví.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Etika, etický kodex, podnikání, hotelnictví, společensky odpovědné podnikání.

11.1 Etika podnikání v podmínkách hotelnictví

Podle Nečadové (2014) podnikatelská etika (etika podnikání) zahrnuje morální zásady a normy, které usměřují chování ve světě podnikání (např. spravedlnost, poctivost, serióznost apod.).

Etika není nahodilou vědou, která by vznikla nedávno. Má kořeny už ve starověké antice a zabývali se jí známí filozofové jako Aristoteles, Epikuros nebo Demokritos. Etika, jako věda o morálce, je velmi široké téma, které prostupuje nejen obyčejný život člověka, ale v rámci mezilidské interakce zasahuje také do profesní (podnikatelské) sféry a prolíná se tak veškerou lidskou činností. Proto se s etickými otázkami setká i každý podnikatel.

Etika podnikání vznikla jako samostatná disciplína v sedmdesátých letech dvacátého století. Před jejím vznikem se užívaly převážně pojmy jako „společenská odpovědnost

firmy“ nebo „společenská odpovědnost podnikání“. Ty ale postihovaly pouze část problematiky etiky v podnikání. Podnikatelská etika se rychle rozvíjela ve Spojených státech, které předběhly Evropu o řadu let. Vyučuje se prakticky na všech západních univerzitách ekonomických směrů a v manažerských školách. Již nejednou se prokázalo, že poznatky etiky uplatňované v podnikatelské sféře jsou z hlediska efektivnosti, racionalizace a vědecké organizace právě velmi potřebné a užitečné.

V podnikatelské sféře v oblasti hotelnictví se v souvislosti s etikou mluví o podnikatelské kultuře, prosazování a dodržování etického chování a rozhodování, které by mělo ústít v sociální, morální a ekologickou odpovědnost. Etika však není matematika, neexistuje v ní jediný správný výklad a tak mohou být značné rozdíly v chápání etiky, resp. v chápání toho, co je morální a co už ne. *V souvislosti s podnikáním lze etiku chápat jako zásady slušného jednání s obchodními partnery, jako vztahy s konkurencí či poctivé chování k zákazníkům.*

Základním předpokladem etického podnikání nejen v oblasti hotelnictví, by mělo být dodržování určitých pravidel, která jsou někdy uváděna jako tzv. „fair play“. Toto podnikání by mělo sledovat tyto cíle (Nečadová, 2014):

- Povzbuzovat všechny představitele firem k zachování etického chování a k začleňování problematiky etické výchovy do vzdělávání zaměstnanců.
- Přispět k prosazování a uplatňování etických principů v národním hospodářství.
- Uplatňováním etických principů přiblížit naši podnikatelskou sféru k základním etickým hodnotám, obvyklým v zemích EU.
- Zlepšit etiku v hospodářské činnosti, která je chápána jako soustava norem poctivého jednání ve vzájemných vztazích podnikatelů s obchodními partnery, zaměstnanci, společníky, s místními orgány a veřejnou správou. V principu jde o jednání, které je ve shodě jak se závazným právem, tak s normami všeobecné morálky a etickými hodnotami.
- Podporovat růst firem na domácích a zahraničních trzích prostřednictvím rozvoje jejich etického chování.
- Přispívat k pozitivnímu obrazu českých firem, které čestně a ve shodě se zásadami etiky provádějí svou hospodářskou činnost. Připojení k Evropské unii představovalo kromě nároků ekonomických a politických také ekologické, nárok na harmonizaci právních norem. To v sobě zahrnuje také nutnost chování v duchu zákona, tedy srovnatelné právní vědomí a prostředí. Je nutné připomenout, že to vše v sobě obsahuje potřebu morálního přesvědčení politiků a také ekonomů.

Základem implementace etiky ve vyspělých zemích (USA, Velké Británie) bývají etické kodexy. Přijetí etického kodexu přináší hotelům nespočet výhod. První z nich je budování a povznesení dobrého jména firmy v povědomí zákazníků i zaměstnanců. Zvyšuje atraktivitu firmy pro potencionální zaměstnance a upevňuje loajalitu těch stávajících. Dále posiluje firemní kulturu, pracovní morálku, definuje firemní politiku a zvyšuje konkurenci-

schopnost na trhu. Etický kodex vytváří prostor pro otevřenou komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným a kromě toho slouží k potlačení subjektivního rozhodování v klíčových situacích. V neposlední řadě je to obranný dokument při obvinění z neetického chování, či při porušení zákona.

Podle Penzové (2014) při tvorbě etického kodexu je třeba dodržet několik hlavních zásad. V první řadě je důležitá podpora vedení hotelu. Dále si firma musí vymezit oblasti, kterými se bude etický kodex zabývat a rozhodnout se pro vhodný typ dokumentu. Před uvedením dokumentu v platnost je žádoucí vyslechnout i názory a připomínky zaměstnanců. Etický kodex by měl být dostupný pro všechny stakeholdery firmy (všechny osoby a instituce, které mají s firmou něco společného). Na závěr firma nesmí zapomenout na inovaci textu a především na kontrolu a vyhodnocení dodržování etického kodexu.

Etický kodex může upravovat mimo vnitřní vztahy ve firmě i např. (Škubna, 2013):

- vztahy vůči státu, vládě a místním orgánům,
- vztahy k životnímu prostředí,
- vztahy ke konkurenci,
- vztahy k odběratelům,
- vztahy k dodavatelům,
- vztahy k zákazníkům
- vztahy k majitelům, investorům.

Etickým kodexem se řídí např. Asociace hotelů a restaurací České republiky (dále jen AHR ČR). Jedná se o dokument shrnující pravidla chování členů, kteří jej přijímají vstupem do asociace, otevřeně deklarují dodržování stanovených pravidel a jsou si vědomi skutečnosti, že v případě jejich porušení a neprovedení patřičné nápravy může rozhodnutím Rady asociace dojít k ukončení členství bez nároku na náhradu alikvotní části zaplaceného členského příspěvku. Etický kodex obsahuje následující oblasti:

- AHR ČR 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.
- AHR ČR věnuje zvýšenou pozornost informování veřejnosti o poskytovaných kvalitních stravovacích a ubytovacích službách svých členů. S tím souvisí i výkon či účast firmy na veřejně prospěšných kulturních a společenských akcích a poskytování informací o jejich konání médiím a sekretariátu asociace pro jejich širší uplatnění. Asociace a její členové provádějí takové kroky, které povedou ke zlepšení dobrého jména oborů pohostinství, ubytovacích služeb a cestovního ruchu.

- Členové asociace dodržují platné zákonné normy, zároveň však odmítají protekcionismus a nadbytečnou legislativu, účetní evidence je vedena v souladu s platnými předpisy a nařízeními, poplatky a daně jsou řádně odváděny. Členové podporují sběr statistických údajů s vědomím, že zpracované údaje poslouží k rozvoji a lepšímu plánování jejich podnikatelské činnosti.
- Zákazník má právo zakoupit zboží či službu v kvalitě odpovídající předpisům, standardům a normám. Jsou mu poskytovány pravdivé informace o druhu a úrovni poskytovaných služeb či zboží, s jasně deklarovaným druhem, množstvím, cenou zboží či služby a podmínkami nákupu/prodeje a nákladech s ní spojených. Člen nediskriminuje zákazníka dle jeho národnosti, pohlaví, barvy pleti, politické příslušnosti, sexuální orientace či náboženství.
- Členové asociace vytvářejí svým zaměstnancům odpovídající pracovní podmínky dle specifík jejich pracovního zařazení a obsahu práce. Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je založen na vzájemné úctě.
- Děti a mladiství jsou v provozovnách členů asociace ochraňováni před škodlivými vlivy zdraví škodlivých a návykových látek, zákazem jejich podávání či požívání ve veškerých prostorách.
- Pohostinské či ubytovací zařízení plní vedle svého ekonomického poslání i významnou roli kulturně společenského zařízení pro místní občany a vytváří předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu. V zařízeních jsou hostům poskytovány informace o místních zvyklostech a tradicích, specialitách místní kuchyně, kulturních památkách a přírodních zvláštностech místa i jeho blízkého okolí. Dle svých možností spolupracuje s dalšími subjekty (státní správy, samosprávy, podnikateli apod.) na rozvoji regionu a cestovního ruchu v něm.
- Veškeré obchodní operace probíhají v souladu s programem udržitelného rozvoje zaručujícího rozvoj cestovního ruchu při zachování přírodního a kulturního dědictví. Vytváří k tomu nejen vhodné podmínky v rámci své podnikatelské činnosti, ale svým chováním tak působí i na ostatní subjekty v jeho okolí apod.

Vedle etického kodexu organizací, dobrovolných sdružení subjektů, existují také etické kodexy pro jednotlivé profese, asociace apod. Jedním z nich je také etický kodex manažera, který vydala v roce 1998 Česká manažerská asociace. Tato asociace zahrnuje manažery z celé republiky, jež působí v českých firmách. Manažeři jsou nositeli procesů managementu, kterými je ovlivňováno legitimní tržní chování podnikatelských subjektů a zodpovídají za účelnost a efektivnost všech v těchto subjektech prováděných podnikatelských činností. Nevykonávají sami bezprostředně potřebné pracovní činnosti, jejich posláním je vytvářet co nejlepší podmínky pro vysoký pracovní výkon svých spolupracovníků, zaměstnanců podniků a institucí. Při plnění této základní role musí umět vhodně uplatnit své profesní kompetence (Volníková, 2009):

- a) **technické** – znalosti a dovednosti v aplikaci metod a postupů moderního managementu,
- b) **humanitní** – schopnosti motivovat a iniciovat své podřízené k vysoké pracovní výkonnosti i k žádoucímu chování a jednání,
- c) **koncepční** – umění odhadnout dopady přijatých podnikatelských rozhodnutí.

11.2 Společensky odpovědné podnikání v sektoru hotelnictví

Koncept společenské odpovědnosti podniků začal vznikat již v 1. polovině 20. století. Za podstatný můžeme považovat rok 1953, kdy byla vydána kniha „Social Responsibilities of the Businessman“, jejímž autorem byl Howard Bowen. Rozvoj CSR však nastal až v 70. letech 20. století. V této době se začalo o CSR debatovat na půdě OSN. Největší rozvoj zaznamenalo a do povědomí lidí se CSR dostalo až v 90. letech 20. století, kdy také začaly vznikat první příručky a kodexy (Krohová, 2009).

Koubská a Hralová (2006) definují Společenskou odpovědnost v podnikání (**v anglickém znění Corporate Social Responsibility - CSR**) jako dobrovolný přístup organizací a podniků k otázkám stavu společenského prostředí, včetně životního prostředí a udržitelného rozvoje. Společensky odpovědná firma nepovažuje za svou jedinou prioritu zisk, ale řídí své aktivity s ohledem na jejich sociální a environmentální dopad na okolní prostředí. Takové jednání vede dlouhodobě k posílení konkurenceschopnosti firmy, získání lepší pozice na domácích i zahraničních trzích a také k zajištění dlouhodobější perspektivy pro vlastní podnikatelskou činnost naplněním očekávání obchodních partnerů, dodavatelů, investorů či místní komunity.

Evropská komise upozorňuje, že být sociálně zodpovědný neznamena pouze naplňovat legislativní požadavky, ale jít za jejich hranice a investovat více do lidských zdrojů, životního prostředí a věnovat se vztahům se zainteresovanými subjekty. Společenská odpovědnost je tedy dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními zainteresovanými subjekty.

AHR ČR vysvětluje CSR jako způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání. Odpovědné podnikání v sobě zahrnuje celou řadu témat, která jsou vždy specifická pro sektor, ve kterém firma působí. Odpovědnost v hotelnictví a gastronomii je způsob, jakým se, pomocí poměrně jednoduchých opatření, mohou hotely a restaurace posunout nejen k udržitelnosti ekologické a společenské, ale také ekonomické. Odpovědný přístup k podnikání neznamena jen charitu nebo „náklady navíc“, ale udržitelný podnikatelský přístup.

Podle Kašpárkové a Kunze (2013) patří mezi nejdůležitější přínosy společensky odpovědného chování firem následující oblasti:

- CSR vede k vytváření dobrého podnikového klimatu - pro zaměstnance je důležitý pocit sounáležitosti s firmou, roste pak jejich sebedůvěra při rozhodování, motivovanost a

produktivita. Status společensky odpovědné firmy je velice lákavý pro potenciální zaměstnance a jejich udržení.

- Lepší přístup ke kapitálu a přitažlivost pro investory.
- Zlepšení reputace a pozitivní pohled na společensky odpovědnou firmu v očích široké veřejnosti - pozitivní image má velmi příznivý dopad na celkové působení organizace. Tento efekt je výsledkem dlouhodobého, systematického a cílevědomého procesu a je někdy přirovnáván ke zlatému pokladu organizace. Vnímání organizace jako společensky odpovědné zvyšuje i její goodwill.
- Ocenění u obchodních partnerů a možnost přilákání nových - potenciální partneři neberou v úvahu při zvažování o případné spolupráci jen cenu výrobku, ale i celou řadu dalších faktorů, jako jsou např. kvalita výrobků, schopnost dodat zboží včas a na správné místo, solventnost a podmínky plateb v obchodním styku a další.
- Odlišení od konkurence - firmám, které uplatňují principy společensky odpovědného chování, to přináší velkou konkurenční výhodu. Mohou mít také například lepší pozici při jednání s úřady a dalšími institucemi.
- Zvýšení efektivity provozu a snížení provozních nákladů.
- Zlepšení managementu rizik a zmenšení nákladů na „risk management“ - uplatňování CSR v každodenní firemní praxi sebou nese lepší řízení rizik a jejich podstatné snížení, ať už v oblasti environmentální, ekonomické či dokonce mediální.
- Vytváření potřebného zázemí k jejímu úspěšnému fungování a dlouhodobé udržitelnosti apod.

Podpora společenské odpovědnosti podniku v České republice je zaměřena na tři hlavní pilíře podle definice CSR – ekonomickou, environmentální a sociální oblast (Krohová, 2009).

Do ekonomické oblasti patří např.: Etický kodex chování společnosti, transparentnost odmítání korupce, uplatňování principů dobrého řízení, ochrana duševního vlastnictví, vztahy s investory (akcionáři), chování k zákazníkům/spotřebitelům, chování k dodavatelům/odběratelům apod.

Do sociální oblasti můžeme zahrnout např.: Firemní dobrovolnictví a sponzorství, lidská práva, komunikaci se stakeholdery (za stakeholdery jsou označovány všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod podniku nebo jsou fungováním podniku přímo ovlivněni), zaměstnaneckou politiku, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, vzdělání, rekvalifikace, zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva, rovné příležitosti pro muže i ženy, dodržování pracovních standardů, zákaz dětské práce apod.

Do Environmentální oblasti CSR můžeme zařadit např.: Ekologické výroby, produkty a služby, ekologickou firemní politiku, ochranu přírodních zdrojů, investice do ekologických technologií apod.

Podle internetového severu „TOP odpovědná firma“ se odpovědný přístup ke společnosti, místní komunitě, životnímu prostředí, lidským zdrojům, klientům a dodavatelům

stává jedním z ústředních témat všech moderních firem. Bez ohledu na velikost a předmět podnikání, všechny firmy stále více řeší podobné problémy - potřebují mít dobrou reputaci, najímat a motivovat kvalitní zaměstnance, potřebují budovat důvěru se zákazníky, mít dobré vztahy s dodavateli či snižovat své náklady. To platí i v oboru hotelnictví a gastronomie, kde je společenská odpovědnost a udržitelnost prozatím okrajovým tématem. V situaci, kdy se tržby v ubytovacích, stravovacích a pohostinských službách snižují a konkurence v tomto sektoru roste, je odpovědné podnikání příležitostí k posílení konkurenceschopnosti, k úsporám nákladů, zefektivnění procesů, získání nových zákazníků, posílení pozice vůči korporátní klientele a státu či vybudování silného vztahu se zákazníky, zaměstnanci i okolím podniku.

Mezi oblasti, na které se odpovědné hotely a restaurace v ČR zaměřují, patří např.: výběr dodavatelů, spotřeba energií a vody, odpadové hospodářství, budova, její provoz, úklid a údržba, čistota, zapojení zaměstnanců a zákazníků, portfolio produktů a služeb, podpora komunity a veřejný prostor, zaměstnanecký a klientský přístup ke znevýhodněným lidem, odpovědný přístup ke spotřebě alkoholu a řada dalších činností.

Princip společensky odpovědného podnikání je jednoduchý a jeho význam pro společnost je bezesporu nasnadě. Přesto je někdy obtížné tento pojem vymezit vůči ostatním činnostem podnikatelských subjektů a také vysvětlit, které aktivity do společenské odpovědnosti patří a které nikoliv. Vybrali jsme několik příkladů společensky odpovědných firem, které jsou oceňovány za jejich celkový přístup k CSR, za výběr dodavatelů a spolupráci s nimi, za životní prostředí a společnost (Koubská a Hralová, 2006), (Odpovědný hotel a restaurace, 2012):

- **Hotel Adria Praha** je dobrým příkladem, že společenská odpovědnost se může úspěšně rozvíjet i v malých firmách. Základem strategie hotelu je stabilní a podobně smýšlející skupina zaměstnanců, přičemž samozřejmostí je i zapojení a celková filozofie vedení. V roce 2008 obdržel hotel Ekoznačku Evropské Unie „Květina“, která zastřešuje velkou škálu aktivit v oblasti životního prostředí a společenské odpovědnosti. Ze CSR projektů zaujme svou originalitou možnost zapojení hotelových hostů. Například na snídaních mají hosté možnost použít osobní hrníček se svými vlastními iniciály, přičemž tyto jsou malované členy občanského sdružení DUHA, jehož posláním je zajišťovat potřebnou pomoc pro dospělé lidi s mentálním postižením. Vytvořena byla také jakási „běhací mapka“ pro hosty, kterou vytvořili a otestovali sami zaměstnanci. Ekologie je na pořadu dne i podporou alternativních cest do práce nebo výsadbou stromků.
- Spokojenost hostů je v hotelnictví zásadním předpokladem úspěchu. Proto **Clarion Congress Hotel Prague** vychází vstříc nejrůznějším specifickým potřebám a požadavkům svých klientů. Úspěch se však odvíjí také od profesionality a spokojenosti zaměstnanců. Clarion Congress Hotel Prague jim nabízí četné benefity, včetně růstových a vzdělávacích plánů. Další prioritou hotelu je udržitelnost podnikání. Cestou k němu je snaha o snižování uhlíkové stopy, omezování spotřeby energií, optimální užívání detergentů a minimalizace odpadů spojená s recyklací a opakovaným využíváním materiálů.

- **Grandhotel Zvon v Českých Budějovicích** vsadil na místní a poctivě připravovanou kuchyni. Na počátku bylo omezené menu na à la carte v hotelové restauraci, připravené ze surovin pocházejících z šetrného jihočeského malozemědělství. Zájem hostů postupně rostl a spolupráce hotelu s místními výrobci, chovateli a pěstiteli vyústila v roce 2012 v originální gastronomický koncept nazvaný „Farmářská kuchyně“. Podíl využití lokálních zdrojů v hotelové kuchyni nyní přesahuje 80 %.
- Káva z rukou farmáře je konceptem **pražské pražírny** výběrové kávy Doubleshot. Program „Káva z rukou farmáře“ je základním článkem filosofie této společnosti. Cílem je představit kávu jako výsledek těžké práce obyčejných farmářů, kteří za svou snahu a zkušenosti obvykle dostávají nepatrnou finanční odměnu a minimální zadostiučinění. Farmář sice stojí na počátku kávového řetězce, ale pro veřejnost zůstává neviditelným.
- **Ubytovací zařízení Mosaic House** má první komplexní systém šedé vody v ČR, který spočívá v tom, že když se hosté vysprchují, tak veškerá voda je svedená do zásobníků, ve kterých žijí mikrobi. Ti pohltnou veškeré nečistoty, a pak se tato "šedá" voda používá na splachování záchodů v celém objektu a také jako užitková voda. Zachycené teplo se pak používá jako předehřev nové vody. První hostel v ČR s nulovou emisí CO₂ (elektřina a plyn) a první zrekonstruovaný hostel v ČR oceněn certifikátem BREEAM In-Use "Excellent" (BREEAM hodnotí devět kategorií vážených podle jejich relativního vlivu na životní prostředí: energetická účinnost, denní osvětlení a možnost přirozeného větrání apod.)
- **Hotel Perla** je partnerem projektů Světluška a Kavárna POTMĚ, jejichž cílem je podpora nevidomých lidí. Kavárna POTMĚ vhodně navazuje na hotelový provoz - nevidomí v hotelu Perla získávají zkušenosti a poté sami provozují kavárnu v úplné tmě, kde obsluhují vidící hosty. Hotel Perla zajišťuje pracovníkům Kavárny POTMĚ ubytování a další služby jako stravování, praní prádla a doprovody. Jak přibývají další projektové aktivity (například Koncert pro Světlušku či Noční běh Stromovkou), hotel se stal středobodem a zázemím pro nevidomé téměř po celý rok.

Organizace, které působí v České republice a jsou společensky odpovědné, si za své chování a aktivity zaslouží jak uznání, tak i veřejné ocenění. K tomu slouží různé soutěže v různých oblastech, kategoriích a regionech, aby dostali šanci také malé a střední podniky ve všech krajích po celé České republice. V ČR jsou tak vyhlašovány ceny za společenskou odpovědnost. Jedná se např. o cenu „**Podnikáme odpovědně**“, kterou v roce 2016 již podruhé vyhlašovala Rada kvality ČR, Asociace společenské odpovědnosti, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR a P3 - People, Planet, Profit, která oceňuje střední podnikatele a rodinné firmy. Ke společenské odpovědnosti je vedou většinou silné etické a osobní hodnoty majitelů či zakladatelů. Za každým podnikem stojí zajímavý příběh, který může být inspirací a příkladem ostatním. Zvláštní kategorii tvoří sociální podnik.

Dále existuje vládní program „**Národní ceny kvality**“, který je zaměřen na oceňování organizací, které dosahují excelentních výsledků. Vedle prokazování správných praxí a výjimečných výsledků za aplikaci modelů EFQM a CAF byl program rozšířen i o cenu za společenskou odpovědnost. Od roku 2016 je cena hodnocena podle modelu "Committed to Sustainability" (C2S) vytvořeného Evropskou nadací pro management kvality (EFQM)

ve spolupráci s platformou Organizace spojených národů UN Global Compact. Hodnocení Národní ceny tak bude plně kompatibilní s nejnovějšími světovými standardy. Hodnocení podle modelu "Committed to Sustainability" se zaměřuje na 4 hlavní oblasti – People, Planet, Profit a Products. Poskytuje účastníkům programu Národní ceny nezávislou zpětnou vazbu o úrovni, na které se organizace v oblasti zásad společenské odpovědnosti a udržitelnosti nachází a ukazuje, kterým směrem se dále ubírat a na které části problematiky se zaměřit.

Další cenou, která se v ČR vyhlašuje je cena pro „**Odpovědné hotely a restaurace**“, které systematicky rozvíjejí své podnikání směrem k dlouhodobé udržitelnosti. Společně ji vyhlašuje Byznys pro společnost a Asociace hotelů a restaurací ČR. Mezi další soutěže a ceny CSR patří např.:

- Social Impact Award,
- Největší a nejštedřejší firemní dárců,
- Ethnic Friendly,
- Cena zdraví a bezpečného životního prostředí,
- Cena VIA Bona,
- Firma roku: Rovné příležitosti,
- CSR Award apod.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Etika podnikání vznikla jako samostatná disciplína v sedmdesátých letech dvacátého století. Podnikatelská etika se rychle rozvíjela ve Spojených státech, které předběhly Evropu o řadu let. V podnikatelské sféře v oblasti hotelnictví se v souvislosti s etikou mluví o podnikatelské kultuře, prosazování a dodržování etického chování a rozhodování, které by mělo ústít v sociální, morální a ekologickou odpovědnost. V souvislosti s podnikáním lze etiku chápat jako zásady slušného jednání s obchodními partnery, jako vztahy s konkurencí či poctivé chování k zákazníkům. Základem implementace etiky ve vyspělých zemích bývají etické kodexy. Přijetí etického kodexu přináší hotelům některé výhody, mezi které patří např. budování a povznesení dobrého jména firmy v povědomí zákazníků i zaměstnanců, zvyšování atraktivity firmy pro potenciální zaměstnance a upevňování loajality těch stávajících.

Společenská odpovědnost v podnikání (Corporate Social Responsibility - CSR) je dobrovolný přístup organizací a podniků k otázkám stavu společenského prostředí, včetně životního prostředí a udržitelného rozvoje. Existuje řada definic CSR. Jednou z těchto definic CSR je např. dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními zainteresovanými subjekty. Odpovědné podnikání v sobě zahrnuje celou řadu témat, která jsou vždy specifická pro sektor, ve kterém

podnik působí. Odpovědnost v hotelnictví a gastronomii je způsob, jakým se, pomocí poměrně jednoduchých opatření, mohou hotely a restaurace posunout nejen k udržitelnosti ekologické a společenské, ale také ekonomické. Podpora společenské odpovědnosti podniku v České republice je zaměřena na tři hlavní pilíře podle definice CSR – ekonomickou, environmentální a sociální oblast. V ČR také existují firmy, které jsou příkladem pro ostatní a jsou velmi kladně hodnoceny za svůj celkový přístup k CSR, za výběr dodavatelů a spolupráci s nimi, za životní prostředí a společnost. Organizace, které působí v České republice a jsou společensky odpovědné, si za své chování a aktivity zaslouží jak uznání, tak i veřejné ocenění. V ČR jsou tak vyhlašovány ceny za společenskou odpovědnost. Jedná se např. o cenu „Podnikáme odpovědně“, „Národní ceny kvality“, „Odpovědné hotely a restaurace“ apod.

12 ANALÝZA KONKURENCE A FORMY SPOLUPRÁCE V HOTELNICTVÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V posledních desetiletích došlo k dramatickému nárůstu hotelových kapacit. Tento nárůst byl spojen s růstem konkurence a také hledáním cest, jak v oblasti hotelnictví přežít a vyrovnat se sílícímu konkurenčnímu tlaku. Proto je v této části pozornost věnována analýze konkurence a také jednotlivým formám spolupráce v hotelnictví, které přispívají nejen k úspoře nákladů.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- stručně charakterizovat konkurenční prostředí v oblasti hotelnictví,
 - vyjmenovat a stručně popsat jednotlivé formy spolupráce v hotelnictví.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Konkurence, prostředí, hotelnictví, spolupráce, formy.

12.1 Konkurenční prostředí v oblasti hotelnictví

Pokud chce podnikatelský subjekt, fyzická nebo právnická osoba různé právní formy podnikat, tak musí ve svém oboru, v daném segmentu trhu počítat s konkurencí. Na základě tohoto je samozřejmě nutné zvážit i vstup do podnikání, jeho konkrétní výhody nebo nevýhody. V souvislosti s konkurencí daného podnikatelského subjektu mohou nastat obecně dvě situace na trhu nebo v daném oboru, konkrétně (Blechová, 2015):

- Konkurence již existuje na trhu, do kterého podnikáním firma vstupuje, je to tedy konkurenční tržní prostředí, nebo také stávající konkurence.
- Konkurence neexistuje, lze ale predikovat, že v době vstupu firmy na trh, nebo segment trhu se začne objevovat nová konkurence ze strany odběratele a dodavatele, a také konkurence ze strany substitutů.

Renčová (2014) uvádí, že konkurenční prostředí lze vnímat jako trh světový či národní, lze jej však chápat i v rámci regionu či menších celků. Pro takovéto vymezení konkurenčního prostředí se používá termín relevantního trhu. Relevantní trh vymezujeme podle povahy odvětví, nejbližších konkurentů a možných substitutů. Konkurenční okolí je ovlivňováno různými faktory, jakými jsou konkurenti, dodavatelé a zákazníci.

V hotelnictví podniká řada subjektů, které provozují restaurační i ubytovací zařízení různých kategorií, a tím vytvářejí silnou konkurenci, která vedla ke snížení průměrné ceny. Přesto je potřeba pokrývat náklady na poskytované služby. Z tohoto důvodu řada hotelů rozšiřuje své služby a pomocí procesů a nástrojů Revenue Managementu se snaží maximalizovat své tržby. Pokud chceme své tržby maximalizovat, pak musíme neustále sledovat strategie konkurenčních subjektů.

Při stanovení konkurence se vychází z následujících kroků: Prvním krokem je, jak stanovit konkurenci (Petrunčíková, 2015):

- Konkurenční ubytovací zařízení musí být stejné kategorie.
- Musí se nacházet ve stejné lokalitě.
- Musí mít stejný počet pokojů či lůžek.
- Musí poskytovat stejné služby.

Dalším krokem je určit, co budeme sledovat, jedná se zejména o následující ukazatele:

- Cenové strategie na denní bázi.
- Marketingové strategie.
- Rozdíly v doplňkových službách.
- Jaký má konkurence podíl na trhu.
- Jaký má věrnostní program.
- Jak posiluje svou značku a pověst.
- Jaké jsou jejich silné a slabé stránky (SWOT analýza), apod.

V rámci analýzy konkurence je také dobré zamyslet se nad výhodami, které můžeme mít vůči svým konkurentům, jedná se např. o tyto výhody:

- Dobrá pověst a kvalita služeb.
- Unikátní produkt nebo lokalita.
- Snadno zapamatovatelný název a logo.
- Atraktivní věrnostní program.
- Tradice na trhu.
- Individuální přístup.
- Dobrý poměr kvalita vs. cena.
- Široká nabídka doplňkových služeb apod.

Každý podnik, který působí nejen v oblasti hotelnictví, by měl mít vypracovanou konkurenční strategii. Konkurenční strategie uvozuje možnosti, které firmě napomáhají efektivněji konkurovat, s cílem upevnění svého postavení na trhu. Konkurenční strategie musí být utvářena v souvislosti s fungováním (Srpová a Řehoř, 2010):

- Řádných pravidel konkurenčního chování firem na trhu a v daném segmentu trhu.
- Musí být zohledněna pravidla tvořená etickými normami a veřejnou politikou, která působí na firmu.
- Konkurenční strategie musí efektivně reagovat na nové výzvy trhu a konkurenčně je využívat.
- Návrh strategie musí být pružný a efektivní pro potřeby firmy i do budoucna.

Cílem konkurenční strategie je podle Řehoře a Srpové (2010) získání konkurenční výhody na trhu. Tato je základem pro zvýšení výkonnosti firmy na trhu, její podoba je různá, například se jedná o nižší ceny, specifické konkurenční výhody, apod. Základní podmínkou úspěšné realizace konkurenční strategie je její vytvoření, dalším hlediskem je její přeměna v jednotlivé kroky v rámci firmy, které směřují k její realizaci. Struktura konkurenční strategie je důležitá pro její zpracování a skládá se z následujících bodů:

- Poslání konkurenční strategie.
- Analýza okolí firmy.
- Analýza interního prostředí firmy.
- Strategické cíle firmy.
- Utvoření a stanovení konkurenční strategie na základě analyzovaných informací.

K používaným metodám, které nám pomohou analyzovat okolí firmy, patří např. (Košťán a Šuleř, 2002):

- **Porterův model 5 konkurenčních sil**, který slouží k definování konkurenční strategie. Je součástí vnitřní a vnější analýzy podniku. Skládá se z: analýzy konkurentů v odvětví, analýzy zákazníků, analýzy potenciálních konkurentů, analýzy stávajících i potenciálních dodavatelů, analýzy blízkých možných konkurentů, tedy podniků prodávající substituty.
- **PEST analýza** je zkratka z anglických slov Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. PEST analýza je součástí strategického managementu. Využívá se v případě, kdy se firma rozhoduje realizovat velký projekt. Tímto projektem může být vstup na daný trh, vybudování nové továrny, vybudování rezidenčního projektu atd. PEST analýza by měla stavět na co největším počtu nezávislých faktů.

- **PESTLE analýza** je analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace. PESTLE je akronym počátečních písmen různých typů vnějších faktorů: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické.
- **SPACE analýza** (akronym ze Strategic Position and Action Evaluation), je analytická technika, která se používá ve strategickém řízení a plánování. Analýza umožňuje vytvořit si představu o vhodné podnikatelské strategii pro daný podnik. Analýza hodnotí vnitřní a vnější prostředí a umožňuje navrhnout vhodnou strategii.
- **Situační analýza** je komplexní analýza zachycující všechny podstatné informace a faktory (vnitřní i vnější), které ovlivňují současnou i budoucí situaci organizace. Pomocí situační analýzy sbírá organizace informace o svých silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách. Její obsah je různý, nejčastěji se používá struktura 5C (někdy též 4C nebo 7C). Company (podnik), Customers (zákazníci), Competitors (konkurence), Collaborators (spolupracující firmy, osoby), Climate/ Context (makroekonomické faktory vnějšího prostředí) apod.

12.2 Formy spolupráce v hotelnictví

Mičkalová (2012) zastává názor, že globalizace projevující se růstem možností a jejich dosažitelností zásadně ovlivnila i využití volného času, způsoby cestování a poptávku po unifikovaných službách. Vývoj hotelnictví a hotelový provoz, provoz v gastronomických zařízeních a výstavba samotných ubytovacích zařízení tak reaguje na rozvoj cestovního ruchu, který se neobejde bez využití různých forem spolupráce. **Mezi formy spolupráce v oblasti hotelnictví můžeme zařadit vznik hotelových řetězců, dále probíhá spolupráce formou manažerské smlouvy, licenční smlouvy nebo franšizové smlouvy.** To vše je důsledkem růstu životní úrovně ve vyspělém světě a zvyšujících se nároků spotřebitelů, hotelových hostů.

Hotelovým řetězcem se rozumí „hotely vzájemně propojené různou formou spolupráce, typem poskytovaných služeb a vlastnických vztahů, které mají typický výcvik zaměstnanců, propagace, vybavení hotelů, společný informačně-rezervační systém, marketing atd. Skládá se z portfolia hotelů, provozovaných pod jednou značkou.

Když se mluví o hotelových řetězcích často je používán i jiný pojem – hotelové skupiny (angl. hotel groups). Je to taková organizační složka, kde několik jednotlivých hotelů nebo hotelových řetězců vystupuje pod jednotným názvem a jsou provozovány v rámci této hotelové skupiny.

Mezi **výhody řetězcových hotelů** patří např.: využívání společných rezervačních systémů, společná propagace, průzkumy trhu a jiné marketingové aktivity, konkurenční výhody, možnosti společného investování a úvěrování, množstevní výhody při výběru společných dodavatelů, zavádění metod řízení a kvality služeb, používání loga a značky, ekonomické analýzy vedoucí k efektivnímu provozu. Naopak mezi **nevýhodami** můžeme zařadit:

ztrátu určité samostatnosti v rozhodování, plnění direktiv a standardů daných řetězcem, plnění finančních závazků – platby za služby, členství, příspěvky do společných fondů, za rezervace, franchising apod.

Hotelové řetězce mohou fungovat na několika systémech (Sadykova, 2012). Integrovaný řetězec - je složený z hotelů, z nichž některé jsou přímo jeho vlastnictvím, ale tento systém lze kombinovat různými formami:

- **franchisová smlouva** - tento systém je založený na prodeji práva používat obchodní jméno, design nebo značku. V současné době je jedním z nejvýznamnějších a nejdynamičtější se rozvíjejících způsobů rozšiřování a růstu hotelových podniků.
 - *Franchisu můžeme definovat jako licenci (právo), opravňující franchisanta k provozování odbytové koncepce franchisora vlastním jménem na vlastní účet.*
 - *Evropská franchisingová federace, resp. Česká asociace franchisingu, definuje franchising jako odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží nebo služby nebo technologie. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Patří do něho obchodní jméno, ochranná známka, design, značka, speciální vybavení, zařízení, obchodní a technické metody, způsoby servisu, kontroly, průzkum trhu, výškolení a trénink zaměstnanců apod. Dále může poskytovatel zajišťovat pomoc při všech činnostech souvisejících s připojováním provozovny do řetězce.*

Jednotlivé hotely mají možnost se připojit k hotelovému řetězci a ponechat si při tom svojí právní subjektivitu, skloubit rodinný charakter provozu s výhodami globálního řetězcového systému. Podmínkou je nabídka kvalitního produktu a poskytování kvalitních služeb ve všech provozovnách řetěze. Např. Choice Hotels International, Sun Hotels, Ibis, Holiday Inn, InterContinental.

- **Smlouva o řízení (Management contract)** je formou nejenom oblíbenou a často využívanou, ale mnoho příkladů dokazuje, že se jedná o metodu ve svém důsledku nejefektivnější. Z formální stránky je management contract smluvním vztahem, kdy si majitel (či jinak oprávněný subjekt) za smluvně stanovených podmínek najme manažerskou společnost za účelem řízení hotelu. Mnohdy má takovýto smluvní vztah podobu poměrně standardní mandátní smlouvy, kdy je majitel v pozici mandanta a manažerská společnost v pozici mandátáře. K takovému smluvnímu vztahu dochází tehdy, stojí-li na jedné straně majitel, který ovládá umění investičního charakteru, méně však již kvalifikované vedení hotelu, a který od své investice očekává standardní rentabilitu. Na druhé straně by pak měla stát profesionální a kompetentní manažerská společnost, jejíž odborný profil a reference nabídnou majiteli dostatečné předpoklady zajištění očekávané rentability. Jinými slovy *vlastník nemovitosti pověřuje provozovatele, aby vykonával určitou dobu za úhradu svoje služby a převzal plnou zodpovědnost za vedení pro-*

vozu všech zařízení. Na principu management contractu funguje většina hotelových řetězců, jako např. *InterContinental*, *Four Seasons*, *Radisson*, které smluvní hotely provozují pod vlastním názvem. Naproti tomu některé hotelové společnosti, jako např. *Vienna International* či *AXXOS hotels & resorts*, v rámci management contractů hotelům ponechávají jejich původní názvy.

- **Rezervační systém.** Hotel nebo hotely, které za (zpravidla) roční členský poplatek využívají výhod celosvětového rezervačního systému. Kromě členského poplatku hradí určitou částku za každou rezervaci. Nemohou využívat žádné obchodní jméno, pouze mohou uvádět své členství v propagačních materiálech. Např: Top International Hotels, Key System, Utell
- **Rezervační a marketingový systém, síť.** Hotel nebo hotely, kterým členství v určité skupině hotelů přináší kromě možnosti využívání známého obchodního jména a celosvětového rezervačního systému také další služby mateřské společnosti. Takovými službami se rozumí zejména marketingové aktivity (společné direktoráře atp.). Za členství se platí roční paušální poplatky, rezervační poplatky a příspěvky na konkrétní marketingové aktivity. Např. Best Western.
- **Vlastnictví jednotlivých objektů** (sama společnost je vlastníkem). Dobrovolný hotelový řetězec - vzniká tehdy, domluví-li se několik nezávislých hotelů s úmyslem společného podnikání na akcích, které by si jako samostatné jednotky nemohly nikdy dovolit (hotelové prospekty, katalogy, průvodci, rezervační systém). Tyto hotely jsou často nazývány jako volně sdružené hotely (angl. independents).

Další formu spolupráce představují **strategické aliance**, což je forma spolupráce buď formou podoby tichých dohod, nebo příležitostných případů spolupráce (tzv. užší pojetí, konsorcia) nebo spolupráce založená na principu koncentrace kapitálu (tzv. širší pojetí), typická pro dnešní spolupráci. Podobu strategické aliance představuje „**Joint ventures**“, což je forma strategického partnerství založená na principu spojení partnerů za určitým cílem, pro jehož dosažení je zřízena nová samostatná podnikatelská jednotka, která má vlastní právní subjektivitu.

Konsorcium představuje volné sdružení nezávislých organizací, které je vytvořeno pro určitý cíl, kterým může být např. marketing či distribuce. Podle Jakubíkové (2012) v případě hotelů je spojuje společné logo a konsorcium provádí marketing zaměřený na cílové trhy. Výhodou členství v konsorciu je přístup k distribučním cestám a k většímu počtu cílových zákazníků. Organizace také může používat obchodní značku, která často poskytuje možnost distribuce produktů v mezinárodním měřítku.

Mezi další formy spolupráce můžeme také zařadit **klastry**. 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).

Příkladem může být např. Klastr cestovního ruchu resort Luhačovice, který vznikl v Luhačovicích díky vnímané potřebě propojování veřejného a soukromého sektoru v oblasti lázeňství, hotelnictví a volnočasových aktivit. Vizí klastru tedy je propojení subjektů soukromého a veřejného sektoru napříč spektrem subjektů cestovního ruchu za účelem vytvoření klastru cestovního ruchu, který by v rámci své činnosti podporoval cestovní ruch v daných regionech, zvyšoval konkurenceschopnost zapojených subjektů a atraktivitu území.

Klastr v současné době propojuje subjekty soukromé, především z řad poskytovatelů ubytování a služeb, veřejné, tedy neziskové organizace a municipality území, na kterých provozuje svou činnost.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Konkurenční prostředí lze vnímat jako trh světový či národní, lze jej však chápat i v rámci regionu či menších celků. Pro takovéto vymezení konkurenčního prostředí se používá termín relevantního trhu. Relevantní trh vymezujeme podle povahy odvětví, nejbližších konkurentů a možných substitutů. Konkurenční okolí je ovlivňováno různými faktory, jakými jsou konkurenti, dodavatelé a zákazníci. V hotelnictví podniká řada subjektů, které provozují restaurační i ubytovací zařízení různých kategorií a tím vytvářejí silnou konkurenci, která vedla ke snížení průměrné ceny. Přesto je potřeba pokrývat náklady na poskytované služby. Každý podnik, který působí nejen v oblasti hotelnictví, by měl mít vypracovanou konkurenční strategii. Konkurenční strategie uvozuje možnosti, které firmě napomáhají efektivněji konkurovat, s cílem upevnění svého postavení na trhu.

Vývoj hotelnictví a hotelový provoz, provoz v gastronomických zařízeních a výstavba samotných ubytovacích zařízení reaguje na rozvoj cestovního ruchu, který se neobejde bez využití různých forem spolupráce. Mezi formy spolupráce v oblasti hotelnictví můžeme zařadit vznik hotelových řetězců, dále probíhá spolupráce formou manažerské smlouvy, licenční smlouvy nebo franšízové smlouvy. Hotelové řetězce mohou fungovat na několika systémech. Jedná se zejména o franchisovou smlouvu, smlouvu o řízení, rezervační systém, rezervační a marketingový systém, síť, vlastnictví jednotlivých objektů. Další formou spolupráce představují strategické aliance, Joint Ventures a konsorcia, klastry apod.

13 PODPORA PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Podnikání ve službách je na vzestupu a dá se očekávat, že bude i nadále růst. Konkurence nejen v oblasti hotelnictví a gastronomie je velká a tudíž podnikat není zrovna jednoduché. V rámci této části se studenti stručně seznámí s vybranými formami podpory podnikání v ČR, které pomohou zejména malým a středním podnikům obstát na začátku, i v průběhu svého podnikání v oblasti služeb.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- stručně popsat podporu podnikání v ČR,
 - blíže charakterizovat vybrané formy podpory podnikání v ČR.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Podpora, podnikání, vybrané formy, eliminace, rizika.

13.1 Podpora podnikání v ČR a její vybrané formy

Podle Smetany a Krátké (2009) úspěšnost podnikání závisí na tom, jaké je podnikatelské prostředí. Je-li toto prostředí nestabilní, nejsou-li jasně stanovené podmínky podnikání, nejsou dodržované zásady podnikatelské etiky, smluvní vztahy, finanční kázeň a není-li zajištěna vymahatelnost práva, je podnikání rizikovější. Tyto skutečnosti musí podnikatelé promítnout do svých podnikatelských záměrů. Podnikatel nemůže tato rizika úplně eliminovat, ale může je správnými opatřeními a rozhodnutími zmenšit. K těmto opatřením patří:

- prevence,
- potenciální rizika,
- krizové řízení.

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. Podle Vebera a kol. (2009) se podpora podnikání podle charakteru dělí na opatření **finanční** (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** (zaměřená na formování příznivého podnikatelského prostředí – omezování byrokratické zátěže apod.)

Malé a střední podniky představují 99 % společností v EU. Poskytují dvě třetiny pracovních míst v soukromém sektoru a více než polovinou přispívají k celkové přidané hodnotě vytvářené podniky v EU. Na podporu malých a středních podniků byly přijaty nejrůznější akční programy, jako například iniciativa „**Small Business Act**“, která veškeré tyto programy shrnuje a usiluje o vytvoření uceleného politického rámce. Mimo to byly rovněž přijaty programy **Horizont 2020 a COSME**, jejichž cílem je posílit konkurenceschopnost malých a středních podniků skrze výzkum a inovace a zlepšit jejich přístup k financování.

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

Strategická vize této Koncepce MSP 2014+ představuje českého malého a středního podnikatele jako ekonomický subjekt, který má svou konkurenceschopnost založenou na:

- kvalitních a konkurenceschopných výrobcích a službách;
- kontinuálním zvyšování inovační kapacity;
- schopnosti produkovat nové nápady a větším uplatňování ochrany duševního vlastnictví;
- schopnosti využívat znalostí a výsledků výzkumu vytvořených především v domácích výzkumných organizacích;
- schopnosti reagovat pružně na požadavky zákazníků a promítat je do inovovaných produktů;
- uplatnění dovedností vyplývajících z efektivního využívání internetu a ICT;
- kvalitativní i cenové výhody;
- schopnosti prosadit se na mezinárodním trhu a dále kvalitativně a kvantitativně expandovat;
- účinné přeshraniční spolupráci.

Mezi hlavní cíle této Koncepce MSP 2014+ patří:

- Posílení postavení malých a středních podnikatelů v české ekonomice a růst konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů 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 malých a středních firem.

V rámci Koncepce MSP 2014+ 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 ČR.

Vláda ČR se chce zaměřit především na podporu schopnosti malých a středních podnikatelů vytvářet inovace, ať už v technické, či netechnické podobě. Inovace jsou v této Koncepci MSP 2014+ chápány jako: zavedení nového nebo podstatně zlepšeného produktu (výrobku nebo služby), 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 internacionalizaci, 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 (i když stále jsou i obory či firmy, kde pře-

važující konkurenční výhodou je cena faktorů), proto chce vláda ČR podpořit prostřednictvím Koncepce MSP 2014+ 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 formu podpory podnikání **nabízí Asociace hotelů a restaurací České Republiky**, což je občanské sdružení, profesní a nepolitická organizace. Hlavním jejím cílem je podpora podnikatelů v oboru hotelnictví a gastronomie. Toto sdružení 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. Vzdělávají, přibližují trendy, zprostředkovávají kontakty, umožňují výměnu zkušeností RS.

Dále to jsou pak **Podnikatelské inkubátory, vědeckotechnické parky**, které jsou převážně určeny začínajícím podnikatelům. Poskytují finanční prostředky, podávají také užitečné 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).

V Brně vznikl tzv. **Food Incubator**, který představuje jedinečný projekt, který 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**. Formou degustačního menu a zážitkové večeře mají možnost si vyzkoušet, zda hosty jejich jídlo zajímá, zda oni sami dokážou se zákazníky komunikovat a předat jim svoji myšlenku. Vyzkouší si, jaké to je vařit ve velkém, pro opravdové hosty, ve skutečných podmínkách restaurace. Nasbírají cenné zkušenosti a zpětnou vazbu od zákazníků, která je pro nastávajícího majitele nesmírně užitečná. Investovat do vlastní restaurace není legrace a je dobré vědět, zda to vůbec má smysl.

- Pro malovýrobce – SDÍLENÁ PROVOZOVNA. Podpora spočívá v poskytnutí „full servisu“, konzultací, kde se začínající výrobce může soustředit jen na svůj výrobek a růst rychleji, bez obrovského rizika. Poskytnou také rychlé řešení na klíč. Součástí tohoto projektu je také vybudování společného eshopu a výdejního místa. Je to v podstatě full servis pro ty, kteří se rozhodnout se svým produktem vstoupit na trh.
- Pro profesionály – KREATIVNÍ ZÁŽITKOVÁ DEGUSTACE. Spojení kreativity a zkušenosti šéfkuchařů se zážitkovou degustací na jeden večer, kdy je všechno možné. Prostor je dán šéfkuchařům, aby pustili svoji fantazii na svobodu a uskutečnili svoje představy. Zážitkové degustační večere vede hostující šéfkuchař, mnohdy ve spolupráci s vinaři nebo dalšími znalci a místními výrobci. Cílem je představit unikátní gastronomickou scénu a poskytnou hostům opravdový zážitek, kouzlo gastronomie. Nejdůležitější je osobní kontakt, příběh a znalosti šéfkuchaře, které má možnost předat hostům.

Vládní organizace pro podporu podnikání

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest 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 dále 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.

Informační podpora podnikání

Ministerstvo průmyslu a obchodu a Czech Trade vybudovaly portál www.BusinessInfo.cz, který obsahuje informace o podnikání a jeho podpoře. Tento portál má za cíl přispívat k posílení informovanosti firem, jejich konkurenceschopnosti a vývozních schopností.

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.

Banka poskytuje především (Srpková, Svobodová, Skopal a Vorlík, 2011):

- podpory malým a středním podnikatelům formou záruk a zvýhodněných úvěrů s využitím prostředků státního rozpočtu, strukturálních fondů a krajů,
- zvýhodněné úvěry pro rozvoj technické infrastruktury obcí.

Banka spravuje rozsáhlé portfolio záruk za bankovní úvěry a dotací na úhradu úroků z úvěrů poskytnutých na podporu oprav bytových domů jejich vlastníkům či spoluvlastníkům a dalších podpor bydlení poskytnutých v minulých letech.

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:

- 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.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Úspěšnost podnikání závisí na tom, jaké je podnikatelské prostředí. Je-li toto prostředí nestabilní, nejsou-li jasně stanovené podmínky podnikání, nejsou dodržované zásady podnikatelské etiky, smluvní vztahy, finanční kázeň a není-li zajištěna vymahatelnost práva, je podnikání rizikovější. Podporu mohou poskytovat jak subjekty státního, tak i nestátního sektoru. Mezi nestátní subjekty se řadí zejména obchodní komory a odvětvové svazy. Podpora podnikání podle charakteru se dělí na opatření finanční a nefinanční. V rámci EU byly přijaty na podporu malých a středních podniků nejrůznější akční programy, jako například iniciativa „Small Business Act“, která veškeré tyto programy shrnuje a usiluje o vytvoření uceleného politického rámce. Mimo to byly rovněž přijaty programy Horizont 2020 a COSME.

V ČR byla v roce 2014 přijata koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020 (dále jen Koncepce MSP 2014+). Představuje zásadní strategický dokument, který vymezuje 50 konkrétních opatření, jejichž cílem je efektivní fungování

a celkový rozvoj malých a středních podnikatelů (MSP) jako významné součásti národní ekonomiky. 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. Další formu podpory podnikání nabízí Asociace hotelů a restaurací České Republiky, což je občanské sdružení, profesní a nepolitická organizace. Hlavním jejím cílem je podpora podnikatelů v oboru hotelnictví a gastronomie. Dále to jsou pak Podnikatelské inkubátory, vědeckotechnické parky, které jsou převážně určeny začínajícím podnikatelům. Poskytují finanční prostředky, podávají také užitečné informace a pomáhají se založením firmy. Příkladem takového inkubátoru je Food Incubator, který představuje jedinečný projekt, který podporuje začínající podnikatele v oblasti gastronomie.

LITERATURA

- [1] ANTALOVÁ, M., 2011. Ludské zdroje a personální manažment. Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-3234-1.
- [2] ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015, Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2016. Etický kodex. [online] 2016 [cit. 2016-08-26]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/eticky-kodex/>
- [4] ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2007. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] BEDNÁŘOVÁ, D. a D. ŠKODOVÁ PARMOVÁ, 2010. Malé a střední podnikání. České Budějovice. ISBN 978-80-7394-229-8.
- [6] BERÁNEK, J., 2004. provozujeme pohostinství a ubytování. Praha: MAG Consulting, s.r.o. ISBN 80-86724-02-6.
- [7] BERKA, V., 2014. Podnikatelský záměr pro založení společnosti. Bakalářská práce [online] 2016 [cit. 2016-08-22]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=88283.
- [8] BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULERĚ, 2006. Management. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.
- [9] BLECHOVÁ, K., 2015. Konkurenční prostředí v oblasti hotelnictví ve vybraném regionu. Bakalářská práce [online] 2016 [cit. 2016-08-27]. Dostupné z: https://is.vsh.cz/th/7152/vsh_b_b1/Konkurencni_prostredi_v_oblasti_hotelnic-tvi_ve_vybranem_regionu.pdf
- [10] BOGDANOVSKÁ, G. a M. PAVLÍČKOVÁ, 2011. Služby jako nehmotné produkty a problémy súvisiace s ich poskytovaním - časť 1. Ostrava: Katedra kontroly a řízení jakosti, FMMI, VŠB-TU Ostrava [online] 2016 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj100-cz.pdf>.
- [11] BOSÁKOVÁ, P. 2013. Vliv gastronomické turistiky na cestovní ruch. Diplomová práce [online] 2016 [cit. 2016-08-19]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/e0193c/00171935-340152307.pdf>
- [12] BUREŠOVÁ, P., M. ČERTÍK, J. HÁN a B. ZIMÁKOVÁ, 2014. Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie: Gastronomické služby. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7478-498-9.
- [13] BURYOVÁ I. a V. MALÁTEK, 2014. Personalistika. Studijní opora. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7510-061-0.
- [14] ČESKÁ MANAŽERSKÁ ASOCIACE, 2016. Stanovy. [online] 2016 [cit. 2016-08-26]. Dostupné z: <http://www.cma.cz/o-nas/dokumenty/>.
- [15] ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. Franchising. [online] 2016 [cit. 2016-08-29]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising>
- [16] ČSSZ, 2015. Druhy SVČ. [online] 2016 [cit. 2016-08-2]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/pojisteni-osvc/druhy-svc/>

- [17] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online] 2016 [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>.
- [18] DVORÁKOVÁ, Z., 2012. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [19] FOTR, J., 1999. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-716-9812-1.
- [20] GRUBLOVÁ, E. a kol., 2001. Podniková ekonomika. Ostrava: Repronis 2001. ISBN 80-86122-75-1.
- [21] GÚČIK, M. a kol., 2010. Manažment cestovného ruchu. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism. ISBN 978-80-89090-67-9.
- [22] HISRICH, R. D. a M. P. PETERS, 1996. Založení a řízení nového podniku. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-858-6507-6.
- [23] HOLEŠINSKÁ, A., P. METELKOVÁ, M. ŠAUER a J. VYSTOUPIL, 2005. Základy cestovního ruchu (vybrané překlady textů týkajících se aktuálních problémů v cestovním ruchu) Brno: MU. [online] 2016 [cit. 2016-08-15]. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/3910085/MSMT_CR.pdf
- [24] HOUŠKA, P. a kol., 2007. Klasifikace ubytovacích zařízení jako způsob podpory kvality služeb v cestovním ruchu. Praha: MMR ČR. ISBN 978-80-87147-00-9.
- [25] HYRŠLOVÁ, J. a J. KLEČKA, 2008. Ekonomika podniku. Praha: VŠEM. ISBN 978-80-86730-36-3.
- [26] INDROVÁ, J., Z. PETRŮ a M. VAŠKO, 1996. Podnikatelská činnost ve stravování a hotelnictví. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-739-8.
- [27] JACHNINOVÁ, K., 2007. Marketing hotelu Mövenpick. Diplomová práce. [online] 2016 [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: https://www.vse.cz/vskp/2494_marketing_hotelu_movenpick.
- [28] JAKUBÍKOVÁ, D., 2009. Marketing v cestovním ruchu. Praha: Grada. ISBN 978-802-4732-473.
- [29] JAKUBÍKOVÁ, D., 2012. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.
- [30] JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. Strategický marketing - Strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [31] KAFKA, T., 2009. Průvodce pro interní audit a risk management organizace. Praha: C.H-Beck. ISBN 978-80-7400-121-5.
- [32] KAFKA, T. P. BŘÍZA a P. GERŠL, 2007. Efektivní podnikání bez rizika. Praha: MJF. ISBN 80-26284-64-6.
- [33] KAJZAR, P., 2010. Personalistika. Učební text v elektronické podobě. Karviná: SU OPF.
- [34] KAŠPAROVÁ, K. a V. KUNZ, 2013. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4480-3.
- [35] KISLINGEROVÁ, E., 2001. Oceňování podniku. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-529-1.
- [36] KMPG, 2010. Analýza systémů řízení kvality služeb v oblasti hotelnictví. [online] 2016 [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: www.csks.cz/filemanager/files/file.php?file=120

- [37] KORÁB, V., J. PETERKA a M. REZŇÁKOVÁ, 2008. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [38] KOSMÁK, P., 2005. Hotelové podnikání a integrační procesy. Praha: VŠH. ISBN 978-80-86578-50-7.
- [39] KOŠTÁN, P. a O. ŠULEŘ, 2002. Firemní strategie: plánování a realizace. Praha: ComputerPress. ISBN 80-7226-657-8.
- [40] KOŠTURIÁK, J., 2012. Principy v managementu a v podnikání. [online] 2016 [cit. 2016-09-5]. Dostupné z: http://www.svetproduktivity.cz/clanek/principy_v_managementu_a_v_podnikani.htm
- [41] KOTLER, P., 2010. Marketing for hospitality and tourism. 5th ed. Boston: Pearson. ISBN 978-0-13-245313-4.
- [42] KOTLER, P., 2004. Marketing. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [43] KOTLER, P. a K. KELLER, 2007. Marketing management. Praha: Grada. ISBN 978-802-4713-595.
- [44] KOUBEK, J., 2009. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [45] KOUBSKÁ K. a E. HRALOVÁ, 2006. Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost. CIR, BECO Group. [online] 2016 [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: <http://www.cir.cz/prirucka-csr/482649/1985622>.
- [46] KROHOVÁ, P., 2009. Hodnocení společenské odpovědnosti organizací využitím metody KORP. Diplomová práce [online] 2016 [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/DP_Petra_Krohova_KORP.pdf
- [47] KRÍŽEK, F. a J. NEUFUS, 2011. Moderní hotelový management. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4835-1.
- [48] KUČEROVÁ, M., 2014. Management kvality ve službách cestovního ruchu. Diplomová práce. [online] 2016 [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: https://is.vsh.cz/th/6247/vsh_m/DP_Management-kvality_MK.pdf
- [49] 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.
- [50] KUPKOVIČ, M. A KOL., 2003. Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Sprint vfra. ISBN 80-88848-71-1.
- [51] LUDVÍK, L., 2005. Regionální aspekty podnikání. Ostrava: Vysoká škola podnikání. ISBN 80-867-6436-2.
- [52] MACH, A. a kol., 2004. Jak podnikat po vstupu do EU.
- [53] MALÁ, M., 2012. Současné trendy v nabídce lázeňských produktů. Bakalářská práce [online] 2016 [cit. 2016-08-19]. Dostupné z: http://theses.cz/id/j0azvv/Bakalsk_prce.pdf.
- [54] MALÁTEK, V., 2014. Řízení lidských zdrojů. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7510-050-4.
- [55] MANAGEMENT MANIA, 2016. Business encyklopedie. práce [online] 2016 [cit. 2016-08-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>.

- [56] MATEIDES, A. a J. ĎAĎO, 2002. Služby: Teória služieb, Marketing služieb, Kvalita v službách, Služby zákazníkom a meranie spokojnosti s nimi. Bratislava: EPOS, 2002. ISBN 80-8057-452-9.
- [57] MAREŠOVÁ, H., J. RUDOLF a T. HLADÍK, 2014. Výchova k podnikavosti. Olomouc: UP v Olomouci. ISBN 978-80-244-4436-9.
- [58] MIČKALOVÁ, D., 2012. Integrované řetězce a frančizingové systémy. [online] 2016 [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: <http://www.hotelovkafren.cz/docs/time/VM/rettezce.pdf>
- [59] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2016. Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020 [online] 2016 [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument119071.html>
- [60] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ, 2008. Školení v a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu. Podnikové řízení v oblasti cestovního ruchu. Praha: MMR. Bez ISBN.
- [61] NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY, 2016. Národní cena ČR za CSR [online] 2016 [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/narodni-cena-cr-za-csr/4>.
- [62] NEČADOVÁ, V., 2014. Etika v podnikání – studijní opora. Vysoká škola polytechnická Jihlava [online] 2016 [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: <http://www.vspj.cz/ISBN/Skripta%20-%20V%C5%A0PJ/Etika%20v%20podnik%C3%A1n%C3%AD%20-%20V%C4%9Bra%20Ne%C4%8Dadov%C3%A1.pdf>
- [63] NEČADOVÁ, V., 2008. Základy podnikové ekonomiky. VŠPJ: Jihlava. ISBN 978—80-87035-16-0.
- [64] NĚMEC, O., P. BUCMAN a M. ŠIKÝŘ, 2014. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.
- [65] NOVACKÁ, L., 1994. Hotelierstvo. Bratislava: SOFA. ISBN 80-85752-09-3
- [66] NOVÁČKOVÁ, L., 2011. Hodnocení kvality služeb cestovního ruchu. Diplomová práce [online] 2016 [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: http://is.mendelu.cz/zp/portal_zp.pl?prehled=vyhledavani;podrobnosti=42186;...prace.
- [67] Občanský zákoník. Předpis č. 90/2012 Sb. Obchodní zákoník platný od 1. 1. 2014 [online] 2016 [cit. 2016-08-30]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/zakony/obchodni-zakonik-2014/>
- [68] ODPOVĚDNÝ HOTEL A RESTAURACE, 2012. Inspirace z praxe. [online] 2016 [cit. 2016-08-26]. Dostupné z: <http://www.odpovednyhotelarestaurace.cz/>
- [69] ORIEŠKA, J., 1999. Technika služeb cestovního ruchu. Praha: Idea Servis. ISBN 80-85970-27-9.
- [70] ORIEŠKA, J., 2010. *Služby v cestovním ruchu*. Praha: IDEA SERVIS. ISBN 978-80-85970-5.
- [71] PALATKOVÁ, M., 2006. Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1014-5.
- [72] PÁSKOVÁ, M. a J. ZELENKA, 2002. Výkladový slovník cestovního ruchu. Praha: MMR ČR. ISBN 80-239-0152-4.
- [73] PAWLICZEK, A, L. MATUSIKOVÁ a K. STELMACH, 2013. Zakládání podniku a investování. Podnikatelský záměr. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-838-4.

- [74] PELLEŠOVÁ, P., 2013. Hospodářská politika. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-839-1.
- [75] PENZOVÁ, O., 2014. Etika hotelového řetězce se zaměřením na vnitropodnikové vztahy (zaměstnanec – zaměstnavatel). Bakalářská práce [online] 2016 [cit. 2016-08-26]. Dostupné z: https://is.vsh.cz/th/12632/vsh_b/Bakalarska_prace__Etika_hotelovych_retezcu_se_zamerenim_na_vnitropodnikove_vztahy_zamsstnanec-zamestnavatel_.txt.
- [76] PETRUNČÍKOVÁ, D., 2015. Analýza konkurence [online] 2016 [cit. 2016-08-27]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/analyza-konkurence/>
- [77] RENČOVÁ, R., 2014. Konkurenční prostředí v oblasti hotelnictví ve vybraném regionu. Bakalářská práce [online] 2016 [cit. 2016-08-27]. Dostupné z: https://is.vsh.cz/th/12548/vsh_b/Bakalarka_prace_Radka_Rencova.pdf.
- [78] RESORT LUHAČOVICE, 2016. Klastř cestovního ruchu [online] 2016 [cit. 2016-08-29]. Dostupné z: <http://resort-luhacovice.cz/klastr/>
- [79] SADYKOVA, M., 2012. Postavení hotelových řetězců v hotelnictví na příkladu Hilton Hotels. Bakalářská práce [online] 2016 [cit. 2016-08-27]. Dostupné z: https://www.vse.cz/vskp/33342_postaveni_hotelovych_retezcu_v%C2%A0hotelnictvi_na_prikladu_hilton_hotels
- [80] SEIFERTOVÁ, V., 2003. Marketing v lázeňském cestovním ruchu. Praha: Nakladatelství PRAGOLINE. ISBN 80-86592-00-6.
- [81] SEMELA, O. 2014. Spolupráce podniků v klastrech cestovního ruchu v Luhačovicku [online] 2016 [cit. 2016-08-29]. Dostupné z: https://is.vsh.cz/th/13282/vsh_m/Spoluprace_podniku_v_klastrech_cestovniho_ruchu_v_Luhacovicku.pdf
- [82] SMETANA, F. a E. KRÁTKÁ, 2009. Podnikání v hotelnictví a gastronomii. 1. vyd. Praha: Fortuna. ISBN 978-80-7373-054-3.
- [83] SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. VORLÍK, 2011. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [84] SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ, V., 2010. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [85] SYNEK a kol., 2003. Manažerská ekonomika. Praha: Grada. ISBN 80-247-0515-X.
- [86] SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ a kol., 2010. Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [87] ŠTĚPÁNKOVÁ, E., 2011. Marketingový mix a jeho využití v lázeňském cestovním ruchu [online] 2016 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/42046/StepankovaE_Marketingov%C3%BDMix_SB_2011.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
- [88] ŠTĚRBOVÁ, L. 2013. Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4694-4.
- [89] ŠULÁK, M. a E. VACÍK, 2005. Strategické řízení v podnicích a projektech. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. ISBN 80-86754-35-9.

- [90] SVAZ OBCHODŮ A CESTOVNÍHO RUCHU ČR. Podnikatelské struktury obchodu, ubytování a stravování a CK. [online] 2016 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/clanek/RES-k-31-12-2015/>.
- [91] ŠKUBNA, M., 2013. Etika a etiketa v hotelovém řetězci Royal Spa. Diplomová práce [online] 2016 [cit. 2016-08-26]. Dostupné z: https://is.vsh.cz/th/7868/vsh_m/diplomka_-_konec.pdf.
- [92] TESONE, D, 2011. Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu. Praha: Wolter Kluwer. ISBN 978-80-7357-655-4.
- [93] TICHÝ, M., 2006. Ovládání rizika. Analýza management. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-415-5.
- [94] TOP ODPOĚDNÁ FIRMA, 2016. Odpovědný hotel a restaurace [online] 2016 [cit. 2016-08-24]. Dostupné z: <http://topodpovednafirma.cz/odpovedny-hotel-a-restaurace.html>.
- [95] TRIMAYLOV, B., 2014. Význam malých podniků v hotelnictví a gastronomii. Bakalářská práce [online] 2016 [cit. 2016-08-29]. Dostupné z: https://is.vsh.cz/th/12295/vsh_b/Bakalarka_Trimaylov.pdf
- [96] TUNKOVÁ, M., 2010. Hodnocení služeb cestovního ruchu ve Znojmě s využitím výsledků marketingového výzkumu. Bakalářská práce [online] 2016 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: http://bp.svse.cz/2010_Bakalarske%20prace/Marketing%20a%20management/.
- [97] ÚSTAV ZDRAVOTNICKÝCH INFORMACÍ A STATISTIKY ČR [online] 2016 [cit. 2016-08-24]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/category/tematicke-rady/zdravotnicka-statistika/lazenska-pece-lazne>
- [98] VAJČNEROVÁ, I. a K. RYGLOVÁ, 2010. Přístupy k managementu kvality ve službách cestovního ruchu. In Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, č.6/2010 [online] 2016 [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/dok_server/slozka.pl?download=72041;id=45392;z=1
- [99] VANÍČEK, J. a V. KŘEŠŤAN, 2007. Marketing cestovního ruchu. Praha: Vysoká škola polytechnická Jihlava [online] 2016 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/ba898846-3cc2-4274-9c8e-6bb974c08475/Get-File20.pdf>.
- [100] VAŠTÍKOVÁ, M., 2008. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2721-0.
- [101] VEBER, J. a kol., 2009. Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [102] VEBER, J. a kol., 2008. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [103] VEBER, J. a J. SRPOVÁ, 2005. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada. ISBN 80-247-1069-2.
- [104] VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol., 2008. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [105] VEBER, J., J. SRPOVÁ, a kol., 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

- [106] VETRÁKOVÁ, M. a kol., 2011. Ľudské zdroje a ich riadenie. Banská Bystrica: EF Univerzita Mateja Bela. ISBN 978-80-557-0149-3.
- [107] VLACHOVÁ, K., 2012. Systém řízení kvality v hotelnictví. Bakalářská práce. [online] 2016 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <https://is.vspj.cz/bp/get-bp/student/28201/thema/2180>
- [108] 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.
- [109] VOCHOZKA, M., P. MULAČ a kol., 2012. Podniková ekonomika. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [110] VOJÍŘOVÁ, K., 2014. Analýza marketingové strategie vybraného hotelu. Diplomová práce [online] 2016 [cit. 2016-08-19]. Dostupné z: https://is.vsh.cz/th/13284/vsh_m/DIPLOMKA_hotovo.pdf.
- [111] VOLNÍKOVÁ, E., 2009. Manažerská etika pro informační profesionály. Diplomová práce [online] 2016 [cit. 2016-08-26]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/178445/ff_b/Bakalarska_diplomova_prace-_Eva_Volnikova.pdf
- [112] VRBOVÁ, I., 2013. Lázeňský dům Erika – analýza marketingových aktivit. Bakalářská práce [online] 2016 [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/handle/11025/7749/Bakalarska_prace_-_Ivana_Vrbova.pdf?sequence=1
- [113] VYŇUCHALOVÁ, L., 2008. Význam marketingu v oblasti hotelových služeb [online] 2016 [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/6103/vy%C5%88uchalov%C3%A1_2008_bp.pdf?sequence=1.
- [114] WAGNEROVÁ, E. a L. MATUSÍKOVÁ, 2004. Nauka o podniku. Karviná: SU OPF. ISBN 80-7248-243-2.
- [115] WAGNEROVÁ, E., Ľ. LESÁKOVÁ a J. ŠEBESTOVÁ, 2005. Ekonomika podniku. Distanční studijní opora. ISBN 80-7248-295-5.
- [116] Webový portál mip-s.cz. Marketingové nástroje a jejich využití v hotelnictví [online] 2016 [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <http://www.mip-s.cz/hotelovy-marketing/marketingove-nastroje-a-jejich-vyuziti-v-hotelnictvi/>
- [117] Webový portál iPodnikatel.cz. Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje? [online] 2011 [cit. 2016-08-24]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html>.
- [118] Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) [online] 2016 [cit. 2016-08-29]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#cast1>
- [119] Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) [online] 2016 [cit. 2016-08-31]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
- [120] ŽÁK, M., 2006. Hospodářská politika. Praha: VŠEM. ISBN 80-867-30-04-2.

SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Tento učební text slouží především k seznámení studentů specializace Management hotelnictví se základními poznatky v oblasti podnikání v podmínkách hotelnictví. Z učebního textu je patrné, že zadaný rozsah učebního textu neumožnil autorům předat veškeré informace z této oblasti. Cílem učebního textu bylo seznámit studenty s podstatnými informacemi z oblasti podnikání v hotelnictví, které pomohou studentům lépe se orientovat v této oblasti. K získání hlubších vědomostí z oblasti podnikání v hotelnictví se vyžaduje sledování aktuálního dění v ČR i ve světě, včetně sledování odborných časopisů, mezi které patří např. časopis COT business, TOP Hotelnictví, Gastro&Hotel, Svět gastronomie & hotelnictví apod. K další orientaci, jak získat nové informace z oblasti podnikání v hotelnictví, Vám může posloužit také seznam použité literatury na konci tohoto učebního textu.

Studijní opora Podnikání v hotelnictví je rozdělena do 13. kapitol.

V 1. kapitole se studenti seznámili s okolím podniku, podnikatelským prostředím v oblasti hotelového průmyslu, kde byly rozebrány jednotlivé prvky okolí podniku. Pozornost byla věnována ve větší míře také vnějšímu prostředí.

Ve 2. kapitole se studenti seznámili s definicí podnikání, specifiky podnikání v oblasti hotelnictví, s možnostmi jakými způsoby lze v České republice podnikat. Dále byly specifikovány integrační procesy, ke kterým v oblasti hotelového průmyslu dochází.

3. kapitola byla věnována charakteristice podnikatelského subjektu, rozlišení mezi pojmy jako je podnik, firma, společnost, závod, provozovna. Dále byly vymezeny cíle podniku a popsány jednotlivé funkce podniku, a typy podnikatelských subjektů dle různých hledisek.

4. kapitola se věnovala jednotlivým principům fungování podniku. Součástí této kapitoly byla také specifikace jednotlivých právních forem podnikání. Pozornost byla také věnována na vysvětlení procesu založení podniku a jednotlivé činnosti podniku obecně a i v oblasti hotelnictví.

V následující 5. kapitole se studenti dozvěděli základní informace z oblasti podnikatelských struktur, počtu podniků provozujících svou činnost ve vybraných odvětvích cestovního ruchu.

V 6. kapitole se studenti seznámili s úkoly podnikatelského plánu, zásadami pro zpracování a také s jeho obsahem. Součástí podnikatelského záměru je také zakladatelský rozpočet, a proto byla v této části kapitoly také popsána jeho struktura.

V 7. kapitole se studenti seznámili s pojmem riziko, podnikatelské riziko, s faktory ovlivňujícími riziko. Dále se byla kapitola věnována identifikaci rizika, jeho hodnocení a měření. Rovněž došlo ke specifikaci procesu řízení rizika, jehož základem je systematický

postup práce s rizikem, skládající se z několika kroků. Následoval popis obecného modelu řízení rizik a systému řízení rizika.

8. kapitola byla věnována produktu v cestovním ruchu, konkrétně produkt zaměřený na gastronomii, hotelnictví a lázeňství, včetně jejich vlastností.

9. kapitola byla zaměřena na kvalitu produktu, standardy kvality. Součástí této kapitoly bylo také hodnocení kvality služeb v oblasti hotelnictví.























Řízení lidských zdrojů je součástí managementu každého podniku, proto se 10. kapitola věnovala jeho vymezení a odlišnostem oproti personálnímu řízení. Následně byl specifikován cíl řízení lidských zdrojů, jeho úkoly a činnosti.

V 11. kapitole byl studentům blíže objasněn pojem podnikatelská etika, a tento pojem aplikován na oblast hotelnictví. Součástí této kapitoly byly taky informace týkající se společensky odpovědného podnikání v podmínkách hotelnictví.

Ve 12. kapitola byla pozornost věnována analýze konkurence a také jednotlivým formám spolupráce v hotelnictví.

V poslední 13. kapitole se autoři věnovali vybraným formám podpory podnikání v ČR, které pomohou zejména malým a středním podnikům obstát na začátku, i v průběhu svého podnikání v oblasti služeb.

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 hotelnictví**

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: 181

Vydání: on-line

ISBN: **Bude doplněno po přidělení odpovědným pracovníkem**

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.