

Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné



Ekonomika hotelnictví

Distanční studijní opora

Pavína Pellešová, Patrik Kajzar

Karviná 2016

Obor: Odvětvové ekonomiky

Klíčová slova: Hotelový průmysl, hotelové řetězce, organizační struktura, cena a cenová politika, ekonomika, ubytovací zařízení, Yield Management, Revenue Management, náklady, výnosy, zisk hotelu, efektivnost podniku, outsourcing v hotelnictví, personalistika, controlling podniků, profesní sdružení, asociace v oblasti hotelnictví, současnost a perspektivy.

Anotace: Cílem distanční studijní opory je naučit studenty orientovat se a získat znalosti v oblasti ekonomiky hotelnictví, zejména při aplikaci teoretických poznatků pro použití v praxi hotelů a ubytovacích zařízení, služeb pojištění, kongresových a ostatních služeb.

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 HOTELOVÝ PRŮMYSL, CHARAKTERISTIKA, SPECIFIKACE, VÝZNAM A JEHO POSTAVENÍ V EKONOMICE.....	9
1.1 Hotelový průmysl a jeho charakteristika.....	9
1.2 Specifikace hotelového průmyslu.....	12
1.3 Význam hotelového průmyslu a jeho postavení v ekonomice.....	14
2 STANDARDIZACE SLUŽEB HOTELNICTVÍ, CHARAKTERISTIKA A FUNGOVÁNÍ HOTELOVÝCH SKUPIN/ŘETĚZCŮ.....	18
2.1 Vymezení základních pojmů.....	18
2.2 Standardizace služeb hotelnictví.....	19
2.3 Charakteristika a fungování hotelových skupin/řetězců.....	28
3 ORGANIZACE A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SUBJEKTŮ HOTELNICTVÍ.....	34
3.1 Organizace a obecná typologie organizačních struktur.....	34
3.2 Organizace a řízení hotelů.....	38
3.2.1 Top management.....	39
3.2.2 Provozní management.....	40
3.2.3 Nákup, zásobování a skladování.....	49
3.2.4 Ostatní pomocné hotelové provozy.....	50
4 CENA A CENOVÁ POLITIKA.....	53
4.1 Teoretické vymezení ceny.....	53
4.2 Cena a cenová politika subjektů hotelnictví.....	55
5 EKONOMIKA A HOSPODÁRNOST UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ.....	62
5.1 Efektivnost, hospodárnost a účelnost.....	62
5.2 Ekonomika a hospodárnost ubytovacích zařízení.....	64
6 YIELD MANAGEMENT, REVENUE MANAGEMENT.....	70
6.1 Yield Management.....	70
6.2 Revenue Management.....	72
6.3 Yield Management, Revenue management a jejich uplatnění v praxi.....	74
7 NÁKLADY, VÝNOSY A ZISK HOTELU.....	79

7.1	Význam a členění nákladů a výnosů hotelu	79
7.2	Hospodářský výsledek hotelu (zisk, ztráta) a jeho použití	85
8	EFEKTIVNOST PODNIKU, METODY KOMPLEXNÍHO HODNOCENÍ PODNIKU V HOTELNICTVÍ	89
8.1	Efektivnost podniku.....	89
8.1.1	Výrobní faktory.....	93
8.2	Spotřeba výrobních faktorů	94
8.3	Efektivní hodnocení vybraného podniku cestovního ruchu	97
8.4	Metody komplexního hodnocení podniku v hotelnictví.....	98
8.4.1	Finanční analýza	100
9	MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ HOTELŮ, OUTSOURCING V HOTELNICTVÍ.	107
9.1	Financování podniku a finanční management	107
9.2	Druhy financování podniku	111
9.3	Outsourcing v hotelnictví	115
10	PERSONALISTIKA V HOTELOVÉM PRŮMYSLU	120
10.1	Personalistika, personální práce	120
10.2	Personální úvar a organizace personální práce.....	123
10.2.1	Plánování pracovníků (personální plánování)	129
10.2.2	Získávání a výběr pracovníků	130
10.2.3	Hodnocení a odměňování pracovníků	133
10.2.4	Trénink pracovníků.....	134
10.2.5	Podnikové vzdělávání	135
10.2.6	Pracovní podmínky a sociální péče.....	136
11	CONTROLLING PODNIKŮ V HOTELNICTVÍ.....	139
11.1	Vymezení základních pojmů	139
11.2	Nástroje, metody a techniky controllingu.....	146
11.3	Controlling v hotelnictví.....	150
12	PROFESNÍ SDRUŽENÍ A ASOCIACE V OBLASTI HOTELNICTVÍ.....	154
12.1	Organizace cestovního ruchu.....	155
12.2	Profesní sdružení a asociace v hotelnictví.....	158
12.3	Mezinárodní organizace cestovního ruchu	169
13	SOUČASNOST A PERSPEKTIVY MODERNÍHO HOTELOVÉHO PRŮMYSLU 173	
13.1	Trendy v cestovním ruchu a hotelnictví	173

LITERATURA	187
SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY	196
PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	197

ÚVODEM

Cestovní ruch tvoří významnou složku světové ekonomiky i hospodářství jednotlivých států. V některých oblastech tvoří hlavní zdroj příjmů obyvatel. Ve 20. století se stal běžnou součástí životního stylu mnoha lidí, zejména ve vyspělých zemích. Na jedné straně je zdrojem přínosů, které jsou závislé na vložených nákladech. Jako s každým druhem podnikání, i s cestovním ruchem jsou však na straně druhé spojena určitá rizika a negativní jevy, zejména v podobě škod na životním prostředí.

Podíl obyvatelstva na cestovním ruchu patří k důležitým měřítkům životní úrovně země. Rozvoj cestovního ruchu je podporován řadou faktorů, které souvisejí s růstem počtu obyvatelstva naší planety, se zlepšováním jejich zdravotního stavu a se zvyšováním vzdělanosti, díky níž lidé postupně překonávají jazykové bariéry a jsou podněcováni k poznání nových míst, kultur a k prožití neobvyklých zážitků.

Cestovní ruch je také mnohostranným odvětvím, které zahrnuje zejména dopravu, turistická zařízení poskytující ubytování a stravování, další infrastrukturu cestovního ruchu, služby cestovních kanceláří, průvodcovské služby, turistický informační systém a další služby spojené s tzv. doprovodnými programy. Význam cestovního ruchu je dán rovněž tím, že druhotně pozitivně ovlivňuje řadu dalších odvětví a sektorů jako jsou zejména doprava, obchod, stavebnictví, bankovníctví, telekomunikace, kultura, sport.

Ubytovací služby představují z hlediska ekonomického klíčovou součást a jsou obvykle i jednoznačně statisticky podchyceny. Ubytovací služby jsou také základem pro další rozvoj cestovního ruchu. Proto hotelový průmysl tvoří nedílnou součást celého odvětví cestovního ruchu.

Cílem distanční opory je pomoci studentům orientovat se a získat znalosti v oblasti ekonomiky hotelnictví, zejména při aplikaci teoretických poznatků pro použití v praxi hotelů a ubytovacích zařízení, služeb pojištění, kongresových a ostatních služeb. Studenti budou v následujícím textu seznámeni s ekonomikou podniku, tj. podnikovými procesy, s jejich ekonomickým a legislativním rámcem, se standardizací a organizací hotelových zařízení a poskytovaných služeb. Tato distanční studijní opora poskytuje specifické znalosti a dovednosti, které kvalifikují posluchače pro samostatné ekonomické činnosti a řídicí funkce v uvedených zařízeních. Distanční studijní opora je určena primárně pro studenty předmětu Ekonomika hotelnictví, který je realizován pod bakalářským studijním programem Ekonomika a Management, oborem Podniková ekonomika a management se specializací Management hotelnictví.

Vážení studenti přejeme Vám mnoho úspěchů ve studiu Ekonomiky hotelnictví.

Pavína Pellešová, Patrik Kajzar

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Tato distanční studijní opora se zaměřuje na problematiku ekonomiky hotelnictví. Je rozdělena do 13 kapitol. Studenti se v první kapitole seznámí se základními informacemi z oblasti hotelového průmyslu, charakteristikou hotelového průmyslu, jeho specifiky, významem a jeho postavením v ekonomikách.

Druhá kapitola se zaměřuje na problematiku standardizace služeb hotelnictví, charakteristiku a fungování hotelových skupin/řetězců.

Ve třetí kapitole se studenti seznámí se základy organizace a organizační struktury jednotlivých subjektů působících v hotelnictví.

Čtvrtá kapitola je věnována problematice ceny a cenové politice. Cenová strategie je pro hotel jednou z nejdůležitějších částí řízení. Bez správně nastavených cen nemůže hotel efektivně využít svůj potenciál a dosáhnout úspěchu na konkurenčním trhu.

Pátá kapitola je věnována ekonomice a hospodárnosti ubytovacích zařízení. Dobrým hospodařením se rozumí to, že ubytovací zařízení produkuje výkony, které je schopno prodat, při úsporném vynakládání prostředků a práce.

Šestá kapitola je věnována problematice Yield a Revenue Managementu. Zásady Revenue Managementu nám pomohou určit optimální segmentaci a cenovou politiku v jednotlivých segmentech tak, abychom maximalizovali své tržby a zisky.

Sedmá kapitola se zabývá problematikou nákladů, výnosů a zisku. Hospodářský výsledek, neboli též výsledek hospodaření podnikatelského subjektu, je dán rozdílem dosažených výnosů a vynaložených nákladů na podnikatelskou činnost.

Osmá kapitola se věnuje efektivnosti podniku, jednotlivým metodám komplexního hodnocení podniku v hotelnictví.

V deváté kapitole budou studenti seznámeni s možnostmi financování hotelů a bude jim blíže vysvětlena metoda outsourcingu využívaná v hotelnictví.

Lidské zdroje jsou to nejdůležitější pro fungování každé organizace, proto desátá kapitola se bude věnovat problematice personálního řízení v hotelovém průmyslu.

V jedenácté kapitole se studenti seznámí se základy controllingu podniků v hotelnictví.

Dvanáctá kapitola je věnována jednotlivým profesním sdružením a asociacím působícím v oblasti hotelnictví a poslední kapitola se zaměřuje na současný moderní hotelový průmysl a na jeho perspektivy.

1 HOTELOVÝ PRŮMYSL, CHARAKTERISTIKA, SPECIFIKACE, VÝZNAM A JEHO POSTAVENÍ V EKONOMICE

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se studenti seznámí se základními informacemi z oblasti hotelového průmyslu. Bude jim také blíže vysvětlena definice hotelového průmyslu, jeho charakteristika a bližší specifikace. Pozornost bude také věnována významu a postavení hotelového průmyslu v ekonomice.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat hotelový průmysl,
 - charakterizovat hotelový průmysl,
 - vysvětlit význam hotelového průmyslu a jeho postavení v ekonomice.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Hotelový průmysl, charakteristika, specifikace, význam, ekonomika.

1.1 Hotelový průmysl a jeho charakteristika

Již v dobách starověku lidé, kteří cestovali, vyhledávali místa, kde se dalo stravovat a přespat. Do pozdního středověku hledali lidé ubytovací a stravovací služby v kláštorech, zájezdních hostincích, městských domech. Tyto možnosti ubytování a stravování nelze ovšem považovat za moderní pojetí hotelu.

Nejstarší hotel na světě můžeme najít v japonském městě Komatsu, v prefektuře Is-hikawa. Starý ryokan – typ tradičního japonského hostince, byl založen v roce 718 a je nejstarší nepřetržitě působící firmou na světě. Již po 46 generací je hotel provozován jednou rodinou. Hotel má sto pokojů v japonském stylu, soukromou rezidenci a venkovní termální lázně.



Obrázek 1: Nejstarší hotel na světě - Hoshi Ryokan, Japonsko

Zdroj: Webový portál Aktuálně.cz, 2016.

Již v roce 1794 se objevil jeden z prvních ubytovacích podniků, který vnesl hotelu moderní pojetí. Byl otevřen v New Yorku pod názvem City Hotel. Tento hotel se vyznačoval velkou stavbou a k dispozici měl 73 pokojů různé velikosti a vybavení. V pozdější době se tento typ hotelu začal stavět v městech po celých Spojených státech.

20. století přineslo mnoho změn, došlo k významnému populačnímu růstu, prodloužila se délka života, zavedla se a postupně vzrostla letecká doprava, došlo k rozvoji silnic a dálnic. Tyto faktory a měnící se poměry ve společnosti měly dopad na vznik hotelového průmyslu, který rozvinul ohromné možnosti na naplnění zájmu ve společnosti. Rozvoj hotelů dal postupem času vzniku národních hotelových řetězců, které postupně přerostly v řetězce mezinárodní. V dnešní době je hotelový průmysl vyspělým průmyslem vyznačujícím se intenzivní konkurencí (Kovač, 2010).

Pokud se řeklo **slovo hotel** před sto lety, bylo možné si představit budovu, která sloužila účelu přechodného ubytování, poskytnutí přístřeší s možností stravování či drobných doplňkových služeb dle možnosti hotelu. V dnešní době v sobě slovo **hotel** zahrnuje celou škálu široké nabídky služeb v rámci velkých hotelových společností či řetězců, kde si klient vybírá služby ubytovací, stravovací a další (např. wellness) dle svých potřeb, finančních možností atd. Zákazník může volit mezi mnoha způsoby ubytování a stravování.

Hotely vznikly a rozšířily se s rozvojem všech druhů a forem cestování. Mezi cestujícími se výrazně profilují dvě hlavní skupiny uživatelů. Jsou to cestující s určitým pracovním posláním (obchodní, služební, diplomatické cesty) a turisté, kteří cestují za oddechem, poznáním, zábavou. Mezi turisty se dnes počítají i lázeňští hosté a účastníci kongresů. Tyto dvě skupiny svými potřebami ovlivňují prakticky všechny stránky hotelového průmyslu. Přitom řada požadavků je oběma skupinám společná, jiné jsou však odlišné až výrazně odlišné.

Hotely, které slouží výhradně nebo převážně turistům, musí mít pochopitelně na mysli především pohodlí svých hostů a umožnit jim splnění účelu, za kterým přijeli. To je zpravidla příjemné strávení volného času a poznání. K základním službám proto přistupuje zajišťování programu včetně zábavy – informace o návštěvě kulturních nebo sportovních akcí, historických památek, obstarávání vstupenek, zajištění okružních jízd, sportovních aktivit, společenské zábavy. Vedle těchto služeb nabývají při delších pobytech na významu i další služby jako praní prádla a čištění oděvů, drobné opravy, autoservis aj. (Kašpar, 1989).

Jedním z nejluxusnějších hotelů světa je **Hotel Burj Al Arab**, který byl otevřen již v roce 1999 v Dubaji. Množství použitého zlata (8000 m²) a mramoru (24000 m², 30 druhů) nemusí nutně znamenat i nejvíce luxusu. Ale určitě jde o unikát, který má jen málo konkurentů na světě. Architektonicky jde jednoznačně o stavbu srovnatelnou s podobnými moderními městskými symboly, jako např. Opera v Sydney, příp. Eiffelova věž. Hotel stojí na uměle vytvořeném ostrůvku 280 metrů od pobřeží a stabilitu mu zajišťují pilíře zapuštěné 40 metrů do mořského dna. Konstrukce je ocelová, vnější část obsahuje mj. sklolaminát a teflon (DuPont) pro vyšší odolnost proti větru, písku, soli a hlavně slunci. Hosté mohou využít leštění bot, službu komorníka a služby concierge (on nebo ona udělá vše, co je lidsky možné za účelem uspokojení přání hosta) stejně jako salón krásy, kadeřnictví a garáž.



Obrázek 2: Hotel Burj Al Arab

Zdroj: Webový portál Cestování.idnes.cz, 2016.

Pro hotelový průmysl počátku 21. století je charakteristická sílící konkurence a koncentrace kapitálu. Stejně jako v přírodě přežívají ti silnější. Větší hotelové organizace skupují menší společnosti, na které mnohdy převádějí svůj informační a řídicí systém. To vede k většímu prosazování standardizovaných systémů hotelových řetězců a franchisingu.

Hotelový průmysl je nesmírně bohatý v příležitostech zcela přirozeného servisu, služeb, prodeje a zjišťování osobních informací o zákaznících. Nemnoho ostatních odvětví se může pochlubit znalostí adres svých zákazníků, čísla jejich platební karty, jejich stravovacími návyky, znalostí jejich cestovních partnerů či místa zaměstnání aj. Tyto informace pak

mohou sloužit ke komplexnímu řízení vztahů se zákazníky. Jeho efektivita pak roste s možnostmi, které nabízejí moderní softwarové nástroje.

Hotelový průmysl je velice strukturovaný, není zde již jen středověký hostinský, ale na uspokojení přání zákazníka pracuje obvykle tým specialistů na určité oblasti, jak oblast gastronomie, tak ubytování, odborníky na dopravu či výstavbu ubytovacích kapacit (architekti, developři).

V odborných publikacích se zaměřením na hotelový průmysl je možné setkat se vedle označení hotelový průmysl, také s termínem hotelnictví. Oba tyto pojmy jsou ve své podstatě chápány jako synonyma, a to jak ve všeobecné teorii, tak pro účely této opory (Venc, 2014).

Hotelový průmysl můžeme chápat jako soubor podnikatelských aktivit zaměřených na poskytování ubytování a stravování lidem, kteří se nacházejí mimo svůj domov. Jinak řečeno tedy hotelový průmysl nezahrnuje pouze známé hotely a restaurace, ale jakékoliv podniky, které svým charakterem spadají do oblasti gastronomie (Baker, Bradley a Huyton, 2001).

Hotelový průmysl také představuje soubor zahrnující výstavbu, řízení a organizaci hotelů, budování hotelových řetězců, včetně poskytování dalších doplňkových služeb (Ryglová, Buria a Vajčnerová, 2011).

1.2 Specifikace hotelového průmyslu

Hotelový průmysl podléhá mnoha vnějším a vnitřním vlivům, které přímo (primárně) nebo nepřímo (sekundárně) ovlivňují rozvoj hotelových společností. Mezi vlivy můžeme řadit např. vlivy ekonomické, politické (aktuální je celosvětový boj s terorismem), ideologické a náboženské, sociální a ekologické (Webový portál dumy.cz).

Mezi hlavní znaky strategie např. světových hotelových společností můžeme zařadit (Bačík, Bellová a Zlámal, 2011):

- realistické dlouhodobé plánování,
- opatrné zacházení s investicemi,
- pružné řešení jakékoliv světové problematiky (bezpečnost hostů), kalkulace cen s ohledem na zákazníka,
- využívání značkové politiky – BRANDING (brand=obchodní značka, druh zboží, např. Hilton, Marriot, Savoy apod.),
- upřednostnit kvalitu před kvantitou (personál, zboží, druh nabízených služeb...),
- segmentace trhu – zaměření se na určitý druh hostů (obchodníci, rodiny, senioři),
- přizpůsobit celkovou organizaci a chod hotelu tak, aby prosperoval i s menší průměrnou roční obsazeností (60 %),
- udržet si konkurenční nesrovnatelný produkt (originál, stylovost),

- pokrýt co nejřší řkálu řlužeb (expanze do nižřích tříd, např. ACCOR má několik podřetěžců a vytváří nové),
- využití rezervačních systémů (GDS, Galileo, Amadeus...),
- franchising – jeden z nejrozřířenějších způsobů spolupráce při vedení podniku, zalořeno na myřlence dva dokáží více než jeden,
- **neustálý průřzkum trhu – orientace na potřeby zákazníka:**
 - dnes již nejbohatří lidé nevyužívají nejluxusnějších hotelů jako dřívě,
 - zákazník vyžaduje atraktivnost – ale střídě a racionálně,
 - zákazník dává přednost kvalitě než kvantitě,
 - hosté v současnosti vyhledávají menří hotely,
 - celkově narůstá počet cestujících seniorů,
 - nutnost= vytváření pokojů se zvlářtním režimem.

Ubytovací řlužbu můžeme definovat jako krátkodobý pronájem pokojů za účelem uspokojení základní potřeby člověka (Křížek a Neufus, 2011, s. 35). Funkcí ubytovacích řlužeb je umožnit ubytování mimo místo obvyklého pobytu účastníka cestovního ruchu včetně uspokojení jeho dalších potřeb, které s přenocováním nebo přechodným pobytem souvisejí. Jejich charakteristickým znakem je dočasny a přechodny charakter (Jakubíková, 2012, s. 27).

Mezi specifika, která musí hotelový průmysl brát v potaz, patří normy. Dle Houřka (2007) představují ubytovací řlužby z hlediska stanovení norem jednu z nejdiskutovanějších oblastí cestovního ruchu, protože zájmy poskytovatelů a uživatelů řlužeb se zde ocitají v největřím rozporu. Normalizační aktivity v této oblasti cestovního ruchu významným způsobem ovlivňují politické, hospodářské, sociální, technické, právní a mezinárodní faktory a výsledná nejednotnost, a tím i nesrovnatelnost, mate spotřebitele, kteří se v rámci svého rozhodování snaží porovnat jednotlivé kategorie ubytovacích zařizení. To vytváří překážky konkurenceschopnosti a vyvolává problémy v mezinárodní srovnatelnosti nejen v oblasti ubytovacích zařizení.

Dalřím specifíkem ubytovacích řlužeb je jejich vlastní podstata, tzn.:

- vázanost na místo, kde se vyskytují atraktivita pro realizaci cestovního ruchu,
- časovost,
- pomířivost, která souvisí s tím, že produkty cestovního ruchu nelze „vyřábět na sklad“, pokud nejsou spotřebovány v době, kdy jsou k dispozici, je jejich přínos pro podnikatele i zákazníka ztracen.

Z dalších důležitých znaků lze jmenovat osobní charakter ubytovacích řlužeb, neboť jsou nabízeny pro bezprostřední uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu a jsou nabízeny větřinou přímým prodejem a úzkou provázanost s ostatními řlužbami cestovního ruchu. Při podnikání v této oblasti je tedy nutné brát v úvahu následující faktory (Houřka a kol., 2007, s. 22 - 23):

- nelze podnikat kdekoli – chce-li být podnikatel na trhu ubytovacích služeb úspěšný, musí své služby nabízet v místě, které vyvolává nebo může podněcovat poptávku účastníků cestovního ruchu,
- znalost okolního prostředí – ubytovací služby v rámci cestovního ruchu zhodnocují přírodní, kulturní a společenské vlastnosti daného místa,
- působení vnějších vlivů – podnikání v ubytovacích službách je silně závislé na hospodářských, politických a společenských jevech, které mohou stranu poptávky výrazně ovlivnit,
- sezónnost a nerovnoměrnost poptávky – během roku dochází ke značným výkyvům poptávky po ubytovacích službách, což je dáno především klimatickými faktory, ale také např. rozsahem volného času, prázdninami, svátky, dovolenou,
- komplexnost poptávky – ubytovací služby mají komplexní charakter (zahrnují dopravu, stravování, programové služby, atd.),
- vyhledávání nových dojmů, zážitků a podmínek seberealizace – důraz na zajímavost, využití volného času.

1.3 Význam hotelového průmyslu a jeho postavení v ekonomice

Vývoj hotelnictví, hotelový provoz a výstavba samotných ubytovacích zařízení předjímá nebo reaguje na rozvoj cestovního ruchu. V posledních desetiletích došlo k dramatickému růstu počtu hotelových kapacit. To s sebou samozřejmě přineslo růst konkurence a následně úzké propojování samostatných subjektů, které mají konkurenční vztahy racionálně využít ku prospěchu všech konkurentů. Tak jako se zvyšuje dosažitelnost regionů a turistických destinací, tak se přímo úměrně prodlužuje dosah konkurenčních vztahů. V globalizovaném světě více vynikají vzájemně se ovlivňující vztahy nejen dvou hotelů např. v Praze, ale i jednoho hotelu např. v Praze vůči druhému např. ve Vídni (Kosmák, 2001).

Sektor hotelového průmyslu je odvětvím služeb s velice vysokým podílem lidské práce zaměstnávající jen v Evropské unii více jak 9 milionů osob. Velká část odvětví je úzce spojena s dynamikou turistického ruchu.

Hotelový průmysl má 70% podíl na celkovém obratu v turistickém ruchu a můžeme jej rozdělit tematicky do tří dílčích odvětví (Národní ústav odborného vzdělávání, 2011):

- hotely a jiná krátkodobá ubytování,
- restaurace, bary a kavárny,
- veřejné stravování a závodní jídelny.

Výše uvedené rozdělení má svůj význam, neboť různé faktory ovlivňují různým způsobem jednotlivá dílčí odvětví. Zatímco pododvětví hotelů, jiných krátkodobých ubytování, stejně jako pododvětví restaurací, barů a kaváren jsou úzce spojena s turistickým ruchem,

veřejné stravování a závodní jídelny s ním souvisejí jen velmi málo. Také právní forma společností je různá. Zatímco poskytovatelé krátkodobých ubytovacích služeb a restaurací bývají často malé a střední podniky, veřejné stravování, které je provozováno externě specializovanými společnostmi, se vyznačuje vysokou mírou koncentrace podniků. Převážně se však odvětví hotelů a restaurací (včetně všech tří pododvětví) považuje za jedno odvětví.

Hotelový průmysl je součástí obsáhlejší skupiny ekonomických aktivit v rámci cestovního ruchu. Nové podmínky v hotelovém průmyslu jsou determinovány novými podmínkami v rámci turistického průmyslu neboli cestovního ruchu (Venc, 2014). I když se s různými formami cestovního ruchu a účasti na něm vyvinulo mnoho různých forem ubytování vedle hotelů (penziony, ubytování v soukromí), jejich význam nepoklesl.

Existují dva aspekty činnosti hotelu. První z nich je komplexnost a profesionalita poskytovaných služeb, spojená s přirozeným úsilím o maximální uspokojení poznávaných potřeb hosta, motivovaným ekonomickým zájmem provozovatele. Zejména pokud jde o komplexnost služeb při pobytu o dovolených a prázdninách, vedou rostoucí nároky hostů k stálému rozšiřování okruhu sportovní a zájmové činnosti zajišťované nebo zprostředkované hotelem. Hotel je k tomu přirozeným nástrojem a organizátorem vzhledem k své celoroční činnosti a rozsáhlým obchodním spojením. Je ovšem pochopitelné, že spolu s tím rostou také investiční a provozní náklady hotelů a tím koneckonců i ceny za ubytování, zejména pokud je do ceny zahrnuta značná část služeb jako tzv. neplacené služby typické pro hotely nejvyšších tříd (Kašpar, 1989).

Všeobecná ekonomická situace má zásadní vliv na hotelový průmysl, který je výrazně závislý na turistice. Když mají lidé více peněz, utrácejí více za cestování, stravování a ubytování v hotelových zařízeních. Také stoupají jejich požadavky na kvalitu, specializaci a jedinečnost. Ekonomická recese přinese na druhé straně nižší poptávku a mnohem silnější zaměření pozornosti na cenu. Globalizace znamená větší možnosti přilákat nové zákazníky z neevropských zemí, avšak globalizace také znamená, že konkurence poroste a bude mít stále častěji mezinárodní charakter (Národní ústav odborného vzdělávání, 2011).

Základním předpokladem úspěchu hotelů, restaurací a dalších subjektů v cestovním ruchu budou kvalitní manažeři a další pracovníci, a to jakými teoretickými základy a praktickými zkušenostmi budou vybaveni. Klíčovou roli tak při výběru uchazečů na tyto pozice sehraje úroveň jejich vzdělání, které jim poskytnou hotelové školy. Všeobecně jsou za nejprestižnější v segmentu pohostinství považovány vzdělávací instituce ve Švýcarsku, které má dlouhou tradici v hoteliérství a je centrem vzdělávání v této oblasti (Martykánová, 2014).

Podle odhadů Světové organizace cestovního ruchu čeká oblast celosvětového pohostinství do roku 2020 až trojnásobný nárůst. A v roce 2023 se očekává, že bude v oblasti ubytování, stravování a pohostinství zaměstnána jedna desetina všech pracujících na naší planetě. Stane se tak jedním z největších průmyslů na světě, který přinese řadu atraktivních pracovních příležitostí a zvýšenou poptávku po profesionálech v pohostinství a cestovním

ruchu. Což je dobrá zpráva nejen pro zákazníky ubytovacích a stravovacích zařízení, ale i pro podniky, které mohou očekávat zvýšený zájem o své služby a tím zvyšovat svůj zisk.

Podnikání v hotelnictví a gastronomii se jen v některých oblastech odlišuje od podnikání v ostatních činnostech. Například svou náročností na finanční kapitál a jeho návratností, která je delší. Dále velký počet malých provozních jednotek vyvolává vyšší potřebu pracovníků, je tak příčinou vyšších nákladů na zabezpečení provozu (Smetana a Krátká, 2009). K 31. 12. 2015 působilo v České republice v oblastech ubytování, stravování a pohostinství na 136 807 organizací, rozdělených podle právních forem a NACE 3, viz. Tabulka 1.

Sekce, oddíl, skupina		Počty organizací podle právních forem a NACE 3							
		celkem	z toho		z PO zejména				
			FO	PO	OS	AS	druž- stva	SP	ZO a ostatní
SEKCE I – ubytování, stravování a pohostinství		137 491	119 683	17 808	17 076	438	48	1	245
Ubytování		14 682	11 264	3 418	3 106	242	22	1	47
55.0	Nezařazeno	5 745	5 317	428	409	14	2	0	3
55.1	Ubytování v hotelích a podobných ubytov. zařízeních	2 949	1 201	1 748	1 540	188	13	1	6
55.2	Rekreační a ostatní krátkodobé ubytování	2 237	2 032	205	186	6	2	0	11
55.3	2 <i>Kempy a tábořiště</i>	141	83	58	53	3	0	0	2
1.3.1.1.	1.3.1.1.3 <i>Ostatní ubytování</i>	3 610	2 631	979	918	31	5	0	25
Stravování a pohostinství		122 809	108 419	14 390	13 970	196	26	0	198
56.0	Nezařazeno	27	1	26	25	1	0	0	0
56.1	Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zaříze-	121 401	108 008	13 393	13 149	177	24	0	43
56.2	Poskytování cateringových a ostatních stravovacích služeb	486	102	384	220	11	2	0	151
56.3	Pohostinství	895	308	587	576	7	0	0	4

Tabulka 1: Počty organizací podle právních forem v SEKCI I – ubytování, stravování a pohostinství a NACE 3 k 31. 12. 2015

Zdroj: Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR, 2016.

Odvětvová skupina je vymezena jako CZ-NACE sekce I – Ubytování, stravování a pohostinství (klasifikace ekonomických činností). Tato sekce zahrnuje krátkodobé ubytování hostů a poskytování kompletního stravování určeného k okamžité spotřebě. Rozsah a druh doplňkových služeb poskytovaných v rámci této sekce se může velmi měnit. Tato sekce nezahrnuje dlouhodobé ubytování, které je klasifikováno v rámci činností v oblasti nemovitostí. Také nezahrnuje přípravu jídel a nápojů, které nejsou určeny

k okamžité konzumaci nebo se prodávají přes nezávislé distribuční kanály, tj. prostřednictvím velkoobchodu nebo maloobchodu.

V České republice v roce 2014 činil podíl oddílů odvětví na zaměstnanosti v oblastech stravování a pohostinství 76,6 % a v ubytování 23,4 % a podíl oddílů odvětví na hrubé přidané hodnotě dosáhl v oblasti stravování a pohostinství úrovně 72,8 % a v oblasti ubytování 27,2 %.

Podíl oddílů odvětví na zaměstnanosti (2014) CZ-NACE	Název	Podíl
56	Stravování a pohostinství	76,6%
55	Ubytování	23,4%
Podíl oddílů odvětví na hrubé přidané hodnotě (2014) CZ-NACE	Název	Podíl
56	Stravování a pohostinství	72,8%
55	Ubytování	27,2%

Tabulka 2: Podíl oddílů odvětví na zaměstnanosti (2014), CZ – NACE a podíl oddílů odvětví na hrubé přidané hodnotě (2014), CZ - NACE

Zdroj: Odvětvová studie – ubytování, stravování, pohostinství, 2015.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Vývoj hotelnictví, hotelový provoz a výstavba samotných ubytovacích zařízení předjímá nebo reaguje na rozvoj cestovního ruchu. V posledních desetiletích došlo k dramatickému růstu počtu hotelových kapacit. Hotelový průmysl představuje soubor zahrnující výstavbu, řízení a organizaci hotelů, budování hotelových řetězců, včetně poskytování dalších doplňkových služeb. Hotelový průmysl je nesmírně bohatý v příležitostech zcela přirozeného servisu, služeb, prodeje a zjišťování osobních informací o zákaznících.

Ubytovací službu můžeme definovat jako krátkodobý pronájem pokoje za účelem uspokojení základní potřeby člověka. Hotelový průmysl je součástí obsáhlejší skupiny ekonomických aktivit v rámci cestovního ruchu. Nové podmínky v hotelovém průmyslu jsou determinovány novými podmínkami v rámci turistického průmyslu neboli cestovního ruchu.

2 STANDARDIZACE SLUŽEB HOTELNICTVÍ, CHARAKTERISTIKA A FUNGOVÁNÍ HOTELOVÝCH SKUPIN/ŘETĚZCŮ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této kapitole budou studenti seznámeni s oblastí standardizace služeb v hotelnictví, konkrétně s pojmy jako „standard“ a „standardizace“. V posledních desetiletích došlo k dramatickému nárůstu hotelových kapacit, které vedly k růstu konkurence a také následně k úzkému propojení samostatných subjektů, které mohli konkurenční vztahy racionálně využít ku prospěchu všech konkurentů. Proto dále v této kapitole budou blíže charakterizovány hotelové skupiny/řetězce a bude také objasněno jejich fungování.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- objasnit standardizaci služeb v hotelnictví,
 - charakterizovat hotelové skupiny/řetězce,
 - objasnit fungování hotelových skupin/řetězců.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Kvalita, standard, standardizace, služby, norma, ISO, systém HACCP, klasifikace, kategorizace, certifikace, hotelové skupiny, řetězce, hotelová značka, hotel, motel, pension, hotel, hotelnictví.

2.1 Vymezení základních pojmů

„Kvalita“ je v současné ekonomické teorii všeobecně definována jako schopnost produktu / služby uspokojovat potřeby a očekávání zákazníka. Takto chápaná kvalita se celosvětově stala nástrojem konkurenceschopnosti a úspěchu na trhu.

Pojmy „standard“ a „standardizace“ jsou chápány jako pojmy obecné stanovující požadavky na poskytované služby a vybavení.

„**Norma**“ je směrnice či pravidlo, které je nutné dodržovat, jeho dodržování je závazné.

Pro označení minimálních požadavků jednotlivých tříd ubytovacích zařízení je používáno označení „**klasifikace**“.

„**Kategorizace**“ označuje proces, kdy dochází k dělení ubytovacích zařízení do jednotlivých kategorií (hotel, penzion apod.).

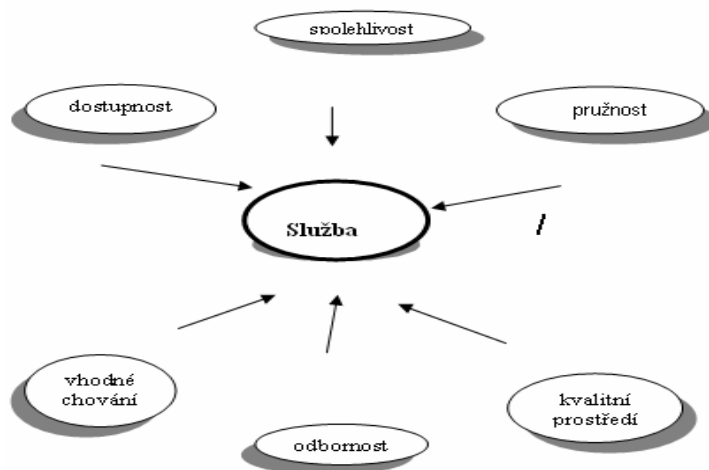
„**Certifikace**“ označuje proces udělení Certifikátu a Klasifikačního znaku dle Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky kategorie hotel, hotel garni, penzion, motel a hotel.

„**Hotelová skupina**“ představuje určitý počet hotelů vzájemně spojených právně – organizačními vztahy, neboli vlastnickými.

„**Hotelový řetězec**“ představuje hotely, které jsou vzájemně spojeny společnou značkou. Vazba k řetězci je dána využitím licenčního práva k nehmotným statkům. Řetězec představuje provozovny stejného standardu vybavení a rozsahu poskytovaných služeb.

2.2 Standardizace služeb hotelnictví

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.



Obrázek 3: Požadavky zákazníků na kvalitní službu

Zdroj: MMR ČR, 2006.

Kvalita služeb hovoří o „kvalitě procesu“ či o „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. Požadavky, které si zákazníci kladou na poskytované služby, demonstruje právě obrázek 3.

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, zahrnující určující kvalitativní faktory jako je bezpečnost, hygiena, dosažitelnost služeb cestovního ruchu, harmonie s lidským a přírodním prostředím” (Houška a kol., 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.

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.

Neméně důležitou roli ve vnímání kvality zařízení hrají zaměstnanci a jejich služby, které zákazníkům poskytují. Ti v očích koncových spotřebitelů reprezentují hlavní ukazatel kvality. Důležité je, aby své povinnosti plnili včas, přesně a v jednání se zákazníkem jednali vždy slušně a efektivně. V konečné fázi je zákazník ochoten odhlédnout od některých materiálních nedostatků v zařízení, případně možných poruch, nicméně nikdy není ochotný odpustit nepříjemné a přezíravé chování personálu, který mu není ochoten pomoci v řešení jeho problému. Proto je důležité rovněž vzít v potaz průběžná školení a vzdělávání personálu, která jim umožní získat znalosti o tom, jak má kvalitní služba vypadat a zároveň by je měla rovněž motivovat (KMPG, 2010).

Normy mohou být aplikovány v průmyslu cestovního ruchu řadou cest. V úvahu však přicházejí tři kategorie norem (Houška a kol., 2007):

- **Normy systémů řízení** – Jedná se o kategorii norem aplikovaných v rámci služeb cestovního ruchu: Řadíme sem normy systémů řízení, resp. systémy managementu řízení, jako např. ISO 9000.
- **Normy pro jednotlivé služby** – Jde o kategorie norem, které jsou obdobou běžných technických norem, jež vyžadují určitou formu usměrnění. Jedná se např. o klasifikace ubytovacích zařízení, které jsou realizovány závaznou nebo doporučenou formou.
- **Normy pro výkon zaměstnání** – Normy pro výkon zaměstnání a certifikační systém pro poskytovatele služeb jsou poslední uvažovanou kategorií. Příkladem pro tento typ norem jsou certifikační programy pro kanadský průmysl cestovního ruchu vytvořený Kanadskou radou pro lidské zdroje v cestovním ruchu. Od roku 1993 rada vytváří standardy pro výkon zaměstnání a uděluje kvalifikační certifikáty pro odvětví cestovního ruchu od provozního v restauraci až po řidiče taxi.

Standardizace znamená uplatňování mezinárodních, případně národních standardů v oblasti cestovního ruchu, resp. hotelnictví. V hotelnictví se můžeme konkrétně setkat s mezinárodními standardy kvality služeb, mezi které patří např.:

1) **TQM** (Total Quality Management) vychází z Japonského pojetí řízení kvality, aplikovaného v 50. letech minulého století, založené 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 excelence 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 viz níže. 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.

Mimo přínosy, které plynou z členství v organizaci EFQM a které jsou dány především sdílením cenných zkušeností z řízení podniku mezi členy, **samotný model EFQM nabízí** (KMPG, 2010):

- komplexní zvýšení kvality produktů a služeb – zlepšení spokojenosti zákazníků společnosti – zajištění pozitivních referencí, zajištění stálých zákazníků – zvýšení tržeb,
- získání schopnosti efektivně analyzovat výkonnost společnosti,
- zajištění systemizace řízení dle kategorií oblastí řízení a z toho plynoucí zvýšení efektivnosti řízení procesů,
- získání schopnosti porovnávat jednotlivá střediska ve společnosti mezi sebou (hotely, restaurace, catering, závodní stravování apod.),
- získání schopnosti průběžné identifikace silných a slabých stránek a na základě tohoto určit zlepšování procesů řízení ve společnosti,
- určení přesných odpovědností a pravomocí pro jednotlivé managery společnosti – odstranění „třecích“ ploch mezi členy vedení,
- dosažení efektivnější interní komunikace,
- získání schopnosti identifikovat problémové oblasti, stanovovat cíle zlepšení, na základě tohoto pak umět sestavovat účinné akční plány a vytvořit fungující efektivní strukturu řízení v organizaci.



Obrázek 4: Model Excellence EFQM

Zdroj: Národní politika kvality, 2016.

Dle Křížka a Neufuse (2014) model excellence EFQM vychází z předpokladu, že: Excelentních výsledků s ohledem na klíčové výsledky, zákazníky, pracovníky a společnost se dosahuje prostřednictvím vedení pohánějícího strategií, prostřednictvím pracovníků, partnerství a zdrojů a také procesů.

2) 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 došlo ke vzniku 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.

3) 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 p výběru clověho hotelu jak pro rodinnou dovolenou, tak i pro služebn cesty.

Ubytovací zařazen jsou zařazována do přsluřnch kategorií a třd podle česk technick normy ČSN 76 1110 Sluřby cestovního ruchu – Klasifikace ubytovacích zařazen – Kategorie hotel, hotel garn, penzion, motel a hotel. Uveden technick norma implementuje evropsk systém Hotelstars Union a je s ním ve shodě. Pro usnadnn aplikace tohoto systému v praxi je zpracována tato metodika. **Definice kategorií ubytovacích zařazen:**

- **Hotel** - ubytovací zařazen s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavení pro poskytování přechodnho ubytování a sluřby s tím spojených (zejména stravovací), člen se do pět třd.
- **Hotel garn** - ubytovací zařazen s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavení pro poskytování přechodnho ubytování a ma vybavení jen pro omezen rozsah stravování (nejméně snídaně), člen se do třch třd.
- **Motel** - ubytovací zařazen s nejméně 10 pokoji pro hosty poskytující přechodn ubytování a sluřby s tím spojen zejména pro motoristy, člen se do třch třd, zařazen se nachází v blízkosti pozemních komunikací s mořnost parkování, recepce a restaurace může být mimo ubytovací část.
- **Penzion** - ubytovací zařazen s nejméně 5 a maximálně 20 pokoji pro hosty, s omezenm rozsahem společenských a doplnkovch sluřby (absence restaurace), člen se do třch třd.
- **Hotel** - ubytovací zařazen umstěn v trvale zakotven osobní lodi, člen se do třch třd.
- **Lzeňsk / Spa Hotel** - ubytovací zařazen, kter se nachází v mstě se statutem lázeňského msta dle Zákona č. 164/2001 Sb. (lzeňsk zákon) v aktuálním znění, kter splňuje veřker pořadavky pro kategorii hotel (vyjma à la carte restaurace) a kter zajiřuje zároveň lázeňskou péči dle § 33 zák. č. 48/1997 Sb.
- **Lzeňsk hotel garn** - ubytovací zařazen, kter se nachází v mstě se statutem lázeňského msta dle Zákona č. 164/2001 Sb. (lzeňsk zákon) v aktuálním znění, kter splňuje veřker pořadavky pro kategorii hotel garn a kter zajiřuje zároveň lázeňskou péči dle § 33 zák. č. 48/1997 Sb.
- **Resort / Golf Resort** - ubytovací zařazen, kter splňuje pořadavky pro kategorii Hotel 3*–5*, jedná se o uzavřen soubor objektů, kde může být restaurace a recepce mimo ubytovací část. Zařazen poskytuje společensko-kulturn a sportovní vžit. Do třdy 4* může mít recepce omezen provoz na minimálně 16 hodin. Golf Resort musí, kromě výše uvedeného, být vybaven minimálně devtjamkovm normovanm hřstěm dle parametrů ČGF (Česk golfov federace).
- **Depandance** je vedleř budova ubytovacího zařazen bez vlastní recepce, organizačně související s hlavním ubytovacím zařazenm, kter pro depandance zajiřuje pln rozsah sluřby odpovídající přsluřn kategorii a třdě a není vzdáleno více neř 500 m. Depandance nemůže mít vřř kategorii neř přsluřn hlavn budova.
- Ostatní ubytovací zařazen: **kemp (tbořstě), chatov osada, turistick 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.*

V následující tabulce 3 je uveden vývoj vybraných hromadných ubytovacích zařízení (HUZ) v ČR od roku 2012 do roku 2015. Z tabulky 3 je patrné, že poklesl celkový počet HUZ v ČR za poslední 4 roky o více než 890 zařízení. Počet 5* hotelů od roku 2012 do roku 2015 se zvýšil o 2. Nejvyšší nárůst je patrný u 4* hotelů. Jejich počet se zvýšil v ČR od roku 2012 z 539 na 601 v roce 2015.

<i>Rok</i>	<i>Celkem</i>	<i>Hotely *****</i>	<i>Hotely ****</i>	<i>Hotely ***</i>	<i>Hotely **</i>	<i>Hotely *</i>
2012	10 057	56	539	1 438	251	172
2013	9 970	56	553	1 439	246	167
2014	9 013	57	557	1 369	230	149
2015	9 163	58	601	1 409	235	156

Tabulka 3: Počet vybraných hromadných ubytovacích zařízení v ČR

Zdroj: Český statistický úřad, 2016. Časové řady.

4) Dalším mezinárodním systémem kvality využívaným v hotelnictví, který se věnuje *oblasti bezpečnosti potravin*, je **Systém stanovení kritických kontrolních bodů** („Hazard Analysis and Critical Control Points - **HACCP**“). Systém HACCP byl vyvinut pro Americký úřad pro kosmonautiku (NASA) v počátku letů do vesmíru. Na základě tohoto systému se vyráběly bezpečné potraviny pro kosmonauty. V následujících letech se HACCP rozšířil do některých zpracovatelských potravinářských podniků a v roce 1985 ho Mezinárodní komise pro mikrobiologické specifikace potravin (ICMSF) doporučila pro kontrolu mikrobiologických rizik v potravinářském průmyslu. Postupně se tak systém rozšířil do Kanady, Austrálie a později i do Evropy. Na zasedání komise pro Codex Alimentarius (Potravní kodex) mezinárodních organizací FAO (Organizace pro potraviny a zemědělství Spojených národů) a WHO (Světová zdravotnická organizace) v roce 1993 byl schválen dokument „Kodexová směrnice pro aplikaci systému HACCP v praxi“. Tento předpis se

stal základem pro směrnici regulující systém HACCP v rámci Evropské unie – Směrnice 93/43/EHS Rady ze 14. června 1993.

Podle vyhlášky MZe č.147/1998 Sb. v aktuálním znění musí mít každý výrobce potravin zavedený a ověřený systém kritických bodů. Termín vypršel 1. ledna 2000. Od této doby může být systém HACCP v potravinářských organizacích kontrolován dozorovými orgány státní správy. Jeho základní principy jsou tyto (KMPG, 2010):

- provedení analýzy nebezpečí,
- stanovení kritických bodů,
- stanovení znaků a kritických mezí v kritických bodech,
- vymezení systému sledování v kritických bodech,
- určení nápravných opatření,
- zavedení ověřovacích postupů,
- zavedení dokumentace.

Certifikační systém kritických bodů výrobce prokazuje funkční a účinný systém plnění požadavků nad obvyklý rámec vyžadovaný národní legislativou, ověřený nezávislým certifikačním orgánem.

Mezi přínosy certifikace systému kritických bodů patří např.:

- plnění požadavků nejnáročnějších zákazníků (obchodních řetězců a nadnárodních společností),
- prokázání plnění požadavků HACCP nad rámec minimálních požadavků daných národní legislativou,
- garance stálosti výrobního procesu a tím i stabilní a vysoká kvalita poskytovaných služeb a produktů zákazníkům,
- prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému kritických bodů třetí nezávislou stranou,
- zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace,
- zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v celé organizaci,
- optimalizace nákladů - redukce provozních nákladů, snížení nákladů na neshodné výrobky, úspory surovin, energie a dalších zdrojů,
- snížení ekonomických ztrát ve vztahu k označování, přesnosti plnění, vážení atd.,
- zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů.

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 oceněním 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. dodavateli,
- 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 vnímána 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.

2.3 Charakteristika a fungování hotelových skupin/řetězců

Proces globalizace je nyní stále více rozšířený a snad neexistuje žádné odvětví, kterého by se to nedotklo. Fenomén konsolidace ovlivňuje cestovní ruch s neobvyklou rychlostí. V současné době sledujeme takové procesy jako např. fúze, akvizice nebo převzetí kontroly, tvorba strategických aliancí nebo korporace. Samozřejmě, globalizace zasáhla i hotelnictví. Myšlenka vytvoření globální aliance je aktivně podporována v USA od poloviny 80. let minulého století. Výzkum provedený univerzitami a poradenskými firmami charakterizoval sdružení hotelů jako jistý nástroj vstupu na zahraniční trh a zvýšení jejich

konkurenceschopnosti. Hotelové řetězce podporují rozvoj nových služeb v pohostinství, přispívají k šíření a zlepšení úrovně servisu a tlačí na zlepšení standardů provozu hotelu. Hotelová seskupení vytvářejí určitou představu o službách hotelu, nabízí jistotu (Sadykova, 2012).

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. Hlavními společnými rysy hotelových řetězců jsou (Pásková a Zelenka, 2002):

- Použití jediné značky pro všechny hotely umožňuje snadné rozlišení mezi jinými značkami.
- Podobný design a úroveň služeb.
- Stejný marketingový plán a strategie naplňování marketingových cílů pro všechny hotely, snaha dosáhnout stejné kvality služeb všech objektů v řetězci. Tyto příznaky jsou vnitřní podstatou značky a díky nim si zákazník tvoří všeobecnou představu o značce.
- Dál je to specifický systém fungování hotelových řetězců, jeho vnitřních organizačních složek.

Hotelová značka je slib, o to závažnější v případě globálních značek. Jedná se především o označení kvality produktu nebo destinace. Značka hodnotí kvalitu a dává záruku, zároveň značky umožňují snazší komunikaci s klienty, protože šetří čas strávený hledáním, orientací a vyhodnocováním kvality.

Základními přínosy hotelové značky jsou:

- garance standardu kvality (globální důvěryhodnost),
- růst image a povědomí o hotelu (globální zviditelnění),
- rezervační systém, růst obsazenosti i dosažené prodejní ceny (globální spolehlivost a ochrana transakcí),
- přímý vliv na hodnotu hotelu,
- vliv na kredibilitu (důvěryhodnost) projektů rekonstrukcí a výstavby hotelů financovaných bankami.

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.

Do roku 1990 byly hotely na území České republiky sloužící především zahraničnímu cestovnímu ruchu provozovány podnikem Interhotely, který patřil pod generální ředitelství Čedok a ten byl přímo řízen ministerstvem obchodu. Po tomto roce se hotely osamostatňovaly a postupně se objevilo několik hotelových řetězců.

První proniknutí mezinárodní hotelové společnosti na ještě uzavřený československý trh cestovního ruchu bylo realizováno v roce 1967. Mezi GŘ Čedok se sídlem v Praze a společností International Hotels Corporation s hlavním sídlem a registrovanou kanceláří v New Yorku, byla uzavřena franchisingová smlouva pro nový hotel v centru Prahy. Vlastní otevření IHC Praha se uskutečnilo v roce 1974. V březnu 1993 byl otevřen v **Brně hotel Holiday Inn Brno**. Dál vstoupily na trh další hotelové řetězce, jako americká společnost **Best Western International** nebo **největší hotel Hilton Prague**.

V současné době je v České republice zastoupeno mnoho významných globálních hotelových společností. Jednou z nich je např.: **CPI Hotels**, a. s., která je s portfoliem 28 hotelů o celkové kapacitě převyšující 8 000 lůžek a 10 800 konferenčních míst jednou z největších hotelových skupin v České republice. Mezi další hotelové řetězce působící v ČR řadíme **ACCOR, Choice, InterContinental, Best Western** atd.

Společnost OREA HOTELS s.r.o. provozuje největší český hotelový řetězec **OREA HOTELS**. V současné době jej tvoří více než 15 hotelů po celé České republice v těch nejatraktivnějších lokalitách. OREA HOTELS představuje téměř 6 000 připravených, komfortních hotelových lůžek.

V rámci jednoho hotelového řetězce mohou působit i různé kategorie hotelů. Existují jak spojení evropských středních cenových kategorií, např. **Formule 1, Etap, Premier Class** a jiné, tak i prvotřídních hotelů, jako **Sheraton, Forte, Le Meridien** a mnoho dalších. Většina hlavních hotelových řetězců má sídlo ve Spojených státech amerických, ačkoli jejich role roste i v jiných zemích. Hotely, které jsou součástí řetězců, nemusí být nutně ve vlastnictví těchto řetězců. Tyto hotely mohou mít svého majitele a podnikat na základě franšízy, leasingu nebo manažerské smlouvy.

Mezi *světové hotelové řetězce můžeme zařadit*: **IHG – InterContinental Hotels Group, Wyndham Hotel Group, Hilton Worldwide, ACCORHOTELS Worldwide, Best Western apod.** V dubnu 2016 Akcionáři společností Marriott International a Starwood Hotels & Resorts Worldwide schválili plán na spojení podniků. Vzniká tak největší hotelový řetězec na světě. **Starwood** provozuje zhruba 1 270 ubytovacích zařízení ve 100 zemích světa, zejména pod značkami Sheraton a Westin. Spojením firem **Marriott** a **Starwood** tak vznikne největší hotelový řetězec světa s více než 5 500 hotely ve více než 100 zemích světa, včetně České republiky.

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 **nevýhody** 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 nejdynamičtěji 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, vyškolení 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 svoji 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 mandatáře. 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 provozu 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).

Jiným způsobem jak proniknout na zahraniční trh je tzv. **Strategická aliance**. Dochází tak k pronikání na zahraniční trhy prostřednictvím propojení kapitálu se zahraničním partnerem - cestovní kancelář. Cílem je spojit zdroje, znalosti a přístup na trh.



SHRnutí KAPITOLY

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. Pojem kvalita je snad tak starý jako lidské filosofické poznání. Standardizace znamená uplatňování mezinárodních, případně národních standardů v oblasti cestovního ruchu, resp. hotelnictví. V hotelnictví se můžeme 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.

Proces globalizace je nyní stále více rozšířený a snad neexistuje žádné odvětví, kterého by se to nedotklo. Globalizace zasáhla tedy i oblast hotelnictví. Hotelové řetězce podporují rozvoj nových služeb v pohostinství, přispívají k šíření a zlepšení úrovně servisu a tlačí na zlepšení standardů provozu hotelu. Hotelová seskupení vytvářejí určitou představu o službách hotelu, nabízí jistotu. Hotelová skupina je určitý počet hotelů vzájemně spojených spíše právně-organizačními vztahy, obvykle vlastnickými. Pojem hotelová skupina v daném případě používáme pro vyjádření vazby členských hotelů mezi sebou navzájem. Jedná se spíše o vlastnický či provozovatelský vztah k hotelům jako majetku, než vyjádření určitého marketingově-obchodního vztahu mezi hotely. Hotelový řetězec je určitý počet

hotelů vzájemně propojených společnou hotelovou značkou, přičemž vazba hotelu k řetězci nebývá založena obvykle na využívání vlastnického práva ke hmotným statkům, ale spíše využívání licenčního práva ke statkům nehmotným.

3 ORGANIZACE A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SUBJEKTŮ HOTELNICTVÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této kapitole se autoři věnují problematice organizace a organizační struktury jak v obecné rovině, tak i na příkladu konkrétního subjektu hotelnictví. Organizační struktura v obecné rovině zahrnuje popis organizační struktury v jakémkoliv podniku a upřesňuje, jaké jsou typy organizačních struktur. Posléze budou popsána kritéria při určování velikosti hotelu s vazbou na jejich organizační schéma. Budou zde rozebrány také jednotlivé úrovně managementu v hotelu.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat pojmy „organizace“ a „organizační struktura“ obecně,
 - charakterizovat organizační strukturu vybraného subjektu hotelnictví,
 - objasnit jednotlivé úrovně managementu v hotelu.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Organizace, organizační struktura, plochá, strmá (vysoká), formální, neformální, lini-ová, funkcionální, liniově-štabní, řízení hotelu, úrovně managementu hotelu, stravovací úsek, ubytovací úsek, cross-selling, upselling, front office, housekeeping.

3.1 Organizace a obecná typologie organizačních struktur

Pojem „organizace“ se v praxi používá pro označení organizované formální skupiny lidí, kteří mají společné cíle a motivaci, měří vlastní výkonnost a vymezují se vůči okolnímu prostředí. Vzájemné vztahy v organizaci je třeba řídit a organizovat. Organizace je charakterizována těmito znaky:

- vymezení vůči okolnímu prostředí,
- vymezení organizační struktury,
- dělba práce v rámci organizační struktury (viz organizování),

- respektování pravomocí a odpovědností plynoucích z organizační struktury,
- spolupráce a koordinace činností (viz organizování) na společném cíli.

Veber (2010) organizaci charakterizuje jako vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působností, pravomocí a odpovědností.

Organizování představuje proces tvorby struktury organizace. Systém organizování je ovlivňován rozpětím, stupněm řízení a rozdělením pravomocí.

Můžeme říci, že organizování je v podstatě proces, kdy je práce rozdělena jednotlivým vykonavatelům, aby byla její realizace co nejefektivnější. Dalším důvodem organizování je schopnost jednotlivce řídit pouze omezený počet podřízených a jejich činností. Podnik je složitý ekonomický celek, ve kterém je potřeba vytvořit systém pro efektivní spolupráci zaměstnanců. V procesu organizování vzniká organizační struktura. Organizační struktura by měla podporovat cíle podnikatele. Hlavním cílem je zvyšovat hodnotu podniku. Majitel podniku nutně nemusí svůj podnik řídit, pokud nechce nebo nemůže. Má možnost přenést řídicí funkci na profesionálního manažera (Losová, 2015).

Organizování je chápáno také jako jedna ze základních manažerských činností. Mezi další manažerské činnosti zahrnujeme: rozhodování, plánování, řízení, kontrolu, řízení lidí a komunikaci. V současnosti organizování představuje nedílnou součást manažerské práce. Potřeba organizování vyplývá ze snahy o synergický efekt. Jedná se o efekt společného působení více lidí, který dohromady kvalitativně převyšuje práci a snažení jednotlivců.

Organizační struktura je výsledkem organizování. Každý podnik by měl vytvořit co nejjednodušší, přehlednou organizační strukturu, která by nejpřesněji a srozumitelně ukazovala dělbu práce, mechanismy koordinace, organizační hranice, rozdělení pravomocí a odpovědností, vztahy podřízeností a nadřízeností.

Dle Váchaly a Vochozky (2013) představuje organizační struktura základní nosnou strukturu, neboť propojuje všechny ostatní. Každá organizační struktura je tvořena organizačními jednotkami, které jsou vytvořeny určitým počtem pracovníků podřízených jednomu vedoucímu pracovníkovi, kteří se svěřenými výrobními prostředky zajišťují část nebo celý hlavní transformační proces. Nejmenší organizační jednotkou je tzv. **jednotka organizace práce**, která může mít jak stálý, tak i dočasný charakter. Jednotky organizace práce se dle principu hierarchie do sebe vložených systémů různého řádu spojují v organizační jednotky větší, které za určitých podmínek představují organizační stupně. Za základní organizační stupně je možno považovat podnik, závod a provoz.

Podle počtu řídicích stupňů organizační struktury lze rozlišovat na plochou a strmou (vysokou) organizační strukturu:

- **pro plochou organizační strukturu** je charakteristický nízký počet stupňů řízení a široký rozsah řízení. Odstraňuje nevýhody strmé (vysoké) organizační struktury,

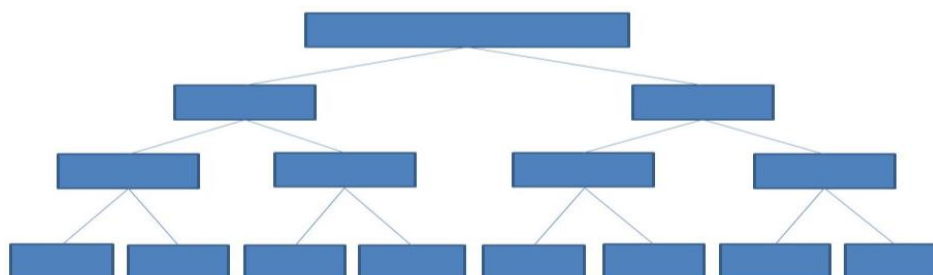
a to především zkrácení komunikačních cest a snížení nákladů na vedoucí pracovníky. Naopak problémem tohoto typu je, že vyžaduje velmi kvalitní vedoucí pracovníky, neboť mají mnoho podřízených a hrozí nebezpečí, že o nich ztratí potřebný přehled a také hrozí jejich přetížení.



Obrázek 5: Plochá organizační struktura

Zdroj: Synek, 2010.

- **strmá (vysoká) organizační struktura** zahrnuje větší počet organizačních úrovní a vyjadřuje delegování kompetencí na nižší (podřízené) prvky v organizační struktuře (tzv. strmá pyramida). Výhodami jsou těsné vedení a kontrola a rychlá komunikace mezi podřízenými a nadřízenými. Nevýhodami pak především velký počet organizačních úrovní, které vedou ke zvyšování nákladů, nebezpečí neefektivního řízení s možností nedostatků v komunikaci a vysoké ekonomické náklady na pozicích.



Obrázek 6: Strmá (vysoká) organizační struktura

Zdroj: Synek, 2010.

Z různých důvodů v podniku vznikají různé typy skupin. Bez ohledu na typ má každá skupina svůj účel, strategii, systém a kulturu. Členové skupiny na sobě navzájem závisí při snaze o dosažení svých cílů. Organizační struktury lze členit do skupin (Pecherska, 2014):

- **Formální skupiny** vznikají v procesu tvorby formální struktury organizace. Mají specifické úkoly zacílené na dosažení cílů organizace. Formální skupina může být pracovní nebo direktivní. Pracovní skupina iniciativně spolupracuje na řadě úkolů, direktivní funguje prostě z organizačních důvodů.
- **Neformální skupina** není součástí formální organizační struktury, nemá konkrétní cíl. Neformální skupinu tvoří převážně společenství lidí, kteří mají společné zájmy. Neformální skupina také může vzniknout v krizových situacích proto, aby se řešily problémy. Účelem neformální skupiny má být uspokojení osobních, společenských a psychologických potřeb.

V podniku může být jak formální, tak neformální skupina, přičemž se může stát, že pro reálné fungování podniku neformální skupina bude důležitější.

Dle Dědiny (1996), MMR ČR (2008) atd. můžeme organizační struktury podle dělby práce rozčlenit na: **liniové, funkcionální, liniové - štábní, pružné** organizační struktury):

- **Liniová organizační struktura** je jedním z nejstarších, nejjednodušších typů formálních organizačních struktur, uplatňuje se spíše v menších podnicích. Základním principem této struktury je, že každý pracovník zodpovídá za svou práci jedinému konkrétnímu vedoucímu. Vztahy podřízenosti a nadřízenosti mají vertikální uspořádání. Výhodou liniové struktury je rychlá reakce na změny, jednoznačné vymezení pravomoci a odpovědnosti řídicích pracovníků a nízké náklady organizování. Za nevýhody lze považovat zvýšení centralizace řízení a snížení kvality rozhodování. Další nevýhodou může být i značné zatížení liniových vedoucích.
- **Liniové - štábní organizační struktura** je jedním z typů formální organizační struktury, která vznikla kombinací liniové a funkcionální struktury. Z liniové struktury převzala jasné vymezení kompetencí, princip jediného odpovědného vedoucího a přehlednost, z funkcionální pak specializaci funkčních manažerů. Štábní útvary se v této struktuře soustřeďují na odborné činnosti, jsou podřízené liniovému manažerovi a připravují podklady pro jeho rozhodování. V případě složitější organizační úrovně řídí vyšší štábní útvar štáby nižší. Výhodou liniové - štábní struktury je zvýšení kvality řízení a ulehčení práce liniovým vedoucím. Nevýhodou může být neochota spolupráce mezi štábem a linií, když štáb zastupuje pravomoci liniových vedoucích.

- **Funkcionální organizační struktura** je založena na dělbě práce a specializaci. Typickým příkladem může být organizační struktura hotelu, členěná na jednotlivé úseky a provozy. Charakteristickým znakem funkcionální struktury je vysoká míra specializace, což přináší jak výhody, tak nevýhody. Hlavním pozitivem funkcionální struktury je vysoká efektivita práce. Ta je dána skutečností, že každý pracovník je specialistou na svůj relativně omezený okruh činností. Každý z pracovníků má možnost proniknout ve své specializaci opravdu do hloubky. Tím je však současně omezeno jeho vnímání provozu společnosti. Pracovník ve funkcionální organizační struktuře má tendenci nahlížet na chod firmy z hlediska své specializace a má sníženou možnost komplexního posuzování daných problémů. Kariéra pracovníků je jednoznačně dána jejich specializací. Možnost vyniknout mimo svůj obor je prakticky minimální, čímž se firma současně zbavuje jisté části svého lidského potenciálu. V této struktuře se poměrně těžko vyvíjí a aplikují inovativní řešení, metody a postupy.
- **Divizionální organizační struktura** je založena na odpovědnosti příslušné divize za vlastní výsledky. Je dávana přednost produktovému členění (specializace podle výrobků či služeb). Divize představují v podstatě jakési podniky uvnitř podniku, mají vlastní finanční, provozní, obchodní, technické či marketingové úseky, takže mohou pracovat v podstatě samostatně. Řízení divize je pružnější. Skutečnost, že jednotlivé odborné činnosti jsou realizovány v rámci jedné divize, umožňuje flexibilnější přizpůsobování chodu divize požadavkům trhu, pružnější zavádění inovací a nových technologií, ale také usnadňuje interdisciplinární rozvoj lidských zdrojů a napomáhá zaměstnancům dosáhnout komplexního náhledu na řešené problémy. Zaměstnanci mají větší možnost ovlivňovat události mimo rámec své specializace a extenzivně rozšiřovat svou kvalifikaci.
- **Pružné organizační struktury** obvykle vznikají jako doplňkové ke „stabilním“ organizačním strukturám a slouží k řešení důležitých nebo významných projektů, aby výsledek těchto projektů byl dostatečně efektivní. Přitom pro výkon těchto projektů jsou vybíráni zaměstnanci stabilní organizační struktury. Po skončení práce na projektu se pracovník vrací do své předchozí „stabilní“ činnosti. Pružné organizační struktury se zpravidla používají jen při řešení závažných úkolů, protože uplatnění těchto struktur vyžaduje vysokou míru osobního nasazení, vyšší náklady a dočasné rozšíření pravomocí exponovaných pracovníků. Nejčastěji se používá dvou základních typů pružných organizačních struktur – *maticová* a *projektová*.

3.2 Organizace a řízení hotelů

Dle Beránka a Kotka (2011) organizační struktura hotelu vychází z objemu a náplně hotelového provozu. U malých hotelů dochází k větší kumulaci funkcí, takže organizační struktura odráží poměrně malý počet útvarů a jednoduché závislosti mezi nimi, kdežto u velkých hotelů složitost vzniká velkým počtem útvarů s mnohočetnými propojeními mezi nimi. Cílem je vytvořit organizační strukturu co nejjednodušší, přehlednou, vyjadřující co nejpřesněji a jednoznačně dělbu práce, rozdělení odpovědností a pravomocí. Vhodnou

strukturou pro menší hotely je funkcionální organizační uspořádání. U velkých hotelů a hotelových akciových společností se používá divizní organizační struktura.

Dle Křížka a Neufuse (2011) je nedílnou součástí dobré řídicí práce: porozumění hlavnímu poslání jednotlivých pozic, vedení pracovníků, kteří je zastávají, jejich organizace a koordinace, trénink, vytvoření maximální podpory pro výkon jejich činnosti, zajištění dostatečné míry kontroly.

Dle Masarové (2012) organizační schéma má svou hierarchii. Každý hotel má jinou organizační strukturu. Na vrcholu je ředitel hotelu, který je odpovědný za řízení a chod hotelu. Hotel má několik úseků – oddělení a každé oddělení má svého vedoucího pracovníka, který je odpovědný řediteli hotelu. Každý vedoucí pracovník se stará o své oddělení a řídí ho. Aby hotel mohl fungovat jako celek, je třeba, aby zde byl ještě někdo, kdo by měl nadhled a viděl hotel v globálním měřítku a byl schopen ho řídit a koordinovat. A od toho je zde právě generální ředitel. Většinou se na vedení hotelu nepodílí pouze ředitel hotelu, ale má své zástupce – TOP management, kteří se na řízení podílí a mají spoluodpovědnost za chod hotelu.

Organizační struktura hotelu se dělí na:

- Top management.
- Provozní management.
- Nákup, zásobování a skladování.
- Ostatní pomocné hotelové provozy.

3.2.1 Top management

Top managementem rozumíme nejvyšší vedení společnosti, patří sem tedy generální ředitel, sekretariát ředitele, asistent ředitele a ředitelé jednotlivých úseků (finanční, provozní, obchodní, technický atd.). Mezi povinnosti vedoucích pracovníků patří řízení a kontrola vykonávání práce zaměstnanců a také zabezpečení ochrany zdraví a odměňování zaměstnanců podle mzdových předpisů.

Vedoucí zaměstnanci jsou povinni např. dle Zákoníku práce 262/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů:

- řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,
- co nejlépe organizovat práci,
- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona,
- vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,
- zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,

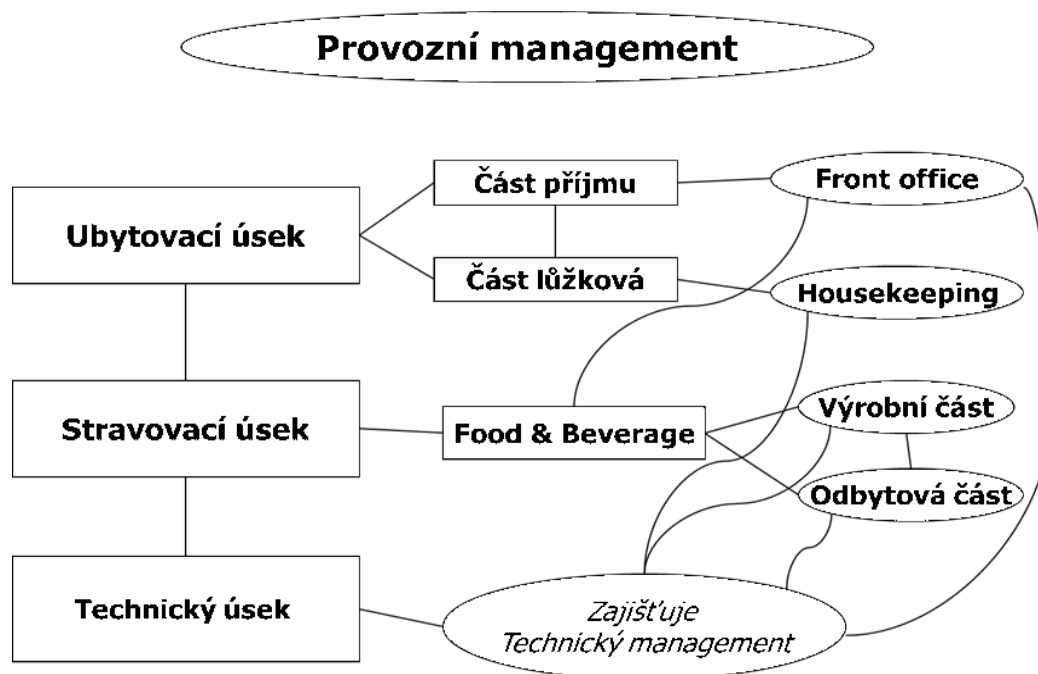
- zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

Náplň práce pracovníků top managementu (Pecherska, 2014):

- **Ředitel** – řídí činnosti hotelu v souladu se závaznými předpisy, zabezpečuje a odpovídá za splnění úkolů orgánům společnosti.
- **Asistent ředitele** – je odpovědný za celkový chod sekretariátu, sjednává pracovní schůzky a porady ředitele. Přípravuje písemné materiály, provádí překlady cizojazyčné korespondence.
- **Sekretářka** – je odpovědná za včasné vyřizování administrativní agendy ředitele hotelu a má na starosti vedení evidence došlé pošty.
- **Právník** – je odpovědný zejména za vedení majetkoprávní agendy hotelu, jednání v právních záležitostech před soudy, zpracování organizační normy hotelu a vyřízení veškerých právních záležitostí.
- **Ekonomický ředitel** – je vedoucím ekonomického oddělení. Vykonává funkci statutárního zástupce ředitele. Je odpovědný převážně za zvyšování efektivnosti hospodářské činnosti hotelu, mzdovou politiku, přípravu statistických výkazů – měsíčních, čtvrtletních, ročních. Má na starosti cenovou tvorbu a cenovou politiku, aby byly dosaženy stanovené ekonomické parametry hotelu.
- **Obchodní ředitel** – je odpovědný zejména za organizaci a řízení obchodního úseku, rozvoj obchodní sítě a služeb hotelu, řešení stížností zákazníků, kontrolu poctivosti prodeje. Odpovídá také za stanovení koncepce ve výrobě pokrmů.
- **Prodejní a marketingový ředitel** – ředitel prodejního oddělení má za cíl získat nové zákazníky a dosáhnout stanovených obchodních cílů. Ředitel marketingového úseku má na starosti vytváření marketingové strategie, zajišťuje reklamu, propagaci a public relation.
- **Personální ředitel** – je vedoucí personálního úseku. Odpovídá za nábor a výběr nových zaměstnanců, zvyšování kvalifikace pracovníků, realizaci mzdové politiky v rámci hotelu a také je odpovědný za dodržování a správné vedení personální evidence hotelu.

3.2.2 Provozní management

Úkolem provozního managementu je zajištění každodenního plynulého chodu hotelu. Provozní management zahrnuje tři základní útvary: **ubytovací, stravovací a technický**, jak zobrazuje obrázek 7.



Obrázek 7: Provozní management a jeho základní útvary

Zdroj: Webový portál Dumy.cz, 2016.

Z obrázku 9 je patrné, že ubytovací úsek se dělí na dvě základní části:

- **část příjmu** (recepce, front office),
- **část lůžkovou** (housekeeping).

Oddělení a pracovníci ubytovacího úseku zajišťují ubytovací služby hostům hotelu na dobu jejich ubytování. *Front office* zahrnuje recepci a hotelové služby. *Housekeeping* zajišťuje úklid všech prostorů hotelu. *Úkolem stravovacího úseku* (Food and Beverage Managementu) je poskytovat stravovací služby především ubytovaným hostům.

Front Office

Podle Křížka a Neufuse (2011) mezi základní úkoly Front Office a zrovna i recepce, patří prodávání hotelových pokojů hostům, provádění jejich registrací (tzv. check-in) a odhlašování při odjezdu (tzv. check-out), poskytování informací hostům o hotelu, o městě, ve kterém se hotel nachází. Také se stará o účty hotelových hostů během pobytu a zajišťuje kompletně vyrovnání s hosty.

Dle webového portálu Hotelový marketing a článku zaměřeného na upselling, hraje v hotelovém průmyslu důležitou roli také **doplňkový prodej**, který je ideální možností zvýšení tržeb v celém spektru podnikání. Nejideálnějšími místy pro doplňkový prodej jsou recepce nebo concierge, restaurační a kongresová část a relaxační či wellness zóny. Mezi prodejní techniky, které nám pomohou zvýšit tržby, patří tzv „**cross-selling**“ a „**upselling**“

Cross-selling (křížový prodej) představuje prodej doplňkového zboží (sortimentu) k původní objednávce. **Nejčastější cross-sellingové prodeje** jsou prohlídky města či okolí, výlety, vstupenky na kulturní a sportovní akce a podobně. V restauraci je úkolem obsluhy využít cross-selling praktiky v rozšíření objednávky o další druhy pokrmů či nápojů nad stávající objednávkou.

Up-selling je prodej zboží či služby kvalitativně vyšší úrovně, než která je již objednána. Up-selling lze uplatňovat nejen při prodeji pokojů, lze jej využít i v dalších prodejních činnostech v hotelových zařízeních například v restauracích (pivo 10° nebo 12°, snídaňová káva nebo presso), kongresy (klasické připojení WLAN nebo vysokorychlostní WIFI), masáže (základní masírovací olej nebo značkový) nebo při nabídce balíčků. Up-selling je tedy forma prodejní činnosti směřovaná k prodeji kvalitativně lepšího pokoje, menu (části menu), složky služby a podobně, než byla původní (standardní) nabídka. Do up-sellingu můžeme zařadit i například nabídku prodloužení pobytu ubytovaným hostům, prodej samostatného pokoje pro děti při up-sellingu ze čtyřlůžkového pokoje na dva.

Mezi základní funkce Front Office patří rezervace, registrace, přidělení druhu a čísla pokojů, kontrola ceny, poskytování informací a služeb hostům, evidence a vyřizování účtů hostů, vytváření databáze historie hostů. V malém hotelu má jedna osoba na starosti více úkolů než ve velkém hotelu, kde jsou tyto činnosti zajišťovány větším počtem pracovníků s individuální specializací.

Hlavním a odpovědným organizátorem za veškeré ubytovací procesy a recepční služby je **hotelová recepce**. Ve většině případů je provoz recepce nepřetržitě 24 hodin denně. Recepce je první středisko, se kterým se host hotelu poprvé setkává. Hlavní úlohou recepčního je vytvářet první a závěrečný dojem hosta o hotelu, který je velmi důležitý. Během celého pobytu hosta musí recepční a všichni frontovní pracovníci zvládnout celou řadu různých pracovních úkolů a funkcí, aby host odjel z hotelu s nejlepším pocitem, což přispívá k opakované návštěvě.

Ve vyšších třídách ubytovacích zařízení a v ubytovacích zařízeních s větším počtem lůžek bývá hotelová recepce zpravidla oddělená od vrátnice a rozdělena na další úseky (Mičkalová, 2012):

- **Front-Office/hotelová recepce,**
- **Reservations/rezervační oddělení** – mezi činnosti na úseku Reservations např. patří:
 - příjem a zpracování rezervací ubytování a souvisejících služeb,
 - vedení evidence objednávek, zadávání rezervací do hotelového systému,
 - potvrzování rezervací a vyřizování korespondence související s rezervací,
 - Revenue Management,
 - komunikace s klienty týkající se rezervací,
 - komunikace s úsekem front office a back office,
 - péče o zákazníka, budování zákaznické loajality,
 - sledování zpětné vazby zákazníků.

- **Back Office/kancelář ubytovacího úseku – mezi činnosti tohoto úseku patří např.:**
 - řízení ubytovacího úseku a souvisejících činností,
 - evidence a zpracování veškerých dat týkajících se ubytování,
 - fakturace služeb,
 - statistika,
 - Revenue Management,
 - evidence a údržba dat v hotelovém systému,
 - péče o zákazníka, budování zákaznické loajality,
 - evidence a analýza zpětné vazby zákazníků,
 - koordinace a dohled nad dalšími službami,
 - komunikace s ostatními odděleními hotelu atd.,
- **Concierge/informační oddělení – mezi činnosti tohoto oddělení můžeme zařadit např.:**
 - zajišťování externích služeb pro hosty,
 - koordinace externích služeb pro hosty,
 - guest relation – sekretářské služby,
 - zajištění halových služeb hotelu,
 - předávání vzkazů, faxů, pošty,
 - zjišťování informací pro hosty,
 - komunikace se zákazníkem,
 - péče o zákazníka, budování zákaznické loajality,
 - získávání zpětné vazby zákazníků,
 - komunikace s odděleními front office a back office,
 - komunikace s ostatními odděleními hotelu.
- **Business Center/kancelářské služby – mezi činnosti tohoto úseku patří např.:**
 - podpora služeb především obchodní a konferenční klientele,
 - podpora front office a ostatních oddělení,
 - podpora oblasti sales marketing,
 - získávání zpětné vazby zákazníků.
- **Maintenance/Technické oddělení – technický provoz poskytuje technické zázemí hotelu. Bez jeho dokonalého fungování je provoz hotelu nemyslitelný. Úsek technických služeb v hotelích zahrnuje:** kotelnu, strojovnu, klimatizační zařízení, prádelnu, garáže, parkoviště a údržbářské dílny. Ve většině hotelů tvoří technické služby zpravidla samostatný úsek.

Dále se dělí na další úseky podle rozsahu služeb, např. prodej suvenýrů, doplňkový prodej. Za provoz recepce odpovídá vedoucí recepce (Front Office Manager). *Recepce* spolupracuje s: lůžkovou částí, stravovacím úsekem, technickým úsekem, ekonomickým úsekem.

Hotelová hala je místem konání většiny recepčních služeb a její velikost vychází z rozsahu hotelu a segmentu trhu, na který je hotel zaměřený (individuální, skupinový). Dispozice a design hotelové haly mají velký význam při utváření hostova prvního dojmu.

Tato místnost je obvykle rozdělená na dvě části, a to provozní část a společenskou. V provozní části se nachází recepční pult, kde probíhá zapsání hosta v hotelu (check-in) a jeho odhlášení (check-out) a také poskytování informací o hotelu a službách. Součástí hotelové haly jsou také šatny, výtahy a úschovny zavazadel. V hotelové hale může být umístěný lobby bar, kde hoteloví hosté mohou trávit svůj volný čas nebo přijímat své hosty. Zařízením hotelové haly jsou obvykle nízké stolky, křesla, klubovky, barový pult a stojany s novinami a propagačním materiálem.

Pracovníci úseku front office tvoří:

- Vedoucí úseku ubytování,
- asistent vedoucího úseku ubytování,
- recepční,
- hotelový vrátný,
- pokladník – směnárník,
- pracovník rezervací,
- bagážista,
- dveřník,
- telefonistka,
- pracovnice sekretářských služeb.

Housekeeping

Housekeeping je velmi důležitou součástí hotelového provozu. Ubytování hotelových hostů a čistota celého hotelu záleží na úrovni služeb housekeepingu. Úsek housekeepingu zajišťuje kompletní péči v přípravě pokojů k ubytování, předání pokojů hostům, zajišťuje úklid ubytovacích a veřejných prostor hotelu. Provádí kontrolu evidence hotelového prádla, čisticích prostředků a materiálu. **Proto mezi základní činnosti na úseku housekeepingu patří:**

- organizace úklidových a souvisejících služeb,
- kompletní péče o pokoje a ubytovací prostory,
- evidence hotelového prádla,
- evidence čisticích prostředků a materiálu,
- evidence a analýza nákladů na činnost oddělení,
- péče o zákazníka, budování zákaznické loajality,
- zajišťování externích služeb pro hosty,
- získávání zpětné vazby zákazníků,
- průběžná kontrola stavu ubytovací části.

Mezi doplňující služby housekeepingu můžeme zařadit:

- praní a žehlení hostova osobního prádla,
- donáška tiskovin,

- údržba minibaru,
- čištění obuvi apod.

Pracovníci housekeepingu provádí tyto činnosti dle časového plánu, podle vypracovaných standardů a v souladu se sanitačními normami.

Mezi pracovníky housekeepingu patří (MMR ČR, 2008):

- **housekeeper** - je zodpovědný za dodržování hygieny a čistoty v souladu s předepsanými standardy hotelu, kontroluje a řídí ubytovací části hotelu. Také je zodpovědný za dodržování kvality služeb a udržování vybavenosti pokojů.
- **hotelová hospodyně** - se mezinárodně označuje jako „**direktrice**“. Je na stejné úrovni jako šéfkuchař, vedoucí restaurace, vedoucí recepce. Provádí úklidové služby, řídí a kontroluje práce pokojských a svých podřízených. Každý rok má sestavovat plán úklidových prací, aby byla stále udržována pravidla hygieny. Pracovní úsek hotelové hospodyně tvoří:
 - hotelové pokoje,
 - veřejné prostory před hotelem (parkoviště, garáže, zelené plochy, vstupní prostory, příjezd pro dodavatele, personální vstup),
 - restaurační prostory (restaurace, bar, banketní salonky, kavárna, konferenční sál),
 - veřejné prostory uvnitř hotelu (hotelová hala, hotelový vchod, chodby, schodiště, foyer),
 - prostor bazénu (bazén, solárium, prostory pro masáže, toalety, sprchy),
 - prostory pro administrativu (ředitelna a kanceláře vedení hotelu),
 - personální oblast (šatny, sprchy, toalety, jídelna zaměstnanců, denní místnost zaměstnanců),
 - sanitární prostor (toalety, dětský koutek),
 - prostor prádelny (vlastní prádelna, sklad prádla).
- **pokojská** - vykonává vlastní úklid pokojů. Každá pokojská musí nosit oblečení s firmním logem, být vždy upravená, čistá a mile působit ve styku s hosty. Při nástupu do práce každá pokojská dostává přehled pokojů, které musí uklidit a kartu-klíč, který dává možnost ke vstupu do hotelových pokojů. Kromě úklidu pokojů také zajišťuje služby poskytované na úseku pokojů včetně vyúčtování (za praní a žehlení).
- **uklízečka** - vykonává nařízení hotelové hospodyně, uklízí veřejné prostory hotelu. Úklid společenských hotelových prostorů a hotelových pokojů také může zajistit externí firma v rámci outsourcingu.

Množství pracovníků záleží na velikosti hotelu.

Stravovací úsek hotelu (Food&Beverage)

V čele stravovacího provozu stojí vedoucí stravovacího provozu - **F&B manažer**. Úkolem stravovacího úseku hotelu je poskytovat stravovací služby především ubytovaným hostům. Podle typu hotelu jde buď o všechny, nebo jen o některé z následujících druhů stravovacích služeb (MMR ČR, 2008, Křížek a Neufus, 2011):

- snídaně od časných ranních hodin,
- celodenní stravování (mimo hotel garni),
- catering (je služba gastronomického charakteru. Primárně zahrnuje zajištění jídla a pití na akcích typu konference, obchodní jednání, školení, rauty, bankety, gala večery),
- oddělené, vyhrazené stravování (pro skupiny hostů, na objednávku),
- podávání pokrmů a nápojů do hotelových pokojů - etážová služba,
- rychlé občerstvení.

Stravovací středisko můžeme rozdělit na dvě části: výrobní a odbytovou. **Výrobní část** představují kuchyně (hlavní, kávová, studená), cukrárna, přípravný, umývárna, příruční sklady. **Odbytovou část** představují restaurace, bary, vinárny a ostatní odbytová střediska. Nabídka odbytových středisek je prezentována formou nabídkových lístků (jídelní, nápojový a kavárenský lístek apod.). Nabídkový lístek (ceník) je provozovatel povinen předložit zákazníkovi na jeho žádost.

Mezi pracovníky úseku Food&Beverage management můžeme zařadit:

- **F&B manažer** (vedoucí stravovacího úseku) - stará se o celý úsek tak, aby byly hotelovým hostům a zákazníkům veřejných stravovacích prostor hotelu poskytovány ty nejlepší služby, nápoje a pokrmy. Organizuje chod jednotlivých středisek a zadává jim úkoly, provádí kontrolu činností a může rozhodovat i o rozdělení pracovníků do směn. F&B manager je nadřízeným šéfkuchaře, vedoucího restaurace, vedoucího baru, vedoucího banketního oddělení, vedoucího etážových služeb a oddělení stevarda. Mezi úkoly F&B managera patří:
 - vypracovává rozpočet tržeb a nákladů,
 - v souladu s normami stanovuje hygienické a technické předpoklady provozu,
 - ve spolupráci se šéfkuchařem sestavuje jídelní lístek a menu,
 - určuje cenovou skladbu podávaných pokrmů a nápojů,
 - organizuje nákup, prověřuje vlastní nabídky a podporu prodeje,
 - kontroluje práci podřízených pracovníků,
 - je zodpovědný za zpracování a dodržování standardů kvality,
 - stará se o provádění a realizaci podnikových záměrů a strategií ve stravovacím úseku,
 - podílí se na sestavení obchodní prognózy atd.

- **Asistent Food & Beverage Managera** - je podřízen Food & Beverage managerovi a pracuje podle jeho příkazů. Zodpovídá za každodenní chod stravovacího úseku, kontroluje dodržování technologických pravidel a kvality při přípravě jídel a nápojů. Pomáhá při tvorbě jídelních a nápojových lístků, zpracovává rozpočty stravovacích akcí, připravuje rozpočtové podklady pro F&B Managera, vede úsekovou administrativu, zpracovává zprávy pro potřeby řízení úseku atd.

Ve **výrobní části** na úseku stravování se jedná o následující pracovníky (Beránek, 2003; Mičkalová, 2012):

- **Šéfkuchař** - bývá zástupcem F&B managera v době jeho nepřítomnosti. Řídí proces výroby a proces zásobování zbožím. Zajišťuje plynulý chod výrobního střediska. Vždy je odpovědný za kvalitu pokrmů a dodržování pracovních, bezpečnostních, hygienických předpisů a požární ochranu. Šéfkuchař je přímým nadřízeným asistenta šéfkuchaře, kalkulanta a kuchyňské hospodyně.
- **Kuchař, cukrář** - zajišťuje přípravu základních surovin určených k výrobě jídel a cukrářských výrobků. Uskutečňuje výrobu jídel s dodržováním receptur a hygienických předpisů.
- **Kalkulantka** - zodpovědná za provádění výpočtu cen a zpracování podkladu pro tvorbu menu a jídelních lístků. Provádí kalkulaci pokrmů, to znamená stanovení ceny, která dokáže pokrýt náklady vynaložené na prodávanou produkci.
- **Kuchyňská hospodyně** - řídí a organizuje práce pomocných pracovníků, provádí jejich rozdělení do směn. Je zodpovědná za ochranu majetku, dodržování hygienických a bezpečnostních předpisů.

Odbytová část stravovacího úseku zahrnuje následující pozice:

- **Vedoucí odbytového střediska** – manager (Restaurant manager, Banqueting Manager). Je přímo podřízen F&B managerovi. Odpovídá za řízení a organizaci provozu. Má na starosti dodržovat kvalitu práce podřízených pracovníků a dodržování kvality servisu a obsluhy.
- **Vedoucí směny** – Supervizor (Restaurant, Banqueting Supervisor). Řídí a kontroluje práci číšníků. Pečuje o hosty, vítá je a usazuje. Musí dbát na servis jídel a nápojů, má sledovat dodržování standardů kvality.
- **Číšník, servírka** - jejich hlavní činností je servírování a podávání jídel a nápojů. Do toho také patří kompletní obsluha hostů, uvítání, pomoc při výběru jídla a nápojů. Odpovídá za vedení pokladny.
- **Sommeliér** - je odborníkem vína a specialistou na kombinaci nápojů a delikates. Odpovědný za provádění nákupu a prodeje vína. Pečuje o hosty, provádí servis.
- **Barman** - hlavní úlohou barmana/barmanky je příprava a servis míchaných nápojů, alkoholických nebo nealkoholických, vedení pokladny. Obsluhuje hosty. Objednává potřebný inventář a suroviny potřebné na přípravu nápojů, spolupracuje při sestavení nápojového lístku.

Technický úsek hotelu

Technický provoz poskytuje technické zázemí hotelu, bez jeho dokonalého fungování je provoz hotelu nemyslitelný. Hotel je závislý na bezporuchovém fungování dodávek energií všeho druhu, na bezporuchovém chodu strojů a zařízení a na dodávce a odvodu vody. Je to ta část hotelu, o které se nejméně mluví, která je nejméně vidět a o jejíž existenci se dovídáme teprve ve chvíli, kdy se někde objeví porucha. Technický úsek je typickým příkladem tzv. čistě nákladového střediska v hotelu, protože nevytváří žádné výnosy. Ve větších hotelích tvoří technické služby samostatný úsek. Technický úsek služeb zahrnuje (Křížek a Neufus, 2011):

- kotelnu,
- klimatizační stroj,
- zařízení,
- prádelnu,
- garáže,
- parkoviště a údržbářské dílny,
- ostatní samostatné provozy (hotelové zahradnictví, bazén, ubytovna pro zaměstnance atd.)

Podle Křížka a Neufuse (2011) patří mezi **hlavní činnosti technického úseku**:

- technická údržba budovy,
- technická údržba movitého vybavení a technologií,
- zajištění technického provozu budovy a technologií,
- zákonné revize, certifikace apod.,
- opravy, rekonstrukce, obnova,
- požární prevence, BOZP,
- energetický management,
- odpadové hospodářství,
- plánování investic,
- autoprovaz, doprava,
- správa parkoviště.
- servis a údržba nájemních prostorů,
- údržba exteriérové zeleně.

Pro zabezpečení všech výše uvedených činností jsou obvyklými pracovními pozicemi (MMR ČR, 2008; Křížek a Neufus, 2011):

- **Ředitel technického úseku** (Chief Engineer) - je odpovědný řediteli hotelu za zabezpečení a kontrolu technického zařízení, provozních prostředků a budov. Řídí činnosti v oblasti energetiky a vede statistické údaje z oblasti své působnosti. Také má na starosti zaškolení pracovníků za účelem správného používání a udržování technického zařízení.

Tato pozice je obvykle obsazována odborníkem se znalostí alespoň jednoho světového jazyka a s dobrými organizačními a manažerskými schopnostmi.

- **Mistr / vedoucí údržby** – s touto pozicí se můžeme setkat v případě menších hotelů, než je kategorie „velkých“. Řídí činnost pracovníků údržby a provádí veškeré údržbářské práce v hotelu. Zabezpečuje práce spojené s odpadovým hospodářstvím a úpravou venkovních zahradních ploch.
- **Topič / topenář** – v závislosti na systému vytápění.
- **Technický pracovník** - plní různé úkoly dle pokynů vedoucího střediska. Je odpovědný za zabezpečení a ocenění nepotřebných a poškozených hospodářských prostředků. Preventivně prováděná údržba je nejefektivnější z pohledu nákladů, tj. podle periodického plánu oprav a údržby. Taková údržba nejen, že přispívá ke spokojenosti hostů tím, že zabraňuje nečekané havarijní situaci, ale i prodlužuje životnost hotelu a také vede ke snižování provozních nákladů.
- **Dispečer 24/24** – je vyžadována dokonalá znalost všech systémů, technologií, vedle dohledu nad provozem systému eviduje v době nepřítomnosti zaměstnanců údržby požadavky na odstraňování závad.
- **Instalatér, truhlář, malíř, zámečnick aj.**

3.2.3 Nákup, zásobování a skladování

Každý hotel si musí zaopatřit potřebné zboží a suroviny. Hlavním cílem je zajistit bezproblémový a plynulý provoz. Nákup vyžaduje nejvyšší pozornost, protože má velký vliv na náklady podniku. Cílem je získat co nejlepší kvalitu za nejlepší cenu.

Sklady jsou nezbytnou součástí stravovacího úseku a používají se pro uložení surovin a různých materiálů do doby jejich spotřeby. Každý velký hotel se neobejde bez skladového zázemí. Zásobování je zajišťováno na základě smluv s dodavateli podle různých časových intervalů. Dodávky mohou být denní, týdenní, měsíční.

Hotel musí mít několik skladů, které odpovídají podmínkám. Sklady musí odpovídat vyhláškám o provozu hygieny. Obvykle jsou v úseku stravování zřízeny sklady (Zimáková, 2006):

- suché,
- chladné.
- chlazené,
- mrazící sklady,
- sklad obalů a inventáře,
- popřípadě sklad odpadu.

Dle Markové (2013) jsou tyto sklady spolu s mrazícím zařízením povinně vybaveny regály, rohožemi, či závěsným a měřicím zařízením. Teploměry musí být umístěny v prostoru s nejvyšší teplotou, aby byla jasně viditelná teplota. Sklady nesmí být v blízkosti zařízení, která by mohla mít špatný vliv na potraviny, jako např. prach, zápach, hmyz apod.

Kromě skladů potravin se nachází v hotelu i jiné sklady, jako je např. sklad prádla, kancelářského materiálu atd. Oproti jiným skladům, potravinové sklady podléhají nej přísnějším předpisům.

Dle Beránka a Kotka (2007) **mezi hlavní náplně práce v sekci zásobování patří:** vypracování rozpočtu tržeb a nákladů, stanovení hygienických a technických předpokladů provozu v souladu s normami a sestavení spolu se šéfkuchařem jídelního lístku a menu, organizování nákupů, prověřování vlastní nabídky a podpory prodeje.

Ve větších hotelech je skladovací středisko rozděleno na úseky, za které jsou zodpovědné pověřené osoby (Zimáková, 2006):

Referent zásobování:

- objednává a zajišťuje dodávky surovin a zboží,
- zabezpečuje dodržování stavu zásob,
- likviduje nepotřebné zásoby,
- kontroluje způsob předání dodávek skladníkem, inventarizace,
- řídí a sleduje výkony řidiče a hospodaření s pohonnými hmotami,
- sestavuje předepsané podklady.

Pracovníci skladu:

- **Vedoucí skladu** - je zodpovědný za stav skladu a ochranu surovin, řídí podřízené pracovníky a kontroluje zásobování středisek hotelu zbožím.
- **Skladník** - je zodpovědný za každodenní stav a provoz ve skladu a vydej zboží ostatním střediskům.

3.2.4 Ostatní pomocné hotelové provozy

Ostatní pomocné hotelové provozy zabezpečují vhodné prostředí hotelu pro jednotlivé hosty hotelu. Mezi vybrané ostatní pomocné provozy můžeme zařadit následující pracoviště a činnosti:

- **Hotelová prádelna** - Velké hotely mají buď vlastní prádelnu, nebo využívají služeb externích dodavatelů. Hotelová prádelna pere hlavně ložní a restaurační prádlo, kromě toho i pracovní oblečení zaměstnanců. Samozřejmě zajišťuje i praní prádla pro ubytované hosty, jeho evidence a platby jsou zajišťovány prostřednictvím recepce. Vedoucí hotelové prádelny organizuje a řídí provoz, vede evidenci pracích prostředků a dbá na ekonomičnost provozu. Dále také kontroluje stav prádla, vyřazuje poškozené a v případě potřeby objednává prádlo nové.
- **Hotelové zahradnictví** - Pokud hotel nemá vlastní zahradnictví, pak služby tohoto útvaru zajišťuje samostatný pracovník. Tento pracovník objednává květiny od externích dodavatelů a dále pak zajišťuje stejné služby jako hotelové zahradnictví. K těmto službám patří: zajišťování květinové výzdoby všech hotelových provozů, hotelové haly

a pripadn pokojů, zajiřtn kvtn na objednvku pro hosty, zajiřtn kvtninov vyzdoby pri zvlřtnch akcích (recepce, kongresy, slavnostn večeře). Zajiřtuje kvtninov vyzdoby V. I. P pokojů a vsch hotelových provozů.

- **Hotelov ostraha** - Ostraha hotelu je ve vtřin pripad zajiřtovna extern agenturou, ale muže byt zajiřtovna také vlastnm útvarem hotelov ostrahy. Pracovníci ostrahy zajiřtuj sluubu u personálního vchodu, noční pochůzky a pečují o ochranu majetku hotelu. V nonch hodinách hldj vschny vchody do hotelu, hotelov parkoviřte a dbj na zajiřtovn klidu v okolí hotelu. V pripad zjiřtn zvaunho prestupku či poruřn zákona spolupracují s policií.
- **Správa potaov ste a vnitrnch integrovaných systémů, sluuby hotelov tiskárny** - Ve vtřinch hotelech je zriřzovno toto oddlen k řeřn problémů mezi potaovm propojenm jednotlivých provozů, v harmonizaci a sladřování hardware a software, v kamerovm systému hotelu, v systému provozu čipových karet, pripojen k internetu apod. Stejne jako u provozu hotelov druby je tento provoz zajiřtovn u menřch hotelů extern firmou. *Hotelov tiskárna* slouu pro beun tisk dokumentů pro provoz hotelu, tisk tiskopisů, informačních letáků, jdelnch lstkv a menu letáků, jdelnch lstkv a menu.
- **Hotelov druba** - Ve velkvch hotelech se zriřzuje toto oddlen, kter v sobě zahrnuje např. hotelov lakýrnictví, čalounictví nebo truhlrnu. Jedná se o pomocné provoz k drub hotelového inventre a jiného zariřn hotelu. Pokud není tento provoz zriřzen, je zajiřtena docházka specializovaných pracovníků v těchto oborech činnosti v pravidelných intervalech.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Pojem „*organizace*“ se v praxi pouuiv pro označení organizovan formální skupiny lidí, kteří mají společne cíle a motivaci, mr vlastní výkonnost a vymezují se vui okolnímu prostředí. *Organizaci* mužeme charakterizovat jako vnitrn formalizovan, zpravidla hierarchicke usporadn celku, uren relativne trvalejřch vztahů nadriřzenosti a podriřzenosti, vymezen působnosti, pravomocí a odpovědnosti. Organizování představuje proces tvorby struktury organizace. Systém organizování je ovlivnovn rozpětím, stupněm řízení a rozdělením pravomocí. *Organizační struktura* je výsledkem organizování. Kaud podnik by mel vytvorit co nejjednoduřj, prehlednou organizační strukturu, která by co nejpřesněji a srozumitelne ukazovala delbu prce, mechanismy koordinace, organizační hranice, rozdlen pravomocí a odpovědnosti, vztahy podriřzenosti a nadriřzenosti. Organizační struktury mužeme podle delby prce rozčlenit na: *liniov, funkcionální, liniov - řtbn, pruun organizační struktury*.

U subjektů v hotelnictví je cílem vytvorit organizační strukturu co nejjednoduřj, prehlednou, vyjadrujc co nejpřesněji a jednoznane delbu prce, rozdlen odpovědnosti a pravomocí. Vhodnou strukturou pro menř hotely je funkcionální organizační usporadn. U velkvch hotelů a hotelových akciových společností se pouuiv divizní organizační struktura. Na vrcholu organizační struktury je ředitel hotelu, kter je odpovdn za řízení a chod

hotelu. Hotel má několik úseků – oddělení a každé oddělení má svého vedoucího pracovníka, který je odpovědný řediteli hotelu. Každý vedoucí pracovník se stará o své oddělení a řídí ho. Aby hotel mohl fungovat jako celek, je třeba, aby zde byl ještě někdo, kdo by měl nadhled a viděl hotel v globálním měřítku a byl schopen ho řídit a koordinovat. A od toho je zde právě generální ředitel. Většinou se na vedení hotelu nepodílí pouze ředitel hotelu, ale má své zástupce – TOP management, kteří se na řízení podílí a mají spoluodpovědnost za chod hotelu. Organizační struktura hotelu se dělí na: Top management, provozní management, nákup, zásobování a skladování a ostatní pomocné hotelové provozy.

4 CENA A CENOVÁ POLITIKA

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Cena a cenová politika je jednou z nejdůležitějších částí řízení. Bez správně nastavených cen nemůže vybraný subjekt hotelnictví efektivně využít svůj potenciál a dosáhnout úspěchu na konkurenčním trhu. Proto cílem této kapitoly je charakterizovat podstatu a funkce ceny, stanovit cíle cenové politiky, představit vybrané cenové strategie a metody pro stanovení ceny služeb vybraných subjektů hotelnictví.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- charakterizovat podstatu a funkce ceny,
- stanovit cíle cenové politiky,
- představit vybrané cenové strategie a metody pro stanovení ceny služeb.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Cena, podstata, funkce, cenová politika, tvorba, metody, cenová strategie, externí, interní, faktory, služby.

4.1 Teoretické vymezení ceny

Podle Payneho (1996) je cena jednou ze základních složek marketingového mixu a jediný prvek, který představuje příjmy, ostatní prvky marketingové mixu sebou nesou především výdaje. Definovat cenu lze mnoha různými způsoby.

Kiráľová (2006) definuje cenu jako nástroj marketingu, který je nejvíce ovlivňován interními a externími faktory. V zájmu úspěchu na trhu je nutné, aby hotel při tvorbě cen bral v úvahu podmínky trhu a cena citlivě reagovala na jednotlivé změny. Jakubíková (2012) charakterizuje cenu jako hodnotu, jíž se zákazníci vzdají výměnou za získání požadovaného produktu. Cenu lze zaplatit ve formě peněz, zboží, služeb nebo čehokoliv jiného, co má hodnotu pro druhou stranu.

Pro nás jsou asi nejdůležitější tyto dvě definice – cena je zdrojem zisku firmy a cena je vyjádřením užité hodnoty výrobku či služby pro zákazníky.

Cenu můžeme charakterizovat jako (Jakubíková, 2012):

- množství peněz požadované za transfer produktů od dodavatele ke spotřebiteli,
- kontrolovatelná proměnná (firma ji využívá k maximalizaci obrátu a zajištění image značky mezi spotřebiteli),
- jediný prvek marketingového mixu, který generuje příjmy,
- cenu lze velmi rychle měnit,
- ve srovnání s ostatními nástroji marketingového mixu méně závislá na vnějším prostředí, podnik ji může snadněji kontrolovat a používat ji jako strategický i operativní nástroj,
- základní složka komunikace mezi kupujícím a prodávajícím, je součástí ohodnocení produktu spotřebitelem a rovněž je kulturně podmíněna. Některé firmy mohou využívat výhody z dobré pověsti země.

Na hodnotu ceny je přitom pohlíženo velice subjektivně, protože dané zboží či služby mají pro každého zákazníka jiný význam daný jeho individuálními preferencemi. Cenová rozhodnutí firmy hrají důležitou úlohu při budování image služby. Cena signalizuje zákazníkovi kvalitu, kterou pravděpodobně obdrží. V ceně se odráží specifické vlastnosti služeb jako je neskladovatelnost a časovost, proto cenová politika v hotelnictví zohledňuje sezónnost. Ve vysoké sezóně, kdy poptávka dosahuje svého maxima, tak rovněž i ceny stoupají, mimo sezónu je zase potřeba ceny nastavit tak, aby přilákaly zákazníky.

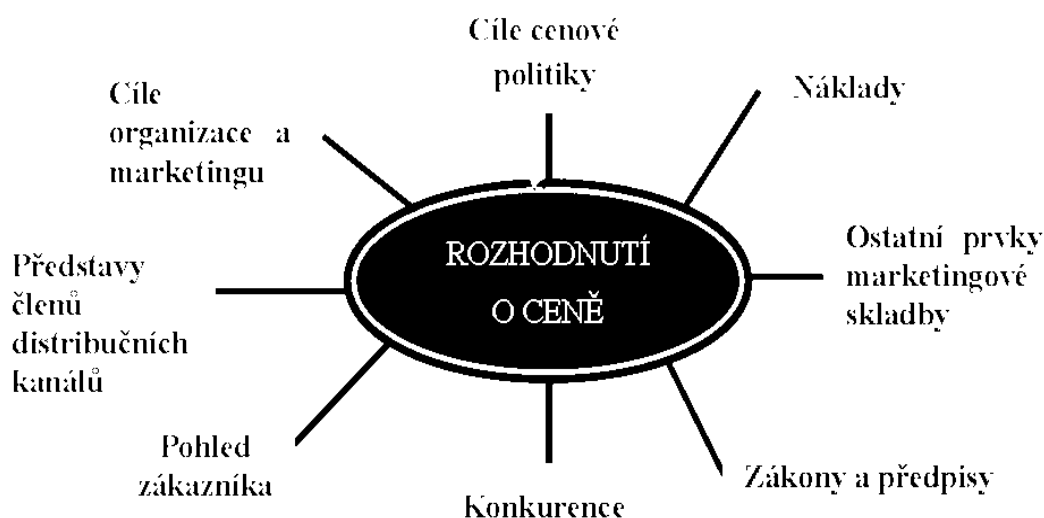
Dle Palatkové (2006), Jakubíkové (2012) **cena plní několik funkcí:**

- **alokační** – napomáhá kupujícímu při rozhodování o tom, jak má vynaložit své peníze a jakým způsobem je rozdělit (alokovat svou kupní sílu), aby koupí bylo dosaženo maximálního možného užitku,
- **informační** – informuje zákazníka o pozici výrobku (služby) na trhu, o jeho vztahu k výrobkům (službám) srovnatelným, konkurenčním a substitučním,
- **roli obchodní** (vykazování příjmů za dosažený objem prodeje),
- **roli významného propagačního nástroje**.

Cenová rozhodnutí jsou důležitá pro vnímání hodnoty a kvality služeb zákazníkem a hrají též významnou roli při budování image služby. Metody či přístupy k oceňování služeb jsou podobné jako u zboží hmotného charakteru. Odlišností mohou být cenové strategie, metody a taktiky stanovení ceny služeb.

4.2 Cena a cenová politika subjektů hotelnictví

Horner a Swarbrooke (2003) zdůrazňují, že vše co se týká tvorby cen a cenové politiky, je nepochybně základem úspěšnosti marketingu jakýchkoliv výrobků či služeb. Ceny, kterými organizace oceňuje své výrobky, by měly být stanovené tak, aby byli zákazníci ochotni tuto cenu zaplatit a organizace tak dosahovala zisku. Tvorba cen výrobků a služeb je klíčem vytvářejícím poptávku. Cena je rozhodujícím prvkem v marketingovém mixu (vytváří organizaci zisk ve vztahu s výnosy). Při rovnovážné tvorbě cen se v dnešní době nejvíce chybí. Majitelé organizací musejí sledovat všechny prvky jednotlivých subjektů podnikajících v hotelnictví, a to nejen jak ty vnitřní, ale i ty vnější.



Obrázek 8: Tvorba ceny

Zdroj: Horner a Swarbrooke, 2003.

Z obrázku 8 je patrné, že na rozhodnutí o ceně mají vliv nejen náklady i ostatní prvky marketingového mixu (propagace, distribuce, design a kvalita), ale také jednotlivé cíle cenové politiky i cíle organizace jako celku, a také pohled zákazníka (důležité je, aby si zákazník spojoval cenu s kvalitou, např. let první třídou). Nesmíme zapomenout ani na konkurenci (důležité je sledovat konkurenční trh, protože většina organizací chce svým konkurentům přebrat zákazníky pomocí sezonních slev, které se používají k přilákání více zákazníků), stejně jako zákony a předpisy dané země.

Dle Grosové (2002) rozumíme **cenovou politikou** všechny úvahy, rozhodnutí a praktické kroky, které souvisejí se stanovením nebo změnou prodejních cen či podmínek ovlivňujících cenu služeb. Cenová politika je klíčovým faktorem pro zajištění krátkodobé a dlouhodobé ziskovosti jednotlivých subjektů hotelnictví. Z krátkodobého hlediska mají cenová rozhodnutí nesporně největší dopad na zisk či ztrátu podniku. Cenová politika má klíčové místo v prosazování podnikatelské strategie, především pak ve strategii marketingové. Možností volby cenové politiky je celá řada a různým podnikatelským strategiím – a také různým druhům produktů a služeb podle charakteru – odpovídá jiná cenová politika. Velmi často je to právě ona, která rozhoduje o úspěchu firmy na trhu. **Při formování cenové**

strategie je třeba si klást několik otázek: Odkud očekáváme poptávku? Jak ovlivní cenová strategie u jednoho produktu poptávku po ostatních produktech firmy? Jak zareaguje konkurence? Jak zareagují zákazníci? A především – Čeho se snažíme cenovou strategií dosáhnout?

Dle Morrisona (1995), Kotlera (2010), Křížka a Neufuse (2011) to, jaké ceny bude subjekt hotelnictví určovat, závisí především na tom, jaké si stanoví cíle. V základě lze tyto cíle shrnout do těchto kategorií:

- **Cíle orientované na zisk** - V případě cíle orientovaného na zisk jsou ceny stanoveny jako určité procento návratnosti investic nebo nákladů prodeje. Cílová cena je považována za jeden z nejuhodnějších přístupů z hlediska tvorby ceny. Při maximalizaci zisku firma stanoví cenu tak, aby jí zaručovala co největší možné zisky a zároveň odpovídala očekávané úrovni nákladů a spotřebitelské poptávce. Cíle zaměřené na maximalizaci zisku mají spíše krátkodobý charakter, zatímco cílové ceny jsou vhodné zejména pro dlouhodobou aplikaci
- **Cíle orientované na prodej** - Tento přístup zdůrazňuje spíše objemy realizace než zisk. Firma používá cenu jako nástroj, který slouží buď ke zvýšení objemu prodeje na maximální možnou míru nebo cílovou úroveň, nebo k získání většího podílu na trhu. Cíle cenové tvorby orientované na prodej mohou být prosazovány jak dlouhodobě, tak i krátkodobě. Krátkodobě se různé přístupy s cílem orientovaným na prodej využívají zejména v období nízké sezóny, kdy je potřeba stimulovat zákazníky ke koupi tak, aby se zvýšil celkový objem prodeje.
- **Status-quo orientace** - Cenová tvorba orientovaná jako status-quo, což znamená stav v daném okamžiku, odráží skutečnost, že se firma snaží vyloučit výrazné výkyvy v prodeji a udržet svou pozici ve vztahu ke konkurenci i zprostředkovatelům služeb cestovního ruchu. Tento přístup nejčastěji využívají firmy, které se na trhu nacházejí v pozici tržního následovatele a sledují ceny tržního vůdce, na základě kterých pak určují i svoji prodejní strategii tak, aby se co nejvíce vyrovnali konkurenčním firmám. V hotelnictví je toto typické například pro hotely, které jsou si konkurenčně blízké, jak lokalitou, tak produktem.

Dle Vašítkové (2008) je nutné při stanovování cen vycházet z cílů, které musí být v souladu s celkovou cenovou strategií dané firmy. Mezi nejdůležitější faktory, které definují cenovou strategii, patří náklady, konkurence a hodnota služeb pro zákazníka. Náklady představují základ ceny, kterým lze ocenit určitou službu, zatímco hodnota, kterou služba představuje pro zákazníka je maximální částkou, kterou je zákazník ochoten zaplatit. Konkurence zase udává, jaké místo služba a její cena zaujímá v celkové cenové škále.

Každá cena vede k různé úrovni poptávky podle její elasticity, a proto má rozdílný dopad na marketingové cíle firmy. Odhad poptávky pomáhá určit možné ceny, jež by měly být za daný produkt požadovány. Pomocí odhadu poptávky je možno získat představu o tom, jaké objemy prodeje se dají očekávat při různých cenách. Poptávka je odrazem touhy zákazníků po daném produktu. Zde je nutné vycházet ze základních ekonomických zákonů

poptávky. Kromě chápání vztahu mezi cenou a poptávkou je důležité vědět, jak citliví jsou zákazníci ke změnám ceny. Měřítkem citlivosti zákazníků ke změnám ceny je cenová elasticita poptávky. **Na citlivost zákazníků** vůči cenám působí **následující vlivy** (Hons, 2014):

- jedinečnost poskytovaných služeb,
- informace o náhradních službách (zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže mají více informací o náhradních službách).
- výše celkových výdajů (zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže představují malý podíl z jejich celkových příjmů),
- celkový užitek (zákazníci jsou tím méně citliví na ceny, čím větší užitek jim plyne z užívání služby),
- sdílené výdaje (zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže výdaje hradí někdo jiný) apod.

Poptávka určuje cenový strop, který si může podnik u svého výrobku dovolit. **Náklady** určují nejnižší možnou cenu pro podnik, při níž nevzniká zisk. Podnik si přeje dosáhnout na trhu takovou cenu, která pokryje náklady na výrobu a prodej výrobku, včetně přiměřené odměny za jeho úsilí a riziko. **Celkové náklady** za určité období jsou dány součtem fixních a variabilních nákladů pro daný objem produkce. Součet těchto nákladů určuje minimální hranici ceny, při které může podnik dlouhodobě fungovat.

Dle Honse (2014) konkurenční ceny a jejich očekávané změny mohou pomoci podniku při rozhodování, s jakou cenou by měl umístit službu na trhu. Pro tento účel potřebuje podnik znát jakost a ceny všech konkurenčních nabídek. Tyto informace je možné získat několika způsoby:

- vyslat pracovníky, aby vyhodnotili a porovnali konkurenční nabídky,
- získat konkurenční cenové nabídky,
- dotazování kupujících, jak vnímají cenu a jakost konkurenčních služeb.

Podnik si však musí být vědom toho, že konkurenční firmy mohou reagovat pomocí změn cen svých výrobků. V podstatě podnik využívá svoji cenu, aby určila postavení své nabídky vůči konkurenci. Analýza je tedy permanentní činností nejen u cen, ale i u všech ostatních faktorů.

Při stanovení ceny je třeba brát v úvahu jak poptávku, náklady, tak i ceny konkurence. Spodní hranici ceny představují náklady, ceny konkurence a substitučních výrobků jsou základní orientací při stanovení ceny a výše poptávky určuje cenový strop. Pokud jsou objasněny cíle cenové tvorby, je možné zvolit některý z možných přístupů cenové tvorby. Mezi nejpoužívanější metody tvorby cen patří např. (Morrison, 1995; Palatková, 2006):

- **Konkurenční přístup** - volí převážně firmy ztotožňující se se status-quo cílovou orientací. Náklady a ceny konkurence je potřeba sledovat, jelikož jsou důležitým faktorem, který může mít vliv na poptávku po firemních službách. Určovat ceny ale pouze na základě cen konkurence není rozumné z hlediska toho, že firma zpravidla

nezná postup a taktiku tvorby jejích cen, které mohou vycházet z odlišných cílů, a tak v konečném důsledku způsobit ztrátu, i navzdory tomu, že konkurenci její cenová strategie přináší zisk.

- **Princip následování tržních vůdců** - tento princip je z velké části podobný konkurenčnímu principu a týká se především menších firem, které sledují vývoj cen velkých a významných firem na trhu. Cenám tržních vůdců se malé firmy přizpůsobují, jelikož nechtějí být v cenové nevýhodě vůči svým zákazníkům, to ale může být pro mnohé z nich existenčně nebezpečné. Velké firmy si mohou díky většímu objemu výroby dovolit nižší ceny, zatímco malé firmy s menším objemem mívají vyšší náklady, a proto i zisk je menší.
- **Intuitivní přístup** - jak napovídá již sám název, tak intuitivní přístup je založen čistě na subjektivní tvorbě cen, při které se nevychází z žádné analýzy nákladů ani analýzy konkurenčních cen, proto je tento přístup ze všech nejméně vědecký a také sebou nese největší míru rizika.
- **Tradiční přístup nebo také „ze zkušenosti“**. Tradiční přístup vychází z jednoduchého principu založeného na znalosti obecného pravidla, které firma aplikuje na vlastní podmínky. Obecná pravidla zde vychází z minulé praxe a zkušenosti, kdy se pouze v ceně zohledňují rostoucí náklady. V zásadě firma kopíruje podobnou firmenní strukturu, tj. například hotel s podobným technickým zázemím a počtem lůžkové kapacity, a svoji cenovou strategii určuje dle modelu této firmy pouze s malým přihlédnutím k odchylkám.
- **Cílená cenová tvorba** je orientovaná na tvorbu zisku a cílové návratnosti investic, které chce společnost dosáhnout. Metoda cílené ceny je v hotelnictví označována jako „Hubbartův vzorec“ (pojmenovaný na počest významného chicagského hoteliéra Roye Hubbarta), který se používá ke stanovení sazby za pokoj a zahrnuje bilanci příjmů tak, aby bylo možno určit sazby, které jsou nezbytné k dosažení určité míry investic.
- Dále **existují cenové strategie v závislosti na správném odhadu situace na trhu**, a sice strategie tzv. sbírání smetany (krátkodobá maximalizace zisku) a tzv. prúniku na trh (masové ovládnutí trhu).
- Existují také strategie **v závislosti na ceně, poskytovaných službách a cílovém trhu**, z nichž nejúspěšnější je „více za méně“. Zbývající jsou „více za totéž“, „totéž za méně“ a „méně za mnohem méně“.
- **Cenové slevy a cenové diskriminace** - pro obor hotelnictví, ale i pro cestovní ruch obecně, je typické, že se ceny často mění a hlavně z důvodu časovosti a neskladovatelnosti služeb je přístupováno k různým typům slev a nižším cenám, než bylo původně zveřejněno. Také diskriminační tvorba cen je formou slev. Slevy se zde týkají určitých vybraných tržních segmentů, jimž jsou služby prodávány za nižší ceny. Pro hotely je typickým příkladem poskytování speciálních sazeb například korporátním klientům, vládním zaměstnancům, hostům konferencí a meetingů a jiným typům tržních segmentů. V zásadě platí, že různé ceny jsou nabízeny různým cílovým trhům na základě odlišných forem poskytovaných služeb, na základě místa, kdy například lépe situované pokoje s hezčím výhledem mohou být prodávány za

vyšší ceny a v neposlední řadě je třeba zohlednit čas, neboli sezónnost nabízeného produktu, který je neskladovatelný.

- **Propagační tvorba cen** - jedná o jednu z forem podpory prodeje, kdy si zákazník v určitém krátkodobém období může zakoupit službu za zvýhodněnou cenu. Cílem firmy je představit nový produkt či službu, přilákat nové zákazníky a dosáhnout zvýšení prodeje.
- **Tvorba cen přírůžkou** představuje zvýšení standardní přírůžky ke skutečným nebo odhadovaným nákladům v rámci stanovení konečné ceny a tím může firma dosahovat vyššího zisku. Z hlediska metod cenové tvorby se tento přístup neřadí mezi nejefektivnější přístupy, jelikož nebere v úvahu další faktory ovlivňující cenu.
- **Cenová tvorba s ohledem na psychologické jevy** - u tohoto cenového přístupu je aplikován jev cílící na vnímání a hodnoty zákazníků. Je zde kombinováno několik předchozích přístupů cenové tvorby. Základní strategií je vyloučení čísel, která jsou zaokrouhlenými nebo celými čísly jako například 100. Na základě psychologického přístupu k cenové tvorbě jsou tato čísla lehce upravena a nepatrně snížena například o desetinné místo tak, aby zákazník nabyl dojmu nižší ceny a zvýšené hodnoty nakupovaného zboží. Namísto celých sudých čísel se používají čísla lichá, která podle průzkumů podněcují k většímu prodeji. Proto firmy často stanovují ceny jako 99,9 místo rovných 100, i když rozdíl v konečné ceně je zcela nepatrný.
- **Mnohórovňový přístup** - tento přístup využívá kombinace všech výše uvedených přístupů a zajišťuje tak účinnou cenovou tvorbu. Zdůrazňuje důležitost faktorů ovlivňujících výši cen, jako je konkurence, charakteristika zákazníka, objem spotřebitelské poptávky, náklady, distribuční kanály, celkové cíle společnosti a další faktory při jejich současné konzistenci se součástmi marketingového mixu a marketingové strategie firmy.

Kotler (2004) rozlišuje také **dynamickou tvorbu ceny**, tj. způsob stanovení cen, který je velmi důležitý a užívaný v oblasti hotelového průmyslu a pohostinství. Spočívá ve využívání rozdílných cen, které jsou přizpůsobovány podle situace na trhu a podle jednotlivých zákazníků. Dynamická cena je stále více zajímavá v současné době informačních technologií, kdy provozovatelé hotelů využívají různé komunikační nástroje (internet, mobilní zařízení), aby porovnali ceny konkurenčních hotelů (nacházejících se v dané lokalitě) a jejich současnou a momentální cenovou nabídku.

Királová (2006) rozlišuje strategickou a taktickou cenovou strategii. **Strategickou cenou** je cena uváděná v nabídkách (katalozích, letácích). Ceny jsou uváděny většinou pro celý rok a svědčí o standardu hotelu, službách a jejich kvalitě, image hotelu apod. Jsou to ceny statické, tedy takové, jež zůstanou pro dané sezonní období nebo rok. Opakem jsou **ceny taktické**, které se mění každý týden, měsíc, hodinu apod. Taktické ceny jsou velmi podobné dynamickým cenám, které jsme zmínili výše. Liší se ale tím, že nemusí platit kratší dobu, ale mohou být stanoveny formou „last minute“ či „first minute“, a tedy podmíněny typem zakoupené služby, nikoli konkrétním datem.

U ubytovacích služeb můžeme konkrétně rozlišovat následující ceny (Királ'ová, 2006):

- Sezónní - bývá většinou vyšší než cena s celoročním významem.
- Fixní – celoroční.
- Garantované - pro stálé klienty.
- Víkendové - speciální ceny pro ubytování o víkendech a mimo sezonu.
- Půldenní - ceny za denní využití pokoje, který je na noc prodán jinému hostovi.
- Konferenční ceny - na základě dohody s organizátory konferenčních akcí (sleva, průměrná cena).
- Ceny za letenku - zvýhodněné ubytování pro klienty leteckých společností.
- Ceny pro rodinu - kombinované ceny se slevou pro děti, větší skupinu, které jsou nižší, než pro jednotlivce.

V následující části představí autoři vybrané subjekty z oblasti hotelnictví a jejich nabídku slev. Např. **čtyřhvězdičkový EA Hotel Juliš******, který se nachází v samém srdci Prahy, přímo na Václavském náměstí, nabízí tyto slevy:

- 10% sleva při platbě předem - Rezervujte a zaplat'te 1 noc 2 dny předem a získejte slevu 10%!
- 15% sleva při platbě předem - Rezervujte a zaplat'te 2 noci 2 dny předem a získejte slevu 15%!
- 20% sleva při platbě předem - Rezervujte a zaplat'te 3 a více nocí minimálně 2 dny předem a získejte slevu 20%!
- 10% sleva při delším pobytu - Rezervujte 2 noci a získejte slevu 10%!
- 15% sleva při delším pobytu - Rezervujte 3 a více nocí a získejte slevu 15%!
- Při objednávce pobytu na tři a více nocí, realizované přes jejich webové stránky, získáte zdarma voucher na dvouhodinovou komentovanou okružní jízdu Prahou autokarem!

Dalším hotelem, u kterého si ukážeme nabídku slev je **Clarion Congress Hotel Ostrava** - nově zrekonstruovaný čtyřhvězdičkový hotel, který nabízí největší hotelové kongresové centrum v Ostravě a na celé severní Moravě. Hotel nabízí tyto slevy:

- Zůstaňte déle a ušetřete - Zůstaňte 3 noci a více a získejte 15% slevu.
- Zaplat'te nyní a UŠETŘETE AŽ 20% - Zůstaňte 1-2 noci a získejte 10% slevu, zůstaňte 3 noci a více a získejte 20% slevu.

Posledním subjektem, který si autoři vybrali pro představení nabídky slev je **Penzion V Podzámčí – Litomyšl**, který se nachází v nově zrekonstruovaném domě v památkové zóně. Penzion nabízí tyto slevy:

- Nabízí akční slevu pro víkendové pobyty (ubytování od pátku do neděle).

- Dlouhodobé pobyty (8 nocí a více) - sleva 20% z ceny uvedené dle termínu ubytování.
- Prodloužené pobyty - Nabízí slevu 15% na prodloužené pobyty od 3 nocí.

Cenovou politiku ovlivňuje řada faktorů. Dle Királ'ové (2006), Kašíka a Havlička (2009), je můžeme rozdělit jak na externí, tak i interní faktory.

Externí faktory představují faktory, které ovlivňují cenu zvenčí. Mohou to být faktory ovlivňující jeho náklady, například změna měnového kurzu, dále konkurence vyvolávající cenovou válku, zvláště v mimosezóně, což může mít nepříznivý vliv na tvorbu zisku, hospodářská politika státu, legislativa a různé cenové regulace, celková ekonomická situace ve světě a s tím související poptávka.

Interními faktory máme na mysli především charakter a image produktu, ceny jednotlivých složek produktu, substituovatelnost produktu, typ zprostředkovatele prodeje, marketingová strategie a cíle, časové období mezi tvorbou ceny a prodejem produktu, neskladovatelnost služby, z čehož vyplývá, že zprostředkovatelé prodávající naše služby se nepodílejí na ztrátách z neprodaného produktu a v neposlední řadě jsou to také náklady. V cestovním ruchu tvoří fixní náklady více než 50 % všech nákladů, mnohdy je toto číslo ještě vyšší, to znamená, že při rozhodování o cenách musí brát hoteliéři v úvahu, že cena musí být tak vysoká, aby pokryla fixní i variabilní náklady a ještě generovala přiměřené rezervy pro nutné obnovovací investice. Fixní náklady je potřeba zaplatit i v případě neprodaných kapacit a nulového či záporného zisku.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Cenu můžeme definovat různými způsoby. Cena představuje hodnotu, jíž se zákazníci vzdávají výměnou za získání požadovaného produktu. Cenu lze zaplatit ve formě peněz, zboží, služeb nebo čehokoliv jiného, co má hodnotu pro druhou stranu. Cena je také zdrojem zisku firmy. Cena plní několik funkcí, a to funkci alokační, informační, roli obchodní a roli významného propagačního nástroje. Cenovou politikou rozumíme všechny úvahy, rozhodnutí a praktické kroky, které souvisejí se stanovením nebo změnou prodejních cen či podmínek ovlivňujících cenu služeb. Cenová politika je klíčovým faktorem pro zajištění krátkodobé a dlouhodobé ziskovosti jednotlivých subjektů hotelnictví. Jaké ceny bude subjekt hotelnictví určovat, závisí především na tom, jaké si stanoví cíle. Cíle můžeme rozdělit na cíle orientované na zisk, na prodej a status-quo orientace. Při stanovení ceny je třeba brát v úvahu jak poptávku, náklady, tak i ceny konkurence. Mezi nejpoužívanější metody tvorby cen patří např.: Konkurenční přístup, princip následování tržních vůdců, intuitivní přístup apod. Cenovou politiku ovlivňuje řada faktorů, které můžeme rozdělit na externí, i interní faktory.

5 EKONOMIKA A HOSPODÁRNOST UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Potřeby lidí jsou velmi různorodé a prakticky neomezené, zatímco zdroje podniků jsou omezené. Při výrobě, dopravě a směně všech statků a služeb je proto nezbytné maximálně hospodárně využívat všechny zdroje, tj. hospodařit. Cílem kapitoly je představit ekonomiku a hospodárnost ubytovacích zařízení.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat pojmy jako je efektivnost, hospodárnost a účelnost,
 - stručně představit a charakterizovat ekonomiku a hospodárnost ubytovacích zařízení.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

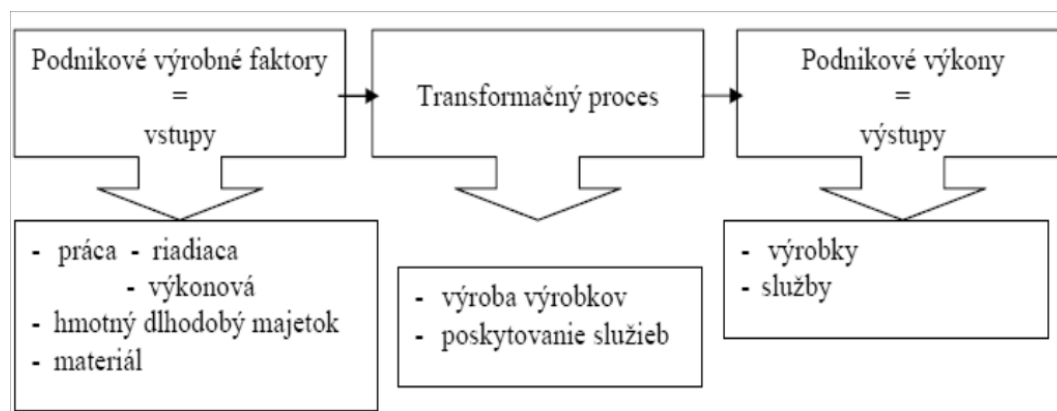
Efektivnost, hospodárnost, princip 3E, účelnost, ubytovací kapacita, nástroje kontroly, produktivita práce, ubytovací zařízení.

5.1 Efektivnost, hospodárnost a účelnost

Efektivní poskytování služeb jednotlivých podniků znamená, když produkuje takové služby, které uspokojují potřebu zákazníků na trhu a maximálně využívají všech výrobních faktorů v optimálním množství a v optimální proporcii. Základem slova efektivita je „efekt“, neboli výsledek, následek, účinek. Efektem firmy jsou považovány její služby (výrobky), tj. výstup (output) firmy. Tyto výstupy vznikají spotřebou výrobních faktorů tvořící vstup (input) firmy. Tím tedy můžeme říci, že efektivnost je vyjádřena jako poměr výstupu ke vstupu (Soudková, 2011).

Existují různé definice efektivnosti. Podle Fialové a Fialy (2011) je efektivnost v nejobecnějším pojetí vztah mezi účinkem (efektem), který poskytuje zkoumaný systém, a náklady nutnými pro jeho dosažení. Různorodost efektu sledovaného systému je příčinou rozmanitého chápání efektivnosti, od pojmání efektivnosti ve velice úzkém rámci, daném pouze spolehlivě kvantifikovanými ekonomickými veličinami, až po zavádění takových

druhů efektivnosti, které v sobě obsahují jiné než ekonomické vlivy, z velké části buď velmi obtížně či přímo vůbec nijak kvantifikovatelné. Pearce a kol. (1995) definují efektivitu jako schopnost optimálně pracovat a produkovat výsledky s co možná nejúčinnějším využitím dostupného času, peněz a vstupů. V této souvislosti je dále definován i pojem *hospodárnost*, jako takový průběh nákladů, při kterém je dosahováno požadovaných výstupů s co nejmenším vynaložením zdrojů, čehož je docíleno pomocí úspornosti a výtěžnosti.



Obrázek 9: Podnikový transformační proces

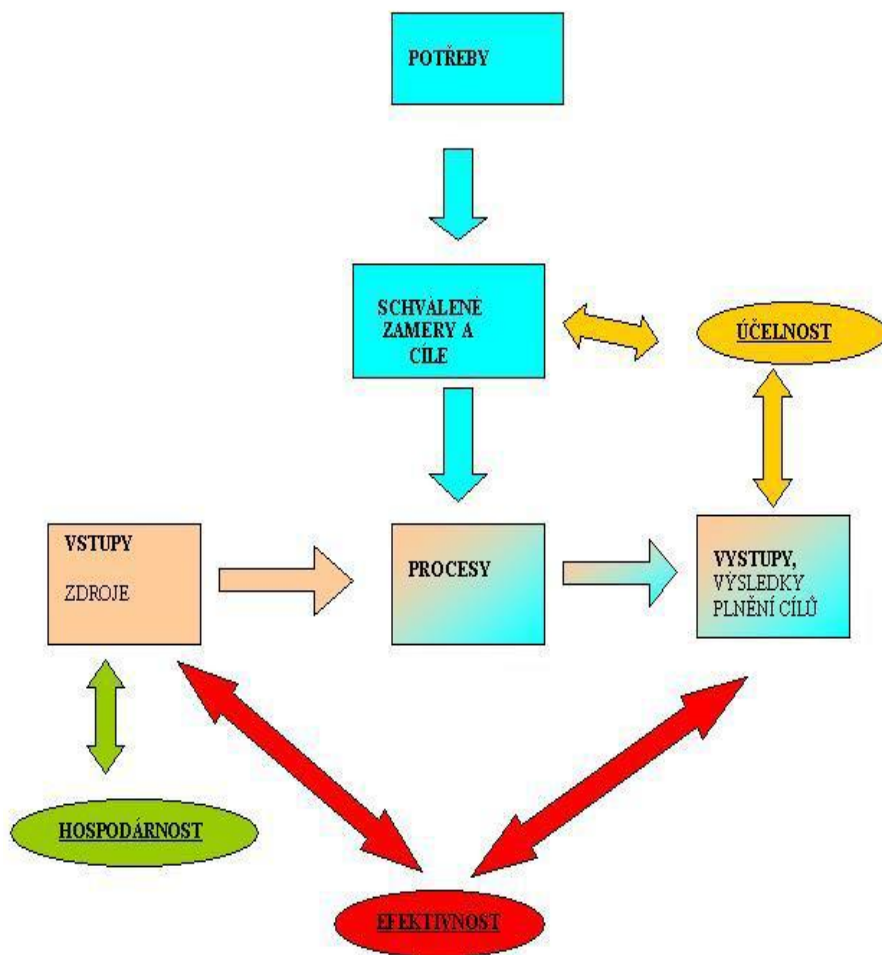
Zdroj: Ďurišová, 2006.

Transformační proces podniku je množinou podnikových činností, jejichž cílem je změna podnikových vstupů na výstupy.

Hodnota znamená poměr kvality a ceny, vyjadřuje hodnocení užítku spotřebitele. Produktivita je podíl objemu výroby a nákladů a je hlavním předmětem hodnocení podniku. **Efektivnost můžeme popsat jako stav, kdy z dostupných zdrojů získá firma maximální množství statků a maximální užitek.** Užitek je spojen s oblastí spotřeby či subjektem spotřebitele. Užitek ze strany poptávky nemůžeme vtáhnout do propočtu efektivnosti podniku, tak jako užitek ze strany nabídky.

Hospodárnost znamená dělat věci co nejefektivněji s minimálními náklady. Je to uskutečňování hospodářských procesů, kde jsou co nejnižší vstupy výrobních činitelů a získání co nejvyšších výstupů. Pojem **účelnost** znamená rozhodovat se správně, vytyčovat správně cíle firmy a vše musí odpovídat předem zadaným cílům. Každá firma nemá stejné soustavy ukazatelů, jejich interpretace musí být vždy citlivá, ale musí být kladen důraz na možná rizika, která mohou nastat (Soudková, 2011). Efektivnost, hospodárnost a účelnost **tvoří základní princip 3E** (economy, effectiveness, efficiency), který by měl být dodržován, aby firma dosáhla svých stanovených cílů.

Základní vztahy a vazby mezi efektivností, hospodárností a účelností znázorňuje následující obrázek.



Obrázek 10: Základy vztahy a vazby mezi efektivností, hospodárností a účelností

Zdroj: Soudková, 2011.

5.2 Ekonomika a hospodárnost ubytovacích zařízení

Ekonomika a finanční řízení organizace používá celou řadu pojmů, metod řízení, různé analytické techniky, finanční ukazatele a standardy, jejichž předmětem je řízení financí - finančních zdrojů v podniku (v organizaci). V praxi se používají různá pojmenování a pojmy, jako je ekonomika a finance podniku, finanční management, řízení financí nebo finanční řízení podniku. Zahrnuje komplexní řízení finančních zdrojů organizace, tedy nakládání s finančními zdroji v celém jejich životním cyklu - od získávání finančních zdrojů a kapitálu (financování a získávání finančních zdrojů na finančním trhu), rozpočtování, rozdělování a distribuci finančních zdrojů, řízení a efektivní nakládání s finančními zdroji, hospodaření s finančními zdroji, řízení finančních rizik, rozdělování zisku a další finanční operace v organizaci.

V hotelových zařízeních právě ekonomický úsek odpovídá za efektivní řízení finančních prostředků hotelu a za sumarizaci tržeb za prodej zboží a služeb, evidenci výrobních a re-

žijních nákladů, fakturaci za poskytnuté služby, bankovní styk, inventarizaci majetku, pokladní operace atd. Hlavní činností ekonomického úseku je zajištění optimální výše finančních zdrojů. Tento úsek zajišťuje zpracování účetnictví a finanční analýzy tak, aby získané údaje umožnily kontrolu stavu majetku a hospodaření. Informace mohou být účelně využity při rozhodování o budoucích investicích, obchodech a další strategii hotelu (Mičkalová, 2012).

Jednou z metod jak šetřit finanční prostředky ubytovacích zařízení a zlepšit ekonomickou stránku hospodaření je **outsourcing**. Outsourcing je v současné době velmi populární a často diskutovaná metoda zajištění vybraných služeb externí dodavatelskou společností. V případě **Housekeepingu** je tento jev poměrně častý, v podobě najímání pracovních sil na samotný úklid. Outsourcing by měl vést opět k optimalizaci nákladů a času vynakládaných na péči o ubytovací zařízení. Přináší na jedné straně jistě úsporu v mimosezóně, úsporu administrativy se zaměstnanci, možnost více se věnovat dalším činnostem, na druhou stranu vyšší nároky na řízení, komunikaci a přece jen menší kontrolu nad výkonnými pracovníky, než je tomu u kmenových zaměstnanců (MMR ČR, 2006).

Jedním z hlavních ukazatelů výkonnosti podniku je produktivita práce. Nejjednodušší vzorec pro měření **produktivity práce** je obecně určen podílem výstupů a vstupů. V praxi se tento ukazatel definuje jako účetní přidaná hodnota (tedy jako suma výkonů) na jednoho zaměstnance.

Produktivitou obecně rozumíme účinnost (efektivnost), s jakou jsou využívány výrobní faktory. Produktivita je poměrem výstupů a vstupů do výrobních i nevýrobních procesů. Vysoká produktivita snižuje náklady, a tím i ceny služeb, čímž zvyšuje konkurenční schopnost podniku. Produktivita může být (Barnová, 2009):

- **celková** – zahrnuje všechny výstupy a všechny vstupy: $\text{produktivita} = \text{výstupy} / \text{vstupy}$,
- **parciální** – produktivita určitého výrobního faktoru (např. práce, kapitálu, energie apod.)

Ve vztahu k produktivitě je nezbytné zmínit pojem kvalita, se kterým je úzce spojena. Podle teorie TQM (Total Quality Management) je kvalita definována jako soubor vlastností a charakteristik výrobku nebo služby, které vytvářejí schopnost uspokojit vyjádřené nebo implicitní potřeby uživatelů. S ohledem na současný trend orientace na zákazníka je pojem kvality vytvářen převážně požadavky hostů. Kvalita v dnešním slova smyslu neznamená něco absolutně nejlepšího, ale spíše to nejlepší, co je zákazník ochoten a schopen zaplatit. Pro poskytování kvalitních služeb je třeba, aby vedení hotelu bylo informováno o potřebách a požadavcích hostů a aby prostřednictvím poskytovaných služeb byly potřeby hostů uspokojovány na nejvyšší možné úrovni (Barnová, 2009).

Problém produktivity v hotelovém průmyslu je komplikovaný z důvodu velkého množství vstupů a výstupů. V hotelovém průmyslu je každá služba ovlivňována zákazníkem a pracovníkem poskytujícím tuto službu. Každý host má jiné očekávání. Některým

z nich se zařízený pokoj líbí, jiným nikoliv. Proto je vhodné odlišné a nestandardní zařízení pokojů. Vztahy mezi vstupy a výstupy nejsou konstantní. Ve službách jsou vstupy i výstupy ovlivněny vnitřními i vnějšími vlivy a působení především vnějších vlivů je těžko kontrolovatelné a měřitelné. **Produktivitu ovlivňuje:** kategorie a třída zařízení, lokalita, produkt zařízení, rozsah základních a doplňkových služeb, sezónnost, struktura tržeb v členění na tržby za ubytování, za jídla a nápoje a ostatní služby, obsazenost ubytovacích kapacit, frekvence návštěvnosti a průměrná délka pobytu (Kutláková, 2014).

Dalším problémem je, že ne všechny vstupy a výstupy jsou přesně měřitelné. Produktivita je daná efektivností využití zdrojů. Efektivnost můžeme rozdělit na dva druhy (Kutláková, 2014):

- **efektivnost 1** – poměr vstupů (zdrojů) ke kapacitám, např. náklady na přípravu pokojů k celkovému počtu pokojů,
- **efektivnost 2** – poměr vstupů k výstupu, např. náklady na přípravu pokojů k uskutečněným prodejům v Kč.

Hodnota v těchto dvou způsobech měření efektivity je v tom, že byla odstraněna nepřehlednost ve výkonnosti. Např. hotel by mohl mít vysoce efektivní personál housekeepingu s vysokou úrovní produktivity. Při použití standardních postupů k měření produktivity to nemusí být zcela jasné, protože náklady v oddělení housekeeping musí být porovnány s příjmy z prodeje pokojů.

Hovoříme-li o využití ubytovací pokojové kapacity, má to opět několik aspektů. V první řadě úkol maximálního využití začíná již na rezervačním a obchodním oddělení. Pokud je kapacita hotelů rozdělena do různých typů, od kterých se odvíjí cena pokoje, je nezbytně nutné, aby také obchodní oddělení a rezervace prodávaly pokoje podle těchto segmentů. V praxi se totiž často stává, že pokud již nejsou k dispozici pokoje nižší kategorie a je po nich poptávka, mívají prodejci tendenci prodávat standardní pokoje dále s tím, že host při příjezdu obdrží pokoj kategorie vyšší. Tímto dochází k tzv. „upgrade“ rezervace, kdy je sice zákazník spokojen, neboť získal pokoj vyšší kategorie za cenu standardní, ale hotel přichází o potencionální tržby. Navíc zákazník většinou při dalším pobytu již není ochoten za pokoj vyšší kategorie platit více (MMR ČR, 2006).

V den příjezdu je pak maximální využití kapacity ubytovací části úkolem recepce. Zde je opět nutné dbát na několik věcí. Hotel potvrzuje většinou nejen typ pokoje (myšleno standard, superior, Junior Suite, atp.), ale také další atributy jako výhled, kuřácký, nekuřácký atp. Všechny přislíbené atributy je nutno zkontrolovat a případně provést korekci. Dále je třeba při přidělování pokojů dbát, aby nebyl zbytečně poskytován upgrade. Pokud se již recepce dostane do situace, kdy má pokoje vyšší kategorie a nedostatek pokojů standardních, může se pokusit na poslední chvíli tyto pokoje nabídnout s malým příplatkem přijíždějícím hostům s rezervací na standardní pokoj. Velmi důležité při přidělování pokojů je také minimalizace pokojů, které jsou k dispozici pouze na jednu nebo dvě noci. Ideálně by na sebe rezervace měly navazovat. Pokud nám v rezervacích přibývá pokojů, které můžeme obsadit pouze na jednu noc, riskujeme, že nebudeme mít dostatek rezervací na jednu

noc a pokoj bude muset zůstat neobsazen. V případě, že očekáváme plnou obsazenost hotelu nebo máme zcela vyprodánu kapacitu v určitém segmentu, můžeme tak vytvořit nečekaně overbooking hotelu (MMR ČR, 2006).

Rok / Čtvrtletí	hotely a podobná ubytovací zařízení	
	ČVL	VP
2012	34,8	38,6
2013	34,8	41,3
2014	35,2	44,7
2015	36,2	43,0

Tabulka 4: Čisté využití lůžek (ČVL) a využití pokojů (VP) u vybraných ubytovacích zařízení v ČR

Zdroj: Český statistický úřad, 2016. Časové řady.

Tabulka 4 znázorňuje čisté využití lůžek a využití pokojů u vybraných ubytovacích zařízení v ČR. U hotelů a podobných ubytovacích zařízení se čisté využití lůžek oproti roku 2012 zvýšilo v roce 2015 o 1,4 % a u využití pokojů o 4,4 %.

V zájmu majitele a provozovatele objektu je potřeba nastavit takové systémy, které maximálně znemožní případné úniky tržeb z prodeje pokojů. Běžně používaný systém počítá s denní kontrolou pokojů, kdy pracovníci Housekeepingu označí všechny obsazené pokoje ve formuláři, který je pak následně kontrolován podle skutečného stavu v hotelovém informačním systému. Někdy je tato kontrola ještě podpořena tak, že například bezpečnostní služba nebo provozní vedoucí pracovník (tzv. Manager on Duty) zkontroluje namátkově několik pokojů označených v systému jako volné. Tato kontrola navíc bývá spojena s kontrolou kvality úklidu a přípravy pokoje na příjezd hostů. Případné zjištěné rozdíly se hlásí řediteli hotelu a je nutno objasnit jejich důvod.

Podle Smetany a Krátké (2009) je měření produktivity práce v ubytovacím zařízení značně komplikované z důvodů velkého množství výstupů a vstupů a činitelů, které na produktivitu práce působí. Chceme-li produktivitu práce zvyšovat, měli bychom znát činitele, které ji ovlivňují. Znalost těchto činitelů je předpokladem správného, ekonomicky zdůvodněného rozhodování o počtech a rozmístění pracovníků. Mezi základní činitele, které ovlivňují produktivitu práce oddělení housekeepingu, patří např.:

- motivace pracovníků k dosahování co nejlepších výsledků, např. formou odměňování, také kariérní růst může působit na zvyšování produktivity práce,
- frekvence hostů, která ovlivňuje výši tržeb, a tím i produktivitu práce. Pracovníci nemohou vždy počet hostů ovlivnit,

- kvalifikace, tj. způsobilost pracovníků vykonávat práce určitého stupně složitosti, přesnosti, namáhavosti jako výsledek dovedností, návyků, znalostí, zkušeností apod., vykonávání některých prací nekvalifikovanými pracovníky se projevuje horší kvalitou poskytovaných služeb,
- pracovní a provozní podmínky, které představují různý stupeň mechanizace a automatizace, tj. vybavení pracovníka technikou a pracovními pomůckami. Patří sem i velikost odbytových ploch, jejich uspořádání, řešení vnitřních komunikací apod.,
- organizace práce, která závisí na schopnostech managementu a souvisí s účelným rozmístěním pracovníků, efektivním využitím pracovní doby apod. Sebedokonalější technické zařízení a technologie nepřispěje k vyšší produktivitě a snižování nákladů bez dokonalé organizace práce,
- umístění podniku, spotřebitelské zvyklosti, sezónnost apod.

Ubytovací zařízení se mohou zaměřit také na různé způsoby využití tržních příležitosti, mezi které patří např. (Barnová, 2009):

- cenová politika (slevy v mimosezóně, při delším pobytu, sestavování paketů apod.),
- segmentace (zaměření jen na určitou část trhu – např. účastníky kongresů),
- různé formy spolupráce (s cestovními kanceláři, dopravci),
- diverzifikace (vymezení se nabídkou speciálních služeb),
- fúze (propojení se např. s provozovatelem horského střediska nebo zapojení se do řetězce hotelů),
- kooperace (sdílení – např. parkoviště, prodejních míst) apod.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Efektivnost v nejobecnějším pojetí je vztah mezi účinkem (efektem), který poskytuje zkoumaný systém, a náklady nutnými pro jeho dosažení. Efektivita je schopnost optimálně pracovat a produkovat výsledky s co možná nejúčinnějším využitím dostupného času, peněz a vstupů. Hospodárnost je definována, jako takový průběh nákladů, při kterém je dosaženo požadovaných výstupů s co nejmenším vynaložením zdrojů, čehož je docíleno pomocí úspornosti a výtěžnosti. Efektivnost můžeme popsat také jako stav, kdy z dostupných zdrojů získá firma maximální množství statků a maximální užitek. Užitek je spojen s oblastí spotřeby či subjektem spotřebitele. Pojem účelnost znamená rozhodovat se správně, vyty-

čovat správně cíle firmy a vše musí odpovídat předem zadaným cílům. Efektivnost, hospodárnost a účelnost tvoří základní princip 3E (economy, effectiveness, efficiency), který by měl být dodržován, aby firma dosáhla svých stanovených cílů.

V hotelových zařízeních ekonomický úsek odpovídá za efektivní řízení finančních prostředků hotelu a za sumarizaci tržeb za prodej zboží a služeb, evidenci výrobních a režijních nákladů, fakturaci za poskytnuté služby, bankovní styk apod. Jednou z metod, jak šetřit finanční prostředky ubytovacích zařízení a zlepšit ekonomickou stránku hospodaření, je outsourcing. Outsourcing je v současné době velmi populární a často diskutovaná metoda zajištění vybraných služeb externí dodavatelskou společností. Jedním z hlavních ukazatelů výkonnosti podniku je produktivita práce. Nejjednodušší vzorec pro měření produktivity práce je obecně určen podílem výstupů a vstupů. V praxi se tento ukazatel definuje jako účetní přidaná hodnota (tedy jako suma výkonů) na jednoho zaměstnance. Produktivitu ovlivňuje jak kategorie a třída zařízení, lokalita, produkt zařízení, tak i rozsah základních a doplňkových služeb, sezónnost apod. Měření produktivity práce v ubytovacím zařízení je značně komplikované z důvodů velkého množství výstupů a vstupů a činitelů, které na produktivitu práce působí. Chceme-li produktivitu práce zvyšovat, měli bychom znát činitele, které ji ovlivňují. Znalost těchto činitelů je předpokladem správného, ekonomicky zdůvodněného rozhodování o počtech a rozmístění pracovníků. Mezi základní činitele, které ovlivňují produktivitu práce oddělení housekeepingu, patří např.: motivace pracovníků k dosahování co nejlepších výsledků, frekvence hostů, kvalifikace, pracovní a provozní podmínky.

6 YIELD MANAGEMENT, REVENUE MANAGEMENT



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Součástí kapitoly bude jednak stručné představení pojmů Yield, Revenue Management, tak i aplikace Yield, Revenue Managementu na sféru ubytovacích služeb, kde nabízí výjimečnou možnost, jak maximalizovat příjmy v závislosti na optimálním využití všech hotelových kapacit zaměřených na generování tržeb. Yield, Revenue Management spolu s cenovou politikou nabízí své nejšířší pole působnosti pro jejich aplikaci právě ve sféře hotelových a ubytovacích služeb.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat pojmy Yield Management a Revenue Management,
 - charakterizovat vybrané nástroje, které metoda Yield Managementu využívá,
 - stručně popsat vybrané ukazatele Revenue Managementu a jejich využití v praxi.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Poptávka, cena, management, technika, nástroje, yield, revenue, ukazatele.

6.1 Yield Management

Yield Management (dále jen YM) je soubor procesů vedoucích k dosažení maximálních tržeb. YM je integrovaný, plynulý a systematický přístup k dosažení maximálních tržeb z pokojů prostřednictvím manipulace s pokojovými sazbami jako reakcí na předvídané vzorce poptávky. Jinými slovy je to práce s cenovými hladinami, kdy se podle obsazenosti hotelu, situace na trhu a tržního chování zákazníků určuje, kterou poptávku přijmout a kterou odmítnout.

Yield Management je součástí Revenue Managementu. K implementaci různých cenových hladin je potřeba neustále a dlouhodobě sledovat sezónní chování klientů pro zvyšování obsazenosti hotelu dlouhodobě dopředu. Na hotelu pak je, aby poskytl služby na takové úrovni, která povede k maximální obsazenosti za co nejvyšší ceny.

Tato technika se využívá k překonání kolísavosti, nevyrovnanosti poptávky (např. v restauracích dochází ke střídání období vrcholné poptávky – čas obědů a období slabé poptávky – mezi koncem obědů a začátkem večeří). Cílem je rovnoměrnější využití stávající kapacity.

YM může zlepšit ekonomické výsledky zvýšením obsazenosti sedadel v letadle, vlaku či autobuse, zvýšením vytiženosti pokojů v ubytovacím zařízení. Pomíjivost služeb, tzn. nemožnost skladování nevyužitých kapacit v období slabé poptávky, znamenají ztrátu potenciačního příjmu, který nelze opětovně získat. Snahou YM je tedy optimalizace využití stávající kapacity – optimalizace hospodářských výsledků s využitím detailních informací o vývoji poptávky.

Rysy, které umožňují aplikování YM v pohostinském odvětví závisí na následujících komponentech (Máčala, 2008):

- pevná kapacita (pokoje, místa, apod.),
- vysoké fixní náklady,
- nízké variabilní náklady,
- fluktuující poptávka (vzorce proměnlivé poptávky),
- k dalším komponentům můžeme zařadit schopnost předvídat budoucnost (zejména poptávku),
- inventář podléhající zkáze,
- schopnost řadit zákazníky do segmentů podle jejich měnících se potřeb, chování a ochoty platit.

Dle Indrové a Voříška (1997), Pokorné (2008) a Petrunčíkové (2015) mezi základní techniky Yield Managementu patří:

- **Minimální délka pobytu.**
- Implementace **mimosezónních slev a slev na dlouhodobé pobyty** úzce souvisí se segmentací. Obchodní a kongresová klientela se bude pohybovat v jiných cenových hladinách, než turistická klientela individuální. Jiná cenová hladina by měla být stanovena pro turistickou klientelu skupinovou. Obchodní klientela potřebuje být flexibilní, mít možnost svou rezervaci změnit. Stejně tak individuální turista. Pro cenové hladiny jednotlivých segmentů je tedy třeba stanovit restriktce a storno podmínky.
- **Overbooking (překnihování)** - Problémem, kterému čelí mnohé podniky cestovního ruchu, je existence tzv. „no-shows“ neboli nevyužitých rezervací a rovněž zrušených rezervací. Pojem „no-show“ představuje zákazníka, který si rezervoval určitou službu (sedadlo v letadle, pokoj v hotelu), ale nakonec svou rezervaci nevyužil, tedy se nedostavil k odletu či neobsadil hotelový pokoj na danou noc, ani předem rezervaci nezrušil. Storno poplatky, potřeba fixně potvrzené rezervace či zálohy představují určité možnosti, jak s tímto problémem bojovat. Obecně se jedná o techniku záměrného prodeje více jednotek kapacity (hotelových pokojů, míst v letadle), než které jsou momentálně

dostupné. Pro případ, že by náhodou přijeli všichni hosté, musí mít hotel předem stanovený postup – zpravidla jde o dohodu s jiným hotelem stejné nebo vyšší třídy. Do tohoto ubytovacího zařízení se pak klient na náklady hotelu přestěhuje. Rizikem overbookingu jsou zvýšené náklady v případě, že nedojde k nedejezdu nebo pozdnímu stornu a hotel je nucen zaplatit náklady na cestu nebo zvýšenou cenu za ubytování v jiném hotelu. Pro hotelový provoz se optimální míra překnihování nachází v bodě, kde se očekávané náklady překnihování dalšího pokoje určeného k prodeji rovnají hodnotě očekávaného mezního příjmu plynoucího z prodeje dalšího pokoje. Dokud hodnota očekávaného mezního příjmu dosahuje vyšších hodnot než očekávané mezní náklady překnihování, vyplatí se realizovat prodej dalšího pokoje minimálně za hodnotu očekávaného mezního příjmu.

- **Segmentace klientů** – Prvním krokem, který by měl podnik při uplatnění Yield Managementu učinit, je identifikace rozmanitých tržních segmentů, tedy blíže specifikovat skupiny zákazníků s určitými společnými charakteristickými rysy poptávky po dané službě. Definované segmenty jsou poté stěžejní při tvorbě základní struktury pro implementaci cenové diferenciaci neboli stanovení rozdílných cen různým zákaznickým segmentům, např. pultová cena, corporate – firemní klientela, MICE – kongresová klientela, klienti cestovních kanceláří a agentur, individuální turistika, skupinová turistika, zaměstnanci aerolinií a cestovních kanceláří. Řada hotelů staví klientelu přes internetové rezervační systémy nebo webové stránky jako samostatný segment. Vzhledem k tomu, že si přes rezervační systémy dělá rezervaci i korporátní klientela, pak je zejména v malých hotelech a penzionech tento segment zbytečný, protože by do něj spadalo prakticky vše. Úspěch YM závisí na schopnosti prodat kapacitu hotelu tomu segmentu, který má nejvyšší průměrnou cenu. Cílem je prodat pokoj za co nejlepší cenu, v daném okamžiku tomu správnému klientovi. Segmentací se mapuje chování zákazníků a podle toho se určují ceny pro maximalizaci tržeb.

6.2 Revenue Management

Vznik Revenue Managementu (dále jen RM) se datuje rokem 1985, kdy letecká společnost American Airlines poprvé použila novou cenovou politiku, která byla reakcí na vznik nízkonákladové letecké společnosti PeopleExpress, která nasadila příliš nízké ceny a tím ohrozila ostatní tradiční letecké dopravce. RM pomohl letecké společnosti American Airlines obsadit aspoň minimální počet sedadel v letadlech, aniž by je musela prodávat se slevou.

Dle Zamboriové (2009) RM využívá základní principy vztahu mezi poptávkou a nabídkou a napomáhá zabezpečit vyšší příjmy. RM je ideální metoda aplikovaná v praxi pro hotelový průmysl. Pokud existuje v hotelu např. 50 pokojů (fixní počet) a pokud se v daný den pokoje neprodají, tak hotel přichází o zisk. Fixní náklady jsou vysoké ve srovnání s variabilními, a čím nižší je podíl variabilních nákladů, tím vyšší zisky je hotel schopen vytvořit, pokud správně aplikuje metodu RM. Hosté jsou ochotni zaplatit více za pokoj s výhledem, terasou, větší, či netradičně zařízený pokoj. Hosté si většinou rezervují pokoj

v předstihu, zatímco byznys klientela je často nucena shánět si ubytování v poslední chvíli a je ochotna zaplatit více. To znamená, že s klesající nabídkou a stoupajícím poptávkou vzniká pro hotel možnost zvyšovat ceny.

Od 90. let je problematika RM věnována značná pozornost, což dokládá velký počet publikací zejména německé, britské a americké literatury. I když historie RM není dlouhá, tak se v prostředí hotelového průmyslu etabloval a stal se neoddelitelnou součástí řízení hotelového provozu.

V odborné literatuře existuje celá řada definic RM charakterizovaných také zvláště pro různá odvětví služeb. Pro oblast hotelového průmyslu **můžeme RM definovat jako disciplínu, která řeší, jak prodat optimálním způsobem co největší množství pokojů tomu nejvýhodnějšímu zákazníkovi v nejlepší časové okamžiku za tu nejlepší cenu.** Dalšími autory, kteří se věnují RM, jsou např.:

- Vaculka, Startl a Pešek (2008) představují RM jako proces řízení za účelem maximalizace tržeb z prodeje zboží (služeb), které jsou neskladovatelné, prostřednictvím efektivní kontroly cen a celkové kapacity.
- Holden a Fenel (2013) definují RM jako strategický přístup pro optimalizaci využití kapacity a ceny, založený na predikci spotřebitelova chování s cílem maximalizovat příjmy a zisk.
- Podle Křížka a Neufuse (2014) je RM specifickou součástí řízení hotelu zabývající se analýzou a plánováním obchodní strategie hotelů, především otázkami obsazenosti a cenovou politikou. Analyzuje rezervační zdroje a kanály, kterými hotel rezervace, resp. klienty získává, sleduje obsazenost hotelu, průměrnou cenu za ubytování, celkové výnosy z ubytovacích služeb a v neposlední řadě také plánuje vlastní cenovou politiku, preferované cesty prodeje, odhaduje silné a slabé stránky hotelu apod.
- Další definici nabízí Rouse, Maguire a Harrison (2011), kteří charakterizují RM jako všeobecný přístup k řízení tržeb, nákladů a investic podniků (hotelů).

Základní definice RM znamená prodat správný pokoj, správnému zákazníkovi ve správném čase za správnou cenu na správnou dobu pobytu. I přes celou řadu různých definic domácích i zahraničních autorů, můžeme najít v těchto vymezeních základní společné znaky RM:

- Jedná se o aktivní, strategický proces, požadující rozsáhlé, taktické a do hloubky zkoumající rozhodnutí ze strany revenue manažerů.
- Vyžaduje zaměření na zákazníka a předpověď jeho poptávky, na základě čehož je stanovena strategická cena.
- Má za následek efektivní řízení kapacity za účelem maximalizace potenciálního příjmu.
- Jeho primárním cílem je zvýšit celkový příjem.

6.3 Yield Management, Revenue management a jejich uplatnění v praxi

V současné době moderních technologií je téměř nemyslitelné fungování hotelu bez využití alespoň základního počítačového systému, který nejen ulehčuje, ale především zrychluje a zpřesňuje práci hotelových zaměstnanců. Když se navíc hotel rozhodne aplikovat Yield Management, je určitá podpora ze strany informačních technologií nezbytná (Pokorná, 2008).

Dle Pokorné (2008) v zásadě existují dvě možné varianty v oblasti IT, které umožní či pomohou revenue manažerovi vykonávat náplň jeho práce. Jednou z nich je využívání pouze tzv. **PMS neboli property management systému**, nepostradatelného v mnoha hotelových provozech, který je spíše pomocným nástrojem pro revenue manažera a poskytuje mu zejména potřebné informace k následnému rozhodování o cenové optimalizaci a dalších problémech. Druhou variantu představují tzv. **revenue management systémy (RMS)**. Již z názvu vyplývá, že se jedná o počítačové systémy speciálně vytvořené pro aplikaci Revenue (Yield) Managementu. Tyto nástroje se zaměřují především na cenovou optimalizaci a většinou manažerovi přímo poskytují návody jak YM v daném hotelu uplatňovat (tzn. jaké ceny stanovit pro daný den či segment zákazníků, kolik procent celkové kapacity hotelu je možné překnihovat a další). Tyto dvě alternativy lze označit jako základní IT nástroje Yield Managementu. Mezi další potřebné technologie obecně pro hotel a speciálně pro Yield Management patří hojně rozvinuté **centrální rezervační systémy (CRS)**. Ať už v napojení na lokální rezervační portály či globální distribuční systémy představují CRS důležité distribuční kanály, odkud plyne hotelu mnoho zákazníků.

Hoteliéři se snaží pomocí ukazatelů Revenue Managementu dosáhnout zisku za pomoci správně nastavených cen, musí však přihlížet k celé řadě faktorů, které rozhodují o koupi. V následující části autoři představí vybrané ukazatele Revenue Managementu, které pomáhají hoteliérům se správně rozhodnout.

Jedním z významných ukazatelů RM je **ukazatel Obsazenosti (OCC-occupancy percentage)**, který hoteliéry informuje o vytíženosti lůžek nebo hotelových pokojů, vzhledem k celkové kapacitě. Tento ukazatel můžeme spočítat za různě dlouhé období, tj. od roku až po 1 den.

Dalším ukazatelem, který se často využívá v hotelovém průmyslu, je ukazatel **Příjmu za disponibilní pokoj - REVPAR**, který ukazuje cenu za disponibilní pokoj. Je to mezinárodně uznávaný ukazatel, který se sleduje v delším časovém období a můžeme ho porovnat se stejným obdobím v minulosti (např. REVPAR za neděli nebo velikonoční svátky) a můžeme ho vypočítat buď:

A) Jako součin průměrné denní ceny pokoje (ADR) a využití pokojové kapacity v procentech.

REVPAR = Průměrná cena přenocování (ADR) x průměrná obsazenost v % (Occupancy %)

nebo

B) Jako podíl celkových tržeb za ubytování za určité období a celkového počtu disponibilních pokojů za stejné období.

REVPAR = Tržby za ubytování (za určité období) / počet disponibilních pokojů na prodej (za stejné období)

Zjednodušený příklad využití ukáže REVPAR:

Hotel má 40 pokojů. 1. 10. pokoj prodával za 800,- a měl obsazených pokojů 20.

$REVPAR = 16000 / 40 = 400$. Tudíž na jeden pokoj hotel vydělal 400,-.

28. 10. byl svátek, hotel tedy prodával pokoj za 1600,-. Hostů bohužel přijelo méně a obsadili pouze 15 pokojů.

$REVPAR = 24\ 000 / 40 = 600$. V tomto případě hotel vydělal na jeden pokoj 600,-.

Zde je vidět výsledek, že i když přijelo méně hostů, protože jsme zvedli ceny, na pokoj jsme vydělali více než v předchozím příkladu. Názorně je vidět, že nejdůležitější rozhodnutí hoteliérů spočívá hlavně ve správně stanovené ceně za jednotlivé pokoje.

Pokud by bylo 28.10. obsazeno pouze 10 pokojů při stejné ceně 1600,-.

$REVPAR = 16\ 000 / 40 = 400$.

Zde je vidět zajímavý výsledek. I když přijelo méně hostů, protože jsme zvedli ceny, stále jsme na jeden pokoj vydělali úplně stejně.

Ukazatel REVPAR ovlivňuje jednak trh, poptávka, počasí a řada dalších faktorů. V hotelnictví můžeme použít také ukazatel Index vytvořeného zisku - **RGI (Revenue Generated Index)**:

Tento ukazatel porovnává hotelový REVPAR s celým odvětvím a tudíž mu dává nástin o tom, zda je či není hotel úspěšný.

RGI = Hotel REVPAR / market REVPAR

Dalším ukazatelem, který se často v hotelovém průmyslu používá, je ukazatel Průměrné dosažené ceny za pokoj – **ADR (Available daily room)**. Tento ukazatel hoteliéry informuje o tom, jaká je průměrná cena za prodaný pokoj za určitý časový úsek (den, týden, měsíc...)

Pokoje poskytnuté zdarma jsou z počtu pokojů vyloučeny, protože se k nim nevztahuje tržba. Pro tento ukazatel je běžné, že se jeho hodnota postupně meziročně zvyšuje, a tak přináší hoteliérům více příjmů. Nicméně ADR sám o sobě nestačí k měření výkonnosti hotelu. Ideální je kombinace ADR, obsazení a REVPAR, aby se dal vytvořit správný úsudek o efektivitě hotelu.

Výpočet – Celkové tržby za pokoje / počet prodaných pokojů

Mezi další vybrané ukazatele RM využívané v hotelovém průmyslu patří např. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011):

- GOPPAR (Gross Operating Profit per Available Rooms) - hrubý provozní zisk za disponibilní pokoj,
- MPI (Market Penetration Index) – průnik na trhu, tržní podíl odvislý od počtu prodaných pokojů,
- NREVPAR (Net Room Revenue per Available Rooms) - netto cena za disponibilní pokoj,
- TREVPAR (Total Revenue per available Room) - celkové příjmy za disponibilní pokoj,
- TREVPEC (Total Revenue per Client) - celkové příjmy za klienta,
- REVPAM (Conference and Banqueting Revenue per available Square Meters) - cena za metr čtvereční konferenčního a banquetového prostoru,
- REVPASH (Food & Beverage Revenue per available seats and hour) - cena za hodinu a místo v gastronomickém provozu,
- CPNC (Cost Per New Customer) - náklady na nového zákazníka,
- YDT - (Year to Date) - porovnání v různých letech pro výše uvedená data.

Shrnutí nejdůležitějších ukazatelů RM lze do následující tabulky, která je rozdělena na jednotlivé ukazatele, popis a jejich výpočet.

Ukazatel	Popis I.	Popis II.	Specifikace/Výpočet
REV	Revenue	Celková tržba docílená prodejem pokojů	Počet prodaných pokojů x průměrná cena
OCC	Occupancy – Total occupied rooms (including complimentary)	Obsazenost	Celkový počet obsazených pokojů / celkový počet disponibilních pokojů
ADR	Average Daily rate – revenue per occupied room	Průměrná cena	Celková tržba / počet prodaných pokojů (nezahrnuje DPH, snídaně či jiné elementy package)
RevPAR	Revenue per Available room	Tržba za ubytování na disponibilní pokoj	Celková tržba / počet všech disponibilních pokojů (nezahrnuje DPH, snídaně či jiné elementy package)
SpendPAR	Total Spend per Available room	Tržba celková na disponibilní pokoj	Celková tržba / počet všech disponibilních pokojů (nezahrnuje DPH, snídaně či jiné elementy package)

MPI	Market Penetration Index	Průnik na trhu=tržní podíl odvislý od množství prodaných pokojů	Průměrná % obsazenost / průměrná % obsazenost celého konkurenčního setu
ARI	Average Rate Index	Průnik na trhu v ukazateli „Průměrná cena“ tržní podíl odvislý od výše průměrné ceny	Průměrná cena / průměrná cena docílená za celý konkurenční set
RGI	Revenue Generation Index	Průnik na trhu v ukazateli „RevPAR“ tržní podíl odvislý od výše tohoto ukazatele vůči výsledku konkurenčního setu	RevPAR / průměrný RevPAR docílený v rámci celého konkurenčního setu

Tabulka 5: Vybrané klíčové ukazatele Revenue Managementu

Zdroj: Máčala, 2008.

Dle Fraisse (2014) je sektor ubytovacích služeb úzce propojený s rozvojem ekonomiky turismu, jeho podíl na ekonomickém růstu jednotlivých zemí je významný. Hotelový průmysl je velice diferencovaný a konkurenceschopný trh. Hotelový průmysl se podle OECD dělí na tři skupiny. První skupinu tvoří hotely, které se orientují na různé segmenty trhu, a to na klientelu, která je nenáročná, spokojí se s levnějším typem ubytování, až po klientelu zaměřující se na luxusní hotely. Druhou skupinu tvoří hotely zaměřující se na různé typy zákazníků, od business třídy, účastníků dovolené, až po účastníky konferencí. Třetí skupinu tvoří diferencovaná nabídka hotelových pokojů od jednolůžkových až po apartmány. Rostoucí konkurence v sektoru ubytovacích služeb vedla k zavedení agresivnějších cenových politik, strategií a k zavedení elektronických prodejních kanálů, mezi které patří např. Booking.com, Hotel.com, Trivago.com.

Využití cenové politiky vedlo k zavedení různých cenových strategií. Podle OECD jsou hlavní principy pro tvorbu cen následující:

- **Required Rate of Return** zahrnuje cenovou sazbu pokoje, která dostatečně pokrývá náklady a nechává prostor pro určitý výnos.
- **Relative Room Size** zahrnuje cenu pokoje za metr čtvereční za pokoj/noc a k tomu požadovaný výnos a již dříve zmíněný ukazatel REVPAR, který obsahuje optimální rovnováhu mezi vysokou obsazeností a optimální cenou.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Yield Management je součástí Revenue Managementu. Yield Management je soubor procesů vedoucích k dosažení maximálních tržeb. YM je integrovaný, plynulý a systematický přístup k dosažení maximálních tržeb z pokojů prostřednictvím manipulace s pokojovými sazbami jako reakcí na předvídané vzorce poptávky. Jinými slovy je to práce s cenovými hladinami, kdy se podle obsazenosti hotelu, situace na trhu a tržního chování zákazníků určuje, kterou poptávku přijmout a kterou odmítnout.

Neexistuje jednotná definice Revenue Managementu, ale zjednodušeně můžeme říci, že se jedná o schopnost prodat správný pokoj ve správnou chvíli, za správnou cenu a správnému člověku. Existuje celá řada ukazatelů, které jsou v RM využívány. Hoteliéři využívají různé prodejní strategie, aby došlo k navýšení tržeb a zisku jednak hotelu, tak případně kongresových prostor a také restaurace. Jedním z významných ukazatelů RM je ukazatel Obsazenosti (OCC-occupancy percentage), který hoteliéry informuje o vytíženosti lůžek nebo hotelových pokojů, vzhledem k celkové kapacitě. Tento ukazatele můžeme spočítat za různě dlouhé časové období. Dalším ukazatelem, který se často využívá v hotelovém průmyslu je ukazatel Příjmu za disponibilní pokoj (REVPAR). Existují i další ukazatele využívané v hotelovém průmyslu, jedná se např. o MPI (Market Penetration Index) – průnik na trhu, tržní podíl odvislý od počtu prodaných pokojů, GOPPAR (Gross Operating Profit per Available Rooms) - hrubý provozní zisk za disponibilní pokoj nebo NREVPAR (Net Room Revenue per Available Rooms) - netto cena za disponibilní pokoj apod.

7 NÁKLADY, VÝNOSY A ZISK HOTELU

NÁHLED KAPITOLY



Je samozřejmostí, že kvalitní servis, dobrá kuchyně a péče o hosty ještě nezaručuje úspěšné provozování hotelu, restaurace, či jiného gastronomického provozu. Podnikatel musí rozumět také hospodaření svého podniku. Proto cílem kapitoly je podrobněji představit význam a členění nákladů a výnosů hotelu, které slouží jako podklad pro správné stanovení ceny. Součástí kapitoly bude také zjišťování a rozdělování hospodářského výsledku hotelu.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat náklady, výnosy a zisk, resp. hospodářský výsledek,
- vysvětlit význam a členění nákladů, výnosů,
- charakterizovat hospodářských výsledek a jeho použití v hotelu.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Náklady, účel, druhy, výnosy, řízení, finanční prostředky, hospodářský výsledek, zisk, ztráta, čas, riziko, bod zvratu, hotel.

7.1 Význam a členění nákladů a výnosů hotelu

Nejen pro hotely je důležité efektivní řízení finančních prostředků a sumarizace finančně vyjádřených provozních událostí, které se staly v uplynulém období, a na ně navazujících úkonů. Náklady a výnosy jsou hybnou silou každého podnikatelského subjektu a informují o jeho úspěšnosti.

Např. finanční řízení v hotelu má na starosti ekonomický úsek, který zajišťuje zpracování účetnictví a finanční analýzy tak, aby údaje získané z ekonomického úseku umožnily kontrolu stavu majetku a hospodaření. Cílem finančního oddělení je zajistit „finanční zdraví“ hotelu. Finanční řízení zahrnuje veškeré finanční operace, které umožňují výhodné získávání finančních prostředků a jejich účelné hospodaření a investování. Finanční řízení zásadně ovlivňují dva faktory, a to **čas a riziko**. Při plánování i samotném rozhodování je

nutno brát v úvahu, že hodnota peněz se neustále mění. Faktor rizika, tj. míra nejistoty, se promítá do všech oblastí rozhodování (Křížek a Neufus, 2014).

Pro hotel je důležité znát výši **nákladů**. Správně stanovené náklady a jejich rozčlenění je také důležité pro správné stanovení ceny služeb. Existuje mnoho způsobů jak tyto náklady rozčlenit. Musíme si však uvědomit, že členění jakýchkoliv nákladů musí být vyvoláno účelovou spotřebou (má to vztah k řešení určitých otázek a rozhodnutí). Z hlediska managementu je možné náklady rozdělit na ty, které mají význam pro řízení a na ty, které jsou důležité pro budoucí rozhodování (Král a kol., 2006).

Schopnost hotelu správně řídit a ovlivňovat příčiny vzniku nákladů stojí na znalosti jejich struktury a příčin vzniku. Členění, respektive klasifikace nákladů podle různých kritérií je tedy základním předpokladem pro aplikaci dalších nástrojů manažerského účetnictví, finančního řízení apod.

Podle Krále a kol. (2006), Popeska a Papadaki (2006) a Vaňkové (2011) mezi základní dělení nákladů patří:

Druhovému členění nákladů - jsou informačním podkladem při zjištění proporce, stability a rovnováhy. Tyto tři pojmy se týkají vztahu mezi zdroji podniku a jeho vnějším okolím. V rámci této klasifikace členíme náklady podle druhu spotřebovaného externího vstupu, který vstupuje do podnikového transformačního procesu. Jedná se o rozdělení nákladů, které odpovídá finančnímu pojetí nákladů. Existuje několik elementárních nákladových druhů, které nalezneme téměř v každém podniku. Mezi nákladové druhy tedy patří:

- spotřeba materiálu, energie a externích služeb,
- osobní náklady (mzdy, sociální náklady...),
- odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku,
- spotřeba použití externích prací a služeb,
- finanční náklady.

Účelové členění nákladů - každý podnik se snaží o hlídání svých nákladů a o jejich hospodárnost. Cílem je zjistit zda podnik nepřesahuje dané množství. Účelové náklady rozdělujeme na:

- **Náklady technologie a náklady na obsluhu a řízení:**
 - *Náklady technologické* – jsou náklady, které jsou bezprostředně vyvolány nějakou technologií nebo s ní nějakým způsobem účelově souvisí (náklad na spotřebu materiálu určitého množství a kvality nebo i náklady, kterými jsou odpisy zařízení sloužícího k výrobě v rámci určité výrobní technologie).
 - *Náklady na obsluhu a řízení* - mzdy manažerů, účetních, personalistů, náklady na výpočetní techniku pro administrativní pracovníky, náklady na informační systém podniku.
- **Z hlediska řízení hospodárnosti:**

- *Náklady jednicové* - jednicové náklady jsou pojem, který označuje náklad, který je možné bezprostředně vztáhnout k určitému výkonu či konkrétní operaci. Jednicové náklady tvoří: Výrobní materiál, mzdové výrobní náklady, případně další náklady - např. náklady na licence, patenty, speciální balení, mimořádné náklady na expedici, mimořádné náklady na uvedení výrobku do provozu, školení apod. V podniku se využívají jednicové náklady při stanovení kalkulací nákladů, při kontrole hospodárnosti vynaložených nákladů.
- *Náklady režijní* – zahrnují náklady na obsluhu zařízení a tu část technologických nákladů, které nesouvisí s jednotkou výkonu, ale s technologickým procesem jako celkem (odpisy strojů, mzdy údržbářů, náklady na výpočetní techniku pro administrativní pracovníky apod.)
- **Účelové třídění nákladů** splňuje požadavek na účinnou kontrolu vynaložených nákladů a zjištění, zda jsou překračovány nebo dochází v podniku k jejich úsporám. V tomto případě jsou náklady členěny podle účelu, za jakým byly vynaloženy, a to dle vnitropodnikových útvarů a jednotlivých výkonů:
 - *podle místa vzniku a odpovědnosti*, tj. podle vnitropodnikových útvarů (středisek). Vnitropodnikové útvary jsou vymezené součástí podniku, které v návaznosti na míru své ekonomické samostatnosti evidují náklady, za jejichž úroveň jsou zodpovědné, nebo i výnosy a tím i zisk.
 - *podle výkonů*, tj. kalkulační třídění nákladů. Toto členění nám říká na jaké výrobky nebo služby byly náklady vynaloženy.
- S účelovým členěním nákladů souvisí také **kalkulační třídění nákladů**. Podle příčinných vazeb k druhově, objemově a jakostně specifikovanému výrobku či službě lze rozlišovat náklady:
 - *přímé (jednicové)*, které lze bezprostředně přiřadit jednotlivým výkonům, např. spotřeba materiálu, který se stává trvalou součástí výrobků nebo přispívá k vytvoření jejich podstatných vlastností, odpisy technického zařízení a jiných složek dlouhodobého majetku využívaného pouze při jejich výrobě, ale také mzdové náklady výrobních dělníků, tj. základní mzdy (úkolové, časové apod.) spolu s příplatky ke mzdám, prémie, odměnami souvisejícími přímo s výkony aj. Součástí jejich stanovení je i určení norem naturální spotřeby jednotlivých vstupů (materiálu, energie, práce), které po ocenění určují úroveň nákladů na dílčí části technologického procesu.
 - *nepřímé*, společně vynaložené na více druhů nebo na všechny výkony a na zajištění chodu celého podniku. Jejich přímé sledování dle jednotlivých výkonů není možné, případně by jejich určování bylo administrativně náročné a nevhodné. Mohou být vykazovány jako:
 - *režijní náklady*,
 - *náklady pomocných činností*.
- **Při sledování závislosti nákladů na změnách objemu výkonů (při daných cenách vstupů) lze rozlišit:**
 - *fixní náklady*, které jsou na změnách objemu výroby nezávislé, po určité období se při neměnnosti technologie a dalších podmínek nemění. Takový

charakter má část režijních nákladů, odpisy dlouhodobého majetku, nájemné, leasingové splátky, daně majetkové, úroky z půjček i tarifní mzdy výrobních a správních manažerů aj.

- **Z hlediska míry využití výrobní kapacity:**
 - *Volné* – jedná se o náklady, které nejsou plně využity při určité výrobní kapacitě daným objemem činností. Jejich existence nemusí znamenat pro podnik nehospodárnost. Pomáhají odkrýt zdroje pro zvýšení efektivity a odkrýt rezervy.
 - *Využité* – jsou pravým opakem volných FN. Jsou plně využity při dané výrobní kapacitě.
- **Z hlediska stálosti:**
 - *Neměnné* – náklady se nemění v období, které sledujeme.
 - *Měnicí se skokem* – jedná se o dodatečné vklady ekonomických zdrojů (koupě nových zařízení, stavba haly) způsobující, že se fixní náklady zvednou jednorázově. Skokově se změní.
 - *Smíšené fixní náklady* – tvoří specifickou skupinu těchto nákladů. Nerozlišujeme zde, zda se jedná o fixní nebo variabilní náklady. Mívají charakter lineárního a nelineárního průběhu.
- *variabilní náklady*, jejichž výše se mění v závislosti na objemu výroby. Mohou nabývat charakteru:
 - proporcionálních nákladů (lineárně závislých) v případě, že se vyvíjejí úměrně objemu výkonů, např. spotřeba základního materiálu a další jednicové náklady,
 - podproporcionálních nákladů (degresivně závislých), které v absolutní výši rostou pomaleji než objem jimi dosahovaných výkonů; příkladem jsou náklady na údržbu a opravu strojního zařízení, spotřeba elektrické energie zahrnující tzv. paušál a hodinovou spotřební sazbu, a další,
 - nadproporcionálních nákladů (s progresivní závislostí), které v absolutním vyjádření rostou rychleji než objem výkonů. Jejich výskyt je méně častý, příkladem může být růst mzdových nákladů v případě zajišťování vyššího objemu výkonů prací přesčas nebo zvyšující se spotřeba pohonných hmot při zvýšení rychlosti a zkrácení doby dopravního výkonu.

Podle Křížka a Neufuse (2014) momentálním obrazem relace mezi náklady, tržbou a ziskem je tvz. **Break-even analýza**. **Break-even bod (bod zvratu - práh zisku)** někdy nazýván *také jako kritický bod rentability, bod krytí nákladů, bod zisku či dokonce mrtvý bod*, má pro firmu velký význam. Vedení firmy ho používá jako výchozí bod pro řadu rozhodnutí. Pod bodem zvratu rozumíme objem tržeb, při kterém jsou pokryty fixní i variabilní náklady. Když se dosáhne bodu zvratu, vzniká zisk. Analýza bodu zvratu pro vedení firmy není důležitá pouze pro oblast stanovování objemu výkonu a s nimi souvisejícími

náklady, ale také pro uvědomění si vztahů mezi náklady a ziskem. Efekt provozní páky odráží vztah podílu variabilních a fixních nákladů ve vztahu k objemu výroby a vytvářeného zisku.

V následující části budou představeny konkrétní fixní a variabilní náklady, které hotely musí brát na zřetel. Fixní náklady na pokoj jsou náklady, které nezávisí na jednotlivých návštěvách, ale jsou stejné (nemění se). Mezi fixní náklady řadíme u vybraných hotelů následující položky (Vaňková, 2011):

- **Pokojová část** – jedno lůžko, šatníková skříň, jedna sedací možnost na jedno lůžko, jedna sedací souprava, stůl, psací stůl nebo deska, malé nebo velké kadeřnické stoly, uzamykatelná skříň, rozhlas, televizor, DVD-rekordér, klimatizace a příslušenství, minibar, topné těleso, velké odkládací plochy na kufry, trezory na pokojích. V případě apartmánů a suite lednice a malé kuchyňské linky.
- **Koupelnová část** – vana, sprcha, pro dvojlůžkový pokoj dvě umývadla, WC toaleta, koupelnové vyhřívací těleso, hygienické skříňky, osobní váhy, kompletní mramorová umývadla tvořící celek.
- **Marže** – řadíme sem: hotelovou hospodyně, pokojské (uklízí každý den nebo na přání hosta), recepční (přítomna na recepci 24 hodin denně), vrátný, nosič zavazadel, výtahář a manažeři. Dále marže pro kuchaře vařící stravování pro ubytované hosty. Tato ubytovací kategorie by měla být skrze personál nejkomfortnější, protože se o hotelové hosty stará 24 hodin denně.
- **Odpisy dlouhodobého majetku** – dlouhodobý majetek vyjmenovaný v předešlých odrážkách, odpisy budovy, přilehlých parkovišť, bazénu. Řípadě, že nejsou součástí wellness centra nebo posilovny.
- **Renovace hotelových pokojů** – renovace vybavení se projeví ve fixních nákladech ve formě odpisů.

Dále hotely musí **sledovat také výši variabilních nákladů**, což jsou takové náklady, které závisí na jakémkoliv změně v hotelovém pokoji. Mění se s každým novým hostem, protože každý je jinak náročný a požaduje něco jiného. Do variabilních nákladů se započítávají i náklady, které se účetní jednotka rozhodne dát ihned do spotřeby.

- **Pokojová část** – koš na odpadky, osvětlení pokoje, noční lampička, malá zásuvka, stoleček na kufř, hotelová dokumentace, psací potřeba, dopisní papír, lžice na obuv, kartáč na oděv, hadřík nebo kartáč na obuv, 1 nápojové sklo a otvírač korunkových uzávěrů, ramínka na šaty, garnýže, tapety, obrazy, koberec, povlak na polštáře a přikrývku, matrace, prostěradlo, přehled únikových cest.
- **Koupelnová část** – froté ručník a froté osuška na jednoho hosta, zrcadlo nad umývadlem, osvětlení nad umývadlem, odkládací polička, velké zrcadlo, předložka před umývadlem nebo před sprchou popřípadě vanou, kryt odpadkový koš, pohárek na 1 hosta, hygienický sáček, 1 mýdlo na hosta.

Vedle sledování nákladů je důležité sledovat také výnosy hotelu. **Výnosy** představují zvýšení ekonomického prospěchu během účetního období, které se projevilo zvýšením aktiv nebo snížením závazků a vedlo ke zvýšení vlastního kapitálu jiným způsobem, než vklady vlastníků do vlastního kapitálu. **Výnosy** vznikají zejména z prodeje vlastních výrobků a služeb, z prodeje zboží, z úroků a dividend, či z autorských honorářů. Uznání výnosů ovlivňuje výši zjištěného zisku (ztráty). Je potřeba přiřadit k dosaženým výnosům jim odpovídající náklady. Ty mají být vykázány v tom účetním období, v němž byly uznány s nimi související výnosy. **Výnosy můžeme dělit na:**

- **provozní výnosy** – jsou výnosy získané z provozní, resp. provozně-hospodářské činnosti podniku; Provozní, provozně-hospodářskou činností podniku je ta činnost, pro kterou byl podnik založen:
 - u výrobního podniku je to výroba a prodej výrobků včetně poskytování výrobních služeb,
 - u dopravního podniku je to přeprava zboží nebo osob,
 - u obchodního podniku je to prodej zboží včetně poskytování různých služeb apod.
 - u hotelu je to poskytování ubytovacích, stravovacích a dalších služeb.
- **finanční výnosy** – vznikají z finančních operací;
 - tržby z prodeje cenných papírů a podílů (prodej cenných papírů dlouhodobého i krátkodobého charakteru),
 - výnosy z dlouhodobého i krátkodobého finančního majetku (dividendy, podíly na zisku apod.),
 - výnosové úroky (přijaté úroky),
 - výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů,
 - ostatní finanční výnosy,
 - převod finančních výnosů.
- **mimořádné výnosy** – vznikají z neobvyklých operací vzhledem k běžné činnosti (tj. provozní a finanční) podniku, popř. i z mimořádných událostí nahodile se vyskytující;
 - náhrady za manka a škody (od fyzických i právnických osob);
 - přebytky majetku;
 - výnosy ze změny metody (např. ze změny ve způsobu ocenění majetku); a jiné obdobné výnosy.

Provozní a finanční výnosy tvoří běžné výnosy.

Mezi konkrétní výnosy hotelu můžeme zařadit např. výnosy z pobytových balíčků, výnosy z akcí konaných pro veřejnost, výnosy ze zvýšení návštěvnosti restaurace, ostatní výnosy apod. Výnosy hotelů bude ovlivňovat např.:

- sezónnost,
- poptávka,
- druh klientely,

- tradice a kvalita poskytovaných služeb,
- umístění hotelu a atraktivnost prostředí,
- vybavenost a architektura hotelu,
- marketingová strategie a obchodní politika.

7.2 Hospodářský výsledek hotelu (zisk, ztráta) a jeho použití

Porovnáním výnosů s náklady je podnik schopen zjistit svůj **hospodářský výsledek**, který může nabývat buď kladných (zisk) nebo záporných čísel (ztráta). Hospodářský výsledek podnik vykazuje v účetním Výkazu zisku a ztráty. Zisk je jedním z hlavních cílů podnikání, i když ne cílem jediným, jak bylo již uvedeno. Dosahování zisku je však nutné pro zajištění dalších cílů podniku. Zisk odráží všechny stránky ekonomické činnosti podniku, reaguje na veškeré pozitivní i negativní výkyvy v činnosti podniku. Zachycuje pohyb objemu výroby, realizace vyrobených produktů, změny v nákladovosti, pohyb cen, kvalitu výrobků apod. **Zisk plní několik funkcí** (Synek, 2011):

- **Je kritériem pro rozhodování**, neboť je všestranným ukazatelem výsledků všech činností v podniku. Prostřednictvím zisku prokazuje podnik svou úspěšnost nejen ve vztahu k vlastním pracovníkům, ale i k obchodním a jiným partnerům a v neposlední řadě i ke konkurenci,
- je hlavním **zdrojem akumulace**, tj. tvorby finančních zdrojů pro další rozvoj podniku (rozvojová funkce zisku),
- je základem rozdělování důchodů mezi vlastníky (dividendy), investory (úroky) a stát (daně), to je **funkce rozdělovací**,
- je **základním motivem** veškerého podnikání a může být základem hmotné zainteresovanosti pracovníků (motivační funkce).

V současné hospodářské praxi vychází zjišťování hospodářského výsledku podniku z rozdílu mezi výnosy a náklady:

- **Hospodářský výsledek**

výnosy – náklady

- Převýší-li výnosy náklady, vzniká **zisk**.
- Je-li tomu naopak – náklady jsou vyšší než výnosy, vykazuje podnik **ztrátu**.
- Pokud jsou náklady a výnosy ve stejné výši, pak = 0.

Zisk je důležitou součástí poměrových ukazatelů především (Synek, 2011):

- rentability podniku (zisk/veškerý kapitál),
- rentability vlastního kapitálu (zisk/vlastní kapitál),
- rentability výnosů, resp. tržeb nebo obrátu (zisk/výnosy, resp. zisk/tržby, zisk/obrat)
- nákladové rentability (zisk/náklady), což je u nás přezívající ukazatel.

V podniku je také možné se setkat s různými kategoriemi zisku (hospodářského výsledku). Mezi nejvýznamnější patří (Živělová a Svobodová, 2016):

- **Účetní zisk**, který zahrnuje:
 - *zisk z provozní (hlavní) činnosti* podniku, jako výsledek základních, stále se opakujících činností (výrobní, obchodní, poskytování služeb),
 - *zisk z běžné činnosti*, vedle provozního zisku zahrnuje i výsledek z transakcí souvisejících s finančními investicemi,
 - *mimořádný zisk*, ovlivňuje účetní zisk nahodilým a výjimečným způsobem a jeho opakování v budoucnu je nepravděpodobné.
- **Zdanitelný (daňový) zisk**, který se zjišťuje pro účely výpočtu daně z příjmů podnikatelských subjektů. Základem je účetní zisk, který je na daňový základ upravován dle ustanovení Zákona o daních z příjmů.
- **Hrubý zisk** (také hrubý výnos), termín je využíván ve dvou významech, a to:
 - *pro označení zisku soukromého podnikatele*, pro něhož je zisk zároveň oceněním jeho práce a rizika,
 - *pro označení zisku před zdaněním*.
- **Čistý zisk** se zjišťuje jako souhrn zisku z běžné činnosti a mimořádného zisku, sníženého o celkovou daň z příjmů. Zůstává k dispozici vlastníkům podniku na uspokojení vlastních potřeb a rozvoj podniku, proto bývá považován za disponibilní zisk.
- **Nerozdělený zisk** je tou částí čistého zisku, která zůstává po odpočtu přídělů do příslušných fondů podniku, dividend nebo jiných forem podílů vlastníků na zisku.
- **Ekonomický zisk** zohledňuje nejen dosahované výnosy a s nimi související explicitní náklady zjišťované v účetnictví, ale celkové ekonomické náklady. Jejich součástí jsou i náklady implicitní, které nejsou reálně vynaloženými nákladovými položkami, ale představují výnosy, o které podnikatelský subjekt přichází tím, že své výrobní zdroje využívá daným způsobem, a ne jiným. Bývají proto označovány jako **náklady ušlé (obětované) příležitosti**, resp. alternativní náklady. Dosahování ekonomického zisku umožňuje plnit základní ekonomický cíl podnikání navýšovat hodnotu podniku a tím bohatství jeho vlastníků. Peněžní vyjádření tohoto navýšení je označováno jako ekonomická přidaná hodnota nebo tržní přidaná hodnota.

Provozní (operating) zisk můžeme dělit na:

- EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization), zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace. Z výkazu zisku se musí dopočítat,
- EBIT (Earnings before Interest and Taxes) je ekvivalent českého provozního výsledku hospodaření, ten je uveden ve výkazu zisku a ztrát,
- EBT (Earnings before Taxes), výsledek hospodaření před zdaněním,
- EAT (Earnings after Taxes), výsledek hospodaření za účetní období,
- EAC – zisk po zdanění pro společné (kmenové) akcionáře.

Mezi faktory ovlivňující výši zisku můžeme zařadit např.:

- objem poskytovaných služeb hotelu,
- struktura poskytovaných služeb - která ovlivňuje zisk tím, že jednotlivé služby přinášejí různě velký zisk,
- ceny poskytnutých služeb,
- náklady na jednotku poskytnuté služby, působí na velikost zisku nepřímo.

Po splnění všech daňových povinností zůstává podnikatelům zisk po zdanění, tedy zisk, který je možno v podniku využít. Podnikatelské subjekty rozdělují zisk po zdanění různým způsobem, v závislosti na cílech, které si podnik stanovil, na právní formě podnikání a na řadě dalších faktorů. **Pro všechny formy podnikání však platí v podstatě obecná zásada dělení zisku po zdanění, a to na** (Živělová a Svobodová, 2016):

- **Rezervní fond.**
- **Akumulací** – která je chápána jako část zisku vyčleněná k nákupu nových, dokonalejších strojů, zařízení, technologií a dalšího dlouhodobého majetku, příp. k jeho obnově tak, aby docházelo ke zkvalitnění a rozšíření činnosti podniku. Akumulace je tak spojena s investicemi do podniku.
- **Část zisku věnovaná na nevýrobní spotřebu** je určena jednak na individuální spotřebu, tj. k rozdělení mezi společníky formou výplaty podílů na hospodářském výsledku, či dividend v akciové společnosti, jednak na společnou spotřebu, což představuje financování sociálního programu podniku (vybudování rekreačního zařízení, mateřské školky pro děti zaměstnanců, společné jídelny apod.).
- **Zbývající část zisku může být použita na ostatní účely.** K nim patří např. splátky bankovních úvěrů, zvýšení základního kapitálu společnosti, nerozdělená část zisku může být převedena do dalšího roku.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Nejen pro subjekty podnikající v oblasti hotelnictví je důležité efektivní řízení finančních prostředků a sumarizace finančně vyjádřených provozních událostí, které se staly v uplynulém období, a na ně navazujících úkonů. Náklady a výnosy jsou hybnou silou každého podnikatelského subjektu a informují o jeho úspěšnosti. Pro hotely je důležité finanční řízení, které zahrnuje veškeré finanční operace, které umožňují výhodné získávání finančních prostředků a jejich účelné hospodaření a investování. Finanční řízení zásadně

ovlivňují dva faktory, a to čas a riziko. Pro hotel je důležité znát výši nákladů. Správně stanovené náklady a jejich rozčlenění je také důležité pro správné stanovení ceny služeb. Existuje mnoho způsobů jak tyto náklady rozčlenit. Schopnost hotelu správně řídit a ovlivňovat příčiny vzniku nákladů stojí na znalosti jejich struktury a příčin vzniku. Členění, respektive klasifikace nákladů podle různých kritérií je tedy základním předpokladem pro aplikaci dalších nástrojů manažerského účetnictví, finančního řízení apod. Náklady můžeme dělit podle druhu, účelu, dále pak je důležité sledování závislosti nákladů na změnách objemu výkonů (při daných cenách vstupů).

Vedle sledování nákladů je důležité sledovat také výnosy hotelu. Výnosy představují zvýšení ekonomického prospěchu během účetního období, které se projevilo zvýšením aktiv nebo snížením závazků a vedlo ke zvýšení vlastního kapitálu jiným způsobem, než vklady vlastníků do vlastního kapitálu. Výnosy můžeme dělit na provozní, finanční a mimořádné. Porovnáním výnosů s náklady je podnik schopen zjistit svůj hospodářský výsledek, který může nabývat buď kladných (zisk) nebo záporných čísel (ztráta). Hospodářský výsledek podnik vykazuje v účetním Výkazu zisku a ztráty. Zisk plní několik důležitých funkcí. Je kritériem pro rozhodování, neboť je všestranným ukazatelem výsledků všech činností v podniku, dále je hlavním zdrojem akumulace, je základem rozdělování důchodů mezi vlastníky (dividendy), investory (úroky) a stát (daně), a v neposlední řadě plní také funkci motivační.

8 EFEKTIVNOST PODNIKU, METODY KOMPLEXNÍHO HODNOCENÍ PODNIKU V HOTELNICTVÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole budou studenti seznámeni s problematikou efektivnosti podniku v hotelnictví, konkrétně s pojmy jako je efektivnost, efekt, hospodárnost, ukazatele měření efektivnosti podniku. Dále budou specifikovány náklady z pohledu různých členění. Navazuje vysvětlení hodnocení podniku a jeho metod komplexního hodnocení podniku v hotelnictví.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- objasnit pojem efektivnost podniku,
- specifikovat ukazatele pro měření efektivnosti podniku,
- charakterizovat náklady podniku a jejich členění,
- objasnit metody komplexního hodnocení podniku v hotelnictví.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Efektivnost, vstup, výstup, měřítko efektivnosti, ukazatel halěřové nákladovosti, hospodárnost, ukazatel využití kapitálu (aktiv), rentabilita nákladů, rentabilita výnosů, rentabilita obratu, rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu, nákladovost, hrubé rozpětí, nevyužití fixní náklady, skutečné využití výrobní kapacity, výrobní faktory, primární a sekundární výrobní faktory, dispoziční a elementární výrobní faktory, členění nákladů, hodnocení podniku podnikem samotným, hodnocení z důvodu vlastnické změny ve společnosti, hodnocení podniku ze strany externích subjektů (stakeholder), metody komplexního hodnocení podniku v hotelnictví.

8.1 Efektivnost podniku

Podnik produkuje statky, které umožňují uspokojování potřeb zákazníků při maximálním využití všech zdrojů (výrobních faktorů, vstupů). Pokud jsou tyto zdroje v optimálním množství a kombinaci, pak podnik vyrábí efektivně, tedy i služby poskytuje efektivně. Dle Synka, Kislíngerové a kol. (2010, s. 50) je základem slova efektivnost **efekt**, tj. výsledek,

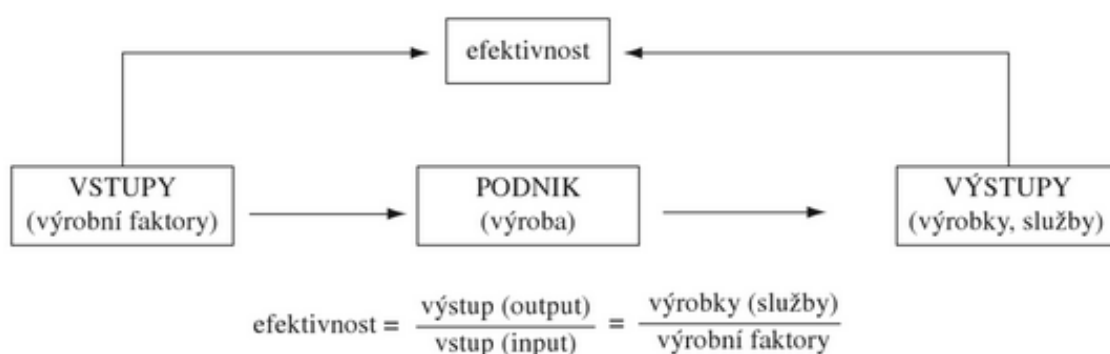
účinek, následek. Souhrnným efektem podniku jsou poskytované výrobky a služby (statky), tj. výstup (output) podniku.

Efektivnost vyjadřuje poměr výstupu ke vstupu, viz obrázek 16. Efektivnost souvisí s hodnotami a vypočteme ji podle vzorce:

měřítka efektivnosti = hodnota výstupu / hodnota vstupu

Vstupem (viz kapitola 8.1.1) rozumíme hodnotu výrobních faktorů, které byly spotřebovány na dané vstupy, tj. všechny náklady (ceny vstupů), nebo také vynaložený (v podniku vázaný) kapitál, který se vztahuje k vytvářené produkci. Náklady jsou podrobněji specifikovány v kapitole 8.1.2.

Výstupem rozumíme hodnotu všech statků (zboží a služeb) vyrobených za určité časové období, které měříme pomocí výnosů (hlavním zdrojem výnosů jsou tržby), případně také jako tzv. „čisté“ výnosy, tj. zisk. Zisk (účetní zisk) zjistíme z výkazu zisku a ztrát, jedná se o rozdíl mezi výnosy a náklady. Zisk je zachycován podle 3 základních oblastí činností a je vykazován jako provozní zisk, zisk z finančních operací a mimořádný zisk. Oproti tomu ekonomický zisk vznikne odečtením veškerých nákladů (explicitních i implicitních, tzv. alternativních nákladů) a slouží jako základ pro podnikatelské rozhodování, je také součástí ukazatele EVA.



Obrázek 11: Podnik jako systém

Zdroj: Synek, Kislíngierová a kol., 2010, s. 51.

Je zřejmé, že pomocí efektivnosti můžeme měřit účinnost každého jednotlivého výrobního faktoru. V praxi měříme účinnost lidské práce (ukazatel označujeme jako produktivita práce), účinnost strojů a výrobního zařízení (ukazatel označujeme jako produktivitu nebo výrobnost strojů a zařízení), účinnost využití materiálu (měříme jako množství spotřebovaného materiálu na jednotku produkce a rychlost obratu jeho zásob), hovoříme i o účinnosti managementu, apod. Rozhodující je souhrnný efekt a souhrnná efektivnost všech výrobních faktorů, celého podniku (výsledkem činnosti podniku jsou i dílčí efekty, např. sociální, ekologický, etický, vojenský, politický; potom hovoříme o sociální efektivnosti, ekologické efektivnosti, apod.). V českém jazyce se efektivnost nejčastěji chápe jako účinnost.

Konečným výsledkem podniku (Nečadová, 2008), tedy efektem, jsou poskytované služby, vyrobené výrobky (statky), což je vlastně výstup podniku. Právě výkony podniku (výrobky, služby) vznikají spotřebou výrobních faktorů a tyto výrobní faktory tvoří ve své podstatě vstupy podniku.

Pokud použijeme pro hodnotu výstupu výnosy, můžeme vytvořit tyto ukazatele: výnosy/náklady, výnosy/kapitál. První vzorec vyjadřuje ukazatel, který v praxi používá většinou v převrácené hodnotě jako podíl nákladů připadajících na 1 peněžní jednotku (v České republice 1 Kč) výnosů a označuje se jako **ukazatel haléřové nákladovosti**, viz vzorec:

Ukazatel haléřové nákladovosti = náklady / výnosy

Uvedené dva ukazatele (výnosy/náklady, náklady/výnosy) můžeme považovat za charakteristiku hospodárnosti podniku. Mnohdy je hospodárnost ztotožňována s efektivností, tyto pojmy jsou považovány za synonyma a označují účinnost, s jakou jsou používány prostředky k dosažení cílů. Zwach (1945) považuje hospodárnost za jeden z principů podnikohospodářské vědy a charakterizuje ji takto: „Hospodárnost se projevuje ve snaze dosáhnouti maxima užítka minimem obětí, a to jak po stránce výrobně technické, tak také po stránce hospodářské.“ Výrobně technická hospodárnost znamená volbu technických prostředků k dosažení sledovaného technického výkonu, hospodářská stránka kalkuluje s vyčíslenými náklady podstoupených obětí, které srovnává s dosaženými výnosy, tj. užítky. Z ukazatele hospodárnosti vychází princip hospodárnosti. Princip hospodárnosti je požadavek co možná šetrného vynakládání sil. Technická, tzv. kvantitativní hospodárnost se měří v technických jednotkách, například vstup v pracovních hodinách, výstupy v kusech. Pokud se zvýší ceny vstupů, ukazatel zaznamená pokles hospodárnosti. Hospodárnost vypočteme pomocí vzorce:

Hospodárnost = skutečné náklady/náklady při optimální kombinaci výrobních faktorů

Pokud použijeme jako hodnotu vstupu kapitál, získáme ukazatel využití (aktivity) kapitálu (aktiv), který určuje rychlost obrátu kapitálu (aktiv) a je ukazatelem při finančním hodnocení podniku. Vypočte se podle vzorce:

Ukazatel využití kapitálu (aktiv) = výnosy/kapitál

Pokud použijeme jako výstup zisk (kladný rozdíl mezi výnosy a náklady), získáme ukazatele rentability. Zisk můžeme poměřovat s náklady, nebo s vynaloženým kapitálem. Pokud zisk poměrujeme s náklady, jedná se o ukazatel rentability nákladů, viz vzorec:

Rentabilita nákladů = zisk/náklady

Dalším ukazatelem je rentabilita výnosů, vypočtená dle vzorce:

Rentabilita výnosů = zisk/výnosy

Součet ukazatele rentabilita výnosů a ukazatele haléřová nákladovost je 1.

Uvedený ukazatel je také nazýván jak rentabilita obratu, viz vzorec:

Rentabilita obratu = zisk/obrat

Pokud použijeme jako vstup vynaložený kapitál, získáme ukazatele rentability (výnosnosti) kapitálu. Celkový kapitál je v podniku tvořen vlastním a cizím kapitálem, a proto vypočteme jak rentabilitu celkového kapitálu, tak i rentabilitu vlastního kapitálu, viz vzorce:

Rentabilita celkového kapitálu = zisk/celkový kapitál (ROA – výnosnost aktiv, return on assets)

Rentabilita vlastního kapitálu = zisk/vlastní kapitál (ROE – výnosnost vlastního jmění, return on equity)

Rentabilita je dalším z principů hospodárného jednání v tržní ekonomice. Vyjadřuje, jak se za určité časové období zhodnotil kapitál. Pokud se zvýší hospodárnost, zvyšuje se rentabilita (zisk) a způsobuje kladné dopady v podobě vyplácení prémie zaměstnancům, poklesu ceny produktu, apod. Oproti tomu podnik, který vykazuje nehospodárnost, může být rentabilní vlivem vysokých tržních cen a malé konkurence. Na rentabilitu podniku mají značné dopady tržní podmínky, jako například ceny vstupů, ceny vyprodukovaných statků, míra rizika.

Za základní kritérium efektivnosti podniku, pokud vycházíme z cílů podniku, považujeme **rentabilitu vlastního kapitálu** a za efektivně hospodařící takové podniky, které zvyšují bohatství svých vlastníků (vyjádřených ukazatelem MVA – Market Value Added, vypočteným jako rozdíl mezi tržní hodnotou a investovaným kapitálem, který je rozdílem mezi částkou, kterou by akcionáři a ostatní investoři získali prodejem svých akci a dluhopisů a hodnotou, kterou do firmy vložili; a ukazatelem EVA – Economic Value Added, tzv. ekonomická přidaná hodnota, vypočtená jako rozdíl mezi provozním hospodářským výsledkem podniku po zdanění a jeho náklady na kapitál).

Základní ukazatele užívané v hospodářské praxi podniku pro měření efektivnosti jsou vyjádřeny v následující tabulce.

$R_v = \text{Zisk} / \text{výnosy} * 100$ Čím vyšší, tím lepší.	Rentabilita výnosů (koeficient, %)
$R_n = \text{Zisk} / \text{náklady} * 100$ Čím vyšší, tím lepší.	Rentabilita nákladů (koeficient, %)
$N = \text{Náklady} / \text{výnosy}$ Čím nižší, tím lepší.	Nákladovost (Kč)
$HR = \text{Výnosy} - \text{přímé nákl.}$ Čím vyšší, tím lepší	Hrubé rozpětí (Kč)
$a_n = a * (1 - \text{skutečná } Q / VK)$	Nevyužité fixní náklady (Kč)
$SVVK = \text{Skutečná } Q / VK * 100$	Skutečné využití výrobní kapacity (%)

Tabulka 6: Základní ukazatele užívané v hospodářské praxi podniku pro měření efektivity

*Q = prodané množství, VK = výrobní kapacita

Zdroj: Wagnerová a Matusíková, 2004, s. 198.

8.1.1 Výrobní faktory

Vstupy, tj. výrobní faktory (zdroje) jsou vzácné statky a používají se při výrobě ekonomických statků. Výrobní faktory dle ekonomické teorie klasifikujeme na (Paulík a Pellešová, 2006):

- primární výrobní faktory – ekonomické subjekty je získávají přímo ze svého okolí, patří k nim:
 - půda a přírodní zdroje – je k dispozici v omezeném množství a vlastníci získávají určitou výhodu (příjem) v podobě pozemkové renty,
 - práce – je vědomá a účelná lidská činnost, prováděná lidmi s využitím fyzických a duševních vlastností, množství a kvalitu práce lze zvyšovat růstem kvalifikace a lepším vybavením práce;
- sekundární výrobní faktory – jsou výsledkem výrobního procesu, řadíme k nim:
 - kapitál - statky, které prošly výrobním procesem, byly vyrobeny a slouží k výrobě jiných statků, jsou určeny pro výrobní spotřebu. Rozlišujeme kapitál:
 - hmotný (fyzický, reálný - suroviny, materiál, polotovary a výrobní zařízení),
 - nehmotný (duševní vlastnictví) a
 - finanční;
 - technologie – specifická forma nehmotného kapitálu, umožňuje výrobní postup, ovlivňuje ostatní výrobní faktory.

Z hlediska podnikové ekonomiky dle Synka, Kislingerové a kol. (2010) je členění výrobních faktorů více konkretizováno. Wöhe (1995) člení podnikové výrobní faktory takto:

1. dispozitivní (řídící) práce (podnikové řízení),
2. výkonná práce – lidská energie, duševní schopnosti,

3. hmotný dlouhodobý majetek – soubor věcných prostředků, které nejsou spotřebovány v jednom výrobním cyklu (pozemky, budovy, stroje, nástroje, dopravní prostředky, zařízení kanceláří, IT, aj.); rozlišujeme technickou (produkovat technicky nezávadné statky) a ekonomickou životnost (produkovat statky s takovými náklady, které jsou konkurenceschopné),
4. materiál (suroviny, pomocné a provozní látky, součástky, obaly, aj.), který se člení na výrobní (jednicový) a režijní materiál. V řadě podniků tvoří spotřebovaný materiál významnou složku nákladů, proto jedním z principů činnosti podniku je princip hospodárnosti, tedy snaha dosáhnout nejlepší výsledky při co nejnižších nákladech.

Výrobní faktor 1 označujeme jako **dispozitivní faktor**, výrobní faktory 2 - 4 jako **elementární výrobní faktory**. Rozhodující význam má dispozitivní faktor, tj. řídicí práce - bez tohoto faktoru nemohou být ostatní faktory účelně a hospodárně využívány (Wagnerová, 2005). Jeho úkolem je zajistit optimální kombinaci všech ostatních výrobních faktorů. K tomu musí vytvořit jednotné řízení, stanovit cíle podniku a způsoby jejich dosažení.

Cílem podniku v hotelnictví je účelně spojit a kombinovat výrobní faktory do efektivně fungující jednotky. Výrobní faktory musí být v určitém množství (kvantitativní vlastnosti) a kvalitě (kvalitativní vlastnosti). Proporcionalita výrobních faktorů je dána následujícími faktory, jejichž proporcionalita se v čase mění:

- přírodně technickými činiteli,
- cenou jednotlivých výrobních faktorů a
- náklady, které jsou s jejich fungováním ve výrobě spojeny.

Podnik uvažuje o kombinaci výrobních faktorů již při založení, na základě analýzy poptávky se stanoví „výrobní“ kapacita (velikost restaurace, hotelu, počty strojů, apod.) tak, aby byla schopna uspokojit poptávku. Výrobní kapacita musí být zajištěna pracovníky, jak řídicími, tak výkonnými. Pokud bude přebytek pracovníků, vzniknou zbytečně vynaložené náklady, což způsobuje podniku ztrátu.

8.2 Spotřeba výrobních faktorů

Výrobní faktory se při výrobě spotřebovávají, některé najednou (suroviny jako například v hotelové restauraci maso, zelenina, cukr, olej, apod.), jiné se spotřebovávají postupně (opotřebovávají) jako například fritéza, konvektomat, apod. Spotřebu výrobních faktorů vyjadřujeme peněžně a označujeme jako náklady. Náklady podniku, blíže viz kapitola 7.1 lze členit také dle Synka, Kislíngrové a kol. (2010) následovně:

1. Druhé členění nákladů vychází z výrobních faktorů a zahrnuje základní nákladové druhy:
 - spotřeba materiálu, energie a externích služeb,

- osobní náklady (mzdy, platy, provize, náklady na sociální zabezpečení, sociální náklady),
- odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku,
- finanční náklady (nákladové úroky, aj.).

Uvedené nákladové druhy jsou položkami finančního účetnictví.

2. Účelové třídění nákladů zahrnuje:
 - třídění podle útvarů – náklady jsou sledovány dle jednotlivých středisek,
 - třídění podle výkonů (kalkulační třídění nákladů, též kalkulačně výkonové účetnictví) umožňuje zjišťování nákladů podle jednotlivých výrobků (resp. služeb), tj. podle tzv. nositelů nákladů. Zde rozlišujeme 2 skupiny nákladů, a to přímé a nepřímé náklady.
3. Náklady podle závislosti na změnách objemu výroby – třídíme na:
 - variabilní náklady a
 - fixní náklady.
4. Náklady podle původu spotřebovaných vstupů (které jsou důležité pro nákladové účetnictví) členíme na:
 - prvotní náklady (externí náklady), kdy spotřebované vstupy pocházejí z okolí podniku,
 - druhotné náklady (interní náklady), vznikající spotřebou vnitropodnikových výkonů.
5. Náklady podle podnikových funkcí zahrnují:
 - náklady na pořízení,
 - náklady na skladování,
 - náklady na výrobu,
 - náklady na správu,
 - náklady na odbyt.
6. Další kategorie nákladů tvoří:
 - Přírůstkové náklady, tzv. marginální, mezní, diferenční, hraniční,
 - Přírůstkové náklady v manažerské ekonomice jako utopené náklady,
 - Oportunitní (alternativní) náklady,
 - V řízení podniku se používá mnoho hledisek třídění nákladů:
 - plánované, normované a skutečné náklady,
 - náklady na obsluhu a řízení,
 - explicitní a implicitní,
 - náklady podle základních podnikových činností:
 - provozní,
 - finanční,
 - mimořádné.

V rámci účetního pojetí můžeme náklady členit z následujících hledisek (Wagnerová a Matusíková, 2004):

1. Druhové členění nákladů, kde je člení podle toho, zda vznikly v podniku prvně či nikoli a rozlišuje:

- prvotní – vznikají v podniku poprvé a vztahují se k okolí podniku (soukromá firma nám dopravila smluvený materiál),
- druhotné – vznikají uvnitř podniku na základě spolupráce mezi jednotlivými středisky (středisko doprava zajistilo dopravu smluveného materiálu).

Dále je člení pro účely sestavování hospodářského výsledku takto: provozní (spotřeba materiálu, spotřeba energie, odpisy, mzdové náklady) tedy ty, které přímo souvisí s hlavní činností podniku, následují finanční náklady (pojistné, úroky) a náklady mimořádné (pokuty, penále a manka).

2. Kalkulační členění nákladů – slouží ke zjištění nákladů na jednotlivé výkony, tedy jednotlivé druhy výrobků, na kalkulační jednici:

- přímé náklady (jednicové) – náklady, které lze přesně stanovit na kalkulační jednici,
- nepřímé (režijní) – náklady, které přesně stanovit nelze, musí se rozpočítat.

3. Náklady z hlediska místa jejich vzniku – jedná se o členění nákladů podle středisek (výroba, údržba, výzkum, prodej).

4. Náklady z hlediska jejich vztahu ke změně objemu produkce – při tomto členění musíme vzít v úvahu ještě faktor času. Pro krátké období platí členění:

- fixní náklady – náklady, které jsou relativně nezávislé na změně objemu produkce (nemění se, jsou stálé, tedy fixní) a
- variabilní náklady – náklady, které jsou závislé na změně objemu produkce.

Pro dlouhé období platí členění: variabilní náklady – v dlouhém období jsou všechna náklady variabilní.

V rámci manažerského pojetí nákladů rozlišujeme následující pojmy (Matusíková a Wagnerová, 2004):

- Explicitní náklady – jde o náklady, které mají formu peněžních výdajů. Představují tedy částku peněz, kterou podnik platí za nakoupené výrobní faktory.
- Implicitní náklady – tyto nemají formu peněžních výdajů a jsou proto velmi obtížně vyčíslitelné. Jedná se např. o mzdu, kterou by podnikatel obdržel při jiném zaměstnání, nebo úroky, které by získal, kdyby investoval své prostředky do jiné aktivity.
- Oportunitní náklady (alternativní, obětovaných příležitostí) – charakterizují částku peněz, která je ztracena, když zdroje nejsou použity na nejlepší možnou variantu podnikání.

Pro rozhodování nejen v podnicích hotelového průmyslu je základem dodržování principu hospodárnosti při vynakládání prostředků na produkci statků. Proto analýzy nákladů, finanční analýza a modelování nákladových funkcí tvoří základ ekonomiky podniku.

8.3 Efektivní hodnocení vybraného podniku cestovního ruchu

Efektivností rozumíme hodnocení výsledků podnikatelské činnosti z hlediska její funkce a cílů (Kostková, 2014). Použijeme-li k vyjádření efektivnosti hodnotové ukazatele, kdy za výsledek bereme zisk, hovoříme o efektivnosti vyjádřené pomocí rentability, viz výše. Pro dosažení efektivnosti je potřebné vykonávání práce v pravý čas. Např. práce v restauračním provozu je velmi závislá na konkrétní denní a roční době. Nerovnoměrná vytíženost zaměstnanců v průběhu dne je vážným problémem. Účelem časového rozvrhu je dosažení rovnováhy mezi počtem pracovních sil a spotřebitelskou poptávkou. Rovnováha a určení přesně potřebného počtu zaměstnanců mohou výrazně snížit náklady. Při stanovení časového rozvrhu pracovníků je potřebné stanovit objem práce či počet hodin pro jednoho pracovníka. Pro dosažení efektivnosti pracovního týmu je potřebné vytvořit harmonický soulad mezi pracovními kolektivy přicházejícími do přímého kontaktu s klientem a pracovními kolektivy zázemí.

S rozvojem moderních informačních technologií a počítačového zpracování dat je možné přesné sledování nákladů, což vede k úsporám a omezení plýtvání, ke zvýšení efektivnosti práce a poskytování přesnějších informací.

Efektivní hodnocení ubytovací kapacity

Efektivním využitím ubytovací kapacity a nástroji jejich kontroly se zabývají Křížek a Neufus (2011). V první řadě úkol maximálního využití začíná již na rezervačním a obchodním oddělení. Pokud je kapacita hotelů rozdělena do různých typů, od kterých se odvíjí cena pokojů, je nezbytně nutné, aby oddělení prodávalo pokoje podle těchto segmentů. V den příjezdu je maximální využití kapacity ubytovací části úkolem recepce. Zde je nutné dbát na několik věcí, hotel potvrzuje typ pokojů a další atributy. Dále je třeba při přidělování pokojů dbát, aby nebyl zbytečně poskytován upgrade (zákazník získal pokoj vyšší kategorie za cenu standardní, ale hotel přichází o potenciální tržby). Velmi důležité při přidělování pokojů je také minimalizace pokojů, které jsou k dispozici pouze na jednu nebo dvě noci. Ideálně by rezervace měly navazovat. Pokud v rezervacích přibývá pokojů na jednu noc, riskujeme, že nebudeme mít dostatek rezervací na jednu noc a pokoj bude muset zůstat neobsazen. V případě, že očekáváme plnou obsazenost hotelu, můžeme vytvořit překnihování hotelu.

Provádíme kontrolu využití kapacity, kdy v zájmu majitele hotelu je vhodné nastavit systémy, které maximálně znemožní případné úniky tržeb z prodeje pokojů. Běžně používaný systém počítá s denní kontrolou pokojů, kdy pracovníci housekeepingu označí všechny obsazené pokoje ve formuláři, který je následně kontrolován dle skutečného stavu v hotelovém informačním systému. Někdy je prováděna namátková kontrola bezpečnostní službou nebo provozním vedoucím pracovníkem, který volné pokoje kontroluje namátkově. Taková kontrola je spojena s kontrolou kvality úklidu a přípravy pokojů na příjezd hosta. Zjištěné rozdíly se hlásí řediteli hotelu a objasní se důvod.

8.4 Metody komplexního hodnocení podniku v hotelnictví

Důvodů pro hodnocení podniků je celá řada, například poskytování úvěrů, sloučení podniků, apod. Základním kritériem, které má vliv na určení procesu hodnocení podniku, je účel, k jakému má hodnocení sloužit. Obecně může hodnocení podniku probíhat ze tří pohledů podle toho, která ze zainteresovaných stran jej realizuje. V obecném pojetí můžeme definovat různé účely a způsoby hodnocení /ocenění podniku (Vochozka, 2011, s. 9-11). Rozeznáváme tři účely hodnocení/ocenění podniku:

1. **Hodnocení podniku podnikem samotným** – k hodnocení podniku podnikem samotným, resp. managementem tohoto podniku, dochází z několika různých důvodů:
 - **Potřeba managementu** – v některých společnostech je jedním z kritérií hodnocení managementu např. dosažená hodnota společnosti (management má stanovenou tzv. cílovou hodnotu společnosti). Management využívá hodnocení podniku jako zpětné vazby své činnosti.
 - **Potřeba majitelů** – majitelé podniku mají výrazný zájem na informaci, jakým směrem a také jakou rychlostí se vyvíjí jejich bohatství. Z toho důvodu mají velký zájem na co nejpřesnějších informacích o aktuálním stavu společnosti.
2. **Hodnocení z důvodu vlastnické změny ve společnosti** – dochází-li k prodeji celého podniku nebo pouze části, k prodeji podílu ve společnosti nebo fúzi společnosti je pro prodávajícího nebo kupujícího důležité znát tržní hodnotu společnosti. Mařík (1998) píše, že „tržní hodnota je odhadnutá částka, za kterou by měl být majetek směněn k datu ocenění mezi koupěchtivým kupujícím a prodejčtivým prodávajícím při transakci mezi samostatnými a nezávislým partnery po náležitém marketingu, ve které by obě strany jednaly informovaně, rozumně a bez nátlaku.“ Tuto tržní cenu je ale nutné ještě upravit o subjektivní aspekty. Mnoho teoretiků oceňování se přiklání k názoru, že hodnotu podniku je třeba považovat za jedinečný jev. Hodnotou podniku tedy není prioritně pravděpodobná cena podniku na trhu, ale souhrn užitků konkrétního účastníka transakce.

Subjektivní aspekty se v praxi u prodávajícího a kupujícího významně liší i přes fakt, že bývají zpravidla alespoň částečně oboustranně objektivně podloženy. Prodávající do těchto aspektů zahrnuje například očekávání budoucího pozitivního vývoje společnosti z důvodu rozjednaných nových kontraktů či vývoje nového nebo inovovaného produktu. To bude mít ze stran prodávajícího vliv na zvyšování ceny nad rámec aktuálního (tržního) ocenění. Naпротив tomu u kupujícího bude u subjektivních aspektů hrát významnou roli koupě společnosti. Bude-li jeho motivem odstranění konkurence, nebude výše zmíněným subjektivním aspektům přisuzovat takovou váhu jako prodávající. Další skutečností mající vliv na váhu subjektivních aspektů v prodejní ceně, je případná existence konkrétního zájemce. Je-li společnost nabízena k prodeji, aniž by byl znám konkrétní zájemce, pak nemůže prodávající klást subjektivním aspektům větší význam a je nucen držet se spíše tržního ocenění. Nicméně i to pro něho může být za určitých podmínek – např. v případě spíše negativního očekávání budoucího vývoje – výhodné.

Další skutečností, která bude u vlastnické změny společnosti mít vliv na celkovou hodnotu společnosti, je právní forma a s tím související způsob určení.

- Hodnocení podniku ze strany externích subjektů (shareholder)** – další skupinou uživatelů informací ohledně hodnocení podniku jsou externí subjekty spolupracující s hodnoceným subjektem – dodavatelé, odběratelé, banky, pojišťovny, kooperující partneři, zaměstnanci, odborové a oborové organizace apod. Obecně se tato skupina, která v různých formách ovlivňuje hodnocený podnik a současně je i tímto podnikem ovlivňována, v moderní literatuře nazývá „stakeholderi“.

Mezi jednotlivými stakeholdery se asi nejdůkladněji oceněním podniků zabývají banky a jim podobné finanční instituce, které poskytují podniku finanční prostředky, ať už pro krátkodobé či dlouhodobé financování. Každý zájemce o úvěr je detailně zkoumán bankovními analytiky, kteří mj. využívají informace od dalších subjektů, například od ratingových a scoringových společností. Jejich společným cílem je snaha o predikci budoucího vývoje analyzovaného subjektu a následné dopady na jeho schopnosti plnit své závazky včas a v dostatečné míře. Banky používají vlastní osvědčené metody pro prověřování bonity klientely, dbají na co možná nejsilnější zajištění úvěrů. Využívají ke své práci nejrůznější bankovní a bonitní modely a tyto doplňují a rozšiřují o své vlastní ukazatele. Z okruhu stakeholderů mají banky bez pochyby nejlepší přístup k informacím, které získávají v aktuálním čase přímo od hodnoceného podniku - klienta, což jim umožňuje ohodnotit daný subjekt s daleko větší spolehlivostí než ostatní subjekty mající zpravidla k dispozici pouze informace z řádné účetní závěrky.

Dodavatelé v běžné praxi v drtivé většině případů poskytují svým zákazníkům určitý čas na úhradu svých závazků, čímž se řadí mezi subjekty podílející se na financování svých zákazníků. Zejména u dodavatelů s malým absolutním počtem zákazníků kombinovaných s dlouhými splatnostmi závazků z obchodního styku může být finanční tíseň jednoho zákazníka pro daného dodavatele likvidační. Z tohoto pohledu je pro dodavatele alespoň rámcová informace o finanční stabilitě svého zákazníka neméně důležitá jako pro bankovní subjekty. Bohužel ve srovnání s nimi nemá dodavatel takový přístup k informacím o svých závazcích a musí se spoléhat na již zmiňované finanční analýzy zveřejňované např. společně s účetní závěrkou.

Pro odběratele je stabilní finanční situace svých dodavatelů klíčová zejména z důvodu zajištění plynulého chodu své výroby. V dnešní době minimalizace skladových zásob (v extrémních případech až existence nulových) je pro odběratele stabilita svých dodavatelů klíčová. Závazek dodavatele k zákazníkovi ohledně pravidelného poskytování nejrůznějších informací je dnes běžně zahrnován do rámcových dodavatelsko-odběratelských smluv.

Jako metodu komplexního hodnocení podniku můžeme chápat finanční analýzu vycházející z konceptu Schmollenbachovy společnosti. Finanční analýza předpokládá, že výsledky bude interpretovat odborník, který má schopnost analyzovat a syntetizovat. Navíc by měl mít expert mnohaletou praxi. Avšak i když splní všechny na něj kladené nároky, může se stát, že jeho předpověď nebude přesná.

Existují metody hodnocení podniku, jejichž výsledkem je jedno číslo, jež můžeme porovnávat s hodnotami na intervalu a jsme schopni hned určit výsledek. Ihned víme, zda podnik je či není v dobré kondici. Jednou z největších vypovídacích hodnot v ČR působících podniků má Altmanova analýza neboli identifikátor bankrotu, Altmanův model či Altmanovo Z-skóre (vypovídá o finanční situaci ve firmě; statisticky dokáže předpovídat finanční krach firmy). Tato analýza vznikla mimo ČR. Objektivní metoda hodnocení podniku, která by byla pro svého uživatele jednoduchá a měla téměř stoprocentní vypovídací hodnotu, neexistuje.

8.4.1 Finanční analýza

Finanční analýza je formalizovaná metoda, na základě které získáme představu o finančním zdraví podniku (Vochozka, 2011). Přezkoumává minulost, současně přináší informace o výkonnosti podniku a jeho budoucími kroky. Výhodou finanční analýzy je možnost analytického a syntetického přístupu k jednotlivým činnostem podniku. Lze samostatně hodnotit likviditu, aktivitu nebo rentabilitu. Porovnáním ukazatelů v čase a prostoru vzniká hlavní přínos analýzy.

Informace o finančním zdraví podniku nevyužívají pouze manažeři a vrcholové vedení. Uživatele finanční analýzy lze rozdělit na externí a interní. Mezi externí uživatele patří:

- stát a jeho orgány,
- investoři,
- banky a jiní věřitelé,
- obchodní partneři,
- konkurence, apod.

Interními uživateli finanční analýzy jsou:

- manažeři,
- zaměstnanci,
- odboráři.

Absolutní ukazatele

Hlavním zdrojem pro vypracování finanční analýzy je účetní závěrka (řádná účetní závěrka, mimořádná účetní závěrka, mezitímní účetní závěrka). Účetní závěrka je tvořena účetními výkazy: rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow, příloha k účetní závěrce.

Pro finanční analýzu se používají 2 základní techniky rozboru:

- procentní rozbor počítá procentní podíl jednotlivých položek rozvahy na aktivech a položek výkazů zisku a ztráty na tržbách (výnosech); označujeme ji jako vertikální analýza. Procentní poměry jsou srovnávány v čase s plánem nebo mezi podniky nebo s normovanými hodnotami. Srovnání ukazatelů v čase se označuje jako horizontální analýza – sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, ve vztahu k minulému účetními období.
- poměrová analýza.

Základem těchto technik jsou absolutní ukazatele (stavové a tokové veličiny, které jsou v účetních výkazech).

Pomocí absolutních ukazatelů lze vypočítat tzv. rozdílové ukazatele, kam patří **ukazatel čistého pracovního kapitálu** ($NWC = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$ nebo $NWC = (\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}) - \text{stálá aktiva}$).

Poměrové ukazatele

Pro analýzu jednotlivých vzájemných vazeb mezi ukazateli se dávají jednotlivé absolutní hodnoty do vzájemného poměru a vznikají poměrové ukazatele. Člení se na pyramidové a paralelní.

V paralelním uspořádání mají ukazatele stejný význam, vytvářejí se z nich bloky měřící určitý aspekt finanční situace podniku. Pyramidové soustavy slouží pro rozklad jednoho ukazatele, cílem je určit působení jednotlivých činitelů na vrchol.

Závěry ohledně vypovídací schopnosti poměrových ukazatelů je možno shrnout do následujících několika bodů (Růčková, 2014):

1. Je téměř vyloučené, aby podnik byl mimořádně dobrý ve všech ukazatelích. Nejčastěji se různým způsobem kombinují dobré a horší výsledky v různých oblastech. Vzniká nám tak metodický problém souhrnného ocenění a syntéza výpovědi více ukazatelů. Těmito otázkami se budeme zabývat v tématu Souhrnné indexy hodnocení, kapitola 7.
2. Určitá hodnota ukazatele nic nevypovídá o tom, zda je situace v podniku v dané chvíli dobrá nebo ne. Vysoká hodnota ukazatele běžné likvidity může stejně dobře znamenat vysokou likviditu, ale také velký rozsah nesplacených pohledávek.
3. Je otázkou, zda má smysl počítat všechny poměrové ukazatele také pro velké firmy. Je totiž velmi obtížné získat srovnávací hodnoty, neboť struktura činnosti každé společnosti je naprosto jedinečná.
4. Poměrové ukazatele lze účelově vylepřovat. Jde to zejména proto, že mají statickou povahu. Tento vliv může mít například leasing, který může vylepšit ukazatel využití aktiv.

Křížek a Neufus (2014, s. 134) v kapitole Finanční analýza jako nástroj řízení jmenují vybrané poměrové ukazatele:

- a) stabilita,
- b) likvidita,
- c) rentabilita,
- d) aktivita.

Wagnerová (2005) uvádí, že nejobvyklejší je dělení finančních ukazatelů do 5 skupin:

1. ukazatele likvidity - měří schopnost podniku uspokojit své běžné závazky,
2. ukazatele aktivity - měří schopnost podniku využívat své zdroje,
3. ukazatele zadluženosti - měří v jakém rozsahu je podnik financován cizím kapitálem,
4. ukazatele výnosnosti - měří celkovou účinnost řízení podniku,
5. ukazatele tržní hodnoty podniku - měří cenu akcií a majetku podniku.

Dle Vochozky (2011, s. 22) se nejčastěji můžeme setkat s těmito základními skupinami ukazatelů:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele kapitálového trhu.

Ukazatele rentability udávají, kolik korun zisku připadá na 1 korunu jmenovatele; zahrnují ukazatele:

- rentabilita investovaného kapitálu – vyjadřuje, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním dosáhl podnik z jedné koruny investované věřiteli a akcionáři, vypočte se podle vzorce:

$$\text{ROCE} = \text{EBIT} / (\text{vlastní kapitál} + \text{rezervy} + \text{dlouhodobé závazky} + \text{bankovní úvěry dlouhodobé})$$

- rentabilita aktiv - ROA,
- rentabilita vlastního kapitálu – ROE,
- rentabilita tržeb, vypočte se podle vzorce:

$$\text{ROS} = \text{EAT} / \text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží}$$

Ukazatele aktivity informují podnik, jak nakládá a využívá jednotlivé části majetku; zahrnují ukazatele:

- obrat aktiv je měřítkem celkového využití aktiv, vypočte se podle vzorce:

$$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva celkem}$$

obrat dlouhodobého majetku = tržby / dlouhodobý majetek

- obrat zásob udává, kolikrát je každá položka zásob v průběhu běžného období prodána a znovu naskladněna, vypočte se podle vzorce:

$$\text{obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby}$$

- doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány k podniku do doby spotřeby nebo prodeje, vypočte se podle vzorce:

$$\text{doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby} / 360)$$

- doba splatnosti pohledávek je počet dnů, které uplynou mezi vystavením faktury za prodej a okamžikem připsání peněz na účet; vypočte se podle vzorce:

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \text{pohledávky} / (\text{tržby} / 360)$$

Wagnerová, Lesáková a Šebestová (2005) k ukazatelům řadí kromě obratu zásob:

- ukazatel průměrné doba inkasa, který vyjadřuje dobu od okamžiku prodeje do přijetí plateb od odběratelů (srovnáme s dobou splatnosti faktur); vypočte se podle vzorce:

$$\text{průměrná doba inkasa} = \text{pohledávky} / (\text{tržby} / 360)$$

Ukazatele likvidity porovnávají splatné závazky s tzv. likvidními prostředky, tj. peněžní hotovostí, vklady na účtech, obchodovatelnými cennými papíry, pohledávkami u odběratelů a zásobami všeho druhu; zahrnují ukazatele:

- běžná likvidita – jde také o míru solventnosti podniku, udává, kolikrát pokrývají běžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Čím vyšší hodnota, tím je větší pravděpodobnost, že si podnik zachová platební schopnost. Hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5 a nikdy by neměla klesnout pod hodnotu 1. Jako standardní hodnota se udává číslo 2,5 a znamená to, že podnik musí pouze 40 % svých oběžných aktiv přeměnit na peníze, aby uhradil veškeré své krátkodobé závazky; vypočte se podle vzorce:

běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

- pohotová likvidita vyjadřuje, jaká část krátkodobých závazků je krytá pouze finančním majetkem. Doporučená hodnota se nachází v intervalu od 0,7 – 1,2. Jestliže je hodnota nadměrně vysoká, váže podnik příliš mnoho aktiv ve formě pohotových prostředků, které přinášejí minimální úrok. Za standardní míru se považuje hodnota 1 - znamená to, že podnik snadno vyrovnává své krátkodobé dluhy, pokud všichni odběratelé vyrovnají své dluhy; vypočte se podle vzorce:

pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

- hotovostní likvidita hodnotí schopnost uhradit krátkodobé závazky podniku v daný okamžik, ideální hodnota se pohybuje v intervalu 0,2 – 0,5; vypočte se podle vzorce:

hotovostní likvidita = peněžní prostředky / krátkodobé závazky

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluh; zahrnují ukazatele (Wagnerová, Lesáková a Šebestová, 2005):

- **zadluženost 1 = cizí zdroje / vlastní zdroje**
- **zadluženost 2 = celkové cizí zdroje / aktiva**
- **zadluženost = celkový dluh / celková aktiva**
- úrokové krytí měří, kolikrát se může snížit zisk, než se podnik stane neschopným platit své náklady na cizí kapitál; vypočte se podle vzorce:
úrokové krytí = zisk před úroky a zdaněním / úroky

Hodnotová kritéria pro měření výkonnosti podniku

Kromě paralelní a pyramidové soustavy ukazatelů se využívají hodnotová kritéria pro měření výkonnosti podniku. Nejrozvinutější a velice populární je ukazatel EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota). EVA znamená řídit chod podniku tak, abychom prostřednictvím zvyšování hodnoty EVA zvyšovali celou hodnotu podniku. Abychom toho mohli docílit, musíme znát faktory, které hodnotu EVA ovlivňují. Tyto faktory vychází ze samotného výpočtu ukazatele EVA, člení se do tří oblastí, viz Pavelková, Knápková (2009). Jedná se o oblast provozní, která je reprezentována velikostí NOPAT, dále oblast investic, která je řízena hodnotou investovaného kapitálu a oblast financování, která je reprezentována hodnotou WACC, která je závislá na kapitálové struktuře.

Existují tři možné způsoby výpočtu:

- EVA entity – do výpočtu NOPAT se zahrnuje výsledek hospodaření použitelný pro vlastníky (akcionáře), také ale úroky z cizího kapitálu, které jsou výnosem věřitelů; tato varianta je považována za základní
- EVA equity – diskontní míra je vyjádřena pouze na úrovni nákladů vlastního kapitálu; NOPAT je v tomto případě snížen o placené úroky
- EVA APV – je nejméně užívaná metoda, kde diskontní míra je stanovena na úrovni nákladů vlastního kapitálu, ale při nulovém zadlužení podniku (Mařík a Maříková, 2005).

Hlavním cílem podniku je podle ukazatele ekonomické přidané hodnoty maximalizace zisku. Nejedná se zde však o zisk účetní, vyjádřený rozdílem mezi výnosy a náklady podniku, ale o zisk ekonomický. Ekonomický zisk získáme rozdílem mezi výnosy a ekonomickými náklady, které kromě účetních nákladů zahrnují navíc tzv. oportunitní náklady. Tyto oportunitní náklady znázorňují ztracené finanční prostředky, o které podnik přijde v případě nevhodného alternativního využívání svých zdrojů (Vochozka, 2011).

Firma dle Růčkové (2014) vytváří hodnotu tehdy, je-li čistý provozní hospodářský výsledek (NOPAT) vyšší než náklady použitého kapitálu (tedy součet úroků placených a vyplacených dividend). Tuto definici je možné převést také do následující rovnice:

$$EVA = EBIT * (1 - \text{daňová sazba}) - WACC * C, \text{ kde:}$$

EBIT - provozní hospodářský výsledek,

C - celkový použitý kapitál,

WACC - vážené průměrné náklady kapitálu.

První část vzorce bývá označována jako čistý provozní hospodářský výsledek (NOPAT), neboť do součinu vstupují pouze provozní hospodářský výsledek a výše daňové sazby. Cílem čistého provozního hospodářského výsledku je přiblížit v maximální možné míře účetní pojetí firemního zisku pojetí investorů. Druhá část vzorce se zabývá celkovým investovaným kapitálem, který je zpoplatněn. Vážené průměrné náklady kapitálu vypočítáme podle následujícího vzorce:

$$WACC = r_d * (1 - d) * (D/C) + r_e * (E/C), \text{ kde:}$$

r_d - náklady na cizí kapitál,

C - celkový použitý kapitál,

d - sazba daně z příjmů právnických osob,

D - cizí kapitál,

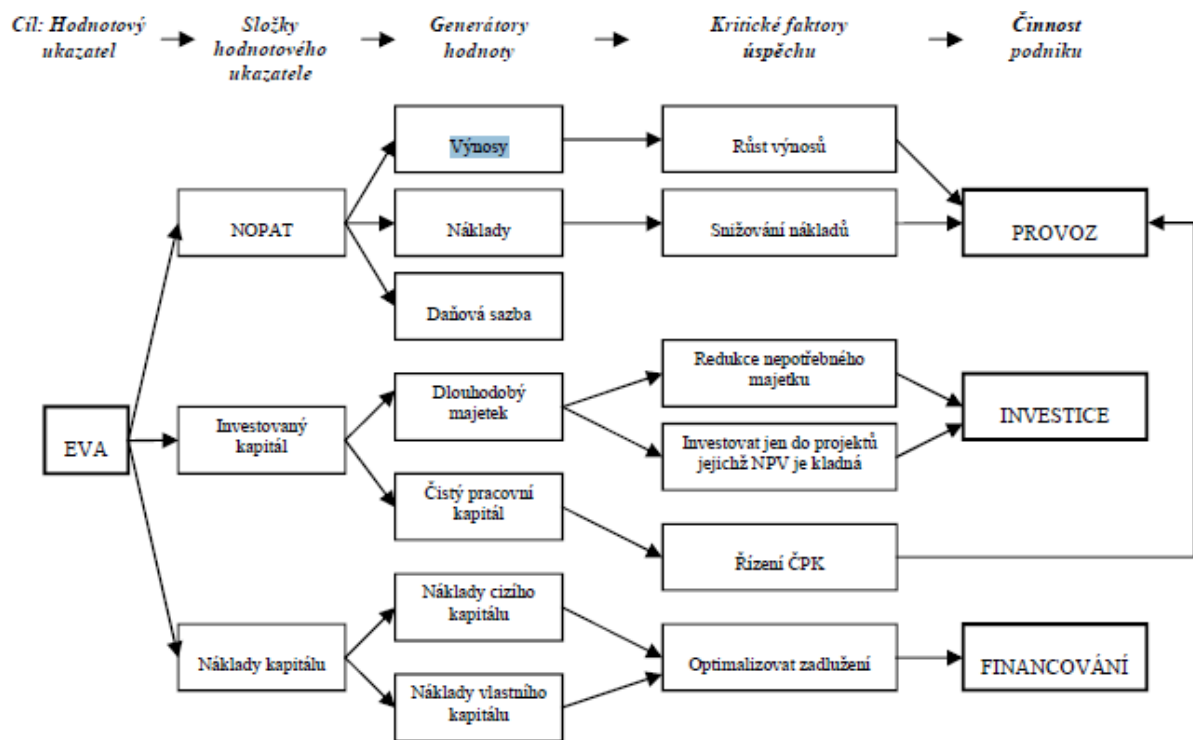
r_e - náklady vlastního kapitálu,

WACC - vážené průměrné náklady kapitálu.

WACC se skládají z nákladů na cizí kapitál a nákladů na kapitál vlastní. Teorie ekonomické přidané hodnoty vychází z toho, že firma má jeden z hlavních cílů maximalizaci ekonomického zisku. Nejde tedy firmě o maximalizaci zisku účetního, který je běžně vy-

kazován v rozvaze rozdílem mezi výnosy a náklady. Rozdíl mezi těmito dvěma pojmy spočívá především v položce nákladů, které u ekonomického zisku zahrnují také alternativní náklady (náklady ušlých příležitostí), z čehož vyplývá, že klasické vyjádření zisku ignoruje především náklady vlastního kapitálu, neboť náklady na cizí kapitál (úroky placené) ve výsledovce zahrnuté jsou.

Podle různých teorií atraktivita tohoto ukazatele (EVA) spočívá v tom, že v sobě obsahuje základní funkce managementu: rozpočtování kapitálu, oceňování firemní výkonnosti a stimulační odměňování. Ekonomická přidaná hodnota by tak mohla nahradit celou řadu běžně počítaných poměrových ukazatelů jako je ROA, EPS, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a podobně.



Obrázek: 12 Generátory hodnoty v konceptu EVA

Zdroj: Pavelková a Knápková (2009)

Někteří autoři vidí možnosti použití ukazatele EVA (Šulák a Vacík, 2003) jako:

- měřítko výkonnosti podniku,
- základ integrovaného systému finančního řízení v podniku,
- nástroj zainteresovanosti managementu,
- nástroj investičního rozhodování,
- nástroj pro stanovení hodnoty.

Mařík a Maříková (2005) uvádějí následující možnosti využití ukazatele EVA:

- nástroj finanční analýzy pro měření výkonnosti,
- metoda pro oceňování podniku nebo investičního projektu,
- nástroj pro řízení a motivování pracovníků.



SHRnutí KAPITOLY

Základem slova efektivnost je efekt, tj. výsledek, účinek, následek. Souhrnným efektem podniku jsou poskytované výrobky a služby (statky), tj. výstup (output) podniku. Efektivnost vyjadřuje poměr výstupu ke vstupu. Efektivnost a hospodárnost považujeme za synonyma. Efektivnost je možné měřit různými ukazateli jako například měřítko efektivnosti, ukazatel haléřové nákladovosti, hospodárnost, ukazatel využití kapitálu (aktiv), rentabilita nákladů, rentabilita výnosů, rentabilita obratu, rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu, nákladovost, hrubé rozpětí, nevyužití fixní náklady, skutečné využití výrobní kapacity. Efektivnost se vyjadřuje poměrem výstupu ke vstupu, kdy za vstupy považujeme výrobní faktory, které můžeme členit na primární a sekundární, dispoziční a elementární výrobní faktory. Spotřebu výrobních faktorů vyjadřujeme peněžně a označujeme jako náklady. Náklady členíme z různých hledisek, například druhové členění, účelové členění, podle závislosti na změnách objemu výroby, členění podle podnikových funkcí, podle původu spotřebovaných vstupů, kalkulační členění, členění dle místa vzniku, dle jejich vztahu ke změně objemu produkce.

S rozvojem moderních informačních technologií a počítačového zpracování dat je možné přesné sledování nákladů, což vede k úsporám a omezení plýtvání, ke zvýšení efektivnosti práce a poskytování přesnějších informací. Hodnocení podniku je možné trojím způsobem, a to podnikem samotným, hodnocení z důvodu vlastnické změny ve společnosti, hodnocení podniku ze strany externích subjektů (shareholder). Mezi metody komplexního hodnocení podniku se nejčastěji používá finanční analýza. Nástrojem řízení jsou vybrané poměrové ukazatele stability, likvidity, rentability, aktivity. Za nejobvyklejší je považováno dělení finančních ukazatelů do 5 skupin: ukazatele likvidity (měří schopnost podniku uspokojit své běžné závazky), ukazatele aktivity (měří schopnost podniku využívat své zdroje), ukazatele zadluženosti (měří v jakém rozsahu je podnik financován cizím kapitálem), ukazatele výnosnosti (měří celkovou účinnost řízení podniku) a ukazatele tržní hodnoty podniku (měří cenu akcií a majetku podniku). Mezi základní skupiny ukazatelů řadí jeden z autorů ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti, ukazatele likvidity a ukazatele kapitálového trhu.

9 MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ HOTELŮ, OUTSOURCING V HOTELNICTVÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole budou studenti seznámeni s možnostmi financování podniků v hotelnictví. Nejprve se seznámí s pojmem finanční management, s jeho cíli, faktory, které jej ovlivňují. Charakterizovány budou jednotlivé druhy financování. Podrobněji je popsáno běžné (krátkodobé) financování oběžného majetku (pracovního kapitálu). Závěrem je vymezen outsourcing jako smluvní vztah s dodavatelskou firmou, jehož cílem je přenesení odpovědnosti za určitou činnost na tuto firmu. Uvedeny jsou i činnosti, kde je outsourcing využíván v hotelnictví.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- charakterizovat finanční management,
- objasnit jednotlivé možnosti financování podniků v oblasti hotelnictví,
- charakterizovat outsourcing.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

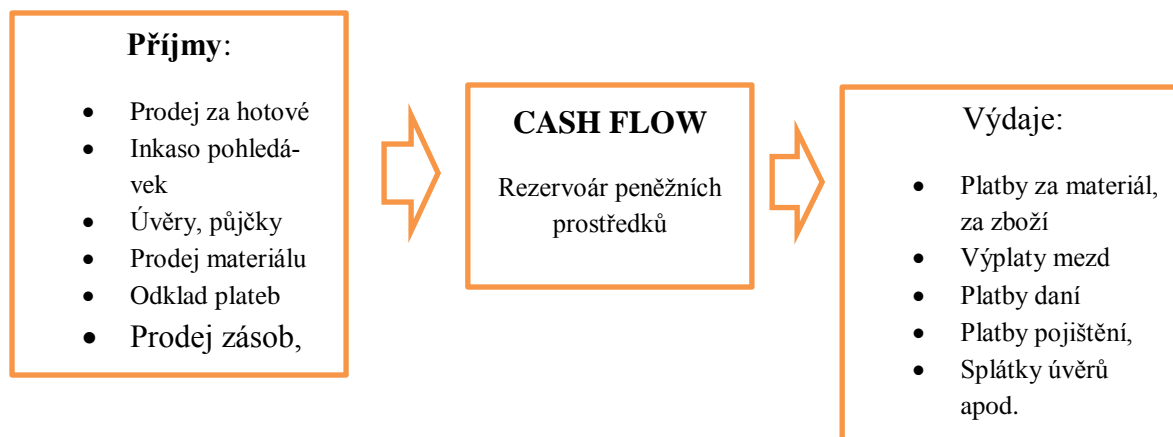


Financování podniku, finanční management, faktor času, současná hodnota, budoucí hodnota, riziko, taktické a strategické rozhodnutí, vnitřní a vnější financování, leasing, faktoring, běžné a mimořádné financování, pracovní kapitál, obrátový cyklus peněz, doba obrátu zásob, doba obrátu pohledávek, doba odkladu plateb, outsourcing.

9.1 Financování podniku a finanční management

Každá činnost realizovaná v podnicích hotelového průmyslu si vyžaduje určité finanční prostředky a je současně vyjadřována peněžně. Hmotné procesy v podniku se projevují v určitém toku finančních prostředků. Mohou mít formu peněžních příjmů (vyjadřují prodej zboží a služeb), nebo peněžních výdajů (představují získávání výrobních faktorů). „Kvalita“ je v současné ekonomické teorii všeobecně definována jako schopnost produktu / služby uspokojovat potřeby a očekávání zákazníka. Takto chápaná kvalita se celosvětově

stala nástrojem konkurenceschopnosti a úspěchu na trhu. Uvedené peněžní toky v podniku zachycuje obrázek 13.



Obrázek 13: Peněžní toky v podniku

Zdroj: upraveno podle Synek, Kislingerová a kol., 2010, s. 242; Hobza, Hobza Jr. a Schwartzhoffová, 2015.

Finanční stránkou hospodaření v podniku se zabývá finanční management. Finanční řízení podniku (finanční management) má čtyři hlavní úkoly, jak uvádí Synek, Kislingerová a kol. (2010) i Nečadová (2008):

1. zajišťovat kapitál (peníze, fondy) pro běžné i mimořádné potřeby podniku, rozhodovat o jeho struktuře a změnách struktury,
2. rozhodovat o umístění (alokaci) kapitálu (nakoupit aktiva, tj. investovat kapitál do hmotného, nehmotného nebo finančního majetku, financovat běžné činnosti podniku, vývoj nových výrobků a nových technologií, vracet vypůjčený kapitál investorům, aj.),
3. rozhodovat o rozdělení zisku (reinvestovat jej, nebo vyplatit ve formě dividend),
4. prognózovat, plánovat, zaznamenávat (evidovat), analyzovat, kontrolovat a řídit hospodářskou činnost podniku tak, aby byla zajištěna jeho finanční stabilita, kterou rozumíme schopnost podniku platit své současné závazky z běžných příjmů a budoucí závazky z budoucích příjmů, resp. možnost si na tyto úhrady bez problémů vypůjčit.

Pro oblast finančního řízení podniku jsou rozhodujícími cíli:

- platební schopnost, tj. schopnost uhradit v daném okamžiku splatné závazky,
- likvidita, tj. širší pojem než platební schopnost, jde o schopnost přeměnit jednotlivé majetkové složky na peníze,
- rentabilita, tj. ziskovost, tedy kladný rozdíl mezi výnosy a náklady podniku.

Financováním chápeme získávání a rozdělování fondů. O financování podniku v hotelnictví se v případě malých podniků zpravidla stará samotný majitel, u větších podniků je to zpravidla hlavní účetní a u velkých firem to je finanční ředitel, který spolupracuje s řadou

finančních manažerů. Financování a finanční řízení je v podniku ovlivňováno dvěma faktory, a to:

- faktor času a
- riziko.

Faktor času způsobuje, že peníze vyplacené nebo přijaté v různých časových obdobích mají rozdílnou hodnotu. Současné peníze, tedy dnešní koruna je cennější než koruna získaná později, neboť dnešní korunu můžeme investovat a později z nich získat úrok nebo zisk, tj. získat větší hodnotu, než kterou má nyní. Proto zjišťujeme budoucí hodnotu peněz, označovanou **úrokování**. Úrokování může být:

- složité jednoduché úrokování - úročí se jen původní částka (vklad, jistina, zatímco úrok se každoročně vybírá) nebo
- úrokování - spolu s jistinou se úročí i úrok.

Ve finančních výpočtech počítáme **budoucí hodnotu**, neboli konečnou částku na konci n-roků vypočteme podle vzorce:

$$\mathbf{BH = SH (1 + i)^n}$$
, kde:

BH – budoucí hodnota (konečná částka na konci n-roků),

SH – současná hodnota (počáteční částka),

i – úroková míra vyjádření v desetinném tvaru,

n – počet let úročení,

$(1 + i)^n$ - úročitel.

Ve finančních výpočtech také počítáme **současnou hodnotu budoucích příjmů**, případně výdajů, tj. počítáme částku, kterou bychom měli nyní, aby v budoucnosti vzrostla na budoucí částku. Tento postup označujeme jako **odúročení** (diskontování) a vypočteme podle vzorce:

$$\mathbf{SH = BH (1 + i)^{-n} = BH * 1/(1 + i)^n}$$
, kde:

$(1 + i)^{-n}$ je odúročitel.

Faktor rizika – riziko můžeme definovat jako odchylku skutečnosti od plánovaných předpokladů. Na investiční riziko (Wagnerová a Matusíková, 2004) se můžeme dívat ze dvou hledisek:

1. jako riziko pozitivní – to vychází z naděje úspěšnosti, uplatnění na trhu, dosažení vysokého zisku - tato stránka je oním hnacím motorem,
2. jako riziko negativní – jde o nebezpečí dosažení horších výsledků, než jsme očekávali, případně vznikem ztráty.

S jakými faktory rizika, resp. nejistoty se můžeme setkat:

3. výraznější změny poptávky vedoucí k poklesu prodeje,
4. změny prodejních cen vyráběných produktů a změny cen jednotlivých vstupů,
5. 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.

Riziko nastává v případě, že ten, kdo rozhoduje a vybírá některou z případně možných variant, si není zcela jistý výsledky posuzovaných variant, neboť obvykle varianta s větším rizikem přináší i větší zisk a varianta s menším rizikem přináší menší zisk. Riziko znamená nebezpečí, kterému je podnik vystaven, neboť může dojít k tomu, že nebude dosaženo očekávaných výnosů, nebo investovaný kapitál bude ztracen. Riziko ztráty finančních prostředků se snižuje jejich rozložením do více akcií, diverzifikací produkce, diverzifikací dodavatelů, tvorbou rezervních fondů, pojištěním. Platí: čím vyšší riziko, tím vyšší výnos. V praxi se rizikovější akcie diskontují vyšší diskontní mírou.

Příčiny vzniku rizika mohou být:

- vnější příčiny – mohou to být například přírodní katastrofy, hospodářské krize, inflace,
- vnitřní příčiny samotného podniku, jako například chybná analýza poptávky, špatně zaměřená investice, apod.

Manažeři se při rozhodování řídí všeobecnými **pravidly pro finanční rozhodování**:

1. při stejném riziku se preferuje vždy větší výnos před výnosem menším,
2. při stejném riziku se preferuje vždy menší riziko před rizikem větším,
3. za větší riziko se preferuje větší výnos,
4. preferují se peníze obdržené dříve před stejnou částkou peněz obdrženou později,
5. motivace investování do určité akce je očekávání většího výnosu, než by přineslo investování do akce, ovšem s přihlédnutím k míře rizika,
6. motivace veškerého investování je zvětšení majetku; toto kritérium však není operabilní; proto je všeobecným kritériem finančního rozhodování cash flow, resp. zisk.

Rozlišujeme:

- **taktická rozhodnutí** - většinou vyžadují menší finanční částku, nemění dosavadní činnosti podniku, jedná se například o pořízení strojů, pořízení většího množství zásob, zdokonalení služby, apod. Nesprávné taktické rozhodnutí zpravidla podnik neohrozí,
- **strategická rozhodnutí** - vyžadují velké finanční částky, které znamenají pro podnik většinou velké změny v jeho činnosti, očekává se také značně vyšší zisk, jež je spojen s velkým rizikem. Pokud je rozhodnutí nesprávné, pak ztráty jsou značně vysoké a může se stát, že dojde až k bankrotu podniku. Strategická rozhodnutí členíme na:

- strategická dlouhodobá investiční rozhodnutí a
- strategická dlouhodobá finanční rozhodnutí.

9.2 Druhy financování podniku

Financování podniků hotelového průmyslu lze členit z několika hledisek. Z pohledu podnikové ekonomiky Synek, Kislingerová a kol. (2010) rozlišují tyto druhy financování:

Podle původu kapitálu rozlišujeme:

- **vnitřní (interní) financování**, ve kterém je zdrojem kapitálu podniková hospodářská činnost, jejímž výsledkem je zisk, resp. odpisy a dlouhodobé rezervní fondy, prostředky uvolněné rychlejším obratem kapitálu aj.,
- **vnější (externí) financování**, při kterém kapitál přichází z vnějšku, mimo podnik. Hlavními zdroji jsou vklady a podíly zakladatelů, vlastníků a spoluvlastníků, tj. financování z **vlastních zdrojů** (akcie, podíly), dále financování z **cizích zdrojů**, jako jsou obligace (dlužní úpisy) všech druhů, půjčky (úvěry) všech druhů.

Novou formou financování je **leasing**, který členíme na dvě hlavní formy:

- **operativní (provozní) leasing**, kdy po ukončení nájemní smlouvy, zůstává předmět nájmu ve vlastnictví leasingové společnosti,
- **finanční leasing**, kdy předmět nájmu po uplynutí doby uvedené v leasingové smlouvě přechází většinou za symbolickou cenu do vlastnictví nájemce. Ve smlouvě je uvedeno, za jakých podmínek se takto stane, buď je to bezplatně, případně za zůstatkovou cenu.

Faktorining je další formu financování, představuje odkoupení pohledávek faktorem (faktorovou firmou), který potom nese riziko jejich případné nedobytnosti a stává se zároveň institucí, která financuje podnik, jež pohledávky odprodal.

Mezi poměrně nové (inovované) finanční nástroje patří:

- **zerobondy** - půjčky s nulovým kupónem,
- **futures** - předkupní smlouvy,
- **swaps** - nejrůznější typy výměnných obchodů na mezinárodních trzích, opce, tj. právo nebo případně povinnost na koupi nebo prodej např. valut, akcií, půjček apod.

Podle pravidelnosti financování rozeznáváme:

- **financování běžné**, které spočívá v zajišťování a vynakládání peněz na běžný provoz podniku, tj. na nákup zásob, paliva, energie, na výplaty mezd a platů, vyplácení dividend a úhradu jiných výdajů; financování se týká především oběžných aktiv (tzv. pracovního kapitálu),

- **financování mimořádné**, a to a) financování při zakládání podniku, tj. zajištění peněz na pořízení pozemků, budov, strojů, zásob surovin a materiálů a částek na mzdy a platy do doby, než začne příliv peněz ve formě tržeb, b) financování při rozšiřování podniku a jeho aktivit (alokace volných fondů do věcných a finančních investic, tj. nákup dalšího výrobního zařízení, věcných aktivit, nákup akcií cizích podniků, státních a podnikových obligací a jiných účastí aj., c) financování při spojování nebo sanaci podniku a d) financování při likvidaci podniku.

Při pořízení dlouhodobého majetku jsou hlavními zdroji financování dlouhodobého majetku vlastní kapitál a dlouhodobý cizí kapitál a pro pořízení oběžního majetku i krátkodobý cizí kapitál. Pokud použijeme zisk pro vlastní financování, hovoříme o **samofinancování**, kdy se jedná o tzv. rozmnožování majetku. Z uvedeného plyne, že rozlišujeme tři způsoby financování podniku:

- financování vlastním kapitálem – věcné vklady, emise akcií, apod.
- financování cizím kapitálem – úvěr, půjčky, obligace, zálohy dodavatelů,
- zisk, odpisy, další vnitřní zdroje.

Úkolem **finančního plánování** je zajistit splnění základních cílů podniku, zajistit jeho stabilitu a naplánovat celkovou finanční orientaci podniku. Dlouhodobé cíle podniku zajišťují dlouhodobé finanční plány (rozpočty), hlavně rozpočet finančních zdrojů a potřeb, jedná se o rozpočet, kdy se plánují výnosy, zisk, rozdělení zisku, apod. Dlouhodobé rozpočty jsou zajišťovány především prováděcími (ročními) finančními plány, které obsahují:

- plánování aktiv a pasiv,
- plánování výnosů, nákladů a zisku,
- plánování peněžních příjmů a výdajů.

Běžné financování

Běžné (krátkodobé) financování představuje získávání peněz pro financování oběžného majetku a pro činnosti s tím spojené. Hovoříme o **financování a řízení pracovního kapitálu**, které zahrnuje dva základní úkoly:

1. určit potřebnou (optimální) výši každé položky oběžného majetku a jejich celkové sumy,
2. určit jakým způsobem budou oběžná aktiva financována.

U **pracovního kapitálu** rozlišujeme hrubý pracovní kapitál, tj. veškerá oběžná aktiva v podniku a čistý pracovní kapitál, což je rozdíl mezi hrubým pracovním kapitálem a sumou krátkodobých závazků, který vypočteme dle vzorce:

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobý cizí kapitál}$$

Pro účely této opory budeme používat pojem pracovní kapitál ve smyslu čistého pracovního kapitálu.

Podnik v hotelnictví by měl mít tolik oběžného majetku, kolik požaduje hospodárny provoz podniku. Pokud ho má méně, pak je dlouhodobý majetek nevyužitý a celkový rozvoj podniku je brzděn. Pokud je tomu naopak, má ho více, je jeho část nevyužita, což vyvolává zbytečné náklady (hlavně úrokové náklady). Vzhledem k tomu, že oběžný majetek tvoří značnou část majetku firmy, má jeho řízení značný vliv na hospodárnost a rentabilitu podniku. Velikost oběžného majetku by měla být optimální. Optimální velikost lze určit dvěma způsoby:

- analyticky – podle jednotlivých položek oběžných aktiv,
- globálně – souhrnným výpočtem pomocí tzv. obrátového cyklu peněz.

Obrátový cyklus peněz je doba mezi platbou za nakoupený materiál a přijetím inkasa z prodeje produktů. Charakterizuje dobu, po kterou jsou zdroje podniku vázány v pracovním kapitálu. Obrátový cyklus peněz se skládá z:

- doby obrátu zásob - průměrná doba od nákupu materiálu do prodeje produktů (zahrnuje dodávkový a výrobní cyklus), vypočte se podle vzorce:

$$\text{doba obrátu zásob} = \text{průměrná zásoba} / (\text{tržby} / 360)$$

- doby obrátu pohledávek neboli doby inkasa - doba od fakturace produktů do dne inkasa. Vypočteme ji podle vzorce:

$$\text{doba inkasa} = \text{pohledávky} / (\text{tržby} / 360)$$

- doby odkladu plateb - doba mezi nákupem materiálu, práce a služeb a platbou za ně. Tato doba snižuje dobu obrátového cyklu peněz a vypočte se podle vzorce:

$$\text{doba odkladu plateb} = \text{pohledávky} / \text{jednodenní nákupy}$$

Kromě doby trvání jednotlivých obrátů závisí velikost pracovního kapitálu i na objemu tržeb, pohledávek a zásob. Obrátový cyklus peněz je možné zkrátit třemi způsoby:

1. zkrácením doby obrátu zásob (doby zásobování, výroby, expedice),
2. zkrácením doby inkasa (zainteresováním odběratelů na včasnějším placení faktur poskytováním slev za dřívější úhrady),
3. prodloužením doby odkladu plateb (pokud se tak nezvýší náklady podniku a nepoškodí vztahy s dodavateli).

Podle přístupu podnikového managementu ke způsobu **financování oběžného majetku** se dle Wagnerové a Matusíkové (2004) rozlišují tři přístupy k financování pracovního kapitálu:

1. **Umírněný přístup** sladuje “životnost aktiv s životností pasiv”, tj. dobou jejich splatnosti. Znamená to, že tok hotovosti plynoucí z aktiv hradí půjčky na ně získané a ty se samy likvidují.

2. **Agresivní přístup** využívá k financování trvalých oběžných aktiv krátkodobý dluh. Toto financování je levnější, protože krátkodobý úvěr je levnější než dlouhodobý, ale je rizikovější, zvláště jsou-li krátkodobými závazky kryta i fixní aktiva, může se podnik dostat do finančních nesnází.
3. **Konzervativní přístup** využívá dlouhodobý kapitál nejen k financování fixních a trvale vázaných aktiv, ale i pro dočasná (sezónní) oběžná aktiva.

Všeobecně platí, že financování krátkodobým dluhem je rizikovější než dlouhodobým dluhem. Přesto má krátkodobý dluh výhody, pro které je široce využíván: je levnější, lze jej snáze získat, lze jej získat rychleji.

Mezi **formy krátkodobého financování** patří:

1. Nevyplacené mzdy - část mezd je trvale k dispozici podniku, jelikož k jejich výplatě dochází vždy až po určitém období, mzdy rostou úměrně s objemem produkce a jsou předurčovány právními předpisy. Stejným zdrojem jsou nezaplacené daně, pojistné, popř. další oddálené platby. Tyto položky jsou označovány jako stálá pasiva.
2. Dluhy u dodavatelů - vznikají nákupem na obchodní úvěr, který vzniká samovolně a roste s růstem objemu výroby. Zdvojnásobí-li se nákupy, dluh bude dvojnásobný, prodloužení doby placení má stejné účinky. Při dohodnutém dřívějším placení může být poskytována sleva (diskont). Obecně platí: placení dodavatelských faktur později než je stanovena doba pro slevu sice snižuje potřebu ostatních úvěrů, ale je obvykle dražší než využití možnosti získat slevu. Platíme proto poslední den, ve kterém ještě můžeme slevu získat! Placení po lhůtě splatnosti faktur zvyšuje finanční zdroje podniku, ale vyvolává nedůvěru dodavatelů.
3. Bankovní půjčky - získává podnik od komerčních bank, podnik o ně musí žádat. Může mít různou formu (směnečný, kontokorentní, lombardní). Náklady na úvěr tvoří úrok a další poplatky. Výše úrokové míry je různá a kolísá (podle bonity klienta, v závislosti na vládní politice apod.). Bankovní úvěr umožňuje větší rozvoj podniku než je samofinancování ziskem.
4. Krátkodobé obchodní papíry a jiné finanční zdroje.

Financování cestovního ruchu, jakož i podniků hotelového průmyslu je vždy spojené s financováním podniků cestovního ruchu a financováním rozvoje cestovního ruchu. Financování je spojeno s pořízením kapitálu, jeho použitím a kontrolou. V soukromém sektoru existuje ucelený systém financování bez ohledu na odvětvovou příslušnost podniků. Podniky při financování svých potřeb používají vlastní a cizí zdroje, které jsou z hlediska času dlouhodobé a krátkodobé (Gúčík a kol., 2010), viz následující tabulka 7.

Zdroje financování podniku cestovního ruchu z hlediska času	
Dlouhodobé potřeby	Krátkodobé potřeby
Interní zdroje: <ul style="list-style-type: none"> • zisk • odpisy Externí zdroje: <ul style="list-style-type: none"> • emise obligací • finanční leasing • dlouhodobý úvěr • tichý společník • dotace 	<ul style="list-style-type: none"> • obchodní úvěr • stálá pasiva • zálohy zákazníků • krátkodobý úvěr • operativní leasing • faktoring

Tabulka 7: Zdroje financování podniku cestovního ruchu z hlediska času

Zdroj: Gúčik a kol., 2010, s. 66.

9.3 Outsourcing v hotelnictví

Pojem outsourcing vymezuje Křížek a Neufus (2011), Hrubalová (2015) zkratkou anglického národohospodářského termínu *Outside Resource Using*, čili využití vnějších zdrojů. Pawliczek, Matusíková a Stelmach (2013) konstatují, že outsourcing znamená, že firma vyčlení různé podpůrné činnosti a svěří je smluvně jiné společnosti čili subkontraktoru specializovanému na příslušnou činnost. Podnik se v průběhu své činnosti rozhoduje mezi strategií udělej si sám nebo kup (anglicky *make or buy*). Podnik přenáší část svých vnitřních procesů na externího dodavatele. Dochází k úspoře nákladů, podnik se může soustředit na jádro podnikání, zvyšuje se specializace jeho činnosti a kvalita.

Outsourcing je smluvní vztah s dodavatelskou firmou za účelem přenesení odpovědnosti za určitou část funkční oblasti, která většinou nepatří k hlavní podnikatelské činnosti podniku. Outsourcing se považuje za obchodní rozhodnutí, které má vést ke snížení nákladů anebo k zaměření se na důležitější úkoly v rámci výrobního procesu související s konkurenceschopností. Předmětem outsourcingu může být např. jeden konkrétní výrobek, informace, kapitál, činnost, funkční oblast nebo pouze její část. V rámci outsourcingu se podnik zaměřuje na takové činnosti, které není schopen vlastními silami realizovat stejně efektivně, jako organizace specializovaná. Outsourcing považujeme za nástroj prohlubování dělby práce mezi organizacemi. Podnik se zaměřuje výhradně na takové činnosti, které dokáže vykonávat s nižšími náklady nebo s vyšší kvalitou, než kdyby je zabezpečovala dodavatelsky.

Hrubalová (2015) rozlišujeme externí, interní a podílový outsourcing. Externí outsourcing znamená vyčlenění některých činností z podniku a jejich přidělení externímu dodavateli, se kterým nemá žádné společensko-právní propojení. Jde o klasickou formu outsourcingu. Interní outsourcing vzniká v důsledku změn v organizační struktuře podniku. Určitá

úloha se deleguje na právně samostatnou jednotku, která ale zůstává součástí podniku. Podílový outsourcing představuje založení společnosti, která sice zůstává součástí podniku, ale je otevřená i pro další zájemce. Například vytvoření oddělení reklamy.

Outsourcing má v praxi mnoho podob, výroba a výdej jídel je prováděna ve firmě, v jejímž vlastnictví jsou prostory, popř. i vybavení, provoz je však zajišťován jinou firmou na základě smluvních vztahů; provoz vrátnice; provoz prádelny; zahradní úpravy; doprava pro hotelové hosty; účetnictví, apod. **Nejčastěji nakupovanými službami (outsourcing) ve sféře hotelnictví** je dle Kostkové (2014) úklid, praní prádla, mytí nádobí, marketingové služby, účetnictví, externí zpracování skladového hospodářství. Snaha hoteliérů je zaměřená na důrazné zkvalitnění služeb a udržení jejich vysokého standardu. Výhodou do roku 2013 byla možnost čerpat prostředky z evropských fondů a zvyšující se zájem o zařazení dalších nezávislých ubytovatelů do řetězců. V rámci využívání outsourcingu (Kosmák, 2001) jsou potenciálními hotelovými odděleními housekeeping, stravovací úsek, účetnictví. Vysoký růstový potenciál se skrývá v oblasti gastronomie (kvalita, rychlost, standard).

Ekonomický význam outsourcingu v hotelnictví je nesporný, snižuje náklady, zvyšuje konkurenceschopnost podniku, zlepšuje proces řízení podniku, zvyšuje flexibilitu, snižuje rizikovost podnikání, zlepšení cash-flow, zvýšení objemu výroby, časové výhody vedoucí ke zkrácení výrobního cyklu, přístup k expertům a lepším technologiím. Je nutné pamatovat na skutečnost, že odpovědnost za kvalitu poskytované služby má na svých bedrech vždy hotel. Podnik, respektive vedení hotelu proto musí velmi dobře vážit všechna pozitiva i negativa před rozhodnutím, které činnosti bude realizovat externí firmou. Mezi nevýhody patří případné dopady na personální oblast, snížení kvality služeb, nejasné vymezení pravomocí a zodpovědnosti ve smlouvách, náklady na změnu kontraktu, úspory nemusí splnit očekávání, riziko úniku citlivých informací, náklady na samotný outsourcing. Křížek a Neufus (2011) uvádějí některé body ke zvážení před rozhodnutím a zodpovězení si otázek:

- zvýšení akceschopnosti podniku,
- zvýšení výkonů a kvality služeb,
- zvýšení poměru výnosů a nákladů,
- vliv na podnikovou kulturu,
- zda nedojde k závislosti na dodavateli,
- jak zajistíme uvolněné pracovníky,
- postoje managementu a pracovníků k zamýšlené strategické změně.

Pro rozhodnutí je nutné:

- definovat standardy a kompetence – pravomoc a zodpovědnost,
- sestavit reálný časový plán k zavedení změn,
- zajistit informovanost a komunikační kanály k přesunu informací,
- stanovit motivační nástroje pro zaměstnance na všech úrovních k soustavným návrhům na snižování nákladů, na zefektivnění podnikových aktivit.

Jednotlivé druhy outsourcingu specifikují Vochozka, Mulač a kol. (2012), viz následující tabulka.

Označení	Popis
Selektivní outsourcing	Zvaný též „outtasking“. Předány jsou pouze jednotlivé úlohy, ne celé procesy.
Plný outsourcing	Vytěsnění celých funkcí (např. logistika)
Obchodně-procesní outsourcing	Jestliže se jednotlivé funkce nedají vyčlenit izolovaně, předá se často celý procesní řetězec.
Backsourcing/insourcing (integrace)	Dříve vytěsněná služba nebo služba, která doposud nebyla v podniku prováděna, je přinesena do podniku.
Single-sourcing	Vytěsněnou úlohu přebírá jeden samotný poskytovatel.
Multi-sourcing	Vytěsněnou úlohu přebírá více poskytovatelů.
Nearshoring-outsourcing	Vytěsnění do míst nedaleko podniku.
Offshoring-outsourcing	Vytěsnění do míst, která jsou podniku velmi vzdálena (země s nižšími náklady).
Interní outsourcing	Připravenost poskytování služby nákladovým střediskem podniku, které je ale hospodářsky a/nebo právně nezávislé. Tato forma „vytěsnění“ bývá nejčastěji organizována ve formě „ <u>Shared Service Center</u> “
Externí outsourcing	Vytěsnění na poskytovatele, který není nijak svázaný se zadavatelem.

Tabulka 7: Druhy outsourcingu

Zdroj: Thiel a Cawelius, 2007.

Podle sérií studií [TopTen], které proběhly od roku 1991 do konce roku 1995, definoval The Outsourcing Institute deset nejčastějších podnikových důvodů outsourcingu a potenciální výhody, které uvedenými cestami mohou být získány (Voříšek a Bruckner, 1998). Důvody zde uvádíme v pořadí podle jejich strategické důležitosti a zároveň podle míry jejich úspěšnosti. Prvních pět důvodů je strategických, dlouhodobých, další jsou zaměřeny na krátkodobé přínosy:

1. soustředění na hlavní činnost podniku,
2. přístup k možnostem a schopnostem na světové úrovni,
3. rozšíření přínosů restrukturalizace,
4. zvýšení pružnosti zdrojů (snadněji se přizpůsobuje změnám objemu a frekvence - při zmenšení nezůstávají vysoké fixní náklady)
5. standardizace řešení IS/IT (např. při tvorbě holdingů) zajištěním jednoho poskytovatele celosvětově,
6. sdílení rizik,
7. uvolnění zdrojů pro jiné účely,
8. uvolnění kapitálových prostředků,
9. přísun peněz,

10. snížení operativních nákladů,
11. předvídatelné náklady a kontrolovatelné výdaje na danou oblast,
12. zdroje nejsou dostupné interně (např. při přestěhování do jiné lokality),
13. některé činnosti jsou těžko ovladatelné nebo zcela mimo kontrolu.

Navíc oproti [TopTen] uvádíme ještě další důvod:

14. podnik nedisponuje dostatečnými lidskými zdroji pro řízení funkční oblasti (outsourcing řízení funkční oblasti).

Aplikací outsourcingu v hotelovém provozu se zabývá Křížek a Neufus (2011), kdy poukazují na úskalí daná specifickostí hotelových služeb. Podrobně rozebírají procesy, které se odehrávají na housekeepingu a pro ilustraci uvádějí:

- dodržování standardů kvality úklidu pokojů, hotelové haly, restaurace, WC, atd. – kdy není přípustné, aby dodavatel posílal každý den jiného pracovníka kvůli standardům, které podnik vyžaduje a trénování,
- zajištění soukromí a ochrany majetku hosta – vyžadování jsou bezúhonní a prověření pracovníci,
- stanovení výkonových parametrů – kdy efektivita využitého fondu pracovní doby je závislá na výkonových parametrech,
- řízení nákladů, ekologická opatření – je nutné dbát na stanovené standardy v oblasti nákladů, např. na jeden pokoj; a na osobní postoj „pracovníků“ k ochraně životního prostředí,
- konferenční aktivity – může dojít ke zneužití poskytovaných informací – úklidová firma má rozpis a informace o klientovi, což může posloužit k úniku informací.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Pro subjekty podnikající v oblasti hotelnictví je důležité efektivní řízení finančních prostředků a sumarizace finančně vyjádřených provozních událostí, které se staly v uplynulém období a na ně navazujících úkonů. Náklady a výnosy jsou hybnou silou každého podnikatelského subjektu a informují o jeho úspěšnosti. Pro hotely je důležité finanční řízení. Finanční řízení – finanční management zásadně ovlivňují dva faktory, a to faktor času a faktor rizika. Manažeři se při rozhodování řídí šesti všeobecnými pravidly pro finanční rozhodování a uskutečňují taktická a strategická rozhodnutí. Financování podniků hotelového průmyslu lze členit z několika hledisek: podle původu kapitálu rozlišujeme vnitřní (interní) a vnější (externí) financování; mezi nové formy financování patří leasing (operativní a finanční leasing), faktoring; mezi poměrně nové finanční nástroje patří zerobondy, futures a swaps; podle pravidelnosti financování rozeznáváme běžné a mimořádné financování (tvořené financováním při zakládání podniku, financováním při rozšiřování podniku a jeho aktivit, financováním při spojování nebo sanaci podniku a financováním při likvidaci podniku). Rozlišujeme tři způsoby financování podniku: financování vlastním kapitálem, financování cizím kapitálem a třetím jsou odpisy, další vnitřní zdroje.

Úkolem finančního plánování je zajistit splnění základních cílů podniku, zajistit jeho stabilitu a naplánovat celkovou finanční orientaci podniku. Dlouhodobé cíle podniku zajišťují dlouhodobé finanční plány (rozpočty), hlavně rozpočet finančních zdrojů a potřeb, jedná se o rozpočet, kdy se plánují výnosy, zisk, rozdělení zisku, apod. Dlouhodobé rozpočty jsou zajišťovány především prováděcími (ročními) finančními plány. Běžné (krátkodobé) financování představuje získávání peněz pro financování oběžného majetku a pro činnosti s tím spojené, hovoříme o financování a řízení pracovního kapitálu. Optimální velikost lze určit dvěma způsoby: analyticky a globálně (pomocí tzv. obrátového cyklu peněz - doba mezi platbou za nakoupený materiál a přijetím inkasa z prodeje produktů). Obrátový cyklus peněz se skládá z doby obrátu zásob, doby obrátu pohledávek neboli doby inkasa a doby odkladu plateb. Podle přístupu podnikového managementu ke způsobu financování oběžného majetku se rozlišují tři přístupy k financování pracovního kapitálu: umírněný přístup, agresivní přístup a konzervativní přístup. Mezi formy krátkodobého financování patří: nevyplacené mzdy, dluhy u dodavatelů, bankovní půjčky a krátkodobé obchodní papíry a jiné finanční zdroje.

Pojem outsourcing vychází z anglického národohospodářského termínu *Outside Resource Using*, čili využití vnějších zdrojů. Podnik přenáší část svých vnitřních procesů na externího dodavatele. Autoři rozlišují externí, interní a podílový outsourcing, nebo dle německých autorů existuje deset různých druhů outsourcingu. *The Outsourcing Institute* uvádí nejčastější podnikové důvody outsourcingu a potenciální výhody, jedná se o důvody strategické, dlouhodobé i krátkodobé přínosy.

10 PERSONALISTIKA V HOTELOVÉM PRŮMYSLU



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V kapitole zabývající se problematikou personalistiky se studenti seznámí se základními pojmy z této oblasti. Budou zde podrobněji vysvětlena jednotlivá pojetí personálních činností (služeb, funkcí) - například v podnicích cestovního ruchu, tedy i hotelnictví se jedná o plánování potřeby zaměstnanců, jejich rozmístění, získávání a výběr, hodnocení zaměstnanců, vytváření správného a účinného systému motivace zaměstnanců, zabezpečení kolektivního vyjednávání, vytváření podnikových sociálních služeb a prosazování úzké spolupráce a dobré komunikace všech útvarů podniku a všeobecnou informovanost shora dolů.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- charakterizovat personalistiku, personální řízení, řízení lidských zdrojů,
 - vymežit cíle personální práce,
 - specifikovat jednotlivé činnosti personální práce jako například plánování pracovníků, získávání a výběr pracovníků.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Personalistika, personální práce, personální řízení, řízení lidských zdrojů, personalista, cíle personální práce, činnosti personální práce, plánování pracovníků, získávání a výběr pracovníků, rozmístování pracovníků, hodnocení pracovníků, popis pracovních míst, odměňování pracovníků, mzdové formy, podnikové vzdělávání, pracovní podmínky, sociální péče, personální informační systém.

10.1 Personalistika, personální práce

Pojem personalistika a personální řízení jsou používány u řady autorů jako synonyma. Někteří autoři jako například Tesone (2011) v knize *Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu* specifikuje řízení lidských zdrojů a vlivové dovednosti. Problematice personální práce se věnují Kučerová, Strašík a Šebová (2010) v knize *Ekonomika podniku cestovního ruchu*. Zahraniční autoři popisují různé koncepce personalistiky, které

představují různé etapy vývoje personalistiky, a to personální administrativu, personální řízení, řízení lidských zdrojů a řízení intelektuálního kapitálu. Personální řízení je pojem, který je používán od druhé poloviny 60. let 20. století, o řízení lidských zdrojů se hovoří od počátku 80. let 20. století. Řízení lidských zdrojů se liší od personálního řízení dle Dvořákové (2012) důrazy 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.

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

Tabulka 8: Schéma rozdílu v obsahu pojmu personální řízení a řízení lidských zdrojů

Zdroj: Antalová, 2011, s. 11.

Personalistika a práce se zaměstnanci, tzv. řízení lidských zdrojů (Vaculka, Poláčková, Pešek a Hlinský, 2008), má v sektoru služeb zásadní strategickou a nezastupitelnou úlohu. Už na první pohled je patrný poměrně zásadní rozdíl postavení lidského faktoru ve výrobní a nevýrobní sféře. ... Zcela odlišná je situace v sektoru služeb, který pracuje přímo se zákazníky, tzn. přímo s lidmi. Tam stačí během celého procesu být i jen jediné zaváhání, nepříjemný pohled, špatné naladění, reakce či přístup pracovníka poskytujícího službu a rázem vzniká problém. Proto jsou personalistika a řízení lidských zdrojů v sektoru služeb tak strategicky důležité.

Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci (podniku) dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. Personální řízení by mělo usilovat o soulad potřeb organizace s podmínkami vnitřního a vnějšího prostředí i s požadavky pracovníků. Mezi **základní cíle personální práce** patří (Křížek a Neufus, 2011; Synek, Kislingerová a kol., 2010; Wagnerová, Lesáková a Šebestová, 2005):

V oblasti ekonomické (hospodářské):

1. optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory s cílem dosáhnout nezbytně nutného výkonu organizace a její adaptace na požadavky okolí,
2. zlepšování struktury a zvýšení kvality fungování lidí v organizaci,
3. zvýšení kreativity a ekonomické zhodnocení potenciálu lidí a prostředků vložených do jejich rozvoje,
4. stanovení a udržení optimálních personálních nákladů organizace (mzdy a výdaje na zabezpečení potřeb pracovníků),
5. realizace systému odměňování podle výkonu stimulačního rozvoje aktivit a zvyšování schopností pracovníků.

V oblasti sociální:

1. naplnění osobních cílů pracovníků spojených s výkonem práce v organizaci,
2. napomáhat identifikaci s cíli organizace,
3. motivovat pracovníky k vlastnímu rozvoji, zvyšování kvalifikace a tvořivému přístupu při řešení problémů organizace,
4. vytvářet předpoklady spokojenosti s pracovním místem, s obsahem práce, pracovním prostředím a vnitřním klimatem organizace.

Z výše uvedeného plynou následující úkoly:

- zabezpečovat soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou v podniku,
- optimálně využívat pracovníky a formovat týmy,
- aplikovat efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy,
- zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků,
- dodržovat zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

Mezi ekonomickými a sociálními cíli je objektivně konkurenční vztah. Účinným řešením tohoto rozporu může být realizace různých forem účasti pracovníků na hospodářských výsledcích organizace včetně účasti na kapitálu.

10.2 Personální úvar a organizace personální práce

Jedním ze základních nástrojů při plnění hospodářských a sociálních cílů podniku je personální práce. Ta se v podniku realizuje prostřednictvím řady činností, které zabezpečuje v případě velkých podniků cestovního ruchu, včetně hotelnictví, personální útvar a v případě malých a středních podniků je za ní zodpovědný přímo majitel podniku. **Personální útvary** ve velkých podnicích cestovního ruchu plní následující **úkoly**:

- Strategická úloha - personální útvar je partnerem pro vrcholové vedení podniku při formulování a zejména implementaci strategie řízení lidských zdrojů. To předpokládá existenci podnikové strategie jako východiska pro personální strategii,
- Konzultativní úloha - znamená partnerství personálního útvaru především s liniovým vedením podniku, V praxi to dnes znamená orientaci na týmovou práci a přenášení pravomocí a zodpovědnosti na zaměstnance,
- Servisní úloha - má za cíl zabezpečit každodenní rutinní činnost a průběžně zvyšovat její efektivnost.

Pro plnění funkcí personálního útvaru je důležité jeho organizační uspořádání a začlenění do struktury řízení firmy. Řízení lidí je součástí práce každého řídicího pracovníka, jedním z úkolů útvaru zabývajícího se personální prací v podniku je zabezpečovat kvalifikovanou přípravu a znalosti postupů pro řízení lidí pro všechny vedoucí pracovníky a předcházet tím konfliktům v řízení a účinně motivovat zaměstnance k vyšší výkonnosti.

Postavení personálního útvaru v podniku a role personalisty je dána cíli podniku. Cíle podniku mohou být různé, například zvýšit příjem vlastníků, zlepšit kvalitu, vytvářet dobrou pověst, rozvíjet lidské zdroje, apod. **Moderní personalista** musí mít důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních oblastech podniku a musí se také orientovat ve vnějších faktorech formování a fungování pracovní síly v podniku, musí umět jednat s lidmi, musí být trochu psycholog a v neposlední řadě by měl mít podnikatelské myšlení. Personalisté jsou partnery v podnikání, předkládají strategii v oblasti řízení lidských zdrojů, respektují etické normy, používají odpovídající metody řízení, odpovídají za personální administrativu a metodické aspekty personální práce. Podle Koubka (2009) personalista už dávno přestal být administrativním pracovníkem a stal se pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky a manažery a jejich pracovními a osobními problémy samozřejmostí.

Základní činností personalistů je poskytování služeb vedení podniku, manažerům, vedoucím týmů i řadovým pracovníkům. Služby, které poskytují, jsou zaměřeny na všechny

stránky personální činnosti: počínaje získáváním pracovníků až po personální administrativu. V podniku se sleduje zkvalitňování vnitřních personálních zdrojů, jejich stabilizace. Důvodem je udržet si kvalitní pracovníky, neboť získat kvalitní pracovní potenciál je pro podnik nákladné a nežádoucí mobilita pracovníků může znamenat velké ztráty.

Personální strategie vymezuje obecné dlouhodobě pojaté cíle v oblasti formování a využívání lidského potenciálu organizace a specifikace zdrojů pro pokrytí těchto potřeb. Je odvozena od celkové strategie rozvoje podniku a zahrnuje i vymezení způsobů, kterými bude tento základní cíl dosažen.

Personální práce má za cíl zvyšovat znalosti všech vedoucích pracovníků v oblasti řízení lidí, nácviku dovedností a zvládnutí postupů organizace a využívání lidských zdrojů, jejich motivaci a rozvoj. Koubek (2009) uvádí, že v literatuře se setkáváme s různým počtem a různým pojetím **personálních činností (služeb, funkcí)**, nejčastěji se však uvádějí v přibližně následující podobě:

1. vytváření a analýzy pracovních míst,
2. personální plánování,
3. získávání, výběr a přijímání pracovníků,
4. hodnocení pracovníků,
5. rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
6. odměňování,
7. vzdělávání pracovníků,
8. pracovní vztahy,
9. péče o pracovníky,
v poslední době je možné pozorovat, že jako samostatné personální činnosti bývají zařazovány:
10. průzkum trhu práce,
11. zdravotní péče o pracovníky,
12. činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací,
13. dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

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



Obrázek 14: Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů

Zdroj: Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 220; Horalíková, 2003.

Personální práce v podniku většinou v odborných zdrojích zahrnuje 10 **činností** (Nečadová, 2008; Synek, Kislingerová a kol., 2010; Wagnerová, Lesáková a Šebestová, 2005):

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

Všeobecně mezi **základní činnosti personální práce** bez ohledu na velikost podniku cestovního ruchu, tedy i hotelnictví patří (Kučerová, Strašík a Šebová, 2010):

1. plánování potřeby zaměstnanců, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a jejich rozmístění,

2. získávání a výběr zaměstnanců,
3. rozmísťování zaměstnanců – přijímání, zařazování do pracovní činnosti, snaha o to, aby správní lidé byli přiděleni na správné místo, ukončení pracovního poměru,
4. hodnocení zaměstnanců a práce – vypracovat a realizovat účinné metody hodnocení zaměstnanců, hodnocení práce, popisu práce a pracovních míst,
5. vytváření správného a účinného systému motivace zaměstnanců – prosazovat diferenciaci v odměňování a využívat motivační a stimulační nástroje,
6. zabezpečení kolektivního vyjednávání – spolupráce s odbory při tvorbě kolektivních smluv,
7. vytváření podnikových sociálních služeb – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, sociální a zdravotní péče o zaměstnance, rekreační, kulturní, sportovní služby pro zaměstnance,
8. prosazování úzké spolupráce a dobré komunikace všech útvarů podniku a všeobecnou informovanost shora dolů – spolupůsobení při vytváření podnikové kultury.

Personální činnosti specifikuje Malátek (2014, s. 13), kde 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 a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost (příležitost k soustavnému vzdělání a rozvoji).
- Ocenění pracovníků – zvyšovat motivaci za oddanost, znalost, dovednosti, schopnosti.
- Vztah mezi managementem a pracovníky – vytvářet ovzduší pro udržování dobrých vztahů a důvěry mezi managementem a pracovníky pro týmovou práci, vyvažovat potřeby zúčastněných vlastníků, státních orgánů, managementu, pracovníků, dodavatelů a veřejnosti, péče o lidi, spravedlnost a průhlednost.

Realizace uvedených cílů závisí na jednotlivých oblastech a jejich dílčích aktivitách řízení lidských zdrojů, které zabezpečují linioví manažeři 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 požadavku 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 programu 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 práci.

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 pracovníků 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.
- Nepeňěžní 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.

Personální řízení je ovlivněno situací v podniku (vnitřními faktory), ale i faktory, které působí z vnějšího prostředí. Mezi vnitřní faktory patří:

- charakter činnosti podniku ovlivňující charakter práce a strukturu pracovníků,
- strategie a politika podniku,
- velikost podniku,
- organizační struktura,
- ekonomická situace podniku,
- technické a technologické vybavení podniku,
- sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků a jejich rozvojový potenciál, flexibilita, aj.,
- organizační kultura,
- odbory.

Mezi vnější faktory, tedy vnější podmínky řadíme:

- rozvoj nové techniky a technologie,
- ekonomické podmínky dané ekonomikou,
- konkurence na trhu, jak národním, tak i světovém,
- politika vlády a legislativa vztahující se k oblasti zaměstnávání lidí,
- sociální a kulturní vlivy,
- aktuální situace na trhu práce,
- hodnotové orientace lidí.

10.2.1 Plánování pracovníků (personální plánování)

Plánování profesní a kvalifikační struktury pracovníků je nejdůležitějším úkolem personálního řízení, má vliv na rozvoj podniku a předpokládá předvídaní vývoje potřeb pracovníků, způsob ovlivňování pohybu pracovníků mezi podnikem a okolím i mezi jednotlivými útvary podniku. Cílem plánování je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji a uspokojení této potřeby v souladu s žádoucí strukturou pracovníků.

Plánování vychází z předpokládaného vývoje odbytu v závislosti na tržní situaci, je zaměřeno na pokrytí všech rozvojových potřeb podniku. Rozhodujícím prvkem jsou strategické cíle, kterých chce organizace dosáhnout, zhodnocení výchozího stavu a způsobu realizace změn potřebných k dosažení cíle podniku. Cílem je tedy získat odpovídající počet pracovníků, které hotel potřebuje. Pracovníci musí být profesně zaměřeni, s požadovanou kvalifikací, musí disponovat potřebnými vlastnostmi a dovednostmi (pracovní morálka, schopnost kooperace a komunikace, organizační schopnosti, zájem o kvalifikační růst), zkušenostmi a musí umět reagovat na měnící se prostředí. Významným hlediskem při plánování je výše nákladů na získání potřebné struktury pracovníků, souvisejících s náborem, rekvalifikací, mzdovými náklady, odstupným pro uvolněné pracovníky, apod.

Základem plánování zaměstnanců je kvalifikovaná prognóza vývoje pracovních sil a prognóza vývoje zdrojů pracovních sil. Vychází se v ní mj. z (Synek, Kislingerová a kol, 2010):

- předpokládaného vývoje výrobního programu,
- změn technologie a organizace práce a jejich vlivu na potřebu práce,
- investičních záměrů,
- vývoje odbytu v závislosti na tržní situaci a vývoji konjunkturálního cyklu.

Spolu s tím je potřebné prognózovat i vývoj zdrojů pracovních sil, na které bude zaměřen proces získávání pracovníků, který bude ovlivněn:

- věkovou strukturu zaměstnanců podniku,
- situaci na trhu práce,
- demografickým vývojem ve státě i v nejbližším okolí (regionu) a spádovém území,
- možností změn v kvalifikační struktuře vlastních zaměstnanců (profesně-kvalifikační flexibilita).

Klíčovým problémem je správné vymezení pracovního místa jak z hlediska pracovní náplně, tak z hlediska požadovaných předpokladů zaměstnanců. Popisy práce obsahují informace o pracovních povinnostech a odpovědnosti, kvalifikačních, psychologických a fyzických předpokladech zaměstnanců spojených s pozicí nebo funkcí v podniku. Při vytváření pracovních míst (a úkolů), jak uvádí Křížek a Neufus (2011) je třeba zajistit, aby:

- a) pracovní úkoly přispívaly k dosažení cílů hotelu,
- b) přinášely uspokojení zaměstnancům a motivovaly je,
- c) neměly negativní vliv na fyzické a duševní zdraví zaměstnanců,

- d) byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi zaměstnanců,
- e) byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.

Plánování pracovníků v oblasti hotelnictví je ovlivněno nerovnoměrností vytížení kapacit a standardy, které stanoví kvalitu poskytnuté služby. V procesu plánování je potřebné zvažovat možnost získání pracovníků z **vnitřních zdrojů** (zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, vnitřní výběr pro vedoucí funkce) nebo **vnějších zdrojů** (nábor a získávání zaměstnanců) nebo **kombinací obou**. Vnější zdroje jsou tvořeny nabídkou práce především z regionu, absolventy škol, uvolněné pracovníky z jiných podniků nebo také ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovní síla ze zahraničí. Pro jejich získání používáme různé metody náborů, spolupráci s úřady práce a jinými institucemi v oblasti zaměstnanosti. Vnitřní zdroje tvoří pracovníci podniku, kteří byli uvolněni vlivem organizačních změn, změny struktury výroby, dále pracovníci, kteří chtějí změnit pracoviště, vykonávat jinou práci. Obvykle se dává přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, kdy důvodem je znalost pracovníka, nižší náklady, předpoklad vyšší stability.

10.2.2 Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků umožňuje realizovat cíle personální strategie a politiky. Zjištěná potřeba pracovních sil a jejich struktury je uspokojována, jak bylo výše uvedeno, z vnitřních nebo vnějších zdrojů nebo jejich kombinací. Činnosti spojené se získáváním a výběrem pracovníků jsou citlivou oblastí, působí na činnost podniku a na jeho image podnikové kultury a vyjadřují jeho úroveň.

Jaké jsou metody získávání pracovníků? Vycházíme z toho, že musíme dát vhodným lidem na vědomí, že existují volná pracovní místa. Volba metody závisí na tom, odkud chceme nové pracovníky získat, zda z vnitřních nebo vnějších zdrojů nebo využijeme obě možnosti. Metod získávání pracovníků je celá řada. Křížek a Neufus (2011) uvádějí 8 metod, Koubek (2009) charakterizuje 12 metod, Šikýř (2012) popisuje 9 metod, kde oproti jiným autorům uvádí školy (střední, vyšší odborné a vysoké) a tisk, rozhlas, televizi dohromady jako jednu z metod.

Charakterizováno bude 12 **metod získávání pracovníků**:

1. Uchazeči se nabízejí sami – jedná se o podniky, které mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou, dobře placenou práci, mají pro uchazeče výhodnou personální a sociální politiku; výhodou je eliminace nákladů na inzerci, nevýhodou je to, že uchazeči mají nepřesnou představu o potřebách podniku a často jsou pro podnik neupotřebitelní, navíc neposkytuje dostatečnou možnost výběru,
2. Doporučení současného pracovníka podniku – k tomu musí být v podniku vytvořeny informační předpoklady pro stávající pracovníky o uvolněném nebo volném pracovním místě, podnik může své zaměstnance stimulovat k získání vhodného uchazeče; výhodou jsou nižší náklady a doporučení vhodného uchazeče, nevýhodou je omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů, metoda se používá pro odpovědnější pracovní funkce (např. tzv. dědění pracovních zkušeností, doporučení členů rodiny),

3. Přímé oslovení vyhlédnutého jedince – klade nároky na vedoucí pracovníky, aby sledovali, kdo je v oboru dobrý, v případě potřeby jej osloví nabídkou; výhodou jsou vhodné uchazeči z hlediska odborného a osobnostního, šetří se opět náklady např. na inzerci a nevýhodou je možnost zhoršení vztahů v podniku; metoda se používá pro výše postavené pracovníky a náročnější funkce,
4. Vývěsky v podniku nebo mimo něj – relativně nenáročná a levná metoda, touto metodou se získávají čerství absolventi škol, variantou vývěsek jsou poutače; výhodou jsou nižší náklady a redukce nevhodných uchazečů, nevýhodou je to, že informaci získávají jen uchazeči, kteří se dostanou k vývěsce, není proto příliš vhodná pro získávání odborníků s praxí,
5. Letáky vkládané do poštovních schránek – prostřednictvím poštovních doručovatelů specializovaných organizací poskytujících tyto služby, lidé jsou nuceni zaregistrovat nabídku; výhody jsou jako u vývěsek, i když dražší než vývěsky, leták obdrží všichni rezidenti daného území, nevýhodou je to, že takto se získávají pracovníci pro méně kvalifikovanou práci, v zahraničí je to metoda rychlého získávání manuálních pracovníků a pracovníků na dočasnou práci,
6. Inzerce ve sdělovacích prostředcích – zatím nejrozšířenější metoda, využívá se tisk, rozhlas, televize, především regionální, ale může mít i celorepublikový a mezinárodní záběr, např. špičkové pracovníky hledáme pomocí inzerátů v zahraničí; výhodou je rychlost, se kterou se dostane k adresátovi, o místu se doví více lidí, nevýhodou je cena inzerce, je snaha minimalizovat cenu na úkor efektivnosti inzerátu,
7. Spolupráce podniku se vzdělávacími institucemi – široce používaná metoda, spolupráce se školami umožňuje získat mladé odborníky příslušného vzdělání, existují možnosti jak si zavázat studenta (vhodnou volbou diplomové práce, apod.); výhodou je, že škola si často dělá předvýběr vhodného studenta, podnik o něm ví více, než o běžném uchazeči, nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů, uvolňovaná místa mohou být obsazována dočasně, než nastoupí absolvent; na školách bývají pořádány tzv. dny kariéry, kdy jde o získávání studentů na půdě školy,
8. Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému – pro získávání určitých skupin pracovníků. Podmínkou je, že odborový svaz má informační systém a fungující spojení na členy, včetně nezaměstnaných; výhodou je udržování dobrých vztahů mezi podnikem a odbory, do značné míry garantuje kvalifikaci uchazeče, nevýhodou jsou omezené možnosti výběru,
9. Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi, apod. a využívání jejich informačního systému - vhodná u špičkových odborníků, kdy oslovuje vhodné jedince; výhodou jsou vhodní jedinci, je to poměrně levná metoda, ale poněkud omezená možnost výběru, nevýhodou je to, že získávání je obtížné, chce-li podnik odborníka, musí nabídnout výhodnější podmínky a zajímavější práci,
10. Spolupráce s úřady práce – jde o získávání pracovníků za velmi výhodných podmínek; výhodou je velmi levná varianta, zprostředkování je bezplatné, podnik může získat i příspěvek na zaměstnání, nevýhodou je poněkud omezený výběr, jde o osoby s nižší kvalifikací, obtížně umístitelné osoby, mnozí nezaměstnaní nejsou evidovaní, neboť nemají nárok na příspěvek v nezaměstnanosti,

11. Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů – tyto firmy většinou nabízejí i výběr nebo předvýběr pracovníků, podniku by v každém případě mělo zůstat konečné rozhodnutí; výhodou je, že zprostředkovatelé mají větší znalost trhu práce, mohou mít i vlastní databáze, nevýhodou je to, že jde velmi drahý způsob, zprostředkovatelé nemají často zpětnou vazbu od podniků, tzv. „loví hlavy“ pro jiné klienty, vyskytují se i neseriózní instituce, vzácně se mohou uchazeči seznámit s detailními požadavky na pracovní místo,
12. Používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků – v současnosti existuje řada adres, kde mohou podniky umístit svoji nabídku, mnohé podniky mají vlastní internetovou adresu, kde umísťují mimo jiné i nabídky; výhodou je relativně nízká cena, operativnost, uvedení detailních informací, běžné jsou elektronické dotazníky a formuláře, odpadá papírování, nevýhodou je to, že okruh uživatelů internetu nezahrnuje všechny kategorie pracovníků.

Některé metody výběru pracovníků jsou pasivnější jiné aktivnější. Podnik v řadě případů používá kombinaci několika metod.

Při výběru zaměstnanců se vychází z potřeb hotelu, jak krátkodobých, tak perspektivních. V současné době se začíná zdůrazňovat, že uchazeč by měl být posuzován ze širšího hlediska, než jen podle popisu pracovního místa (Křížek a Neufus, 2011). Projev pohostinnosti musí být přirozený, nikoliv profesionální maskou. Pohostinná osoba je ta, která poskytuje šlechetné a srdečné přijetí hostů. Z předcházejících vět vyplývá, co musí personalista posuzovat v prvních kontaktech se zájemcem o působení ve službách.

V rámci výběru zaměstnanců se nejčastěji vyžadují tyto dokumenty:

- životopis,
- formulář pro žádost o zaměstnání,
- doklady o kvalifikaci a vzdělání, případné certifikáty a ocenění,
- hodnocení z předchozích pracovišť jako doplňkový zdroj informací o uchazeči,
- doklad o lékařském vyšetření, popř. zdravotní průkaz pro pracovníka v potravinářství, pokud to vyžaduje dané povolání.

Podnik volí mezi různými metodami výběru pracovníků. Cílem je vybrat z uchazečů toho nejvhodnějšího pro danou pracovní pozici, na dané pracovní místo. Mezi **metody výběru pracovníků** patří (Koubek, 2009; Malátek, 2014):

- analýza dokumentace uchazečů:
 - o životopis a motivační dopis (tj. „zdůvodnění“ žádosti o místo),
 - o firemní dotazník (žádost o zaměstnání), osobní dotazník,
 - o ústní či písemné reference, pracovní posudek,
 - o lékařské vyšetření,
- výběrový rozhovor – nejpoužívanější, klíčová metoda výběru, má 3 cíle: získat dostatečné informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o podniku a práci v něm, posoudit osobnost uchazeče,
- testy pracovní způsobilosti:

- výkonové testy (testy schopností),
- testy osobnosti,
- testy inteligence,
- assessment center je komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků (slouží také pro hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu),
- přijetí uchazeče na zkušební dobu – jedna z nejeftivnějších metod, nákladná a organizačně náročná, poměrně výjimečná metoda, jde o přijetí dvou či více pracovníků na jedno pracovní místo, z nichž je po zkušební době vybrán ten, který se osvědčil nejlépe.

10.2.3 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení pracovníků je součástí práce každého nadřízeného, vyžaduje každodenní cílenou činnost přímých nadřízených, promítá se v nadstavbové složce mzdy. Hodnocení musí být systematické a objektivní. Slovní hodnocení v pravý čas znamená mnohdy více než finanční. Kvalitní systém hodnocení je jedním z předpokladů kvalifikované personální práce a je základem pro rozmísťování pracovníků, tj. přizpůsobování struktury zaměstnanců potřebám pracovních míst, plánování jejich kvalifikačního růstu a rozvoje. Hodnocení je podkladem pro rozhodování o dalším vývoji činnosti pracovníka. Základem hodnocení je specifikace pracovních úkolů a stanovení metody pro hodnocení plnění úkolů, stanovení časového období, formulace kritérií a jejich odstupňování.

Výběr **metody hodnocení pracovníků** závisí na druhu činnosti a možnosti kvantifikace kritérií. Mezi nejčastěji používané metody patří (Koubek, 2009):

- hodnocení podle výsledků stanovených cílů – většinou u jednodušších pracovních úkolů,
- hodnocení na základě plnění norem,
- volný popis – je vhodný u hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků,
- hodnocení na základě kritických případů – jde o záznamy, kde jsou informace o chování ilustrující uspokojivý nebo neuspokojivý výkon,
- hodnocení pomocí stupnice (stupnice může být číselná, grafická nebo slovní),
- checklist – dotazník ohledně chování pracovníka,
- metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) tedy klasifikační stupnice podle hodnocení pracovního chování (např. 7 – vynikající, 1 – nepřijatelné),
- metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu – používá se střídavé porovnání, párové porovnání nebo povinné rozdělení,
- assessment center.

V současné době se při hodnocení pracovníků používá i sebehodnocení - specifikace silných a slabých stránek pracovníka za předpokladu jeho důvěry, že hodnocení nemá sankční charakter, ale je formou pomoci k dalšímu rozvoji a odstranění nedostatků v práci. Tomu odpovídají i závěry hodnocení. Hodnocení je nutno s pracovníkem projednat, dokumentovat uvedením výsledků průběžných hodnocení a předejít vzniku pocitu subjektivního

charakteru hodnocení a pocitu nespravedlnosti. Ve špičkových podnicích se uplatňuje tzv. vícedrožový systém hodnocení, kdy hodnoceného hodnotí nejen nadřízený, ale i spolupracovníci, podřízení a externí spolupracovníci.

Odměňování vychází ze zákonné povinnosti, slouží ale také k motivaci zaměstnanců. Odměňování pracovníků vychází ze mzdového systému a mzdové politiky, které vytváří vedení hotelu. Mzdový systém zahrnuje mzdové formy: základní mzdové formy (časová, úkolová mzda) a doplňkové mzdové formy (osobní ohodnocení, prémie, bonus, provize, odměna, účast na výsledku) a mohou být použity jako individuální nebo kolektivní. Smyslem mzdových forem je vytvářet mzdu v závislosti na pracovním výsledku a pracovním chování. Mezi **mzdové formy** obvykle řadíme (Wagnerová, Lesáková a Šebestová, 2005; Synek, Kislingerová a kol., 2010) následující formy:

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

10.2.4 Trénink pracovníků

Tréninkem pracovníků se zabývá Křížek a Neufus (2011) a dle nich bez pravidelného tréninku zaměstnanců nelze udržet jednotnou linii a úroveň kvality služeb, nemluvě o potřebě její stoupající tendence. Proto všechny věhlasné mezinárodní společnosti jí věnují pozornost. Jasně si uvědomují, že kvalita lidského faktoru je nedílnou součástí jejich značky. Na tomto místě stejně jako na technice jasně platí, kdo zůstane stát na místě, tj. kdo se přestane profesně dále rozvíjet, vzdělávat, logicky zakrní a postupně upadne do průměru a následně do podprůměru. Podnik nejprve analyzuje potřeby jednotlivých pracovišť, následuje příprava plánu tréninku (podnětem je statistika stížností a výsledky mystery shoppingu = tajného hosta, finanční výsledky střediska, výsledky dotazníkového šetření). K jednorázovým školením, která probíhají jednou ročně dle platné legislativy, patří např. BOZP,

hygienické předpisy. Důležité je, kdo trénink provádí, neboť osoba z jiného podniku přinese jinou formu tréninku. Ke zjištění návratnosti investice slouží hodnocení tréninku jak trenérem, tak i účastníky.

Trénink může hotel uskutečňovat následujícími metodami:

- instruktáž,
- koučink,
- mentoring,
- counseling,
- asistování,
- prověřování výkonů,
- rotace práce,
- pracovní porada,
- demonstrování,
- případové studie,
- workshop,
- brainstorming,
- simulace,
- hraní rolí,
- assessment center,
- interní trenér,
- vedoucí nebo zaměstnanec jako trenér/kouč svého týmu.

Tréninkové programy jsou nezbytné jak pro vývoj základních dovedností, tak i pro rozvoj schopností osobní efektivity, přičemž nové technologie ovlivňují způsob tréninku. V hotelu je příkladem trénink pracovníků recepce (jedná se o školení na téma: komunikace s hosty, znalost produktu – služby, zvládnutí stresových situací, řešení konfliktů, trénink na kontrolu bankovek, školení ohledně rezervačních systémů, apod.), školení pro pokojské a technický úsek (na téma komunikace s hosty, poskytování servisu, řešení konfliktů, apod.), semináře pro střední management (manažerské dovednosti, týmová práce, komunikace, podpora prodeje, novinky a trendy v oboru, efektivní využívání času), semináře pro top management (na téma manažerské dovednosti, profesní komunikace, vedení lidí, koučování, budování týmů, ekonomika, legislativa).

10.2.5 Podnikové vzdělávání

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity (Koubek, 2009):

- a) přizpůsobování pracovních schopností měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa),
- b) zvyšování použitelnosti pracovníků, rozšiřování pracovních schopností,
- c) rekvalifikační procesy,

- d) přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v podniku, apod.,
- e) formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.

Podnikové vzdělávání zahrnuje řízení a usměrňování procesu formování pracovních schopností pracovníka. Je zaměřeno na formování osobnosti pracovníka, jeho flexibility a adaptability při vykonávání pracovních úkonů, ale také formování mezilidských vztahů. Podnikové vzdělávání je orientováno na zvyšování kvalifikace, prohlubování stávajících dovedností, implementaci trendů v oboru, rekvalifikace, apod. Vzdělávání obvykle hotel plánuje, a to na základě vývoje struktury pracovníků a požadavků na jejich schopnosti. Kvalitní systém podnikového vzdělávání má větší dopad než zvýšení profesní úrovně pracovníků. Vzdělávání působí jako jeden z nejsilnějších prvků pozitivní motivace k práci, stability zaměstnanců a dobrého vztahu k firmě.

Mnozí majitelé nebo vedoucí pracovníci malých a středních podniků podceňují potřebu vzdělávání pracovníků. Zdá se jim, že si vzdělávání nemohou dovolit a že je to něco, co se týká spíše velkých podniků. Často se lze setkat i s názorem, že je věcí pracovníka samotného, aby si ve svém vlastním zájmu, v zájmu své vlastní zaměstnatelnosti, prohluboval a rozšiřoval znalosti a dovednosti a přizpůsoboval své pracovní schopnosti požadavkům pracovního místa a podniku. V podstatě má menší firma tři rozhodující důvody pro vzdělávání pracovníků (Malátek, 2014):

- Menší firma bývá za normálních okolností na trhu práce poněkud znevýhodněna (nemůže např. nabízet takové sociální výhody a jistotu dlouhodobého zaměstnání jako velké podniky apod.) a je pro ni obtížnější získávat již náležitě odborně připravené pracovníky. Mnohdy musí nově přijaté pracovníky zaškolovat a doškolovat, popřípadě adaptovat na firemní zvláštnosti v povaze práce a v používané technice a technologii.
- Menší firma musí být přizpůsobivá a pružně reagovat na požadavky trhu. Přizpůsobiví a pružní musejí být i její pracovníci. Musejí si pružně osvojovat znalosti a dovednosti potřebné k plnění nových a často velmi různorodých úkolů. Ve světě jsou to právě malé a střední podniky, které se daleko pružněji než podniky velké chápou příležitosti poskytovaných novými objevy a vynálezy, k tomu však musejí soustavně připravovat i své pracovníky.
- Vzdělávání pracovníků, v první řadě prohlubování a rozšiřování jejich kvalifikace, je jeden z nejvýznamnějších zdrojů zvyšování produktivity práce a samozřejmě i nástroj zvyšování spokojenosti zákazníků a v neposlední řadě také nástroj formování harmonických pracovních vztahů ve firmě.

10.2.6 Pracovní podmínky a sociální péče

Personální práce zahrnuje péči o pracovníky a bezpečnost a ochranu zdraví při práci, které jsou upraveny legislativně i kolektivní smlouvou. Jedná se o vysoce specializovanou

činnost ovlivňující spokojenost pracovníků, jejich výkonnost, zdravotní i psychický stav. Dodržování zdravotních, bezpečnostních a ergonomických norem je upraveno legislativně i kolektivní smlouvou. Komplex procesů, které mají za cíl uspořádat pracovní prostředí tak, aby negativně neovlivňovalo pracovníka, se označuje jako humanizace práce (Synek, Kislingerová a kol., 2010). Odstraňuje jednak negativní vlivy (monotonie práce, nadměrná námaha), zahrnuje však i prvky obohacování práce (rozšíření spektra pracovních činností a tím i zvyšování kvalifikační úrovně a přitažlivosti práce). Progresivním prvkem organizace práce v současnosti jsou formy skupinové organizace práce, které rozvíjejí kooperativnost mezi zaměstnanci, zvyšují pestrost práce a její kvalifikační úroveň (kroužky kvality – „zero defect“).

Důležitým faktorem pocitu spokojenosti s prací je úroveň zabezpečování sociálních potřeb pracovníků. Nepatří zde jenom poskytování mzdy (ovlivňující životní úroveň), ale i mimo mzdovou motivaci poskytovanou formou poskytování sociálních požitků jako jsou příspěvky na stravování, rekreaci, zdravotní péči, důchodové připojištění, půjčky, vzdělávací programy apod. Pokud by poskytování těchto výhod bylo paušálně, snižuje jejich motivační účinnost. Pracovníci mají různou strukturu a prioritu sociálních potřeb, proto se dnes často zavádí tzv. „cafeteria system“, kdy každý zaměstnanec má k dispozici určitou výši hodnoty těchto požitků (bonus) a podle firemní nabídky si sám určuje strukturu jeho čerpání.

SHRUTÍ KAPITOLY



Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci (podniku) dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. Mezi základní cíle personální práce patří cíle v oblasti ekonomické (hospodářské) a v oblasti sociální. Personální útvary ve velkých podnicích cestovního ruchu plní strategické, konzultativní a servisní úkoly. Moderní personalista musí mít důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních oblastech podniku a musí se také orientovat ve vnějších faktorech formování a fungování pracovní síly v podniku, musí umět jednat s lidmi, musí být trochu psycholog a v neposlední řadě by měl mít podnikatelské myšlení.

V literatuře se setkáváme s různým počtem a různým pojetím personálních činností (služeb, funkcí). Všeobecně mezi základní činnosti personální práce bez ohledu na velikost podniku cestovního ruchu, tedy i hotelnictví, patří plánování potřeby zaměstnanců, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a jejich rozmístění, získávání a výběr zaměstnanců, rozmístění zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a práce, vytváření správného a účinného systému motivace zaměstnanců, zabezpečení kolektivního vyjednávání, vytváření podnikových sociálních služeb a prosazování úzké spolupráce a dobré komunikace všech útvarů podniku a všeobecnou informovanost shora dolů. Personální činnosti působí v oblastech, kam patří podnik, zaměstnanecké vztahy, řízení znalostí, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, řízení odměňování a pracovní vztahy.

Cílem plánování je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji a uspokojení této potřeby v souladu s žádoucí strukturou pracovníků. Získávat pracovníky lze z vnitřních nebo vnějších zdrojů nebo jejich kombinací. Rozlišujeme různé metody získávání i výběru pracovníků. Hodnocení pracovníků je podkladem pro rozhodování o dalším vývoji činnosti pracovníka, vychází ze mzdového systému, který zahrnuje mzdové formy: základní mzdové formy (časová, úkolová mzda) a doplňkové mzdové formy (osobní ohodnocení, prémie, bonus, provize, odměna, účast na výsledku) a mohou být použity jako individuální nebo kolektivní. Tréninkové programy jsou nezbytné jak pro vývoj základních dovedností, tak i pro rozvoj schopností osobní efektivity, přičemž nové technologie ovlivňují způsob tréninku. Podnikové vzdělávání zahrnuje řízení a usměrňování procesu formování pracovních schopností pracovníka. Dodržování zdravotních, bezpečnostních a ergonomických norem je upraveno legislativně i kolektivní smlouvou. Motivaci pracovníků zvyšuje a k rozvoji osobnosti člověka přispívá i dobrá úroveň zabezpečování sociálních potřeb pracovníků.

11 CONTROLLING PODNIKŮ V HOTELNICTVÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole studenti zjistí rozdíly mezi kontrolou a controllingem, budou seznámeni s jednotlivými činnostmi controllera, jeho funkcemi a také jeho vztahem k manažerovi. Podrobněji bude rozebrán strategický a operativní controlling, nástroje strategického a operativního controllingu. Závěrem jsou uvedeny příklady využití kontroly v jednotlivých činnostech hotelu.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- objasnit pojmy kontrola, controlling, controller,
- charakterizovat nástroje controllingu,
- vymežit vztah mezi manažerem a controllerem,
- popsat jednotlivé nástroje controllingu.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Kontrola, controlling, controller, funkce controllerů, controllingový útvar, nástroje controllingu, strategický a operativní controlling, controlling v hotelových činnostech.

11.1 Vymezení základních pojmů

Proces řízení podniku je složitým procesem, neboť je tvořen z různých článků a činností, které musí být koordinovány, motivovány a kontrolovány. Všechny činnosti a rozhodnutí musí být prováděny systémově, tj. ve vzájemné návaznosti a propojenosti jak věcné, finanční, tak i časové. Řízení probíhá v několika fázích: plánování, organizování, personálistika, vedení, kontrola. Úkolem manažerů je účinně a efektivně řídit přeměnu vstupů na výstupy, vytvářet zisk a být efektivní.

Dle Nečadové (2008) se **kontrola** vždy soustřeďuje na vyhodnocování výsledků určité realizované strategie. Je to v podstatě zpětná vazba, která by měla sloužit pro posouzení správnosti průběhu předchozích fází. Nutno si uvědomit, že strategické řízení je velice ná-

ročný a složitý proces, který má za úkol nejen rozvíjet, ale i udržovat soulad mezi cíli podniku a zároveň i možnostmi podniku, které se v tržním prostředí mění a to někdy velice často. A právě strategické řízení musí být připraveno reagovat na takové změny a taktně jim přizpůsobovat chod celého podniku.

Synek, Kislingerová a kol. (2010), Wagnerová, Lesáková a Šebestová (2005) hovoří o **strategické kontrole**, která je součástí procesu tvorby strategie (která zahrnuje také strategickou analýzu, formulaci strategie, implementaci strategie). Zabývá se hodnocením výsledků realizované strategie a představuje zpětnou vazbu pro posouzení správnosti průběhu všech předchozích fází.

Jaký je význam pojmů kontrola x controlling?

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------------------|
| • orientace na minulost, | - orientace na budoucnost, |
| • výkazy minulé činnosti, | - analýza minulosti s ohledem |
| • porovnání s normou platnou | na budoucí vývoj, |
| v minulosti, | - analýza odchylek a prognóza budoucího vývoje |
| • hledání nedostatků v minulosti, | - opatření pro budoucí vývoj. |
| • závěry (často represivní) vzhledem | |
| k minulým odchylkám. | |

V literatuře existuje mnoho definic controllingu, controllingem se zabývají tito autoři: Eschenbach, (2000, 2004), Horváth (2003), Preissler (1994), Reichmann (2006), Hofmeister a Stiegler (1991) a Steinocker (1992). Controlling lze definovat jako systém pravidel vedoucí k dosahování podnikových cílů. Controlling je soubor nástrojů, vytvářející systém vedoucí k efektivní alokaci výrobních zdrojů uvnitř firmy tak, aby byly správně vytvořeny a měřeny (kvantifikovány) a naplněny cíle podniku v měnících se podmínkách vnější ekonomiky. Za nejpoužívanější lze považovat definici Eschenbacha (2004), který říká: Původním účelem **controllingu** je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytváření vlastních míst v controllingovém oddělení). Filozofie controllingu (software) a jeho infrastruktura (hardware) jsou sloupy doplňující řízení. S jejich pomocí je možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku. Horváth (2004) označuje controlling jako subsystém řízení, který koordinuje a cílově orientuje plánování a kontrolu, jakož i poskytování informací a tak podporuje adaptaci a koordinaci celého systému řízení podniku. Controlling představuje podporu řízení.

Dle Vochozky, Mulače a kol. (2012) plnil controlling ve svých počátcích zejména funkci registrační, byl zaměřen na sběr dat a jeho role byla pasivní. Dalším vývojovým stupněm se stal aktivně orientovaný controlling, zaměřený na kontrolu hospodárnosti a na vypracování zlepšovacích návrhů. V tomto případě hovoříme o tzv. navigační funkci. Nejvyšší

vývojový stupeň představuje controlling orientovaný na řízení. V podstatě jde o vytvoření vlastního systému řízení, který využívá pro řízení všechny relevantní informace z oblasti plánování, kontroly a regulace všech podnikových aktivit. V tomto případě hovoříme o controllingu v inovační a kontrolní funkci, která nejlépe vystihuje jeho současné pojetí. Obecně lze controlling popsat jako moderní nástroj podpory managementu, jehož existence v podniku umožňuje včasnou reakci na vznikající problémy ještě před možným vznikem a projevy těchto problémů. Řádná aplikace controllingu vede k pozitivnímu ovlivňování výkonnosti a k dlouhodobé prosperitě podniku.

Controlling je uskutečňován v podnikových systémech v závislosti na obsahu a formě použitých controllingových nástrojů. Z pohledu obsahu rozlišujeme: controlling nákladový, finanční (peněžních toků), investiční, výroby, prodeje. Z pohledu časové linie rozlišujeme: strategický, taktický, operativní controlling. Pokud má controlling vést k souhrnnému zlepšení schopností vedení podniku, nesmí se pominout jeho operativní a strategické aspekty (Kutáč a Janovská, 2012).

Strategický controlling znamená, že v současnosti musíme zabezpečovat a brát v úvahu budoucí možnosti a rizika a tím vytvářet předpoklady úspěchu pro budoucnost podniku. Hotel se tedy musí starat o to, aby dnes byla přijata opatření, která budou napomáhat budoucímu zajištění existence. Jde o controlling především v oblasti tzv. strategických veličin a v oblastech odpovědnosti, aby bylo dosaženo stanoveného cíle. Operativní controlling se zaměřuje zejména na zjištění zisku a likvidity, strategický controlling na zajištění likvidity a existence podniku, jako jsou technologie, investice, trhy, systémy samotného řízení, výzkum, produkty, apod. Controlling je zaměřen na adaptaci podnikání na prostředí, strategické plánování, příležitosti a rizika, přednosti a slabiny, zajištění existence, potenciál úspěchu podniku.

Operativní controlling stanoví, jaké aktivity se mají podnikovým vedením v nadcházejícím roce uskutečnit. Všechny důležité údaje by měly být rozpracovány co nejpodrobněji. Mezi jeho hlavní úkoly patří řízení rentability, plánování likvidity, kontrola hospodárnosti, vychází přitom z aktuálních personálních, technických a finančních možností hotelu, tj. ze stávajících zdrojů. Pomocí operativních nástrojů je možné zjistit odchylky od základního směru hotelu. Vedení podniku a řídicí pracovníci jsou pak schopni zavádět nápravná opatření v jednotlivých činnostech.

Základním úkolem **nákladového controllingu** (Kutáč a Janovská, 2012) je vytvořit systém plánování nákladů a vnitropodnikových výnosů se záměrem splnění definovaných cílů v budoucnosti. Tento systém musí umožňovat vyhodnotit dosaženou skutečnost s plánem (odchylky) v přehledné formě a nabízet tak řešení vedoucí k eliminaci odchylek skutečnosti od plánu.

Finanční controlling je zaměřen zejména na řízení finanční a kapitálové struktury podniku, na řízení jeho peněžních toků (Kutáč a Janovská, 2012). Jeho cílem je zajišťování likvidity podniku. Hlavním nástrojem pro finanční controlling je finanční analýza, což je oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, neboť

zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Prioritním cílem bude téměř vždy řízení, resp. zajišťování podnikové likvidity.

Podstatou **výrobního controllingu** je plánování (optimalizace), sledování a vyhodnocování výrobních kapacit a s tím souvisejících prostožů. Nákladový a výrobní controlling je hlavní náplní controllera v českých podnicích, ať již se zahraniční účastí nebo bez ní.

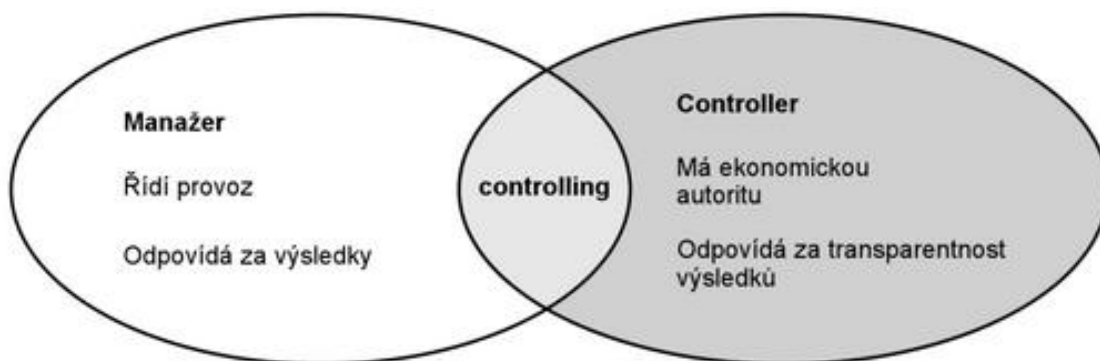
Investiční controlling promítá do systému řízení investic controllingové přístupy, zavádí provádění controllingových činností jako je plánování a stanovování reálných cílů, hodnocení výsledků v porovnání s cíli, analyzování odchylek, reportování významných výstupů z oblasti řízení investic.

Controlling prodeje a marketingu umožňuje tyto přínosy: zvyšování ziskovosti (pomocí orientace na rentabilní segmenty, vyhodnocování krycího příspěvku produktu, odběratele, regionu,...), tlak na efektivitu vynakládání přímých nákladů souvisejících s realizací produktu, získávání relevantních informací pro strategické rozhodování v prodeji a cílené směřování marketingových nákladů.

V současné době přebírá controlling řadu úkolů od managementu podniku. Jeho rozsah závisí na řadě faktorů jako je forma a velikost podniku, styl řízení, historický kontext, vývoj okolí podniku, množství a aktuálnost problémů, které management hotelu řeší. Neméně důležitá je ochota manažerů funkci controllingu (jako doplňující funkci) v hotelu implementovat. Obecně (Vochozka, Mulač a kol, 2012) lze určit pracovní rámec controllingu na základě katalogu úloh **controllera** dle definice Mezinárodního sdružení pro controlling (ICG – International Group od Controlling):

- Controlleři poskytují manažerům podpůrné služby v oblasti plánování a řízení tak, aby management mohl plánovat a řídit podle stanovených cílů,
- Controlleři odpovídají za transparentnost podnikových výsledků, financí, procesů a strategie, a tím přispívají k vyšší ziskovosti,
- Controlleři koordinují dílčí cíle a plány a organizují systémy výkaznictví, které jsou orientovány na budoucnost a pokrývají všechny části podniku,
- Controlleři modelují controllingový proces tak, aby každý nositel rozhodovacích kompetencí jednal v souladu se stanoveným cíli,
- Controlleři zajišťují informace potřebné k manažerskému rozhodování,
- Controlleři vytvářejí a aktualizují controllingové systémy,
- Controlleři jsou interními poradci všech nositelů rozhodovacích kompetencí v otázkách týkajících se plánování, výkonnosti a účetnictví.

Controller je součástí managementu podniku, kde jeho hlavní odpovědnost je transparentnost vykazování výsledků podniku, manažerovi by měl pomáhat pomocí metod a nástrojů při zpracování informací o výsledcích podniku a jejich prezentaci. Vztah manažera a controllera znázorňuje následující obrázek. Controlling může být i externí, problémem však je operativa.



Obrázek 15: vztah manažera a controllera

Zdroj: Vochozka, Mulač a kol, 2012, s. 110.

Jak se liší činnosti manažera x controllera?

- | | |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| • příprava podkladů pro plánování a rozhodování, | - plánování a rozhodování, |
| • informování o zjištěných odchylkách, | - provádění opatření k odstranění odchylek, |
| • poskytování podnikově hospodářského poradenství, | - získávání odborných rad k provádění racionálních rozhodnutí, |
| • zdokonalování metodiky kalkulování, | - prosazování systémů kalkulování a rozpočtů |
| • informování o změnách v okolí podniku, | - udržet kontinuální rovnováhu s prostředím, |
| • podněcování rozvoje podniku v roli stimulátora, | - stanovení cílů za předpokladu plánování a kontroly, |
| • úloha partnera manažera. | - akceptace controllera v procesu řízení. |

Rozdílné úkoly manažera a controllera uvádí Eschenbach, viz následující tabulka.

Controller	Manažer
<ul style="list-style-type: none"> • Koordinuje základy plánování a rozhodování; je manažerem procesu tvorby rozpočtu. • Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle. • Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí. • Nabízí podnikohospodářské poradenství. • Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí. • Spolupodílí se na vývoji podniku (např. podporuje inovaci). 	<ul style="list-style-type: none"> • Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí. • Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle. • Vyvívá činnost a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí. • „Kupuje“ podnikohospodářské poradenství. • Vytváří předpoklady pro řízení podniku, které je orientované na cíl. • Řídí s orientací na cíle a využívá přitom plánování a kontrolu.

Controller	Manažer
<ul style="list-style-type: none">• Je navigátorem a poradcem manažera.	<ul style="list-style-type: none">• Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení.

Tabulka 9: Úkoly controllera a manažera

Zdroj: Eschenbach, 2004, s. 122

Kutáč a Janovská (2012) jmenují nejdůležitějšími vlastnostmi pracovníků controllingu schopnost koordinace a syntézy. Doporučené odborné dovednosti:

- znalost v oboru ekonomie, logistiky
- znalost specifik daného odvětví (technologie výroby)
- potřebné znalosti controllingu a účetnictví
- znalost informačních systémů společnosti na určité úrovni (základní informační systém, nadstavbové a ostatní aplikace)
- znalost vnitřních směrnic pro účtování, oceňování, předávání výkonů, motivaci aj.

The Place of The Controller's Office z roku 1946 dle Horvátha (2003, s. 27) uvádí 6 obecných funkcí controllera:

- Sestavit s kompetentními vedoucími celopodnikový plán a koordinovat a průběžně doplňovat dílčí plány. Podle příslušných podnikových požadavků takový plán obsahuje standardní náklady, rozpočet výdajů, plán odbytu, zisku, investic a financí a k nim příslušející prováděcí opatření.
- Skutečný průběh podnikové činnosti srovnávat s plánovaným (předpokládaným), o výsledcích informovat všechny úrovně podnikového vedení a výsledky mu interpretovat. To souvisí s návrhem systému záznamů a zpracování informací.
- Zjišťovat platnost podnikových cílů a měřit úspěšnost opatření a jednání k dosažení podnikových cílů. Informovat o těchto výsledcích všechny dotčené útvary a poskytovat jim neustále poradenství.
- Vyhotovit potřebné zprávy pro úřady a kontrolovat daňové záležitosti.
- Předjímat účinky vnějších vlivů na podnik – zejména na dosažení obchodních cílů a informovat o nich.
- Starat se o dostatečné pojištění podnikového majetku prostřednictvím kontroly a přezkušování pojistného krytí.

Kromě obecných funkcí controllerů dokument The Place of The Controller's Office vymezoval 17 dalších speciálních funkcí controllera:

- zřízení a dohled nad všemi účetními záznamy podniku;
- vyhotovení a posouzení finančních sestav a zpráv podniku;
- průběžné přezkušování všech účtů a záznamů podniku;
- zaznamenávání a agregace výrobních nákladů;
- zaznamenávání a agregace odbytových nákladů;

- inventura a ohodnocení celkového majetku podniku;
- vyhotovení a podání daňových přiznání a dohled nad všemi daňovými záležitostmi;
- vyhotovení a vyhodnocení všech statistických podkladů a zpráv podniku;
- vyhotovení ročního rozpočtu, který zahrnuje všechny činnosti podniku;
- průběžné přezkušování, zda celková hodnota podnikového majetku je řádně a v odpovídající výši pojištěna;
- vypracování a zveřejnění zásad a postupů pro všechny účetní události včetně koordinace jednotlivých systémů v rámci celého podniku;
- vedení příslušných záznamů a dokladů o přijatých/vydaných peněžních sumách;
- vedení odpovídajících záznamů o všech obchodních a nájemních smlouvách;
- souhlas s proplacením šeků, směnek a jiných platebních prostředků podniku;
- přezkum všech plných mocí k výběru cenných papírů z depotu podniku a dohled, zda takové transakce jsou odsouhlaseny vedením podniku;
- vyhotovení podnikových zásad, které jsou nutné ke splnění podmínek vyžadovaných legislativou;
- být kontaktní osobou pro externího auditora.

Controlling jako součást podnikových aktivit má přímý či zprostředkovaný vztah ke všem oblastem hotelu, a to nákupu, managementu, marketingu, produkci, distribuci, apod. Controlling je součástí podnikového informačního systému, má vztah především k účetnictví (jak finančnímu, tak i manažerskému), finančnímu řízení a finanční analýze, rozpočtovnictví, kalkulacím, podnikové statistice, apod.

V praxi jsou podle Eschenbacha (2004) nejčastěji naplňovány tyto **funkce controllingu**:

- Operativní koordinační a informační funkce (řízení při plánování investic, při tvorbě rozpočtů, koordinace rozpočtů, kontrola rozpočtů, reporting, podnikový ekonomický informační servis).
- Řídící a regulační funkce (analýzy odchylek a příčin, zavádění opravných a preventivních opatření, vnitřní poradenství v procesu rozhodování).
- Strategická koordinační a informační funkce (spolupráce při plánování strategie, strategický controlling, strategické analýzy, informační servis pro plánování strategie).
- Koordinace vytvářející systém (tvorba a kontrola controllingového systému).
- Sekundární úlohy (organizace a správa, vnitřní revize, počítačové zpracování dat).
- Finance a početnictví (výpočet kalkulací, bilancování).

Controllingový útvar hotelu může mít formu štábního anebo liniového útvaru. Každá forma má výhody i nevýhody. K výhodám štábní organizace patří odlehčení od vykonávacích činností a vyšší neutralita. Naopak negativně může působit případné napětí mezi štábním útvarem a manažery liniových útvarů. Při liniovém uspořádání controllingového útvaru lze předpokládat hlubší „vtáhnutí“ zodpovědnosti do controllingu a vyšší kompetence controllingových funkcí. Nevýhodou může být slabší nadhled útvaru, který způsobí orientaci na operativní záležitosti. Organizační uspořádání controllingu má proto odlišné

možnosti řešení. Organizaci controllingu v hotelu ovlivňuje velikost podniku, pozice podniku, komplexnost problémů, potřeba inovace, komplexnost, stav informačních technologií, tradice controllingu.

Controllingové oddělení je zaměřeno na následující činnosti:

- stanovení operativního a strategického plánu,
- provádění kontrol orientovaných na výsledky,
- volba nových produktů,
- vyřazování produktů,
- rozhodnutí o vlastní výrobě nebo nákupu,
- zkoumání stávajících investic,
- analýza bilancí a jejich kritické vyhodnocení,
- zpracování přehledu silných a slabých stránek podniku,
- analýza konkurence,
- potenciální analýza,
- portfoliová analýza,
- analýza ABC.

Mezi příčiny vzniku rizika v controllingu zahrnujeme nesprávné místo controllingu v organizaci podniku, chybná kvantifikace podnikové strategie - nedosažitelné cíle, neměřitelné cíle, nedostupné zdroje, nemožnost objektivního vyhodnocení, nesoulad mezi controllingovými výstupy (reportingem) a podnikovými cíli, nevyhovující informační systém, subjektivizace informací, neochota či neschopnost akceptovat tzv. determinanty budoucího vývoje, ignorování technických odchylek.

11.2 Nástroje, metody a techniky controllingu

Nástroje strategického řízení člení Lanča a Sedláček (2004, s. 170) na:

1. Strategické analýzy okolí podniku:

- analýza vnějšího prostředí (politická situace, ekonomické ukazatele, nové produkty a technologie, změna životního stylu, ekologie, odbory, lobby),
- analýza okolí podniku – obecně,
- socioekonomický sektor,
- ekologie,
- sociální faktory,
- technologický sektor,
- vládní sektor – vládní politika,
- analýza oborového okolí podniku (Porterův model, zahraniční okolí atd.),

2. Strategické analýzy vnitřního prostředí podniku:

- faktory vědecko-technického rozvoje,

- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové (metody analýzy – procentní rozbor, analýza poměrových ukazatelů, Altmanův vzorec, Pyramidová analýza atd.).

Nástroje operativního controllingu tvoří (Mann a Mayer, 1992):

1. Metody rozpočtování nákladů:

- indexová metoda,
- matematicko-statistické metody,
- metoda variátoru,
- normová metoda,
- rozpočet s nulovým základem,
- klouzavý rozpočet,
- odborný odhad,

2. Metody kalkulace nákladů jednic výkonů:

- kalkulace absorpční,
- kalkulace variabilních nákladů,
- metoda ABC (procesní kalkulace),
- kalkulace dělením,
- kalkulace přírážková,
- kalkulační metody ve sdružené výrobě (odečítací a rozčítací způsob),
- kalkulace ceny.

V praxi Consulting plus Management, s.r.o. v závislosti na controllingové koncepci a úkolech konkrétně přidělených controllingu, rozlišuje typy a počet controllingových nástrojů, které se mohou silně lišit. Controllingové nástroje obsahují všechny metodické pomocné prostředky, které jsou aplikovány ke splnění úkolů v rámci controllingu. Tyto pomocné prostředky mohou být rozděleny, adekvátně oběma variantám controllingu, na strategické a operativní nástroje.

Operativní nástroje - na základě úkolů operativního controllingu, jakož i na základě ústředního významu koordinačních funkcí controllingu mohou být definovány v operativní oblasti následující pole působnosti ve spojení s podstatnými charakteristickými nástroji.

Pole působnosti	Nástroje
Operativní podnikové plánování a rozpočtování	<ul style="list-style-type: none"> • Rozpočtový řád • Plnění rozpočtu • Finanční plán • Plán-účetní rozvaha • Moderní kalkulace • Benchmarking

Operativní zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none"> • MD/D-srovnání (odchylková analýza) • Plánová kalkulace
Investiční plánování a investiční řízení	<ul style="list-style-type: none"> • Investiční controlling – příručka • Dynamické investiční kalkulační postupy • Sensitivní analýzy • Investiční a odpisové rozpočty • MD/D-srovnání a alternativní kalkulace
Projektové plánování a projektové řízení	<ul style="list-style-type: none"> • Projektový controlling - příručka • Rozpočet projektu • Termínový plán, průběhový plán a plán využití • Komplexní nákladová, časová a pokroková kontrola • Projektová dokumentace
Informace vedoucích pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora zpracování dat v systému informovanosti vedoucích pracovníků • Intervenční, komunikační, moderační a prezentační techniky

Tabulka 10 Operativní nástroje podle pole působnosti

Zdroj: Consulting plus Management, s.r.o., 2016.

Strategické nástroje - na základě úkolů operativního controllingu, jakož i na základě ústředního významu koordinačních funkcí controllingu, mohou být definovány v operativní oblasti následující pole působnosti ve spojení s podstatnými charakteristickými nástroji, viz následující tabulka.

Nástroje	Krátký popis
Analýza prostředí	Analýza se zabývá relevantními situacemi prostředí a vývojem prostředí v organizaci a slouží jako podklad pro nalezení strategie při použití dalších nástrojů
Analýza podnikání	S ní jsou pochopeny ovlivnitelné potenciály organizace. Slouží jako základ pro odvozování silných a slabých stránek organizace.
Strategický vzor	Strategický vzor je definován jako písemné stanovení nejvyšších principů managementu, které jsou ovlivňovány z jejich strany podnikatelskou filozofií popř. posláním.
Metody scénářů	Tato metoda slouží rozvoji budoucích situačních prostředí (scénářů) a slouží popisu cesty od dnešní situace k těmto budoucím scénářům.
Potencionální analýza	Potencionální analýza je dalším trendem tradiční analýzy silných a slabých stránek. Sleduje cíl, aby posoudila postavení organizace na trhu a konkurenci.
Portfolio - analýza	Slouží k analýze optimální struktury stávajících strategických oblastí obchodních činností – odděleně podle rozsahu úkolů – a k odvozování strategických směrů nárazů.
Strategické rozpočtování	Existuje-li plán k zajištění dlouhodobé existence, který vykazuje a reguluje dlouhodobé náklady a výnosy ziskových

	potenciálů pro každý okruh odpovědnosti v podnikání, pro plánované periody.
GAP - analýza	Na základě konfrontace cílových představ a prozkoumaných výsledných dat kvantitativních cílových veličin je zprostředkována nezbytnost strategických opatření k dosažení cíle.
Koncept životního cyklu výrobku	Tento koncept symbolizuje na základě kvantitativních veličin (obrat, krycí příspěvek) průběh růstu výrobků, odvětví nebo trhů.
Křivka zkušeností	Centrální myšlenková podstata je, že s každým zdvojnásobením kumulovaného vytěženého množství celkové náklady na výrobek klesnou o 20 – 30 %.

Tabulka 11 Nástroje strategického controllingu

Zdroj: Consulting plus Management, s.r.o., 2016

Vysušil (1999) uvádí tyto základní **metody operativního controllingu**:

- metoda ABC (Activity Based Costing),
- investiční propočty,
- výpočet krátkodobého hospodářského výsledku,
- analýza kritických bodů (break-even-point),
- výpočet příspěvku na úhradu,
- plán likvidity,
- sestavení plánovaných bilancí.

Mezi základní **metody strategického controllingu** (Vysušil, 1999) uvádí:

1. Strategický controlling v podnikovém okolí:
 - portfoliová analýza,
 - analýza konkurence,
 - strategická mezera,
 - technika scénáře.
2. Strategický controlling v podniku:
 - analýza slabých a silných stránek podniku a analýza příležitostí a hrozeb (SWOT analýza),
 - analýza potenciálu
 - křivka průběhu výrobku,
 - komplexní řízení jakosti.

Hotel může dle jednotlivých controllingových aktivit a situací uplatnit tyto **techniky controllingu**:

- reporting - soustavné sledování cílů a jejich plnění, výstupy mají formu rozborů, zpráv a výkazů,
- analýzu odchylek a jejich hodnocení,
- monitoring - váže na reporting, jedná se o dohled nad řízenou aktivitou a je zásadní především v controllingu pohledávek.

11.3 Controlling v hotelnictví

V České republice je osobou zodpovědnou za controlling v malých a středních podnicích obvykle osoba na úrovni TOP managementu (například finanční ředitel). Pro aplikaci controllingu do hotelu musíme brát v potaz současný stav, ale i vývoj controllingu v rámci hotelu (zda controlling v podniku funguje nebo fungoval, jaké máme zkušenosti, apod.). Podstatným předpokladem úspěšného fungování controllingu je znalost podnikového plánu na úrovni krátkodobého, popřípadě střednědobého horizontu, a to na všech úrovních, jako je např. účetní, marketingový manažer. Znalost podnikového plánu u účetní je nezbytná proto, že účetní nastavuje vhodné struktury analytických účtů, středisek, zakázek, apod., aby bylo možno využívat účetní data jako datovou základnu. U marketingového manažera z důvodu jeho schopnosti získat data na vyhodnocení úspěšnosti marketingové kampaně, marketingových aktivit, atd.

Cíle, které by měl controlling plnit v malých a středních podnicích dle Eschenbacha (2000) jsou následující:

- vytvoření systému - jednoduchost, snadná ovladatelnost, variabilita,
- hospodárnost systému - pokles nákladů/růst výsledků, reakce na podněty okolí, hledání správných rozhodnutí,
- tok informací - reakce na konkurenci, sběr informací - cíle vně podniku - podklady pro získání finančních prostředků, pobídek, subvencí.

Controlling musí neustále reagovat na měnící se vnější prostředí podniku, tlak konkurence a další vlivy. Trend vývoje a přizpůsobení musí akceptovat všechny podniky, neboť mohou přijít o výhodu nebo náskok vůči konkurenci. Controlling používá mnoho technik a metod a doprovází všechny fáze řízení hotelu, jmenovány budou vybrané příklady:

- v rámci plánování a tvorby nabídky jídelního lístku se uskutečňuje v souladu s těmito pravidly, mezi která řadíme i **neustálou kontrolu kvality**, vzhledu a velikosti nabízených pokrmů.
- pokud se jídelní lístek a jeho jednotlivé položky v jídelním lístku rychle mění, existuje proto **rychlá kontrola** produktů a zákazník se může přizpůsobit.
- výrobní plán gastronomického podniku podchycuje objem a strukturu výroby, organizaci práce a pracovní dobu, normování spotřeby surovin ze skladu a **kontrolu spotřeby**.
- automatizovaný systém řízení hotelu má značný přínos v oblasti produktivity hotelu (realizace rezervačního systému, nasazení při operacích na recepci, zpracování hostových účtů, nákupy, **kontrola** skladů a další operace související s provozem hotelu).
- Food & Beverage management se zabývá problematikou řízení procesů v oblasti plánování výroby a **kontroly** práce ve stravovacím úseku, znamená to využívání výpočetních systémů a programů sledujících oběh surovin a materiálu od nákupu přes příjem, výrobu, prodej a **kontrolu**.

- nabídku gastronomického podniku ovlivňuje kromě faktorů jako typ restaurantu, velikost a vybavení kuchyně, kvalita surovin a náklady na jejich pořízení, také postup zúčtování a **kontrola**. Referent zásobování, nákupčí, v menších provozech šéfkuchař, nebo určený pracovník zajišťuje a objednává zboží v souladu s požadavky a plánem výroby a prodeje, zabezpečuje dodržování stavu zásob v mezích příslušných norem, kontroluje způsob přejímky skladníkem.
- odbytovou část představují restaurace a bary, kde se realizuje vyrobená produkce - práci řídí, organizuje a **kontroluje** vedoucí stravovacího podniku, nebo stravovacího střediska.
- mezi pracovní operace v odbytovém středisku patří i **kontrola tržeb a spotřeby**.
- v rámci řízení kvality gastronomického provozu se sledují i kontrolní a zákaznické nákupy, dodržování nastavených standardů kvality procesů a produkce.

Restaurační podniky provádí systematicky a nepřetržitě přezkušování všech restauračních provozů pomocí **kontrolních listů** – Check listů (Kostková, 2014), aby zajistily pro svého hosta tím nejlepším možným způsobem svůj produkt. Provozní kontrola bezprostředně souvisí s pracovním procesem a je zaměřená na kontrolu:

- hygieny a bezpečnosti při práci,
- sortimentu produktů vlastní výroby i obchodního zboží,
- cen,
- dodržování záručních lhůt,
- pracovní kázně,
- určených standardů kvality,
- ukazatelů výkonů (obrat, tržby),
- správnosti evidence výkonů,
- hospodaření provozní jednotky, zaměření na kontrolu pohybu zásob, příjmů, výdajů a zisku.

Kontrola využití ubytovací kapacity hotelu (Křížek, a Neufus, 2011)

Běžně používaný systém počítá s denní kontrolou pokojů, kdy pracovníci housekeepingu označí všechny obsazené pokoje ve formuláři, který je pak následně kontrolován podle skutečného stavu v hotelovém informačním systému. Někdy je tato kontrola podpořena tak, že například bezpečnostní služba nebo provozní vedoucí pracovník (Manager on Duty) zkontroluje namátkově několik pokojů označených v systému jako volné. Tato kontrola navíc bývá spojena s kontrolou kvality úklidu a přípravy pokojů na příjezd hostů. Případné zjištěné rozdíly se hlásí řediteli hotelu a je nutno objasnit jejich důvod.

Tesone (2011) se v Zásadách řízení pro obor gastronomie, hotelnictví a turismu zabývá v oddíle Kontrolní funkce managementu:

- finanční kontrolou – musí existovat provozní i na celopodnikové úrovni, odpovědnost mají pracovníci účetního a finančního oddělení,

- kontrolou materiálových zdrojů – na každém místě procesu v produkčním systému musí existovat kontroly k monitorování efektivity použití materiálových zdrojů,
- kontrolou zásobování a zásob – většina nákupních oddělení využívá nějakou formu počítačové automatizace k provádění některých nákupních funkcí,
- kontrolou lidských zdrojů – hodnota lidských zdrojů je založena na ocenění znalostí, dovedností, postojů a schopností,
- manažerskou kontrolou a dohledem – funkce managementu se liší podle pozic, proto různé úrovně managementu mají různé pozice. Vedení je zodpovědné za stanovení politik, které ovlivňují kontrolu finančních materiálových a lidských zdrojů podniku. Nižší management je zodpovědný za stanovení a úpravu standardů pro provoz každého pracoviště. Vrcholový a střední management pohlíží na manažerskou kontrolu z vyšší perspektivy.

Znalosti a jejich aplikace v praxi hotelů jsou základními východiskami úspěšného podniku, což odráží i současné směry vývoje controllingu jako jsou data (datová základna), informace, znalosti, aplikace znalostí v praxi.

Kontrola kvality služeb hotelu *** se věnuje Beránek (2003), který uvádí: Kontrola je nedílnou součástí managementu hotelu. Musí prokázat, zda byly pomocí použitých opatření dosaženy stanovené cíle. Rozlišují se tři druhy kontroly v závislosti na době jejího uskutečňování:

- průběžná kontrola,
- kontrola výsledků, cílů,
- namátková kontrola.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Existují rozdíly mezi pojetím kontroly a controllingu. Strategická kontrola je součástí procesu tvorby strategie, zabývá se hodnocením výsledků realizované strategie a představuje zpětnou vazbu pro posouzení správnosti průběhu všech předchozích fází. Pro hotely je významné efektivní řízení podniku a s tím souvisí i proces controllingu, který hraje důležitou roli v rámci konkurenceschopnosti. Existuje řada definic controllingu, nejpoužívanější je definice Eschenbacha (2004): Původním účelem controllingu je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu.

Controlling se uplatňuje v podnikových systémech v závislosti na obsahu a formě použitých controllingových nástrojů. Z pohledu obsahu rozlišujeme: controlling nákladový, peněžních toků, výroby, prodeje. Z pohledu časové linie rozlišujeme: strategický, taktický, operativní controlling. V praxi jsou naplňovány tyto funkce controllingu: operativní koordinační a informační funkce, řídicí a regulační funkce, strategická koordinační a informační funkce, koordinace vytvářející systém, sekundární úlohy, finance a početnictví. Controller

je zpravidla součástí managementu podniku, jeho hlavní odpovědnost je transparentnost vykazování výsledků podniku, manažerovi by měl pomáhat pomocí metod a nástrojů při zpracování informací o výsledcích podniku a jejich prezentaci.

Controllingový útvar hotelu může mít formu štábního anebo liniového útvaru, při své činnosti používá řadu metod a nástrojů. Podle působnosti lze členit operativní nástroje na operativní podnikové plánování a rozpočtování, operativní zpětná vazba, investiční plánování a investiční řízení, projektové plánování a projektové řízení, informace vedoucích pracovníků. Nástroje strategického controllingu tvoří analýza prostředí, analýza podnikání, strategický vzor, metody scénářů, potencionální analýza, portfolio – analýza, strategické rozpočtování, GAP - analýza, koncept životního cyklu výrobku, křivka zkušeností. V malých a středních podnicích by měl controlling plnit tyto cíle: vytvoření systému, hospodárnost systému a tok informací.

12 PROFESNÍ SDRUŽENÍ A ASOCIACE V OBLASTI HOTELNICTVÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této kapitole budou studenti seznámeni s organizací a stupni řízení cestovního ruchu počínaje vládní úrovní, přes krajskou po oblastní. Dále budou umět charakterizovat jednotlivé zájmové a profesní organizace, sdružení a asociace zaměřující se na oblast hotelnictví a gastronomie. V poslední části je pozornost zaměřena na vybrané mezinárodní organizace cestovního ruchu.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- charakterizovat organizaci a řízení cestovního ruchu v České republice,
 - popsat činnost jednotlivých organizací cestovního ruchu,
 - specifikovat činnost vybraných profesních a zájmových sdružení a asociací z oblasti hotelnictví a gastronomie,
 - objasnit činnost vybraných mezinárodních organizací cestovního ruchu.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Organizace cestovního ruchu, řízení cestovního ruchu, CzechTourism, organizace destinačního managementu, sdružení podnikatelů, Asociace hotelů a restaurací České republiky, Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách ČR UNIHOST, Asociace kuchařů a cukrářů České republiky, Asociace sommelierů České republiky, Asociace číšníků České republiky, Cech českých vinařů, Česká asociace Wellness, Česká asociace novinářů a publicistů cestovního ruchu, Česká barmanská asociace, Česká hotelová asociace, Českomoravský odborový svaz pohostinství, hotelů a cestovního ruchu, Podnikatelský svaz pekařů a cukrářů v České republice, Společenstvo cukrářů, Svaz vinařů České republiky, Kávová komora, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, Svaz obchodu a cestovního ruchu, Společnost vědeckých expertů cestovního ruchu, mezinárodní organizace cestovního ruchu.

12.1 Organizace cestovního ruchu

V oblasti organizace a řízení cestovního ruchu po roce 1989 působily federální orgány a orgány obou republik. Federální orgány se podílely na řešení základních politických a ekonomických otázek a specifické problematiky především zahraničního cestovního ruchu. Těmito problémy se zabývalo federální ministerstvo obchodu, federální ministerstvo zahraničních věcí, federální ministerstvo dopravy, federální ministerstvo vnitra, federální ministerstvo financí a Státní banka československá. Po roce 1990 činnost obou ministerstev obchodu a cestovního ruchu směřovala k prosazení principů tržního hospodářství, privatizace a odstátnění (deetatizace) v oblasti cestovního ruchu. Důležitou složkou řízení cestovního ruchu byly regionální orgány (správní orgány měst a obcí), které pro oblast cestovního ruchu zřizovaly jak statutární orgány (odborné orgány obchodu a cestovního ruchu), tak i orgány poradní – komise cestovního ruchu. Mimo uvedených orgánů začala vznikat a působit v cestovním ruchu řada zájmových a profesních sdružení a asociací (Petruš, 2007).

Po zrušení Ministerstva obchodu a cestovního ruchu (zákonem č. 474/1992 Sb., o opatřeních v soustavě úředních orgánů státní správy České republiky) působí v oblasti cestovního ruchu Ministerstvo hospodářství ČR. V roce 1996 došlo k další změně v oblasti řízení cestovního ruchu, a to zákonem č. 272/1996 Sb., kterým se mění a doplňuje zákon České národní rady č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR, ve znění pozdějších předpisů, a mění a doplňuje zákon č. 97/1993 Sb., o působnosti Správy státních hmotných rezerv, kde jsou kompetence přesunuty na Ministerstvo pro místní rozvoj ČR a problematika cestovního ruchu tak patří pod regionální politiku.

V současné době je cestovní ruch v České republice organizován tak, že zákonodárná úloha patří Parlamentu České republiky (Poslanecké sněmovně a Senátu). Řízení cestovního ruchu probíhá na třech úrovních: národní, krajské a oblastní. Na národní úrovni, neboli prvním stupněm řízení cestovního ruchu je **Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky** (MMR). MMR je metodickým a koordinačním orgánem pro všechny subjekty působící v oblasti cestovního ruchu. Nezbytným nástrojem pro činnost ministerstva v oblasti cestovního ruchu je Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2014-2020, která představuje střednědobý strategický dokument a vychází především z rozvojových možností cestovního ruchu v České republice (MMR, 2016). Důležitým cílem ministerstva je využít legislativní nástroje při vytváření podmínek pro rozvoj cestovního ruchu v České republice, a pomocí jasných pravidel dosáhnout lepší ochrany spotřebitele a stanovit pravidla pro provoz cestovních kanceláří a agentur. MMR významným způsobem zapojuje do aktivit mezinárodních organizací v oblasti cestovního ruchu a svoji činnost prezentuje na odborných konferencích a veletrzích cestovního ruchu.

Globálním cílem Koncepce je zvýšení konkurenceschopnosti celého odvětví cestovního ruchu (MMR, 2013) na národní i regionální úrovni a udržení jeho ekonomické výkonnosti jako důsledek dosažení rovnováhy mezi ekonomickým, socio-kulturním, environmentálním a regionálním rozvojem. Na tyto faktory konkurenceschopnosti míří navržené priority a opatření Koncepce státní politiky cestovního ruchu. První prioritou je atraktivní a jedi-

nečná nabídka cestovního ruchu, zkvalitnění této nabídky pomocí zkvalitňování podnikatelského prostředí, nabídky služeb, modernizací a výstavbou základní a doprovodné infrastruktury a zatraktivnění nabídky primárního potenciálu cestovního ruchu. Druhou prioritou je podpora managementu cestovního ruchu, tj. podpora činností organizací cestovního ruchu, posílení a inovace řízení destinace a rozvoj lidských zdrojů. Třetí prioritou je posílení destinačního marketingu pomocí marketingové podpory domácího a příjezdového cestovního ruchu, tvorbou a marketingem národních a regionálních produktů cestovního ruchu a vytváření marketingových informací. Čtvrtou prioritou je rozvoj politiky cestovního ruchu a ekonomický rozvoj, kdy cílem je zařadit podporu statistiky, výzkumu v cestovním ruchu, krizového řízení a bezpečnosti.

Dle MMR (2013) prostřednictvím Satelitního účtu cestovního ruchu lze dnes odhadovat význam cestovního ruchu pro jednotlivá odvětví národního hospodářství. Přehled těch nejvýznamnějších přináší níže uvedená tabulka.

Odvětví	Podíl cestovního ruchu na HPH (%)	Podíl cestovního ruchu na celkové zaměstnanosti (%)
Hotely a podobná zařízení	78,9	97,0
Druhé bydlení	100,0	-
Restaurace a podobná zařízení	32,7	42,0
Osobní železniční doprava	47,1	40,0
Osobní silniční doprava	30,0	30,0
Osobní lodní doprava	19,4	30,0
Osobní letecká doprava	83,2	95,0
Doplňkové služby osobní dopravy	14,0	16,0
Pronájem zařízení pro osobní dopravu	3,5	7,3
Cestovní kanceláře a podobná zařízení	100,0	100,0
Kulturní služby	22,5	32,2
Sportovní a rekreační služby	5,3	8,7

Tabulka 12: Vliv cestovního ruchu na vybraná dílčí odvětví národního hospodářství (2010)

Zdroj. MMR, Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014 – 2020, 2013, s. 7.

Prostřednictvím České centrály cestovního ruchu - **CzechTourism** - je Česká republika prezentována v zahraničí i na domácím trhu jako zajímavá turistická destinace. CzechTourism podporuje příjezdový a domácí cestovní ruch, zaměřuje se na propagaci konkrétních oblastí cestovního ruchu, kterými jsou lázeňství, kongresová a incentivní turistika a golfová turistika. Hlavní aktivity jsou směřovány do českých regionů a zvyšování jejich návštěvnosti, což je prioritou agentury. K propagaci České republiky v oblasti cestovního ruchu přispívá 26 zahraničních zastoupení. Jedním z důležitých úkolů je podpora domácího cestovního ruchu ve formě pořádání seminářů, regionálních prezentací pro zástupce českých

cestovních kancelářů, marketingové podpory podnikatelům v rámci různých projektů a reklamních kampaní a spoluprací s organizacemi cestovního ruchu v českých regionech. Navíc CzechTourism provozuje dvě vlastní informační centra (CzechTourism, 2016, <http://old.czechtourism.cz/informace-o-czechtourism/>). MMR realizuje řadu projektů financovaných ze strukturálních fondů EU, které přispějí k rozvoji cestovního ruchu v České republice.

Druhým stupněm řízení cestovního ruchu je krajská úroveň, zastoupená samotnými **kraji**, tj. vyššími územními správními celky. Kraje navrhují a schvalují koncepce rozvoje cestovního ruchu na území kraje, zajišťují jejich realizaci a kontrolují jejich plnění. Kraje (Galvasová, Binek, Holeček, Chabičovská, Szczyrba a kol., 2008) jsou hlavními subjekty pro realizaci regionální politiky. Úkolem krajů je také povinnost plynoucí ze zákona, a to zabezpečovat také rozvoj cestovního ruchu, jenž je jednou a mnohdy velmi významnou oblastí regionálního rozvoje. Pro tyto účely jsou zpracovávány strategické dokumenty (programy rozvoje krajů) i dokumenty územního plánování (územně plánovací dokumentace a územně – analytické podklady), v jejichž rámci je problematika cestovního ruchu řešena. Úkolem krajů v oblasti cestovního ruchu je především vytvoření podmínek pro rozvoj cestovního ruchu na daném území. Měly by tedy svým způsobem zastřešovat aktivity subjektů veřejné i soukromé sféry a koordinovat tyto aktivity tak, aby byl maximalizován jejich užitek.

Mezi další subjekty patří **krajské DMO** (Destination management organization), tj. **organizace destinačního managementu** – mají za cíl rozvíjet cestovní ruch v destinaci, zajišťovat trendy vývoje nabídky a poptávky, sestavovat komplexní produkt cestovního ruchu. Krajské DMO byly zřizovány až od roku 2005 s cílem naplňovat strategické dokumenty přijaté na úrovni vlády. Organizace destinačního managementu sledují životní cyklus produktu, zabezpečují jeho propagaci, vybírají zdrojové trhy, sledují vývoj cestovního ruchu v destinaci, měří úspěšnost realizovaných opatření, minimalizují dopady cestovního ruchu na přírodní a kulturně-historické dědictví destinace. Do druhého stupně řízení cestovního ruchu patří **sdrůžení podnikatelů**, která se zapojují do organizace jak směrem ke krajům, tak v rámci organizací destinačního managementu.

Třetí stupeň řízení zahrnuje oblastní úroveň zastoupenou **obcemi, oblastními DMO, podnikateli a nestátními neziskovými organizacemi**, které se zaměřují na podporu místních produktů cestovního ruchu. Oblastní DMO vznikaly od roku 1992 samovolně v důsledku požadavků aktérů cestovního ruchu institucionalizovat spolupráci. Zatímco úkoly státních orgánů a krajů v oblasti cestovního ruchu spočívají především v jeho řízení a metodickém vedení, obce jsou již mnohem více v kontaktu s konkrétními aktéry cestovního ruchu, zejména podnikateli (Galvasová, Binek, Holeček, Chabičovská, Szczyrba a kol., 2008). Obce disponují objekty a prostory, které mohou být pro cestovní ruch využity, mohou je nabídnout podnikatelům za určitých výhodných podmínek. Dále mohou obce poskytnout různé úlevy nebo zvýhodnění, navázané např. na vytvořená pracovní místa. Podle zákona č. 128/2000 Sb. je povinností a zodpovědností obcí všestranný rozvoj území

obce. Pro zajištění efektivního nastavení svých rozvojových směrů obce vytvářejí strategické plány a územně-plánovací dokumentaci. Tyto dokumenty se většinou týkají celkové situace v dané obci; tematické dokumenty zaměřené na cestovní ruch bývají zpracovávány jen zřídka a téměř výhradně jen u velkých měst, případně u obcí, pro něž je cestovní ruch klíčovým odvětvím. Zapojení subjektů podnikatelské a neziskové sféry do rozvoje cestovního ruchu je možné prostřednictvím místních akčních skupin (MAS), v nichž mohou být sdruženy obce, svazky obcí, podnikatelé, nestátní neziskové organizace či neorganizovaní občané. Hlavním smyslem MAS je rozvinout vnitřní rozvojový potenciál území. Výhodou je možnost jejich financování z evropských prostředků v rámci Programu rozvoje venkova. V rámci jednotlivých obcí také vznikají tzv. místní sdružení cestovního ruchu, která soustřeďují subjekty cestovního ruchu v dané lokalitě a rozvíjí lokální partnerství.

12.2 Profesní sdružení a asociace v hotelnictví

Kromě statutárních orgánů působí v oblasti cestovního ruchu řada **zájmových a profesních organizací, asociací a sdružení**. Jejich posláním je (Petrů, 2007):

- profesionálně obhajovat zájmy a poskytovat servis sdruženým členům,
- garantovat kvalitu nabízených služeb,
- umožnit výměnu zkušeností a informací,
- prosazovat zájmy svých členů u zákonodárných orgánů a jiných orgánů státní správy.

Profesní sdružení cestovního ruchu působí především v dále jmenovaných oblastech cestovního ruchu, přičemž první z nich v oblasti hotelnictví:

- u služeb ubytovacích a stravovacích (Národní federace hotelů a restaurací, Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu – v roce 2006 sdružené do sjednocené organizace AHR – Asociace hotelů a restaurací České republiky, Česká hostelová asociace, Asociace kuchařů a cukrářů, Živnostenské společenství pro kempy a chatové osady, aj.),
- u služeb dopravních,
- u služeb informačních,
- u služeb průvodců.

Profesní **sdružení** představují nezávislé, zpravidla neziskové sdružení fyzických nebo právnických osob, jehož cílem je sledovat a zastupovat společné profesní, ekonomické a kulturní zájmy dané profese. Profesní sdružení jsou zdrojem informací o aktuálním dění v oboru, sledují legislativní změny, informují o nich své členy, poskytují specializované služby, ale především vytvářejí mediální obraz daného oboru a ovlivňují všeobecné povědomí o důležitosti oboru. U některých profesí je členství ze zákona povinné a nečlenové nemohou vykonávat svou profesi. Snahou profesních sdružení je zejména hájit své členy před neúměrnou regulací v oboru. Členství je zpravidla spojené s členským příspěvkem. Profesní sdružení existují i v hotelnictví a gastronomii, jmenujme například některé z nich

(kromě vye uvedených): Asociace hotelů a restaurací České republiky, Asociace iřnk České republiky, Asociace sommelierů České republiky, Asociace společného stravování, Česk barmansk asociace, Sdružení podnikatel v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách ČR UNIHOST.

Nejvznamnjřm profesním sdruenm v oboru hotelnictví a gastronomie je Asociace hotelů a restaurací České republiky. Dalř asociace byly uvedeny vye a budou podrobněji charakterizovány v následujícím textu. Podle webového portálu Cestovní ruch.cz, můžeme Profesn organizace v ČR delit na:

Asociace hotelů a restaurací České republiky z. s. (AHR ČR), která vznikla v roce 2006, slouenm profesních sdruen HO.RE.KA Sdruen podnikatel v pohostinství a cestovním ruchu a Národní federace hotelů a restaurací. AHR ČR je obansk sdruen, profesn a nepolitick organizace. Sdružuje majitele a provozovatele hotelů, penzionů, restaurací, odborných řkol, ale i partnerů nabízejících produkty pro ubytovací či restaurační provozu. Prostřednictvím krajských sekcí m sv zastoupen po celé ČR. Sekce hotelov, gastronomick, ekologick a vzdělávací jsou odborn a poradn skupiny Asociace, které řeř specifika jednotlivých oblastí. V současné době m lensk základna 1250 len, je stabilní a více jak 70 % kolegů jsou členy organizace dele než 5 let. Hlavním cílem je podpora podnikatel v oboru hotelnictví a gastronomie. Pracuje pedevřm v oblastech legislativy a lobbyingu, při připraví nových zákonných opatření prosazuje úpravy, které mohou pispet k lepřmu podnikatelskému prostředí. Zajiřuje informan servis a poradenství, tak, aby členové AHR ČR měli vřechny informace v předstihu. Vzdělává, přibližuje trendy, setkává se na akcích, zprostředkovává kontakty, umožňuje výměnu zkušeností, propaguje sv členy, spolupracuje s veřejnou správou, kraji, destinačními společnostmi. AHR ČR je členem: evropsk konfederace hotelů, restaurací, bar a kaváren HOTREC, Celostátního kolegia cestovního ruchu ČR, platformy cestovního ruchu a prezidia Svazu obchodu a cestovního ruchu, evropského výboru Hotelstars Union, pracovních týmů pro následující otázky: Kvalita, Copyright, OTAs v rámci HOTREC, členem řady destinanch společností.

AHR ČR uděluje i zvlřtn ocenění - cena JUDr. Vladimíra řttiny, tzv. mimořdn cena a nejlepř studentsk prce. AHR ČR uděluje kadoron ceny v rámci posledního večera Výročních konferencí. Ocenění je výrazem uznání len asociace, kteří svým působením v profesním životě i společenskými aktivitami pinř příklad ostatním. Výroční ceny jsou udleny v kategoriích:

- Hotelir roku nezávisl hotely,
- Hotelir roku řetzcov hotely,
- Restauratr roku samostatn restaurace,
- Restauratr roku hotelov restaurace,
- Penzion roku,
- řkola roku,
- Mlad/ manažer/ka roku,

- Odpovědný hotel / restaurace.

Činnost AHR ČR (Indrová, Houška a Petřů, 2011) je možné z hlediska kvality rozdělit na část gastronomickou (stravovací) a část, která se týká ubytovacích zařízení. Úloha profesních sdružení obecně vzrostla po zrušení oborových norem stanovujících požadavky na provozovatele restauračních a ubytovacích služeb k 31. 12. 1993 na základě zákona č. 632/1992 Sb., o československých technických normách.

Nadace Asociace hotelů a restaurací České republiky podporuje rozvoj dětí z dětských domovů se zvláštním zřetelem na vzdělávací aktivity. Za tímto účelem vznikl při nadaci projekt Start do života, který pomáhá těmto dětem při studiu oborů cestovního ruchu, hotelnictví a gastronomie. Cílem podpory je poskytnout dětem možnost vzdělání a současně praxe v oboru a usnadnit tak co nejvíce následný start do života po ukončení studia. Nedílnou součástí činnosti nadace je i finanční podpora vybraných aktivit dětských domovů směřovaných ke zlepšení prostředí a podmínek pobytu mládeže (úpravy a rekonstrukce prostor apod.).

V rámci **Akademie AHR** nabízí velkou škálu školení a vzdělávacích kurzů vedených profesionály v HORECA segmentu. Školení jsou koncipována jako otevřená, rádi však zorganizují i školení na klíč přímo pro organizaci.

UNIHOST (Blinka, 2004) Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách ČR z.s. byl založen v roce 1992. Je to dobrovolná, profesní, nepolitická a nezávislá zájmová organizace. Sdružuje podnikatele v oblasti gastronomie a cestovního ruchu, má působnost na celém území ČR. Má uzavřeny partnerské smlouvy s gastronomickými školami a s odbornými asociacemi, a to s Asociací číšníků ČR, Asociací kuchařů a cukrářů ČR a Českou barmanskou asociací. Hlavním úkolem tohoto sdružení je hájit a prosazovat oprávněné zájmy členů, kterých má cca 150. Proto UNIHOST zastupuje své členy při jednání s orgány státní správy a jinými institucemi při prosazování různých legislativních úprav a norem. Poskytuje svým členům odborné poradenské a informační služby z oblasti legislativy, hygieny, bezpečnosti práce, autorských poplatků apod. UNIHOST je členem celorepublikové klasifikační komise pro udělování Certifikátů pro klasifikaci ubytovacích zařízení, má v této komisi svého zástupce. Vydává pro své členy Zpravodaj, ve kterém je informuje o všem důležitém, co se v uvedeném oboru děje. Kromě toho veškeré informace a novinky zveřejňuje na internetu na svých webových stránkách: www.unihostostrava.cz. UNIHOST uzavírá partnerské smlouvy s dodavateli působícími v oboru, kteří pak poskytují členům různé slevy a výhody.

Na základě této Dohody o spolupráci s Moravskoslezským krajem bude UNIHOST napomáhat rozvoji spolupráce mezi gastronomickými školami a podnikatelskou sférou. Byly ocertifikovány provozovny, na kterých žáci vykonávají odbornou praxi, což má zaručit jejich odpovídající úroveň. Dále pořádá odborné soutěže v oborech gastronomie spolu s partnerskými školami. Vrcholem je Gastro festival Ostrava. V rámci této akce uděluje spolu s náměstkyní hejtmana MSK pro školství ocenění „Učeň roku“. Je to prestižní akce, která

slouží nejen ke zkvalitnění gastronomie, ale i k zviditelnění Moravskoslezského kraje v rámci celé ČR i v zahraničí.

Cílem veškeré činnosti UNIHOSTu je zvýšení kvality a úrovně gastronomických a ubytovacích služeb a rozvoje cestovního ruchu především v Moravskoslezském kraji. Proto se také účastní nejen gastronomických výstav a veletrhů, ale také akcí, které se týkají cestovního ruchu, např. výstavy Dovolena a Region, která se koná na jaře na výstavišti Černá louka v Ostravě nebo Veletrhu GO + Regiontour pořádaného každoročně v Brně.

UNIHOST (Plzánková a Studnička, 2014) spolupracuje s Asociací číšníků ČR, Asociací kuchařů a cukrářů, Asociací sommelierů a Českou barmanskou asociací. Do organizační struktury patří i oborové sekce (například hotelová, gastronomická, vzdělávací).

Asociace kuchařů a cukrářů České republiky (Asociace kuchařů a cukrářů České republiky, 2016) – Svaz kuchařů jako cechovní organizace vznikl u nás již v roce 1903. Byl napojen na obdobné svazy v celém světě, uznáván jako zástupce profese. Asociace československých kuchařů a cukrářů obnovila svoji činnost v roce 1990 a po rozdělení republiky se v roce 1993 konstitovala pod názvem Asociace kuchařů a cukrářů České republiky - AKC ČR, je dobrovolnou nepolitickou organizací.

V současné době sdružuje AKC přes 800 kuchařů a cukrářů z celé České republiky. Toto moderní společenství navazuje na historickou tradici, zabývá se gastronomií i v jejích širších souvislostech a podporuje veškeré formy spolupráce, které vedou k naplňování jejích hlavních cílů. Mimo jiné organizuje pro své členy i veřejnost gastronomické akce - odborné přednášky, semináře a tréninky, celonárodní soutěže i soutěže s mezinárodní účastí, výstavy i další kulturní akce. Svou tradici již mají soutěže jako je Kuchař roku, Cukrář roku, Gastro Junior či Gastro Hradec nebo gastronomicko-společenská přehlídka Oslavy sv. Vavřince. V roce 2007 se poprvé AKC zapojila do celosvětových Oslav Dne kuchařů 20. října. AKC ČR je členem WACS – Světové federace kuchařských sdružení, takže rozvíjí aktivní činnost i v zahraničí. Hlavní cíle ACK:

- zabývat se problematikou kulinářství a gastronomie jako celku v ČR i ve vztahu k zahraničí s cílem zvyšovat jeho úroveň na profesionální bázi,
- chránit a podporovat oprávněné zájmy svých členů a prosazovat je u orgánů státní správy, organizací a institucí,
- podílet se na tvorbě a novele právních předpisů souvisejících s obory: gastronomií, výchovnou činností apod.,
- soustředovat, analyzovat a zpracovávat důležité poznatky a zkušenosti z gastronomie doma i v zahraničí, popularizovat a rozšiřovat je tak, aby mohly být účelně využívány v praxi. Poskytovat členům odborné informační, konzultační a poradenské služby a podle množství a podmínek napomáhat i dalšími způsoby rozvoji jejich odbornosti,
- zasazovat se o zvýšení autority a prestiže oborů kuchař a cukrář i pohostinství,

- navazovat vztahy s obdobnými gastronomickými asociacemi, odbornými institucemi, živnostenskými a cechovními společenstvy doma i v zahraničí k výměně zkušeností,
- zúčastňovat se a organizovat gastronomické akce, soutěže, výstavy, semináře apod.
- jako člen WACS vyvíjet aktivní činnost i na mezinárodním poli, zvláštní pozornost věnovat výchově a vzdělávání mládeže,
- napomáhat k plnění úkolů a k informovanosti svých členů i další odborné veřejnosti vydáváním periodických i neperiodických publikací podle platných právních norem.

Podle internetového portálu **Asociace sommelierů ČR (AS ČR)**, došlo ke vzniku Asociace v roce 1997. V roce 1998 byla AS ČR ve Vídni přijata do Mezinárodní asociace sommelierů – ASI. Pořádá každoročně 10 seminářů a degustací a další akce ve spolupráci s partnery. Kromě těchto setkání se konají exkurze do výrobních podniků a zájezdy na gastronomické veletrhy. Asociace sommelierů ČR pořádá sommelierský kurz "CERTIFIKÁT SOMMELIERA". Mimo to provádí řízené degustace a konzultační činnost. Do Asociace sommelierů ČR se může přihlásit kdokoli starší 18 let. Po zaplacení členského příspěvku získá přihlášený jedno z níže uvedených členství (na kalendářní rok) a vzniká mu nárok na účast na akcích pořádaných AS ČR (10x za rok), popřípadě na vybraných akcích pořádaných jejími partnery. Každý člen získává roční předplatné časopisu WINE & DEGUSTATION. Asociace sommelierů ČR zastřešuje:

- profesionální sommeliery,
- pracovníky v gastronomii,
- milovníky vín,
- hotelové školy,
- gastronomická zařízení.

Podle internetového **portálu Asociace číšníků Česká republika**, je základním cílem Asociace zaplnit vakuum vzniklé rozpadem Asociace číšníků, sdružovat profesně zaměřené pracovníky a zviditelnit obor, který se stal v posledních letech opomíjený a zachovat tradici českého pohostinství.

Cech českých vinařů (Hubáček, 2016) - spolková činnost vinařů je úzce spojena s historií českého vinařství, která se začala mohutně rozvíjet vlivem snah Karla IV. o hospodářský rozvoj země. Majitelé vinic v Praze a okolí, v Mělníce, Mostě, Kutné Hoře, Berouně, Ústí nad Labem a dalších městech zakládali cechy, které dohlížely na dodržování majetkoprávních nařízení, řešily spory mezi vinaři, ukládaly tresty, kontrolovaly jakost vína a v neposlední řadě také povolovaly a dohlížely na jeho prodej.

Cech českých vinařů je dnes zájmovou organizací vinařů, sloužící k výměně zkušeností a názorů o vinohradnictví a vinařství v české oblasti. Svou činností pomáhá k upevnění pozic pěstitelů révy vinné a výrobců vína na trhu. Usiluje o navrácení prestiže kvalitním

českým vínům s jejich nenapodobitelným charakterem a propaguje je při nejrůznějších příležitostech. Mimo jiné také poskytuje rady a pomoc v odborně-technických záležitostech, především mladým a začínajícím vinařům. Cech pořádá přednášky, oblastní výstavy a přehlídky vín. Organizuje odborné exkurze do vinařských firem v tuzemsku i v zahraničí. Každoročně pořádá společenské večery a slavnostní shromáždění, na nichž jsou zachovávány staré vinařské zvyky. Cech českých vinařů stojí v čele pěstitelů révy vinné, výrobců i milovníků vína v české vinařské oblasti a pokračuje v dědictví předků, u nichž bylo vinařství a víno spojováno s optimismem, kulturou, přátelstvím, veselou náladou a dobrou pohodou.

Podle internetového portálu **České asociace Wellness (ČAW)**, se jedná o státem registrovanou, nezávislou, nepolitickou, odbornou, dobrovolnou a otevřenou zájmovou organizaci. Je sdružením právnických a fyzických osob působících v oblasti wellness. Cíle ČAW:

- Zastupovat zájmy členské základny,
- Rozvíjet služby pro členskou základnu,
- Zmapovat, definovat a nabízet služby garantovaných subjektů,
- Rozvíjet a propagovat oblast WELLNESS všemi dostupnými prostředky (publikace, konference, veletrhy),
- Monitorování kvalitního rozvoje v oblasti WELLNESS a certifikace subjektů Wellness,
- Rozvíjet vzdělávací aktivity v oblasti WELLNESS, napomáhat vytváření podmínek pro zvyšování kvalifikace a zajišťování rekvalifikace pracovníků odvětví, pořádat či spolupřádat školení, kurzy a odborné semináře poskytující aktuální informace z oboru,
- Garantovat koncepční a obsahovou náplň subjektů nesoucí název Wellness, bojovat s nekalou soutěží a nevhodným používáním označení WELLNESS,
- Zvyšovat úroveň a pověst oboru WELLNESS na národní i mezinárodní úrovni,
- Nabízet společné marketingové aktivity,
- Navazovat kolegiální vztahy s odbornými organizacemi, institucemi a živnostenskými společenstvími v tuzemsku i zahraničí ke spolupráci a výměně zkušeností.

Česká asociace novinářů a publicistů cestovního ruchu - Národní organizace novinářů a publicistů cestovního ruchu, původně užívající zkratku ATchJET a v současné době Czech Travel Press je členem mezinárodní novinářské organizace FIJET. Asociace je politicky a ideologicky neutrální, není závislá na politických a ekonomických státních ani soukromých strukturách. Asociace a všichni její členové se aktivně angažují a působí v rámci zajištění svobodného shromáždění, analýzy a šíření informací prostřednictvím všech typů medií. Mezi poslání a cíle patří:

- Hájit dodržování Listiny základních práv a svobod, zvláště pak jejich ustanovení o svobodě projevu a práva na informace a nezávislost novinářů.
- Dodržovat a prosazovat Etický kodex novináře SNČR. Udržovat profesionální standardy novinářské a publicistické činnosti, zlepřovat je, napomáhat profesionální přípravě novinářů a publicistů.

- Prosazovat redakční nezávislost novinářů a publicistů - viz rezoluce 2 Evropské ministerské konference, Praha – 7. - 8. prosince 1994.
- Podporovat odbornost, informovanost, technickou způsobilost a publicistické renomé členů při jejich práci. Za tím účelem organizuje tiskové konference, besedy, semináře, reportážní zájezdy, exkurze a podobné akce, jak na vlastní náklady, tak na pozvání odborných partnerů.
- Pečovat o majetek Asociace a účelně s ním hospodařit.
- Spolupracovat se školami a dalšími institucemi, které se zabývají přípravou budoucích novinářů a publicistů, aktivně se podílet na vytváření podmínek a realizaci programů pro další odborné vzdělávání novinářů a publicistů.
- Poskytovat informační, poradenské, zprostředkovatelské, medializační a propagační služby státním, veřejnoprávním, i občanským institucím, domácím i zahraničním partnerům působícím v cestovním ruchu, dopravě, vydavatelské a nakladatelské činnosti.
- Asociace pro své členy zajišťuje a zprostředkovává možnost členství ve FIJET – Federaci publicistů a spisovatelů cestovního ruchu.
- Asociace rozvíjí partnerství a spolupráci s dalšími novinářskými organizacemi, které působí na území naší republiky.

Česká barmanská asociace (CBA) je podle stejnojmenného internetového portálu samosprávný, dobrovolný a otevřený svazek členů, jenž je nezávislý, nepolitický, odborný. Je spolkem fyzických osob působících v oblasti gastronomie a cestovního ruchu. Zajišťuje obchodní, reklamní, poradenskou, konzultační činnost, dále organizuje vzdělávací aktivity a další činnosti za účelem podpory rozvoje členů CBA a podnikatelů v gastronomii, organizuje kurzy, soutěže, účast na soutěžích v zahraničí. Hlavní činnost spolku směřuje k naplnění účelu popsaného v čl. II odst. 1 stanov, jako společného zájmu jeho členů. Tento účel je naplňován prostřednictvím:

- organizování akcí odborného a společenského charakteru, barmanských soutěží, soutěží baristů, sommelierů, teatenderů a jiných gastronomických soutěží,
- spolupráce v rámci vzdělávání a propagace oboru s ostatními odbornými spolky a sdruženími v oblasti gastronomie a cestovního ruchu na území ČR i v zahraničí,
- zastupování členů CBA před vládními, nevládními a jinými organizacemi,
- shromažďování, analyzování, zpracovávání a zpřístupňování relevantních informací, doporučení, důležitých poznatků a zkušeností z oblasti gastronomie a cestovního ruchu svým členům,
- poskytování poradenské činnosti pro členy CBA, publikování užitečných odborných a obchodních informací,
- nakupování, získávání, pronajímání, prodávání či spravování věcí, které mohou být pokládány za nutné či prospěšné pro dosažení účelu CBA,
- vytváření a realizování vzdělávacích programů a systémů pro členy CBA a JSC CBA, ale i pro zájemce mimo CBA v rámci vzdělávacího programu CBA a IBA,
- vedení seznamu členů v souladu s právními předpisy o ochraně osobních údajů,

- poskytování informační, analytické, konzultační služby a další služby v rámci možností CBA členům CBA a jejím partnerům,
- snahy vyvolávat svojí činností zájem o členství v CBA ze strany podnikatelských subjektů a dosahovat tak početní růst členské základny a její aktivizaci.

Česká hostelová asociace se snaží propagovat turismus v ČR, a to jak zprostředkováním pobytů zahraničních klientů, zejména studentů, tak i organizováním pobytů českých občanů v zahraničí. ČHA se snaží o propagaci všech regionů celé republiky. ČHA tímto nahradila předchozí nefungující národní hostelovou asociaci. Česká hostelová asociace byla založena firmou JSC Travel, s.r.o. a snaží se naplnovat důvody vzniku. V roce 2006 se stala plným členem Mezinárodní Hostelové Federace a plně zastupuje tuto asociaci v České republice, stejně tak disponuje plným právem využívat logo HI a zodpovídá za ubytovací standardy ve všech hostelech asociace. V roce 2007 ČHA začala vydávat České hostelové karty, které jsou plně akceptovány ve všech hostelech sítě HI. Česká hostelová asociace se snaží vytvořit síť fungujících hostelů po celé republice, která svým návštěvníkům nabídne vysoké ubytovací standardy a přijatelné ceny.

Českomoravský odborový svaz pohostinství, hotelů a cestovního ruchu (ČMOS PHCR) se stal členem nově se formulující odborové centrály Československé konfederace odborových svazů od jejího založení, tj. od roku 1990. Prvořadým úkolem je prosazovat do života věcné fungování dialogu s centrální administrativou státu a ústředními reprezentacemi zaměstnavatelských organizací, jakož i politickými stranami, parlamentními kluby a ostatními složkami občanské společnosti. V rámci odvětvové mezinárodní struktury cestovního ruchu je svaz členem světové odborové organizace IUL - tyto centrály sdružují členské odborové organizace z jednotlivých zemí z potravinářského, tabákového průmyslu a dále oblast cestovního ruchu a zemědělství. Naším cílem je posilovat členské odborové svazy vzájemnou podporou, a to v rámci ochrany základních lidských práv, práv odborů, stejně tak i právo zaměstnance ovlivnit rozhodnutí, která ovlivňují jejich život na pracovišti a ve společnosti.

Podnikatelský svaz pekařů a cukrářů v České republice je významné potravinářské profesní sdružení, které hájí zájmy a podporuje činnost firem podnikajících v pekařském a cukrářském oboru. V současné době sdružuje na 120 členů - pekáren a cukráren, dodavatelů strojního zařízení, surovin a služeb pro tyto obory a potravinářských škol. Podnikatelské a organizační úkoly svazu jsou zajišťovány prostřednictvím servisní organizace Pekař cukrář s.r.o. Hlavní činnosti Svazu:

- Svaz je vrcholnou profesní organizací – vytváří příznivé podmínky pro prohloubení odborné spolupráce, soudržnosti a podporuje společné zájmy firem působících v oboru. Reprezentuje své členy při jednání s profesními potravinářskými svazy v tuzemsku i zahraničí.
- Prosazuje oprávněné zájmy firem v pekařském, cukrářském a jiných souvisejících oborech vůči vnějšímu prostředí, orgánům státní správy, dozorovým orgánům, odborovým organizacím, hlavním odběratelským a dodavatelským subjektům.

- Svaz lobuje za zájmy svých členů v Potravinářské komoře, v hospodářských výborech parlamentu a senátu ČR při přípravě legislativních norem týkajících se předmětu podnikání.
- Plní funkci konzultačního, poradenského a informačního centra pro členy Svazu v oblasti technologické, technické, výrobní, ekonomické, organizační, právní a v zahraničních stycích.
- Pro zvýšení technické a technologické úrovně svých členů organizuje Svaz odborné semináře a workshopy, kde seznamuje účastníky s novými trendy a pořádá výjezdy na potravinářské výstavy a veletrhy v zahraničí. Zajišťuje podmínky pro setkávání profesionálních odborníků, pravidelnou výměnu a sdílení zkušeností a navazování nových kontaktů.
- Ke zvýšení prestiže oboru a udržení řemeslné zručnosti pořádá Svaz národní soutěž „CHLÉB ROKU ČR“ a soutěže odborných dovedností o tituly „ČESKÝ PEKAŘ ROKU“ v kategoriích junior.
- Svaz realizuje dva bezplatné vzdělávací projekty, ve kterých školí pekaře a cukráře prostřednictvím dotací z EU fondů. Cílem je zvýšení jejich konkurenceschopnosti a zvýšení adaptace na podmínky otevřeného evropského trhu potravin.
- Svaz vydává měsíční odborný časopis PEKAŘ CUKRÁŘ, ROČENKU pekaře a cukráře a odborné technické a technologické publikace pro potřeby členské základny.
- Velmi důležitým úkolem Svazu je podpora výchovy mladých potravinářských odborníků, propagace učňovské profese pekař a cukrář a snaha o zvýšení atraktivity oboru pro mládež.
- Svaz prohlubuje osvětu spotřebitelů v oblasti nových výživových a stravovacích trendů, propaguje výrobky vyráběné z tuzemských surovin a s použitím tradičních, českých technologických postupů. V oblasti mediální popularizuje pekařské a cukrářské řemeslo.

Společenstvo cukrářů (SC ČR) - sdružuje živnostensky hospodařící cukráře a jejich zaměstnance, případně zaměstnance firem vyrábějící cukrářské, pekařské, zmrzlinářské a podobné výrobky. Údaje z Obchodního rejstříku byly staženy 30. července 2016 z internetových stránek justice.cz dle IČO 60556986 a údaje ve výpise nebyly dle systému ARES do dnešního dne změněny.

Svaz vinařů České republiky (SV ČR) - (dříve Českomoravská vinohradnická a vinařská unie) byl založen 24. 6. 1993 ve Velkých Bílovicích. Vznik SV ČR byl vynucen hospodářsko-politickou situací. SV ČR hájí zájmy pěstitelů hroznů a výrobců vína prostřednictvím jednotné organizace jak v našem státě, tak vůči zahraničí. Podílí se na legislativním procesu "vinařského zákona" a předpisů EU. Je vydavatelem časopisu Vinařský obzor. Členem SV ČR jsou právnické i fyzické osoby podnikající v uvedených oborech a drobní vinaři prostřednictvím vinařských spolků v obcích.

Kávová komora registrovaná jako spolek součástí České barmanské asociace – sekce Mistr kávy. Zaměřuje se na pořádání kurzů, soutěží. Cílem komory je zejména:

- zvyšovat obecné povědomí o kávě a produktech z ní,
- sdružovat profesní, odbornou i laickou veřejnost, která má kávu v oblíbenosti,
- hájit, zastupovat a podporovat společné zájmy členů Komory a vytvářet prostor pro spolupráci mezi jejími členy,
- navazovat spolupráci s obdobnými organizacemi po celém světě, jakožto i reprezentovat český kávový trh v zahraničí a být vstupní branou pro nové zájemce, kteří se chtějí etablovat na českém trhu.

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) sdružuje na otevřené, nepolitické platformě malé a střední podniky a živnostníky i jejich organizace z celé republiky. Reprezentuje zájmy více jak 260.000 podnikatelských subjektů. Asociace byla založena v roce 2001. Asociace vykonává k naplnění svého poslání zejména následující veřejně prospěšné činnosti:

- hájí a prosazuje podnikatelské zájmy svých členů a ostatních malých a středních podniků a živnostníků s cílem kultivovat podnikatelské prostředí,
- informuje své členy a podnikatelskou veřejnost o vývoji sektoru malého a středního podnikání v EU,
- aktivně se podílí na zvyšování odborné úrovně svých členů a vytváří podmínky pro vnitřní spolupráci mezi jednotlivými členy,
- rozvíjí výměnu informací a databází mezi svými členy a dalšími organizacemi podnikatelů,
- ochraňuje a podporuje dodržování obchodní etiky u svých členů,
- podporuje své členy v účasti na výstavách, veletrzích a jiných propagačních akcích,
- radí svým členům při zakládání a rozvoji jejich firem, zvláštní péči věnuje i začínajícím podnikatelům nečlenům Asociace,
- podporuje činnost svých členů prostřednictvím nabídky informací a služeb,
- spolupracuje se všemi veřejně prospěšnými zastřešujícími organizacemi podnikatelů, státními a samosprávnými orgány českého státu doma i v zahraničí, které jsou zřízeny na pomoc malým a středním podnikům a živnostníkům,
- vyjadřuje se k návrhům zákonů souvisejících s podnikáním, iniciuje změny legislativy v této oblasti a deleguje členy Asociace do pracovních skupin a expertních týmů, které se na těchto procesech podílejí.

Dle Plzákové a Studničky (2014) byl v roce 1990 založen **Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR (SOCR ČR)**. Jedná se o nezávislé, dobrovolné a otevřené sdružení právnických a fyzických osob v obchodu, v cestovním ruchu a v odvětvích a oborech navazujících, které se sdružily na ochranu a prosazování svých hospodářských a sociálních zájmů, blíže – viz níže. Dne 4. června 2009 byla založena **Společnost vědeckých expertů cestovního ruchu (SVECR)**, na jejímž vzniku se shodly zainteresované subjekty zabývající se výzkumem cestovního ruchu. Společnost přispívá k rozvoji výzkumné a tvůrčí činnosti v cestovním ruchu a pomáhá ke zkvalitňování výuky na oborově zaměřených vysokých školách. Nejvyšším orgánem je sněm. V současné době má společnost čtyřicet členů.

Podle internetového portálu **Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR** má stejnojmenné sdružení více než dvacet let existence a podpory podnikatelského úsilí v tržním prostředí, která vedla k navázání mnoha mezinárodních kontaktů, které pomohly Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR do pozice vrcholového reprezentanta českého obchodu a cestovního ruchu. Stal se respektovaný odbornou veřejností, státními institucemi i odbornými evropskými organizacemi. Co představuje SOCR ČR:

- vrcholové, nezávislé, dobrovolné a lobbistické sdružení,
- reprezentanta svazů, asociací, velkých retailových a distribučních společností, spotřebních družstev, obchodních aliancí a franchisingových sítí, malých a středních firem obchodu, hotelů, pohostinství, cestovního ruchu a souvisejících služeb,
- územně strukturovanou organizaci, která prostřednictvím svých Regionálních kanceláří v krajích spolupracuje s územními samosprávami a podnikatelskými organizacemi na sociálním a hospodářském rozvoji krajů.

Opora skutečné pomoci MSP:

- poradenské místo k orientaci a pro nárokování podpor podnikání z evropských, národních a regionálních programů,
- zastávce rovných podmínek podnikání pro MSP a preference jejich potřeb,
- zástupce českého tradičního obchodu v evropském sdružení Independent Retail Europe,
- obhájce Evropské charty pro MSP,
- iniciátor opatření v oblasti přímých a nepřímých podpor MSP.

Spolutvůrce pozitivního image obchodu a cestovního ruchu:

- propagátor významu a role obchodu a cestovního ruchu pro českou ekonomiku a zaměstnanost,
- iniciátor posilování prestiže podnikání v obchodu a cestovním ruchu,
- zastávce korektnosti v obchodních vztazích a poskytování co nejlepších, kvalitních a bezpečných služeb pro spotřebitele a klientelu cestovního ruchu,
- tvůrce a nositel zásad etického podnikání v obchodě a cestovním ruchu,
- podporovatel dobrovolného uplatňování a rozšiřování společenské odpovědnosti podniků.

Všechny organizace a sdružení podnikatelů ovlivňují vývoj v této oblasti, chrání a prosazují společné zájmy podnikatelů, zvyšují prestiž oboru, vytváří vhodné vnější ekonomické podmínky pro rozvoj konkurenceschopnosti oboru, poskytují metodickou pomoc, informační servis, působí na tvorbu legislativy, pomáhají prosazovat nové technologie a opatření na ochranu životního prostředí, působí na etické povědomí podnikatelů, snaží se působit na kvalitu poskytovaných služeb apod. Česká republika je pro mezinárodní hotelové společnosti atraktivním místem (Kostková, 2014).

12.3 Mezinárodní organizace cestovního ruchu

Mezinárodní organizace plní důležitou roli v rozvoji spolupráce v oblasti cestovního ruchu. Podle úrovně rozeznáváme organizace (Petrů, 2007) :

- vládní, jejich členy jsou vlády nebo státy, vznikly podle mezinárodního veřejného práva (HOTREC, ECTAA, ETOA, FEG, ICT, apod.),
- mimovládní, jejichž členy jsou fyzické nebo právnické osoby, vznikly podle mezinárodního soukromého práva (UFTAA, WATA, ISTA, BITEJ, ASTA, ICCA, IHA, FEG, FICC, apod.).

Ve vztahu k mezinárodnímu cestovnímu ruchu zajišťují mezinárodní organizace:

- usnadňování rozvoje mezinárodního cestovního ruchu na úrovni států a v oblasti mezinárodního práva,
- sjednocování předpisů, ustanovení, metod a postupů (například statistika, klasifikace hotelů apod.),
- výměnu informací a zkušeností z nejrůznějších oblastí cestovního ruchu (například o vstupních a celních podmínkách),
- technickou pomoc nejrůznějšího typu, zejména rozvojovým zemím.

Problematikou cestovního ruchu se zabývá i Organizace spojených národů (OSN), která pořádá i světové konference o mezinárodním cestovním ruchu, kde se probírají otázky liberalizace zahraničního cestovního ruchu.

Mezi mezinárodní organizace patří například:

- AIEST – Mezinárodní sdružení vědeckých pracovníků cestovního ruchu,
- AIT - Mezinárodní sdružení cestovního ruchu,
- AMFORT - Světové sdružení pro odborné vzdělávání v cestovním ruchu,
- ASTA - Mezinárodní úřad pro cestovní ruch a výměny mládeže,
- ATME - Sdružení podnikatelů zabývajících se marketingem cestovního ruchu,
- BITEJ - Mezinárodní úřad pro cestovní ruch a výměny mládeže,
- BITS - Mezinárodní kancelář sociálního cestovního ruchu,
- CECTA - Asociace cestovního ruchu států střední Evropy,
- HOTREC – Výbor hotelového a restauračního průmyslu Evropské unie,
- ECTAA – Evropská komise asociací cestovních kanceláří,
- ETOA – Evropská asociace tour-operátorů,
- FEG – Evropská federace průvodcovských asociací,
- ESPA – Evropský svaz lázní,
- FICC - Mezinárodní federace pro turistiku a táboření,
- FICT - Mezinárodní sdružení středisek cestovního ruchu,
- FUAHV - Světová federace sdružení cestovních kanceláří,
- IFPTO - Mezinárodní federace organizací sociálního cestovního ruchu,

- IFWTO - Mezinárodní federace cestovních organizací žen,
- ICCA – Mezinárodní sdružení kongresů a sympozií,
- IHA – Mezinárodní sdružení hotelů,
- ISTA – Mezinárodní sdružení pro okružní jízdy,
- ITC - Mezinárodní kongresy cestovního ruchu,
- ODTA - Organizace pro rozvoj afrického cestovního ruchu,
- OECD - TC - Výbor pro cestovní ruch Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj v Evropě (OECD),
- UFTAA - Všeobecná federace sdružení cestovních kanceláří,
- UNWTO - Světová organizace cestovního ruchu,
- WATA - Světové sdružení cestovních kanceláří,
- WTCC - Světová rada cestovního ruchu a turistiky,
- WTTERC - Světové výzkumné středisko cestování a cestovního ruchu.

Světová organizace cestovního ruchu - (MMR, Světová organizace cestovního ruchu 2016) - UNWTO je významnou mezinárodní odbornou organizací systému OSN, která je zodpovědná především za podporu rozvoje udržitelného a dostupného cestovního ruchu. UNWTO nabízí řízení a podporu tomuto odvětví při rozvíjení vědomostí a politik světového cestovního ruchu. UNWTO se prostřednictvím Globálního etického kodexu cestovního ruchu snaží podporovat subjekty v oblasti cestovního ruchu a posiluje tak ekonomické, sociální a kulturní přínosy cestovního ruchu pro společnost s minimálními negativními dopady na životní prostředí. Současnou členskou základnu organizace tvoří 156 členských států a více jak 400 přidružených členů reprezentujících soukromý sektor. Jejím hlavním cílem je všestranná podpora rozvoje cestovního ruchu, jak mezinárodního, tak i domácího, a to nejen jako prostředku hospodářského rozvoje zemí, ale i jako prostředku vzájemného poznání národů, jejich upevňování světového míru.

Poradní výbor pro cestovní ruch Evropské komise – TAC - Tento orgán byl zřízen na základě Rozhodnutí Rady ze dne 22. prosince 1986/86/664/EEC. Poradní výbor se schází cca 3 x do roka a jeho účastníky jsou zástupci jednotlivých ministerstev nebo orgánů odpovědných za cestovní ruch z jednotlivých členských států EU. Výbor slouží ke vzájemné informovanosti a koordinaci aktivit členských zemí a Evropské komise.

Výbor pro cestovní ruch Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj v Evropě – dle MMR (2014) je Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) prestižní ekonomickou organizací sdružující ekonomicky nejvyspělejší státy světa se sídlem v Paříži. Česká republika je členem této organizace již od roku 1995 a od té doby se zástupci Odboru cestovního ruchu účastní pravidelných jednání Výboru pro cestovní ruch (Tourism Committee). Činnost Výboru pro cestovní ruch se zaměřuje především na výměnu zkušeností při tvorbě národních politik, koncepcí a strategických dokumentů v oblasti cestovního ruchu; přispívá k analyzování makroekonomických efektů prostřednictvím podpory vývoje Satelitního účtu cestovního ruchu a významně se podílí na uznání celého odvětví cestovního ruchu jako silného hospodářského sektoru v mezinárodním měřítku. Hlavní priority

Výboru pro cestovní ruch jsou vždy definovány v Programu práce a rozpočtu na každé dva roky, například Program platný na období 2013 – 2014 zahrnoval tyto hlavní priority:

- evaluace prorůstových politik cestovního ruchu,
- monitorování trendů a politik cestovního ruchu,
- podpora vzniku pracovních míst v cestovním ruchu,
- měření dopadů cestovního ruchu na regionální úrovni,
- evaluace politik a dobré praxe v oblasti daňové politiky cestovního ruchu,
- evaluace politik cestovního ruchu na národní a místní úrovni,
- tematické evaluace cestovního ruchu.

HOTREC je zastřešujícím sdružením národních obchodních sdružení, která zastupují hotely, restaurace, kavárny a podobná zařízení v Evropě. Sdružuje 43 národních asociací reprezentující sektor pohostinství - který je složen převážně z malých a středních podniků z 29 zemí. Hlavním předmětem činnosti HOTREC je sledovat a analyzovat vývoj politiky na úrovni EU, který má dopad na odvětví pohostinství. Souběžně se HOTREC podílí na práci institucí EU tím, že má možnost vstupu a účasti na všechny druhých diskusních fór. HOTREC rovněž udržuje úzké vztahy s dalšími zájmovými skupinami. Tento dialog umožňuje účastníkům, aby koordinovaly své názory na otázky společného zájmu a znásobili svůj vliv při tvorbě politik EU. Hlavními cíli HOTREC jsou:

- Podpora a obrana zájmů pohostinství vůči orgánům EU;
- Posílení spolupráce mezi národními pohostinskými asociacemi.

WTTC (World Travel and Tourism Council – Světová rada pro cestování a cestovní ruch) pro aktuální analýzy práce využívá vždy poslední dostupná data za rok 2007, která jsou momentálně posledním datovým souborem, který UNWTO zpracovala a zveřejnila. WTTC poskytuje data již za rok 2008. Tato data jsou získávána ze satelitního účtu cestovního ruchu (podrobně dále).

SHRNUTÍ KAPITOLY



Organizace a řízení cestovního ruchu v České republice vychází ze zákonodárné úlohy. Řízení cestovního ruchu probíhá na třech úrovních, a to národní, krajské a oblastní. Profesní sdružení představují nezávislé, zpravidla neziskové sdružení fyzických nebo právnických osob. Jejich cílem je sledovat a zastupovat společné profesní, ekonomické a kulturní zájmy dané profese. Patří mezi ně například CzechTourism, Asociace hotelů a restaurací České republiky, Asociace kuchařů a cukrářů České republiky, Asociace sommelierů České republiky, Asociace číšníků České republiky, Cech českých vlnářů, Česká asociace Wellness, Česká asociace novinářů a publicistů cestovního ruchu, Česká barman-ská asociace, Česká hotelová asociace, Českomoravský odborový svaz pohostinství, hotelů a cestovního ruchu, Podnikatelský svaz pekařů a cukrářů v České republice, Společenstvo cukrářů, Svaz vlnářů České republiky, Kávová komora, Asociace malých

a středních podniků a živnostníků ČR, Svaz obchodu a cestovního ruchu, Společnost vědeckých expertů cestovního ruchu, Asociace horských středisek. Mezinárodní organizace cestovního ruchu plní důležitou roli v rozvoji spolupráce v oblasti cestovního ruchu. Uvedené organizace se člení na vládní a mimovládní. Patří k nim například HOTREC, ECTAA, ETOA, FEG, ICT, UFTAA, WATA, ISTA, BITEJ, ASTA, ICCA, IHA, apod.

13 SOUČASNOST A PERSPEKTIVY MODERNÍHO HOTELOVÉHO PRŮMYSLU

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole budou studenti seznámeni s globálními a regionálními prognózami, budou umět charakterizovat jednotlivé trendy v cestovním ruchu, potažmo hotelnictví, jako například seniorský cestovní ruch, religiózní cestovní ruch, apod. A budou také vědět, co považuje za trendy například MMR nebo Czech Tourism.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- objasnit pojem globální a regionální prognózy,
- charakterizovat příležitosti v cestovním ruchu,
- vymezit trendy, které prezentuje MMR, CzechTourism, časopis Cestovatel.cz. apod.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Globální prognózy, regionální prognózy, seniorský cestovní ruch, religiózní cestovní ruch, globalizace v cestovním ruchu, marketing v cestovním ruchu, trvale udržitelný cestovní ruch, event tourism, Youth Travel, Dark Tourism, Diaspora Tourism, Asketická dovolená, CouchSurfing, léčebný turismus, dovolená na venkově, Responsible Travel, Voluntarismus.

13.1 Trendy v cestovním ruchu a hotelnictví

Podle internetového portálu Hotelový marketing je nutné si uvědomit, že se mění složení klientů, nároky, náročnost, zvyky a požadavky. Ke slovu se hlásí **zážitek, neobvyklost, výjimečnost, atraktivita, adrenalin, ale i užitek, výhoda nebo exkluzivita**. Velmi cenná bude i **módnost, zdravý styl, absolutní odpočinek, wellness a regenerace včetně bio, eko a lohas životního stylu**. Segmentace a orientace nabídek bude specifická pro různé druhy klientely od **dětí, přes generaci Y, střední generaci až po seniory nebo single**.

S těmito atributy bude muset **hotelový marketing** pracovat, bude hledat cesty jejich naplnění a distribuce. Musí přesně cílit, vytvořit atraktivní produkt a najít relevantní komunikační cesty. Hotelový marketing bude v budoucnu pracovat ani ne tak s kategorizačním rozdělením, s hvězdičkami, ale postupně bude více preferováno cílové a specifické zaměření hotelů. Těžko se budou poskytovat souběžně služby celému spektru klientů z důvodu vybavenosti, zázemí a dostupnosti tak, jak je tomu v současné době. Hotely se vyprofilují a postupně získávají svoji cílovou klientelu, budou se odlišovat svou výjimečností a zaměřením.

Mění se i komunikační cesty informačního charakteru a aktuální nabídky. S rozvojem médií, zejména internetových a televizních, se podstatně mění struktura uživatelů a cílových klientů. Obrovský boom sociálních sítí, blogů, internetových a satelitních (kabelových) televizí dává obrovské možnosti v propagaci cílovým skupinám, v rychlosti a atraktivnosti sdělení. Hotelový marketing a vůbec celý hotelový průmysl čeká vstřícnost ke klientským požadavkům až výstřelkům, klientovi bude potřebné vytvořit iluzi výjimečnosti, hmatatelné ochoty a úslužnosti.

Rychlý rozvoj cestovního ruchu (nejen domácího, ale i zahraničního v celosvětovém měřítku) vedl postupně k nutnosti zabývat se nejen současným stavem problému, ale i jeho prognózou. Jelikož jde o hospodářské odvětví s výrazným dopadem na fungování řady složek socioekonomických systémů (lidské, výrobní i nevýrobní zdroje v daném prostorovém organizačním schématu), je tedy logické, že se také prognózuje budoucnost cestovního ruchu. Tyto prognózy bývají nejčastěji formulovány jako (Toušek, Kunc a Vystoupil, 2008):

- Globální (tendence a trendy rekreačních aktivit obyvatelstva, prognózy rozvoje mezinárodního cestovního ruchu v celosvětovém i regionálním pohledu, řešení informačních, ekologických a dopravních problémů spojených s budoucím rozvojem cestovního ruchu a rekreace).
- Regionální (např. generely rozvoje oblastí, možné způsoby jejich rekreačního využití, nároky na rekreační plochy, marketingové studie budoucí návštěvnosti).

Cestovní ruch je ve světě pokládán za jedno z nejvýznamnějších odvětví národního hospodářství, které s sebou nese multiplikační efekty na další produkty a služby přímo i nepřímo související s cestovním ruchem a má příznivé dopady nejen na ubytování, pohostinství a další. Ekonomický přínos cestovního ruchu, při zohlednění efektů ve prospěch jiných odvětví, zachycuje tzv. satelitní účet cestovního ruchu. Cestovní ruch je sektor, který je napojen na mnoho dalších hospodářských činností, jako jsou doprava, ubytování, stravování, výroba propagačních předmětů, ochrana kulturně historického a přírodního dědictví atd. a rovněž hraje významnou úlohu v místním rozvoji obcí, měst a krajů.

Podle Ryglové, Buriana a Vajčerové (2011) můžeme jako současné trendy v cestovním ruchu v České republice uvést:

- díky státní agentuře CzechTourism dochází k velké propagaci všech krajů,

- snaha o prezentaci České republiky jako bezpečné destinace,
- nové rozvojové strategie na úrovni regionů, popř. mikroregionů,
- nárůst investic z fondů EU na rozvoj cestovního ruchu,
- podpora sdružení v různých regionech (např. informační centra),
- pomalý zánik cestovních agentur v kamenných kancelářích, užší zaměření na produkt cestovního ruchu,
- vyšší účast franchisingových společností v České republice, které pomáhají v rozvoji cestovního ruchu (Hilton hotely, atd.),
- snadnější informovanost turistů,
- nárůst požadavků a standardů zákazníka na rozsah a kvalitu,
- vývoj nových specifických forem cestovního ruchu.

Seniorský cestovní ruch

Podle Páskové a Zelenky (2012) lze klienty seniorského cestovního ruchu zařadit do skupiny turistů, kteří na dovolené vyhledávají zajímavé činnosti týkající se koníčků. V poslední době roste u seniorského cestovního ruchu i zájem nejen o rekreační turistiku, ale i o outdoorové sportovní aktivity. Jde o rychle rostoucí segment trhu a ideálním nástrojem k zaujetí cílové skupiny je tzv. výklenkový marketing.

WTO vydala Lisabonský dokument o seniorské turistice, kde vybízí odborníky k vývoji programů pro seniory zajišťující kulturní vyžití, lepší bezpečnost, zdravotní služby, společenské aktivity, styk s místními komunitami, aktivity v přírodě a také pravdivé a jasné informace. Podle WTO seniorský cestovní ruch posiluje turistický sektor zejména mezi sezónami.

Podle Páskové a Zelenky (2012) můžeme za účastníky seniorského cestovního ruchu považovat osoby, kteří jsou starší 60 let. Dále ale můžeme tuto věkovou skupinu rozšířit a také rozdělit na další segmenty:

- 55 - 64 let - stále ještě pracující, dávají přednost rekreační a regenerační dovolené. Jsou to rodiče, ale cestující již bez dětí, většinou cestují individuálně, trasu si sami vybírají,
- 65 - 74 let - již nepracující, mají spoustu volného času po celý rok. Často vyhledávají vzdělávání hlavně v oborech historie, umění a geografie,
- 75 + - většinou turisté, kteří mají zdravotní problémy, ale stále mají touhu cestovat. Jejich zdravotní kondici je třeba uzpůsobovat zaměření dovolené a program.

S přibývajícím věkem senioři vyhledávají spíše skupinové cestování, které představuje služby navíc, včetně asistenční služby či lékaře. Pro všechny výše uvedené skupiny ovšem platí jedno společné - senioři preferují vyšší kvalitu služeb a pohodlí, vyhledávají spíše destinace v klidnějším prostředí a vyhovuje jim cestování mimo sezónu, mj. z důvodu možnosti různých slev a příjemnějšího počasí (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011).

Religiózní cestovní ruch

Označuje se také jako spiritualismus a poutnictví, je někdy také označován jako církevní turistika. Je založen na návštěvách poutních míst, která jsou spojena se životem význačných náboženských osobností, nebo náboženskými slavnostmi. Hlavním cílem tohoto druhu cestovního ruchu je posílení víry pomocí trasy do vzdálenějšího místa kultu ke specifickému kultovnímu objektu, které je uznáváno jako výjimečné, na speciální místo na základě nadpřirozeného, neobvyklého jevu (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011). Mezi typické znaky religiózního cestovního ruchu patří:

- podstata je cíl, nezáleží na vzdálenosti, nebo na způsobu dopravy;
- respekt k náboženským, kulturním a společenským zvyklostem a tradicím;
- vzhledem k tomu, že turisté jsou většinou senioři, je třeba upravit denní režim;
- nutnost zajištění stravovacích, ubytovacích a průvodcovských služeb.

V ČR i v ostatních zemích je značné množství církevních památek jako například kostely, kaple, kláštery, synagogy, zvonice, sochy, kříže, hřbitovy, apod. Poutní tradice představují starý zvyk.

Galvasová, Binek, Holeček, Chabičovská, Szczyrba a kol. (2008) uvádějí několik příležitostí v cestovním ruchu:

- **Globalizace v cestovním ruchu**

jako jedna z nejhlásitějších výzev poslední doby pro cestovní ruch. Globalizace iniciovaná internacionalizací zasáhla prakticky všechny důležité obory cestovního ruchu (hotelnictví, stravovací služby, atd.), podobně jako je tomu u dalších odvětví. Pro mnohé firmy bývá prvopočátkem synergického efektu globalizace inzerce na některém ze specializovaných **internetových portálů**, které by měly garantovat požadovanou všeobecnou nebo specifickou informovanost o produktu cestovního ruchu. Postupem času jsou „objevovány“ další cesty rozvoje. Aniž si to mnozí uvědomují, je internet prvním reálným kontaktem s globalizací, který se snaží dále pro sebe využít a zhodnotit. Jeho úloha stejně jako rychlá výměna informací budou stát za zdynamizováním realizací poptávka x nabídka na trhu cestovního ruchu (internet nové generace).

Dle mnohých rádců je pro firmy (zejména ty menší) v odvětví do budoucna nevyhnutelné zařadit se do některé z **organizovaných sítí (řetězců) ubytovacích, stravovacích či jiných zařízení** turistické infrastruktury, které umožňují sdílet stejné principy podnikání založené např. na jednotné marketingové prezentaci, jednotném informačním systému, manuálu pro provozní činnost apod. Úspěšně tak fungují mnohé hotelové či gastronomické řetězce. Možností, jak docílit růstu touto cestou, je v cestovním ruchu poměrně dost, vesměs na bázi **franchisingu**.

- **Marketing v cestovním ruchu**

existuje mnoho podobností mezi jednotlivými sektory národního hospodářství, co se týká trhů a tržních mechanismů a chování spotřebitelů. Podíváme-li se na trh, docházíme

k poznání, že většinu trhů tvoří **podskupiny zákazníků** se společnými vlastnostmi. Identifikace těchto **segmentů**, vývoj produktů, které jsou pro ně speciálně „ušíité“, a vhodné informace o produktech pro tyto segmenty jsou považovány za klíčový úkol marketingu v řadě odvětví. Dochází k pomalému vzniku některých panevropských segmentů, které se chovají podobně bez ohledu na svoji národnost. K těm by v budoucím cestovním ruchu mohli patřit:

- mladí lidé včetně teenagerů, kteří mají podobný vkus v oblékání, hudbě a stravování;
- lidé vyznávající zdravý životní styl, kteří pravidelně cvičí a pečlivě volí životsprávu;
- lidé, kteří se zajímají o otázky životního prostředí, v tomto směru nakupují produkty nebo volí dopravu;
- vedoucí pracovníci firem, které sjednocuje používání určitých způsobů komunikace a teorie řízení;
- senioři disponující dostatečným fondem volného času i finančních zdrojů, jichž ve vyspělých zemích bude z roku na rok přibývat.

Pokračováním a posilováním tohoto trendu vzniknou z uvedených skupin „eurozákazníci“. To nabízí podnikům v cestovním ruchu vznik nových produktů a služeb.

• **Trvale udržitelný cestovní ruch**

v odvětví cestovního ruchu se otázky životního prostředí začínají objevovat na přelomu 80. a 90. let 20. století, definované později jako trvale udržitelný rozvoj. Trvalá udržitelnost znamená uspokojování potřeb současné generace bez ničení zdrojů, které umožní budoucím generacím uspokojit své potřeby. Jde spíše o zachování vztahů mezi životním prostředím, společností a ekonomickými systémy. Společenský tlak na úsporu zdrojů se promítá rovněž do cestovního ruchu. Mají-li zůstat socioekonomické systémy relativně v rovnováze, potom se postupem času vyprofiluje tzv. udržitelný cestovní ruch jako důležitá forma rekreačních aktivit v chráněných územích. Snahou prosadit obecné principy trvale udržitelného rozvoje do oblasti cestovního ruchu se zabývají jak instituce (EU, vlády), tak firmy, ale i jedinci (tzv. „zelení“ zákazníci).

V roce 2003 (Kotíková, 2013) definovala Evropská komise **deset základních trendů**, které ovlivní cestovní ruch v nejbližší budoucnosti. Jedná se o následující faktory:

- demografie,
- zdraví,
- vzdělávání,
- volný čas,
- zkušenosti s cestováním,
- životní styl,
- informační technologie,
- doprava,
- udržitelný rozvoj,

- jistota a bezpečí.

V současných trendech cestovního ruchu se můžeme setkat s novým jevem (Kotíková a Schwartzhofová, 2008), který je označován „**event tourism**“. Tento pojem je do češtiny těžko přeložitelný, mohli bychom použít termín „cestovní ruch událostí“, ale v dalším textu budeme používat anglický termín event tourism tak, jak je běžné v zahraniční odborné literatuře i v praxi cestovního ruchu. Pro event tourism je charakteristické to, že hlavním motivem účasti na cestovním ruchu je návštěva určité konkrétní, předem zvolené události. Event tourism můžeme definovat jako systematické plánování a rozvoj faktorů budujících image atraktivit a destinací. Tržní segment zahrnuje účastníky cestovního ruchu, kteří cestují, aby navštívili určitou událost, nebo kteří mohou být motivováni k návštěvě určité události mimo domov.

Aktuální trendy v rozvoji incentivní turistiky v Evropě i ČR jsou následující:

- pořádání menších akcí s klíčovými zaměstnanci resp. zákazníky,
- tlak na snižování nákladů (zkracování pobytů, volba méně luxusních hotelů),
- upřednostňování bližších lokalit před vzdálenými (snížení dopravních nákladů, jednodušší organizace; vzdálené lokality lákají účastníky pouze turisticky a vytrácí se vzdělávací a incentivní náplň),
- odklon od adrenalinových sportů a „exotických“ akcí (např. imitace orientální oslavy) k využití místních zajímavostí, historických a technických památek, legend atd.,
- koncentiva (propojování pracovních a motivačních cest),
- rostoucí obliba spa & wellness pobytů,
- stoupající zájem o teambuildingové akce nejen pro zaměstnance firem, ale i pro školní mládež (akce pořádány mimo hlavní sezónu, nejčastějšími měsíci jsou září, červen, květen, říjen).

CzechTourism (2016) prezentuje tyto trendy:

- zajímavé trendy byly registrovány ve výběru ubytování. Vývoj posledních let jasně ukazuje úbytek podílu ubytování v hotelech na úkor ostatních ubytovacích zařízení, jejichž podíl za období od roku 2009 do roku 2013 vzrostl téměř o třetinu. Je však nutné zdůraznit, že hotely stále dominují podílem okolo 60 %,
- nové trendy v destinačním marketingu: press trip složený pouze z Instagram influencerů. V únoru hostila newyorská pobočka agentury CzechTourism press trip složený výhradně z influencerů působících na sociální síti Instagram. Cílem bylo jednak využít toho, že Instagram je jednou z nejrychleji rostoucích sociálních sítí co do počtu uživatelů, ale také vyzkoušet, jak na tuto formu propagace zareagují české subjekty.
- existence slevových portálů mění domácí cestovní ruch - nabídka dovolených na slevových portálech nepřímo ovlivňuje cestovatelské zvyklosti českých turistů. Díky těmto portálům jezdíme v rámci České republiky častěji na kratší dovolené, mimo hlavní turistickou sezónu a zejména poznáváme nové destinace. Realizovaný výzkum

potvrdil hypotézu, že existence slevových portálů významným způsobem ovlivňuje i cestovatelské zvyklosti českých turistů. Naším hlavním komunikačním nástrojem pro oblast domácího cestovního ruchu je volnočasový portál www.kudyznudy.cz. Z výzkumu vyplynulo, že slevové portály mají vizuálně atraktivní nabídku, která velmi často přesvědčí zákazníky ke spontánnímu nákupu (62 % všech nákupů) a zejména láká k poznávání nových míst a lokalit. Nízká cena je hlavním důvodem nákupu dovolené jen u poloviny zákazníků.

Kolektiv autorů, MMR (2008) spatřuje trendy v těchto oblastech:

- **Cestovní ruch mládeže** je fenomén, v současnosti mládež (mladí lidé ve věku od 15 do 25 let) reprezentují, dle statistik UNWTO, více než 20 % mezinárodního cestovního ruchu. Vzhledem k výše uvedenému, novým trendem musí být **vytváření specifických produktů** pro tento segment, které budou vyžadovat vlastní image a specifický marketing. Poskytování slev bude důležité i nadále, ale pouhé slevy pro zvýšení podílu tohoto segmentu na účasti na cestovním ruchu nebudou dostačující. Cestovní ruch mládeže ovlivňuje zejména nedostatek vhodných služeb od dopravy až po různé dodavatele a také snížení podpor v oblasti vzdělávání.
- **Senioři** již dnes tvoří výrazný rostoucí potenciál trhu. U tohoto segmentu se předpokládá růst počtu účastníků cestovního ruchu, ale i nárůst cestovních výdajů. Z pohledu výdajů rodin seniorů patří v Evropské unii výdaje na cestovní ruch na první místo. Odhaduje se, že v roce 2050 světové výdaje na cestovní ruch seniorů dosáhnou částky 2 mld. USD. Tento trend úzce souvisí s prodlužujícím se věkem, příjmovými možnostmi seniorů a v neposlední řadě i se zvyšující se kulturou cestování. V souvislosti s rozdíly ve věku můžeme seniory rozdělit do následujících podsegmentů: mladší senioři (50 – 64 let), starší senioři (65-70 let), veteráni (nad 70 let).
- **Trendy v oblasti komerčních programů a pobytů v lázních:**
 - rozšiřování nabídky víkendových pobytů (včetně prodloužených víkendů) v souvislosti s omezeným rozsahem volného času klientů,
 - pobyty pro seniory – populace stárne, ale prodlužuje se doba tělesné aktivity a ekonomické soběstačnosti,
 - pobyty pro ženy – ženy si uvědomují potřebu pečovat o své tělo,
 - pobyty pro manažery – tvrdě pracují, potřebují intenzivní relaxaci,
 - silvestrovské pobyty – řada lidí tráví Silvestr mimo místo svého trvalého bydliště.
- nástup **trendu zdravějšího způsobu života** včetně stravování, pohybu, relaxace, uplatňování prevence civilizačních onemocnění, vznikajících v důsledku stresu u ekonomicky aktivní populace.

Internetový časopis Cestovatel.cz uvádí seriál Světové trendy v cestovním ruchu, kde trendy prezentuje (Šindelářová, 2008):

Youth Travel - mladí cestovatelé

Mladí lidé se spíše označují za cestovatele. Jedná se o sektor, který je v současnosti jedním z nejrychleji rostoucích v rámci světového cestovního ruchu. Velmi důležitým pojmem v souvislosti s cestováním mladých lidí je i tzv. „Gap Year“¹. Podle UNWTO představuje cestování mladých cca 20 % světových mezinárodních příjezdů a je jedním z nejdynamičtěji rostoucích sektorů na trhu. Průměrná útrata na jednu cestu vzrostla za 5 let o 40 %, na téměř 2000 eur. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že:

- mladí lidé cestují častěji,
- navštěvují více destinací a objevují nové,
- utrácejí za cestování více než kterákoliv jiná skupina,
- využívají více internet při plánování své cesty a rezervacích služeb,
- jsou hladoví po nových zkušenostech a informacích,
- jsou odvážní, neodradí je ani hrozba terorismu, přírodních katastrof či epidemií.

Nejdůležitějším zdrojem informací je pro ně pochopitelně internet, dále rodina a známí. Ve větší míře než jiní turisté využívají internetu také k rezervacím. Nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje plány mladých cestovatelů, je cena. Je nutné si však uvědomit, že v destinaci tráví více času než běžný turista. Nejčastějším typem ubytování je nadále hostel (62 %), ovšem podíl zařízení hotelového typu neustále roste a v současnosti je na druhém místě (48 %). Nejoblíbenějšími regiony jsou jižní a severní Evropa, také severní Amerika a východní Evropa. Za 5 let se zdvojnásobila obliba jihovýchodní Asie, Australasie, Číny a Japonska. Tyto nové destinace ukrajují podstatné podíly z návštěvnosti tradičních evropských destinací. Nejoblíbenější státy jsou Austrálie, USA a Francie. Česko je ve světovém kontextu poměrně oblíbenou destinací (nachází se ve 2. desítce navštěvovaných zemí). Pokud se jedná o baťůžkáře („backpackers“), zaujímá ČR dokonce devátou pozici. Co z toho plyne? Dlouhodobým cílem agentury CzechTourism je podporovat návštěvnost regionů mimo Prahu.

Dark Tourism - cestování na místa katastrof a neštěstí

„Dark Tourism“ v překladu temný turismus přivádí návštěvníky na místa, kde se udála nějaká tragédie, neštěstí. John Lennon, profesor glasgowské univerzity a spoluautor knihy „Dark Tourism – The attraction of death and disaster“ míní, že lidskou motivaci je složité odhalit: „Je to směs úcty, voyerismu, a snad i vzrušení z toho, že se dostáváme tak blízko smrti.“ Někdy bývá používáno také spojení „Grief Tourism“ (grief = zármutek). Zájem o místa spojená s násilnou smrtí se nazývá „Thanatourism“ (z řeckého slova thanatos, personifikace smrti). Tento typ turismu je pravděpodobně produktem postmoderní doby, kdy

¹ na cesty se mladí lidé vydávají nejčastěji po zakončení určitého studijního cyklu, před startem profesní kariéry nebo při změně zaměstnání, česky by se dal přeložit jako přelomový rok, ve skupině tzv. „Gap Year“ byly identifikovány tři věkové skupiny: 18–24 let (před, během či po ukončení univerzitního studia), 25–35 let (přestávka v kariéře, zároveň období před založením rodiny) a 55–65 let (před či po odchodu do důchodu). Gap Year - je to poměrně vzdělaný člověk, většinou ještě student, který dosáhl v průměru 24,5 roku. Jeho hlavní motivací je poznávat jiná místa a kultury, dalšími důvody jsou pak rekreace a zábava. Obvykle se mladí vydávají na jednu kratší a jednu delší cestu ročně. Čím zkušenějšími cestovateli jsou, tím více se vydávají mimo hlavní turistické destinace, objevují okrajové části nepřilíš poznamenané turismem.

se společnost odklání od masového turismu a spíše vyhledává nové destinace a autentické zážitky. Častým znakem je také důraz na poznávání a vzdělávání se během cestování. Fascinace temnými místy je považována mnohdy za kontroverzní. Zpřístupnění míst postižených lidským neštěstím či katastrofou by proto mělo jít ruku v ruce se vzděláváním a pietou, nikoliv s prostou motivací zisku. Častými objekty zájmu dark turistů jsou hřbitovy, místa konfliktů, věznění, mučení, zabíjení, ale také místa postižená přírodními katastrofami. Do dark turismu spadají i místa spojená se smrtí slavné osoby nebo zábavní centra hrůzy jako je londýnský Dungeon. Jde o atrakce, jejichž základním cílem je pobavit, prezentují však smrt na základě skutečných historických událostí či fikce.

Poměrně rozšířeným rozptýlením pro turisty v rozvojových zemích jsou dnes prohlídky chudinských čtvrtí s průvodcem. Navštívit slumy a poznat opravdový život lidí na samém sociálním dně lze v Brazílii, Mexiku, Jihoafrické republice či Indii. Nejznámější místa „dark“ turismu na světě: Muzeum Anne Frank, Amsterdam, Auschwitz-Birkenau, Polsko, Ground Zero, New York, Arlingtonský hřbitov, USA, Vražedná pole v Kambodži, Památník Hiroshima, Japonsko, Černobyl, Ukrajina, Hrad Bran, Rumunsko, London Dungeon, Velká Británie, Pearl Harbour, Havaj.

Diaspora tourism - cestování do bývalé domoviny

Pád železné opony a rozšíření Evropské unie směrem na východ měly za následek zvýšený pohyb obyvatel do zemí západní Evropy. Lidé, kteří kdysi emigrovali, se vracejí do svých mateřských zemí jako turisté. Tento trend se projevuje i v České republice. Na trend upozornila již zpráva World Travel Market Global Trends Report 2007, která byla vypracována ve spolupráci se společností Euromonitor International: Emigranti či jejich potomci si dnes díky dobré ekonomické situaci a rozvoji levné letecké dopravy mohou dovolit navštěvovat častěji své rodné země, cestovat a poznávat je z pohledu dneška.

Podle motivu návštěvy se tito turisté dají zařadit do tří kategorií. Jedni cestují za poznáním kulturního dědictví, druzí přijíždějí za investicemi do realit a třetí pak na sváteční návštěvy. Turisté první kategorie se vracejí domů, aby lépe poznali zemi svých předků, její kulturu a památky. Často se také zajímají o jazykové nebo kulinární kurzy. Tito turisté patří spíše ke starší generaci a střední třídě. Jejich dovolená trvá obvykle 1 – 2 týdny. Naopak ti, kteří emigrovali za prací a lepšími příležitostmi až po pádu železné opony či po vstupu do EU, patří k mladší generaci. V zemi, z níž pocházejí, se zajímají o nemovitosti, investují do nich a někteří si připravují půdu pro případný návrat. Sváteční turisté navštěvují „starou“ zemi při zvláštních příležitostech jako jsou vánoční a velikonoční svátky, slavnosti a rodinné oslavy. Tito návštěvníci jsou ochotni více utrácet za nákupy a zábavu, neboť náklady na ně jsou mnohem nižší než v jejich nové domovině.

Asketická dovolená

Dovolená pro někoho představuje především odpočinek, pro jiného poznávání či dobrodružství. Někteří lidé však o dovolené hledají možnost, jak rozbít stereotypy, které ovládnou

jejich všední život. Zažít nedostatek, deprivaci nebo dokonce bolest může být pro ně osvobuzující. Termín „asketismus“ je charakterizován jako životní styl, který se vyznačuje odíráním určitých rozkoší a požitků. Dovolenu v asketickém stylu lze pořídit velmi lacino nebo naopak pořádně draho.

Radikální fitness - Budíček v půl šesté, ranní rozcvička, lehká snídaně, půldenní pochod, dietní oběd a zbytek dne v sedle horského kola... Tak vypadá den v luxusním resortu Body & Soul v Irsku, kde si klient sáhne až na dno svých sil. „Lidé, kteří v životě všeho dosáhli, chtějí také všechno zkusit a jsou ochotni kvůli tomu projít třeba peklem“, cituje časopis Newsweek odborníka na cestovní ruch z americké univerzity. V USA představuje extrémní fitness a „Detox spa“, kde hosté dobrovolně podstoupí drsný dietní a abstinenční režim, asi 5 % trhu. Analytici očekávají, že tento podíl nadále poroste, neboť lidé si stále více uvědomují hodnotu vlastního zdraví.

Jóga - Pro ty, kteří chtějí uniknout každodennímu stresu a věnovat se meditaci a očistě duše, je jóga jednoznačnou volbou. Jóga znamená spojení, obnovení původního vztahu individuálního já s Bohem skrze asketické praktiky. Centra jógy se nachází po celém světě, není však nadto strávit prázdniny v buddhistickém klášteře mezi opravdovými mnichy.

Ruský trh - Zdá se, že největší rozkvět zažívá tento typ turistiky v Rusku, kde úspěšně funguje několik bizarních projektů. Je libo zažít pocit zelenáče, projít náročným armádním výcvikem a nechat se přitom komandovat veterány čečenské války? Upoutávka na další atrakci by zase mohla znít: „Máte už dost přepychu? Chcete vědět, jak se cítí lidé na pokraji bídy?“ Odpověď je jednoduchá: přijďte a zkuste si to sami – jako žebráci na některé z rušných moskevských ulic. Vše potřebné včetně ošuntělého ošacení zajistí agentura, která tento zážitek zájemcům zprostředkovává.

Hotel jinak - Velmi populární jsou dnes hotely, které dříve sloužily jako věznice. Některé byly přeměněné na luxusní resorty, jinde si ale může host stále vyzkoušet, jaké to je spát na pryčně v místnosti o čtyřech čtverečních metrech a se zamřížovaným výhledem. V bývalé věznici KGB v lotyšském městě Liepaja, která funguje jako muzeum a ubytovna zároveň, k tomu ještě zdarma přidají pokřik a šikanování stráží.

CouchSurfing - bezplatné ubytování cestovatelů

Více než milion lidí na celém světě dnes využívá komunikační sítě, které jim umožňují sdílet po čas dovolené domov zdarma s jinými nadšenci. Projektů, založených na konceptu bezplatného sdílení ubytování a pohostinnosti, je několik, asi nejznámějším je CouchSurfing.com. Cíli těchto projektů jsou, kromě minimalizace cestovních nákladů, také navázání nových přátelství, šíření tolerance a zlepšení mezikulturního porozumění. CouchSurfing International je nezisková organizace, vznikla v roce 2003 v USA za účelem zprostředkování bezplatného ubytování pro registrované uživatele. Služba je poskytována zdarma a umožňuje cestovatelům navázat kontakty s podobně smýšlejícími lidmi kdekoli na světě.

Provozovatelé na webových stránkách pravidelně aktualizují statistiky, z nichž vyplývá, že typickým uživatelem této služby je anglicky hovořící člověk ve věku mezi 18 a 29 lety (74 %). ČR se v pomyslném žebříčku zemí pohybuje kolem 30. příčky s necelými 3 tisíci zaregistrovaných. CouchSurfing je v současnosti největší výměnná „hospitality“ síť na světě. Kromě ní však existuje ještě mnoho dalších, z nichž některé jsou specializované (např. „Warm Showers“ pro cyklisty či „Lesbian and Gay Hospitality Exchange International“ určená čtyřprocentní minoritě). Druhou největší sítí, jež funguje na totožném principu je „The Hospitality Club“.

System je založen na principu reciprocity – uživatelé získají přístup k informacím na základě poskytnutí svých vlastních. Každý zájemce se musí na zvoleném serveru zaregistrovat a uvést svou pravou identitu. Poté si může založit svůj profil a podle zájmů se zařadit např. do některé z diskusních skupin. Bezpečnost je zajištěna systémem referencí a osobních ručitelů. Pokud se člověk rozhodne vydat na cestu, stačí jen kontaktovat osoby ve vybrané destinaci a domluvit s nimi podmínky (délku pobytu atd.). Předpokladem pro úspěšné fungování principu sdílení je poskytnout vlastní přístřeší ostatním, není však nezbytnou podmínkou. Základním motivem pro využívání této služby je snížení nákladů na cestování, u delších cest (2 – 4 týdny) lze tímto způsobem náklady snížit až na polovinu. Kromě toho, že je tato forma cestování v souladu s principy udržitelného rozvoje cestovního ruchu a ekoturistiky, přispívá také k lepšímu poznání lokálních komunit a kultur.

Léčebný turismus - putování za léčivými vodami či zázračnými léčiteli

Léčebný turismus, z anglického „Medical Tourism“, je spojení původně vytvořené cestovními kancelářemi a sdělovacími prostředky. Nejlépe vystihuje účel podniknuté cesty, kterým je podstoupení léčebného či zkrášlovacího zákroku v jiné zemi, než v té, v níž je turista rezidentem. Jde o fenomén 21. století, své kořeny má však, stejně jako poutní turistika, již ve starověku, kdy Řekové a poté Římané putovali stovky kilometrů za léčivými vodami či zázračnými léčiteli.

Nejčastěji pacienti cestují za neakutními chirurgickými zákroky, jako jsou náhrady kloubů, kardiochirurgickými, ortodontickými a stomatologickými zákroky, léčbou neplodnosti a nadstandardní lékařskou péčí jako je plastická chirurgie, estetické zákroky, aj. Motivací bývá většinou nízká cena či nedostupnost požadovaného zákroku doma. A když už podniknout dalekou a nákladnou cestu za znovunabytím zdraví, proč to nespojit s poznáváním či odpočinkem v exotické zemi. Turista má na výběr, může se buď svěřit do péče některé z renomovaných specializovaných cestovních kanceláří, která mu zajistí nejen provedení potřebného zákroku, ale i dopravu, ubytování, případně doprovodný program, nebo vyrazí přímo za nabídkou konkrétního zdravotnického zařízení. Největší boom zažívají ve Spojených státech amerických. Léčebná turistika je na vzestupu i v Evropě. Když Němci potřebují ošetření chrupu nebo jinou zdravotní péči, cestují stále více do východní Evropy. Top „dentistickou destinací“ je např. Maďarsko. Agentura CzechTourism dlouhodobě podporuje léčebné lázeňství jako jeden z hlavních národních turistických produktů. Do českých lázní zamíří ročně přes 300 tisíc zahraničních hostů. Více než polovina jich přijíždí z Německa. Kolik turistů podstoupí v Česku lékařský či estetický zákrok není přesně známo.

Do Česka se cestuje také za operacemi očí, ortopedickými a stomatologickými zákroky či léčbou neplodnosti.

Dovolená na venkově je levná a ekologická

Požadavek na zodpovědné chování k životnímu prostředí dnes ovlivňuje cestovní ruch více než kdy předtím. Hotely a cestovní kanceláře bojují o „zelený“ certifikát, který garantuje jejich ekologické chování, a z ekologie se tak postupně stává nejen dobrá věc, ale i dobrý byznys. Přírozenou formou trvale udržitelného cestovního ruchu je přitom odjakživa venkovská turistika. Ta má v českých podmínkách svá specifika. V konkurenci chalupářů se snaží prosadit i forma venkovské turistiky: jednorázové pobyty v soukromí, penzionech či malých kempech.

Agroturistika nabízí možnost zapojit se přímo do chodu zemědělské usedlosti nebo farmy. Turisté tak mohou pomáhat s krmením zvířat nebo s prací na zahradě. Taková dovolená je zajímavá především pro rodiny s dětmi, pro které je největším zážitkem kontakt se zvířaty chovanými na farmě. Agroturistika je ve většině případů provozována jako pří-výdělek k hlavní pracovní činnosti zemědělství. Velmi rychle se rozvinula např. v Itálii, Francii nebo Irsku. V Čechách pak hlavně na Šumavě, dále v jižních Čechách a postupně také v dalších turistických oblastech, jako jsou Vysočina, Český ráj nebo Valašsko. Přednost dostávají pobyty se zajištěným stravováním. Turisté hledají kvalitnější služby a jsou ochotni za ně dobře zaplatit. Tomu ostatně vycházejí vstříc webové stránky www.prazdniny-navenkove.cz, kde je možné vyhledat ubytování ve třech cenových hladinách.

Responsible Travel - zodpovědné cestování

Ve světě turismu se nyní stále častěji objevuje spojení „Responsible Travel“. Zodpovědné cestování vyjadřuje snahu minimalizovat negativní dopad tohoto odvětví nejen na životní prostředí; má aspekt ekologický, sociokulturní a ekonomický. Cestovní ruch je vzhledem k závislosti na pozemních dopravních prostředcích a zejména letecké přepravě jedním z hlavních zdrojů ekologické nerovnováhy na naší planetě. Cestovní ruch kromě krajiny negativně ovlivnil i člověka. Příliv turistů vedl v některých případech k překročení hranice etických norem (např. Thajsko se stalo světovou velmocí tzv. sexturismu). Narušení kulturních hodnot obyvatel v rekreačních oblastech představuje vysokou daň za ekonomickou modernizaci.

Ekologové rozlišují mezi dvěma druhy turismu – tvrdým a měkkým. Pro tzv. tvrdý turismus je charakteristická pohodlnost a pasivita cestujících a s tím spojená přeprava rychlými dopravními prostředky do nejuvzdálenějších míst za účelem rekreace. Měkký turismus představuje k životnímu prostředí šetrnější alternativu. UNWTO realizoval kampaň, která má za úkol podnítit investory k zavádění ekologicky šetrných opatření a vyzývá také cestovatele k redukování jejich „ekologické stopy“. Cestováním podle zásad „Responsible Travel“ může každý z nás, byť malým dílem, přímo přispět ke zlepšení situace ve světě.

Volunturismus - dobrovolnická turistika

Termín (z anglického „Voluntourism“) vznikl spojením slov volunteer (dobrovolník) či voluntary (dobrovolný) a tourism. Česky bychom tedy mohli říci: dobrovolnická turistika. Jde o spojení dovolené s aktivní pomocí navštíveným oblastem. Původně byly dobrovolnické cesty podnikány lidmi s přímou vazbou na danou oblast či problém a byly spíše vnímány jako krátkodobé, intenzivní dobrovolnické programy než jako dovolená. Během 90. let začaly vznikat produkty a firmy nabízející toto spojení. V praxi to nejčastěji znamená, že během týdne se pracuje a o víkendech je možnost poznávat danou zemi jako běžný turista. Účastníci takovýchto „zájezdů“ bývají velmi různorodí, ale zpravidla je spojuje touha „udělat něco dobrého“ a zároveň poznat nová místa, kam by se jinak pravděpodobně nedostali. Typy pomoci mohou být různé – od neoborných manuálních prací, přes výuku jazyků až po např. vysoce odbornou lékařskou pomoc. Ceny dobrovolných pobytů se liší v závislosti na typu destinace a službách, které jsou poskytovány zprostředkující organizací. Výše nákladů závisí také na tom, zda je účastník ubytován v rodině či speciálním zařízení hotelového typu s lokálními zaměstnanci. Balíčky většinou neobsahují letenku, kterou si účastník hradí zvlášť. Zdánlivě jednoduchý princip „neplat za dovolenou – odpracuj si ji“ je však zavádějící.

Volunturismus je pro mnohé přitažlivý, neboť umožňuje lépe než jiné způsoby cestování poznat danou zemi, její obyvatele a kulturu tím, že se účastník stane přímou součástí určité komunity. Mladým lidem nabízí možnost, jak rozumně využít prázdninové měsíce po čas studií či dobu po skončení studia, který tak jako tak čím dál častěji využívají k cestování. Volunturisty jsou často také lidé, kteří si chtějí odpočinout od kariéry a každodenního stresu plynoucího ze života v civilizaci, nebo senioři hledající nové uplatnění. Existují určitá etická úskalí volunturismu, například je třeba ověřit, zda volunturista nebere práci místním, kteří za ni mohou být zaplacení.

Kromě humanitárně zaměřených cest existují také další, spojené s péčí o životní prostředí, vědeckými průzkumy či vzděláváním. Účastníci zaplatí poplatek, který pokryje náklady, a mohou se věnovat činnosti, která je zajímavá či je zavede na místa jako je Antarktida, deštný prales či mořské dno. Česká republika jako destinace tohoto typu turistiky přichází v úvahu – podobně jako Slovensko – v souvislosti s ochranou přírody. Na serveru <http://www.volunteerabroad.com/> je v nabídce např. obnova ekosystémů zničených kyselými dešti v Jizerských horách. V ČR se organizováním dobrovolných aktivit doma i ve světě zabývá např. INEX – sdružení dobrovolných aktivit.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Cestovní ruch je pokládán za jedno z nejdůležitějších odvětví ekonomiky a přináší s sebou multiplikační efekty na další zboží a služby, které mají pozitivní dopady například na ubytování, pohostinství apod. Proto je nezbytné znát trendy, které se v cestovním ruchu, potažmo hotelnictví projevují. Je nutné si uvědomit, že se mění složení klientů, nároky,

náročnost, zvyky a požadavky. Ke slovu se hlásí zážitek, neobvyklost, výjimečnost, atraktivita, adrenalin, ale i užitek, výhoda nebo exkluzivita. Velmi ceněná bude i módnost, zdravý styl, absolutní odpočinek, wellness a regenerace včetně bio, eko a lohas životního stylu. Segmentace a orientace nabídek bude specifická pro různé druhy klientely od dětí, přes generaci Y, střední generaci až po seniory nebo single.

Evropská komise definovala deset základních trendů, které ovlivní cestovní ruch v nejbližší budoucnosti. Jedná se o následující faktory: demografie, zdraví, vzdělávání, volný čas, zkušenosti s cestováním, životní styl, informační technologie, doprava, udržitelný rozvoj, jistota a bezpečí.

Mezi trendy můžeme zařadit seniorský cestovní ruch, religiózní cestovní ruch (spiritualismus a poutnictví, nebo-li církevní turistiku). Dle kolektivu autorů existuje několik příležitostí v cestovním ruchu, a to: globalizace v cestovním ruchu, marketing v cestovním ruchu, trvale udržitelný cestovní ruch. MMR spatřuje trendy v těchto oblastech: cestovní ruch mládeže, senioři, trendy v oblasti komerčních programů a pobytů v lázních, trend zdravějšího způsobu života.

Časopis Cestovatel.cz prezentuje v seriálu Světové trendy v cestovním ruchu tyto trendy: Youth Travel, Dark Tourism, Diaspora Tourism, asketická dovolená, CouchSurfing, léčebný turismus, dovolená na venkově, Responsible Travel, Voluntarismus.

LITERATURA

- [1] ANTALOVÁ, M., 2011. Ludské zdroje a personální manažment. Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-3234-1.
- [2] ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČESKÉ REPUBLIKY, z.s., 2016. [online] 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/o-asociaci/>
- [3] ASOCIACE KUCHARŮ A CUKRÁŘŮ ČESKÉ REPUBLIKY, 2016. [online] 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.akc.cz/kdo-jsme.php>
- [4] ASOCIACE SOMMELIERŮ ČR, 2016. [online] 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.sommeliers.cz/>
- [5] ASOCIACE ČÍŠNÍKŮ ČESKÁ REPUBLIKA, 2016. [online] 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.asciscr.cz/predstavenstvo>
- [6] ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR, 2016. [online] 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.amsp.cz/stanovy>
- [7] BAČÍK, P., J. BELLOVÁ a J. ZLÁMAL, 2011. Management: základy managementu. Kra-lice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-083-4.
- [8] BAKER, S., P. BRADLEY a J. HUYTON, 2001. Principles of Hotel Front Office Operations. London: Cengage Learning EMEA. ISBN 978-1-84480-090-2.
- [9] BARNOVÁ, V., 2009. Analýza hospodaření ubytovacích zařízení Univerzity Karlovy. [online] 2016 [cit. 2016-06-15]. Dostupné z: <http://dspace.upce.cz/handle/10195/34785?show=full>
- [10] BERÁNEK, J., 2004. Provozujeme pohostinství & ubytování. Praha: Grada, Mag Consulting s.r.o. ISBN 80-86724-02-6.
- [11] BERÁNEK, J., 2003. Řízení hotelového provozu. Praha: MAG Consulting. ISBN 80-867-2400-X.
- [12] BERÁNEK, J. a P. KOTEK, 2007. Řízení hotelového provozu. Praha: Grada, MAG Consulting s.r.o. ISBN 978-80-86724-30-0.
- [13] BLINKA, Z., 2004. UNIHOST [online] 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.unihostostrava.cz/www/cz/o-nas/>
- [14] CZECHTOURISM, 2016. Trendy globálního cestovního ruchu (2013/2014). [online] 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/institut-turismu/aktuality/trendy-globalniho-cestovniho-ruchu-2013-a-2014/>.
- [15] CONSULTING PLUS MANAGEMENT, s.r.o., 2016. Strategický a operativní controlling Consulting plus+ [online] 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.consultingplus.cz/uploads/Controllingovenastroje.pdf>.
- [16] ČASOPIS CESTOVATEL, 2016. [online] 2016 [cit. 2016-08-15]. Dostupné z: www.cestovatel.cz/
- [17] ČESKÁ BARMANSKÁ ASOCIACE, 2016. [online] 2016 [cit. 2016-08-15]. Dostupné z: http://www.cbanet.cz/cba_souteze -
- [18] ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU, 2016. Franchising. [online] 2016 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising>
- [19] ČESKÁ ASOCIACE WELLNESS, 2016. [online] 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.spa-wellness.cz/>
- [20] ČESKÁ ASOCIACE NOVINÁŘŮ A PUBLICISTŮ CESTOVNÍHO RUCHU, 2016. [online] 2016 [cit. 2016-08-15]. Dostupné z: <http://www.czechtravelpress.cz/>.

- [21] ČESKÁ HOSTELOVÁ ASOCIACE, 2016. [online] 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.hostely.cz/ceska-hostelova-asociace>
- [22] ČESKOMORAVSKÝ ODBOROVÝ SVAZ POHOSTINSTVÍ, HOTELŮ A CESTOVNÍHO RUCHU, 2016. [online] 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: www.phcr.cz
- [23] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2016. Časové řady. [online] 2016 [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr
- [24] DĚDINA, J., 1996. Podnikové organizační struktury. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-7187-029-3.
- [25] DIGITÁLNÍ UČEBNÍ MATERIÁLY, 2016. Management a řízení hotelů. [online] 2016 [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: dumy.cz/stahnout/72496
- [26] DOKOUPIL, I., 1998. Podnikový management I. Ostrava: Technická univerzita. ISBN 80-7078-504-7.
- [27] ĎURIŠOVÁ, M., 2006. Podniková ekonomika a manažment. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline. ISSN 1336-5878.
- [28] DVORÁKOVÁ, Z., 2012. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [29] ESCHENBACH, R., 2000. Controlling. Praha: ODEX. ISBN 80-85963-86-8.
- [30] ESCHENBACH, R., 2004. Controlling. Praha: ASPI Publishing, s.r.o. ISBN 80-7357-035-1.
- [31] FIALOVÁ, H. a J. Fiala, 2011. Ekonomický výkladový slovník. Praha, A plus. ISBN 978-80-903804-5-5.
- [32] FRAISSE, A. S., 2014. Eurostat-OECD Methodological Guide for Developing Producer Price Indices for Services [online]. Second Edition. OECD Publishing, 2014. [cit. 2016-02-25]. ISBN 978-92-64-22066-9. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264220676-en>
- [33] GALVASOVÁ, I., J. BINEK, J. HOLEČEK, K. CHABIČOVSKÁ, Z. SZCZYRBA a kol., 2008. Průmysl cestovního ruchu. Praha: MMR. [online] 2016 [cit. 2016-06-23]. Dostupné z: http://www.garep.cz/wp-content/uploads/2013/03/Prumysl_CR.pdf
- [34] GROSOVÁ, S., 2002. Marketing: principy, postupy, metody. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN 80-7080-505-6.
- [35] GÚČIK, M. a kol., 2010. Manažment cestovního ruchu. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism. ISBN 978-80-89090-67-9.
- [36] HOBZA, V., V. HOBZA, Jr. a E. Schwartzhoffová, 2015. Manažerská ekonomika. Kapitoly k finanční analýze. Výkladový text, příklady a případové studie. 1. vydání, Olomouc: Univerzita Palackého. Fakulta tělesné kultury. ISBN 978-80-244-4889-3.
- [37] HOFMEISTER, R. a H. STIEGLER, 1991. Controlling. Praha: Bibtex. ISBN 80-900178-0-2.
- [38] HOLDEN, A. a D. FENEL, 2013. Routledge Handbook of Tourism and the Environment. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-58207-0.
- [39] HONS, L., 2014. Cena a cenová politika v cestovním ruchu. [online] 2016 [cit. 2016-05-26]. Dostupné z: http://hons-ekonomie.wz.cz/cenova_politika_theorie.pdf
- [40] HORALÍKOVÁ, M., 2003. Personální řízení. Praha: PEF ČZU. ISBN 80-213-0646-7.
- [41] HORNER, S. a J. SWARBROOKE, 2003. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0202-9.
- [42] HORVÁTH, P., 2003. Controlling. 9. Auflage. München: Verlag Vahlen. ISBN 3-8006-2992-5.
- [43] 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.

- [44] HRUBALOVÁ, L., 2015. Základy hotelierstva. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Fakulta stredoeurópskych štúdií. ISBN 978-80-558-0750-8.
- [45] HUBÁČEK, V., 2016. Cech českých vinařů. [online] 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.cechcv.cz/novyweb/home/historie/>
- [46] INDROVÁ, J. a T. VOŘÍŠEK, 1997. Yield management a jeho uplatnění v hotelnictví. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-752-5.
- [47] INDROVÁ, J., P. HOUŠKA a Z. PETRŮ, 2011. Kvalita ve službách cestovního ruchu. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1766-7.
- [48] JAKUBÍKOVÁ, D., 2012. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.
- [49] KAŠÍK, M. a K. HAVLÍČEK, 2009. Marketing při utváření podnikové strategie. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-807-4080-227.
- [50] KAŠPAR, J. a kol., 1989. Ekonomika hotelnictví. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-03-00030-0.
- [51] KÁVOVÁ KOMORA, 2016. [online] 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.kavovakomora.cz/>.
- [52] KIRÁLOVÁ, A., 2006. Marketing hotelových služeb. 2. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-869-2905-1.
- [53] KMPG, 2010. Analýza systémů řízení kvality služeb v oblasti hotelnictví. [online] 2016 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: www.csks.cz/filemanager/files/file.php?file=120.
- [54] KOTÍKOVÁ, H., 2013. Nové trendy v nabídce cestovního ruchu. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4603-6.
- [55] KOTLER, P., 2004. Marketing. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [56] KOTLER, P., 2010. Marketing for hospitality and tourism. 5th ed. Boston: Pearson, ISBN 978-0-13-245313-4.
- [57] KOUBEK, J., 2009. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [58] KOLEKTIV AUTORŮ, 2008. Cestovní ruch pro všechny. Praha: MMR. ISBN 978-80-7399-407-05. [online] 2016 [cit. 2016-07-18]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/4fa1846e-ee0c-40d7-ae2e-a43007314a2e/GetFile14_1.pdf
- [59] KOSMÁK, P., 2001. Globalizační a integrační prvky rozvoje hotelnictví. [online] 2016 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/hoteliери/kosmak/globalizacni.php>
- [60] KOSTKOVÁ, M., 2014. Služby cestovního ruchu. Karviná: SU OPF. 978-80-7248-968-8.
- [61] KOTÍKOVÁ, H. a E. SCHWARTZHOFFOVÁ, 2008. Nové trendy v pořádání akcí a událostí (events) v cestovním ruchu. Praha: MMR. ISBN 978-80-87147-05-4.
- [62] KOVAČ, L., 2010. Vývoj a úroveň hotelnictví v ČR a některých státech EU. Bakalářská práce. [online] 2016 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/11125/kova%C4%8D_2010_bp.pdf?sequence=1
- [63] KRÁL, B. a kol., 2006. Manažerské účetnictví. 2. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-141-0.
- [64] KRÍŽEK, F. a J. NEUFUS, 2011. Moderní hotelový management. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3868-0.
- [65] 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

- [66] KUČEROVÁ, J., A. STRAŠÍK a E. ŠEBOVÁ, 2010. *Ekonomika podniku cestovního ruchu*. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism. ISBN 978-80-89090-75-4.
- [67] KUTÁČ, J. a K. JANOVSÁ, 2012. *Podnikový controlling*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava. ISBN 978-80-248-2593-9.
- [68] KUTLÁKOVÁ, K., 2014. *Produktivita práce v ubytovacím zařízení*. Bakalářská práce. [online] 2016 [cit. 2016-06-23]. Dostupné z: https://is.vsh.cz/th/12498/vsh_b/Kutlakova_Karla.pdf
- [69] LANČA, J. a J. SEDLÁČEK, 2004. *Manažerské účetnictví*. Brno: MU v Brně, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 80-210-2643-5.
- [70] LOSOVÁ, V., 2015. *Organizační struktury podniku v oboru hotelnictví*. Bakalářská práce. [online] 2016 [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: https://is.vsh.cz/th/13501/vsh_b/FINAL.pdf
- [71] MANN, R. a E. MAYER, 1992. *Controlling: Metoda úspěšného podnikání*. Praha: Průmysl a obchod, Profit. ISBN 80-85603-20-9.
- [72] MĀČALA, T., 2008. *Práce s cenou v ubytovacích službách*. Praha: MMR ČR. [online] 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: http://lenka.tomanova.eu/download/skoleni-a-vzdela-vani/Prace_s_cenou.pdf
- [73] MALÁTEK, V., 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7510-050-4.
- [74] MAŘÍK, M. a P. MAŘÍKOVÁ, 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-61-0.
- [75] MAŘÍK, M., 1998. *Určování hodnoty firem*. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1909-2.
- [76] MARKOVÁ, L., 2013. *Logistika zásobování hotelů a restaurací*. Diplomová práce, Praha [online] 2016 [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: https://is.vsh.cz/th/12378/vsh_m/Diplomova_prace.pdf
- [77] MARTYKÁNOVÁ, K., 2014. *Cestovní ruch se stane za pár let tahounem světové ekonomiky*. [online] 2016 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/vase-zpravy/praha/2251-28186-cestovni-ruch-se-stane-za-par-let-tahounem-svetove-ekonomiky.html>
- [78] MASAROVÁ, H., 2012. *Analýza provozu vybraného hotelu – Corinthia Towers Hotel v Praze*. Bakalářská práce, Jihlava [online] 2016 [cit. 2016-05-24]. Dostupné z: <https://is.vspj.cz/bp/get-bp/student/28192/thema/2177->
- [79] MIČKALOVÁ, D., 2012. *Řízení a organizace hotelového provozu*. [online] 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.hotelovkafren.cz/docs/time/VM/provoz.pdf>
- [80] MMR ČR. 2006. *Ubytovací úsek v cestovním ruchu*. [online] 2016 [cit. 2016-06-15]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/3d9503c8-5cce-4405-9968-5b4e5cc1ec97/Get-File5.pdf>
- [81] MMR ČR, 2008. *Pohostinství pro cestovní ruch, 2008*. [online] 2016 [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/aeaa9373-332e-4e6d-bf12-972463c0d3da/Get-File32.pdf>
- [82] MMR ČR, 2008. *Cestovní ruch pro všechny*. [online] 2016 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/4fa1846e-ee0c-40d7-ae2e-a43007314a2e/Get-File14_1.pdf
- [83] MMR ČR, 2013. *Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014 – 2020*. [online] 2016 [cit. 2016-07-25]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/dac4627c-c5d4-4344-8d38-f8de43cec24d/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-na-obdobi-2014-2020.pdf?ext=.pdf>

- [84] MMR ČR, 2014. Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD). [online] 2016 [cit. 2016-06-19]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Mezinarodni-spoluprace/Ucast-v-mezinarodnich-organizacich/Organizace-pro-ekonomickou-spolupraci-a-rozvoj-\(OECD\)](http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Mezinarodni-spoluprace/Ucast-v-mezinarodnich-organizacich/Organizace-pro-ekonomickou-spolupraci-a-rozvoj-(OECD))
- [85] MMR ČR, 2016. Světová organizace cestovního ruchu. [online] 2016 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Mezinarodni-spoluprace/Ucast-v-mezinarodnich-organizacich/Svetova-organizace-cestovniho-ruchu>
- [86] MORRISON, A. M., 1995. Marketing pohostinství a cestovního ruchu. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-90-2.
- [87] NÁRODNÍ ÚSTAV ODBORNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, 2011. Hotely a restaurace - Scénáře, důsledky a možnosti předvídání budoucích potřeb znalostí a dovedností. [online] 2016 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/ECVET_a_EQF_4_6/New_skills_CJ/Hotely_a_restaurace.pdf
- [88] NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY, 2016. Model Excellence EFQM. [online] 2016 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>
- [89] NEČADOVÁ, V., 2008. Základy podnikové ekonomiky: VSPJ Jihlava. ISBN 978-80-87035-16-0 2.
- [90] ODVĚTVOVÁ STUDIE – UBYTOVÁNÍ, STRAVOVÁNÍ, POHOSTINSTVÍ, 2015. Praha [online] 2016 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: <https://koopolis.cz/file/home/download/741?key=2c6064cb55>
- [91] PALATKOVÁ, M., 2006. Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu. Praha: Grada. ISBN 80-247-1014-5.
- [92] PÁSKOVÁ, M. a J. ZELENKA, 2002. Výkladový slovník cestovního ruchu. Praha: MMR ČR. ISBN 80-239-0152-4.
- [93] PÁSKOVÁ, M. a J. ZELENKA. 2012. Cestovní ruch. Výkladový slovník. Linde Praha, 2., přepracované vydání. ISBN 978-80-7201-880-2.
- [94] PAULÍK, T. a P. PELLEŠOVÁ, 2006. Mikroekonomie pro bakalářské studium. Havířov: Vysoká škola sociálně právní.
- [95] PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ, 2009. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Linde. ISBN 80-86131-85-6.
- [96] PAWLICZEK, A., L. MATUSÍKOVÁ a K. STELMACH, 2013. Zakládání podniku a investování. Podnikatelský záměr. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-838-4.
- [97] PAYNE, A., 1996. Marketing služeb. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-276-X.
- [98] PEARCE D.W. a kol., 1995. MacMillanův slovník moderní ekonomie. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85-605-42-2.
- [99] PECHERSKA, T., 2014. Organizační struktury podniků v hotelnictví. Bakalářská práce. Praha [online] 2016 [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: https://is.vsh.cz/th/11114/vsh_b/Plny_text_prace.pdf.
- [100] PETRŮ, Z., 2007. Základy ekonomiky cestovního ruchu. Praha: Idea servis. ISBN 978-80-85970-55-5.
- [101] PETRUNCÍKOVÁ, D., 2015. Yield Management v hotelu. [online] 2016 [cit. 2016-05-27]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/yield-management/>
- [102] PLZÁKOVÁ, L. a P. STUDNIČKA, 2014. Řízení cestovního ruchu v České republice - minulost, současnost, budoucnost. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-593-1.
- [103] PODNIKATELSKÝ SVAZ PEKAŘŮ A CUKRÁŘŮ V ČESKÉ REPUBLICĚ, 2016. Kdo jsme a jaké aktivity rozvíjíme? [online] 2016 [cit. 2016-07-18]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/vskp/id/18647>

- [104] POPESKO, B. a Š. PAPADAKI, 2006. Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5773-5.
- [105] POKORNÁ, M., 2008. Yield management a jeho uplatnění ve službách cestovního ruchu. Diplomová práce, Praha [online] 2016 [cit. 2016-05-28]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/vskp/id/18647>
- [106] PREISLER, P., 1994. Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs. München: Oldenbourg. ISBN 9783486255263.
- [107] REID, R. D. a D. C. BOJNIC, 2001. Hospitality marketing management. John W. and Sons, N.Y. ISBN 0-471-35462-7.
- [108] REICHMANN, T. 2006. Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: Die systemgestützte Controlling-Konzeption. München: Verlag Vahlen. ISBN 978-3800632534.
- [109] ROUSE, P., MAGUIRE, W. a J. HARRISON, 2011. Revenue management in service organizations. New York: Business expert press. ISBN 978-1-60649-147-5.
- [110] RŮČKOVÁ, P., 2014. Finanční analýza. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7510-024-5.
- [111] RYGLOVÁ, K., M. BURIAN a I. VAJČNEROVÁ, 2011. Cestovní ruch podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- [112] SADYKOVA, M., 2012. Postavení hotelových řetězců v hotelnictví na příkladu Hilton Hotels. Bakalářská práce, Praha [online] 2016 [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: https://www.vse.cz/vskp/33342_postaveni_hotelovych_retezcu_v%20A0hotelnic-tvi_na_prikladu_hilton_hotels
- [113] SMETANA, F. a E. KRÁTKÁ, 2009. Podnikání v hotelnictví a gastronomii. 1. vyd. Praha: Fortuna. ISBN 978-80-7373-054-3.
- [114] SOUDKOVÁ, D., 2011. Finanční kontrola, efektivnost a hospodárnost firmy. Bakalářská práce. [online] 2016 [cit. 2016-06-14]. Dostupné z: <https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/41987/Finan%C4%8Dn%C3%AD%20kontrola,%20efektivnost%20a%20hospod%C3%A1most%20firmy.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- [115] STEINOCKER, R. 1992. Strategický controlling. Praha: Baktex. ISBN 80-9001-7827.
- [116] SVAZ OBCHODU A CESTOVNÍHO RUCHU ČR, 2016. Podnikatelské struktury obchodu, ubytování a stravování a CK. [online] 2016 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/clanek/RES-k-31-12-2015/>
- [117] SVAZ VINÁŘŮ ČESKÉ REPUBLIKY, 2016. [online] 2016 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: <http://www.svcr.cz/svaz-vinaru-cr>
- [118] SYNEK, M. a kol, 2000. Podniková ekonomika 2.vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-388-4.
- [119] SYNEK, M., E., KISLINGEROVÁ, a kol., 2010. Podniková ekonomika, 5. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [120] SYNEK, M., 2011. Manažerská ekonomika. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [121] ŠIKÝŘ, M., 2012. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [122] ŠINDELÁŘOVÁ, L., 2008. Světové trendy v cestovním ruchu. [online] 2016 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: <http://www.cestovatel.cz/serialy/svetove-trendy-v-cestovnim-ruchu/>.
- [123] ŠULÁK, M. a E. VACÍK, 2003. Měření výkonnosti. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 80-7043-258-6.
- [124] TESONE, D., 2011. Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu. Praha: Wolter Kluwer. ISBN 978-80-7357-655-4.

- [125] THIEL CH. a O. M. CAWELIUS, 2007. Outsourcing – Historie und Begriffserklärung. Magazin des Info-Instituts, Nr. 1-2007 [online] 2016 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: www.info-institut.de.
- [126] THE OUTSOURCING INSTITUTE, 2016. [online] 2016 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: <http://outsourcing.com/>
- [127] TOUŠEK, V., J. KUNC a J. VYSTOUPIL, 2008. Ekonomická a sociální geografie. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-114-4.
- [128] VACULKA, J., L. POLÁČKOVÁ, P. PEŠEK a Z. HLINSKÝ, 2008. Řízení lidských zdrojů pro cestovní ruch. Praha: MMR ČR.
- [129] VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA., 2013. Podnikové řízení. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [130] VAŇKOVÁ, J., 2011. Kalkulace nákladů jako východisko tvorby tvorby ceny ubytovacího zařízení hotelového typu. Bakalářská práce, Brno [online] 2016 [cit. 2016-06-10]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=53279
- [131] VEBER, J., 2010. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press. ISBN 9788072610297.
- [132] VENC, D., 2014. Cenová politika pražských hotelů. [online] 2016 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: https://is.vsh.cz/th/8529/vsh_m/Cenova_politika_prazskych_hotelu.pdf
- [133] VLACHOVÁ, K., 2012. Systém řízení kvality v hotelnictví. Bakalářská práce, Jihlava [online] 2016 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <https://is.vspj.cz/bp/get-bp/student/28201/thema/2180>
- [134] VOCHOZKA, M., 2011. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada. ISBN 80-247-3647-1.
- [135] VOCHOZKA, M., P. MULAČ a kol., 2012. Podniková ekonomika. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [136] VOLLMUTH, H., J., 2004. Nástroje controllingu od A do Z. Praha: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-032-4.
- [137] VOŘÍŠEK, J. a T. BRUCKNER, 1998. Outsourcing IS/IT z hlediska zadavatelského podniku. [online] 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: http://nb.vse.cz/~vorisek/FILES/Clanky/1998_Outourcing_IS.htm.
- [138] VYSUŠIL, J., 1999. Integrované názvosloví v controllingu. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-007-3.
- [139] WAGNEROVÁ, E., E. LESÁKOVÁ a J. ŠEBESTOVÁ, 2005. Ekonomika podniku. Distanční studijní opora. Karviná: SU OPF. ISBN 80-7248-295-5.
- [140] WAGNEROVÁ, E., 2002. Ekonomika řízení podniku. Karviná: SU OPF. ISBN 80-7248-155-X.
- [141] WAGNEROVÁ, E. a L. MATUŠÍKOVÁ, 2004. Nauka o podniku. Karviná: SU OPF. ISBN 80-7248-243-2.
- [142] Webový portál Cestovní ruch.cz, 2016. Profesní organizace v ČR. [online] 2016 [cit. 2016-08-13]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/zdroje/sdruzenicr.php#kotva576>.
- [143] Webový portál Centrum pro výzkum informačních systémů, 2016. CRM v hotelovém průmyslu. [online] 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=62>
- [144] Webový portál Aktuálně.cz., 2016. Hotely se světovými rekordy. [online] 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/hotely-se-svetovymi-rekordy/r~i:gallery:15391/>
- [145] Webový portál dumy.cz, 2016. Mezinárodní hotelnictví [online] 2016 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: dumy.cz/stahnout/72498

- [146] Webový portál Iso.cz, 2016. Certifikace [online] 2016 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/index.php>
- [147] Webový portál Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. Seznam ČSN norem. [online] 2016 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: <http://seznam-csn.unmz.cz/http://www.hotelstars.cz/oficialni-klasifikace-v-cr>
- [148] Webový portál HotelStars, 2016. Oficiální klasifikace v ČR. [online] 2016 [cit. 2016-05-21]. Dostupné z: <http://www.hotelstars.cz/>
- [149] Webový portál Managementmania.com, 2016. Liniově – štábní organizační struktura. [online] 2016 [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stabne-lini-ova-organizacni-struktura>
- [150] Webový portál Český systém kvality služeb, 2016. O českém systému kvality. [online] 2016 [cit. 2016-05-21]. Dostupné z: <http://www.csks.cz/cs/o-ceskem-systemu-kvality-sluzeb/>
- [151] Webové stránky Clarion Congress Hotel Ostrava, 2016. Speciální nabídky. [online] 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.clarioncongresshotelostrava.com/cs/specialni-nabidky/>
- [152] Webové stránky EA Hotel Juliš****, 2016. Speciální nabídky [online] 2016 [cit. 2016-05-26]. Dostupné z: <http://www.hoteljulis.cz/cz/ea-hotel-julis/specialni-nabidky>
- [153] Webové stránky penzionu V Podzámčí – Litomyšl, 2016. Akční nabídky [online] 2016 [cit. 2016-05-26]. Dostupné z: <http://www.penzion-litomysl.cz/?page=akce#vr>
- [154] Webový portál Hotelový marketing, 2016. Up-selling. [online]. 2016 [cit. 2016-05-29]. Dostupné z: <http://www.mip-s.cz/hotelovy-marketing-2010/up-selling/>
- [155] Webový portál Hotelový marketing, 2016. Revenue Management. [online] 2016 [cit. 2016-05-29]. Dostupné z: <http://www.mip-s.cz/hotelovy-marketing-2010/revenue-management/>
- [156] Webový portál Hotelový marketing, 2016. Trendy hotelového průmyslu. [online]. 2016 [cit. 2016-05-29]. Dostupné z: <http://www.mip-s.cz/hotelovy-marketing-2010/trendy-hoteloveho-prumyslu/>
- [157] Webový portál Cestování.idnes.cz, 2016. Návštěva v Burdž al-Arab, nejluxusnějším hotelu na světě. [online] 2016 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: http://cestovani.idnes.cz/prohlidka-hotelu-burdz-al-arab-de3-/kolem-sveta.aspx?c=A130614_171311_kolemsveta_hig
- [158] WÖHE, G., 1995. Úvod do podnikového hospodářství. Praha, C. H. BECK. ISBN 80-7179-014-1.
- [159] WORLD TOURISM ORGANISATION, 2016. [online] 2016 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://www2.unwto.org/>
- [160] ZÁKONÍK PRÁCE 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. [online] 2016 [cit. 2016-05-24]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-13-hlava-2->
- [161] ZÁKON č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů [online] 2016 [cit. 2016-05-24]. Dostupné z: <http://www.sbirka.cz/POSLATYD/NOVE/16-149.htm>
- [162] ZAMBORIOVÁ, J., 2009. Revenue Management. [online]. 2016 [cit. 2016-05-24]. Dostupné z: <http://www.hotelblog.sk/clanky/financie/revenue-management>
- [163] ZIMÁKOVÁ, B., 2006. Food & beverage management. Praha: VŠH. ISBN 80-86578-55-0.
- [164] ŽIVĚLOVÁ, I. a E. SVOBODOVÁ, 2016. Podniková ekonomika. Mendelova univerzita v Brně. [online] 2016 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=54554

- [165] ZWACH, L., 1945. Theorie podnikové ekonomiky průmyslové. Brno: Nakladatelství Pokorný.























SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Tento učební text slouží především k seznámení studentů specializace hotelnictví se základními poznatky v oblasti ekonomiky hotelnictví. Z učebního textu je patrné, že zadaný rozsah učebního textu neumožnil autorům předat veškeré informace z této oblasti. Cílem tohoto učebního textu bylo pomoci studentům se orientovat a získat znalosti v oblasti ekonomiky hotelnictví, zejména při aplikaci teoretických poznatků pro použití v praxi hotelů a ubytovacích zařízení, služeb pojištění, kongresových a ostatních služeb.

K získání hlubších vědomostí z této oblasti se vyžaduje sledování aktuálního dění v ČR i ve světě, včetně sledování odborných časopisů, mezi které patří např. časopis *Moderní řízení*, *Forbes*, *Ekonom*, *COT business*, *Business Spotlight*, *E+M Ekonomie a Management*, *TOP Hotelnictví*, *Gastro&Hotel*, *Svět gastronomie & hotelnictví*, apod. K další orientaci, jak získat nové informace z oblasti ekonomiky hotelnictví, Vám může posloužit také seznam použité literatury na konci tohoto učebního textu.

Studijní opora *Ekonomika hotelnictví* je rozdělena do 13. kapitol. V 1. kapitole se studenti seznámili se základními informacemi z oblasti hotelového průmyslu. Byla jim také blíže vysvětlena definice hotelového průmyslu, jeho charakteristika a bližší specifikace. Pozornost byla také věnována významu a postavení hotelového průmyslu v ekonomice. Ve 2. kapitole byli studenti obeznámeni s oblastí standardizace služeb v hotelnictví, konkrétně s pojmy jako „standard“ a „standardizace“. Dále v této kapitole byly blíže charakterizovány hotelové skupiny/řetězce a také došlo k objasnění jejich fungování. Ve 3. kapitole se autoři věnovali problematice organizace a organizační struktury jak v obecné rovině, tak i na příkladu konkrétního subjektu hotelnictví. V této části kapitoly byla také popsána kritéria při určování velikosti hotelu s vazbou na jejich organizační schéma a byly rozebrány také jednotlivé úrovně managementu v hotelu. Ve 4. kapitole autoři charakterizovali podstatu a funkce ceny, cíle cenové politiky, představili vybrané cenové strategie a metody pro stanovení ceny služeb vybraných subjektů hotelnictví. V 5. kapitole autoři stručně představili ekonomiku a hospodárnost ubytovacích zařízení. V 6. kapitole došlo k představení pojmů *Yield*, *Revenue management*, tak i k jejich aplikaci na sféru ubytovacích služeb. V 7. kapitole se autoři snažili podrobněji představit význam a členění nákladů a výnosů hotelu, které slouží jako podklad pro správné stanovení ceny. Součástí kapitoly bylo také zjišťování a rozdělování hospodářského výsledku hotelu. V 8. kapitole se autoři věnovali efektivnosti podniku, metodám komplexního hodnocení podniku v hotelnictví. 9. kapitola byla věnována možnostem financování hotelů a využití *outsourcingu* v hotelnictví. V 10. kapitole se autoři věnovali problematice personalistiky v hotelnictví a také základním pojmům z této oblasti. V 11. kapitole se autoři věnovali vysvětlení rozdílu mezi kontrolou a *controllingem*, došlo k seznámení s jednotlivými činnostmi *controllera*, jeho funkcemi a také jeho vztahem k manažerovi. Ve 12. kapitole autoři blíže popsali jednotlivá profesní sdružení a asociace v oblasti hotelnictví. Poslední kapitola byla věnována současnosti a perspektivám moderního hotelového průmyslu a také trendům v cestovním ruchu.

PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

Pozn. Tuto část dokumentu nedoporučujeme upravovat, aby byla zachována správná funkčnost vložených maker. Tento poslední oddíl může být zamknut v MS Word 2010 prostřednictvím menu Revize/Omezit úpravy.

Takto je rovněž omezena možnost měnit například styly v dokumentu. Pro jejich úpravu nebo přidávání či odebrání je opět nutné omezení úprav zrušit. Zámek není chráněn heslem.

Název: **Ekonomika 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: 197

Vydání: on-line

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

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.