

Projekt zvýšení účinnosti hotelového managementu pomocí dynamických simulací

Bc. Barbora Žemberová

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora Žemberová**
Osobní číslo: **M16752**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zvýšení účinnosti hotelového managementu pomocí dynamických simulací**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupných literárních zdrojů zpracujte teoretické poznatky týkající se moderního hotelového managementu.

II. Praktická část

- Analyzujte využití prvků moderního hotelového managementu ve vybraném hotelu.
- Zpracujte projekt zvýšení účinnosti hotelového managementu pomocí dynamických simulací na základě získaných dat.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BERÁNEK, Jaromír. Moderní řízení hotelového provozu. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013, 335 s. ISBN 978-80-86724-45-4.
KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.
PATÚŠ, Peter a Marian GÚČIK. Manažment ubytovacej prevádzky hotela. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2005, 125 s. ISBN 80-88945-81-X.
STERMAN, John. Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000, 982 s. ISBN 0-07-231135-5.
YEOMAN, Ian a Una MCMAHON – BEATTIE. Revenue Management: A Practical Pricing Perspective. Springer, 2010, 273 s. ISBN 0230294774.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Scholz, Ph.D.

Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017

Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 6.4.2018

Jméno a příjmení: *Bc. Barbara Zemková*



podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem této diplomové práce je vytvoření projektu pro zvýšení účinnosti hotelového managementu pomocí dynamických simulací. Práce je členěna na část teoretickou, praktickou a projektovou. Předmětem teoretické části je shrnutí poznatků z oblasti moderního hotelového managementu včetně jeho atributů a dále je obsahem shrnutí poznatků použitých analytických metod. Obsahem praktické části je představení hotelu a zjištění současného stavu pomocí SWOT analýzy, metody 7S a CLD digramu. Na základě výstupů analytických metod a získaných informací je vypracován projekt zvýšení účinnosti hotelového managementu pomocí dynamických simulací. V závěru je projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze. Výsledkem této práce jsou návrhy moderních manažerských přístupů zvyšující účinnost hotelového managementu.

Klíčová slova: Dynamické simulace, Green Management, Moderní hotelový management, Kvalita, Revenue & Yield Management, Spokojenost

ABSTRACT

This thesis deals with creating a project to increase an efficiency of hotel management using dynamic simulations. The thesis is divided into three parts; theoretical part, practical part, and project. The subject of the theoretical part is a summary of modern hotel management knowledge including its attributes, and contains a summary of analytical methods, too. The practical part deals with introducing the hotel in its current state using SWOT analysis, 7S method and CLD diagram. The project, which is focused on the hotel management efficiency, increase using dynamics simulations, is based on outputs of analytical methods and obtained information. In conclusion, the project is submitted to cost analysis, time analysis and risk analysis. The results of the thesis are suggestions of managerial approaches increasing an efficiency of hotel management.

Keywords: Dynamic simulations, Green Management, Modern hotel management, Quality, Revenue & Yield Management, Satisfaction

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Petru Scholzovi, DiS., Ph.D., za odborné vedení této diplomové práce, cenné rady, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování celé práce věnoval.

Dále bych ráda poděkovala panu doc. Dr. Ing. Janu Voráčkovi, CSc., za čas a odborné připomínky při zpracování dynamických simulací, které rozšířily mé znalosti v této oblasti.

Mé poděkování patří také paní Ing. Kamile Rousové za vstřícnost a ochotu při poskytování rozhovoru a dalších cenných informací týkajících se hotelu.

V neposlední řadě děkuji mé rodině, za jejich podporu nejen při psaní diplomové práce, ale po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MODERNÍ HOTELOVÝ MANAGEMENT	12
1.1 ATRIBUTY MODERNÍHO HOTELOVÉHO MANAGEMENTU	13
1.1.1 Yield & Revenue Management (RYM)	13
1.1.2 Kvalita v ubytovacích zařízeních	17
1.1.3 Spokojenost hosta se službami v ubytovacích zařízeních.....	20
1.1.4 Green management v ubytovacích zařízeních.....	23
2 ANALYTICKÉ METODY PRÁCE	28
2.1 SWOT ANALÝZA	28
2.2 MCKINSEY MODEL „7S“	30
2.3 SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP A JEHO NÁSTROJE A KVANTITATIVNÍ FORMY REPREZENTACE.....	32
3 SHRUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
4 CHARAKTERISTIKA FAIRHOTELU	41
4.1 VZNIK FAIRHOTELU.....	41
4.2 LOKALITA	42
4.3 NÁVŠTĚVNOST	43
4.4 SLUŽBY (PRODUCT/SERVICE).....	45
4.5 CENY.....	48
4.6 DISTRIBUCE.....	50
4.7 PROPAGACE.....	51
5 SWOT ANALÝZA HOTELU	53
5.1 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY	54
5.2 PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY	55
6 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ HOTELU POMOCÍ METODY „7S“	58
6.1 TVRDÉ SLOŽKY.....	58
6.2 MĚKKÉ SLOŽKY.....	60
7 ANALÝZA HOTELU POMOCÍ CLD DIAGRAMU	63
8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	65
III PROJEKTOVÁ ČÁST	67
9 PROJEKT ZVÝŠENÍ ÚČINNOSTI HOTELOVÉHO MANAGEMENTU POMOCÍ DYNAMICKÝCH SIMULACÍ	68

9.1	NÁVRH PROJEKTU	68
9.2	CÍL PROJEKTU.....	69
9.3	OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY	70
9.4	DYNAMICKÁ SIMULACE (CAUSAL LOOP DIAGRAM).....	70
9.5	EXPERIMENTY	78
9.5.1	Parametry experimentů	80
9.5.2	Zhodnocení účinnosti experimentů pomocí dynamické simulace	82
9.5.3	Zhodnocení výsledků	85
9.5.4	Implementace	86
9.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	89
9.6.1	Náklady na zavedení RYM	89
9.6.2	Náklady na organizační učení	90
9.6.3	Náklady na Green management	90
9.7	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	91
9.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	93
10	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	96
	ZÁVĚR	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	99
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	108
	SEZNAM OBRÁZKŮ	110
	SEZNAM TABULEK.....	111
	SEZNAM GRAFŮ	112
	SEZNAM PŘÍLOH.....	113

ÚVOD

Oblast hotelnictví je dynamicky rozvíjející se prostředí, jež je ovlivňováno řadou proměnných, které bývají často klíčem k úspěchu. Pokud má být ubytovací zařízení úspěšné, je nutné poskytovat služby, které se vymykají klasickým standardům. Služby ubytovacích zařízení by měly tedy přinést svým hostům přidanou hodnotu, která zvyšuje kvalitu a představuje konkurenční výhodu. Pro dosažení tohoto efektu je nutné zaměřit se na aspekty tvořící jádro podniku. Stěžejním je hotelový management, který způsobem řízení reflektuje snahu a odhodlání dosáhnout požadovaných výsledků především v podobě zisku a rostoucího počtu spokojených hostů. Ta, je však podmíněna spokojeností samotných zaměstnanců, kteří jsou také odrazem efektivního hotelového managementu.

Aby ubytovací zařízení využilo svého potenciálu a vytvořilo si specializovanou klientelu loajálních hostů, je důležité pracovat s cenovou politikou, se zaměstnanci, kdy rozvoj jejich schopností a dovedností by měl být prioritou každého podniku. Dále zaměření se na udržitelný rozvoj cestovního ruchu v podobě Green managementu může představovat zmíněnou přidanou hodnotu a otevření nového segmentu hostů, jelikož počet environmentálně smýšlejících hostů neustále roste v důsledku současných trendů. Řada manažerů však tomuto modernímu manažerskému přístupu přikládá váhu pouze v podobě marketingu, který je zatížen významnou finanční investicí.

Cílem této diplomové práce je zvýšit účinnost hotelového managementu pomocí dynamických simulací. Ty ještě před samotnou implementací vybraných manažerských přístupů zvyšujících účinnost hotelového managementu ověří, která jejich kombinace je s ohledem na daný hotel skutečně ta nejvýhodnější.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Podstatou této diplomové práce bylo zpracování konkrétního projektového řešení na zvýšení účinnosti hotelového managementu pomocí dynamických simulací. Ty ověří, zdali zvolený způsob řešení je pro podmínky vybraného hotelu nejúčinnější.

Pro dosažení stanoveného cíle byla nejdříve zpracována literární rešerše odborné literatury, která je zaměřená především na oblast moderního hotelového managementu a jeho atributů. Dále byla zpracována analýza současného stavu ubytovacího zařízení, která vychází také z literární rešerše, kde byly zpracovány poznatky o uplatněných analytických metodách.

Vytyčeného cíle bylo v praktické části dosaženo aplikací analytických metod. Nejdříve, byla však na základě dostupných informací zpracována charakteristika hotelu a nabízených služeb. V rámci charakteristiky hotelu byly zmapovány cenové hladiny jednotlivých služeb a dále způsob propagace a distribuce. Pro zhodnocení současného stavu hotelu byla využita SWOT analýza, která poskytla informace týkající se vnitřního a vnějšího prostředí ubytovacího zařízení, a byly tedy definovány silné a slabé stránky hotelu. Bližší analýzy interního prostředí bylo dosaženo pomocí analýzy 7S, kde byly zhodnoceny měkké a tvrdé složky podniku. K získání komplexního pohledu na interní fungování ubytovacího zařízení byl zpracován základní model CLD digramu. Ten je nástrojem dynamických simulací, a jeho detailní rozpracování bylo následně také předmětem projektové části.

Výsledné závěry provedených analýz byly výchozím bodem pro zpracování projektové části, jejímž cílem je zvýšení účinnosti hotelového managementu. Návrhy moderních manažerských přístupů zvyšujících účinnost hotelového managementu byly ověřeny pomocí dynamické simulace. Následně byl vytvořen návrh implementace nejúčinnějšího manažerského přístupu. Ten byl dále podroben nákladové analýze a časové analýze, která zachytila projekt od započetí spolupráce s hotelem až po výsledné návrhy. Pomocí rizikové analýzy byly identifikovány hrozby, které mohou během realizace projektu nastat.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MODERNÍ HOTELOVÝ MANAGEMENT

Cestovní ruch dosáhl během posledních šesti desetiletí trvalé expanze a diverzifikace, navzdory různým překážkám, jako jsou války, regionální epidemie a finanční krize, z nichž některé měly v krátkodobém horizontu značný dopad na poptávku po cestovním ruchu (Chenguang Wu, Song a Shen, 2017, s. 507-508).

Oblast hotelnictví představuje významný byznys v rámci globálních rámců a jeho modifikaci ovlivňují moderní vývojové trendy a zmíněná poptávka po cestovním ruchu. Četné trendy zdůrazňují důležitost moderního hotelového podnikání, protože současný návštěvník není spokojen pouze s primární nabídkou v ubytovacích zařízeních. Vyžaduje diferencované a personalizované služby, které se stávají hlavním motivem pro cestování. Jmenovitě, motivy se již netýkají pouze relaxace a netečného trávení volného času, ale jedná se o aktivní účast na cestovním ruchu specializovaného zaměření, se zhodnocením tržních možností (Pavia, Gržinić a Floričić, 2014, s. 257).

Beránek (2013, str. 230) uvádí, že při řízení hotelu se v současnosti uplatňují nové, vysoce propracované a efektivní systémy, které mají pomoci lépe dosáhnout zvýšení účinnosti hotelového managementu. Technikám jako je Yield a Revenue management se přikládá velký důraz při stanovování cen za služby, aby bylo dosaženo maximální efektivity. V řízení hotelového provozu se také promítají vlivy tohoto řízení na životní prostředí, v jehož důsledku vznikl v posledních letech Green management, který představuje nejen environmentální přístup v řídicích procesech, ale je také podstatným faktorem, který může ovlivnit u environmentálně smýšlejících hostů výběr místa pobytu, celkovou spokojenost hosta a kvalitu poskytovaných služeb. Mezi klíčové oblasti moderního hotelového managementu dále řadí hosty, personál a aktiva, přičemž pro dosažení efektivní implementace moderního hotelového managementu nelze jednotlivé oblasti řídit odděleně ani postupně. Veškeré aspekty je nutné posuzovat komplexně.

Křížek a Neufus (2014, str. 11) vnímají moderní hotel jako soubor úseků, oddělení a středisek, kde bezchybný výkon činností všech jednotlivých komponent je esenciální pro maximálně efektivní výstup, kterým je spokojený host ochotný utracet své peníze za služby právě v tom konkrétním hotelu.

Hotely se snaží sledovat trendy a realizovat inovace s cílem přežít v množství konkurence. V tomto ohledu při realizaci podnikatelské činnosti hraje významnou roli Business Intelligence a vize pro integraci účelově vytvořených služeb a hotelového designu do prostředí, ve

kterém se nacházejí. Tyto aspekty jsou zároveň doprovázeny snahou splynout s kulturními, historickými a přírodními podmínkami daného místa. Integrace moderního hotelového managementu má vliv nejen na řízení celého provozu, ale také na vznik nové konkurenceschopnosti hotelu, která hotel odděluje od množství neidentifikovaných ubytovacích nabídek (Pavia, Gržinić a Floričić, 2014, s. 257).

1.1 Atributy moderního hotelového managementu

Jak již bylo zmíněno hotely a obecně ubytovací zařízení se snaží sledovat trendy a být inovátory v daném odvětví. Pro naplnění těchto tvrzení implementují prvky neboli atributy, jejichž cílem je zvýšit účinnost hotelového managementu a být v očích hostů vnímám, jako moderní ubytovací zařízení. Vybraným atributům bude věnována pozornost v následujících podkapitolách.

1.1.1 Yield & Revenue Management (RYM)

Dle Beránka (2013, s. 242) představuje Yield a Revenue Management soubor nástrojů a manažerských technik, jejichž cílem je maximalizovat tržby a zisk podniku. V současnosti se oba přístupy vzájemně prolínají a jsou souhrnně označovány zkratkou RYM.

Yield Management (YM)

Jedná se o v hotelnictví integrovaný a systematický přístup k maximalizaci výnosů prostřednictvím manipulace se sazbami nabízenými hostům s ohledem na předpokládanou poptávku a nabídku (Sanchez a Satir, 2005, s. 136).

Je zaměřen na prodej správné skladové jednotky správnému hostovi ve správný čas za správnou cenu. Proto segmentace trhu, předpověď (poptávka a řízení dodávek) a ceny jsou tři pilíře YM. Jeho úspěšné provedení by mělo přinést benefity pro všechny zainteresované strany. Dodavatele služeb zvýhodňuje, pokud se jedná o zvýšení obratu a tím i vyšší tržby, zatímco koncový host má možnost využít snížené sazby v době mimo špičku pro tutéž službu ve stejné kvalitě (Sanchez a Satir, 2005, s. 136). YM se začal uplatňovat nejprve v leteckém průmyslu (PanAm Airlines) na počátku osmdesátých let a velké hotelové řetězce ho přijaly přibližně o deset let později (Křížek a Neufus, 2014, s. 138).

Souhlasíme, že strukturovaný systém YM výrazně změní tradiční přístup k řízení ubytovacích služeb. Aby mohl být YM efektivní, musí manažeři přijmout proaktivní přístup k řízení a přejít z tradičních ubytovacích technik. V literatuře bylo zdokumentováno několik přístupů

k řízení změn. Tyto přístupy jasně ukazují, že organizační změna vyžaduje přesně definovaný a systematický proces přechodu z jedné podmínky na druhou. Jedním z těchto přístupů je Lewinův model, který je snadno pochopitelný a mnohokrát zmiňovaný řadou autorů. Skládá se ze tří fází: (1) rozmrazování, (2) změna a (3) opětovné zmrazení: (Donaghy, McMahon-Beattie a McDowell, 1997, s. 50)

- (1) Rozmrazování je proces, při němž je zdůrazněna potřeba změny. Tato fáze rozvíjí znalosti zaměstnanců hotelu o významu změny a o tom, jak bude ovlivněna jejich práce. Organizační a individuální benefity YM by měly být zvýrazněny, aby se snížila současná spokojenost zaměstnanců se stávajícími benefity, které mají být motivací ke změně.
- (2) Změna, druhá etapa, je přechod ze starých technik na nové. To zahrnuje jakoukoli restrukturalizaci v rámci organizace a provádění politik, procedurálních a marketingových podpůrných systémů.
- (3) Opětovné zmrazení je proces hodnocení a zajištění toho, aby se nový systém stal odolným vůči dalším změnám.

YM vyžaduje shromáždění, zpracování a uložení značného množství informací. Jauncey et al. (1995 cit. podle Sanchez a Satir, 2005, s.137) tvrdí, že vykonávání dobrého YM v oblasti hotelnictví vyžaduje: (1) prognózu poptávky založené na historické analýze poptávky a na vznikajících obchodních modelech; (2) analýzu dodávek, pokud se jedná o dostupnost pokoje poskytovanou systémem rezervování, s přihlédnutím k renovaci, pravidelnému úklidu a dalším úkolům; (3) segmentaci trhu; (4) analýzu situací, kdy se hosté nedostavili a učiněná storna podle období a tržního segmentu; (5) analýzu scénářů s ohledem na zavádění různých sazeb, přičemž jsou zohledněna různá obchodní omezení podle segmentu trhu; (6) poskytování poradenství řídicímu týmu pro YM, ohledně nejvhodnějších kombinací sazeb podle období a tržního segmentu.

Křížek a Neufus (2014, s. 139) za významné ukazatele považují především Roomnights neboli pokojnoci (realizované pokojnoci, celkový počet přenocování klientů v hotelu), ARR (Average Room Rate neboli dosažená průměrná cena za ubytování), OR (Occupancy Rate neboli procento obsazenosti pokojů), dále RevPar (Revenue Per available Room neboli tržba na disponibilní prodej) a Market Penetration (podíl na trhu).

Management výnosů stále inklinuje k tomu být obklopen tajemstvím a představuje potenciální organizační změny. To může mít dva možné výsledky. Na jedné straně, YM je vnímán

jako složitý, drahý a nevhodný, protože vyžaduje specializovaný hotelový systém pro zpracování dat. Na druhé straně, nedostatek komunikace vytváří nedorozumění, že YM je všelék na všechny problémy související s obsazeností. Je především důležité zajistit, aby organizační podmínky byly vhodné pro úspěšnou implementaci systémů YM (Lee-Ross a Johns, 1997, s. 68).

Revenue Management (RM)

RM je strategie užívaná zejména servisními společnostmi se zásobami podléhajícími zkáze s cílem maximalizovat jejich tržby. Termín RM se používá k popisu různých strategií, které přidělují omezené zásoby (např. hotelové pokoje) mezi různé zákaznické segmenty. Aplikace RM byla široce diskutována v různých kontextech služeb, jako jsou například letecké společnosti (Smith et al., 1992 cit. podle Cetin, Demirçiftçi a Bilgihan, 2016, s. 132), hotely (Cross et al., 2009 cit. podle Cetin, Demirçiftçi a Bilgihan, 2016, s. 132), půjčovny automobilů (Geraghty a Johnson, 1997, s. 107), restaurace (Susskind et al., 2004, s. 68), lázně (Kimes a Singh, 2009, s. 82), kasina (Hendler a Hendler, 2004, s. 73), střediska (Pinchuk, 2006, s. 84), bary (Bujisic et al., 2014, s. 336), kina (Choi et al., 2015, s. 72) a zábavné akce (Volpano, 2003, s. 379 cit. podle Cetin, Demirçiftçi a Bilgihan, 2016, s. 132). RM i nadále přitahuje pozornost jak z průmyslu, tak z akademické půdy, vzhledem k finančním výhodám, které poskytuje organizacím.

Strategický pohled na systém RM se v oblasti pohostinství podstatně vyvíjel v posledních několika desetiletích. Došlo k odklonu od úzkého pohledu na řízení kapacit založeného na YM k více profit maximalizujícím systémům. Tento progres se shoduje s přechodem od dřívějšího tržně založeného krátkodobého cenového přístupu k současnému dlouhodobému strategickému přístupu a projevuje se v řadě změn. Wang et al. (2015 cit. podle Altin, Schwartz a Uysal, 2017, s. 47) shrnují osm významných paradigmat v hotelovém RM, a to: (1) z maximalizace výnosů k optimalizaci profitu; (2) z přístupu zaměřeného na příjmy k přístupu zaměřeného na zákazníka; (3) ceny orientované na poptávku a oceňování podle hodnot; (4) přeměna krátkodobého taktického RM na, v dlouhodobém horizontu strategický, RM; (5) ze zaměření na jednotlivé pokoje k vnímání hotelu jako celku; (6) ze správy distribuce do správy kanálů; (7) přechod ze spoléhání se na historickou a předpokládanou analýzu poptávky k využívání příležitostí, které poskytují konkrétní data; (8) a vůdci poskytované vzdělávání týkající se RM pro podporu kultury v celé organizaci.

Práce v rámci RM umožňuje podnikům rozvíjet větší pochopení dynamiky poptávky. Tato disciplína staví hotel do takové pozice, aby mohl využít příležitostí, které mohou existovat k nasazení diferencovaných sazeb na pokoj, pokud je poptávka vysoká. Kromě toho, systematické pozorování rezervačních trendů a benchmarking umožňují hotelům, utvářet promyšlená rozhodnutí týkající se sazeb, které jsou nabízeny. Dále se věnují produktům a distribučním kanálům, které jsou otevřeny k prodeji. Takové hotely jsou poté schopny generovat přírůstkové tržby pomocí RM. Tato strategie se stala základním nástrojem pro manažery v ubytovacích zařízeních (Cetin, Demirçiftçi a Bilgihan, 2016, s. 132).

Pro využití RM v ubytovacím zařízení je nutné splňovat předpoklady, mezi které dle Křížka a Neufuse (2014, s. 139) náleží: (1) fixní kapacita – sedadla v letadle, pokoje v hotelu, (2) vysoké fixní náklady, (3) nízké variabilní náklady, (4) poptávka může být rozdělena na segmenty – podle účelu cesty apod., (5) nabízený produkt je neskladovatelný – ubytovací služba, (6) produkt je prodáván s časovým předstihem před konzumací, (7) poptávka není vždy stejná – liší se v časovém horizontu, (8) schopnost předvídat budoucnost.

Literatura o hotelovém RM je zaměřena na různé modely (např. systémy RM, optimalizace, prognózování, cenové modely), implementaci strategií RM nebo na poptávkovou stranu (např. vnímání hostů, distribuce, CRM) a doposud opomíjené celkové perspektivy odborníků zapojených do rozhodovacího procesu RM (Beck et al., 2011 cit. podle Cetin, Demirçiftçi a Bilgihan, 2016, s. 133). Řízení příjmů je jak věda (např. algoritmy), tak umění (např. intuice), (Cullen a Helsel, 2006 cit. podle Cetin, Demirçiftçi a Bilgihan, 2016, s. 133). Navzdory vývoji předpovědí, cen a jiných systémů RM je lidský úsudek stále rozhodujícím faktorem řízení příjmů.

Podle Bobb a Veral (2008 cit. podle Yeoman a McMahon-Beatie, 2010, s. 11), centrální složky jakéhokoli RM, ať už je použit v leteckých společnostech nebo v jakémkoli jiném odvětví, jsou identifikovány jako (1) prognózování, (2) kontrola zásob/překnihování a (3) cenová segmentace trhu. Ve srovnání Ivanov (2014, cit. podle Ivanov a Ayas, 2017, s. 138) prezentuje RM v hotelu jako systém, který zahrnuje čtyři konstrukční prvky (údaje a informace, centra hotelových příjmů, software RM a nástroje RM). Centra příjmů jsou ta oddělení v hotelu, která generují tržby. Kromě pokojů, mohou zahrnovat F&B, parkování, spa/fitness/sauny, golfové hřiště, kasino, funkční místnosti a další služby. Čím širší je rozsah příjmových středisek v hotelu, tím větší jsou možnosti pro vytváření výnosů a nezávisí na jednom hlavním zdroji (tj. místnostech).

RM tedy zahrnuje řadu nástrojů používaných zaměstnanci hotelu k řízení poptávky a nabídky. První skupina zahrnuje nástroje RM, které se týkají pouze ceny, a to: cenová diskriminace (Mauri, 2012 cit. podle Ivanov a Ayas, 2017, s. 138), dynamické ceny/first minute/last minute nabídky (Chen a Schwartz, 2013, s. 7), parita kupní síly (Haynes a Egan, 2015, s. 923), garance nejnižší ceny (Demirciftci et al., 2010, s. 295) a diskontování (Croes a Semrad, 2012, s. 769). Cenové nástroje mají přímý dopad na cenu, a tudíž přímý dopad na příjmy hotelu a také na spravedlivé vnímání ceny hosty (Ivanov a Ayas, 2017, s. 139). Vnímání cenové spravedlnosti hraje důležitou roli při spokojenosti hostů a jejich následném chování (Bei a Chiao, 2001 cit. podle Heo a Lee, 2011, str. 243). Vnímají-li spotřebitelé RM jako nespravedlivou politiku, negativní vnímání spotřebitelů vede ke snížení spokojenosti a následně ke zhoršení hospodářského úspěchu společnosti (Lindenmeier a Tscheulin, 2008, s. 34).

Druhá skupina zahrnuje soubor technik, které se netýkají ceny. Mezi tyto nástroje patří: řízení zásob, overbooking, tzv. upselling (Hwang a Wen, 2009, s. 659), garance dostupnosti pokoje a 100% garance spokojenosti. Na rozdíl od cenových nástrojů, je výzkum ne cenových nástrojů vzácný a zaměřuje se především na overbooking (Ivanov a Ayas, 2017, s. 139).

Navzdory všem nástrojům je rovněž třeba uznat, že pro úspěšné nasazení musí být RM začleněn do všech aspektů správy hotelů, marketingových a provozních činností (Mauri, 2012 cit. podle Cetin, Demirçiftçi a Bilgihan, 2016, s. 133). Pomalé přijetí RM v ubytovacích zařízeních je také odrazem výzev a překážek, jimž manažeři čelí. V zájmu přežití ve stále turbulentním a agresivním konkurenčním prostředí musí hotely zvládat změny tím, že identifikují potenciální bariéry a vyvíjejí strategie k jejich překonání (Okumus a Hemmington, 1998 cit. podle Cetin, Demirçiftçi a Bilgihan, 2016, s. 133). Identifikace potenciálních překážek nabízí řešení pro výzvy a rozvoj některých znalostí, dovedností a schopností, které pomohou hotelu lépe přijmout RM strategii.

1.1.2 Kvalita v ubytovacích zařízeních

Světová organizace cestovního ruchu (UNWTO – United Nations World Tourism Organization) definuje kvalitu cestovního ruchu jako uspokojení všech legitimních požadavků a očekávání zákazníka v rámci akceptované ceny, zahrnující určující kvalitativní faktory jako bezpečnost, hygiena, dosažitelnost ubytovacích a stravovacích služeb a harmonie s přírodním a lidským prostředím (Křížek a Neufus, 2014, s. 152).

Kvalita služeb je považována za klíčový prvek ovlivňující spokojenost hosta a loajalitu (Hansen a Bush, 1999 cit. podle Lee a Cheng, 2018, s. 34). Oliver (1981 cit. podle Lee a Cheng, 2018, s. 33) uvádí, že kvalita služeb je rozšířeným hodnocením spotřebitele o obdrženém objektu nebo službě. Spokojenost, na druhé straně, je dočasnou reakcí spotřebitele na konkrétní předmět nebo službu. Kvalita služeb je v podstatě nehmotná a má za následek změny vlastnictví i po doručení služby.

Gronroos (1984 cit. podle Lee a Cheng, 2018, s. 33) konstatuje, že kvalita služeb může být rozdělena do několika částí:

- (1) Interní předpoklady, které nelze snadno vypořádat uživatelem. Patří mezi ně zařízení pro letecké společnosti, železnice, telekomunikace, hotely, obchodní domy a zábavní parky. Výkon nebo zamýšlená funkce těchto zařízení je závislá na stupni údržby. Nedostatek řádné údržby nebo připravenosti má za následek nízkou kvalitu služeb pro uživatele.
- (2) Hardwarové vlastnosti, což jsou vlastnosti snadno pozorovatelné uživatelem. To zahrnuje kvalitu výrobků prodávaných a zakoupených v obchodních domech nebo obchodech, chuť a povahu jídel připravených v restauraci, vnitřní výzdobu hotelu, sedadla, prostor pro nohy a osvětlení vlaků nebo letadel.
- (3) Softwarové vlastnosti, mezi které patří nesprávné reklamy, chyby v platbách a stvrzenkách, chyby v bankovních účtech, výpočetní chyby, dodávka nesprávných komodit, letadlové a vlakové nehody, selhání telefonních hovorů, nedostatek zboží, stejně jako vady.
- (4) Časová rychlost, která se vztahuje konkrétně na dobu služby a rychlost jejího dodání. Příklady zahrnují čas strávený čekáním ve frontě, čekací dobu před poskytnutím servisu zaměstnanci, čekací dobu před přijetím odpovědi na stížnost nebo doba opravy služby.
- (5) Psychologické vlastnosti, které zahrnují zdvořilou odezvu a osobitý příjem.

Briggs et al. (2007, s. 1008) tvrdí, že chápání kvality služeb se často zaměřuje na perspektivy řízené výrobcem, oproti perspektivám řízenými hosty. Pochopení, jak je kvalita služeb vnímána hosty je zásadní pro servis poskytující organizace, jako jsou hotely, které usilují o přilákání a udržení hostů na konkurenčním trhu (Šerić et al., 2016, s. 21). Pro správu hotelů, existuje několik výzev, které je třeba vzít v úvahu, a to, že je těžké měřit hodnocení hostů o tom, které aspekty služeb hosté považují za nejdůležitější (Grobela a Marciszewska, 2013 cit. podle Hemmington et al., 2018, s. 3).

Koncept kvality služeb byl v literatuře široce diskutován jako obtížný koncept pro definování a měření. Měření kvality lze chápat ze dvou různých perspektiv: první je založena na měřitelných vlastnostech. Druhá je subjektivní perspektiva, s ohledem na spokojenost zákazníka. První perspektiva, založená na objektivních kritériích, podnítila vznik oficiálních klasifikačních systémů, které prostřednictvím počtu hvězdiček přidělených každému hotelu poskytují informace o zařízeních, službách a dalších měřitelných vlastnostech (Núñez-Serrano et al., 2014 cit. podle Arbelo-Pérez, Arbelo a Pérez-Gómez, 2017, s. 202). Druhá perspektiva souvisí s koncepcí spokojenosti hostů, která je odvozena od rozdílu mezi očekáváním služby a vnímáním těchto služeb. Toto vnímání závisí, mimo jiné, od okamžiku, kdy jsou poskytovány hotelové služby, což způsobuje další obtíže pro získání odpovídajícího měřítka kvality v oblasti hotelnictví (Akbaba, 2006; Barrington a Olsen, 1987; Mei, Dean, a White, 1999 cit. podle Arbelo-Pérez, Arbelo a Pérez-Gómez, 2017, s. 202).

Veškeré činnosti, které ovlivňují kvalitu a standard služby včetně celého procesu, jsou koordinovány systémy řízení kvality. Prioritním způsobem řízení kvality se stává zavádění systémů managementu kvality = QMS neboli Quality Management System. Mezi nejobvyklejší koncepce managementu kvality v ubytovacích zařízeních řadíme dále koncepci norem ISO a koncepci totálního managementu kvality – TQM (Křížek a Neufus, 2014, s. 154).

Roku 1987 byla v USA vypracována první norma ISO, která byla ovlivněna již přibližně jedno desetiletí fungujícím systémem TQM v USA. ISO normy se ve svých počátcích uplatňovaly především v technických a výrobních oborech. K významnějšímu rozšíření došlo až v roce 2000, kdy normy řady 9000 pronikly i do nevýrobních oborů a do oblasti služeb, tedy i služeb cestovního ruchu. Zmíněná revize norem ISO 9000 vychází z osmi zásad managementu kvality: (1) zaměření na zákazníka, (2) vedení, (3) zapojení zaměstnanců, (4) procesní přístup, (5) systémově orientovaný přístup, (6) neustálé zlepšování, (7) přístup k rozhodování založený se na faktorech, (8) vzájemně výhodné dodavatelské vztahy (Křížek a Neufus, 2014, s. 155).

Koncepci systému TQM v Evropě zastřešuje od roku 1988 nezisková Evropská nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management – EFQM). Model EFQM se skládá z osmi koncepcí, které jsou implementovány ve všech ekonomických odvětvích bez ohledu na velikost organizace: (1) orientace na výsledky, (2) zaměření na zákazníka, (3) vedení a stabilita cílů, (4) řízení na základě procesů a faktů, (5) zapojení zaměstnanců a jejich rozvoj, (6) trvalé vzdělávání, inovace a zlepšování, (7) rozvoj partnerských vztahů a (8) sociální odpovědnost (Křížek a Neufus, 2014, s. 157-158).

Podle UNWTO (2015 cit. podle Arbelo-Pérez, Arbelo a Pérez-Gómez, 2017, s. 202), a to i přes absenci standardní celosvětové klasifikace, počet hvězd je dobrým ukazatelem kvality služeb pro hosty. Minimální požadavky na různé kategorie jasně znamenají kladný vztah mezi vlastnostmi hotelu a počtem hvězd. Proto kategorie hotelu udává úroveň závazku, kterou hotel učinil, pokud se jedná o kvalitu svých služeb, což odráží vynikající aproximaci celkové kvality hotelu. Pravděpodobně každý host bude souhlasit, že hotel ***** je lepší než hotel *****, protože výše hodnocené hotely nabízejí více vybavení, více prostoru a více péče a pozornost k detailu (Silva, 2015, s. 308). Canina et al. (2005, s. 565) uvádějí, že diferenciaci výše hodnocených hotelů s sebou nese vyšší náklady. Proto, pokud kvalita zahrnuje dodatečné náklady, očekává se, že čím vyšší kategorie, tím vyšší jsou náklady spočívající v nabízení více a lepších služeb. Je třeba poznamenat, že kvalita neznamena jen vyšší náklady, ale také vyšší příjmy vzhledem k tržní síle cen, která je odvozena ze specializace nebo z jiného výstupního složení. Tyto vyšší příjmy mohou kompenzovat vyšší náklady (Maudos, Pastor, Perez a Quesada, 2002 cit. podle Arbelo-Pérez, Arbelo a Pérez-Gómez, 2017, s. 201).

Nicméně, očekávání hostů se mění po celou dobu a jsou stále náročnější v průběhu času. Hosté očekávají více dnes a budou také očekávat více v budoucnosti, než v minulosti (Uysal a Williams, 2013 cit. podle Hemmington et al., 2018, s. 4). Všeobecně se uznává, že služby musí být neustále vylepšovány, aby naplňovaly měnící se očekávání současných i budoucích hostů (Manhas a Tukamushaba, 2015, s. 77).

1.1.3 Spokojenost hosta se službami v ubytovacích zařízeních

Oblast hotelnictví je dnes uznávána jako globální průmysl s výrobcí a spotřebiteli po celém světě. Využití zařízení, jako jsou: pokoje, restaurace, bar, noční klub nebo wellness již není považováno za luxus. Pro mnoho lidí se tyto služby staly nedílnou součástí životního stylu. Kromě toho v posledních dvou desetiletích poptávka po službách v pohostinnosti a v poskytování služeb globálně vzrostla mimo rámec tradičních služeb určených pro účastníky cestovního ruchu, což vedlo k zintenzivnění konkurence na trhu. Jednou z největších výzev, které dnes hotelové organizace čelí, je tedy stále rostoucí objem a tempo konkurence (Kandampully a Suhartanto, 2000, s. 346).

Konkurenční výhodou je i spokojenost zákazníka, což je obchodní filozofie, která upozorňuje na důležitost vytváření hodnoty pro zákazníky, předvídání a řízení jejich očekávání a prokázání schopnosti a odpovědnosti uspokojit jejich potřeby (Dominici a Guzzo,

2010, s. 3). Dosažení a udržení spokojenosti zákazníků je jedním z největších současných výzev, kterým čelí management v odvětví služeb (Yen-LUN Su, 2004 cit. podle Radojevic, Stanisic a Stanic, 2015, s. 13). V pohostinství je spokojenost hosta určujícím faktorem a tajemstvím úspěchu, protože hotely nejsou schopny efektivně konkurovat, aniž by splnily přání svých hostů. Manažeři hotelů by proto měli mít jasnou představu o tom, které faktory poskytují hostům vyšší hodnotou (Narver, 2000 cit. podle Radojevic, Stanisic a Stanic, 2015, s. 3). Metriky spokojenosti hostů mohou být cenné pro zlepšení této představy, protože poskytují manažerům hotelů informace, které jsou nezbytné pro identifikaci a pochopení reálných požadavků a potřeb zákazníků (Forozia, Zadeh, a Gílání, 2013 cit. podle Radojevic, Stanisic a Stanic, 2015, s. 3).

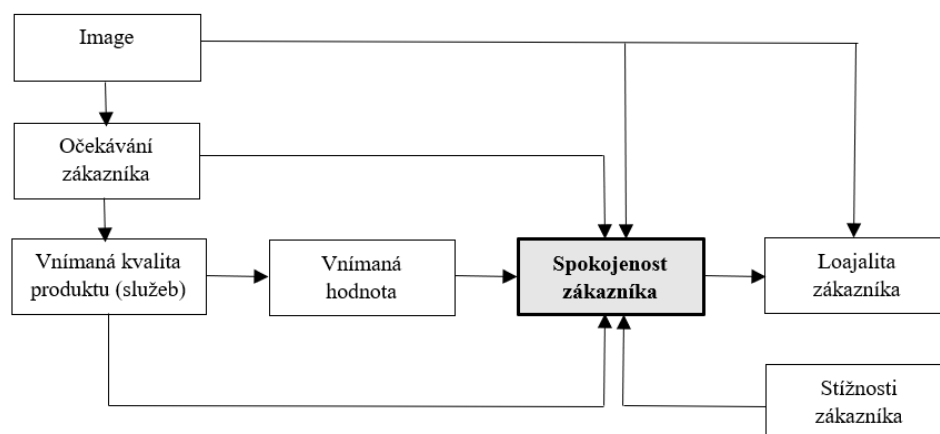
Manažeři musí čelit výzvě vytvoření a udržení pozitivních vztahů s hosty. Tento úkol je stále obtížnější, protože hosté mají větší přístup k informacím a široké škále možností. Snižování cen a intenzivní propagační kampaně činí tento úkol ještě složitějším. Proto mnozí z nich zvyšují zájem o spokojenost hostů a sledují tento proměnný ukazatel průběžně. Jiní navrhli, že uspokojování hosta nestačí a hotely by se měly zaměřit na loajalitu hostů (Schiffman a Kanuk, 2004 cit. podle Torres a Kline, 2006, s. 290).

Je nezbytné, aby každá organizace hledala příležitosti k získání konkurenční výhody přijetím různých strategií. Vědci a odborníci se však shodují, že rozvoj loajality, která je podmíněná spokojeností hostů je osvědčená strategie, neboť cena může mít negativní dopad na střednědobou a dlouhodobou ziskovost podniku (Ernst & Young, 1996 cit. podle Lee, Parker a Kndampully, 2003, s. 424), což má vliv i na image hotelu. Je tedy nezbytné, aby hotely vyvíjely proaktivní strategie k získání loajality hostů, na rozdíl od spoléhání se na cenové strategie, které by měly přilákat nové hosty. Cena i nadále hraje roli při udržování loajality, avšak ceny samy o sobě nevytváří dlouhodobou loajalitu hostů (Schultz & Bailey, 2000; Scott, 2001 cit. podle Lee, Parker a Kndampully, 2003, s. 424). Studie tedy ukazují, že uspokojování hostů samo o sobě nestačí, protože neexistuje žádná záruka, že se spokojení hosté vrátí. Manažeři hotelu proto hledají způsoby, jak porozumět nevlivnějším faktorům loajality. Tyto poznatky mohou manažerům hotelu pomáhat při realizaci strategií, které zajistí, že hotel získá loajalitu od současných i potenciálních hostů (Kandampully a Suhartanto, 2000).

Podstata spokojenosti zákazníků je vysvětlena mnohými modely, které se nevyklučují, pouze se doplňují. Tyto modely poukazují na to, že spokojenost zákazníka není jen výsledkem, ale

určitým procesem. Za nejznámější modely a ukazatele spokojenosti hosta pokládáme model ACSI a ECSI, model GAP, model KANO a model možných reakcí (Scholz, 2014, s. 533).

Měření úrovně spokojenosti zákazníka se často provádí pomocí indexu spokojenosti zákazníka (American/European Customer Satisfaction Index, ESCI). Tento americký a evropský přístup k měření spokojenosti zákazníka spočívá v definici celkem sedmi hypotetických proměnných, z nichž každá je determinována určitým počtem proměnných (Obrázek 1) (Scholz, 2014, s. 533).



Obrázek 1 - Evropský model spokojenosti zákazníka (ECSI) (vlastní zpracování dle Scholz, 2014).

V současné době jednou z nejrozšířenějších metod používaných hosty je poskytování zpětné vazby o své spokojenosti se službami hotelu na jednom z významných on-line hotelových rezervačních webů podle toho, jak dobře byly poskytnuty relevantní aspekty služby. Tato hodnocení jsou doprovázena číslicí, zvanou rating score, kterou lze považovat za komplexní metriku spokojenosti hostů. Kromě toho, že byla poskytnuta hotelovému managementu cenná zpětná vazba, hodnocené skóre také působí jako doporučení pro budoucí hosty, což ovlivňuje celkovou reputaci hotelu. Dále také informace o vlastnostech hotelu, od obecných hledisek, jako je stanovení cen a umístění hotelu, ke konkrétnějším informacím, jako jsou informace o činnostech a zařízení, a dokonce i detaily týkající se vyjadřování a chování zaměstnanců, se staly komplexnější a mnohem přístupnější pro veřejnost (Radojevic, Stanisić a Stanic, 2015, s. 13).

Jiné výzkumy ukázaly, že přilákání nového hosta stojí pětkrát více, než aby si hotel udržel stávajícího (Holmund & Kock, 1996 cit podle Kandampully a Suhartanto, 2003, s. 4). Další výzkum Reichheld a Sasser (1990 cit podle Kandampully a Suhartanto, 2003, s. 4) ukázal,

že 5% zvýšení loajality hostů může přinést zvýšení zisku o 25-85 %. Autoři výzkumu dále tvrdí, že ziskovost jednotlivých hostů trvale roste s dobou trvání obchodního vztahu a výsledky také prokazují, že až 60 % zvýšených prodejů novým hostům by mohlo být přičítáno zákaznickým doporučením.

Mnoho klíčových faktorů vede ke spokojenosti hostů. Gu a Ryan (2008 cit. podle Xu a Li, 2016, s. 58) uvádějí sedm prvků, které pozitivně ovlivňují celkovou spokojenost: (1) komfort postelí, (2) čistota koupelen, (3) velikost místnosti a stav zařízení, (4) umístění a přístupnost, (5) kvalita potravin a nápojů, (6) kvalita doplňkových služeb a (7) výkonnost zaměstnanců. Podobně i Ren et al. (2016 cit. podle Xu a Li, 2016, s. 58) shrnují zdroje spokojenosti hostů do čtyř rozměrů: hmatatelné a smyslové zkušenosti, výkon zaměstnanců, estetické vnímání a umístění. Kromě základních atributů a služeb nabízených hotely, některé náhodné akce mohou také vést k spokojenosti hostů, včetně firemní sociální odpovědnosti (Lee a Heo, 2009 cit. podle Xu a Li, 2016, s. 58) a udržitelnosti (Xu a Gursoy, 2015a cit. podle Xu a Li, 2016, s. 58), která ukazuje, že operační strategie hotelu je "doing well by doing good" (Garay a Font, 2012 cit. podle Xu a Li, 2016, s. 58).

Méně studií diskutuje o nespokojenosti hostů vůči hotelu ve srovnání se spokojeností. Diskuse o faktorech, které vedou k nespokojenosti hostů je důležitá, protože jsou jiné než ty, které vedly ke spokojenosti hosta (Gu and Ryan, 2008 Xu a Li, 2016, s. 58). Nespokojenost s turistickými službami může být ovlivněna emocemi hněvu a lítosti (Sánchez-García a Currás-Pérez, 2011, s. 1397), a může vést k důsledkům, jako je reklamace a negativní word of mouth (Cheng et al., 2005, s. 475). Zachování hostů a povzbuzení k jejich návratu je pro hotel zásadní (Hart et al., 1990 cit. podle Xu a Li, 2016, s. 58). Dále určení zdroje nespokojenosti hostů je prvním krokem k zmírnění, který je následován implementací strategie pro obnovení služeb, které podpoří loajalitu hostů (Craighead et al., 2004 cit. podle Xu a Li, 2016, s. 58).

1.1.4 Green management v ubytovacích zařízeních

Beránek (2013, s. 246) definuje Green management jako filozofii, technologii a metodiku řízení hotelu, která se zaměřuje na optimalizaci vlivu hotelového provozu na životní prostředí. Cílem Green managementu je šetrné nakládání s materiálem, energiemi a dalšími zdroji a dále úsporný provoz a redukce faktorů zatěžujících životní prostředí.

Rostoucí celosvětové obavy z klimatických změn a rozšířené povědomí o udržitelnosti životního prostředí a čistší produkci motivují organizace po celém světě, aby implementovaly postupy vedoucí k dosažení udržitelnosti cestovního ruchu (Mustapha, Manan a Alwi, 2017, s. 158).

V důsledku zvyšujícího se povědomí o odpovědnosti za životní prostředí, se mnoho průmyslových odvětví snaží vytvářet účinné environmentální iniciativy (Huang, Lin, Lai, & Lin, 2014, s. 139). Ty také získaly větší pozornost v sektoru hotelnictví (Han, Hsu, & Sheu, 2010 cit. podle Nimri, Patiar a Kensbock, 2017, s. 43). To je totiž považováno za jedno z nejvíce energeticky-náročných odvětví cestovního ruchu (Bohdanowicz, 2005 cit. podle Wan, Chan a Huang, 2017, s. 88), protože značné množství energie slouží k zajištění komfortu a služeb pro hosty (např. pití, jídlo, osvětlení, bazény, klimatizace, ložní prádlo) ve formách vytápění, chlazení, ventilace, osvětlení a elektřiny, praní a čištění (Han a Kim, 2010 cit. podle Wan, Chan a Huang, 2017, s. 88). Hotely se snaží být více sociálně odpovědné, přijímají environmentální iniciativy v oblastech, jako jsou praktiky týkající se čistého ovzduší, recyklace (redukce odpadu) a energetické účinnosti (Park a Kim, 2014, s. 95). Hoteliéři také oceňují četné výhody environmentálních praktik, včetně nižších provozních nákladů, lepší image společnosti a přispívání k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu (Nicholls a Kang, 2012 cit. podle Wan, Chan a Huang, 2017, s. 88).

Snaha hotelů o snížení úrovně negativních dopadů na životní prostředí vede ke vzniku tzv. "eco-friendly hotelů". Ty jsou definovány jako ubytovací zařízení, která se zavázala k řadě environmentálních iniciativ, jako je snižování energetické spotřeby vody nebo odpadních výstupů (Rahman & Reynolds, 2016, s. 107).

Jak už bylo zmíněno mezi hlavní oblasti zájmu v hotelech patří zachování a řízení energie, voda a odpad (Hsiao a Chung, 2016 cit. podle Wan, Chan a Huang, 2017, s. 89). Některé běžně používané metody redukce energie zahrnují použití fluorescenční žárovky, seskupování hotelových hostů na několika podlažích, vypnutí elektrických zařízení/osvětlení, pokud se nepoužívá, údržba a čištění ventilačních zařízení a instalace energeticky úsporných systémů (Tsai et al., 2014, s. 6). Některé možnosti úspory vod zahrnují použití low-flow sprchové hlavice a kohoutků, užití odpadních vod pro jiné účely (IHEI, 2002 cit. podle Wan, Chan a Huang, 2017, s. 89), například pro zahradnictví, splachovací toalety a mytí podlah (Bohdanowicz, 2006, s. 673). Hotely mohou také recyklovat až 80 % jejich odpadu (Kalifornská integrovaná Rada pro nakládání s odpady, 2007, cit. podle Wan, Chan a Huang, 2017, s. 89). Mezi nejčastěji používané techniky nakládání s odpady hotely řadí stroje na

zpracování organického a potravinářského odpadu, spolupráci s recyklačními firmami, snižování odpadu a recyklace odpadu tím, že mají odpadkové koše pro sběr papírů, kovů, textilu a některých plastů (Bohdanowicz, 2006, s. 674).

Iniciativy v oblasti Green managementu hotelu jsou nejen technické činnosti, ale také vyžadují strategické řízení. Mnoho hotelů se však zaměřuje pouze na technickou aktivitu. Více než ¼ (25,7 %) hotelů v Turecku poskytuje environmentálně vzdělávací brožury pro zákazníky a naopak 76,9 % hotelů nemá zaměstnance zodpovídající za Green management (Erdogan a Baris, 2007, s. 607), zatímco jen 4 % hotelů v Polsku implementovalo environmentální politiku (Mensah, 2006, s. 414). Wan (2007, s. 289) shrnuje osvědčené postupy následovně:

- (1) mít jasnou environmentální politiku;
- (2) jmenovat zaměstnance nebo tým, který zodpovídá za Green management;
- (3) vytvoření implementačního plánu ke snížení nadměrné spotřeby zboží, energie a vody a emisí;
- (4) zpracovat plán na zvýšení povědomí o životním prostředí mezi zaměstnanci a zákazníky;
- (5) hledání podpory obchodních partnerů prostřednictvím poskytování materiálů šetrných k životnímu prostředí;
- (6) účast na činnostech v místních komunitách, jako je darování zastaralých produktů
- (7) členství v některých ekologických organizacích a provádění výzkumu;
- (8) hledání publikovaných informací o otázkách životního prostředí;
- (9) zpracovat plán auditu environmentálních výkonů.

Finanční úspory jsou jedním z nevlivnějších faktorů, které ovlivňují přijetí environmentálních iniciativ (Chan, 2011 cit. podle Wan, Chan a Huang, 2017, s. 90). Ontario Restaurant Hotel & Motel Association uvádí, že energeticky úsporná zařízení mohou snižovat spotřebu nejméně o 20 % a také snížit náklady na energii (ORHMA, 2008 cit. podle Wan, Chan a Huang, 2017, s. 90). Dalším hlavním faktorem je rostoucí poptávka hostů zejména v západním kontextu (Bohdanowicz, 2005 cit. podle Wan, Chan a Huang, 2017, s. 90). Průzkum společnosti Deloitte v 2008 zapojil 1 000 business cestujících v USA a odhalil, že až 95 % respondentů si myslí, že oblast hotelnictví by měla užívat Green management (Myers, 2012 cit. podle Wan, Chan a Huang, 2017, s. 90). Business a rekreační cestující v USA obecně podporovali pokoje s energeticky úspornými žárovkami, doplňovacími šampony, praním ručníků a ložního prádla na žádost hostů spíše, než je měnit každý den nebo použití vstupní karty do pokoje zároveň pro ovládání osvětlení (Millar a Baloglu, 2011, s. 303). Ostatní

faktory týkající se přijetí environmentálních praktik zahrnují soulad s vládními nařízeními a politickým nátlakem (Tsai et al., 2014, s. 1091), vylepšení image hotelu (Rahman et al., 2012, s. 721) a zlepšení vztahů zainteresovaných stran (Chan et al., 2011, s. 422). Důsledkem zanedbání vládních nařízení, kdy hotel porušuje normy a předpisy, které se týkají ochrany životního prostředí, je povinnost platit pokuty, resp. odvody za znečišťování životního prostředí (Patuš a Gúčík, 2005, s. 95).

V důsledku výše zmíněných podnětů přední hotelové řetězce spolu s nezávislými podnikateli všech velikostí přijímají environmentální praktiky po celém světě. Ty v kontextu ubytovacích zařízení odkazují na společné a záměrné úsilí pro zmírnění, zlepšení a eliminaci negativních dopadů na životní prostředí (Jackson, 2010, s. 218). Program hotelového řetězce Hilton "My Care!" slouží jako příklad úspěšného řízení životního prostředí zahrnující účinné environmentální praktiky. Podle případové studie Bohdanowicz et al. (2011 cit. podle Rahman, Park a Chi, 2015, s. 1056), 70 nemovitostí hotelového řetězce Hilton v kontinentální Evropě bylo schopno mezi lety 2009 a 2015 snížit spotřebu energie na metr čtvereční o 17 %, spotřebu vody o 16,7 %, emise CO₂ na hosta o 23 % a vzděláno a zapojeno do environmentálních praktik bylo více než 16 000 zaměstnanců v průběhu tří let. V jiném příkladu, Marriott International tvrdil, že prostřednictvím svého programu "Spirit to Preserve", byla společnost schopna snížit spotřebu energie o 11 %, emise skleníkových plynů o 10,7 % a spotřebu vody o 8,2 % za dostupnou místnost v průběhu dvou let (Marriott International, © 1996-2018). Vedle iniciativ v oblasti úspory energie a vody, omezování odpadů, recyklování a opětovného použití, budování infrastruktury, osvěty ve společenství a vzdělávání o životním prostředí se dostávají do popředí věrohodné certifikační programy, jako je Green Seal, Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), Green Key, Green Leaf, The Green Tourism Business Scheme (GTBS), atd., které jsou stále více propagovány hoteliéry po celém světě. Tyto certifikační programy vyžadují od hotelů instalaci přísných environmentálních postupů a iniciativ a pomáhají vytvořit důvěryhodnost v očích spotřebitelů, protože jsou dobře známy a znamenají vysoký standard v oblasti Green managementu (Geerts, 2014 cit. podle Rahman, Park a Chi, 2015, s. 1056).

Podstatným důvodem všech těchto iniciativ jsou také hosté. Část z nich obecně uznává praktiky eco-friendly hotelů tím, že ukazuje ochotu platit více, obětovat část jejich pohodlí a luxus v průběhu implementace environmentální opatření. Ačkoli jejich poptávka po eco-friendly ubytování je stále relativně nízká, někteří hosté vyhledávají hotely, které prokazují užívání právě environmentálních praktik (Rahman & Reynolds, 2016, s. 107). Proto je důležité

mít lepší porozumění vůči chování hostů ohledně užívání eco-friendly ubytování, proto aby mohl být úspěšně implementován a realizován marketing a provozní strategie, které ovlivňují spotřební chování účastníků cestovního ruchu (Han et al., 2010 cit. podle Nimri, Patiar a Kensbock, 2017, s. 43).

Se vzestupem environmentální konzumace, jsou spotřebitelé také stále více kritičtí vůči hotelovým praktikám, zejména v případech, kdy je obtížné ověřit, že environmentální motivy mají přednost před těmi nákladovými (Rahman, Park a Chi, 2015, s. 1055).

Na druhou stranu, mnoho hotelových manažerů a majitelů má obavy z krátkodobé ziskovosti. Levy (1997, s. 138) tvrdí, že vysoké náklady na inovace představují pro management obtíže přijmout environmentální opatření. Nízká poptávka od hostů je další překážkou pro hotely přijmout environmentální praktiky, zejména v asijském kontextu (Rahman et al., 2012, s. 720). Například, turisté nezvažovali pobyt v eco-friendly hotelu, a to ani navzdory jejich pozitivnímu přístupu k životnímu prostředí (Kasim, 2004 cit. podle Wan, Chan a Huang, 2017, s. 90), zatímco jiní měli dojem, že pobyt v eco-friendly hotelech je dražší, než pobyt v běžném ubytovacím zařízení (Millar a Baloglu, 2011, s. 302). Nedostatek vládních předpisů o Green managementu v rámci hotelů je další překážkou (Mensah, 2006, s. 429). Kromě toho, vnímání a povědomí manažerů o ochraně životního prostředí může ovlivnit implementaci environmentálních iniciativ, protože jsou to právě manažeři, kteří interpretují otázky životního prostředí jako příležitosti nebo hrozbu a provádí volby pro řešení těchto problémů (López-Gamero, et al., 2011 Wan, Chan a Huang, 2017, s. 90). Manažeři hotelů se také obávají, že nemusí splnit očekávání svého hosta a mohou obětovat jejich úroveň komfortu zavedením speciálních pravidel a chování (Dief a Font, 2010 cit. podle Wan, Chan a Huang, 2017, s. 90).

2 ANALYTICKÉ METODY PRÁCE

Základ efektivního hotelového managementu je tvořen vhodně zvolenými manažerskými přístupy (např. RYM), zaměstnanci, kteří jsou klíčem ke spokojenosti hostů a současným trendem je také implementace Green managementu. Do jaké míry jsou jednotlivé atributy využívány ve zvoleném hotelovém provozu, je analyzováno prostřednictvím SWOT analýzy, McKinseyho modelu „7S“ a CLD diagramu.

2.1 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy jsme schopni identifikovat to, do jaké míry je současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí (Jakubíková, 2008, s. 103).

Kozel (2006, s. 39) popisuje SWOT analýzu jako jednoduchý nástroj pro stanovení firemní strategické situace, která reflektuje vnitřní i vnější podmínky podniku. Výstupem jsou informace jak o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats).

Každá společnost je konfrontována s řadou vnitřních a vnějších sil, které na jedné straně mohou zahrnovat potenciální stimulanty, nebo na druhé straně mohou být potenciálním omezením, pokud se jedná o výkony společnosti nebo cíle, které si společnost přeje dosáhnout. Jako první krok v rozvoji strategického plánovacího systému by tedy manažeři měli začít s identifikací a vyhodnocováním těchto strategických faktorů, které pomáhají nebo brání společnosti v dosažení plného potenciálu (Houben, Lenie a Vanhoof, 1999, s. 125).

SWOT analýza je flexibilní nástroj. Největší výhodou je, že pomáhá manažerům podniků zjišťovat různé informace o oblasti řízení, získat náhled do problémů v rámci společnosti a v důsledku toho zahájit vhodné akce. Efektivní výkony ve firmě jsou výsledkem správné interakce řízení podniku s jeho prostředím. Jak již bylo zmíněno, toto prostředí může být buď vnitřní nebo vnější povahy. K úspěšnému fungování v tomto ohledu musí společnost soustředit své budoucí cíle na své silné stránky a zároveň odvrátit tendence týkající se slabých stránek společnosti. Reakce na vnitřní silné a slabé stránky je proto nezbytnou součástí procesu strategického řízení. Úspěch však lze v tomto ohledu dosáhnout pouze v rozsahu, který je omezen s příležitostmi a hrozbami vyplývajícími z vnějšího prostředí (Houben, Lenie a Vanhoof, 1999, s. 125).

Vnější prostředí je tvořeno proměnnými existujícími mimo společnost, které v krátkodobém horizontu nejsou pod kontrolou společnosti. Tyto proměnné tvoří kontext, ve kterém společnost existuje a funguje. Vnější prostředí lze dále rozdělit na přímé prostředí a nepřímé prostředí. Přímé prostředí zahrnuje ty prvky nebo skupiny, které jsou přímo ovlivňovány činnostmi společnosti. Příkladem jsou akcionáři, vláda, dodavatelé, místní orgány, konkurenti, klienti, věřitelé a organizace zaměstnanců. Nepřímé prostředí zahrnuje obecnější síly, které mají především vliv na dlouhodobá rozhodnutí společnosti. Jedná se o ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, politické a právní vlivy. Vnitřní prostředí společnosti se skládá z proměnných v rámci samotné společnosti, z nichž obchodní řízení společnosti nemá v krátkodobém horizontu vliv. Tyto proměnné tvoří podnikový kontext, ve kterém probíhá pracovní činnost. Zahrnují také strukturu společnosti, firemní kulturu a zdroje společnosti. Houben, Lenie a Vanhoof, 1999, s. 126).

Podle Lobriser a Abplanalp (1998 cit. podle Rauch, 2007, s. 416) SWOT analýza může být provedena s pomocí matice. Zpočátku existuje prázdná matice se čtyřmi sektory (silné, slabé stránky, příležitosti, hrozby). Užitečné otázky pro vyplnění každé sekce jsou uvedeny v Tabulce 1.

Tabulka 1 - Matice pro zpracování SWOT analýzy (vlastní zpracování).

Vnitřní silné stránky	Vnitřní slabé stránky
Jaké jsou výhody ubytovacího zařízení?	Co lze vykonávat efektivněji?
Jaké činnosti jsou v rámci UZ vykonávány efektivně?	Co je vykonáváno nedostatečně?
Co ostatní pokládají za výhody UZ?	Jaké situace by se měly přestat vyskytovat?
Vnější příležitosti	Vnější hrozby
Jaké trendy ovlivňují UZ a jeho prostředí?	Jaké činnosti efektivně vykonává konkurence?
Jaké příležitosti vznikají z trendů?	Dochází ke změnám v oblasti kvalifikace pracovní síly, kvality produktů nebo služeb?
	Ovlivňuje rozvoj technologie současnou pozici UZ?
	Je zde vliv ekonomické situace státu na působení UZ?

Fakta pro SWOT analýzu lze získat pomocí nejrůznějších technik, například převzetím z dříve uskutečněných dílčích analýz, porovnáváním s konkurenty (benchmarking), metodou interview, případně řízené diskuze expertů (brainstormingem). Rámcovou inspirací mohou být již zpracované SWOT analýzy, případně závěry výzkumů z této oblasti (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 120). Užití SWOT analýzy je pro tvůrce strategických plánů přínosem v mnoha směrech, ale zejména poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné

a budoucí pozice hotelu. SWOT analýza by měla být vykonávána periodicky, aby manažery informovala, které interní nebo externí oblasti nabyly, nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem (Křížek a Neufus, 2014, s. 98).

2.2 McKinsey model „7S“

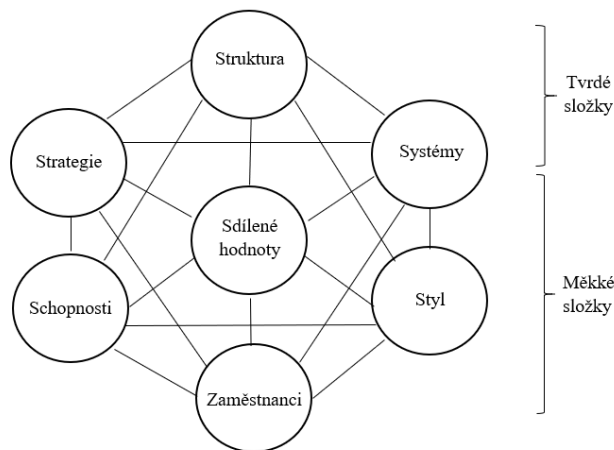
McKinsey model 7S byl vyvinut v roce 1980 konzultanty poradenské společnosti McKinsey. Od zavedení byl model široce používán akademiky a praxe a zůstává jedním z nejpoužívanějších strategických plánovacích nástrojů (Ravanfar, 2015, s. 2). Během posledních tří desetiletí byla práce odborníků a akademických výzkumných pracovníků ovládána obavami, které souvisejí se strategickým dopadem racionalizace, restrukturalizace, reengineeringu, outsourcingu a posílením provozní výkonnosti jak servisních, tak výrobních podniků (Neilson & Pasternack, 2005 cit. podle Mitchell, 2015, s. 70). Několik akademických autorů ve strategickém managementu přijalo McKinsey model 7S, jako užitečný způsob vizualizace klíčových komponentů, které by manažeri měli zvážit při rozšiřování strategie v rámci svých organizací (Mitchell, 2015, s. 70).

Snahou tohoto modelu je převést důraz na lidské zdroje (měkké složky), spíše než na tradiční masové výroby hmotného kapitálu, infrastruktury a vybavení, jako klíč k vyššímu výkonu organizace. Cílem modelu je ukázat, jak 7 prvků společnosti: struktura, strategie, dovednosti, zaměstnanci, styl, systémy a sdílené hodnoty, mohou být sladěny k dosažení efektivity v podniku. Klíčovým bodem modelu je, že všech sedm oblastí je vzájemně propojeno a změna v jedné oblasti vyžaduje změnu ve zbytku podniku pro to, aby efektivně fungovala (Ravanfar, 2015, s. 2).

V McKinsey modelu je sedm oblastí organizace, které jsou rozděleny do "měkkých" a "tvrdých" složek. Strategie, struktura a systémy jsou tvrdé prvky, které jsou mnohem snazší identifikovat a spravovat ve srovnání s měkkými prvky. Na druhou stranu, měkké složky, i když je těžší je řídit, jsou základem organizace a je pravděpodobnější, že vytvoří trvale konkurenční výhodu (Ravanfar, 2015, s. 3).

Vztahy mezi všemi proměnnými v modelu McKinsey 7S jsou znázorněny v Obrázku 2 a naznačují několik důležitých myšlenek. První je myšlenka množství aktérů, které ovlivňují schopnost organizace dosáhnout změny. Za druhé, model je určen k vyjádření pojmu propojenosti proměnných. Za třetí, samotná strategie není dostačující. Za čtvrté, tvar modelu je významný v tom, že neexistuje žádný počáteční bod nebo implicitní hierarchie a není zřejmé,

který ze sedmi faktorů bude hnací silou při změně konkrétního bodu v čase (Waterman, Peters, & Phillips, 1980 cit. podle Mitchell, 2015, s. 71).



Obrázek 2 - McKinsey model 7S (vlastní zpracování dle Mitchell, 2015).

Strategie je plán vyvinutý firmou k dosažení trvalé konkurenční výhody. Obecně platí, že zdravá strategie je ta, která je zřetelně formulována, je dlouhodobá, pomáhá dosáhnout konkurenční výhody a posiluje ji silná vize, poslání a hodnoty. Je však těžké říci, zda je taková strategie je dobře sladěna s jinými prvky, pokud je analyzována samostatně. Klíčem v modelu 7S není pouze identifikovat firemní strategii, strukturu, systémy atd., ale jejich sladění s jinými prvky. Například krátkodobá strategie je obvykle špatnou volbou, ale pokud je v souladu se zbylými šesti prvky modelu, pak může poskytnout silné výsledky.

Struktura představuje způsob uspořádání obchodních divizí a jednotek a zahrnuje informace o tom, kdo je komu odpovědný. Jinými slovy, struktura je organizační schéma firmy. Je také jedním z nejvíce viditelných a snadno měnitelných prvků v rámci modelu.

Systémy jsou procesy a postupy společnosti, které odhalují každodenní činnosti podniku. Systémy jsou oblastí firmy, které by měly být hlavním cílem manažerů při organizační změně.

Dovednosti zahrnují také schopnosti a kompetence zaměstnanců. Během organizačních změn často vyvstává otázka, jaké dovednosti bude společnost skutečně potřebovat k posílení své nové strategie nebo nové struktury.

Personální prvek se zabývá, jakým typem a kolik zaměstnanců firma bude potřebovat a jak budou přijati, vyškoleni, motivováni a odměňováni.

Styl představuje způsob, jakým je společnost spravována manažery nejvyšší úrovně, jak komunikují, jaké jsou jejich hodnoty a jaké činnosti vykonávají a na co se zaměřují.

Sdílené hodnoty jsou jádrem modelu McKinsey. Jsou to normy a standardy, které řídí chování zaměstnanců a firemní odpovědnost a jsou základem každé organizace (Ravanfar, 2015, s. 3-4).

2.3 Systémový přístup a jeho nástroje a kvantitativní formy reprezentace

Systémový přístup a systémová dynamika

Největší konstantou moderní doby je změna. Zrychlující se změny v technologii, populaci a ekonomické aktivitě mění náš svět, z prosaického vlivu informačních technologií na způsob, jakým používáme telefon až k hlubokému vlivu skleníkových plynů na globální klima. Příliš často, snaha o řešení naléhavých problémů, vede k odporu, kdy naše snahy jsou zpožděny nebo potlačeny nepředvídatelnými reakcemi jiných lidí či přírody. Mnohokrát naše nejlepší úsilí vyřešit problém skutečnost zhoršuje (Stermán, 2000, s. 3).

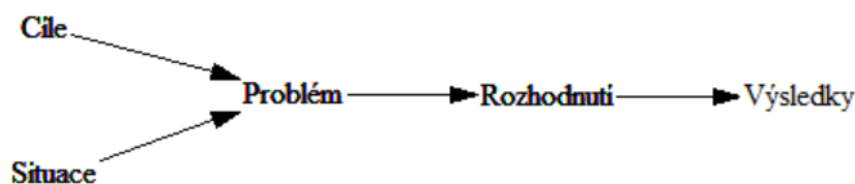
Systémové myšlení je disciplínou pro vidění celků. Je to rámeček vidět spíše vzájemné vztahy než věci, vidět vzory spíše než statické snímky. Jedná se o soubor obecných principů utvářených v průběhu dvacátého století zahrnující rozmanité obory, jako jsou fyzické a společenské vědy, inženýrství a řízení. Během posledních třiceti let byly tyto nástroje použity k pochopení široké škály firemních, městských, regionálních, ekonomických, politických, environmentálních, a dokonce i fyziologických systémů. Systémové myšlení je citlivost pro jemnou propojenost, která dává živým systémům jejich jedinečný charakter. Dnes je systémové myšlení zapotřebí více než kdy jindy, protože se setkáváme s řadou složitostí. Snad poprvé v historii má člověk schopnost vytvářet mnohem více informací, než jakýkoli člověk může absorbovat, podporovat mnohem větší vzájemnou závislost, než může někdo řídit, a urychlit změnu mnohem rychleji než schopnost držet krok. Všude kolem nás jsou příklady problémů systémových poruch, jako je globální oteplování, ztenčování ozónu, mezinárodní obchod s drogami atd. Podobně se organizace i přes individuální brilantnost a inovativní produkty rozpadají, protože nemohou vytěžít své rozmanité funkce a talenty do produktivního celku (Senge, 1990, s. 123).

Výzvou je, jak přejít od urychlování učení a od systémových myšlenek k nástrojům a procesům, které nám pomáhají pochopit složitost, navrhnout lepší operační procesy a řídit změny

systémů od nejmenšího podnikání k planetě jako celku. Dynamika systému je metoda, která podporuje učení ve složitých systémech. Stejně jako letecká společnost využívá letových simulátorů, které pomáhají pilotům učit se, dynamika systému je částečně metodou pro vývoj manažerských letových simulátorů, často počítačových simulačních modelů, které nám pomáhají dozvědět se o dynamické složitosti, pochopit zdroje politické odolnosti a konstruovat efektivnější politiku managementu (Sterman, 2000, s. 4).

Dynamika systému je zásadně interdisciplinární. Protože se zabývá chováním složitých systémů, systémová dynamika je založena na teorii nelineární dynamiky a kontrole zpětné vazby vyvinuté v matematice, fyzice a strojírenství. Protože používá tyto nástroje k řízení chování lidských i fyzických a technických systémů, systémová dynamika vychází z kognitivní a sociální psychologie, ekonomie a dalších společenských věd (Sterman, 2000, s. 4-5). Koncept systémové dynamiky byl vyvinut v roce 1961 Dr. Jayem W. Forresterem a byl popsán v jeho knize *Industrial Dynamics*. V této revoluční knize, Forrester navrhl vědecké modelování komplexního chování podnikatelského světa pomocí unikátní simulační strategie. Termín "průmyslová dynamika" byl přejmenován na "systémová dynamika", aby bylo zřejmé použití této metodiky i v jiných oblastech kromě průmyslu (Forrester, 1961 cit. podle Kiani, 2009, s. 689).

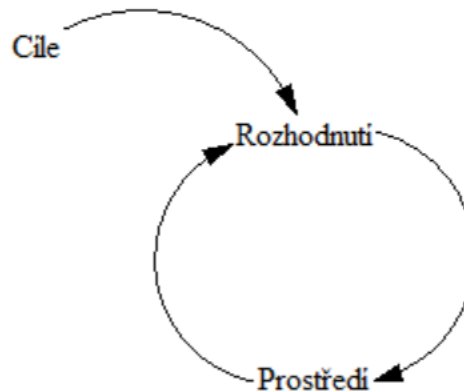
Cílem systémové dynamiky je řešit složité problémy. Obrázek 3 ukazuje, jak často je vyvíjena snaha vyřešit problémy tím, že je vyhodnocen stav věcí a srovnán s cíli. Rozdíl mezi situací, která je žádána, a situací, která je vnímána, definuje problém. Následuje zvážení různých možností k vyřešení problému. Je zvolena nejvhodnější varianta a následně implementována, což vede (doufáte) k lepšímu výsledku (Sterman, 2000, s. 10).



Obrázek 3 - Obecné řešení problému (vlastní zpracování dle Sterman, 2000).

Systém reaguje na řešení. Nová situace mění hodnocení problému a rozhodnutí. V mnohých případech nastává rezistence, protože často není chápán plný rozsah zpětných vazeb fungu-

jících v systému. Jak akce mění stav systému, okolní prostředí reaguje na obnovení rovnováhy, která byla rozrušena (Obrázek 4). Veškeré činnosti mohou tedy vyvolat vedlejší účinky, které mají vliv i na prostředí (Sterman, 2000, s. 10-11).



Obrázek 4 - Zpětná vazba (vlastní zpracování dle Sterman, 2000).

Systémová dynamika je považována za jednu z větví aplikace systémových teorií. Tato unikátní metodologie je určena ke studiu a řízení zpětnovazebných systémů v čase (Forrester, 1994 cit. podle Mildeová a Vojtko, 2008, str. 10). Jelikož slovo systém je možné použít na řadu různých situací, rozlišujícím činitelem je zpětná vazba (Mildeová a Vojtko, 2008, str. 10). Clark (1990 cit. podle Kiani, 2009, s. 689) definuje systémovou dynamiku jako studium procesů pomocí systémů, které určují, jak mohou být zkoumané procesy modelovány, prozkoumány a vysvětleny. Systémová dynamika se zaměřuje na zpětnovazebné chování proměnných v rámci uzavřené smyčky systému. Všechny proměnné uvnitř systému, a některé exogenní, ovlivňují své chování navzájem.

Systémová dynamika může být přínosem při: (1) pěstování disciplinovaného myšlení, (2) porozumění systémovému chování a strukturám, které je generují, (3) objevování variant rozhodování a následků konkrétních rozhodnutí, (4) zpřístupňování strategií a jejich robustnosti v souladu s ostatními, měkčími systémovými přístupy (Mildeová a Vojtko, 2008, str. 10).

Základem koncepce systémového myšlení a systémové dynamiky je systém, který lze definovat jednoduše jako kolekci propojených věcí, tedy sadu prvků, které se vzájemně ovlivňují. Dále věci, neboli prvky, mohou být snadno kvantifikovatelné, jako jsou příjmy firmy, nebo více nehmotné a kvalitativní, jako je goodwill nebo motivace. Součástí koncepce je také struktura systému, která odráží množství prvků a jak prvky ovlivňují jeden druhého

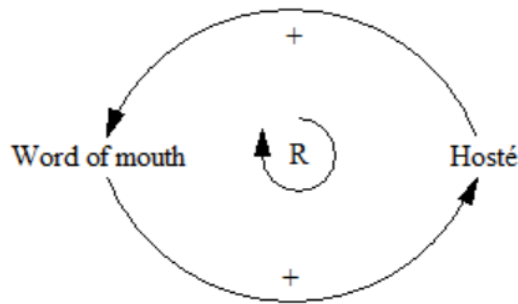
(Toole, 2005, s. 2). Mildeová a Vojtko (2008, str. 23) uvádí zajímavý poznatek, že systém sám o sobě je příčinou svého chování, tj. chování systému plyne z jeho struktury.

Chování ubytovacího zařízení jako komplexního systému, lze zkoumat pomocí zpětnovazebných smyček, na které se systémová dynamika zaměřuje. Tyto smyčky umožňují spojit určité chování s odpovídajícími příčinami tohoto chování ležícími ve struktuře systému. Tím získáme možnost najít některé obecně platné kroky, jakými lze chování systému ovlivnit (Mildeová a Vojtko, 2008, str. 23).

a) Diagram kauzálních smyček

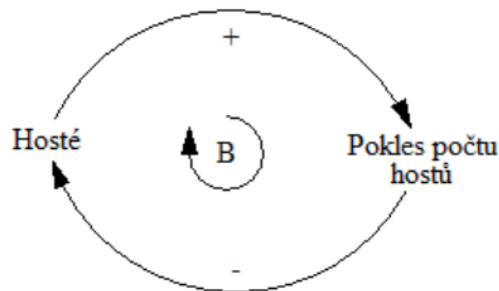
Velkou část systémové struktury a podkladových vztahů lze graficky popsat pomocí příčinných smyčkových diagramů (CLD neboli Causal Loop Diagram). Pro vytvoření CLD, je třeba určit proměnné přidružené k systému, a určit, které z těchto proměnných mají příčinnou souvislost s jinými proměnnými v rámci systému a rozhodnout, zda účinek jedné proměnné na jiný je pozitivní nebo negativní (Toole, 2005, s. 2). Proměnné jsou propojeny šipkami, které označují příčinnou vazbu mezi nimi.

Jak již bylo řečeno, veškerá dynamika vyplývá z interakce pouze dvou typů zpětnovazebných smyček, pozitivních (nebo samo zesilujících) a záporných (nebo samočinných) smyček. Pozitivní smyčky mají tendenci posílit nebo zesílit to, co se v systému děje (Sterman, 2000, s. 12). Například s rostoucí kvalitou poskytovaných služeb roste také cena, kterou hosté často vnímají jako odraz kvality. Při rostoucí ceně se však očekává, že kvalita poskytovaných služeb bude také vyšší. Obrázek 5 příčinných smyček (CLD) zachycuje závislost zpětné vazby prodeje pomocí World of Mouth a hostů. Šipky označují příčinné vztahy. Značky + na šípkách naznačují, že účinek je pozitivně spojen s příčinou: zvýšení počtu hostů způsobuje, že roste také reklama prostřednictvím World of Mouth. Pozitivní zpětné smyčky jsou také nazývány zesilujícími smyčkami a jsou označeny znaménkem + nebo R (Sterman, 2000, s. 143).



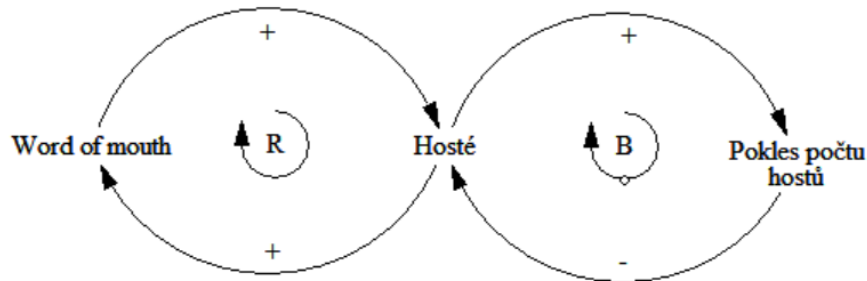
Obrázek 5 - Pozitivní zpětnovazebná smyčka
(vlastní zpracování dle Sterman, 2000).

Záporné smyčky působí proti změnám. Rostoucí ceny v důsledku růstu kvality však mohou vést ke snižování spokojenosti hostů, která dále zabraňuje dalšímu růstu cen. Další příklad záporných smyček je popsán na Obrázku 6, který vyjadřuje, že růst počtu hostů je ovlivňován negativními smyčkami, které působí na vyvážení tohoto růstu. Zobrazuje se zde jedna klasická zpětná vazba: zvýšení počtu hostů způsobuje také růst nespokojenosti, která pak zpomaluje růst dalšího počtu hostů. Tyto smyčky tedy popisují procesy, které hledají rovnováhu. Negativní smyčky jsou někdy nazývány jako vyvažovací smyčky a jsou označeny symbolem - nebo B (Sterman, 2000, s. 143).



Obrázek 6 - Negativní zpětnovazebná smyčka
(vlastní zpracování dle Sterman, 2000).

Dynamika všech systémů vyplývá z interakcí těchto sítí zpětných vazeb, která je znázorněna na Obrázku 7.

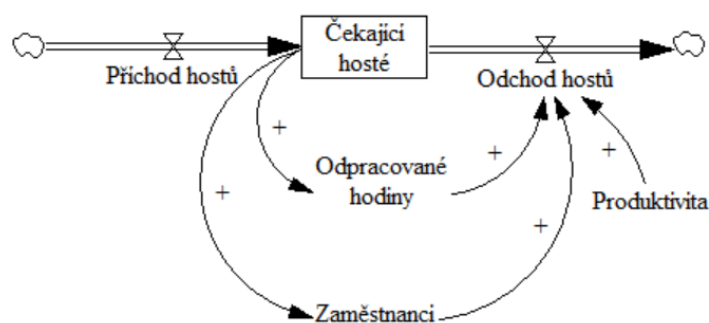


Obrázek 7 - Diagram kauzálních smyček (vlastní zpracování dle Sterman, 2000).

Typ spojení, ať už pozitivní či negativní, nepopisuje chování proměnných, ale popisuje strukturu systému. Vyjadřuje, co by se stalo, kdyby došlo ke změně. Určení, zda se jedná o zpětnovazební smyčku pozitivní či negativní, je pro pochopení dynamického chování nezbytné. V případě, že je v jedné zpětnovazební smyčce více prvků, pak doporučení, jak rozpoznat o jaký druh se jedná, je v počtu negativních zpětných vazeb (Mildeová, Vojtko, 2008, str. 58). Smyčky s lichým počtem záporných vztahů budou obecně záporné. Smyčky se sudým počtem negativních vztahů budou obecně kladné (Toole, 2005, s. 2).

b) Diagram stavů a toků

Dalším nástrojem pro popis dynamického chování systému jsou diagramy stavů a toků (SFD neboli Stocks and Flows diagram), které jsou spolu s příčinnými smyčkovými diagramy hlavním východiskem konceptu systémově dynamické teorie (Mildeová, Vojtko, 2008, s. 61).



Obrázek 8 - Diagram stavů a toků (vlastní zpracování dle Sterman, 2000).

Princip diagramu stavů a toků je demonstrován na Obrázku 8. Jediný způsob, jakým mohou zákazníci opustit stav neboli frontu (čekající hosté), je prostřednictvím rychlosti odchodu zákazníků. Míra odchodu je výsledkem počtu zaměstnanců, jejich pracovní doby a jejich produktivity. Zvýšení každého z těchto vstupů zvyšuje rychlost zpracování a opuštění fronty. Vyvažovací zpětná vazba je stále přítomna: delší fronta čekajících zákazníků vede k delším hodinám a více zaměstnancům a ke zvýšení míry zpracování. Ventil, který řídí odtok z fronty čekajících zákazníků, se rozšiřuje a zákazníci opouští frontu ve vyšší míře (Sterman, 2000, s. 205).

3 SHRUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

V první části diplomové práce byly na základě dostupných literárních zdrojů shrnuty nejdůležitější poznatky a data týkající se řízení moderního hotelového managementu, jehož cílem je zvýšení spokojenosti hostů a příjmů.

Teoretická část je rozložena do dvou hlavních kapitol, které jsou následně děleny do jednotlivých podkapitol. Východiskem teoretické části je tedy moderní hotelový management a jeho pojetí jak českými, tak zahraničními autory. Tato kapitola definuje tento výchozí pojem a dále vymezuje řadu nástrojů, které jsou považovány za vývojové trendy v oblasti moderního hotelového managementu.

Tato kapitola se následně člení na další podkapitolu, jejímž obsahem jsou atributy moderního hotelového managementu, které v oblasti cestovního ruchu zvyšují jeho účinnost. Moderním přístupem k řízení hotelového provozu se stává ubytovací zařízení atraktivnější také pro současné a potenciální hosty. Na základě dostupných zdrojů byla vytvořena literární rešerše jednotlivých atributů moderního hotelového managementu, a to Revenue & Yield Managementu, kvality, spokojenosti a stávajícího trendu Green managementu. Teoretická část se zaměřuje především na ty atributy, které mají vliv přímo na hosta, který je pro ubytovací zařízení zdrojem příjmů. Jednotlivé atributy byly rozebrány a byl také zdůrazněn jejich vliv na účinnost hotelového managementu.

Teoretická část je uzavřena analytickými metodami, které budou využity pro analýzu interního prostředí hotelu a jedná se tedy o SWOT analýzu, pomocí které budou zhodnoceny informace týkající se jak interního, tak externího prostředí hotelu. Interní prostředí bude dále blíže rozebráno prostřednictvím metody 7S, která je také vhodným nástrojem pro analýzu uplatnění zmíněných atributů moderního hotelového managementu. Zjištěné poznatky budou dále zhodnoceny prostřednictvím systémové dynamiky, a to CLD diagramu.

Veškeré zjištěné teoretické poznatky budou zdrojovým podkladem pro zpracování praktické a projektové části diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA FAIRHOTELU

FAIRHOTEL je mladý, svěží hotel fungující poměrně krátkou dobu, a to dva roky. Hotel se nachází v Brně na rohu ulice Rybářská, která je situována pouze minutu chůze od areálu BVV (Veletrhy Brno) a přibližně dvacet minut od historického centra města Brna. Pro svoji lokalitu je vyhledávaný především business návštěvníky, ale svou pestrou nabídkou pokojů a klidnou lokalitou zaujme také cestující za účelem dovolené. Primárním záměrem hotelu je poskytování ubytovacích, konferenčních a stravovacích služeb.

V následující tabulce jsou uvedeny základní identifikační údaje FAIRHOTELU, s.r.o.

Tabulka 2 - Základní informace o FAIRHOTELU (vlastní zpracování).

Název hotelu	FAIRHOTEL
Adresa	Rybářská 202/19, Staré Brno, 603 00 Brno
Kapitál	200 000, -Kč splaceno 100 %
IČO	016 11 623
DIČ	CZ01611623
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Statutární orgán	Ing. Hana Rousová, jednatel
	Ing. Zdeněk Rous, jednatel
	Ing. Kamila Rousová, jednatel
Webové stránky	www.fairhotel.cz

4.1 Vznik FAIRHOTELU

Hotel byl otevřen v roce 2015 a vznikl zrekonstruováním staré sklářské budovy. Hotel byl soukromou investicí a snem, který se stal skutečností dvou manželů z Moravy, a to Zdeňka a Hany Rousových, kteří jsou specialisty v oboru mikroskopie a za procestovaná léta nasbírali zkušenosti, které zužitkovali právě při vybudování FAIRHOTELU, na jehož provozu se aktivně podílí také dcera, Kamila Rousová. Každý svým osobitým přístupem přispěl ke vzniku, kdy Zdeněk Rous se s humorem a upřímností sobě vlastní stará o rozpočet a vše praktické a Hana Rousová se angažovala na poli stavebních úprav a designu. Svým citem pro detail a důrazem na kvalitu dodali budově nezaměnitelný vzhled, který jej odlišuje od množství splývajících ubytovacích zařízení v Brně (FAIRHOTEL, © 2016).

4.2 Lokalita

Brno a okolí svým umístěním spadá do turistického regionu Jižní Morava a patří do kraje Jihomoravského. Za turistický region Jižní Morava se pokládá celé území Jihomoravského kraje a také část kraje Zlínského (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, © 2012–2016).

V rámci cestovního ruchu je region Jižní Morava rozčleněn do pěti přirozených turistických oblastí, a to: Brno a okolí, Moravský kras a okolí, Lednicko-valtický areál, Podyjí a okolí a Slovácko. V regionu Jižní Morava je vysoký podíl zaměstnanosti v sektoru služeb, ale paradoxně málo lidí je zaměstnáno v oboru pohostinství a ubytování. Tato oblast je také známá pro své přírodní krásy, kdy v každém ročním období lze navštívit lužní lesy na soutoku Moravy a Dyje, biosférickou rezervaci na Pálavě či Národní park Podyjí. Region Jižní Morava je typický především poptávkou individuálních turistů po pobytové turistice u vody a naučně kulturní turistice, zejména v letním období. Díky místním předpokladům je specifickým kraje též poptávka spojená s vinařskou turistikou. Rozvíjí se zde také vodní turistika. V Brně je poptávka orientovaná především na kulturně poznávací cestovní ruch, kongresový a sportovní cestovní ruch (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, © 2012–2016).

Brno

Brno je nejenom centrem zmíněné turistické oblasti, ale je zároveň také krajským městem ležícím na soutoku řek Svitavy a Svratky. Charakteristický znak Brna je tvořen dvěma vrchy-Špilberk a Petrov. Dominantou Petrova je chrám sv. Petra a Pavla, dominantou druhého je bývalá pevnost a věznice Špilberk. K zajímavým a navštěvovaným objektům patří například vila Tugendhat, památka zapsaná na seznamu UNESCO, od architekta Ludwiga Mies van der Rohe. Dalšími navštěvovanými atraktivitami je Jurkovičova vila nebo Kapucínská krypta. Brno je také známé pro svůj významný moderní areál Výstaviště, který je polohou a řešením jedním z nejkrásnějších v Evropě a jeho provoz byl zde zahájen již v r.1928. Milovníky strojů přitahuje také Brněnský autodrom, jehož hlavní závodnickou trasu představuje Masarykův okruh, který se řadí mezi špičková závodiště. Pravidelně se tu konají závody silničních motocyklů, které jsou každoročně hojně navštěvovanou akcí. Pro nadšence pěší turistiky je zde připraveno několik naučných stezek-Ekostežka Lesná, Jelení žlíbek, Kavky nebo Říčky či Tabulový průvodce Kamenný vrch (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, © 2012–2016).

4.3 Návštěvnost

Návštěvnost je zpracována dle údajů vygenerovaných ze stávajícího systému HORES a uchovaných statistik ze systému předešlého. Důsledkem přechodu mezi jednotlivými reservačními systémy je ztráta dat o vytíženosti některých měsíců v době fungování hotelu.

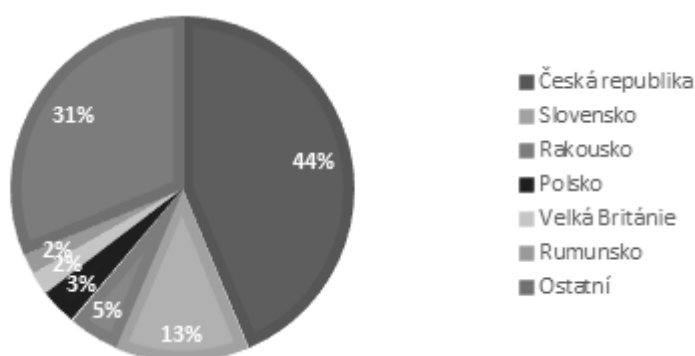
Tabulka 3 - Návštěvnost hotelu FAIRHOTELU v letech 2016-2017

(vlastní zpracování na základě interního zdroje).

	2016 (duben-prosinec)	2017 (leden-srpen)
Příjezdy	1927	3576
Přenocování	3194	5496
Lůžkodny	3102	5340
Pokojojny	2377	3701

Prostřednictvím programu HORES lze vygenerovat veškeré příjezdy, přenocování, lůžkodny a pokojodny, které byly uskutečněny v příslušných měsících. FAIRHOTEL funguje po dobu dvou let a je patrné, že mezi lety 2016 a 2017 došlo k nárůstu v jednotlivých kategoriích. V případě příjezdů byl nárůst o 46 %, dále počet přenocování byl navýšen o 42 % stejně jako lůžkodny a pokojodny vzrostly o 36 %. V roce 2017 byl celkový počet lůžek 2549 a počet hostů činil 1719. Celková obsazenost činila 67 %, což je pro nový hotel, který se zaměřuje na business klientelu uspokojivé procentuální zhodnocení. Z celkového počtu hostů, kteří v roce 2017 navštívili FAIRHOTEL byl největší podíl tvořen Čechy s 44 %, dále ze zahraniční klientely převládalo Slovensko s 31 %. S menším poměrem byl hotel navštěvován hosty z Rakouska, Polska, Velké Británie a Rumunska. Ostatní země se celkově podílely 13%.

Graf 1 - Návštěvnost FAIRHOTELU dle národností v roce 2017 (vlastní zpracování).



Vývoj tržeb

Tržby plynou FAIRHOTELU především z poskytování ubytovacích služeb, parkingu, minibaru, dále z poskytování stravovacích služeb v rámci restaurace a drobného prodeje. Část příjmů je také tvořena poskytováním konferenčních služeb, při kterých hosté využívají tzv. coffee break a další služba, která generuje tržby je privátní wellness.

Tabulka 4 - Tržby FAIRHOTELU v letech 2016-2017 (vlastní zpracování na základě interních informací).

Rok/položka	2016 (duben- červenec)	2016 (srpen- prosinec)	2017 (leden- srpen)	2017 (září- prosinec)
Ubytování	-	5 587 997,50	13 066 147,50	-
Parking	-	142 550,00	315 506,25	-
Minibar	-	34 086,25	96 658,75	-
Restaurace	-	349 708,75	537 327,50	-
Drobný prodej	-	18 025,00	46 845,00	-
Konference	-	195 940,00	244 117,50	-
Coffee break	-	44 133,75	16 925,00	-
Wellness	-	18 875,00	103 012,50	-
SUMA (CZK)	2 598 413,50	6 391 316,25	14 426 540	5 868 206,25
Tržby celkem (CZK):	8 989 729		20 294 746,25	

Stejně jako tomu bylo u návštěvnosti, tak i v případě tržeb je v důsledku změny hotelových systémů k dispozici omezené množství dat. V rozpětí mezi měsíci duben a červen za rok 2016 je k dispozici pouze finální součet za poskytované služby stejně jako v roce 2017, a to v rozmezí měsíců září až prosinec. Z poskytnutých údajů v rámci vymezených měsíců je patrné, že největší tržby jsou generovány z ubytovacích služeb, které jsou doprovázeny službami restaurace. Dále služby parkingu a konferenční služby tvoří také značnou část tržeb. Je zřejmé, že v době otevření hotelu, celková suma za poskytované služby nebude příliš vysoká, ale v dalších měsících došlo ke kontinuálnímu růstu, který v roce 2017 mezi měsíci září až prosinec poklesl ve srovnání s předcházejícími měsíci daného roku o 59 %. Celkové tržby za rok 2017 však ve srovnání s rokem 2016 vzrostly o 56 %.

V důsledku citlivosti údajů nebyly poskytnuty doplňující podklady pro bližší zpracování finanční analýzy. Uvedené hodnoty byly také přepočítány dle stanoveného koeficientu.

4.4 Služby (product/service)

Hlavní nabídka FAIRHOTELU představuje především poskytování ubytovacích služeb, kdy je pro hosty k dispozici 28 pokojů, recepce s lobby barem, hotelová restaurace sloužící i pro širokou veřejnost, dvě konferenční místnosti a hotelové wellness. Během fungování hotelu byl také vybudován SKYbar, což je sezónní terasa na střeše hotelu s výhledem na centrum města Brna, sloužící pro hotelové hosty a veřejnost.

Ubytovací služby

Pokoje jsou nekuřácké a jsou rozvrženy do různých prostorových kategorií. Hosté si mohou vybrat od jednolůžkových, přes dvoulůžkové pokoje až po apartmán. Design pokojů byl navržen ve třech barevných konceptech-zelená, žlutá a fialová. V čelní části FAIRHOTELU se nachází prostorově i svojí výbavou nejluxusnější pokoje. Pro každý pokoj byla navržena tapeta na míru. Typ nábytku byl atypicky navržen pro všechny pokoje individuálně na míru a v barevnosti, která pro daný pokoj byla zvolena. Nepřehlédnutelným prvkem interiéru hotelových pokojů jsou svítidla, dekorativní textilie a koberce, které dotváří celkový dojem z designového prostředí, a to nejen jednotlivých pokojů, ale v rámci celého hotelu (INTERIÉR ROKU, © 2015). Ubytovací služby zahrnují využití možnosti soukromého parkování, dále je zajištěn bezbariérový přístup a 24 hodinová recepce.

Pro hosty je k dispozici 8 jednolůžkových pokojů (single room), které jsou navrženy v jednoduché linii s prostornými koupelnami v přírodních barvách. Celková rozloha pokojů činí 20 m² a k dispozici je Wi-Fi, klimatizace, bohatě vybavený minibar, LCD TV s mezinárodními kanály a internetem s úhlopříčkou 107 cm, dále telefon s přímou volbou, trezor, vysoušeč vlasů, kosmetické zrcátko, prostorná pracovní deska s osvětlením a židli, kufřík (box s hygienickými potřebami), hotelová kosmetika Four Elements, certifikované bambusové matrace, kvalitní ložní povlečení s antialergenními polštáři a přikrývkou. Ubytování zahrnuje také snídani v ceně. Dvoulůžkové pokoje (double room), v počtu čtrnácti pokojů jsou prostorné originální pokoje, které se hodí nejen pro páry, ale také pro jedince, kteří si chtějí dopřát maximální komfort. V pokojích tohoto typu opět převládají příjemné barvy odpovídající konceptu žlutá, zelená a fialová. Celková rozloha pokojů činí 23 m², dále základní vybavené pokoje je totožné jako u jednolůžkového (FAIRHOTEL, © 2016).

Další o něco luxusnější volbou jsou pokoje Junior Suite, jedná se o 5 velmi prostorných pokojů, které umožňují přidat dětskou postýlku či přistýlku, aniž by jednotlivé pokoje tohoto typu ztratily dojem vzdušnosti a prostornosti. Rozloha pokojů se oproti předešlým variantám

zvýšila na 34 m² a základní vybavení je doplněno o župan, pantofle a již zmíněnou přistýlku. Další odlišností, která dodává pokoji na luxusu, je také LCD televize s úhlopříčkou 127 cm. Poslední variantou je apartmán (suite), který je uzpůsobený jak pro velké rodiny, tak pro skupiny přátel. Rozloha pokoje činí 40 m² (FAIRHOTEL, © 2016).

Hotel také na vyžádání na recepci poskytuje dětskou postýlku, elektronické adaptéry, župan a pantofle do wellness, Forget something box – dentální sada, sada na holení a dále je možné si zapůjčit čistič bot. Na recepci jsou k dispozici kancelářské potřeby, mapa Brna, jízdenky MHD, žehlicí prkno s žehličkou, služba praní a žehlení a drobný prodej upomínkových předmětů (FAIRHOTEL, © 2016).

Stravovací služby

Hotelová restaurace s názvem FAIRCAFE je přístupná jak pro hosty, tak pro širokou veřejnost. Hosté si mohou vybrat z nabídky „À la carte“ a denního menu, dále nápojového lístku a vinného lístku. Restaurace FAIRCAFE je otevřena od neděle do pondělí v časovém intervalu 11:00 až 22:00 hodin a od úterý do soboty od 11:00 do 23:00. Součástí hotelového servisu v rámci stravování jsou snídaně, které si hosté mohou vychutnat od 7:00 do 10:00 (FAIRHOTEL, © 2016).

Restaurace je situována ve dvou místnostech-místnost s barem a salónek s krbem. Místnost s barem provozně i svojí barevností navazuje na recepci. Oba prostory jsou navrženy v čistých liniích, kde na obvodových stěnách baru je použita prostorová grafika s motivem džungle a papoušků. Dominantními prvky jsou stoly z dubového dřeva, které jsou nasvíceny ze stropu organicky tvarovanými bílými hadicemi. Příjemné prostředí dotváří pruhované tapety, které jsou umístěny také v prostorách recepce. Barevnost tohoto prostoru opět koresponduje s celým konceptem a je v bílo-běžovo-šedých odstínech. Druhá místnost restaurace se liší především tím, že má dřevěnou podlahu z masivního dubu. Výrazným prvkem, který upoutá na první pohled je tapeta opět s motivy džungle a papoušků, která dodává prostorům moderní a svěží vzhled. Dominantou tohoto prostoru se kromě tapet stává krb a také nově navržené kovové okno, které odkazuje na původní charakter domu. Kapacita restaurace je uzpůsobena pro 50 osob (FAIRHOTEL, © 2016).

Jídelní lístek nabízí chutná lokální i cizokrajná jídla ze sezonních surovin. Nabídka „À la carte“ je tvořena pokrmy s nadstandardními cenami, jejichž kvalita a způsob zpracování čerstvých surovin plně koresponduje s nastavenou cenovou hladinou. Týdenní nabídka je menšího počtu jídel a spíše v duchu české klasiky. Hosté si mohou v obou případech vybrat

jak z masových, tak vegetariánských pokrmů. FAIRCAFE svoji nabídku také oživuje ve formě akcí, jako je například Mexický týden, kde si kromě nabídky „À la carte“ a klasického denního menu můžete vybrat z nabídky, která je tvořena pokrmy výhradně z této země. Veškerá jídla lze doplnit výběrem z vín, whiskey či rumů. I v tomto případě FAIRCAFE nezapomíná na speciální akce, které jsou provázeny tematickými degustačními balíčky. Rezervace ve FAIRCAFE je pro hosty i veřejnost samozřejmostí. Rezervaci je možné zajistit telefonicky během otevírací doby restaurace nebo prostřednictvím recepce (FAIRHOTEL, © 2016).

Hosté mohou především v letních měsících využít SKYbar, což je sezonní terasa na střeše hotelu s výhledem na centrum města Brna. Hosté si zde mohou vychutnat snídani, zacvičit si ranní jógu nebo zažít barbecue při západu slunce nad Brnem (FAIRHOTEL, © 2016).

Konferenční služby

Ubytovací a stravovací služby jsou doplněny možností využít dvě konferenční místnosti pro vzdělávací akce, semináře, svatby či večírky. Místnosti jsou kvalitně ozvučeny, vybaveny projektorem, řečnickým stolem, flipchartem, laserovým ukazovátkem a je také možnost zapůjčení notebooku. První konferenční místnost má rozlohu 40 m² a v případě rozložení stolů do U-formy má místnost kapacitu čtrnácti osob, další možností je rozložení ve formě Kino s kapacitou 24 osob a pro uspořádání stolů formou Škola kapacita činí 18 osob. Druhá místnost je prostornější a nabízí rozlohu 57 m², kde lze využít všechny tři formy rozložení stolů a to U-forma (26 osob), Kino (48 osob) a Škola (30 osob). Nutností pro poskytování konferenčních služeb je internetové připojení. FAIRHOTEL je tomto případě vybaven vysokorychlostním bezdrátovým internetem s možností připojení přes Wi-fi nebo ethernetový kabel. V rámci těchto akcí jsou poskytovány také stravovací služby, a to ve formě snídaně, dále dopolední coffee break, oběd, odpolední coffee break a večere (FAIRHOTEL, © 2016).

Služby wellness

FAIRHOTEL v rámci doplňkových služeb poskytuje možnost využít privátní wellness studio, které je opět k dispozici nejen pro hosty, ale i pro širokou veřejnost. Základní nabídku tvoří finská sauna, parní sauna a také sprcha s chromoterapií (speciální sprcha se světelným zářením). Wellness zážitek poté lze završit Thajskou masáží. Základní kosmetika jako sprchový gel, tělové mléko, fén, dále osuška a prostěradlo na zabalení či osvěžení formou čaje je již součástí ceny za zvolené wellness služby. Wellness také doprovází stravovací služby,

a to formou občerstvení (Club sandwich, ovocný salát atd.), hosté si mohou vybrat i z wellness nápojového lístku (FAIRHOTEL, © 2016).

4.5 Ceny

Ubytovací služby

Cenová hladina ubytovacích služeb odpovídá kategorii First Class (****). Ceny nepodléhají sezonním výkyvům, jsou ale přizpůsobovány vnějším vlivům, jako jsou akce konané v určitých obdobích, jako například veletrhy. Nejnižší cena odpovídá jednolůžkovému pokoji a ceny se zvyšují s rostoucím komfortem nabízených pokojů. V případě dvoulůžkového pokoje je možnost obsazení i jednou osobou, která však zaplatí o stokorun více z původní ceny nabízeného pokoje. Pultové ceny byly kalkulovány intuitivně s ohledem na okolní konkurenci (interní zdroj FAIRHOTELU).

Tabulka 5 - Ceny ubytování (vlastní zpracování dle FAIRHOTEL, © 2016).

	Pultové ceny
Single room, 1 os./noc	1900,- Kč
Double room, 2 os./noc	2500,- Kč (2600,- Kč, 1 os./noc)
Junior Suite	2900,- Kč
Suite	3100,- Kč
Přistýlka	500,- Kč

Stravovací služby

Ceny pokrmů jsou odvíjeny od náročnosti přípravy a také od použitých surovin. V případě nabídky „À la carte“ jsou ceny nadstandardní, jelikož jsou připravovány ze surovin vysoké kvality a v ceně se odráží náročnost přípravy. Hosté restaurace si mohou vybrat z předkrmů, polévek, hlavních chodů, salátů, dezertů a pro rodiny s dětmi v nabídce nechybí také dětská jídla. Předkrmy jsou nabízeny ve dvou variantách a ceny jsou stanoveny v rozmezí od 115,- Kč do 165,- Kč. Hosté si podobně jako u předkrmů mohou vybrat z dvou variant polévek v ceně od 75,- Kč do 90,- Kč. Ceny v rámci nabídky hlavních chodů se pohybují od 195,- Kč až k 550,- Kč za osobu. Saláty jsou tvořeny dle receptury jednoho z majitelů hotelu, a to pana Rouse. Hosté si v tomto případě mohou vybrat ze tří druhů salátů v cenovém rozmezí od 55,- Kč do 75,- Kč. Nedílnou součástí nabídky „À la carte“ jsou také již zmíněné dezerty a dále dětská jídla v počtu šesti pokrmů v cenové relaci od 75,- Kč do 95,- Kč. Týdenní nabídka se výrazně liší v cenové hladině a také v množství pokrmů. Tuto nabídku tvoří

výběr ze dvou polévek v ceně 45,- Kč je zde možnost výběru také z hlavních jídel od 145,- Kč do 280,- Kč a jednoho dezertu v ceně 45,- Kč. Týdenní nabídkou se FAIRHOTEL zaměřuje především na veřejnost, která také může využít služby hotelové restaurace. FAIRHOTEL v ceně ubytování nabízí také snídaně, které jsou v případě zájmu veřejnosti účtovány za cenu 250,- Kč (FAIRHOTEL, © 2016).

Konferenční služby

Cena konferenčních služeb se odvíjí od velikosti místností, kterou zákazníci chtějí využít. Pro konferenční místnost o velikosti 40 m² je cena za 3000,- Kč na den a při výběru místnosti o velikosti 57 m² je cena stanovena na 5000,- Kč na den. Rezervace konferenčních místností je umožněna prostřednictvím poptávkového formuláře (interní zdroj FAIRHOTELU).

Wellness služby

Wellness služby zahrnují možnost využití finské a parní sauny, dále sprchu s chromoterapií a thajské masáže. Thajské masáže jsou hostů poskytovány zprostředkovaně, kdy v případě zájmu hostů či zákazníků ze strany veřejnosti bude kontaktována společnost Tawan, která tyto služby zajišťuje. Zájemci si mohou vybrat ze sedmi druhů masáží a jejich ceník se odvíjí od doby trvání. Cena se pohybuje od 1440,- Kč až do 3890,- Kč. Ceník služeb poskytovaných hotelem se odvíjí od počtu osob a časového intervalu. Wellness služby jsou doprovázeny stravovacími službami ve formě šesti pokrmů v cenové hladině od 80,- Kč do 265, Kč, dále wellness nápoje od 30,- Kč do 60,- Kč, které můžete v rámci wellness využít. V ceně je zahrnut šálek horkého čaje a dále poskytnutí základní kosmetiky, fénů, osušky a prostěradla na zabalení. Rezervace na wellness služby jsou akceptovány telefonicky nebo emailem s alespoň hodinovým předstihem (FAIRHOTEL, © 2016).

Tabulka 6 - Ceny za wellness služby (vlastní zpracování dle FAIRHOTEL, © 2016).

Osoby	90 min
1-2 os.	500,- Kč
3 os.	660,- Kč
4 os.	900,- Kč
5 os.	1200,- Kč
6 os.	1500,- Kč

4.6 Distribuce

Hotel pro poskytování svých služeb využívá jak přímou, tak nepřímou formu distribuce. Služby recepce, která je pro hosty k dispozici 24 hodin denně představuje hlavní přímou distribuční cestu. Recepce zaštiťuje rezervaci pokojů, restaurace, wellness služeb, pronájem konferenčních prostor nebo také prodej upomínkových předmětů. Další formu přímé distribuce představují webové stránky. Na stránkách hotelu mají zákazníci možnost vytvořit poptávku na pokoj, a to prostřednictvím formuláře. Dříve byla možnost vytvořit přímou rezervaci na pokoj, avšak hotel se od toho způsobu odklonil v důsledku zavádění nového rezervačního systému HORES, který tuto možnost poskytuje pouze při zakoupení doplňkového modu. Ze statistik vyplynulo, že přímá rezervace byla uskutečněna přibližně dvakrát do týdne, a tedy tento způsob rezervace představoval pro hotel zbytečný počáteční náklad. Vytvoření poptávky je pro klienta nezávazné a odpověď ze strany recepce je zpravidla do jednoho dne. Webové stránky dále poskytují možnost vytvoření poptávky na konferenční prostory a postup pro rezervaci míst v restauraci či služeb privátního wellness (interní zdroj FAIRHOTELU).

Nepřímou formu distribuce, kterou FAIRHOTEL využívá je spolupráce s rezervačními portály:

- Expedia (expedia.com)
- Booking (booking.com)
- HRS (hrs.com)
- Previo (hotel.cz)

Provize za prodej ubytovací jednotky prostřednictvím rezervačních portálů činí 13 až 15 % z ceny za pokoj. Během prvního půlroku fungování hotelu, rezervace pokojů byly z 90 % učiněny právě přes rezervační portály. V současnosti je přibližně 70 % ubytovací kapacity prodáno tímto způsobem. Zbýlých 30 % se obrací přímo na hotel a jedná se z velké části hlavně o firemní klientelu v rámci pořádaných veletrhů či jiných akcí. Chystané akční nabídky jsou zasílány stálým a v případě zájmu i bývalým zákazníkům pomocí newsletterů, které spadají pod direct mailing a jedná se tedy o další formu nepřímé komunikace (interní zdroj FAIRHOTELU).

4.7 Propagace

Reklama

V současném světě, kdy je vše pojímanou virtuální formou se i hotely musí přizpůsobovat tomuto trendu, a to především prostřednictvím internetu. Internet je nositelem velkého množství informací a umožňuje prezentaci hotelu prostřednictvím webových stránek, rezervačních a prezentačních portálů. Webové stránky ze všech zmíněných forem jsou považovány za hlavní zdroj informací. Zákazníka na první pohled zaujme velmi moderní, minimalistický styl s převládajícími barvami fialové a černé a bílé. Příjemný vzhled podtrhuje prezentace fotogalerie běžící v pozadí. Prostřednictvím stránek lze učinit poptávku či rezervaci veškerých nabízených služeb, ale je zde také možnost využít virtuální prohlídky prostorů hotelu, díky které zákazník získá ucelenou představu o interiéru ubytovacího zařízení. Na webových stránkách dále potenciální zákazník nalezne ceníky jednotlivých pokojů, jejich popis spolu s příslušnými fotografiemi. Dále webové stránky nabízí informace o nabídce pokrmů a samozřejmě i samostatná virtuální prohlídka restauračních prostor. Informace o wellness a konferenčních službách jsou v rámci webové stránky prezentovány také. Jednotlivé sekce jsou dále prokládány akčními nabídkami na stávající měsíc a recenzemi hostů. Další propagační formu, který hotel aplikoval jsou venkovní bannery, které jsou zavěšeny jak na čelní stěně hotelu, tak na boční stěně. Jejich obsahem je název hotelu spolu s ubytovací kategorií a dále také webový odkaz s krátkým textovým doprovodem. Na čelní stěně hotelu jsou umístěny markýzy s názvem hotelu a venkovní světelná loga. Největší zásluhu na propagaci a za zvýšení povědomí o FAIRHOTELU u potenciálních zákazníků mají především rezervační portály a konkrétně Booking.com, který intenzivně propagoval FAIRHOTEL v jeho začátcích.

Osobní prodej

Osobní prodej je realizován prostřednictvím pracovníků hotelu (recepční, obsluha v restauraci atd.). Díky přímé interakci se zákazníkem se zvyšuje jeho spokojenost a tím i loajalita. Aby měla tato forma propagace kýžený efekt je nutné najímat kvalifikované pracovníky, kteří jsou vybavení komunikačními a organizačními vlastnostmi a v současné době je nutností jazyková vybavenost a příjemné vystupování. První interakci mají zákazníci s recepčními hotelu, které jsou zastoupeny v poměrně mladém věku a na své pozici zůstávají převážně rok. V tomto úseku tudíž dochází k velké fluktuaci zaměstnanců.

Public Relations

Public Relations, které je často nazýváno pouze zkratkou PR, představuje techniky a dovednosti prostřednictvím, kterých hotel udržuje a podporuje vztahy s veřejností. Ve vztahu k veřejnosti FAIRHOTEL podporuje svoji image a vystupování prostřednictvím Facebooku či Instagramu. Prostřednictvím Instagramu se současní i potenciální zákazníci mohou do velké míry nahlédnout do interního provozu hotelu, jelikož každý den jsou zde umístována krátká videa, a to právě z denního provozu FAIRHOTELU. Dále se FAIRHOTEL stal také pro rok 2017 partnerem společenské akce Ples jako Brno.

FAIRHOTEL má zpracovanou podnikovou identitu ve formě loga a drobných upomínkových předmětů jako jsou vizitky nebo tužky. Název hotelu, který je i předmětem loga je navržen jako typografická hra s různě otáčenými písmeny a náhodně volenou výrazností a tloušťkou písma (upsala graph!c design, © 2018).



Obrázek 9 - Logo FAIRHOTELU (Zdroj: upsala graph!c design, © 2018).

5 SWOT ANALÝZA HOTELU

Pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí je zvolena SWOT analýza, která je zpracována na základně rozhovoru s manažerkou hotelu Ing. Kamilou Rousovou. Teoretické poznatky této analýzy jsou shrnuty v kapitole 2.1.

Tabulka 7 - SWOT analýza FAIRHOTELU (vlastní zpracování).

Silné stránky	Slabé stránky
• lokalita hotelu	• menší kapacita
• nový hotel	• vzdálenost od centra
• design hotelu	• doplňkové služby
• moderní technologie	• věrnostní programy
• vybavení pokojů	• vzdělávací kurzy pro personál
• vysoké hodnocení na rezervačních portálech	• absence spolupráce s cestovními kancelářemi
• webové stránky	• pet friendly
• akční nabídky	• parkování
• konferenční prostory	• nezohledňování sezónnosti
• restaurace	• fluktuace zaměstnanců
• wellness služby	• webové stránky
• kvalifikovaný personál	• rezervační formulář
• mladý pracovní kolektiv	• nedostačující marketing
• zaměření na business klientelu	• management nedostatečně podpořen strategiemi
• kvalitní gastronomie	• rodiny s dětmi
• letní terasa (skybar)	• obsazenost víkendů
• baby friendly	• slevové portály
Příležitosti	Hrozby
• rozvoj BVV	• fluktuace zaměstnanců
• rozkvět Mendlova náměstí	• cenová konkurence
• komplex bytovek	• vstup nových konkurentů
• nová ulice a oprava Riviéry	• velké konferenční prostory
• spolupráce s cestovními kancelářemi	• žádné možnosti pro rozšíření kapacity
• spolupráce se slevovými portály	• nařízení GDPR
• věrnostní programy	• zhoršování situace v Evropské unii
• tvorba pobytových balíčků	
• zaměření na segment turistů	
• rozšíření SKYbaru	
• příliv zahraničních turistů	
• zviditelnění prostřednictvím marketingu	

5.1 Silné a slabé stránky

Silnou stránku FAIRHOTELU je s ohledem na zaměřený segment zákazníků lokalita. Hotel je umístěn minutu chůze od brněnského výstaviště s oficiálním názvem Veletrhy Brno. Lokalita hotelu je výhodná také díky přímému exitu z dálnice, a tato oblast se také pokládá za poměrně klidnou. Hotel je v provozu pouze dva roky a jedná se o nově zrekonstruovanou budovu. Při samotné rekonstrukci byly brány v potaz nejnovější trendy v oblasti technologií a také designu. Po designové stránce byl interiér hotelu přihlášen také do soutěže Interiér roku 2016. Hotel působí tedy značně moderním a svěžím dojmem ve srovnání s ubytovacími zařízeními, která byla postavena například o deset let dříve. Celý dojem podtrhuje také vybraná elektronika značky Apple, která dodává pocit luxusu. Silný faktor, který působí na zákazníka je také samotné vybavení jak hotelu, tak pokojů čtyřhvězdičkové kategorie. I webové stránky jsou předností hotelu, jelikož jsou minimalistické, přehledné a veškeré informace jsou dokreslovány příslušnými fotografiemi, které běží na pozadí, tudíž si zákazník může vytvořit ucelenou představu o nabízených službách. Přestože se jedná o menší hotel, za jeho velkou výhodu jsou považovány konferenční prostory, které jsou pro cílový segment nezbytností. Cílový segment zákazníků je vzhledem k lokalitě cílen na business klientelu. Další silnou stránkou je privátní wellness v prostorách hotelu, které je ve srovnání s hotely stejné kapacity spíše výjimkou. Management hotelu si zakládá také na kvalifikovaném personálu, který je složen z mladých a flexibilních zaměstnanců. Hotel si zakládá i na prezentaci prostřednictvím gastronomie, která je stejně jako restaurace samotná na vysoké úrovni. Restaurace je spojená s řadou akčních nabídek jako jsou degustační balíčky či tematické gastronomické týdny, které jsou cíleny i na širokou veřejnost. Značnou výhodou je také letní terasa, která bude během roku 2018 rozšířena. Restaurace je dle manažerky hotelu sporným faktorem, jelikož představuje také značný náklad, který se ne vždy v každém měsíci vrátí.

Nejpodstatnější slabinou je kapacita hotelu, která je dle slov manažerky hotelu zlomová. Hotel má 48 lůžek a za svého provozu měl řadu poptávek na zájezd, který svojí kapacitou bohužel nepokryje a ani zde není prostor pro její budoucí rozšíření, které by i za stávajícího počtu zaměstnanců byli schopni pokrýt. Za další nevýhodu lze pokládat to, že se hotel nenachází v bezprostřední blízkosti centra. Z centra města se lze k FAIRHOTELU dostat za 15 minut prostřednictvím veřejné dopravy. Manažerka hotelu za slabou stránku také pokládá absenci fitness centra, jelikož zdravý životní styl je neustále rostoucím trendem a ze strany business klientely je v poslední době poptáván. Slabinou jsou dále věrnostní programy, které hotel neposkytuje zatím ani stálým hostům či korporátní klientele. Co se týče vzdělávacích

kurzů personál absolvuje vstupní školení. Organizační učení tudíž neprobíhá kontinuálně a pouze nárazově v důsledku čehož dochází k chybovosti například při zaúčtování nebo při práci s rezervačním systémem. Absence spolupráce s cestovními kanceláři či slevomatem lze také pokládat za slabinu, jelikož hotel touto cestou přichází o část potenciálních zákazníků, kteří si ubytování zajišťují výhradně touto cestou. Za nevýhodu lze také pokládat i to, že hotel není pet friendly, i když u business klientely se doprovod ve formě domácího mazlíčka většinou neočekává. Parkování lze pokládat za výhodu, ale na tuto službu převažují spíše stížnosti, jelikož business zákazníci přijíždějí ve velkém počtu prostřednictvím automobilů a jedenáctimístné parkoviště je ve většině případů nedostačující, a dle slov manažerky, řada hostů je již při vstupu do hotelu touto skutečností ovlivněna v negativním slova smyslu. To se odráží na jejich prvotním dojmu a komunikaci na recepci. Ani v tomto případě, zde bohužel není prostor pro navýšení kapacity. Hotel dále nepřizpůsobuje ceny letní či zimní sezoně. Dochází také k velké fluktuaci zaměstnanců, a to v úseku recepcie. Tomuto faktu se dále budu blíže zabývat v McKinseyho modelu 7S. Webové stránky působí designově a jednoduše, ale kvůli poptávkovému systému zákazník nemá možnost vidět konkrétní cenu, za kterou je pokoj v čase nabízen. Dále zde není umístěn ceník za konferenční služby a úvodní informace například o počtu lůžek také nejsou k dispozici. Propagace hotelu je uskutečňována primárně přes sociální media jako je Facebook či Instagram. Do povědomí hostů by se mohl hotel dostat i prostřednictvím turistických informačních center, cestovních kanceláří nebo účastí na veletrzích cestovního ruchu, avšak tyto způsoby zatím uplatněny nebyly. Ušlý zisk mohou představovat rodiny s dětmi, které nejsou cílovým segmentem, ale mohou být řešením přebytečné kapacity o víkendech. Slevomat je dle manažerky hotelu diskutabilní. Pro naplnění kapacity o víkendech představují potenciální přínos, ale zároveň to signalizuje, že hotel není dostatečně vytížen a klesá tak jeho image.

5.2 Příležitosti a hrozby

Stálou příležitostí jsou pro FAIRHOTEL veletrhy konající se na Brněnském výstavišti, kde se za rok koná přibližně 50 veletrhů a účastní se jich až 1 milion návštěvníků. V budoucnu by mělo dojít k proměně brněnského výstaviště, dle vítězných návrhů z urbanistické soutěže, kterou vyhlásilo město Brno. Reálná vize představuje uskutečnění do roku 2030. Rozvoj a současná návštěvnost brněnského výstaviště a Veletrhů Brno tedy kumulují velké množství potenciálních zákazníků. Další velkou příležitostí je vznik nové čtvrti ve středu Brna.

Urbanizace bude spočívat ve výstavbě pěti komplexů s 350 byty, obchody, kavárnami a kanceláři s 844 parkovacími místy, dále budou vybudovány odpočinkové zóny a hřiště, a to mezi ulicemi Veletržní, Křížová, Bělidla a Rybářská (MAFRA, a.s., © 2018). Na ulici Rybářská se nachází FAIRHOTEL, které je v tomto případě na velmi dobré pozici a plánovaná výstavba bude v jeho prospěch. V plánu je též samotná revitalizace Mendlova náměstí, kterému se hosté nevyhnu v případě, že využijí městskou hromadnou dopravu. V létě roku 2018 by mělo být otevřeno také nově zrekonstruované brněnské koupaliště Riviéra, které se nachází 15 minut pěšky od FAIRHOTELU. Mohly by tedy představovat potenciální atraktivitu pro turisty v letních měsících. Bezesporu spolupráce s cestovními kanceláři a slevomatem je pokládána také za budoucí příležitost, v jehož důsledku by se hotel zaměřil i na segment hostů, kteří by mohli zvýšit návštěvnost hotelu během víkendů. Tvorba pobytových balíčků či věrnostních programů, by mohla přilákat nové a zvýšit loajalitu již stávajících hostů. FAIRHOTEL plánuje během roku 2018 rozšíření sezónně využívané terasy, která se nachází na střeše hotelu. Dochází také k trvale rostoucímu zájmu zahraničních turistů o Česko, které je v současné době považováno za šestou nejbezpečnější zemi. K větší propagaci by FAIRHOTEL mohl také využít již zmíněné slevové portály, cestovní kanceláře nebo spolupracovat s turistickým informačním centrem města Brna, a to prostřednictvím umístění propagačních letáků.

Hrozbou pro hotel je fluktuace zaměstnanců, ke které dochází převážně v úseku recepcie. Opakované najímání nových zaměstnanců vede k větší chybovosti, jelikož nové zaměstnance je nutné určitý čas školit, než se plně seznámí se samotným chodem recepcie. V průběhu procesu školení může docházet k chybám, které mohou vést k nespokojenosti zákazníků a ke snižování kvality poskytovaných služeb. Další hrozbou je cenová konkurence, kterou reprezentuje Orea hotel Voroněž, který se nachází v bezprostřední blízkosti FAIRHOTELU. Jedná se o ubytovací zařízení s 692 lůžky v 369 pokojích s 9 konferenčními místnostmi, s 2 restauracemi, fitness a saunou. Orea hotel Voroněž je cenovým konkurentem především v letních měsících, kdy rapidně snižuje cenu. Naopak cenová politika FAIRHOTEL není přizpůsobována sezonním výkyvům. Dle slov manažerky FAIRHOTELU, Orea hotel Voroněž je odlišný hotel jak do kapacity, tak do způsobu řízení. FAIRHOTEL si zakládá na osobním přístupu a svoji menší kapacitu pro business klientelu pokládá spíše za přednost, jelikož jeho cílem je stát se vyhledávaným VIP hotelem, který poskytuje privátní služby. Nepřetržitou hrozbu představuje stávající a nově vznikající kon-

kurence, která se snaží udržovat tempo se zvyšující se náročností hostů a s neustálým rozvojem cestovního ruchu, kterému je nutné se přizpůsobovat a v rámci svých možností se v poskytování ubytovacích služeb zdokonalovat. Velkou hrozbou, kterou nelze ovlivnit je rozšiřování kapacity, která by pokryla například zájezdový autobus. Rozšíření kapacity je v otázce parkování také neřešitelné a pramení z ní značná nespokojenost hostů, v důsledku, které mohou být odrazení od případného návratu. Hrozba, která 25. května 2018 vejde v platnost je nové evropské Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR). Bude se dotýkat jakýchkoliv osobní údajů zaměstnanců, hostů nebo také návštěvníků webových stránek, kteří zde zanechávají jméno, příjmení a datum narození. Jedná se také o veškeré jiné údaje, podle kterých bude lze osoby identifikovat (iHotelMax © 2018). Toto nařízení bude mít na hotel mnohem větší dopad, než mělo například zavedení Elektronické evidence tržeb (EET), jelikož se hotel v době zavádění EET uváděl do provozu pořízené informační systémy, které již byly těmto podmínkám přizpůsobeny a nejednalo se tedy o dodatečný náklad.

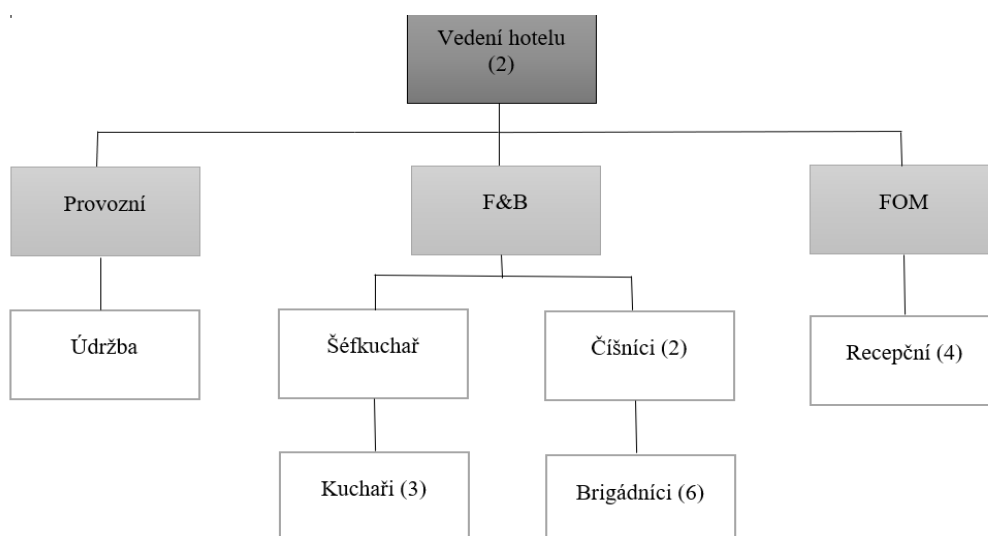
6 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ HOTELU POMOCÍ METODY „7S“

K analýze interního prostředí, které je pro projektovou část výchozí byla zvolena McKinseyho metoda 7S, která je teoreticky zpracována v kapitole 2.2. Tato analýza umožní lépe pochopit fungování hotelového provozu a získané poznatky dále zhodnotit v CLD diagramu.

6.1 Tvrdé složky

Struktura

Organizační struktura FAIRHOTELU odpovídá liniové organizační struktuře, která je vertikálně uspořádána dle vztahů a pozic nadřízenosti a podřízenosti. Tato organizační struktura je s ohledem na velikost a počet zaměstnanců dostačující. V čele FAIRHOTELU je vedení, které představuje majitele, tedy manžele Rousovi. Majitelům hotelu se zodpovídá provozní hotelu, kterému dále odpovídá náplní práce údržbář. Dalším článkem organizační struktury jsou dvě manažerky, přičemž každá má na starosti odlišné úseky. První manažerka zodpovídá za provoz restaurace (Food and Beverage, F&B) a pod jejím vedením působí šéfkuchař, který dále vede tři kuchaře. Personál restaurace tvoří také dva stálí číšníci, kterým v případě potřeby vypomáhají brigádníci, kteří se střídají v počtu šesti osob. Druhá manažerka (Front Office Manager, FOM) má na starosti úsek recepce, přičemž tento úsek obstarávají čtyři recepční. Co se týče dalších pravomocí druhé manažerky v její náplni práce je také komunikace s rezervačními portály.



Obrázek 10 - Organizační struktura FAIRHOTELU (vlastní zpracování).

Externě FAIRHOTEL využívá marketingové služby, které spravují sociální sítě, jako je Facebook a Instagram. Dále hotel využívá outsourcing na služby účetní a služby housekeepingu, prostřednictvím agentury, která pravidelně pro úklid pokojů zprostředkovává dvě pracovnice nebo více dle potřeby.

Strategie

Strategickým záměrem ubytovacího zařízení je stát se vyhledávaným VIP hotelem pro business klientelu. Tato strategie je také doprovázena filozofií hotelu, jejímž cílem je, aby se hosté dobře najedli, vyspali a zrelaxovali, čemuž uzpůsobili také veškerou nabídku i služby.

V rámci strategií, které jsou základem každého efektivně fungujícího managementu, jsem se také zaměřila na úroveň užívání Revenue a Yield managementu, na které jsem se dotazovala v rámci rozhovoru s manažerkou hotelu Ing. Kamilou Rousovou. Cílem bylo zjistit do jaké míry užívají v nástroje RYM, a zdali vůbec nějaké uplatňují. S ohledem na dobu fungování a velikost hotelu jsem vybrala pět základních nástrojů implementace RYM. Jedná se o segmentaci trhu, cenovou politiku, dále předpovídání poptávky, praktikování overbookingu a upselling.

Co se týče segmentace trhu, jak již bylo zmíněno hlavním segmentem je business klientela, která přijíždí především v období veletrhů či jiných firemních akcí. Důsledkem je, že v pracovní dny je hotel poměrně vytížen, avšak víkendy jsou vytíženy naopak méně. FAIRHOTEL chce proto usilovat o vykrytí víkendové kapacity zaměřením se i na segment individuálních turistů. Dynamická tvorba cen a stanovování různých cen různým spotřebitelům jsem demonstrovala na spotřebitelském chování business klientely a individuálních turistů. Business klientela si ubytování rezervuje v kratším časové předstihu a výše ceny není rozhodujícím faktorem, ale individuální turisté preferují slevy a ubytování si zajišťují i měsíce dopředu. Hotel cenovou politiku tomuto spotřebitelskému chování příliš nepřizpůsobuje a výše ceny je fixní, případně se upravuje v období veletrhů, kdy je například jednolůžkový pokoj se základní cenou 1900,- Kč nabízen za 2300,- Kč (nárůst o 21 %). Případné slevy jsou nabízeny prostřednictvím rezervačních portálů. Ceny naopak nejsou upravovány v závislosti na letní nebo zimní sezóně. Poptávka je předpovídána prostřednictvím zmíněných veletrhů. Overbooking není praktikován v žádné formě a upselling v rámci nabízení ubyto-

vacích jednotek vyšší třídy za příplatek praktikován také není. RYM dle manažerky do strategie hotelu je implementován spíše intuitivně a není užíván přímo jako nástroj pro optimalizaci příjmů.

Součástí strategie je nadále splňovat standardy pro čtyřhvězdičkový hotel, zaměřit se také na již zmíněný segment turistů, pro který je nutné hotel propagovat například i v turistických informačních centrech a dále se zaměřit na zpracování věrnostních programů nebo pobytových balíčků.

Systémy

FAIRHOTEL využíval na začátku svého provozu rezervační systém Iskam, z jehož užívání později upustil a přešel na systém HORES. Pro restaurační a pokladní účely byl instalován systém FUSION, který řeší také skladové hospodářství. Pro přístup do hotelových pokojů je užíván karetní systém, který posléze ovládá také vytápění s přívodem elektřiny v případě odchodu z pokoje. Pro interní komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci se využívá emailová pošta nebo telefon.

6.2 Měkké složky

Zaměstnanci

Zaměstnanci představují nejdůležitější faktor celého fungování hotelu. Ti vytváří první dojem a jsou klíčem ke spokojenosti a loajalitě hostů, jelikož jsou to právě zaměstnanci hotelu, se kterými se host setká ihned po vstupu do hotelu a při jejich odchodu. Mají značný podíl také na kvalitě poskytovaných služeb. FAIRHOTEL má celkem 21 zaměstnanců, jejichž pozice a odpovědnosti jsou zobrazeny v organizační struktuře hotelu. K největší fluktuaci dochází na úseku recepcce, která má celkem čtyři zaměstnance. Personál recepcce je tvořen mladými slečnami, které dle slov manažerky hotelu na své pozici vydrží převážně rok a poté tuto pozici opouští. Je tedy značný problém najít pro tento úsek stálého zaměstnance, jelikož se jedná o 24 hodinovou recepci, která si vyžaduje denní i noční směny a není příliš vhodná pro osoby, které již mají rodinné zázemí. Frekventovaně tedy dochází k zaučování nového personálu v tomto úseku. To vede ke zvýšené chybovosti v důsledku neznalosti rezervačního systému a nezkušenosti při řešení nestandardních situací, ke kterým může docházet například při komunikaci s hostem. Úsek restaurace je také v poměrně mladém personálním složení, nicméně fluktuace u stálých zaměstnanců zde není tak značná. V době podávání snídaní

či večerí se v tomto úseku hosté mohou setkat s manažerkami hotelu, které zde také poskytují servis hostům jako řadoví číšníci, což jim dává příležitost popovídat si s hosty a sledovat úroveň poskytovaných služeb případně okamžitě řešit vzniklé problémy. Jak již bylo zmíněno u organizační struktury, FAIRHOTEL externě využívá služby housekeepingu, které jsou zajišťovány ze strany agentury dvěma pracovníci. V případě potřeby se počet v tomto úseku navyšuje. Loajalita a pracovitost zaměstnanců je ze strany manažerek hotelu oceňována benefity, které jsou zaměstnancům udělovány ve formě finanční odměny.

Schopnosti

Zaměstnanci v hotelovém provozu musí mít kromě kvalifikace také podstatné vlastnosti, díky kterým roste spokojenost a loajalita stávajících hostů. Dle slov manažerky hotelu je při výběru personálu, především do stravovacího úseku a do úseku recepce, kladen zřetel na výběr empatického personálu, který na hosty působí velmi příjemným a důvěryhodným dojmem.

Kromě vlastností, jako je organizovanost či komunikativnost si manažerky hotelu dále zakládají na pečlivosti nebo také perfekcionismu. Jelikož hotel navštěvuje převážně business klientela, je kladen značný důraz na jazykovou vybavenost personálu, kde anglický jazyk je nutností a druhý cizí jazyk je vítán. Při výběrovém řízení personálu například do restauračního úseku, hraje roli také první dojem z uchazeče, který je často brán v potaz více než jeho zkušenosti. Dle slov manažerky hotelu, požadované schopnosti v gastronomii může nabýt prací ve FAIRHOTELU, ale zmíněnou empatii či pečlivost nikoliv. Nedostatkem v této oblasti jsou školení, která jsou vykonávána pouze při nástupu na pozici. Avšak chybí zde další sekundární kurzy nebo jiné vzdělávací programy a v důsledku toho nedochází ke kontinuálnímu organizačnímu učení.

Styl řízení

V hotelu nejsou vědomě užívány žádné moderní styly řízení a manažerky hotelu během své činnosti jednají operativně a upřednostňují rychlé rozhodování a přímou komunikaci. Ve vztahu k zaměstnancům hotelu se jedná o liberální vedení, které je ze strany manažerek hotelu doplňováno autokratickým stylem vedení. Manažerky hotelu upřednostňují osobní komunikaci směrem k zaměstnancům, avšak pravidelné meetingy, prostřednictvím kterých by byli zaměstnanci obeznámeni s novými krátkodobými či dlouhodobými cíli a dále by byli hodnoceni v rámci výkonu své činnosti, pořádány nejsou.

Sdílené hodnoty

V současnosti je nejdůležitější hodnotou kvalita, která je klíčová pro vracející se hosty a měli by o ni usilovat všichni zainteresovaní zaměstnanci. V rámci sdílených hodnot jsem se dále také zaměřovala na implementaci Green managementu, který se v poslední době dostává do popředí a z krátkodobého trendu se stává trvalá hodnota.

Výše kvality, které se hotel zavázal, koresponduje s požadavky na čtyřhvězdičkový hotel dle Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky. Dodržování kvality je ze strany managementu FAIRHOTELU kontrolováno jednou do měsíce, kdy obě manažerky zkontrolují provoz celého hotelu, zdali je potřeba vymalovat, opravit případné vady a v rámci kontroly je také pozorováno chování personálu ve vztahu k hostům, či jejich přístup k přidělovaným úkolům. Kvalita je tedy měřena a kontrolována spíše na základně pozorování a vnímání, co je a co není vykonáváno dostatečně kvalitně. Total quality management nebo normy ISO 9000 nejsou uplatňovány v hotelovém provozu v žádné formě. FAIRHOTEL tedy naplňuje úroveň poskytované kvality ve formě standardů pro čtyřhvězdičkový hotel.

V případě Green managementu jsem se zaměřila na jeho klasické formy uplatňování s ohledem na kapacitu ubytovacího zařízení. Například omezovače průtoku vody jsou instalovány s minimálním účinkem, a to v důsledku obav z omezování pohodlí hostů, kteří to mohou považovat za negativní prvek. Ze stejného důvodu nedochází ani k nahrazení jednorázových mýdel dávkovači sprchových gelů. Prvek, který naopak podporuje environmentální smýšlení je karetní systém odemykání dveří, který v nepřítomnosti hosta snižuje vytápění pokoje a vypne osvětlení. Odpadové hospodářství je tradičně řešeno formou třídění odpadu. Prvky Green managementu tedy nejsou uplatňovány s cílem dosáhnout snížení provozních nákladů či s cílem stát se v budoucnu hotelem zaměřeným na environmentálně smýšlející hosty.

FAIRHOTEL dále usiluje o profesionální a přátelskou atmosféru v pracovním kolektivu a záměrem je vytváření dobrého jména společnosti.

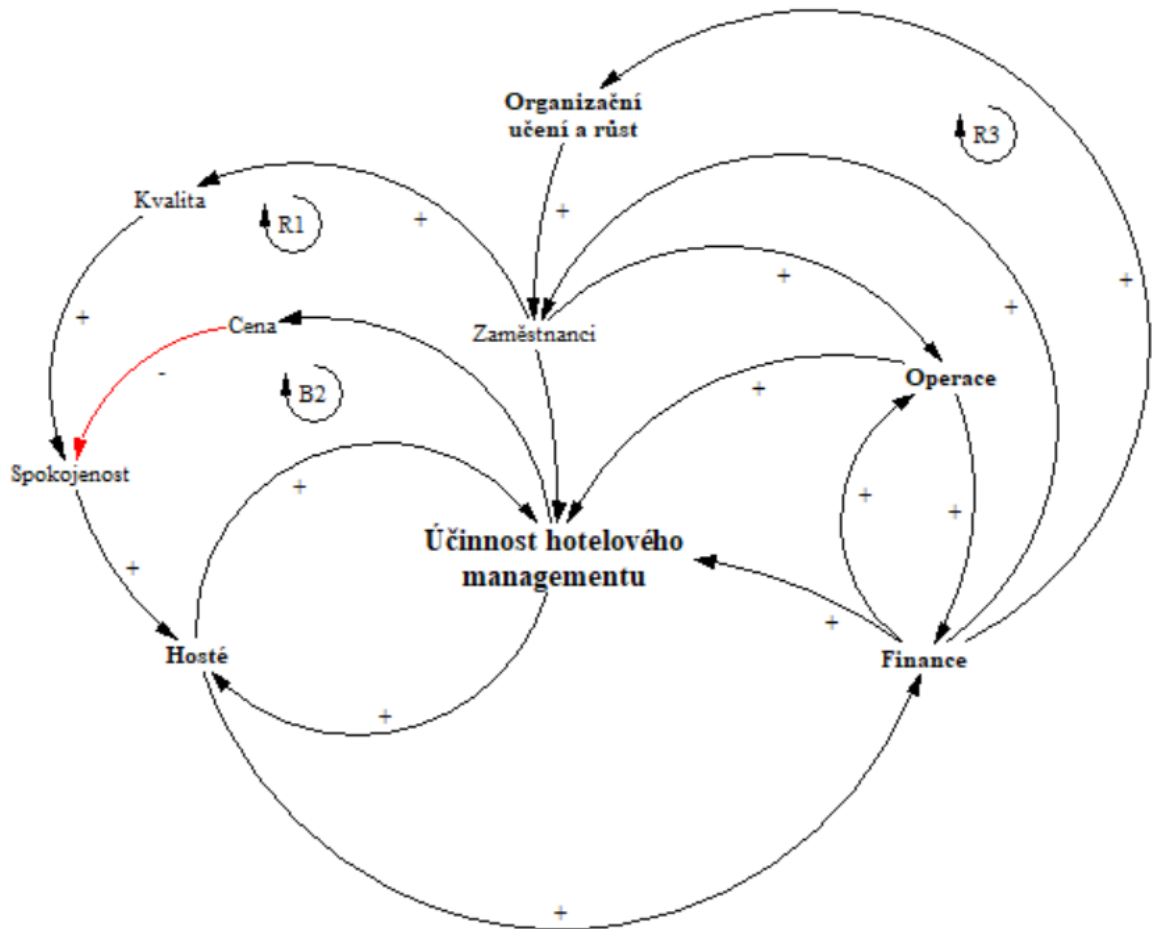
7 ANALÝZA HOTELU POMOCÍ CLD DIAGRAMU

Prostředí ubytovacího zařízení FAIRHOTELU lze také analyzovat prostřednictvím CLD diagramu, který se řadí mezi nástroje dynamických simulací.

Pro vytvoření CLD diagramu jako takového je vhodné vytvořit myšlenkovou mapu (Příloha PI), která je nástrojem pro vymezení jednotlivých oblastí, které jsou pro fungování ubytovacího zařízení považovány za důležité. Tyto oblasti byly následně doplněny o faktory, jež jsou ve vzájemné interakci s klíčovými oblastmi. Hosté, finanční prostředky, operace a organizační učení jsou považovány za tyto zdrojové oblasti, jelikož svým vzájemným ovlivňováním generují zisky a zvyšují účinnost hotelového managementu. Hosté jsou ovlivňováni především spektrem poskytovaných služeb a z nich pramenící spokojeností s těmito službami. Mezi podstatné faktory dále patří RYM (cenová politika), spotřebitelské chování ve vztahu ke Green managementu, marketing atd. Organizační učení a růst je zdrojem motivace, zlepšování, pracovní morálky a také vytváří organizační kulturu atd. Operace představují procesy, které je nutné vykonávat, aby bylo dosaženo požadované kvality. Současně je tato oblast ovlivněna produktivitou, kapacitou, outsourcingem, zaměstnanci atd. Oblast financí je spjata s finančními ukazateli výkonnosti, které jsou nedílnou součástí každého podniku.

V rámci analytické části byl vytvořen zjednodušený CLD model interního prostředí hotelu (Obrázek 11), který pomůže lépe pochopit základní interakce mezi ztěžejními oblastmi myšlenkové mapy.

První kladná smyčka (R1) odráží důležitost organizačního učení a růstu, prostřednictvím kterého dochází ke vzdělávání zaměstnanců. To se následně odrazí na kvalitě nabízených služeb. Kvalita je podnětem pro spokojenost a dochází tak k růstu počtu hostů, kteří přinášejí hotelu finance, které lze v tomto případě interpretovat jako tržby. S rostoucími tržbami roste také množství disponibilních finančních prostředků, které jsou investovány opět do organizačního učení, čímž se smyčka uzavírá. Důležitost cenové politiky reflektuje negativní smyčka B2. Aby byl hotelový management účinný, je nutné pracovat s cenou, která však může mít negativní dopad na spokojenost a snižovat tak celkový počet hostů. Na základě spotřebitelského chování je ovlivňován také hotelový management. Efektivně vykonané operace (smyčka R3) v rámci hotelového provozu přinášejí ve výsledku finanční prostředky (zisk) a čím vyšší jsou finanční prostředky, tím více může hotel investovat do organizačního učení a růstů, prostřednictvím kterého se zvýší kvalita zaměstnanců a ti budou efektivněji vykonávat prováděné operace.



Obrázek 11- CLD diagram účinnosti hotelové hotelového managementu (vlastní zpracování).

V projektové části bude tento základní model rozpracován s ohledem na myšlenkovou mapu a na poznatky z analytické části, týkající se FAIRHOTELU. CLD diagram bude výstupem pro návrh experimentů moderních manažerských přístupů pro zvýšení účinnosti hotelového managementu.

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Cílem praktické části bylo vyhodnotit současný stav ubytovacího zařízení FAIRHOTEL.

Hotel se nachází v Brně v blízkosti brněnského výstaviště a jedná se o ubytovací zařízení, které naplňuje standardy čtyřhvězdičkového hotelu. FAIRHOTEL se zaměřuje primárně na poskytování ubytovacích služeb, které jsou doplněny stravovacími službami, wellness a také poskytuje konferenční služby. V důsledku lokality se hotel zaměřuje na business klientelu, která je složena převážně z českých a slovenských hostů. Obsazenost se pohybuje přibližně okolo 67 %, a tato procentuální výše je v praxi pokládána za pozitivní zhodnocení.

V analytické části byly představeny jednotlivé služby, jejich charakter a kapacitní možnosti. Dále byly vyčísleny ceny jednotlivých služeb včetně způsobu distribuce, prostřednictvím které se služby dostávají k hostům. Jedná se především o recepci, webové stránky a rezervační portály, které se zasloužily o počáteční zviditelnění FAIRHOTELU, jako nově vzniklého ubytovacího zařízení. Dále zde byly prezentovány poznatky týkající se propagace, a jejich forem, které hotel uplatňuje.

Z aplikované SWOT analýzy vyplynulo, že hotel disponuje řadou silných stránek, které vyplývají už jen z faktu, že se jedná o poměrně nové ubytovací zařízení, při jehož budování se kladl důraz na nejnovější trendy jak v oblasti designu, tak technologií. Výrazným nedostatkem ubytovacího zařízení je omezená kapacita a dále orientace na segment turistů, na který se FAIRHOTEL zaměřuje pouze okrajově. Hotel také znevýhodňuje nezohledňování sezonnosti.

Jednou z výchozích analýz je metoda 7S, kde jsem se zaměřila na analýzu interního prostředí (měkkých a tvrdých složek) a na úroveň využití moderních manažerských přístupů, jako je RYM nebo Green management či řízení kvality. Z této kapitoly vyplynulo, že hotel do jisté míry manažerské přístupy využívá, ale spíše intuitivně než se záměrem tyto manažerské přístupy uplatnit za účelem zvýšení zisku. Jedním z problémů je i fluktuace zaměstnanců, která byla zaznamenána mezi slabými stránkami také ve SWOT analýze.

Další metoda, jejímž záměrem je v tomto případě pochopení interního fungování hotelového provozu, je CLD diagram. Prvotní model CLD diagramu byl postaven na základě stěžejních pilířů myšlenkové mapy a představuje výchozí model pro sestavení komplexního CLD diagramu v projektové části.

Prostřednictvím zmíněných metod jsem tedy identifikovala nedostatky v podobně manažerských přístupů (např. RYM, řízení kvality), které jsou implementovány, jelikož bez jejich základních prvků nemůže fungovat žádné ubytovací zařízení, avšak jejich potenciál není plně využit. Z toho důvodu bude v projektové části navržena kombinace manažerských přístupů v podobě experimentů, jejichž účinnost bude následně ověřena dynamickou simulací. Součástí projektové části je samotná implementace nejvhodnější kombinace manažerských přístupů. Tyto návrhy budou podtrhovat charakter ubytovacího zařízení a směr, kterým by se mělo ubírat, aby bylo dosaženo zvýšení účinnosti hotelového managementu.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 PROJEKT ZVÝŠENÍ ÚČINNOSTI HOTELOVÉHO MANAGEMENTU POMOCÍ DYNAMICKÝCH SIMULACÍ

Cílem projektové části diplomové práce, je na základě výsledků provedených analýz, navrhnout projekt, který zvýší účinnost hotelového managementu, a to konkrétně ubytovacího zařízení FAIRHOTEL. Výchozím poznatkem analytické části je, že hotel nedisponuje dostatečně propracovanými strategiemi v oblasti RYM, kvality, vzdělávání zaměstnanců (organizační učení) nebo také v případě Green managementu, který se dostává v posledních letech do popředí. Veškeré tyto klíčové oblasti jsou ve středu zájmu manažerů, kteří usilují o efektivní fungování celého hotelového provozu nejen v současnosti, ale i v budoucnosti.

9.1 Návrh projektu

Předmětem projektu je návrh manažerských přístupů, které zvýší účinnost hotelového managementu ubytovacího zařízení FAIRHOTEL. Volba moderních manažerských přístupů vyplývá z analytické části, kde byla aplikována SWOT analýza. Zdrojovou analýzou byla především metoda 7S, která byla zaměřena výhradně na vnitřní prostředí hotelového provozu.

Zvoleným nástrojem pro podporu účinnosti hotelového managementu je pět manažerských přístupů, které vycházejí také z teoretické části. Tyto moderní manažerské přístupy podpoří cenovou politiku, která není přizpůsobována sezónním změnám či jiným segmentům hostů kromě cílové business klientely. Dále se zaměřím také na řešení kvality v rámci organizačního učení a růstu. Ta by měla odpovídat nejen standardům čtyřhvězdičkového hotelu, ale také poskytovat jistou přidanou hodnotu, prostřednictvím které se budou hosté do FAIRHOTELU vracet. Výstupem kvality je i kýžená spokojenost hostů, která je dalším faktorem podporujícím loajalitu a je také klíčová, jelikož cílová business klientela se každoročně vrací na konané veletrhy. V případě dosažení odpovídající kvality služeb a následné spokojenosti má hotel zaručenou loajalitu pravidelně se vracejících hostů. Dalším moderním manažerským přístupem, který je aplikován v projektové části této diplomové práce je organizační učení. Jeho základnu tvoří organizační kultura, sdílené hodnoty a především zaměstnanci, jejichž úkolem je veškeré tyto aspekty naplňovat. Pravděpodobně jedním z nejmodernějších manažerských přístupů, který je v projektové části zpracován, je v současné době Green management, který může na první pohled působit jako nadbytečný náklad, ale zároveň snižuje provozní náklady celého ubytovacího zařízení. Business klientela se vyznačuje lidmi

s odbornými znalostmi v široké škále oborů, kteří také uznávají zdravý životní styl a jsou si vědomi, že udržitelnost přírodních zdrojů, lze dosáhnout pouze aktivním uplatňováním prvků Green managementu.

Veškeré zmíněné moderní manažerské přístupy jsou projektovány na základě vybraných experimentů, které budou dynamicky simulovány v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu.

9.2 Cíl projektu

Cílem projektu je zvýšit účinnost hotelového managementu prostřednictvím dynamických simulací, jejichž východiskem jsou zvolené experimenty, které jsou založeny na moderních manažerských přístupech.

Cílem vybraných manažerských přístupů je zjistit, která jejich kombinace je z dlouhodobého časového hlediska pro FAIRHOTEL nejvýnosnější a také při provozních možnostech nejefektivnější. Výhodou tohoto projektu je simulace experimentů přímo na míru FAIRHOTELU, kde jsou východiskem poskytnutá data, která podpoří validitu celého projektu. Cílem je také prohloubit možnosti organizačního učení, a to tedy především vzděláváním zaměstnanců, kteří jsou klíčovým faktorem kvality. Dále také vymezit cenovou politiku, která otevře možnosti i pro jiné segmenty hostů a naplní tak přebytečnou kapacitu o víkendech. Cílem je dále zjistit, zdali ne pouze intuitivní, ale záměrné uplatňování prvků Green managementu bude mít na hotelový provoz pozitivní dopad v dlouhodobém horizontu.

Hlavní cíle jsou doprovázeny dílčími cíli, které jsou ovlivňovány vybranými manažerskými přístupy. Dílčí cíle projektu jsou:

- (1) zvýšit obsazenost hotelu,
- (2) efektivní uplatnění RYM,
- (3) zvýšit spokojenost zaměstnanců,
- (4) zvýšit povědomí o udržitelnosti cestovního ruchu prostřednictvím Green managementu,
- (5) zvýšit kvalitu poskytovaných služeb pomocí organizačního učení a růstu,
- (6) udržet stávající hosty a získat potenciální hosty.

9.3 Očekávané přínosy

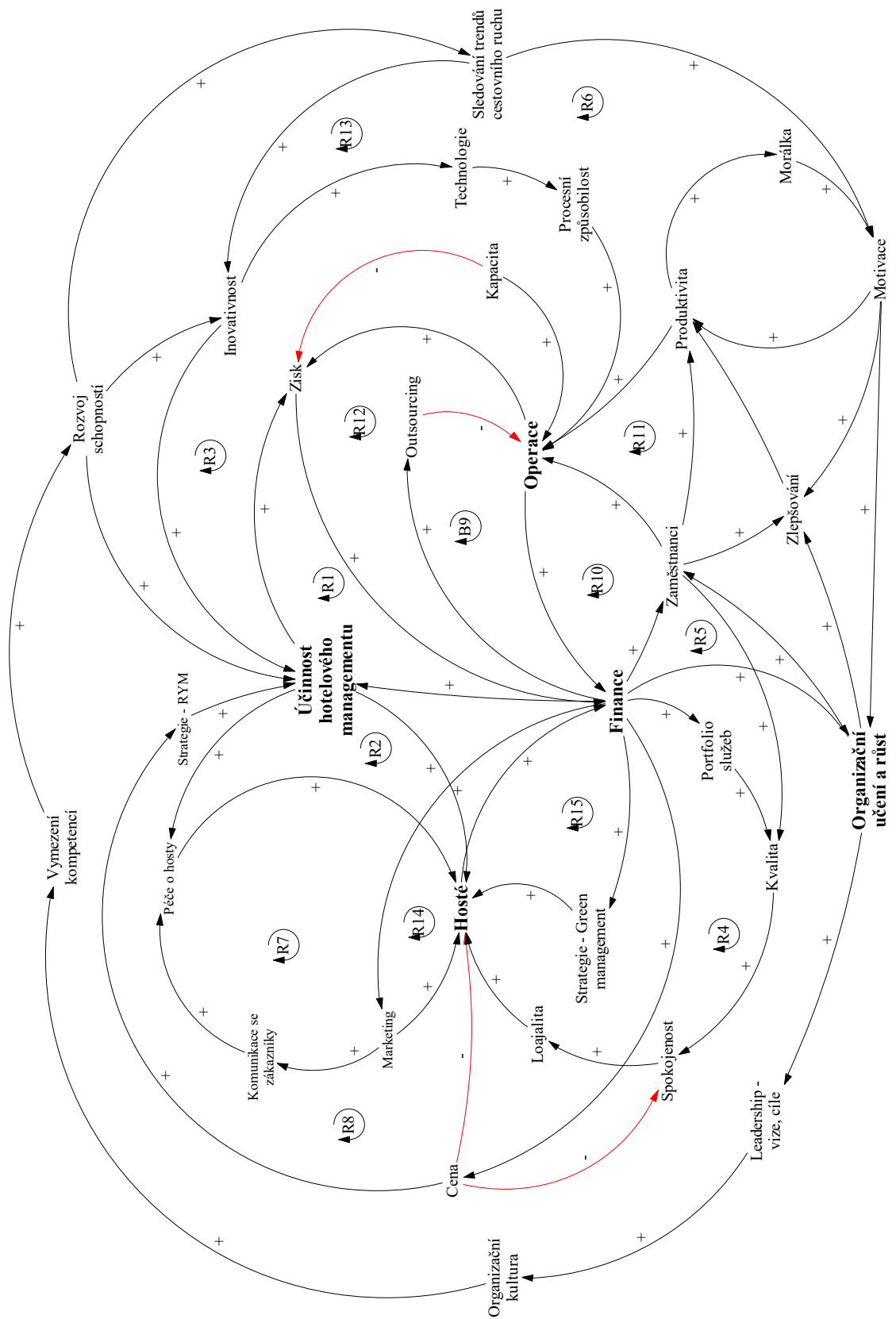
Očekávané přínosy experimentů spočívají v podpoře stávajícího fungování managementu prostřednictvím dynamických simulací, které identifikují nejvhodnější experiment, spočívající v kombinaci moderních manažerských přístupů. Tyto přístupy z dlouhodobého hlediska zvýší obsazenost, a to především o víkendech, kde se naskytuje prostor pro oslovení nového segmentu hostů. Očekávaným přínosem je také vymezení cenové politiky v otázce implementace fixních či variabilních cen u poskytovaných služeb. Při uplatnění nejefektivnějšího manažerského přístupu se očekává navýšení organizačního učení, které rozvine stávající schopnosti zaměstnanců, jejich motivaci a následnou produktivitu a také kvalitu poskytovaných služeb. Dalším očekávaným přínosem je také snížení provozních nákladů prostřednictvím Green managementu. Ten přiláká nové potenciální hosty, kteří vyhledávají ubytovací zařízení, které je šetrné k životnímu prostředí. Jsem přesvědčena, že by se zvýšila obsazenost a příliv tržeb, které by pokryly náklady na počáteční investici do opatření Green managementu.

Dílčí přínosy budou však záležet na vybraném experimentu, který bude konstruován z takových moderních manažerských přístupů, které budou pro FAIRHOTEL z dlouhodobého hlediska nejefektivnější.

9.4 Dynamická simulace (Causal Loop Diagram)

Jak již bylo zmíněno, u CLD diagramu byla východiskem myšlenková mapa, kde byly zvoleny proměnné v rámci systému. V tomto případě systém představuje ubytovací zařízení FAIRHOTEL. K jednotlivým proměnným byly následně zvoleny přidružené proměnné, které mají příčinnou souvislost a pomocí kladných a záporných znamének byla označena pozitivní či negativní vazba. CLD diagram, který byl vytvořen v analytické části, reflektuje obecné fungování hotelového provozu a bude následně rozpracován a budou zde také zohledněny prvky charakterizující ubytovací zařízení FAIRHOTEL.

CLD diagram je východiskem pro experimenty, jejichž návrh bude simulován na základě reálných dat.



Obrázek 12 - Rozpracovaný CLD diagram účinnosti hotelového managementu (vlastní zpracování v programu Vensim PLE, 7.2.).

Pro bližší porozumění je vliv vybraných smyček CLD diagramu na účinnost hotelového managementu a jiných oblastí diskutován níže.

Účinnost hotelového managementu

Jelikož je diplomová práce postavena na účinnosti hotelového managementu, byla tato proměnná umístěna do středu CLD diagramu. Ten obsahuje smyčky, které jsou na první pohled patrné svojí jednoduchostí a dále obsahuje smyčky, které lze obtížně identifikovat bez bližšího prostudování.

- (1) **Smyčka R1:** tato je na první pohled patrná a lze na ní uvést příklad fungování CLD diagramu v prostředí ubytovacího zařízení. Obsahem této smyčky je účinnost hotelového managementu, zisk a finance. Výchozím bodem je tedy účinnost hotelového managementu. V případě, že čím více je management ubytovacího zařízení dostatečně efektivní a je podpořen vhodně zvolenými manažerskými přístupy, odrazí se to na zisku. Čím více roste zisk, tím více se tedy zvyšuje množství disponibilních finančních prostředků, jejichž část je však investována do managementu, aby se jeho účinnost kontinuálně zvyšovala. Tato smyčka obsahuje tedy pouze kladné proměnné, které mají zesilující efekt.
- (2) **Smyčka R2:** jedná se o další smyčku, jejíž proměnné jsou přidruženy k účinnosti hotelového managementu. Výchozím bodem je opět účinnost hotelového managementu. Čím více je hotelový management dostatečně efektivní, tím více si uvědomuje důležitost svých hostů a měl by mít tedy vhodně implementovaný CRM (Customer Relationship Management), jehož podstatou je péče o zákazníky. Výstupem tedy je, že čím více se o své hosty hotel stará, tím více se bude zvyšovat jejich celkový počet. Růst celkového počtu hostů, kteří se opakovaně vracejí nebo šíří pozitivní Word of Mouth, vede k přílivu finančních prostředků v podobě tržeb, jejichž část po odečtení nákladů lze opět i kromě jiných oblastí investovat do zvýšení účinnosti hotelového managementu. Smyčka má opět zesilující efekt.
- (3) **Smyčka R3:** příkladem smyčky, která vychází z efektivnosti managementu, ale už není na první pohled tak patrná, je smyčka R3. Jak již bylo zmíněno u prvního příkladu, čím více je hotelový management účinný, tím více je hotel schopen generovat zisk a čím více roste zisk, tím více roste množství disponibilních finančních prostředků. Touto smyčkou lze dále navázat na organizační učení. Aby management ubytovacího zařízení vykonával svou práci v požadované kvalitě, je nutné kontinuální vzdělávání, a tudíž jsou volné finančních prostředky vkládány do této oblasti, která představuje zároveň náklad. Inves-

tování do organizačního učení a růstu představuje také jasnější vize a cíle, jelikož s rostoucími znalostmi se rozšiřují také obzory v oblasti řízení hotelového provozu. Dochází tak k vymezení organizační kultury, která je synonymem pojmu sdílené hodnoty. Čím více tedy rostou znalosti, tím více je ubytovací zařízení schopno si stanovit relevantní vize a cíle, a tím více se formuje organizační kultura ubytovacího zařízení. Při nabytí znalostí je také snazší definovat jednotlivé kompetence, jejichž jasné vymezení umožňuje rozvíjet schopnosti nejen managementu, ale i zaměstnanců, kteří se poté zdokonaľují ve vytyčené oblasti spadající do jejich kompetencí. Díky tomu nedochází k snižování efektivnosti v důsledku neúměrného rozdělení činností spadajících do různých oborů. Čím více tedy roste organizační kultura, tím více je management schopen vymezit kompetence jednotlivých zaměstnanců. Čím více se management i zaměstnanci mohou zaměřit na své vytyčené kompetence, tím více rostou jejich schopnosti v daném oboru. Dále čím větším množstvím schopností budou zaměstnanci disponovat, tím více budou otevření novým podnětům, a tedy inovacím. Inovativnost v případě FAIRHOTELU je také podporována mladým kolektivem, který je mnohem více tvárný a přizpůsobivý. Výhodou mladých a relativně nezkušených zaměstnanců je to, že jsou vzděláváni dle podmínek hotelu a nedisponují tedy špatnými návyky z minulosti. Kladná smyčka se dále uzavírá opět účinností hotelového managementu

Hosté

Princip CLD diagramu, lze demonstrovat také na oblasti, která je klíčovým faktorem každého ubytovacího zařízení, a tím jsou hosté. V tomto případě, lze identifikovat oblasti, které působí na tuto proměnnou například pomocí smyčky R4.

- (1) **Smyčka R4:** hosté tedy generují finanční prostředky v podobě tržeb. Čím vyšší jsou tržby a náklady jsou stabilní, tím vyšší jsou následně disponibilní finanční prostředky. Čím více má ubytovací zařízení volných financí, tím více jich lze vložit na portfolio služeb. U FAIRHOTELU se jedná o služby ubytování, restaurace, wellness a konferenční služby. Dostatečně finančně zajištěné služby by měly být odrazem vyšší kvality. Čím více jsou služby hotelu kvalitnější, tím více roste spokojenost, a také loajalita. Dále čím více se u hostů buduje loajalita, tím větší množství se jich vrátí a opět rostou finanční prostředky, které jsou v tomto případě interpretovány jako tržby. Z CLD diagramu lze vyčíst, že kvalita je například ovlivňována zaměstnanci, prostřednictvím kterých vzniká další smyčka (R5) ovlivňující a rozšiřující původní smyčku R4.

- (2) **Smyčka R6:** smyčka, u které není na první pohled viditelná souvislost s hosty je smyčka R6. Počátečním výstupem smyčky jsou hosté, kteří zvyšují finance, a ty jsou v tomto případě interpretovány jako tržby. Finanční prostředky jsou dále vkládány do zaměstnanců, kteří jsou tedy nákladem pro hotel, jelikož je nutné vyplácet mzdy. Odpovídající pracovní ohodnocení podpořené například i jinými benefity zvyšuje produktivitu zaměstnanců, pracovní morálku a následně motivaci, která je klíčová pro organizační učení a růst. Čím lépe jsou tedy zaměstnanci ohodnoceni, tím více se zvyšuje také jejich produktivita. Čím více jsou dále produktivní, tím více si budují pracovní morálku a tím více roste také jejich motivace. Zaměstnanci musí být v první řadě motivováni, aby kontinuální vzdělávání mělo kýžený efekt. Tato smyčka následně navazuje na smyčku R3. Rozpětí proměnných, od organizačního učení a růstu až po rozvoj schopností, bylo okomentováno v předešlých odstavcích v souvislosti s účinností hotelového managementu. V případě smyčky R6 rozvoj schopností zaměstnanců zvyšuje jejich možnosti. Čím více jsou tedy rozvíjeny schopnosti personálu, tím více by měl růst zájem o sledování trendů cestovního ruchu, které jsou zdrojem inovací, a ty opět otevírají nové možnosti pro management. Úspěšné fungování managementu ovlivňuje celé ubytovací zařízení a jeho zásluhou jsou také vracející se hosté.
- (3) **Smyčka R7:** jak již bylo uvedeno hosté jsou zdrojem financí (tržeb). Po uhrazení závazků zůstanou ubytovacímu zařízení disponibilní finanční prostředky, které jsou následně investovány do marketingu, který zvyšuje komunikaci se současnými i potenciálními hosty. Zvýšená komunikace je odrazem efektivnější péče o hosty, která vede k růstu počtu vracejících se hostů. Při čtení této smyčky v CLD diagramu, lze postupovat následujícím způsobem: čím více finančních prostředků má hotel k dispozici, tím více jich může vložit do marketingu. Čím více se hotel zaměří na marketing, tím více komunikuje jak se stávajícími, tak s potenciálními hosty. Dále, čím více s hosty komunikuje, tím více má hotel možnost se o ně starat (např. prostřednictvím newsletterů, sociálních sítí) a čím více se hotel o hosty stará, tím se jejich počet zvyšuje.
- (4) **Smyčka R8:** tato smyčka zobrazuje skutečnost, že čím více bude mít hotel hostů, tím více porostou finance a tedy tržby. Dále, čím více bude hotel vydělávat, tím více může přizpůsobovat ceny různým segmentům a čím více bude tedy pracovat s cenami, tím více bude využívat RYM. Ten dále zvyšuje účinnost hotelového managementu a dobře řízený management hotelu působí také na hosty.

Operace

Management FAIRHOTELU, stejně jako management jiných ubytovacích zařízení, pracuje na základě typických hotelových operací, pod kterými si lze představit uplatňované manažerské přístupy. Dále způsoby řízení kvality, operace vykonávané v rámci restaurace či recepce atd. Na veškeré tyto operace působí proměnné, které je ovlivňují. Operace a vliv přidružených proměnných je zobrazen například v následujících smyčkách.

- (1) **Smyčka B9:** operace tedy generují finanční prostředky v podobě tržeb. Následné volné finanční prostředky hotel investuje do outsourcingu, prostřednictvím kterého zajišťuje například Housekeeping nebo účetnictví. Outsourcing tedy snižuje množství interně vykonávaných operací. Smyčku B9 lze tedy v CLD diagramu číst tímto způsobem: čím více operací je efektivně vykonáváno, tím více roste množství disponibilních finančních prostředků, které jsou následně vkládány jako náklad do outsourcingu a čím více operací hotel outsourcuje, tím se snižuje počet interně obstarávaných operací.
- (2) **Smyčka R10 a R11:** Jak bylo zmíněno i ve smyčkách z předcházejících oblastí, tak i zde dochází k interakci se zaměstnanci, kteří operace obstarávají. V tomto případě, je pro efektivní průběh operací zohledněna produktivita, která pozitivně působí na rychlost jejich provedení. V CLD diagramu je tento vztah vyjádřen takto: čím více jsou operace efektivně vykonávány, tím více finančních prostředků přináší a čím více peněžních prostředků (mzdy, odměny) hotel do zaměstnanců vkládá, tím více jsou produktivnější, a tím rychleji roste také výkonnost prováděných operací.
- (3) **Smyčka R12:** Veškeré činnosti, a tedy operace prováděné v ubytovacím zařízení, generují po odečtení nákladů ve výsledku zisk, který je v případě FAIRHOTELU ovlivňován kapacitou. Kapacita pokojů i parkování je původem ušlých zisků, které jeho celkovou výši snižují. Čím efektivněji jsou tedy operace vykonávány, tím více přináší ve výsledku zisk a čím vyšší je zisk, tím větší množství finančních prostředků může být vloženo do financování operací.

Finance

Tato oblast je v důsledku komplexnosti diagramu interpretována s ohledem na proměnné, se kterými se vzájemně ovlivňuje. Tudíž jsou interpretovány jako tržby či volné finanční prostředky v závislosti na právě interpretované smyčce. Finance jsou tedy nedílnou součástí každého podnikání, a i z CLD diagramu je patrné, že jejich příliv a odliv je ovlivněn značným množstvím proměnných.

- (1) **Smyčka R13:** tato smyčka je poměrně rozsáhlá a reflektuje, jak efektivně investované finanční prostředky mohou mít v delším časovém intervalu vliv na zisky ubytovacího zařízení. Aby zaměstnanci mohli uspokojovat potřeby hostů v požadované kvalitě, je nutné se o ně starat prostřednictvím benefitů. Ty zabraňují nežádoucím ztrátám kvalifikovaných pracovníků a dochází ke zlepšování a zvýšení produktivity. Čím více jsou tedy zaměstnanci oceňováni (např. finančně či jiné odměny), tím více chtějí pracovat a zvyšuje se jejich produktivita. Zaměstnanci tedy chtějí pracovat více, a to podporuje pracovní morálku a motivaci vzdělávat se a být lepším v kolektivu zaměstnanců. To vše má za následek mnohokrát zmíněnou smyčku navazující na organizační učení a růst, která tak potvrzuje, že hodnota ubytovacího zařízení je vytvářena pomocí znalostí a klíčovými jsou kvalifikovaní specialisté. Rozvoj schopností navazující na trendy v cestovním ruchu jsou často podnětem k inovacím, které podporují také zavádění nových technologií. Ty jsou implementovány jak pro větší komfort hostů, tak pro usnadnění práce zaměstnanců. Zvyšuje se způsobilost výkonu jednotlivých procesů, které usnadňují výkon operací, které následně přináší zisk.
- (2) **Smyčka R14:** tato na první pohled patrná smyčka je odrazem investice do marketingu, který by měl zaujmout hosty, zvýšit tak jejich počet, který následně zvýší finance (tržby) hotelu. Tuto smyčku lze tedy v rámci CLD diagramu interpretovat takto: čím více disponibilních finančních prostředků hotel vloží do marketingu, tím více hostů osloví a čím více je oslovených hostů, tím více roste jejich celkový počet. Dále čím větší je počet hostů, tím více rostou finanční prostředky a tedy tržby.
- (3) **Smyčka R15:** poměrně zajímavou interakci představuje smyčka R20, jejíž výchozí bod představují finance, které se dále napojují na Green management. Tento moderní manažerský způsob byl zde zakomponován především pro účely experimentů, ve kterých vybraná kombinace manažerských přístupů odhalí, zdali v průběhu zvoleného časového intervalu dojde k navýšení tržeb FAIRHOTELU. V případě uplatnění opatření Green managementu musí hotel investovat část finančních prostředků do jeho implementace. V současnosti se právě Green management může stát také atraktivní pro hosty. Ti se už dnes začínají orientovat na šetrný způsob nakládání s přírodními zdroji, kterých hotelové odvětví čerpá značné množství. Čím více má hotel tedy volných finančních prostředků, tím více jich může investovat do Green managementu a čím více bude hotel eco-friendly, tím více nových hostů může oslovit.

Finance, a jejich různá interpretace jsou tedy součástí řady smyček, jak je patrné i z předchozích komentářů.

Organizační učení a růst

Organizační učení a růst je zdrojem sdílených hodnot ubytovacího zařízení. Z diagramu je patrné, že pro zvyšování celkové účinnosti hotelového managementu je nutné investovat finanční prostředky také do vzdělávání, aby se zvyšovala odbornost pracovníků a jejich produktivita. Organizační učení a růst by měly být stavebním kamenem pro každou organizaci, a proto ohraničuje procesy probíhající uvnitř CLD diagramu.

Prostřednictvím CLD diagramu lze tedy odvodit, které oblasti jsou klíčové pro účinnost hotelového managementu a jak na sebe tyto oblasti navazují. Je nutné si však uvědomit, že v případě nového ubytovacího zařízení, které funguje poměrně krátkou dobu, musí být návrhy manažerských přístupů zvoleny tak, aby bylo v možnostech managementu je efektivně implementovat a dlouhodobě naplňovat. Cílem tedy není navrhnout vysoce komplexní a složité manažerské přístupy, které by k velikosti hotelu nebyly ani adekvátní. V důsledku této skutečnosti jsou zvoleny manažerské přístupy, které zvýší účinnost hotelového managementu od těch nejzákladnějších, které FAIRHOTEL částečně uplatňuje již v současnosti až po kombinaci manažerských přístupů, které se zaměřují na rozvoj a korigování maximálně tří oblastí.

Před zahájením vybraných experimentů je nutné, aby veškeré parametry a proměnné byly jasně definovány a odrážely reálné fungování hotelového provozu FAIRHOTELU. Výchozí parametry budou stanoveny na základě poznatků z analytické části. Dále je nutné verifikovat funkčnost modelu, aby experimenty mohly být uskutečněny.

9.5 Experimenty

Pro následné experimenty byly navrženy základní moderní manažerské přístupy, které jsou uplatňovány v ubytovacích zařízeních a vedou k zefektivnění hotelových operací, zvyšují zisk a také spokojenost hostů. Mezi tyto manažerské přístupy se řadí:

(1) Žádná strategie (NO, No Strategy)

Pro lepší uchopení a orientaci v řízení podniku, v tomto případě tedy ubytovacího zařízení byl využit model Balanced Scorecard, na jehož struktuře byly manažerské přístupy a operativní činnosti rozděleny do čtyř základních oblastí, a to finance, operace, hosté a oblast učení a růst. Tento manažerský přístup byl nazván Žádná strategie (No Strategy). V tomto případě se předpokládá, že ubytovací zařízení preferuje cenovou politiku v podobě fixních cen. Ty představují pro hotel spíše konstantní příjmy s náklady, které jsou snižovány pouze minimálně a řízení hotelu, jako takového je pojímáno spíše tradičním způsobem, který nezohledňuje inovativní nástroje, jako je například RYM nebo Green management.

(2) Strategie RYM (Revenue a Yield Management)

Tato vychází z implementace RYM, který je založen na dynamické tvorbě cen, které jsou uzpůsobovány různým segmentům hostů. V případě FAIRHOTELU je preferovaným segmentem business klientela, která má tendenci se vracet v časových intervalech, které pokrývají například konané veletrhy či jiné firemní akce. FAIRHOTELEM je strategie RYM využita s jistými rezervami, jelikož se nezaměřuje na diverzifikaci cen ve vztahu i k jiným segmentům. Tento manažerský přístup bude zohledněn také v případě experimentů, jelikož se jedná o frekventovaně používaný nástroj při řízení ubytovacích zařízení. Uplatnění tohoto přístupu v plné výši by mohlo být v delším časovém horizontu zdrojem nových zisků.

(3) Strategie variabilního množství zaměstnanců (Hire – Fire Strategy, HF)

Tento manažerský přístup v prostředí ubytovacích zařízení vychází z udržování minimálního množství zaměstnanců, který je dostačující pro celkový provoz hotelu. Také představuje snížené náklady na zaměstnance, jelikož hotel disponuje jen nejnútnejším počtem personálu a nevznikají tak přebytečné náklady na najímání nových zaměstnanců. To může však vést k přepracování, snížené motivaci a následně také k poklesu produktivity. Veškeré tyto faktory jsou být odrazem nespokojenosti hostů, se kterými zaměstnanci přicházejí do kon-

taktu. Tento přístup tedy snižuje náklady, ale nemá příznivý vliv na loajalitu hostů. Manažerský přístup variabilní ceny bude tedy také zohledněn prostřednictvím experimentu i v kombinaci s jinými přístupy.

(4) Strategie učení a růstu (Organizational Learning, OL)

Učení a růst spočívá ve zdokonalování znalostí zaměstnanců, které vedou ke zvyšování motivace a produktivity. Cílem je také prohloubení vztahu mezi hostem a zaměstnancem, který při kontinuálním vzdělávání je schopen poskytovat hostům služby vyšší kvality a zaručit tak jejich spokojenost a loajalitu. Organizační učení se však nezaměřuje pouze na zaměstnance, ale také na organizaci jako celek a podporuje její kulturu, vize, sdílené hodnoty atd. FAIRHOTEL využívá organizační učení ve formě vstupních školení a pravidelně tedy nedochází k seznamování zaměstnanců s nejnovějšími trendy, které jsou také zdrojem motivace. Tento přístup by tedy mohl být v kombinaci s jinými vybranými strategiemi efektivní volbou při řízení hotelového provozu. Organizační učení zahrnuje také zmiňovanou kvalitu, která je cílena na spokojenost hostů a měla by být výsledkem interních procesů, vykonávaných zaměstnanci. V případě FAIRHOTELU je kvalita měřena spíše intuitivně a dále prostřednictvím standardů naplňujících požadavky pro čtyřhvězdičkový hotel. Pro ubytovací zařízení je zaměření se na kvalitu z dlouhodobého hlediska jedním z faktorů, který zvyšuje image hotelu, zvyšuje loajalitu hostů a je ukazatelem toho, že zaměstnanci jsou dostatečně vzdělávání pro poskytování služeb v určité kvalitě.

(5) Green management strategie (GM)

Green management představuje především způsob snižování provozních nákladů i přesto, že vstupní investice je vyšší. Snižování je dosaženo pomocí environmentálních opatření. Ta jsou zmíněna již v teoretické části. Green management představuje také nástroj pro oslovení nových hostů a podporuje okolní životní prostředí a místní komunitu. Green management má pozorovatelné pozitivní dopady na provoz hotelu spíše až s delším časovým odstupem. Je však nutné tento přístup využívat záměrně a nikoliv intuitivně, aby došlo k reálnému snížení provozních nákladů. Pokládá se také za inovativní proces a doplněk poskytovaných služeb, na jejichž poskytování se uplatňování tohoto přístupu také projevuje.

Jednotlivé experimenty budou sestaveny na základě výše zmíněných manažerských přístupů a jejich kombinací.

9.5.1 Parametry experimentů

V Tabulce 5 jsou rozvrženy jednotlivé manažerské přístupy a následně experimenty, jejichž účinnost lze simulovat samostatně či v kombinaci s jinými manažerskými přístupy. Pro lepší orientaci jednotlivé manažerské přístupy, které byly v rámci experimentů uplatněny samostatně či v kombinaci s jinými byly označeny číslem 1.

Tabulka 8 - Nastavení experimentů (vlastní zpracování).

Experimenty		Moderní manažerské přístupy				
		NO	HF	RYM	OL	GM
1.	NO	1	0	0	0	0
2.	HF	0	1	0	0	0
3.	RYM	0	0	1	0	0
4.	RYM+OL	0	0	1	1	0
5.	RYM+OL+GM	0	0	1	1	1

Poznámka: experiment NO = No Strategy, HF = Hire – Fire, RYM = Revenue & Yielded Management, OL = Organizational Learning, GM = Green Management.

Jako samostatný experiment byl zvolen manažerský přístup no strategy, variabilní množství zaměstnanců a RYM, který reprezentuje variabilní ceny. Kombinace byly utvářeny v rozmezí dvou až tří manažerských přístupů, a to v důsledku možností FAIRHOTELU, který na manažerských pozicích zaměstnává dvě zaměstnankyně, tudíž je vhodnější zvolit kombinace s menším množstvím manažerských přístupů, tak aby bylo v možnostech managementu hotelu je efektivně korigovat. Čtvrtý experiment je definován manažerským přístupem RYM spolu se zaměřením na organizační učení, které pokrývá také kvalitu poskytovaných služeb. V tomto případě je zde potenciální možnost zvýšení tržeb a následně zisku, jelikož pomocí variabilní ceny, lze oslovit širší spektrum potenciálních hostů. Tento experiment byl následně doplněn o organizační učení, jelikož kvalitu je nutné pro její kontinuální růst podpořit ze strany tohoto moderního manažerského přístupu. A posledním experimentem je kombinace variabilní ceny (RYM), Green managementu a organizačního učení. Osvojení konceptu Green managementu převážně vyplývá z organizačního učení, které podporuje také inovativnost a v tomto odvětví v současné době lze do inovací a trendů cestovního ruchu zařadit právě i GM.

Následující tabulka zobrazuje poměr procentuálních změn, kterým jsou jednotlivé manažerské přístupy neboli experimenty uzpůsobeny, aby mohla být uskutečněna dynamická simulace.

Tabulka 9 - Výše procentuálních změn manažerských přístupů (vlastní zpracování).

Experimenty		Moderní manažerské přístupy				
		NO	HF	RYM	OL	GM
1.	NO	10	0	0	0	0
2.	HF	0	50	0	0	0
3.	RYM	0	0	50	0	0
4.	RYM+OL	0	0	10	70	0
5.	RYM+OL+GM	0	0	10	50	60

Poznámka: experiment NO = No Strategy, HF = Hire – Fire, RYM = Revenue & Yield Management, OL = Organizational Learning, GM = Green Management.

Pro programování jednotlivých simulací je nutné nastavit základní parametry, pod kterými si lze představit celkový počet lůžek, obsazenost, ceny nebo také počty zaměstnanců. V případě že hotel funguje určitým způsobem, je nutné při simulování nastavit také jistou dynamičnost celého systému, která se následně projeví ve výsledných grafech. Ze základních cen FAIRHOTELU se při implementaci přístupu NO uvažuje, že během zvoleného časového intervalu se ceny pokojů budou zvyšovat nebo snižovat v rozmezí 10 %. V případě lidského kapitálu u přístupu HF je dynamika nasimulována tak, že se manipuluje s 50 % celkového počtu zaměstnanců. Tudiž polovina zaměstnanců je opakovaně propouštěna a najímána. Přístup RYM reprezentuje uplatňování variabilních cen. Dochází tak k přizpůsobování cen, abychom získali více hostů. Ceny jsou v tomto směru snižovány až o 50 %. Může se zdát, že se jedná o podobný přístup jako NO, avšak u RYM se v rámci programování upravují odlišné parametry (např. předpokládaná sezóna).

U čtvrtého přístupu se cenová politika RYM upravovala přibližně o 10 %. Fungování následných přístupů, které zahrnují OL nebo GM, lze vysvětlit také v návaznosti na CLD diagramu. Každý přístup se v případě dynamických simulací realizuje tedy prostřednictvím smyček, které jsou nastaveny dle parametrů a ty mohou ovlivňovat (např. zmíněné ceny, počty vyhozených lidí, míra zavádění Green managementu nebo počty lidí na školeních). Veškeré tyto pohyby s jednotlivými proměnnými je nutné hradit ze zisku. Při programování lze každou smyčku přizpůsobovat v rozmezí 100 %. Pro poměry hotelu byla organizačnímu učení a růstu uložena 70 % váha, a v této výši ovlivňuje toky v příslušných smyčkách, které jsou napojeny na koncept organizačního učení v CLD diagramu. Záměrem tohoto přístupu je se primárně orientovat na vzdělávání organizace a předpokládá se, že investice do vzdělávání je vratná v podobě vyšší kvality a spokojenosti hostů. V případě pátého přístupu byla cena opět uzpůsobována v rozsahu 10 % a dále značná váha byla vložena do Green managementu,

kteřá opět v této výši ovlivňuje toky v příslušných smyčkách. GM je definován základními opatřeními, jako jsou úsporné žárovky, omezovače průtoku vody, dávkovače kosmetických potřeb či třídění odpadu.

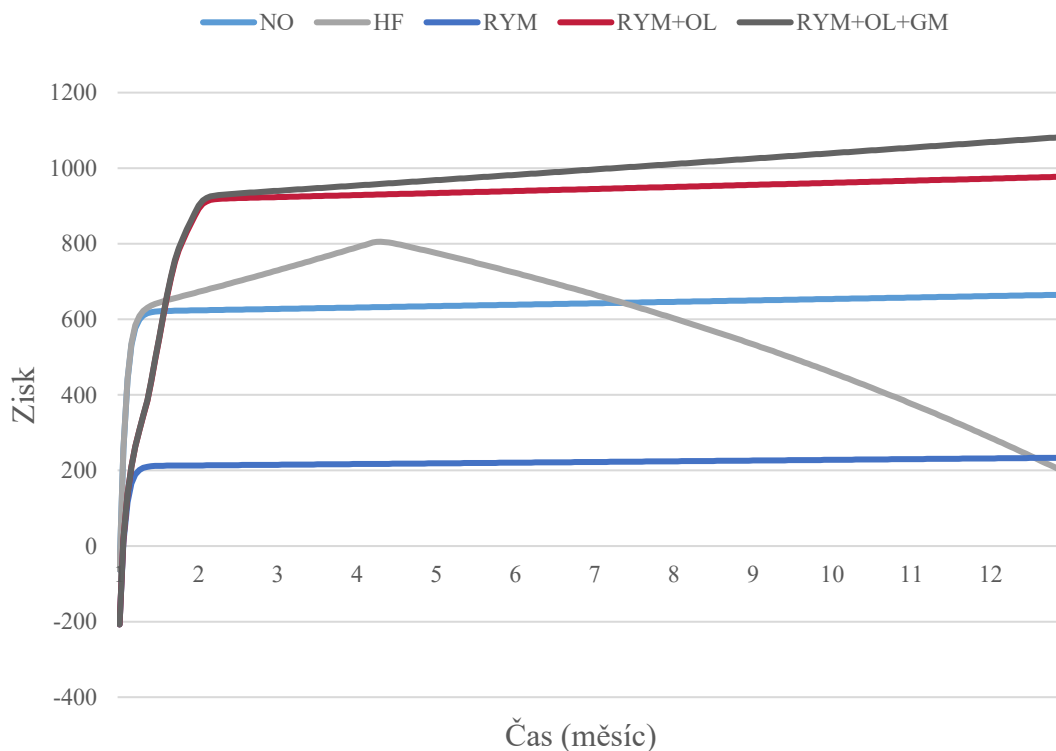
Jedná se tedy o rozpětí změn manažerských parametrů ve smyčkách, které jsou komplexní a pojímají určité množství opatření, která jsou ovlivnitelná.

9.5.2 Zhodnocení účinnosti experimentů pomocí dynamické simulace

Experimenty byly pomocí programu AnyLogic nasimulovány a výsledky byly graficky zpracovány. Grafy zachycují tedy vývoj ziskovosti a růst počtu hostů při uplatnění pěti experimentů, jejichž cílem je zvýšit účinnost hotelového managementu.

Tyto experimenty manažerských přístupů byly navrženy z poznatků CLD diagramu a analytické části. Časový horizont je vymezen u krátkodobého horizontu na 12 měsíců a u dlouhodobého na tři roky.

Graf 2 - Zisk v krátkodobém horizontu (vlastní zpracování).



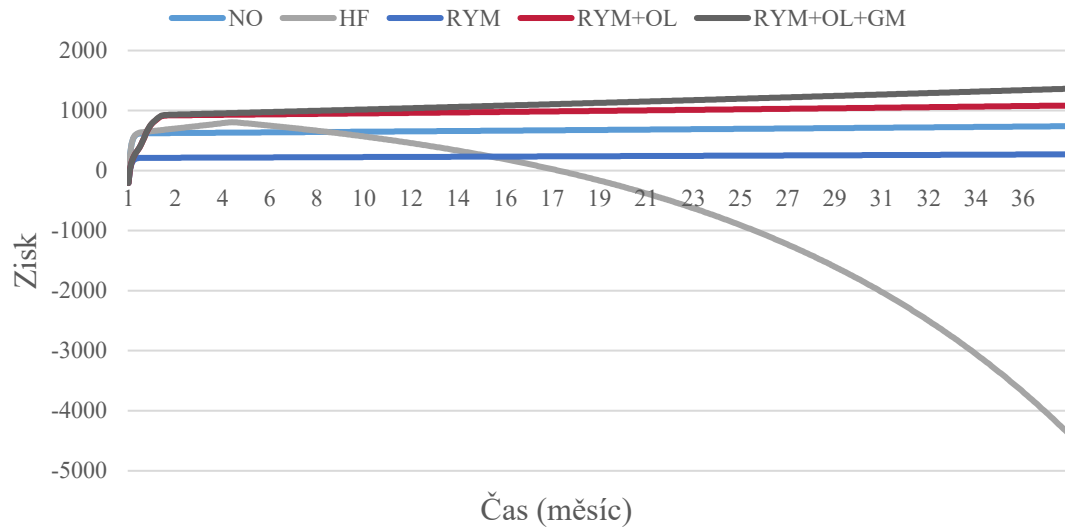
Prvotní manažerský přístup, který byl nazván NO (neboli No Strategy) vykazuje v průběhu roku stabilní vývoj. Jedná se tedy o konzervativní formu, která zabezpečuje konstantní příjem, který je mírně rostoucí. Tento manažerský přístup se proto zdá být vhodnou formou,

jelikož nevyžaduje propracovanou cenovou politiku, avšak s předpokládaným rozvojem a snahou o kontinuální zlepšování, tyto zisky nejsou dostačující. Dalším manažerským přístupem je Hire-Fire Strategy, která se v prvním půl roce zdá být značně výhodnou, jelikož v tomto případě zaměstnanci, představují spotřebu a jsou najímání a propouštění v závislosti na obsazenosti hotelu. Výsledkem toho je tedy snižování nákladů, jelikož pokud hotel není dostatečně obsazen nemá smysl zaměstnávat větší množství personálu, který je v tomto případě přebytečným nákladem. Z grafu je však patrné, že rapidní růst tohoto manažerského přístupu se přibližně kolem pátého měsíce zlomí. Důvodem je, že najímání a propouštění zaměstnanců vede k poklesu kvality, a tím i spokojenosti hostů. V případě, že se personál bude frekventovaně obměňovat, zvýší se tím chybovost a naruší se také budování vztahů s hosty, kteří tak budou pravidelně konfrontováni s novými a nedostatečně zkušenými zaměstnanci v konkrétním hotelovém provozu.

Manažerský přístup se stabilně nižšími zisky je reprezentován RYM. Nízké zisky jsou především odrazem značné restrukturalizace, která je nutností pro implementaci RYM v hotelu, a to v oblastech marketingu, segmentace hostů a cenové politiky. Důsledkem toho je získání nových hostů, avšak v kontrastu s vynaloženými náklady je profit nízký. Komplexnější manažerský přístup je reprezentován kombinací RYM a OL (organizační učení a růst). Tato kombinace se vyznačuje stabilně vysokými zisky, které jsou odrazem především organizačního učení, které je klíčem k rostoucí kvalitě, tudíž tak dochází k růstu spokojenosti a počtu vracejících se hostů. Nejvýnosnější moderní manažerský přístup je kombinací RYM, OL a GM (Green managementu). Z grafu je patrné, že tento přístup má nejvyšší počáteční náklady, a to převážně díky implementaci opatření GM a nástrojů RYM. S ročním odstupem se však při řádné implementaci snižují provozní náklady a dochází tak ke kompenzaci prvotních nákladů. Kombinace RYM a OL, která je už sama o sobě výnosnou formou je při doplnění GM snižujícím provozní náklady, ideálním přístupem pro ubytovací zařízení.

Zajímavým srovnáním je vývoj zisku v období tří let, kdy dochází k jeho rapidnímu poklesu při trvalém uplatňování manažerském přístupu HF.

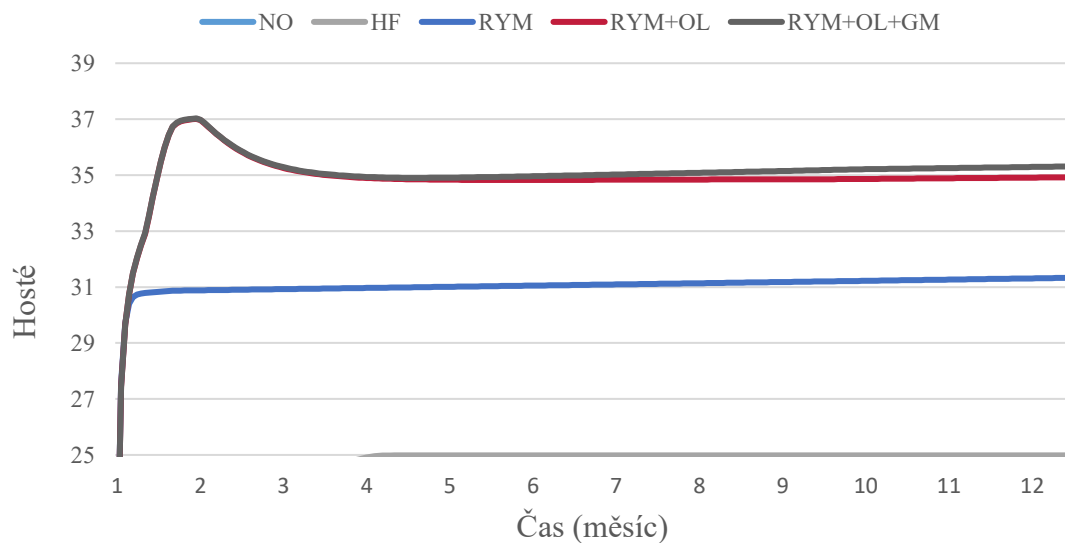
Graf 3 - Zisk v dlouhodobém horizontu (vlastní zpracování).



Z grafu je zřejmé, že hotel by byl nucen ukončit podnikání v důsledku vysokých ztrát. Zbylé manažerské přístupy, které byly již popsány výše, si udržují kontinuální růst. Je nutné však říci, že žádný management by neuplatňoval neefektivní přístupy v tak dlouhém časovém horizontu.

Dalším ukazatelem vhodně zvoleného manažerského přístupu je počet hostů, který signalizuje, zdali hotel naplňuje očekávání svých klientů.

Graf 4 - Množství hostů v krátkodobém horizontu (vlastní zpracování).



První manažerský přístup (NO) značí nejnížší počet hostů, ale relativně vysoký zisk (Graf 2), a to v důsledku toho, že nastavení fixních cen nebývá zdaleka tak nákladné jako například implementace RYM. Poměrně nízký počet hostů, je však výsledkem absence práce s cenami, a jejich přizpůsobování různým hostům v různém čase, což vede k neoslovení části potenciálních hostů (např. turistů), kteří by navýšili obsazenost ubytovacího zařízení. O něco vyšší počet hostů přináší přístup HF, jehož realizace se ale vylučuje v důsledků značných ztrát, které s sebou nese. Přístup RYM cílí na širší spektrum hostů pomocí diverzifikace ceny, která ve výsledku zvýší počet hostů, avšak zisk není tak uspokojivý jako například při kombinaci RYM a OL. Organizační učení je v tomto případě mířeno především na zaměstnance hotelu, kteří svými schopnostmi formují poskytované služby, které zákazníci čerpají. Důležité je také brát v potaz, že při počtu 48 lůžek, kterými FAIRHOTEL disponuje, není cílem 100% obsazenost, jelikož by tak došlo k nadměrnému vytížení zaměstnanců. Klesala by tak jejich výkonnost a kýžená kvalita poskytovaných služeb. Cílem by měla být tedy nejen spokojenost hostů, ale zároveň zaměstnanců, kteří jsou s hosty v neustálém kontaktu. Spokojenost zaměstnanců by měla být zajištěna například prostřednictvím benefitů. Tento manažerský přístup je tedy vhodný jak do výše generujících zisků, tak do výše hostů. Manažerský přístup s kombinací RYM neboli variabilní ceny, organizačního učení (OL) a Green managementu (GM) otevírá nový způsob úspory nákladů. Dále otevírá možnosti pro oslovení environmentálně smýšlejících hostů, jejichž počet se neustále zvyšuje. Green management je také vhodným faktorem, který svým způsobem může zatraktivnit portfolio služeb.

9.5.3 Zhodnocení výsledků

Ukazuje se tedy, že v případě uplatnění výhradně cenových přístupů jsou zisky poměrně stabilní, avšak hotel je obsazen pouze z poloviny. Naopak pokud je management zaměřen na vzdělávání a kvalitu, obsazenost se pohybuje kolem 77 %. Cílem je tedy vychovat si okruh hostů, kteří se vyznačují jistými specifiky (například eco-friendly) a jsou spokojeni s kvalitou nabízených služeb a generují ve výsledku zisk. Naopak při neuplatňování strategií se projevuje spíše snaha o co nejvyšší úsporu nebo o manipulování s cenami pro dosažení nejvyšší možné obsazenosti. To se děje však na úkor kvality a spokojenosti hostů, kteří se v takovém prostředí nemusí cítit nejlépe. Přizpůsobování tedy vnitřního prostředí buď kvalitou nebo v tomto případě také Green managementem buduje loajální klientelu. Za takových podmínek dochází ke kýženému zvýšení účinnosti hotelového managementu, který je stabilní a zajištěn dostatečným ziskem, což podporuje jeho plánování a rozvoj.

Za nejefektivnější návrh moderního manažerského přístupu, který prokazatelně zvyšuje účinnost hotelového managementu, je na základě výsledné simulace pokládána kombinace RYM, OL a GM. Případně pouze RYM a OL, pokud by se ubytovací zařízení i přes značné výhody neztotožnilo s iniciativami přístupu Green managementu.

9.5.4 Implementace

Podstatou projektu diplomové práce bylo nalézt takové moderní manažerské přístupy, které s ohledem na možnosti ubytovacího zařízení FAIRHOTEL zvyšují účinnost hotelového managementu. Účinnost návrhů byla v předešlých kapitolách vyvrácena či potvrzena prostřednictvím dynamické simulace.

Na základě výsledků dynamických simulací bude uplatněna kombinace RYM, OL a GM.

RYM

Pro aplikaci nástrojů RYM je nutné vhodné prostředí, jehož podstatu tvoří nejen systémy, ale také odborné znalosti. Pouze tak může RYM přinést požadované výsledky. Požadovaných výsledků bude dosaženo pomocí těchto nástrojů:

- (1) Channel Manager – zajistí současné umístování aktuálních cen a volných kapacit do vybraných rezervačních systémů.
- (2) Hores Property Management System – poskytne přehledné reporty týkající se obsazenosti, segmentu hostů, uskutečněných rezervací atd. (tímto systémem FAIRHOTEL již disponuje).
- (3) OTA Insight (Online Travel Agency) – jedná se o integrovanou platformu informací, která podpoří řízení RYM. Bude docházet ke kontrole a porovnávání informací ohledně poptávky a cen konkurence v reálném čase s cílem zvýšit ziskovost.

Cílem implementace je také stanovení cenové hladiny s procentuálním zvýhodněním a restrikcemi, se kterými se pracovalo i při dynamické simulaci. V Tabulce 10 je vytvořena segmentace hostů (business, FIT a rodiny s dětmi). Pro jednotlivé segmenty byly stanoveny diferenciované cenové hladiny, které byly determinovány v podobě procentuálních změn parametrů pro uskutečnění simulace.

V případě business klientely je zohledněno období veletrhů, které se konají v jednotlivých měsících. V tomto období jsou pultové ceny (Tabulka 5) navýšeny v rámci tohoto segmentu o 30 %. U individuálních hostů (FIT) a rodin s dětmi se zohledňuje především letní a zimní sezóna, na základě toho bylo také uzpůsobeno procentuální navýšení cen. U rodin s dětmi

není procentuální pokles či růst tak značný v porovnání se zmiňovanými segmenty. Obecně se totiž nepředpokládá ochota zaplatit za ubytovací služby vyšší finanční prostředky.

Tabulka 10 - Segmentace trhu a diverzifikace cen (vlastní zpracování).

Segment hostů	Měsíce (2018)	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
	Sezóna	Zimní	Letní				Zimní			
	Veletrhy (dny)	8.-29.	5.-27.	6.-24.	9.-22.	18.-25.	6.-22.	1.-24.	3.-30.	7.-23.
Business hosté	% změny cen	+30	+30	+40	+40	+40	+30	+30	+30	+30
Individuální hosté		-10	+20	+30	+30	+30	-10	-10	-20	-20
Rodiny s dětmi		-10	+10	+20	+20	+20	-20	-20	-30	-30

Celému procesu implementace bude předcházet speciální školení o stanovování cen pro poprávkové segmenty a dále o uplatňování upsellingu.

OL (Organizational Learning)

Organizační učení a růst spočívá v předávání znalostí a učení se z vykonaných chyb. Důležité je tedy zaměstnance motivovat k učení a vybudovat v nich také snahu o kontinuální vzdělávání, které následně vede k předávání zkušeností či vědomostí. Tento proces bude realizován pomocí pravidelných meetingů, které budou nástrojem pro zhodnocení uplynulé doby (např. měsíce) nebo pro utváření sdílených hodnot organizace. Důležitá je diskuze o změnách (od preferencí zaměstnanců až po preference hosta) a snaha zkoušet nové metody. Motivace zaměstnanců bude zvyšována prostřednictvím odměn, informováním o finančních výsledcích za uplynulé období a nastavení budoucích finančních cílů. Organizační učení dále probíhá také formou přednášek, workshopů, instruktáží pro výkon práce, coachingu (jedná se o dlouhodobé vysvětlování, periodickou kontrolu zaměstnance či sdělování připomínek) nebo mentorství (pracovník, který umožňuje zaměstnanci rozvíjet své schopnosti). Pro FAIRHOTEL bylo konkrétně zvoleno školení zaměřené na komunikační dovednosti, které jsou charakteristickým znakem zaměstnání v oblasti cestovního ruchu.

V případě výskytu nespokojenosti hostů bude docházet v rámci meetingu k analýze situace a ujasnění příčiny nespokojenosti, čímž se pracuje také na zvyšování kvality poskytovaných služeb. Důležitým aspektem těchto meetingů bude také společné rozhodování, které zvýší

pocit sounáležitosti u jednotlivých zaměstnanců. Organizační učení představuje především náklad v podobě času, po který bude probíhat.

GM (Green Management)

Green management bude implementován v základní podobě, kterou lze v budoucnu rozvíjet, a to v případě, že by se hotel rozhodl například usilovat o udělení certifikace Ekologicky šetrná služba.

Základní opatření, která budou v rámci Green managementu implementována:

- (1) úsporné žárovky,
- (2) omezovače průtoku vody,
- (3) dávkovače kosmetických potřeb (eliminace jednorázových balení)
- (4) minimalizace jednorázových produktů (balené porce másla, džemu, medu, cukru atd.),
- (5) politika ručníků (výměna ručníku pouze na žádost hosta),
- (6) ekologicky šetrné čisticí prostředky.

Green management lze implementovat prostřednictvím množství opatření, jejichž rozsah odráží také množství vynaložených nákladů. Řada opatření je již v současnosti využívána buď intuitivně, nebo s jistými modifikacemi.

Pro zjištění účinnosti GM v dynamické simulaci byly nastaveny výše zmíněná základní opatření, a proto se implementace omezí pouze na tyto faktory. Tudiž dojde k obměně veškerých běžných žárovek za LED žárovky (životnost 25 000 hodin provozu), dále nastane implementace sprchových hlavice spolu s nastavitelným průtokem vody pomocí perlátorů u koupelnových umyvadel. Ve všech pokojích budou nahrazeny jednorázové kosmetické potřeby (šampóny, sprchové gely atd.) dávkovači, a stejným způsobem budou nahrazeny jednorázová balení másla, džemu, cukru formou kusového másla, džemu v nádobě nebo cukru v cukřence atd. Hosté budou prostřednictvím nápisů v koupelnách informováni, že ručník na zemi signalizuje výměnu a na držáku opětovné použití. Dalším opatřením bude také užívání šetrných čisticích prostředků.

9.6 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza je zaměřena na finanční zátěž, kterou s sebou nese implementace nejvýhodnějšího moderního manažerského přístupu, a tedy kombinace Revenue a Yield managementu, organizačního učení a Green managementu, který efektivně zvyšuje účinnost hotelového managementu. Samotná tvorba CLD diagramu a následná simulace zvolených experimentů, které jsou předmětem projektové části, nevyžadovaly žádné počáteční investice.

9.6.1 Náklady na zavedení RYM

Samotné náklady na zavedení RYM zahrnují instalaci systémů spolu se školením managementu hotelu (Tabulka 11).

Tabulka 11 - Náklady na implementaci RYM (vlastní zpracování).

Položky	Náklad
Channel Manager	19 230,- Kč
Hores PMS	x
OTA Insight	25 937,- Kč
Školení RYM	36 000,- Kč
Doprava školitele	2 472,- Kč
Náklad celkem	83 639,- Kč

První nákladovou položkou pro implementaci RYM bude instalace systému Channel Manager, jehož cena na rok činí 19 230,- Kč a jedná se o systém Previo. Tento systém umožňuje automatický přenos dat ohledně cen a volné kapacity, v důsledku čehož jsou odbourány manuální chyby a výhodou je také efektivní propojení s hotelovým systémem. Jak již bylo zmíněno v analytické části, tak ubytovací zařízení FAIRHOTEL již má instalovaný hotelový systém HORES, který také podporuje aplikování RYM. V tomto případě je tedy náklad nulový. Další položku představuje OTA Insight, jehož roční investice je vyčíslena na 25 937,- Kč včetně poplatků. Školení bude zajištěno pro manažerky hotelu pomocí společnosti Perfect Hospitality Consulting, která poskytuje uzavřené kurzy Revenue managementu pro ubytovací zařízení a cena činí 36 000,- Kč. Školení bude probíhat v prostorách FAIRHOTELU a konkrétně v konferenční místnosti, kterou FAIRHOTEL disponuje a je uzpůsobena pro tyto příležitosti. Dataprojektor, plátno a flipchart pomůcky jsou zajištěny, tudíž jsou náklady

pro hotel z hlediska místa výkonu školení nulové. Školení manažerek RYM představuje náklad v podobě ceny samotného kurzu a náklady na dopravu školitele z Prahy. Náklad na dopravu činí 6,-Kč/km a při vzdálenosti 206 km je celkový náklad vyčíslen na 2 472,- Kč tam i zpět.

9.6.2 Náklady na organizační učení

Náklady na organizační učení a růst jsou především v podobě času, kdy je nutné zavést pravidelné meetingy. Kromě zmíněných meetingů bude součástí organizačního učení zaškolení recepčních hotelu v oblasti komunikačních dovedností (Tabulka 12) společností PEFEK training a consulting. Školení bude opět na základě domluvy s poskytující společností vykonáno v prostorách hotelu. Cena kurzu pro čtyři osoby činí 15 960,- Kč. Náklad na dopravu byl vyčíslen společností na 2 736,- Kč. Motivace zaměstnanců bude zvýšena prostřednictvím benefitů, které budou poskytnuty na základě pracovních výsledků. Odměnou za pracovní výkon bude tedy využití privátního wellness (sauna) ve FAIRHOTELU. Tato forma benefitu pro ubytovací zařízení nepředstavuje žádný dodatečný náklad.

*Tabulka 12 - Náklady na kurz komunikace
(vlastní zpracování).*

Položka	Náklad
Školení	15 960,- Kč
Doprava	2 736,- Kč
Náklad celkem	18 696,- Kč

9.6.3 Náklady na Green management

Green management bude tedy aplikován v základních opatřeních, kdy první opatření je zaměřeno na energetickou úsporu v podobě úsporných žárovek. Počet žárovek byl kalkulován na 170 kusů, což je počet, který implementuje hotel nejen v pokojích, ale také v dalších veřejně přístupných prostorách (recepce, restaurace, lobby atd.). Náklad je kalkulován při ceně 80,- Kč/ks. Další opatření pokrývají úsporu vody. Jedná se o instalaci úsporných sprchových hlavic a perlátorů pro umyvadla v jednotlivých pokojích. Další opatření, které spadá do oblasti odpadového hospodářství spočívá v instalaci dávkovačů kosmetických potřeb. Ten se skládá z hygienicky uzavřeného Easy Press systému s uzamykatelnou náplní značky Four Elements. Cena těchto opatření byla kalkulována pro 28 pokojů. Opatření, které se také týká odpadového hospodářství spočívá v minimalizaci jednorázových balení. Dále

navrhnuté školení bude zaměřeno na uplatňování environmentálních opatření, kde budou zahrnuty způsoby úspor v oblasti vody, energií a odpadů a přínosy z těchto opatření plynoucí, a jejich praktická implementace. Toto školení bude zaštitěno Centrem Veronica Hošťetín, které má pobočku také v Brně a školení by proběhlo opět v prostorách ubytovacího zařízení FAIRHOTEL v časovém horizontu 3 hodin pro manažerky hotelu. Kalkulace nákladů na implementaci Green managementu je vyčíslena v Tabulce 13.

Tabulka 13 - Náklady na environmentální opatření (vlastní zpracování).

Položky	Cena/kus	Náklad celkem
Úsporná žárovka Philips E27/20W	80,- Kč	13 600,- Kč
Úsporná sprchová hlavice Aguaflux pro Air	549,- Kč	15 372,- Kč
Hihippo HP-1055T úsporný perlátor	159,- Kč	4 452,- Kč
Dávkače kosmetických potřeb		
Držák Easy Press System stříbrný matný	191,- Kč	10 696,- Kč
Šampon tělový a vlasový EPS 300 ml Four Elements	65,- Kč	1 820,- Kč
Tekuté mýdlo EPS 300 ml Four Elements	65,- Kč	1 820,- Kč
Školení		2 000,- Kč
Náklad celkem		49 760,- Kč

Ilustrační příklad úspory jednorčových balení masek:

Úsporu v této oblasti lze uvést na příkladu jednorčových balení masek, kterých běžný host spotřebuje běžně 2 balení (10 g/ks). V případě plné obsazenosti hotelu (48 lůžek) bude celková spotřeba těchto masek 96 ks/den (960 g za den na 48 hostů). Cena masek (10 g/ks) se průměrně pohybuje ve výši 2,50 Kč/ks. Při spotřebě 96 ks/den činí náklad 240,- Kč/den. Avšak gramáž klasického balení masek činí 250 g při ceně 52,90 Kč. Pro dosažení objemu spotřebovaného množství u jednorčových masek je nutné zakoupit 4 kusy klasického balení masek (1000 g). Při spotřebě 4 ks/den klasického masek činí však náklad 211,60 Kč/den. Je zde tedy zřejmá úspora 28,40 Kč/den.

Celkové náklady na realizaci projektu činí **152 095,- Kč**.

9.7 Časový harmonogram projektu

V rámci této kapitoly bude realizace projektu časově vymezena, a to od zahájení spolupráce až po implementaci projektu do hotelového provozu. Přípravná část představuje tedy zahájení spolupráce s ubytovacím zařízením FAIRHOTEL a následná shoda ohledně podpory hotelového managementu prostřednictvím nově navržených manažerských přístupů, které

zvyšují účinnost hotelového managementu. Tyto kroky byly učiněny během prvního měsíce roku 2018, kdy byla zahájena aktivní komunikace s managementem FAIRHOTELU. Dalším krokem je zpracování projektové dokumentace v podobě diplomové práce, jejímž cílem je návrh manažerských přístupů, které byly stanoveny pomocí analýzy interního prostředí a CLD diagramu. Účinnost byla následně ověřena pomocí dynamických simulací s parametry FAIRHOTELU. Tato fáze byla realizována v intervalu dvou měsíců.

Implementace samotného projektu spočívá v rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího manažerského přístupu. To bude učiněno manažerkami hotelu na základě vlastního vyhodnocení výsledků diplomové práce během měsíce dubna. Dále během května a června nastane instalace prvků manažerských přístupů. Ty představují nástroje RYM, opatření GM (implementace během května a června) a dále meetingy na podporu organizačního učení a kvality poskytovaných služeb (celoročně). Závěr realizace spočívá v ověření manažerského přístupu v reálné praxi hotelového provozu. Ověření v praxi se může projevit již během května, kdy by měly být implementovány nástroje RYM. Dále budou monitorovány hotelové reporty, které vyvrátí či potvrdí dynamické simulace návrhů moderních manažerských přístupů v reálně fungujícím systému.

Tabulka 14 - Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).

FÁZE PROJEKTU		Časový interval pro rok 2018 (měsíce)											
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Přípravná fáze	Zahájení spolupráce	■											
	Souhlas se zpracováním návrhů manažerských přístupů	■											
Projektová fáze	Analýza současného stavu FAIRHOTELU		■	■									
	Modelace CLD diagramu		■	■									
	Návrh moderních manažerských přístupů		■	■									
	Dynamická simulace		■	■									
Fáze implementace	Výběr návrhu moderního manažerského přístupu				■								
	Implementace RYM+GM					■	■						
	Organizační učení a růst						■	■	■	■	■	■	■
	Ověření v praxi							■	■	■	■	■	■

9.8 Riziková analýza projektu

Projektová část je uzavřena rizikovou analýzou, jelikož každý projekt se potýká s jistými riziky. Cílem této analýzy je tedy jednotlivá rizika, která mohou v průběhu realizace projektu nastat, identifikovat. Dále je důležité u potenciálních rizik vyhodnotit závažnost a následně formulovat opatření pro jejich eliminaci.

Mezi rizikové faktory se řadí:

- (1) Rozhodnutí managementu o zamítnutí projektu.
- (2) Nedostatečný výběr předložených návrhů manažerských přístupů.
- (3) Nevhodně zvolené návrhy manažerských přístupů.
- (4) Nedostatečný zájem zaměstnanců o realizaci vybraného manažerského přístupu.
- (5) Příliš vysoké investiční náklady.
- (6) Negativní dopad zvoleného manažerského přístupu na hosty.

Prvním krokem této analýzy je stanovit si míru dopadu a pravděpodobnost výskytu stanovených rizik prostřednictvím úrovně pro jejich hodnocení.

Pro pravděpodobnost výskytu rizika byla stanovena úroveň 5 až 1, kdy nejvyšší úroveň udává, že výskyt rizika je jistý, a naopak nejnižší úroveň rizika značí, že výskyt rizika je vyloučen. Jednotlivé úrovně korespondují s příslušným označením. Numerické rozpětí určuje škálu ohodnocení jednotlivých rizik a dále je zde uvedena dokreslující interpretace pravděpodobností.

Tabulka 15 - Pravděpodobnost výskytu rizika (vlastní zpracování).

Úroveň	Označení	Num. rozpětí	Interpretace pravděpodobnosti
1	vyloučené	0,1-1,0	výskyt pouze v ojedinělých případech
2	nepravděpodobné	1,1-2,0	může se vyskytnout, ale nemusí
3	možné	2,1-3,0	je zde možnost výskytu
4	pravděpodobné	3,1-4,0	výskyt je pravděpodobný
5	jisté	4,1-5,0	vyskytne se vždy

Úroveň pro zhodnocení významnosti dopadu rizika byla taktéž stanovena v rozpětí 5 až 1 a dále bylo definováno označení jednotlivých úrovní dopadů, numerické rozpětí a dokreslující interpretace pravděpodobností.

Tabulka 16 - Význam dopadu rizika (vlastní zpracování).

Úroveň	Označení dopadu	Num. rozpětí	Interpretace pravděpodobnosti
1	neznatelný	0,1-1,0	téměř vůbec neovlivňuje realizaci projektu
2	patrný	1,1-2,0	ovlivněny jsou pouze dílčí části
3	významný	2,1-3,0	nutné okamžité řešení situace
4	velmi významný	3,1-4,0	nevhodně zvolené návrhy
5	zničující	4,1-5,0	zamítnutí projektu

Tabulka 17 - Hodnocení úrovně rizika (vlastní zpracování).

Úroveň	Hodnocení
1-5,0	Přijatelné riziko
5,1-15,0	Podmíněně přijatelné riziko
15,1-25,0	Nepřijatelné riziko

Výsledné hodnocení úrovně u jednotlivých rizik je dáno součinem pravděpodobnosti výskytu rizika a míry dopadu.

Tabulka 18 - Riziková analýza projektu (vlastní zpracování).

Identifikovaná rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Úroveň rizika
Rozhodnutí managementu o zamítnutí projektu	2	5	10
Nedostatečný výběr předložených návrhů	2	3	6
Nevhodně zvolené návrhy manažerských přístupů	2	4	8
Nedostatečný zájem zaměstnanců o realizaci vybraného manažerského přístupu	3	4	12
Příliš vysoké investiční náklady	3	4	12
Negativní dopad zvoleného manažerského přístupu na hosty	2	3	6

Za nepřijatelná rizika či přijatelná dle výsledné úrovně není považováno ani jedno ze stanovených rizik. Veškerá rizika spadají tedy do prostřední kategorie. Nejvyšším rizikem se vyznačuje nedostatečný zájem zaměstnanců o realizaci vybraného manažerského přístupu. Výskyt toho rizika je možný a jeho dopad je významný, jelikož zaměstnanci jsou stavebním kamenem veškerých interních operací. V případě nespolupráce či nepodpoření vybraného manažerského přístupu je nemožné dosáhnout efektivního zvýšení účinnosti hotelového managementu. Předcházet tomuto riziku lze již při najímání zaměstnanců, kde je důležité se

zaměřit na získanou odbornost a schopnost učit se novým věcem. Dalším významným rizikem jsou také příliš vysoké investiční náklady, které jsou při návrhu manažerského přístupu v kombinaci RYM+OL+GM relativně vyšší než u předchozích návrhů manažerských přístupů. Ty ale nejsou tak účinné. Značný dopad na význam projektu by mělo také zamítnutí implementace zvoleného návrhu manažerského přístupu pro zvýšení účinnosti hotelového managementu, což je ale v důsledky snahy FAIRHOTELU spolupracovat na této diplomové práci nepravděpodobné. Dalším rizikem spadajícím do kategorie podmíněně přijatelné riziko, jsou nevhodně zvolené manažerské přístupy, které mohly být zaměřeny spíše na konkrétní oblasti (např. výhradně kvalita jako taková) než na jejich komplexní pojetí. Nejnižší úroveň rizika je reprezentována například negativním dopadem zvoleného manažerského přístupu na hosty. Toto riziko je spíše nepravděpodobné, protože záměrem každého ubytovacího zařízení je zvýšit počet spokojených hostů, kteří se budou pravidelně vracet. Proto jsem se prostřednictvím organizačního učení zaměřila také na kvalitu. Je ale také zřejmé, že segment hostů je různorodý a každý jednotlivec vnímá preferované aspekty kvality jinak. V tomto případě by riziko bylo eliminováno na základě odezvy hostů a následně by byl způsoben manažerský přístup preferencím stávajících a potenciálních hostů. Nejnižší úroveň rizika se vyznačuje také faktorem nedostatečný výběr zvolených návrhů manažerských přístupů. Výskyt tohoto rizika není příliš pravděpodobný, jelikož návrhy byly zvoleny tak, aby management ubytovacího zařízení byl FAIRHOTEL schopen v rámci svých možností účinně naplnit podstatu jednotlivých přístupů. Cílem tedy nebylo navrhnout nepřehledné množství návrhů, ale zaměřit se na ty, které jsou pro FAIRHOTEL nejvýhodnější. Tyto přístupy také vychází ze základních politik, se kterými pracují s různými modifikacemi všechna ubytovací zařízení.

10 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Cíleným výstupem projektové části bylo zvýšení účinnosti hotelového managementu ubytovacího zařízení FAIRHOTEL, a to pomocí návrhů moderních manažerských přístupů, jejichž účinnost byla prověřena dynamickými simulacemi. Ty umožňují nasimulovat reálné fungování hotelového provozu, a poté jsou managementu hotelu předloženy vytvořené návrhy moderních manažerských přístupů, jejichž účinnost je potvrzena či vyvrácena.

Projekt tedy navrhuje pět manažerských přístupů, které jsou zaměřeny na variace cenových politik (NO, RYM). Dále na zaměstnance v pojetí manažerského přístupu HF a v neposlední řadě zde bylo zohledněno organizační učení spolu s v současnosti značně populárním přístupem GM. Abych mohla tyto manažerské přístupy navrhnout a plně pochopit jejich dopad na ubytovací zařízení, bylo žádoucí vytvořit CLD diagram, což je model odrážející fungování hotelového managementu FAIRHOTELU. V tomto modelu byly zohledněny veškeré faktory, které mají vliv na efektivní fungování jak hotelového managementu ubytovacího zařízení, tak na interní procesy. Prvotní návrh NO vychází se současného fungování ubytovacího zařízení, kdy ceny jsou převážně fixní a jsou uzpůsobovány v době veletrhů. Další návrh spočívá v propouštění a najímání zaměstnanců, kteří představují náklad a současně formu spotřeby, tudíž jsou najímání a propouštění v závislosti na obsazenosti hotelu. Návrh moderního manažerského přístupu v podobě RYM cílí na diverzifikovanější ceny a současně rozmanitější segmentaci hostů, která je klíčem k obsazenosti hotelu. Po vytvoření CLD diagramu je ale zřejmé, že pouze cena neovlivňuje hosta do takové míry, aby se stal pravidelným klientem. Klíčovým faktorem je ve vztahu k hostům spokojenost, která musí být však také podnícena jistými proměnnými, mezi které se řadí kvalita a zaměstnanci. Ti svými schopnostmi, znalostmi a také osobností formují samotnou úroveň kvality. Veškeré tyto aspekty vedly k zhodnocení dalšího moderního manažerského přístupu, který je v českých poměrech chápán spíše jako forma školení, což je poněkud konzervativnější uchopení tzv. organizačního učení a růstu, který využívá znalosti zaměstnanců jako nového produktivního ekonomického zdroje. Aby bylo docíleno odlišení FAIRHOTELU od nepřeborného množství ubytovacích zařízení v Brně, zvolila jsem přetrvávající trend Green managementu. Jsem přesvědčena, že osloví nový segment hostů, ale také se odrazí na snížení provozních nákladů. Vhodně navržené manažerské přístupy a jejich kombinace v podobě experimentů byly následně zpracovány pomocí dynamické simulace, která byla naprogramována tak, aby kore-

spondovala s reálným fungováním FAIRHOTELU. Graficky zpracovaná data poté zobrazují, který z experimentů je pro zvýšení účinnosti hotelového managementu FAIRHOTELU nejvhodnější.

Účinnost hotelového managementu je na základě dynamických simulací zvýšena implementací manažerských přístupů Revenue & Yield Management, organizačního učení a dále Green managementu. K úspěšnému zavedení Revenue & Yield Managementu byly navrženy základní informační nástroje (Channel manager, Hores PMS a OTA Insight) a školení manažerek hotelu týkající se Revenue Managementu. Dále byla navržena segmentace trhu společně s diverzifikovanými cenami zohledňujícími období veletrhů a dále období letní či zimní sezóny. Nástrojem pro implementaci organizačního učení jsou především meetingy a dále komunikační kurzy. Implementace Green managementu je reprezentována opatřeními z oblasti vodohospodářství, energií a odpadového hospodářství a dále formou školení manažerek hotelu.

Finanční investice spojená s realizací projektu, a tedy implementací vybraných manažerských přístupů, je vyčíslena v nákladové analýze. Hlavní náklady na projekt jsou tvořeny implementací systémů Revenue & Yield Managementu a dále školení absolvovaná manažerkami hotelu. V případě organizačního učení se jedná o náklady spojené s kurzem. Značné náklady také představuje implementace Green managementu, jejichž celková výše činí 49 760,- Kč.

Časový harmonogram zachycuje projekt od jeho přípravné fáze až po samotnou implementaci projektu. Pomocí rizikové analýzy byly následně identifikována rizika, která se mohou vyskytnout při realizaci manažerských přístupů v praxi. Mezi ta nejzávažnější se řadí nedostatečný zájem zaměstnanců o realizaci vybraného manažerského přístupu nebo příliš vysoké investiční náklady. První riziko lze eliminovat již při najímání zaměstnanců a u rizika nadměrných investičních nákladů je nutné brát v potaz přínosy do budoucna.

ZÁVĚR

S rozvojem cestovního ruchu roste také tlak na ubytovací zařízení držet krok s různými trendy, které mají značný dopad na poptávku po cestovním ruchu. Aby mohlo být ubytovací zařízení v dlouhodobém časovém horizontu úspěšné, je nutné nejdříve zhodnotit fungování interního prostředí ubytovacího zařízení. Počínaje zaměstnanci až po manažerské přístupy, které budou pro řízení hotelu využity. Proto jsem se zaměřila na návrh manažerských přístupů zvyšujících účinnost hotelového managementu, který je jádrem každého ubytovacího zařízení.

Předmětem projektové části bylo tedy zpracování moderních manažerských přístupů, jejichž nejvhodnější kombinace byla zvolena na základě výsledků dynamické simulace v programu AnyLogic, který poskytl relevantní data s ohledem na parametry hotelu. V důsledku toho byly stanoveny nástroje, od kterých se očekává zvýšení požadovaných tržeb, následně zisku a obsazenosti hotelu. Předpokladem zvýšení těchto ukazatelů je implementace Revenue a Yield Managementu. Navazujícím cílem bylo zvýšení spokojenosti, což se odrazí také na loajalitu. Z CLD diagramu je patrné, že tato proměnná je ovlivněna mnoha faktory, a především organizačním učením. Z dlouhodobého hlediska je tedy cílem dosáhnout kontinuální zvyšování zisku, obsazenosti, úrovně spokojenosti a také kvality na základě zvolených nástrojů.

Navazujícím cílem na trend Green managementu bylo zvýšení povědomí o udržitelnosti cestovního ruchu, kterého by mělo být na základě navrhovaných opatření dosaženo. Za předpokladu osvědčení zvolených environmentálních opatření a jejich následnému rozšíření o další, může v budoucnu také FAIRHOTEL usilovat o ekoznačku Ekologicky šetrná služba nebo The Flower. Veškeré navazující cíle včetně uplatňování Green managementu jsou měřitelné v delším časovém horizontu, a to minimálně jednoho roku.

Vzhledem k tomu, že implementace projektu nebyla v tomto momentě reálně započata, nebylo možné zhodnotit jeho finanční přínos, který se projeví s časovým odstupem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANINA, L., C. A. ENZ a J. S. HARRISON, 2005. AGGLOMERATION EFFECTS AND STRATEGIC ORIENTATIONS: EVIDENCE FROM THE U.S. LODGING INDUSTRY. *Academy of Management Journal*, 48(4), 565-581, DOI: 10.5465/AMJ.2005.17843938. ISSN 0001-4273.

ALTIN, Mehmet, Zvi SCHWARTZ a Muzaffer UYSAL, 2017. “Where you do it” matters: The impact of hotels' revenue-management implementation strategies on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 46–52, DOI: 10.1016/j.ijhm.2017.08.001. ISSN 0278-4319.

ARBELO-PÉREZ, Marta, Antonio ARBELO a Pilar PÉREZ-GÓMEZ, 2017. Impact of quality on estimations of hotel efficiency. *Tourism Management*, 61, 200-208, DOI: 10.1016/j.tourman.2017.02.011. ISSN 02615177.

BERÁNEK, Jaromír, 2013. Moderní řízení hotelového provozu. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, s. 335. ISBN 978-80-86724-45-4.

BRIGGS, Senga, Jean SUTHERLAND a Siobhan DRUMMOND, 2007. Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector. *Tourism Management*, 28(4), 1006-1019, DOI: 10.1016/j.tourman.2006.08.015. ISSN 02615177.

BUJISIC, Milos, Joe HUTCHINSON a Anil BILGIHAN, 2014. The Application of Revenue Management in Beverage Operations. *Journal of Foodservice Business Research*, 17(4), 336-352, DOI: 10.1080/15378020.2014.945892. ISSN 1537-8020.

BOHDANOWICZ, Paulina, 2006. Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries—survey results. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 662-682, DOI: 10.1016/j.ijhm.2005.06.006. ISSN 02784319.

CETIN, Gurel, Tefvik DEMIRÇİFTÇI a Anil BILGIHAN, 2016. Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills and abilities. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 132–142, DOI: 10.1016/j.ijhm.2016.06.008. ISSN 0278-4319.

CROES, Robertico a Kelly J. SEMRAD, 2012. Discounting Works in the Hotel Industry: A Structural Approach to Understanding Why. *Tourism Economics*, 18(4), 769-779, DOI: 10.5367/te.2012.0138. ISSN 1354-8166.

DONAGHY, Kevin, Una MCMAHON-BEATTIE a David MCDOWELL, 1997. Implementing yield management: lessons from the hotel sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (2), 50-54, DOI: 10.1108/09596119710164768. ISSN 0959-6119.

DEMIRCIFTCI, Tevfik, Cihan COBANOGLU, Srikanth BELDONA a Pamela R. CUMMINGS, 2010. Room Rate Parity Analysis Across Different Hotel Distribution Channels in the U.S. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(4), 295-308, DOI: 10.1080/19368621003667010. ISSN 1936-8623.

DOMINICI, Gandolfo a Rosa GUZZO, 2010. Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), DOI: 10.5539/ijms.v2n2p3. ISSN 1918-7203.

ERDOGAN, Nazmiye a Emin BARIS, 2007. Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey. *Tourism Management*, 28(2), 604-614, DOI: 10.1016/j.tourman.2006.07.003. ISSN 02615177.

FAIRHOTEL [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <http://www.fairhotel.cz/>.

GERAGHTY, M. K. a Ernest JOHNSON, 1996. Revenue Management Saves National Car Rental. *Interfaces*, 27(1), 107-127, DOI: 10.1287/inte.27.1.107. ISSN 0092-2102.

HAYNES, Natalie a David EGAN, 2015. The Future Impact of Changes in Rate Parity Agreements on Hotel Chains: The long-term implications of the removal of rate parity agreements between hotels and online travel agents using closed consumer group booking models. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(7), 923-933, DOI: 10.1080/10548408.2015.1063897. ISSN 1054-8408.

HEO, Yoonjung Cindy a Seoki LEE, 2011. Influences of consumer characteristics on fairness perceptions of revenue management pricing in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (2), 243–251, DOI: 10.1016/j.ijhm.2010.07.002. ISSN 02784319.

HENDLER, Rom a Flavia HENDLER, 2004. Revenue management in fabulous Las Vegas: Combining customer relationship management and revenue management to maximise profitability. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(1), 73-79, DOI: 10.1057/palgrave.rpm.5170095. ISSN 1476-6930.

HEMMINGTON, Nigel, Peter KIM a Cindie WANG, 2018. Benchmarking hotel service quality using two-dimensional importance-performance benchmark vectors (IPBV). *Journal of Service Theory and Practice*, 28(1), 2-25, DOI: 10.1108/JSTP-06-2017-0103. ISSN 2055-6225.

HWANG, Johye a Li WEN, 2009. The effect of perceived fairness toward hotel overbooking and compensation practices on customer loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 659-675, DOI: 10.1108/09596110910975945. ISSN 0959-6119.

HUANG, Hao-Chen, Tzong-Huei LIN, Mei-Chi LAI a Tzu-Ling LIN, 2014. Environmental consciousness and green customer behavior: An examination of motivation crowding effect. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 139-149, DOI: 10.1016/j.ijhm.2014.04.006. ISSN 02784319.

Houben, G., K. Lenie a K. Vanhoof, 1999. A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 26(2), 125-135, DOI: 10.1016/S0167-9236(99)00024-X. ISSN 01679236.

Chan, Sow Hup a Oi Mei Kuok, 2011. A Study of Human Resources Recruitment, Selection, and Retention Issues in the Hospitality and Tourism Industry in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(4), 421-441, DOI: 10.1080/15332845.2011.588579. ISSN 1533-2845.

Chenguang Wu, Doris, Haiyan Song a Shujie Shen, 2017. New developments in tourism and hotel demand modeling and forecasting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (1), 507-529. DOI: 10.1108/IJCHM-05-2015-0249. ISSN 0959-6119.

Choi, Choongbeom, Miyoung Jeong a Anna S Mattila, 2015. Revenue management in the context of movie theaters: Is it fair? *Journal of Revenue and Pricing Management*, 14(2), 72-83, DOI: 10.1057/rpm.2014.30. ISSN 1476-6930.

Cheng, Simone, Terry Lam a Cathy H.C. Hsu, 2005. Testing the sufficiency of the theory of planned behavior: a case of customer dissatisfaction responses in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 475-492, DOI: 10.1016/j.ijhm.2004.10.006. ISSN 02784319.

CHEN, Chih-Chien a Zvi SCHWARTZ, 2013. On revenue management and last minute booking dynamics. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 7-22, DOI: 10.1108/09596111311290192. ISSN 0959-6119.

IHotelMax: Revoluce v ochraně osobních údajů se dotkne i hotelů a restaurací [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <http://ihotelmax.cz/co-zajima-management/revoluce-ochrane-osobnich-udaju-se-dotkne-i-hotelu-restauraci/>

INTERIÉR ROKU: FAIRHOTEL [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <http://www.interierroku.cz/cs/hotel-fairhotel-brno/>

IVANOV, Stanislav a Çağakan AYAS, 2017. Investigation of the revenue management practices of accommodation establishments in Turkey: An exploratory study. *Tourism Management Perspectives*, 22, 137-149, DOI: 10.1016/j.tmp.2017.03.007. ISSN 22119736.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. Strategický marketing. Praha: Grada, Expert (Grada), s. 269. ISBN 978-80-247-2690-8.

JACKSON, Leonard A, 2010. Toward a framework for the components of green lodging. *Journal of Retail & Leisure Property*, 9(3), 211-230, DOI: 10.1057/rlp.2010.6. ISSN 1750-2098.

KANDAMPULLY, Jay a Dwi SUHARTANTO, 2000. Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351, DOI: 10.1108/09596110010342559. ISSN 0959-6119.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2014. Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, s. 224. ISBN 978-80-247-4835-1.

KIMES, Sheryl E. a Sonee SINGH, 2008. Spa Revenue Management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 82-95, DOI: 10.1177/1938965508324868. ISSN 1938-9655.

KIANI, Behdad, Hadi SHIROUYEHZAD, Fahime KHOSHSALIGHEH BAFTI a Hamidreza FOULADGAR, 2009. System dynamics approach to analysing the cost factors effects on cost of quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(7), 685-698, DOI: 10.1108/02656710910975750. ISSN 0265-671x.

KOZEL, Roman, 2006. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, Expert (Grada), s. 277. ISBN 80-247-0966-X.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi, s. 206. ISBN 80-7179-453-8.

LEE-ROSS, Darren a Nick JOHNS, 1997. Yield management in hospitality SMEs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (2), 66-69, DOI: 10.1108/09596119710164795. ISSN 0959-6119.

LEE, Wen-Hwa a Ching-Chan CHENG, 2018. Less is more: A new insight for measuring service quality of green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 32-40, DOI 10.1016/j.ijhm.2017.09.005. ISSN 02784319.

LINDENMEIER, Jörg a Dieter K. TSCHEULIN, 2008. The effects of inventory control and denied boarding on customer satisfaction: The case of capacity-based airline revenue management. *Tourism Management*, 29(1), 32-43, DOI: 10.1016/j.tourman.2007.04.004. ISSN 02615177.

LEE, Shan-Chun, Sunita BARKER a Jay KANDAMPULLY, 2003. Technology, service quality, and customer loyalty in hotels: Australian managerial perspectives. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(5), 423-432, DOI: 10.1108/09604520310495886. ISSN 0960-4529.

LEVY, David L, 1997. Environmental Management as Political Sustainability. *Organization & Environment*, 10(2), 126-147, DOI: 10.1177/0921810697102002. ISSN 1086-0266.

MAFRA, a.s.: Brno.idnes - Ve středu Brna vznikne nová čtvrť. K mání budou stovky bytů i kanceláře. [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: https://brno.idnes.cz/nova-ctvrt-na-mendlove-namesti-brno-firma-kras-f4y-/brno-zpravy.aspx?c=A180214_383021_brno-zpravy_vh#utm_source=rss&utm_medium=feed&utm_campaign=brnoh&utm_content=main.

Marriott Corporate Responsibility: Environmental & Green Initiatives [online]. [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <http://www.marriott.com/corporate-social-responsibility/corporate-environmental-responsibility.mi>

MUSTAPHA, Mohamad Asrul, Zainuddin Abdul MANAN a Sharifah Rafidah Wan ALWI, 2017. Sustainable Green Management System (SGMS) – An integrated approach towards

organisational sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 146, 158-172, DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.06.033. ISSN 09596526.

MANHAS, Parikshat Singh a Eddy Kurobuza TUKAMUSHABA, 2015. Understanding service experience and its impact on brand image in hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 77-87, DOI: 10.1016/j.ijhm.2014.11.010. ISSN 02784319.

MENSAH, Ishmael, 2006. Environmental management practices among hotels in the greater Accra region. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 414-431, DOI: 10.1016/j.ijhm.2005.02.003. ISSN 02784319.

MILLAR, Michelle a Seyhmus BALOGLU, 2011. Hotel Guests' Preferences for Green Guest Room Attributes. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(3), 302-311, DOI: 10.1177/1938965511409031. ISSN 1938-9655.

MILDEOVÁ, Stanislava a Viktor VOJTKO, 2008. Systémová dynamika. Vyd. 2., preprac. V Praze: Oeconomica, s. 150. ISBN 9788024514482.

MITCHELL, B, & FREDENDALL, L 2015. 'USING MCKINSEY'S 7S MODEL TO EMPIRICALLY EXAMINE ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS AMONG THE NBA TEAMS'. *International Journal Of Management & Human Resources*, 3(1), pp. 69-85, Business Source Ultimate.

NIMRI, Rawan, Anoop PATIAR a Sandra KENSBOCK, 2017. A green step forward: Eliciting consumers' purchasing decisions regarding green hotel accommodation in Australia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 33, 43-50, DOI: 10.1016/j.jhtm.2017.09.006. ISSN 14476770.

PATÚŠ, Peter, Marian GÚČIK, 2005. Manažment ubytovacej prevádzky hotela. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 125 s. ISBN 80-88945-81-X.

PARK, Jeongdoo, Hyun JEONG KIM a Ken W. MCCLEARY, 2014. The Impact of Top Management's Environmental Attitudes on Hotel Companies' Environmental Management. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(1), 95-115, DOI: 10.1177/1096348012452666. ISSN 1096-3480.

PINCHUK, Steven G, 2016. Applying Revenue Management to Palapas. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(1), 84-91, DOI: 10.1177/0010880405283512. ISSN 0010-8804.

PAVIA, Nadia, Jasmina GRŽINIĆ a Tamara FLORIČIĆ, 2014. Specialisation as a trend in modern hotel industry. In J. Perič (ed.). Proceedings of the 22nd Biennial International Congress tourism & hospitality Industry 2014, 256-272. Opatija: Faculty of Tourism and Hospitality Management.

RAUCH, Peter, 2007. SWOT analyses and SWOT strategy formulation for forest owner cooperations in Austria. *European Journal of Forest Research*, 126(3), 413-420, DOI: 10.1007/s10342-006-0162-2. ISSN 1612-4669.

RAVANFAR, Mohammad Mehdi, 2015. Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5), DOI: 10.6007/IJARBSS/v5-i5/1591. ISSN 2222-6990.

RADOJEVIC, Tijana, Nemanja STANISIC a Nenad STANIC, 2015. Ensuring positive feedback: factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry. *Tourism Management*, 51, 13–21, DOI: 10.1016/j.tourman.2015.04.002. ISSN 02615177.

RAHMAN, Imran, Jeongdoo PARK a Christina Geng-qing CHI, 2015. Consequences of “greenwashing”: Consumers’ reactions to hotels’ green initiatives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1054-1081, DOI: 10.1108/IJCHM-04-2014-0202. ISSN 0959-6119.

RAHMAN, Imran a Dennis REYNOLDS, 2016. Predicting green hotel behavioral intentions using a theory of environmental commitment and sacrifice for the environment. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 107-116, DOI: 10.1016/j.ijhm.2015.09.007. ISSN 02784319.

RAHMAN, Imran, Dennis REYNOLDS a Stefani SVAREN, 2012. How “green” are North American hotels? An exploration of low-cost adoption practices. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 720-727, DOI: 10.1016/j.ijhm.2011.09.008. ISSN 02784319.

SANCHEZ, Jean-François a Ahmet SATIR, 2005. Hotel yield management using different reservation modes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (2), 136-146, DOI: 10.1108/09596110510582332. ISSN 0959-6119.

SUSSKIND, Alex M., Dennis REYNOLDS a Eriko TSUCHIYA, 2016. An Evaluation of Guests’ Preferred Incentives to Shift Time-variable Demand in Restaurants. *Cornell Hotel*

and Restaurant Administration Quarterly, 45(1), 68-84, DOI: 10.1177/0010880403260108. ISSN 0010-8804.

SCHOLZ, Petr, 2014. Spokojenost hostů se službami ve vybraných ubytovacích zařízeních ve Velkém Meziříčí. In Sborník příspěvků Mezinárodní Masarykovy konference pro doktorky a mladé vědecké pracovníky. Hradec Králové: MAGNANIMITAS. s. 530-538. ISBN 978-80-87952-00-9.

SILVA, Rosario, 2015. Multimarket contact, differentiation, and prices of chain hotels. *Tourism Management*, 48, 305-315, DOI: 10.1016/j.tourman.2014.11.006. ISSN 02615177.

SÁNCHEZ-GARCÍA, Isabel a Rafael CURRÁS-PÉREZ, 2011. Effects of dissatisfaction in tourist services: The role of anger and regret. *Tourism Management*, 32(6), 1397-1406 [cit. 2018-02-19]. DOI: 10.1016/j.tourman.2011.01.016. ISSN 02615177.

STERMAN, John, 2000. Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 982 s. ISBN 0-07-231135-5.

SENGE, Peter M, 2007. Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 439 s. Knihovna světového managementu, sv. 20. ISBN 978-80-7261-162-1.

ŠERIC, Maja, Irene GIL-SAURA a Alejandro MOLLÁ-DESCALS, 2016. Can advanced technology affect customer-based brand equity in service firms? An empirical study in upscale hotels. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 2-27, DOI: 10.1108/JSTP-10-2014-0239. ISSN 2055-6225.

TORRES, Edwin N. a Sheryl KLINE, 2006. From satisfaction to delight: a model for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (4), 290-301, DOI: 10.1108/09596110610665302. ISSN 0959-6119.

TSAI, Yao-Hsu, Chung-Tai WU a Ta-Ming WANG, 2013. Attitude Towards Green Hotel by Hoteliers and Travel Agency Managers in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(9), 1091-1109, DOI: 10.1080/10941665.2013.838180. ISSN 1094-1665.

TOOLE, Michael, 2005. A project management causal loop diagram. Proceedings of 21st Conference of Association of Researchers in Construction Management (ARCOM), pp. 763-772.

Upsala graphic desing: FAIRHOTEL [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <http://www.upsala.cz/cz/portfolio/fairhotel>

WAN, Yim King Penny, Sow Hup Joanne CHAN a Hui Lan Wendy HUANG, 2017. Environmental awareness, initiatives and performance in the hotel industry of Macau. *Tourism Review*, 72 (1), 87-103, DOI: 10.1108/TR-06-2016-0016. ISSN 1660-5373.

XU, Xun a Yibai LI, 2016. The antecedents of customer satisfaction and dissatisfaction toward various types of hotels: A text mining approach. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 57–69, DOI: 10.1016/j.ijhm.2016.03.003. ISSN 02784319.

YEOMAN, Ian a Una MCMAHON-BEATTIE, 2010. Revenue Management: A Practical Pricing Perspective. Springer, 273 s. ISBN 0230294774.

YIM KING PENNY, Wan, 2007. The use of environmental management as a facilities management tool in the Macao hotel sector. *Facilities*, 25(7/8), 286-295, DOI: 10.1108/02632770710753325. ISSN 0263-2772.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ARR	Average Room Rate
BVV	Veletrhy Brno
CLD	Causal Loop Diagram
CRM	Customer Relationship Management
ECSI	American/European Customer Satisfaction Index
EET	Elektronická evidence tržeb
EFQM	European Foundation for Quality Management
F&B	Food and Beverage
FOM	Front Office Manager
GDPR	General Data Protection Regulation
GM	Green management
GTBS	Green Tourism Business Scheme
HF	Hire-Fire Strategy
ISO	International Organization for Standardization
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
NO	No Strategy
OL	Organizational Learning
OR	Occupancy Rate
OTA	Online Travel Agency
PMS	Property Management System
PR	Public Relations
QMS	Quality Management System
RevPar	Revenue Per Available Room
RM	Revenue Management.

RYM	Revenue & Yield management
SFD	Stock and Flow Diagram
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats analysis
TQM	Total Quality Management
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNWTO	United Nations World Tourism Organization

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 - Evropský model spokojenosti zákazníka (ECSI) (vlastní zpracování dle Scholz, 2014).</i>	22
<i>Obrázek 2 - McKinsey model 7S (vlastní zpracování dle Mitchell, 2015).</i>	31
<i>Obrázek 3 - Obecné řešení problému (vlastní zpracování dle Sterman, 2000).</i>	33
<i>Obrázek 4 - Zpětná vazba (vlastní zpracování dle Sterman, 2000).</i>	34
<i>Obrázek 5 - Pozitivní zpětnovazebná smyčka (vlastní zpracování dle Sterman, 2000).</i>	36
<i>Obrázek 6 - Negativní zpětnovazebná smyčka (vlastní zpracování dle Sterman, 2000).</i>	36
<i>Obrázek 7 - Diagram kauzálních smyček (vlastní zpracování dle Sterman, 2000).</i> ...	37
<i>Obrázek 8 - Diagram stavů a toků (vlastní zpracování dle Sterman, 2000).</i>	37
<i>Obrázek 9 - Logo FAIRHOTELU (Zdroj: upsala graph!c design, © 2018).</i>	52
<i>Obrázek 10 - Organizační struktura FAIRHOTELU (vlastní zpracování).</i>	58
<i>Obrázek 11- CLD diagram účinnosti hotelové hotelového managementu (vlastní zpracování).</i>	64
<i>Obrázek 12 - Rozpracovaný CLD diagram účinnosti hotelového managementu (vlastní zpracování v programu Vensim PLE, 7.2.).</i>	71

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 - Matice pro zpracování SWOT analýzy (vlastní zpracování).</i>	29
<i>Tabulka 2 - Základní informace o FAIRHOTELU (vlastní zpracování).</i>	41
<i>Tabulka 3 - Návštěvnost hotelu FAIRHOTELU v letech 2016-2017 (vlastní zpracování na základně interního zdroje).</i>	43
<i>Tabulka 4 - Tržby FAIRHOTELU v letech 2016-2017 (vlastní zpracování na základě interních informací).</i>	44
<i>Tabulka 5 - Ceny ubytování (vlastní zpracování dle FAIRHOTEL, © 2016).</i>	48
<i>Tabulka 6 - Ceny za wellness služby (vlastní zpracování dle FAIRHOTEL, © 2016).</i>	49
<i>Tabulka 7 - SWOT analýza FAIRHOTELU (vlastní zpracování).</i>	53
<i>Tabulka 8 - Nastavení experimentů (vlastní zpracování).</i>	80
<i>Tabulka 9 - Výše procentuálních změn manažerských přístupů (vlastní zpracování).</i>	81
<i>Tabulka 10 - Segmentace trhu a diverzifikace cen (vlastní zpracování).</i>	87
<i>Tabulka 11 - Náklady na implementaci RYM (vlastní zpracování).</i>	89
<i>Tabulka 12 - Náklady na kurz komunikace (vlastní zpracování).</i>	90
<i>Tabulka 13 - Náklady na environmentální opatření (vlastní zpracování).</i>	91
<i>Tabulka 14 - Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).</i>	92
<i>Tabulka 15 - Pravděpodobnost výskytu rizika (vlastní zpracování).</i>	93
<i>Tabulka 16 - Význam dopadu rizika (vlastní zpracování).</i>	94
<i>Tabulka 17 - Hodnocení úrovně rizika (vlastní zpracování).</i>	94
<i>Tabulka 18 - Riziková analýza projektu (vlastní zpracování).</i>	94

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 - Návštěvnost FAIRHOTELU dle národností v roce 2017 (vlastní zpracování).</i>	43
<i>Graf 2 - Zisk v krátkodobém horizontu (vlastní zpracování).</i>	82
<i>Graf 3 - Zisk v dlouhodobém horizontu (vlastní zpracování).</i>	84
<i>Graf 4 - Množství hostů v krátkodobém horizontu (vlastí zpracování).</i>	84

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Myšlenková mapa

PŘÍLOHA P I: MYŠLENKOVÁ MAPA

