

ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V CESTOVNÍM RUCHU

PODNIKOVÉ ŘÍZENÍ V OBLASTI
CESTOVNÍHO RUCHU

www.vzdelavanivcr.cz





PODNIKOVÉ ŘÍZENÍ V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU

Mag Consulting s.r.o.



Praha 2008



Podnikové řízení v oblasti cestovního ruchu

Vydalo: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha, 2008.
Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1, www.mmr.cz

Tato skripta byla vytvořena pro projekt „Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu“ CZ.04.1.03/4.2.00.1/0001 Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), Opatření 4.2., Specifické vzdělávání.

Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF)
a státním rozpočtem ČR.

Obsah

ČÁST A - OBECNÁ	5
1. Podnik, jeho definice a funkce	5
1.1 Definice pojmů (podnik, podnikatel, podnikání)	5
1.2 Funkce podniku	6
1.3 Manažer, podnikatel, leader.....	7
2. Okolí podniku.....	12
2.1 Obecně o podniku a jeho okolí.....	12
2.2 Typologické roviny vnímání okolí podniku	12
2.3 Vzájemná interakce podniku a jeho okolí	15
3. Klíčové faktory ovlivňující chod společnosti v CR	17
3.1 Vliv okolí podniku na chod společnosti	17
3.2 Základní ekonomické faktory ovlivňující chod společnosti.....	18
3.3 Trh a konkurence.....	18
3.4 Spotřebitelské preference a jejich vývoj.....	20
3.5 Marketing mikropodniků, CK, CA a informačních center	22
4. Organizační struktura ziskové společnosti v CR.....	26
4.1 Úvod do teorie podnikového managementu.....	26
4.2 Typologie organizačních struktur podniku.....	28
4.3 Podnikový management v CR.....	34
4.4 Význam franchisingu.....	38
5. Důležité aspekty a specifické principy managementu v CR	47
5.1 Nejvýznamnější problémy v řízení podniku v sektoru CR	47
5.2 Další specifika podnikání v CR.....	48
6. Trvale udržitelný rozvoj a etika ve strategii podniku v CR.....	50
ČÁST B – SPECIFICKÁ	53

1. Úvod do manažerských rozhodovacích systémů.....	53
1.1 Úvod do teorie rozhodování	53
1.2 Metodická základna manažerského rozhodování (rozhodovací matice, stromy, sítě)	62
2. Funkce a úkoly strategického podnikového řízení	68
2.1 Obecné funkce a úkoly strategického podnikového řízení.....	68
2.2 Řízení v podmínkách malých a středních podniků.....	69
3. Fáze plánovacího a řídicího procesu	73
3.1 Strategie, taktika, operativa	73
3.2 Demingův cyklus PDCA	74
4. Manažerské metody zvyšování kvality a konkurenceschopnosti.....	76
4.1 Kvalita a její význam pro konkurenceschopnost podniku.....	76
4.2 Přehled manažerských metod řízení kvality.....	79
5. Vytváření organizačních struktur	96
Literatura	100

ČÁST A - OBECNÁ

1. Podnik, jeho definice a funkce

1.1 Definice pojmů (podnik, podnikatel, podnikání)

Zákon č. [513 / 1991 Sb.](#), obchodní zákoník, definuje podnikání jako soustavnou činnost prováděnou podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku. Podnikatelem může být:¹

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Podnikatelem může být fyzická či právnická osoba. Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.

Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku.²

¹ § 2, zák. č. 513 / 1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů

² § 5, zák. č. 513 / 1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů

1.2 Funkce podniku

1.2.1 Podnikavost a mise podniku

Podnikavost je schopnost nacházet, či vytvářet a využívat příležitosti pro zabezpečení prosperity podniku, ale i využívat je. Podnik musí zpracovat názory o své podstatě, činnosti, směrech rozvoje a o dalším postupu. Je třeba položit řadu otázek týkajících se mise podniku:

- Do kterého oboru podnikání jsem zapojeni?
- Jaký je rozsah našeho podnikání?
- Co je podstatou našeho podnikání?
- Kterým směrem jde náš vývoj? Jak se měníme?

Proces vytváření mise hraje důležitou roli při zpracování strategií, protože je „čtecím“ prostředkem pro strategickou volbu, jelikož je způsobem pochopení směru rozvoje jako nějaké dynamiky. Jakékoliv roztříštěné pokusy zkrachují kvůli své neschopnosti adaptovat se na prostředí. Základ mise se skládá z těchto komponent:

Definice služby

Na úrovni strategického rozhodování o přidání, uchování či výměně řady služeb či toho, jak mají být zavedeny. Mise podniku ve své řadě spolupracuje s těmito řadami, jejich specifikaci lze zpracovávat ve vztahu k rozsahu (zdůrazňuje rozšíření řady) nebo positioningu (představuje podstatu businessu ve vztahu k vlastnostem služby či její typologie).

Celková potřeba kupujícího

Koncepce celkové potřeby pomáhá vedení firmy vyhnout se orientaci na firmu samotnou a dává mu volnost při hledání nových směrů rozvoje při používání kreativních strategií, protože to rozšiřuje perspektivy.

Technologie

Volba, kterou z technologických kombinací používat, může být strategickou a kritickou. Používání několika technologií může způsobit nárůst investic nebo rizika změny jejich efektivity, sladěnosti a vzájemného ovlivňování. Strategickou se ve své řadě stává otázka o uskutečnění rozšiřování zvolené technologie.

Úroveň výroby/odbytu

Vertikální sloučení výroby a odbytu jsou jinou koncepcí, která je vlastní pojetí businessu, který nebere v úvahu vztah produktu/trhu.

Charakteristické vlastností či strategická aktiva

Cokoliv, co je v podniku uznáváno jako nejlepší nebo strategické aktivum (něco, co vlastní podnik a co je silnější než má konkurence).

1.3 Manažer, podnikatel, leader

1.3.1 Úloha manažera ve vedení podniku

Hlavní úlohou manažera je vést organizaci směrem k růstu a úspěchu. Současné proměnlivé a rychle se měnící prostředí znamená pro manažery na jedné straně lepší možnosti pro úspěch a růst, ale vyplývají z něj i zvýšená rizika selhání. Reakce na požadavky zákazníků a na změny těchto požadavků musí být rychlá, aby podnik nepředběhla konkurence. Již nestačí vytvořit službu nebo produkt a snažit se ho „nějak protlačit“ – je nutno nejdříve zjistit, co zákazník chce, a na základě těchto zjištění sestavit nabízené služby.

Osoba manažera může být (avšak nemusí a často také není) totožná s osobou podnikatele. Z toho vyplývá problém který někteří ekonomové (např. Holman) nazývají problémem „pána a správce“. V principu jde o to, vyřešit otázku, zda je manažer skutečně motivován starat se o prosperitu podniku a ne o svůj osobní prospěch.

Další významnou rolí manažera je role týmového leadera, ve smyslu vůdčí osobnosti. Tato role je velmi náročná zejména na tzv. „měkké dovednosti“ – schopnost motivovat a vést, umění interpersonální komunikace a organizační schopnosti. Důležitá je i skutečná a praktická znalost daného oboru, která přispívá k vytvoření přirozené autority manažera.

Manažer vystupuje jednak ve směru k zaměstnancům firmy, jednak je součástí jeho práce mnoho jednání s lidmi mimo podnik – zákazníky, dodavateli a jinými partnery. Manažeři mohou zvýšit pravděpodobnost úspěchu podniku, jestliže chápou následující tři výzvy, kterým podniky v současnosti čelí.

Manažeři musí zjišťovat pokroky v technologiích, které by mohly ovlivnit podnik. IS/ICT umožňují rezervace přes internet, automatizaci množství činností v rámci podniku a nové možnosti elektronické komunikace. Je však nutné pamatovat na případy firem, které po propouštění a nahrazení lidí počítači zjistily, že nemají dost zaměstnanců na kvalitní vykonání

práce. Proto by měl být manažer schopný nejenom určit potřebné technologie, ale i počet a typ zaměstnanců potřebných na plnění cílů a obsluhu těchto technologií.

Manažeři musejí dokázat porovnat výhodnost činností zabezpečovaných v rámci podniku a externě, pomocí outsourcingu. V hotelu jsou typickými činnostmi, kdy může být outsourcing díky specializaci externí firmy a její úsporám z rozsahu výhodnější např. praní prádla, průzkumy spokojenosti hostů, úklid, informační systémy, účetnictví nebo bezpečnost. Stále více hotelů outsourcuje také hotelové stravování a pronajímá prostory restaurace specialistům na stravování.

Roste důraz na etické chování, a to jak ve směru k úřadům a zaměstnancům, tak především ve směru k zákazníkům. Jestliže zákazník cítí, že s ním není jednáno spravedlivě, má v současnosti mnoho jiných možností, které nabízí konkurence, a pro podnik je navždy ztracen. Kritéria etického rozhodování mohou být např.:

- vyvažování potřeb všech zúčastněných stran,
- jednoznačně deklarovaná politika společnosti,
- schopnost personálu i managementu odlišit co je morálně přípustné a co nikoliv,
- rozhodnutí v podobných situacích v minulosti.

V globálním prostředí může být v různých regionech za etické považováno něco jiného. V Číně je tradice upřednostňování známých a přátel v podnikání – guanxi – legální a přirozená, v mnoha jiných zemích tomu tak není a takové postupy by byly považovány za neetické.

1.3.2 Schopnosti manažera

Manažer potřebuje určité schopnosti, aby svou práci mohl vykonávat efektivně. V této kapitole stručně zmíníme nejdůležitější z nich.

Adaptabilita. Důležitá je při rozeznávání a reakci na nečekané události, při včasných úpravách plánů a aktivit, při reakcích na nové požadavky a tlaky. Např. nástup on-line rezervačních systémů vyžaduje v podniku značné změny a kdo se jim nepřizpůsobí, přichází o jeden z možných distribučních kanálů.

Znalost nejmodernějších postupů. Manažeři musí být samozřejmě odborníky na management, musí znát trendy v tomto odvětví apod. Příkladem je racionální rozhodovací proces, popsany později, který by měl ovládat každý manažer, nebo základy řízení týmů.

Interkulturální schopnosti a dovednosti. Z podstaty cestovního ruchu plyne, že se v tomto odvětví lze potkat s lidmi ze všech koutů světa. Je potřeba mít určité znalosti o různých kulturách a alespoň základní jazykové vybavení.

Znalosti a dovednosti z oblasti informačních technologií. Pro mnohé je IT nepříjemná oblast, je ale potřebná jak při komunikaci s partnery (e-mail, internet), tak při samotném provozu podniku. Často je potřebné naučit se používat nový software anebo hardware.

Kritické myšlení. Zahrnuje aplikaci správných myšlenkových technik při řešení problémů – od jeho popisu, přes stanovení příčin až k rozhodnutí a zavedení rozhodnutí do praxe.

Kreativita. Nutná při stanovování nových možností anebo změně existujících přístupů. Často jde o nové způsoby spojení zaměstnanců a jejich zapojení do práce tak, aby byly splněny cíle organizace.

Interpersonální schopnosti. Týmová práce neustále zvyšuje důležitost tohoto faktoru. Interpersonální schopnosti zahrnují schopnost vedení a komunikace s pracovníky, při obchodním jednání apod. Manažeři by měli svým vystupováním sloužit jako model pro chování, které vyžadují od svých podřízených.

1.3.3 Manažerské funkce a úkoly

Funkcí vedoucího je řízení svěřeného úseku. Jádrem řízení je rozhodovací proces - volba variant řešení úkolů. Manažer musí volit strategii cílů skupiny, plánovat a organizovat podmínky realizace výsledků a cest vedoucích k cílům, koordinovat činnost členů týmu s pracovními prostředky a předměty, koordinovat celý pracovní proces, motivovat členy pracovní skupiny k činnosti směřující k cílům a kontrolovat výsledky práce skupiny.

Z celé široké škály činností, které vyplývají z vedoucího postavení, lze vyčlenit základní funkce manažera:

- výkonná - řídí činnost skupiny a odpovídá za všechny fáze řízení (plánování, rozhodování, motivování, kontrola, organizování),
- společenská - její realizace závisí na společenských úkolech, stavu skupiny a úrovni vedoucího (zejména zvyšování kvalifikace a kultury jednání),
- reprezentativní - zastupuje skupinu navenek,
- odborná - teoretická a praktická pomoc členům skupiny při řešení úkolů,
- hodnotící - posuzování výsledků jednotlivců a skupiny,

- výchovná - navozování dobrých vztahů ve skupině, řešení konfliktů, manažer by měl být vzorem pro ostatní členy skupiny (má mít snahu o sebevzdělávání, rozvíjení vlastností a dovedností, které vyžaduje u členů skupiny při hodnocení).

Shrneme-li výše uvedené funkce vedoucího, úspěšnost jeho výkonu je obsažena především v řídicí činnosti a práci se spolupracovníky, méně již ve vlastní produkci odborných úkolů.

Role vedoucího týmu klade určité nároky na jednání manažera a některé jeho charakterové rysy. Je třeba klást důraz na:

- nestranné a otevřené jednání,
- aktivní přístup k novým námětům a myšlenkám,
- udržování kontaktu se spolupracovníky,
- schopnost pracovat se skupinou,
- dostatek sebedůvěry v práci a ve výkonu funkce,
- vysokou odbornou a organizační úroveň řízení,
- odpovědné rozdělení pravomocí a odpovědností,
- rozvíjení pocitu odpovědnosti u spolupracovníků.

1.3.4 Manažerské dovednosti

Úspěšnost manažera je dána vedle osobních psychických vlastností, rozhodování a pracovních podmínek také souborem dovedností, které lze tréninkem a výchovou naučit. Tyto dovednosti můžeme rozdělit na čtyři skupiny:

Koncepční dovednosti

Při strategickém rozhodování a volbě cílů hraje podstatnou úlohu v předvídání situací i dovednost využít řadu metod a technik rozhodování, postupů při řízení pomocí cílů, metod a technik plánování. Vrcholový manažer nevystačí pouze se schopností abstrakce, syntézy a komplexního myšlení.

Personální dovednosti

Při vedení lidí je nutné ovládat řadu technik a metod z oblasti personálního řízení. Zejména jde o plánování počtu pracovníků, výběr pracovníků a jejich hodnocení, vedení týmu a vedení pracovních porad.

Komunikační dovednosti

Ovládání technik vedení obchodního jednání, řešení konfliktů, kritických rozhovorů atd. je nedílnou součástí kvalifikace manažera.

Technické dovednosti

Jde o tu část dovedností manažera, která souvisí s ovládním techniky, jako jsou osobní počítače, faxy, kopírovací stroje, tvorbou a manipulací s písemnostmi atd.

Z uvedeného přehledu dovedností je zřejmá jistá relativnost důležitosti jednotlivých dovedností podle stupně řízení, na kterém manažer pracuje. Obecně však platí, že pro kterýkoliv stupeň řízení je nutné ovládat všechny čtyři požadované skupiny dovedností přičemž stupeň řízení ovlivňuje hloubku a míru zvládnutí a využívání jednotlivých technik a metod.

2. Okolí podniku

2.1 Obecně o podniku a jeho okolí

Strategické řízení podniku je systém řízení vytvořený za účelem pomoci manažerům při přijetí strategických rozhodnutí. Zahrnuje tvorbu, změnu nebo podporu strategie vytvořené prostřednictvím přijetí rozhodnutí, které není snadné změnit a které ovlivňuje chod firmy během roku. Pro přijímání takových rozhodnutí je nezbytná znalost zásadních faktorů, které mohou rozhodujícím způsobem ovlivnit úspěch či neúspěch přijaté strategie. Z hlediska formálního členění lze faktory ovlivňující tržní úspěch podniku rozdělit dle celé řady kritérií. Mezi nejdůležitější patří členění na faktory exogenní (vnitřní) a endogenní (vnější).

Okolím podniku rozumíme v podstatě množinu faktorů ovlivňujících život podniku, jejichž zdroje se nacházejí vně firmy. Zásadní charakteristickou vlastností těchto faktorů je relativně malá možnost managementu ovlivnit jejich přítomnost, intenzitu či vývoj. Zkoumáním těchto exogenních faktorů se zabývá analýza vnějších vlivů. Analýza by měla být přesná a měla by klást důraz na to, co je nejdůležitější a nejbližší ve vztahu k vybrané strategii. Tím umožní definování a pochopení jak současných, tak potenciálních rizik a možností společnosti. Možností se rozumí tendence nebo událost, která může vést k růstu objemu prodeje nebo k růstu zisku, pokud je strategická reakce adekvátní. Rizikem či hrozbou rozumíme tendenci nebo událost, která v případě, kdy společnost na ni nereaguje, vede k poklesu křivky prodeje nebo zisku.

Po zkoumání těchto proměnných můžeme vymezit důležité strategické aspekty, které se týkají nestability společnosti nebo jejího okolí, a které disponují potenciálem vlivu na strategii.

2.2 Typologické roviny vnímání okolí podniku

To, zda bude podnik úspěšný, či nikoliv, závisí na celé řadě exogenních faktorů daných jeho okolím. Z hlediska jejich formálního příslušnosti ke specifickým oborům lidské činnosti (ekonomickým odvětvím či vědním oborům) lze na okolí podniku nahlížet v celé řadě rovin typických pro daný obor. Tyto roviny pak představují nosné body analýzy prostředí a výsledkem jejich vzájemné interakce je souhrnné působení okolního prostředí na daný podnik.

Hlavní typologické roviny vnímání okolí podniku:

2.2.1 Geografické a geomorfologické prostředí

Vyjadřuje konkurenční výhody či nevýhody vyplývající z lokalizace podniku v konkrétním regionu. Od tohoto faktoru se dále odvíjí další specifické faktory, které mohou pozitivně či negativně ovlivňovat strategii podniku, např.:

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

2.2.2 Právní a politické prostředí

Představuje z globálního hlediska rozhodující charakteristiku limitující svým obsahem předmět podnikání a jeho efektivnost. Pro strategické rozhodování je klíčový jak formální obsah právního systému daného státu, tak praktická vynutitelnost práva, která je určující veličinou z hlediska hodnocení rizikovosti investice. Z bezpečnostního hlediska je pak rozhodující také politická situace, např. zainteresovanost daného státu v mezinárodních sporech, vnitropolitická stabilita atd.

Dalším významným faktorem je ekonomická politika daného státu (např. restriktivní opatření pro vstup na trh, členství v mezinárodních organizacích, příslušnost k celní či měnové unii, programy na podporu podnikání atd.) Z hlediska podnikání v oblasti cestovního ruchu je také klíčová politika státu v této oblasti, strategie rozvoje a podpory cestovního ruchu, jakož i preference určitých druhů či forem cestovního ruchu (např. zvýhodňování ekologicky šetrných forem CR).

2.2.3 Tržní a ekonomické prostředí

Je určující z hlediska posouzení efektivnosti podnikání v daném regionu a segmentu a také z hlediska konkurenceschopnosti vlastního podniku. Rozhodujícími hledisky jsou nasycenost trhu a z ní vyplývající míra konkurence, úroveň nabídky a poptávky po daném typu produktů a další faktory. Významným faktorem může být např. existence mezery na trhu, kterou je vlastní podnik schopen vyplnit.

Důležitými parametry ekonomického okolí podniku jsou také klíčové ukazatele ekonomiky daného státu (vývoj HDP, inflace, nezaměstnanost) či regionu. Ekonomické okolí podniku je charakterizováno nejen vývojem či tržní situací v daném odvětví, ale také celkovým vývojem

dané ekonomiky, který má na podnikatelské aktivity v daném regionu významný vliv (např. úroková míra může mít zásadní vliv na rentabilitu investovaného kapitálu).

2.2.4 Technologické prostředí

Technologické prostředí je rozhodujícím faktorem ovlivňujícím tržní úspěšnost podniku. Možnosti podniku jsou limitovány dostupnými technologiemi a naopak technologie obvyklé v daném prostředí představují faktor vyjadřující jistý standard, kterého musí podnik ve svém technologickém vývoji dosáhnout, aby mohl úspěšně čelit konkurenci. Zvládnutí inovativní technologie může pro každý podnik představovat rozhodující konkurenční výhodu. Naopak nemá-li podnik k dispozici standardní technologie obvyklé v daném prostředí, nachází se v poměrně silné konkurenční nevýhodě.

Z hlediska podnikání v cestovním ruchu mohou takovou zásadní technologií být např. informační systémy, umožňující uchovávat a zpracovávat data o klientech, jejich preferencích a potřebách. Příkladem standardní technologie bez které se dnes neobejde žádný hotel třídy 3* a více může být např. terminál k přijímání platebních karet, hotelová síť umožňující připojení k internetu a další služby.

2.2.5 Kulturní prostředí

Zejména v zahraničním cestovním ruchu může být kulturní prostředí výrazně limitujícím faktorem. Při podnikání v cestovním ruchu je třeba brát v potaz skutečnost, že kultura domovské země hosta a kultura přijímající destinace mohou být v různé míře vzájemně odlišné, což může způsobit řadu nepříjemností. Typickými destinacemi kde kulturní prostředí výrazně zasahuje do podnikání v cestovním ruchu jsou např. muslimské státy.

V zásadě hlavním úkolem podnikatele v této oblasti je zajistit kompromis mezi tím, co je ochoten akceptovat příjíždějící host, a tím co je ochotna akceptovat společnost přijímající destinace.

Je však třeba říci, že odlišnosti v kulturním prostředí se mohou stát také zdrojem konkurenční výhody a to v zásadě dvojnásobem. Nejobvyklejší cestou je marketingové zvýraznění kulturních odlišností, které pak nejsou turisty vnímány jako překážka, nýbrž jako originalita a přednost, jakkoliv mají turistům prezentované „typické“ znaky k autenticitě původní kultury mnohdy daleko. Opačnou cestou je vytvořit v kulturním prostředí přijímající destinace jakýsi „ostrůvek“ blížící se domovské kultuře příjíždějícího hosta. Tak např. některé hotely či restaurace nabízejí židovské klientele speciální kosher menu a další služby.

2.2.6 Demografické prostředí

Vývoj demografického prostředí ovlivňuje podnik zejména z marketingového hlediska, protože představuje kontinuální změnu demografických charakteristik potenciálních klientů a z ní vyplývající změnu jejich spotřebitelských preferencí. Je zřejmé, že spotřebitelské preference mladého páru, rodiny s dětmi, či seniorů budou výrazně odlišné. Proto je důležité sledovat demografický vývoj především u cílových segmentů. Ohled na věkové skupiny obyvatelstva má velký význam pro společnosti, jejichž klienty jsou děti, studenti nebo důchodci. Rozhodnutí o investicích může ovlivňovat situace v oblasti migrace obyvatelstva.

V neposlední řadě představují demografické charakteristiky prostředí také jeden z nejučinnějších nástrojů marketingového výzkumu, resp. nejpoužívanější kritéria segmentace trhu.

2.3 Vzájemná interakce podniku a jeho okolí

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

- vztahy se zákazníky
- vztahy s dodavateli
- vztahy s konkurencí
- vztahy se státní správou a dozorovými orgány
- vztahy s místní samosprávou
- vztahy se širším okolím (neziskový sektor, občanská společnost a další)

Prioritou je pro úspěšný podnik samozřejmě vždy vztah se zákazníkem. Komunikace se zákazníky (i potenciálními) probíhá na několika úrovních prostřednictvím celé řady komunikačních kanálů, počínaje např. jednáním recepčního s individuálním hostem, konče marketingovou strategií společnosti. Při vytváření marketingového plánu podniku je tedy třeba brát v potaz nezastupitelnou úlohu všech těchto komunikačních úrovní a kanálů. Dokonalá marketingová strategie a propracované public relations jsou bezcenné, nachází-li zákazník při osobním styku personál neochotný, či neschopný zajistit požadované služby či podat požadované informace.

Vztahy s dodavateli se odehrávají na poněkud odlišné úrovni, ovšem i v případě nákupu je možné (a vhodné) použít marketingových nástrojů (tzv. nákupní marketing). Ve většině případů se v nákupním vztahu podnik ocitá v poněkud nadřazené pozici (jeho management rozhoduje, zda bude nákup uskutečněn, či nikoliv), nemusí tomu tak však být vždy.

Vztahy s konkurencí se vyznačují jistou mírou vzájemné rivality, která je dána vzájemným bojem o zákazníky. Přesto však mohou nastat situace, kdy je nutné či prospěšné vzájemně spolupracovat. To se zpravidla odehrává na půdě nejrůznějších oborových asociací a podobných institucí.

Vztahy s veřejným sektorem jsou charakteristické nadřazeným postavením veřejných orgánů, které v rámci svých kompetencí mohou ovlivnit chod podniku. V této oblasti je důležité dbát na dodržení předepsaných postupů a respektovat hranice vymezené právem. Podnikatel v oblasti cestovního ruchu by tedy měl být velmi dobře obeznámen s platnou legislativou a kompetencemi jednotlivých orgánů.

3. Klíčové faktory ovlivňující chod společnosti v CR

3.1 Vliv okolí podniku na chod společnosti

Atraktivita cestovního ruchu představují jeden z klíčových motivačních faktorů CR a tím zásadním způsobem ovlivňují tržní úspěch podniku v sektoru cestovního ruchu. Jejich existence, marketingová prezentace, image a obecné povědomí v očích cestující veřejnosti je jedním z hlavních marketingových nástrojů působících ve prospěch daného podniku. Přitom právě image atraktivita je jedním z klíčových faktorů. Jedním z významných aspektů ovlivňujících marketingové vnímání atraktivita cestovního ruchu je její návštěvnost a mediální všeobecná známost. Je třeba zdůraznit, že tyto faktory často (ne však vždy) korelují s významem atraktivita posuzovaným z odborného hlediska (např. historickou hodnotou či jedinečností z hlediska jiného oboru).

Atraktivita CR také do značné míry určují formy CR specifické pro danou oblast, a tím také ovlivňují složení zákazníků společnosti podnikající v cestovním ruchu z hlediska jednotlivých demografických a socioekonomických tržních segmentů.

Dopravní infrastruktura představuje významný faktor ovlivňující turistický potenciál dané destinace a tím také tržní potenciál konkrétního podniku. Dopravní dostupnost rozhoduje o počtu příjezdějících turistů a do jisté míry má také vliv na zastoupení jednotlivých tržních segmentů. Například turisté z vyšších příjmových skupin, vyžadující kvalitní a komfortní služby zpravidla upřednostňují destinace s dobrou dopravní dostupností. Naopak nedostatečná dopravní infrastruktura nemusí být překážkou pro turisty mladších ročníků vyhledávající dobrodružství a krásy přírody nedotčené civilizací. Tento segment však vzhledem ke svým spotřebitelským preferencím představuje pro podnikatele v cestovním ruchu z hlediska objemu tržeb poměrně zanedbatelnou část.

Význam infrastruktury služeb cestovního ruchu pro ekonomický potenciál podniku je podobný. Z hlediska teoretického členění můžeme hovořit o

- základních službách cestovního ruchu – tyto zajišťují uspokojení základních potřeb zákazníků a úhrada jejich čerpání zpravidla také tvoří největší část cestovních výdajů (doprava, ubytování, stravování);
- doplňkové služby cestovního ruchu – jsou komplementární k základním službám cestovního ruchu a zahrnují např. služby průvodců, turistických informačních center, cestovních kanceláří a agentur, půjčoven sportovních potřeb atd.

Vybavenost cílové destinace základním a doplňkovými službami CR ovlivňuje chod podniku v zásadě dvěma způsoby:

- souhrnná vybavenost službami komplementárními ke vlastním službám má vliv na spokojenost zákazníků a tedy i hospodářské výsledky podniku
- vybavenost destinace službami substitučními může mít negativní vliv na podnik v tom smyslu, že může zvyšovat míru konkurence v dané lokalitě

3.2 Základní ekonomické faktory ovlivňující chod společnosti

Chod společnosti podnikající v oblasti cestovního ruchu ovlivňuje stejně jako podniky v ostatních odvětvích celá řada ekonomických faktorů. Tyto lze v zásadě rozdělit do několika základních skupin:

- faktory dané ekonomickým prostředím státu / regionu (HDP, míra inflace, nezaměstnanost atd.)
- faktory dané ekonomickým prostředím v odvětví
- faktory dané technologickým prostředím v odvětví (přítomnost inovativních technologií, možnosti a výrobní kapacity účastníků trhu)
- faktory charakterizující stav tržního prostředí a konkurence (míra konkurence, nasycenost trhu, tržní mezery)
- faktory charakterizující stav spotřebitelských preferencí (socioekonomické podmínky, kulturní podmínky, trendy)

Vzhledem k určení této publikace a obsáhlosti dané problematiky se v následujících kapitolách omezíme na podrobnější popis u dvou nejpodstatnějších faktorů, tj. faktorů daných stavem trhu a konkurenčního prostředí a faktorů daných vývojem spotřebitelských preferencí a trendů. Znalost těchto skutečností je totiž pro podnikatele velmi důležitá, jelikož s ohledem na svou dynamiku značně ovlivňuje chod společnosti, zatímco faktory dané ekonomickým prostředím státu, odvětví, či technologickým prostředím se zpravidla mění relativně pomaleji, a nevyžadují tolik flexibilní reakci podnikatelského subjektu.

3.3 Trh a konkurence

Jedním z požadavků současné doby je hledání způsobů, jak permanentně zvyšovat konkurenceschopnost podniku. Správná vize rozvoje organizace je mocnou silou, která vede

k dobrým výsledkům každé firmy. Prostředkem k jejímu zabezpečení je především volba vhodné strategie, integrující různé přístupy, vedoucí prostřednictvím organizačních změn zejména k rozvoji podnikatelských kompetencí, změně pojetí firemní kultury a současně k rozšíření týmové spolupráce uvnitř firmy. Je potřebné si uvědomit, že i sebevýkonnější a podnikatelsky schopný podnik potřebuje permanentně získávat nejen další konkurenční výhody, ale i další inteligenci.

Nová strategická orientace vyžaduje schopnost účelně uplatnit nové metody. Důvodem je neustále a rychle se měnící trh, přičemž průvodním jevem těchto změn je nárůst síly zákazníků. Každý podnik je nucen čelit permanentně rostoucí síle zákazníků, ve smyslu jejich větší volby mezi konkurenčními produkty. Postupně se tak mění způsoby řízení a organizace podniků a do popředí vystupuje význam flexibility a adaptability celé organizační struktury.

Zároveň je potřeba brát v úvahu, že v současné době začíná nabývat na významu přesun od klasické konkurence „všech proti všem“ ke konkurenci různých sdružení a aliancí, včetně subdodavatelů (např. automobilky, hotelové řetězce). Konkurence je tak směřována mezi tyto aliance, zatímco v rámci aliancí panují vztahy vzájemné spolupráce. Hlavní výhodou těchto vytvářených aliancí spočívá v tom, že každý z partnerů navyšuje hodnotu aliance vlastními příspěvky, plynoucími z jeho silných stránek. V oblasti služeb cestovního ruchu například dobře funguje aliance hotelů, z nichž jeden se zaměřuje na movitější a jiný na méně movitou klientelu. Vzájemnou spoluprací se pak posiluje postavení na trhu a do určité míry se eliminují slabé stránky.

Právě zmíněná konkurence vytvořených aliancí se postupně stala hlavním důvodem pro využívání **outsourcingu**. Firmy si musí jasným způsobem stanovit hlavní předmět jejich činnosti. Musejí vědět, v čem jsou lepší než konkurence a v čem bude spočívat jejich přínos pro zákazníky. Na tyto činnosti musí soustředit své úsilí, přičemž by se neměly zatěžovat činnostmi, kterým nerozumějí, které jsou náročné na kapitál a znalosti zaměstnanců a ve kterých nespočívá přidaná hodnota, kterou poskytují svým klientům (typickým příkladem je podnikový informační systém – málokdo mu v podniku rozumí, vyžaduje však značné finanční náklady a služby specialistů).

Jedním z neméně významných trendů současnosti je výrazné soustředění pozornosti na značku, jež společně s image podniku, podnikovou kulturou a samozřejmě kvalitou vytváří významný faktor úspěchu každého podnikání. Společně s nárůstem významu značek jak ve světě, tak také v České republice, se začíná stále více uplatňovat **franchising**. Franchising

nalézá uplatnění ve stále širším spektru služeb, obzvláště pak v systému služeb cestovního ruchu.

3.4 Spotřebitelské preference a jejich vývoj

3.4.1 Spotřebitelské preference v marketingovém výzkumu

Spotřebitelské preference představují v cestovním ruchu jeden z rozhodujících faktorů ovlivňujících podnikatelský úspěch společností v tomto odvětví. Při tvorbě podnikatelského záměru, rozhodování o strategii firmy či aktualizaci strategických dokumentů je třeba mít dostatek informací o vývoji tohoto důležitého činitele. Nástrojem umožňujícím získání těchto informací je marketingový průzkum. Při zpracování marketingového průzkumu je třeba především nalézt odpovědi na dvě otázky:

- Jaké informace ke svému strategickému rozhodování skutečně potřebuji?
- Jak můžu tyto informace získat s minimálními náklady?

Při zjišťování aktuálních trendů ve vývoji spotřebitelských preferencí je třeba nejprve získat hrubá data, jejichž analytické vyhodnocení umožní kvalitativní i kvantitativní deskripci aktuálního stavu na trhu. Na základě sledování časových řad kvantitativních ukazatelů a expertní interpretace kvalitativních změn v preferencích potenciálních spotřebitelů je pak možno zpracovat prognostická data umožňující relativně přesně predikovat vývoj v určeném časovém horizontu.

Při zpracovávání statistických dat je třeba brát v úvahu také cenu pořizované informace. Z hlediska efektivity marketingového průzkumu je tedy vhodné řídit se těmito zásadami:

- Sekundární zdroje informací mají přednost před primárními. Primárním zdrojem informací se v zásadě rozumí získávání dat přímo od spotřebitelů (např. dotazníkovým šetřením, anketami atd.) Sekundárním zdrojem se rozumí využití již sesbíraných dat (např. hraniční statistika, provozní statistiky dopravců atd.)
- Synergie přináší úspory. Analytická či poradenská společnost, která zpracovává stovky analýz ročně má velké množství dat již zpracováno ve svých databázích, což jí umožňuje zpracovat marketingový průzkum podstatně efektivněji. Má také k dispozici kvalifikované odborníky, kteří jsou schopni identifikovat i takové vazby a korelace mezi jednotlivými ukazateli, které by oku laika unikly.

- Žádná prognóza není stoprocentní. Marketingový průzkum nikdy nemůže zaručit podnikatelský úspěch firmy. Tento je ovlivněn celou řadou exogenních i endogenních faktorů, které nelze předvídat. Může však pravděpodobnost úspěchu výrazně zvýšit a pomoci identifikovat tržní hrozby i příležitosti.
- I špatná zpráva je v podstatě dobrá. To platí především pro prvotní marketingové průzkumy zpracovávané v rámci podnikatelských záměrů či studií proveditelnosti. Včasné odhalení nereálnosti plánovaného projektu může ušetřit obrovské sumy peněz.

3.4.2 Vývoj spotřebitelských preferencí na evropském trhu CR

[Evropská komise cestovního ruchu](#) (ETC) pravidelně aktualizuje prognózy vývoje v oblasti evropského cestovního ruchu. Podle nejnovějších zjištění ETC je rozvoj turismu doprovázen poklesem významu exogenních faktorů (demografický vývoj, klima) ovlivňujících spotřebitelské preference, a naopak nárůstem významu faktorů endogenních (touha turistů po seberozvíjení, kreativita). S rostoucími cestovatelskými zkušenostmi vyžadují turisté stále více nových zážitků a hledají hlubší poznání komunit, které navštěvují. Turisté hledají skutečné zážitky místo aranžovaných. Touha po hlubších a smysluplných zkušenostech vede k rozvoji kreativního a dobrovolnického cestovního ruchu.

Pro mnoho lidí přestává být cestování v současné době luxusem a stává se přirozenou součástí života. Svoboda cestovat je podporována socioekonomickými trendy (zakládání rodiny v pozdějším věku, rostoucí procento jednočlenných domácností). To způsobuje rozšíření segmentu „mladých cestovatelů“ až k 35. roku života. V rozvinutých ekonomikách roste poptávka po produktech zaměřených na wellness, fitness, zvládání stresu a pod. Podle ETC tedy lze mj. očekávat:

- růst poptávky po zážitkovém a „kreativním“ turismu (cykloturistika, volnočasové aktivity, rozvoj dovedností)
- zejména mladší věkové skupiny budou vyžadovat aktivní dovolenou – rozvoj různých forem adventure tourism (cestovní ruch zaměřený na dobrodružství)
- při hledání nových zkušeností budou spotřebitelé vyhledávat hlubší a intenzivnější zážitky
- poroste poptávka po „bezpečném nebezpečí“ (dobrodružné cesty a zážitky)
- poroste také poptávka po spirituálních produktech založených na vnitřním prožitku

- v souvislosti s duševním zdravím lze očekávat také zvýšení poptávky po lázeňských a kombinovaných produktech
- porostou náklady na údržbu základních přírodních zdrojů cestovního ruchu (pláže, řeky, sjezdovky) – např. ve většině horských středisek poroste potřeba umělého zasněžování
- rostoucí poptávka po přírodě a ekoturismu povede k lepší propracovanosti a většímu počtu produktů v tomto segmentu

Z uvedených bodů lze vyčíst, že cestovní ruch se bude vyvíjet směrem od skupiny k individualitě, od pasivity k aktivitě, od rekreace k dobrodružství, od konvenční prohlídky památek k prožitku a hlubšímu poznání zvolené destinace. Současně lze podle prognóz UNWTO očekávat růst cestovního ruchu především ve střední a východní Evropě.

3.5 Marketing mikropodniků, CK, CA a informačních center

3.5.1 Marketing mikropodniků, destinací a informačních center

Základem marketingových aktivit je i u malých a středních podniků, informačních center a podobných subjektů marketingový plán. Marketingový plán je podrobný, detailní a specifikovaný dokument, který je obvykle v průběhu jednoho roku (nebo v kratším časovém období) využíván při koordinaci činností sledujících vytýčený cíl.

Marketingový plán je taktickým, krátkodobým plánem, který obsahuje podrobné časové harmonogramy a detailní rozpočty k realizaci marketingového mixu. Obvykle vycházejí z dlouhodobého strategického plánu, které se zabývají problematikou vnějšího prostředí z hlediska střednědobého a dlouhodobého časového horizontu.

Marketingový plán musí vycházet z podrobné analýzy a výzkumu všech faktorů, které ovlivňují dosažení plánovaného záměru. Základní zásady pro sestavení marketingového plánu jsou:

- Marketingový plán musí vycházet z poznanych skutečností, založených na předchozím výzkumu a analýze; nelze vycházet z neověřených hypotéz a dohadů.
- Marketingový plán musí být organizovaný a koordinovaný, to znamená, že musí být podrobně zpracován, musí identifikovat úkoly – osoby zodpovědné za jednotlivé úkoly a prostředky k jejich splnění.

- Marketingový plán musí být programovaný, tj. sladěný tak, aby všechny činnosti probíhaly v logickém a požadovaném sledu. Důležitou úlohu v tomto programu hrají časové dimenze.
- Marketingový plán musí být rozpočtovaný, tj. musí určit potřebné zdroje k splnění jeho jednotlivých kroků, a to v několika variantách.
- Marketingový plán musí být dostatečně flexibilní, aby mohl reagovat na nepředvídané události. To znamená, že musí obsahovat nezbytné rezervy pro řešení neočekávaných událostí.
- Marketingový plán musí být kontrolovatelný, musí obsahovat měřitelné cíle, kontrolní nástroje a odpovědné osoby.
- Marketingový plán musí být vnitřně soudržný a propojený, aby spojeným působením jednotlivých komponent plánu bylo dosaženo větší účinnosti.
- Marketingový plán musí být jasný a jednoduchý, i když je detailní. Cíle plánu musí být jednoduché a jednoznačné, musí být vyloučeno překrývání činností, nejasnosti a zmatečnost.

Marketing mikropodniků v cestovním ruchu se však vyznačuje celou řadou specifíků, z nichž nejvýznamnější je vzájemné působení mikropodniků, destinačního managementu a komunikačních kanálů. V souvislosti s rozvojem kooperačních struktur na trhu cestovního ruchu vzniká stále naléhavější potřeba vzájemné spolupráce a provázání marketingových aktivit jednotlivých podniků s marketingem destinace cestovního ruchu při využití všech dostupných komunikačních kanálů. K marketingové komunikaci v cestovním ruchu lze samozřejmě využívat standardní komunikační kanály marketingového mixu, navíc však lze využívat některých kanálů specifických pro oblast cestovního ruchu:

- turistická informační centra
- famtripy
- presstripy
- nástroje vládní agentury CzechTourism
- a další

Při budování značky podniku či destinace cestovního ruchu pak je třeba dbát některých obecných zásad. Značková politika se zabývá stanovením základních charakteristik klíčových služeb a ustálením jejich profilu, což mají podpořit symboly a vnější vizuální stránka místa v průběhu času. Skutečné značky nevznikají automaticky, ale cílenou marketingovou

aktivitou. Přizpůsobování a sladování marketingových nástrojů klíčové nabídce destinace se věnuje právě značková politika.

Marketing destinací musí provádět nejen národní centrály cestovního ruchu, ale také místní organizace, sdružení a jednotliví poskytovatelé. Každá úroveň destinace by měla zpracovat svoji marketingovou oblast a souhrn všech marketingových činností by měl tvořit efektivně sladěný celek. Individuální marketing, prováděný jednotlivými poskytovateli má v případě, že zákazníci vnímají jejich samostatnou nabídku, např. hotel mezinárodního významu působící i na trzích i v zámoří.

Aby se strategicky řízené destinace orientované na hosty mohly vyvíjet, musí existovat odpovídající rámcové podmínky. Strategie pro management destinací vyžaduje určitou minimální nabídkovou kapacitu, určitý minimální počet noclehů a určitý minimální marketingový rozpočet. [Management destinací](#) představuje koncepci pro silné regiony (přitom je nutno rozlišovat mezi „destinacemi v globálním konkurenčním boji“ a mezi „destinacemi v mezinárodním konkurenčním boji sousední ciziny nebo tuzemska“ – rozdíly jsou především v kapacitních ukazatelích).

Marketingová součinnost malých a středních podniků s organizací cestovního ruchu tak představuje pro podnikatele značnou výhodu. Umožňuje oslovit takové segmenty potenciálních klientů, které by podnik sám oslovit nedokázal, a navíc umožňuje dosahovat velmi dobrých výsledků s podstatně nižšími náklady, než kdyby podnik veškerou marketingovou komunikaci provozoval ve vlastní režii.

3.5.2 Marketing CK a CA

Produkt cestovních agentur je částečně tvořen hmotnými předměty, z převážné většiny se však skládá ze služeb. Kromě toho, že se jedná o služby nehmotného charakteru, vykazují služby cestovního ruchu řadu specifických rysů.

Jedná se o osobní služby, při nichž zákazník přichází do styku s pracovníky cestovní agentury i dalšími pracovníky cestovního ruchu, kteří společně tvoří konečnou podobu produktu. Jejich chování může výrazně ovlivnit kvalitu produktu v očích zákazníka, při selhání jednoho článku hodnotí zákazník negativně celý produkt. Proto se v oblasti cestovního ruchu klade velký důraz na trvalé vzdělávání a školení pracovníků. Na produkt také působí celá řada dalších faktorů. Jedná se např. o krajinu, podnebí, estetiku místa cestovního ruchu, chování domácího obyvatelstva či infrastrukturu.

Cena u služeb cestovního ruchu nehraje tak dominantní roli, jako je tomu u valné většiny ostatních produktů. Zákazníci vnímají riziko mnohem intenzivněji než při nákupu hmotných výrobků, proto často vyhledávají služby známějších cestovních kanceláří. Pro získání jejich důvěry je důležitá dostatečná informovanost o produktech, které cestovní kancelář či agentura poskytuje.

Dalším charakteristickým rysem produktu cestovních kanceláří a agentur je jeho neskladovatelnost. Tvořit ho lze tedy pouze tam, kde je zákazník. S tím souvisí také to, že nespotřebovaná služba je navždy ztracena (jedná se např. o volné místo v letadle nebo neobsazený pokoj v hotelu).

Na rozdíl od většiny produktů, za které se platí při dodávce, se za služby cestovní agentury platí téměř vždy předem.

Na rozdíl od většiny výrobků nejsou služby cestovního ruchu chráněny patentem. z tohoto důvodu dochází poměrně často k jejich kopírování, což vede k neustálé potřebě inovací. Na rozdíl od běžných spotřebních předmětů nelze ale produkt cestovní agentury před použitím testovat, což vede k obtížnějšímu řízení jeho kvality.

Propagace služeb cestovního ruchu je nejdůležitější mimo sezónu. Nejvhodnějším obdobím je doba, kdy si zákazníci plánují svoji dovolenou.

4. Organizační struktura ziskové společnosti v CR

4.1 Úvod do teorie podnikového managementu

4.1.1 Management jako věda

Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace. Existuje velké množství definic, jenž se zaměřují na management. Liší se podle přístupu každého z autorů. Neexistuje jediná platná definice, každá z následujících a spousta dalších může být použita a každá bude správná.

Management může být chápán jako 1) řízení, nebo 2) osoby, které vykonávají řídicí činnosti. Podle Konečného je management řízení, vedení, správa společnosti, manager je pak ředitel či správce. Jinými slovy je management řídicí činnost, která je zaměřená na podnikatelské aktivity v prostředí tržní ekonomiky. Podle [Trunečka](#) jsou management specifické funkce při řízení podniku, které vykonávají řídicí pracovníci, kteří realizují určité manažerské funkce.

Management je způsob vedení lidí; je důležitý, protože:

- manažer dosahuje nových cílů prostřednictvím druhých
- je to umění jak dosahovat cílů organizace prostřednictvím jiných

Management je odborná disciplína a obor studia, jinými slovy soubor přístupů, které využívají manažeři, aby mohli dosahovat cílů organizace. Management je specifická aktivita, při které dochází k realizaci profese manažera => management je klíčový pro prosperitu celé organizace, bez managementu se žádný podnik neobejde. Management je také skupina řídicích pracovníků, jde o označení lidí, kteří tyto funkce vykonávají.

Z metodického hlediska vidí někteří autoři management jako interdisciplinární problematiku na pomezí vědeckého oboru a umění. Podle odborníků na problematiku managementu a podnikového řízení dovednost řídit dá přibližně ze 30 % naučit a zbylých 70 % záleží na individuálním umění každého manažera. Management totiž neposkytuje nezvratná fakta, vyplývá z množství vědních oborů, vyžaduje jistou dávku kreativity, tvořivosti a intuice.

4.1.2 Úrovně managementu

Základní úroveň řízení (lower management) někdy též označovaná jako „management první linie“, nejnižší úroveň řízení, kdy manažer již řídí výkonné pracovníky. Odpovídá za vedení těchto zaměstnanců při plnění jejich každodenních úkolů a řeší problémy, které se běžně objevují v provozu. Většinou může jít o mistry v továrně, v případě ubytování a stravování to může být šéfkuchař, vedoucí nějakého úseku, zkrátka kdokoliv

Střední úroveň managementu (middle management) – řídicí pracovníci štábních útvarů či nižších liniových útvarů. Jsou odpovědní vyššímu managementu a odpovídají za řízení liniových manažerů, případně za řízení i řadových pracovníků.

Vrcholová úroveň managementu (top management) – nejvyšší řídicí pracovník/ci organizace, jejich postavení a kompetence obvykle specifikují statutární dokumenty organizace. Vrcholový management odpovídá za celkovou výkonnost organizace.

Manažeři první linie
(linioví manažeři)

- přímo řídí výkonné pracovníky
- operativní cíle a plány



Střední manažeři

- např. vedoucí závodu a útvaru
- získávají taktické plány a cíle a poskytují informace



Vrcholoví manažeři

- mají největší odpovědnost, koordinují všechny procesy v podniku
 - vytvářejí koncepce rozvoje, strategie, plány
-

4.1.3 Prvky managementu

- Vlastníci - podílí se na rozhodování a schvalování strategických plánů, kontroluje manažery, měl by sledovat výkonnost celého podniku
- Manažeři - z hlediska řízení mají hlavní postavení ve firmě, připravují koncepce rozvoje, řídí provozní činnost, je to samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustavení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi.
- Zaměstnanci - realizují stanovené úkoly, poskytují informace nutné k řízení.

4.2 Typologie organizačních struktur podniku

4.2.1 Obecná typologie organizačních struktur

Z hlediska sdružovaných činností lze definovat v zásadě dva hlavní typy organizačních struktur.

Funkcionální organizační struktura je založena na dělbě práce a specializaci. Typickým příkladem může být organizační struktura hotelu, členěná na jednotlivé úseky a provozy. Charakteristickým znakem funkcionální struktury je vysoká míra specializace, což přináší jak výhody, tak nevýhody. Hlavním pozitivem divizionální struktury je vysoká efektivita práce. Ta je dána skutečností, že každý pracovník je specialistou na svůj relativně omezený okruh činností. Každý z pracovníků má možnost proniknout ve své specializaci opravdu do hloubky. Tím je však současně omezeno jeho vnímání provozu společnosti. Pracovník ve funkcionální organizační struktuře má tendenci nahlížet na chod firmy z hlediska své specializace a má sníženou možnost komplexního posuzování daných problémů. Kariéra pracovníků je jednoznačně dána jejich specializací. Možnost vyniknout mimo svůj obor je prakticky minimální, čímž se firma současně zbavuje jisté části svého lidského potenciálu. V této struktuře se poměrně těžko vyvíjí a aplikují inovativní řešení, metody a postupy.

Divizionální organizační struktura je založena na odpovědnosti příslušné divize za vlastní výsledky. Je dáována přednost produktovému členění (specializaci podle výrobků či služeb). Divize představují v podstatě jakési podniky uvnitř podniku, mají vlastní finanční, provozní, obchodní, technické či marketingové úseky, takže mohou pracovat v podstatě samostatně. Řízení divize je pružnější. Skutečnost že jednotlivé odborné činnosti jsou

realizovány v rámci jedné divize umožňuje flexibilnější přizpůsobování chodu divize požadavkům trhu, pružnější zavádění inovací a nových technologií, ale také usnadňuje interdisciplinární rozvoj lidských zdrojů a napomáhá zaměstnancům dosáhnout komplexního náhledu na řešené problémy. Zaměstnanci mají větší možnost ovlivňovat události mimo rámec své specializace a extenzivně rozšiřovat svou kvalifikaci.

Relativní nevýhodou divizionální struktury je nižší produktivita práce a také obtížnější řízení celé firmy, které je dáno tím, že jednotlivé divize spolu soupeří a firma nemá navenek jednotnou marketingovou politiku.

Mimo tyto dvě formy mohou existovat také další speciální **účelové struktury** definované na základě

- typu obsluhované klientely (privátní, korporátní)
- teritoriálního členění
- dalších specifických hledisek

4.2.2 Organizační struktura hotelu

Pod pojmem organizační struktura rozumíme soubor úkolů a formálních pracovních vztahů vytvořených k využití předností specializace. Je to vlastně systém vertikální a horizontální koordinace navržený tak, aby sjednotil specializované části. V každé organizační struktuře jsou základní dimenze a prvky, které ji charakterizují:

- dělba práce,
- mechanismy koordinace,
- distribuce rozhodovacích pravomocí,
- organizační hranice,
- neformální organizace,
- základní legitimacy vztahů nadřízenosti a podřízenosti.

Cílem je vytvořit organizační strukturu co nejjednodušší, přehlednou, vyjadřující co nejpřesněji a jednoznačně dělbu práce, rozdělení odpovědností a pravomocí. Studium organizační struktury je základním krokem pro poznání chodu a řízení hotelu. Za vhodné modely pro organizační uspořádání hotelu lze považovat funkcionální organizační strukturu (pro menší hotely) a divizní organizační strukturu pro velké hotely a hotelové akciové

společnosti. V dalších kapitolách uvádíme přehled pracovních funkcí a jejich náplně práce, které je však třeba brát jako orientační, inspirativní a neúplné.

Top management

Top managementem rozumíme nejvyšší vedení společnosti:

Na úseku ředitele:

- generální ředitel hotelu
- asistent ředitele
- sekretářka ředitele
- právník

Dále:

- ekonomický ředitel
- obchodní ředitel
- prodejní a marketingový ředitel
- finanční ředitel
- personální ředitel
- manažer jakosti

Povinnosti vedoucích pracovníků:

- řídit a kontrolovat práci a pravidelně hodnotit poměr zaměstnanců k práci a k pracovnímu kolektivu a pracovní výsledky,
- v zájmu zvyšování produktivity práce co nejlépe organizovat práci a dbát, aby výroba odpovídala podle hospodářských a technických možností požadavkům technicko-ekonomického rozvoje,
- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle mzdových předpisů a kolektivních smluv, popřípadě vnitřních mzdových předpisů nebo pracovních smluv, a diferencovat mzdu zaměstnanců podle jejich výkonnosti a zásluh o konečné výsledky práce,

- vytvářet příznivé podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců a pro uspokojování jejich kulturních a sociálních potřeb,
- zabezpečovat dodržování právních a jiných předpisů, zejména vést zaměstnance k pracovní kázní, oceňovat jejich iniciativu a pracovní úsilí, zajišťovat, aby nedocházelo k porušování pracovní kázně a k neplnění povinností,
- zabezpečovat přijetí včasných a účinných opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

Provozní management

Úkolem provozního managementu je zajistit každodenní plynulý chod hotelu. Provoz hotelu zajišťují tři základní útvary. Je to útvar ubytovací, stravovací a technický. Proto i provozní management se obvykle diferencuje na management ubytovací, stravovací a technický.

Ubytovací úsek se dělí na dvě základní části:

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

V obou probíhá poskytování služeb, které jsou nejpodstatnější úlohou hotelu.

Front office

V příjmové části probíhá rezervace pokojů, přijímání objednávek a prodej pokojů. Provádí se opatření k zajištění bezpečnosti hostů a jejich majetku, přijímají se objednávky na doplňkové hotelové služby, zajišťuje se spojení hosta s vnějším prostředím, prodávají se drobné předměty a suvenýry, provádí se zúčtování s hostem a vyřizují se potřebné administrativní práce.

Pracovníci úseku front office

- Vedoucí úseku ubytování
- Asistent vedoucího úseku ubytování
- Recepční
- Hotelový vrátný
- Pokladník - směnárník

- Pracovník rezervací
- Bagážista
- Dveřník
- Telefonistka
- Pracovnice sekretářských služeb

Housekeeping

Činnost lůžkové části je zaměřena na zajištění vlastního ubytování hosta. Jedná se o přípravu pokojů k ubytování, předání pokojů hostu, běžný úklid v průběhu ubytování, zajištění bezporuchové funkce pokojů a jeho zařízení, obstarání drobných služeb a úklid pokojů po odjezdu hosta. Vedle těchto základních činností sem patří také generální úklid pokojů včetně jejich údržby, dezinfekce a dezinsekce, úklid chodeb a přilehlých prostor. Tyto činnosti se provádějí podle předem stanoveného časového plánu a v souladu se sanitačním řádem.

Pracovníci úseku housekeeping:

- Vedoucí housekeepingu
- Hotelová hospodyně
- Pokojská
- Uklízečka

Food&Beverage management

V čele stravovacího provozu stojí vedoucí stravovacího provozu - F&B manažer. Úkolem stravovacího úseku hotelu je poskytovat stravovací služby především ubytovaným hostům. Podle typu hotelu jde buď o všechny, nebo jen o některé z následujících druhů stravovacích služeb:

- snídaně od časných ranních hodin,
- celodenní stravování,
- oddělené, vyhrazené stravování (pro skupiny hostů, na objednávku),
- podávání pokrmů a nápojů do hotelových pokojů - etážová služba,
- rychlé občerstvení.

V každém hotelu musí být zajištěno celodenní stravování pro ubytované hosty, výjimku tvoří hotel garni, kde je většinou podávána pouze snídaně. Depandance se pro tento účel nepovažuje za samostatný hotel, ale jen za oddělenou část hotelu a stravování je zajištěno v jeho hlavní části.

Stravovací středisko můžeme rozdělit na dvě části: výrobní a odbytovou. Výrobní část představují kuchyně, přípravný, příruční sklady. Odbytovou část představují restaurace, bary, vinárny a ostatní odbytová střediska.

Nabídka odbytových středisek je prezentována formou nabídkových lístků (jídelní, nápojový a kavárenský lístek apod.). Nabídkový lístek (ceník) je provozovatel povinen předložit zákazníkovi na jeho žádost.

Mezi náležitosti jídelního lístku patří:

- označení výrobce, tj. označení provozovny,
- datum, případně datum platnosti od ... (tento údaj se vyžaduje z hlediska cenové evidence),
- názvy výrobků, tj. názvy jednotlivých pokrmů, nápojů apod.,
- cena vztažená k prodávanému jednotkovému množství,

Pracovníci úseku Food&Beverage management

- F&B manažer
- Šéfkuchař
- Asistent šéfkuchaře
- Kalkulant
- Kuchyňská hospodyně

Jednotlivé restaurace jsou řízeny vedoucími restaurací, kterým jsou podřízeni vrchní číšníci a číšníci. Náplň práce pracovníků obsluhy je závislá na způsobu a formě obsluhy.

Technický management

Technický provoz poskytuje technické zázemí hotelu. Bez jeho dokonalého fungování je provoz hotelu nemyslitelný. Je to ta část hotelu, o které se nejméně mluví, která je nejméně vidět a o jejíž existenci se dovídáme teprve ve chvíli, kdy se někde objeví porucha.

Hotel je poměrně složité zařízení, jehož bezporuchový provoz je závislý na bezvadném fungování dodávek energií všeho druhu, na bezporuchovém chodu strojů a zařízení a na dodávce a odvodu vody.

Úsek technických služeb v hotelích zahrnuje: kotelnu, strojovnu, klimatizační zařízení, prádelnu, garáže, parkoviště a údržbářské dílny. Ve většině hotelů tvoří technické služby zpravidla samostatný úsek.

Pracovníci technického managementu

- Vedoucí technického úseku
- Vedoucí údržby
- Technický pracovník

4.3 Podnikový management v CR

4.3.1 Manažer hotelu

Existuje mnoho modelů popisujících práci manažera v hotelu. Podle jednoho z nich se práce manažera dělí na menší části podle oblastí, které musí řídit. Jsou to především oblast externího prostředí, oblast lidských zdrojů, technická infrastruktura a informační systém. Některé studie rozšiřují tyto čtyři oblasti o samostatné doplňkové disciplíny - finance a marketing.

Problém ideálních vlastností manažera se v sociální psychologii objevuje již od čtyřicátých let, a proto není divu, že se můžeme setkat s mnoha soubory vlastností, které by měly vedoucího pracovníka charakterizovat. Jeden z mnoha přístupů sem řadí inteligenci, schopnost zhodnotit situaci, schopnost přizpůsobit se, iniciativu, podnikavost, originalitu, energičnost, houževnatost, rozhodnost, sílu přesvědčení, sebedůvěru, sebeovládání, schopnost spolupracovat, schopnost podřídit se, odvážnost, ctižádostivost, spravedlnost, výřečnost, pocit odpovědnosti, schopnost kompromisního jednání, loajálnost, schopnost rozumět lidem, schopnost hodnotit lidi, přátelskou povahu, srdečnost, takt, osobní důstojnost, smysl pro humor atd.

Předpoklady manažerské práce:

VROZENÉ

- temperament

ZÍSKANÉ

- ekonomická kvalifikace

- inteligence
- poznatky z teorie a praxe managementu
- potřeba řídit činnosti jiných lidí
- znalosti a dovednosti z psychologie
- mít smysl pro inovace
- dobré vyjadřovací schopnosti

Úspěšnost řídicí práce není závislá jen na osobnosti manažera, ale je určována také druhem a strukturou pracovního týmu, charakterem řízeného procesu, vnější hospodářsko-politickou situací, úrovní řízení vzhledem k hierarchii firmy apod.

Ředitel hotelu musí být v oboru vzdělaný odborník s dostatečnou praxí a odpovídajícími znalostmi a dovednostmi. Výše uvedené znalosti a dovednosti je třeba ještě více zaměřit na řízení "lidských zdrojů". V sektoru služeb, a tedy i v hotelovém průmyslu patří "lidské zdroje" k nejdůležitějším oblastem řízení, proto je práce s lidmi neoddělitelnou a podstatnou součástí manažerských dovedností.

Činnost manažera při vedení pracovního týmu ovlivňují:

- schopnosti jednotlivých členů týmu - znalosti, schopnosti a dovednosti, zvyky a morální normy,
- interpersonální vztahy ve skupině, důvěra v cíl skupiny, pracovní atmosféra, kultura a etika jednání,
- linie řízení a obtížnost úkolů,
- vnější podmínky práce skupiny - technické, ekonomické, zdravotně-hygienické podmínky, bezpečnost práce a dále vztahy, které vznikají ze spojení s ostatními útvary, orgány a organizacemi,
- převažující styl řízení a systém kontroly, systém motivace,
- vzájemné působení uvedených faktorů.

Způsob, jakým získává vedoucí míru spoluúčasti jednotlivých členů na plnění úkolů skupiny a "poslušnost" při jejich realizaci a výkonu své řídicí funkce, bývá nazýván stylem řízení. Způsoby a celkový styl řízení pracovního týmu působí na výkonnost a efektivnost práce týmu.

4.3.2 Typy manažerů

V podstatě existují tři typy manažerů - demokratický, autokratický a liberální. V praxi neexistuje v absolutně čisté formě ani jeden z uvedených typů. Existuje řada mezitypů, které jsou kombinací výše uvedených, navíc existují v rozhodovacím procesu situace, kdy se i největší demokrat musí chovat jako autokrat. Převládající způsob vedení týmu dovoluje charakterizovat typy řízení a reakce na ně.

Demokratický typ

Manažer-demokrat přesně ví, co má dělat, umí dobře delegovat úkoly na spolupracovníky, umí motivovat, využívá originalitu a inovační návrhy svých spolupracovníků. Může do značné míry ovlivnit nejen výsledky práce celého kolektivu, ale svými schopnostmi a stylem řízení přímo ovlivňuje zájem, iniciativu a spokojenost s prací. Je důležité, aby vytvářel a upevňoval kladné a harmonické vztahy ke spolupracovníkům, a tím dále posiloval svou autoritu a společenské uznání.

Autokratický typ

Mezi manažery-autokraty lze nalézt mnoho organizačně i odborně zdatných vedoucích. Opírají se však příliš o sílu formální autority a rozhodování ponechávají pouze na své osobě. Bez ohledu na interpersonální vztahy určují vzájemnou kooperaci členů. Podceňují důležitost informovanosti, obvykle soustřeďují všechny pravomoci a dispozice ve svých rukou. Svým jednáním téměř znemožňují bližší kontakt se spolupracovníky, nepotřebují se radit, neposkytují rady, udělují příkazy. Autokratický vedoucí má při svém dlouhodobém působení velkou fluktuaci schopných podřízených.

Liberální typ

Manažer-liberál téměř neovlivňuje chod skupiny a pokud ano, tak jen minimálně. Ponechává volný průběh tomu, co a jak budou členové skupiny dělat, neprojevuje řídicí aktivitu. Většinou není přesně vymezena dělba práce nebo nebývá oznámen termín pro splnění úkolů, nefunguje systém kontroly, hodnocení pracovníků není ovlivněno jejich výkonem, cíl skupiny je formulován příliš obecně. Pokud vedoucí s tímto stylem řízení nemá zástupce nebo někoho, kdo by alespoň částečně dokázal skupinu řídit, dochází obvykle k jejímu rozpadu.

4.3.3 Specifické vlastnosti produktu ubytovacích a stravovacích zařízení

Podnikový management v cestovním ruchu se musí vyrovnávat s celou řadou specifických vlastností poskytovaných služeb. Z marketingového hlediska je služba nehmotným produktem, a její výroba má z této vlastnosti dosti závažná omezení, která je třeba při řízení podniku brát v úvahu:

Nehmotný charakter služeb.

Služby jsou považovány za nehmotný statek. Zákazník nemá možnost pořádně je zhodnotit nebo prozkoumat před koupí. Z toho vyplývá marketingový problém: jak donést přednosti služby zákazníkovi.

Charakter výroby (místní a časová vázanost služeb)

Jde o nedělitelnost výroby a spotřeby, což je dalším rysem služeb. Spotřeba většiny služeb probíhá na teritoriu výrobce, i když existují některé výjimky, například oprava televize doma nebo semináře pro řídicí pracovníky, které probíhají v kanceláři nebo někde jinde. To vytváří pro marketing problémy spojené s distribucí – spotřebitel musí jít za výrobcem, aby mohl zhodnotit přednosti služby: příkladem mohou být právě hotely a restaurace

Pomíjivost služeb

Služby trvají krátkou dobu. Nelze je skladovat. Pokud nejsou služby spotřebovány, jsou nenávratně ztraceny. Pokud je hotelový pokoj prázdný, představuje to ztrátu pro byznys. Marketingový úkol spočívá ve vytvoření poptávky, její kontrole a synchronizaci, aby byla vysoká. Nelze na jejich výrobu tedy pohlížet jako v případě výrobků, které na rozdíl od služeb lze vyrábět na sklad.

Distribuční cesty

Služby nelze nijak jinak distribuovat ani skladovat. Jediný způsob distribuce je přímý prodej zákazníkovi. Neexistují žádní zprostředkovatelé, zákazník se přímo dostává do kontaktu s prodávající firmou.

Podmíněnost nákladů.

Výše nákladů je přímo i nepřímo ovlivněná počtem obslužených zákazníků. Podle druhu poskytované služby existuje různá výše fixních, tedy na výkonu nezávislých nákladů a výše variabilních nákladů, tedy nákladů rostoucích se zvyšujícím se počtem obslužených zákazníků.

Vázanost služeb na jejich poskytovatele

Různorodost předpokládá různé varianty a absenci standardu stejnorodosti poskytování služeb. Bankovní pracovník je méně pozorný vůči klientovi A než vůči klientovi B; kadeřník dělá lepší účes paní Novákové než paní Procházkové. V důsledku různorodosti poskytování služby je kontrola kvality hlavním úkolem managementu.

Pět typických přístupů k marketingu ubytovacích a stravovacích zařízení:

- Používání více než 4 P (place, product, price, promotion).
- Větší význam ústní reklamy.
- Používání emotivní přitažlivosti propagace.
- Složitější ověřování inovací.
- Rostoucí význam dobrých vztahů s komplementárními firmami.

4.4 Význam franchisingu

4.4.1 Pojem „franchising“ a jeho historický rámec

Pojem "franchisa" pochází ze středověké Francie, kde se tak označovala privilegia udělovaná feudálem k výrobě nebo prodeji výrobků či provozování obchodních činností. Moderní franchising vznikl ve Spojených státech, kde jeho rozvoji napomohl rozmach automobilismu a cestování. Začaly vznikat sítě distributorů automobilů, provozovatelů čerpacích stanic, drugstorů a motelů. Po II. světové válce se uchytil hlavně v oblasti rychlého občerstvení a také v restauračních a hotelových řetězcích. Není vlastní pouze službám, franchisovým systémem je například i produkce Coca-Coly. V této kapitole se čtenář seznámí se základy historického vývoje franchisingu a jeho základními [výhodami](#) a [nevýhodami](#).

V USA dnes nabízí své know-how na čtyři tisíce systémů a podniká více než 600 tisíc příjemců licence. Zaměstnává přibližně osm milionů lidí a ročně díky franchisingu přibude zhruba 180 tisíc pracovních míst. Franchisoví podnikatelé dosahují ročního obrátu odhadem 1000 miliard dolarů. Úspěšné know-how expanduje v naprosté většině (80 procentech) do zahraničí. I na starém kontinentě se franchise daří poměrně dobře. Pět tisíc franchisových systémů s 218 tisíci franchisanty zaměstnávají přibližně 1,5 milionu lidí a dosahují obrátu cca 115 miliard EUR. Tato forma podnikání se v Evropě sice rozvíjí méně bouřlivě než v

USA, ale i tady překračuje hranice do sousedních zemí. Nejvíce prospívá v Německu, Francii a Británii.

V současné době franchising představuje marketingový systém distribuce zboží, služeb nebo technologie, který je založen na spolupráci mezi právně a finančně samostatnými a nezávislými stranami - franchisorem (poskytovatelem) a franchisanty (příjemci, uživateli). Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.

Toto právo jednotlivé franchisanty opravňuje a zavazuje užívat za přímou či nepřímou finanční úplatu obchodní jméno franchisora, jeho ochrannou známku nebo jeho značku služeb, know-how, obchodní a technické metody, systém postupů a další práva z průmyslového či duševního vlastnictví. Může také poskytovat profesionální pomoc při všech činnostech během připojování provozovny do řetězce a pak během jeho plnohodnotného členství. Pomoc může zahrnovat zavádění standardů kvality, ekonomické poradenství, vyhodnocování kvality, technickou pomoc, apod.

Dnes nejrozšířenější formu franchisingu představuje provozní franchising - tzv. Business Format Franchising, což je licence k používání systému celkového obchodního řízení nezávislé provozovny. Propůjčuje se nejen jméno a provozní systém, ale i ochranné známky, obchodní formát, manuály, chráněné receptury, strategie apod. Tato forma franchisingu umožňuje podnikatelům stát se úspěšnými bez jakýchkoliv znalostí daného oboru, bez praxe a zkušeností a s několikanásobně menším rizikem.

Provozovny, které si ponechá franchisor (poskytovatel) pod vlastním řízením a financuje je vlastními prostředky, se nazývají závislé. Ostatní provozovny, ve vlastnictví uživatelů propůjčené licence, se nazývají nezávislé. Vlastník licence většinou neomezuje množství nezávislých provozoven, pokud tím neklesá kvalita výrobků a služeb. Někdy poskytovatel licence může od uživatele odkoupit nezávislou provozovnu, kterou již uživatel nechce nebo nemůže provozovat, protože zachování dobrého jména a image všech provozoven je předpokladem pro úspěch franchisingu.

4.4.2 Výhody a nevýhody franchisingu

Výhody pro poskytovatele licence:

K hlavním výhodám, které může franchising přispět poskytovateli licence lze ve skutečnosti zařadit zejména:

- rozšíření základní organizace
- kapitálové výhody
- méně zátěže v personální a dislokální oblasti
- širší distribuční možnosti
- rozložení rizika podnikání

Franchising umožňuje rychlou expanzi a vstup na nové trhy. Odbyt je rozložen na více trhů, což snižuje riziko, franchisor zároveň získává lepší pozici při vyjednávání s dodavateli.

Provozovatelé nezávislých provozoven investují do základního podniku, uživatelé platí vstupní poplatky a poté pravidelné členské poplatky, pro jejichž stanovení bývá používán hrubý zisk, jehož rozsah je určen ve smlouvě.

Využitím franchisingu odpadá starost o personál a další provozní záležitosti v ostatních provozovnách. Dělbá práce mezi franchisora a franchisanta umožňuje soustředění prvně jmenovaného na strategické úkoly, franchisant se pak může specializovat na operativní činnosti.

Poskytovatel franchisy získává širší distribuční možnosti a možnost odbytu svých služeb podle vlastních představ – např. může doporučit jednotné ceny a garantovat stejnou kvalitu.

Riziko podnikání je v případě franchisingu rozloženo na mnoho příjemců franchisy, tj. problémy jedné jednotky neohrozí celý franchisingový systém.

Výhody pro franchisanta:

Franchisantům z procesu zavedeného franchisingu plyne celá řada výhod, z nichž za nejdůležitější lze považovat:

- sdílení know how - obsahem mohou být standardy kvality, které určují rozsah služeb, vybavenost, normy chování zaměstnanců atp., jako nástroj sdílení může být použit řetězcový Intranet, který pod vstupním heslem poskytuje veškeré informace jednotlivým členům řetězce,
- snížení rizika podnikání - franchisant získává ověřenou koncepci, která obstála v konkurenci, snižování podnikatelského rizika, tak typické pro franchising, je možné pouze při plnění následujících předpokladů:

- franchisový poskytovatel distribuuje produkt/službu s vysokou přidanou hodnotou pro zákazníka a silnou značkou,
- franchisa je předem v praxi vyzkoušena v několika pilotních projektech.,
- poskytovatelem je vypracována strategie prosazení a udržení produktu/služby na trhu,
- poskytovatel provádí monitorování trhu a přizpůsobuje se okolním podmínkám,
- franchisor dokáže zachytit, přenést a školit své podnikatelské know-how a ochránit jej,
- poskytovatel formuluje a využívá dlouhodobou rozvojovou strategii a plán,
- realizace každého nového podniku je ověřována z hlediska ekonomické výnosnosti,
- poskytovatel uplatňuje náročná hlediska při výběru partnerů – franchisových příjemců a lokality,
- poskytovatel prostřednictvím své systémové centrály a jednotného systému výměny informací zajišťuje přenos informací důležitých pro řízení a provoz své distribuční sítě,
- poskytovatel poskytuje příjemcům intenzivní manažerskou, marketingovou a operativně-provozní podporu,
- možnost sdílet společný centrální rezervační a informační systém a webové stránky s možností on-line rezervací,
- společná marketingová podpora a strategie, obsahující mediální a propagační plán, plán účasti na veletrzích cestovního ruchu, dále může být zahrnuta možnost používání call centra, společný věrnostní program, zahrnutí do společných prospektů a jejich distribuce nebo společná inzerce,
- používání jediné značky – zastřešení jednou značkou představuje jeden z nejdůležitějších bodů společné strategie, péče o značku je jednou ze základních povinností franchisora, který pomocí jednotné propagace v rámci celé sítě zvyšuje její sílu,
- možnost využívání obchodně provozního poradenství – postaveného na jednotných standardech kvality a porovnání ekonomických výsledků jednotlivých členů,

- společná nákupní politika, zahrnující v první řadě přístup do databáze ověřených dodavatelů, služeb a technologií, případně zboží a surovin, franchisové řetězce často mají s některými dodavateli uzavřeny smlouvy na zvýhodněný odběr zboží pro všechny členy,
- možnost samostatně se realizovat ve „svém“ podniku – díky této výhodě mají franchisanti vyšší motivaci než ředitelé poboček vlastněných firmou, neboť mají určitý prostor (samozřejmě omezený podmínkami smlouvy) pro vlastní podnikatelskou aktivitu a nasazení,
- školení pracovníků - společný vzdělávací program,
- možnost využití personální strategie a plánování,
- možnost provedení ekonomické analýzy podniku,
- zajištění vnitřní a vnější kontroly – zejména v oblasti dodržování standardů kvality.

S rostoucím počtem nezávislých provozoven výhody stoupají a to jak pro poskytovatele, tak i pro uživatele franchisingové licence. Jednu z hlavních výhod představuje hromadný nákup, u kterého s množstvím roste jeho výhodnost, a rostoucí známost provozoven a s ní i rostoucí atraktivita pro potenciální zákazníky i zaměstnance.

Velkou předností franchisingu rovněž je spojení možných výhod malých firem s výhodami firem velkých.

Výhody velké firmy:

- větší počet produktů,
- sledovanější webové stránky
- slevy při nákupech techniky a služeb (telekomunikační služby, inzerce, reklamní služby atp.),
- větší důvěra klientů, finančních ústavů, popř. zahraničních investorů,
- větší zviditelnění v tisku i v terénu (např. automobily členů franchisové skupiny tvoří dobře viditelnou reklamu skupiny atp.).

Výhody malé firmy:

- majitel má větší přehled o finančních tocích, nákladech a produktivitě svých pracovníků,

- majitel může vše snáze optimalizovat,
- majitel je pružnější,
- majitel má vždy větší motivaci než vedoucí pobočky velké firmy.

Další výhody franchisingu:

- vzniká efekt synergie (společná energie všech namířena jedním směrem dosahuje vysokých efektů),
- nepřetržitý proces inovace, kvantifikace a harmonizace systému naší skupiny.

Nevýhody franchisingu

Přestože proces franchisingu patří k velmi využívaným a četné výhody nabízejícím moderním procesům, je potřeba v rámci jeho zavádění a fungování počítat s některými nevýhodami.

Franchisor předtím, než začne provozovat franchising, musí do vybudování franchisového systému investovat nemalou částku a čas, aby vybudoval funkční franchisovou centrálu a na nejméně jednom pilotním provozu prověřil životaschopnost své koncepce.

Franchisor nemůže řídit provozovnu, která patří franchisantovi, jako svou vlastní pobočku. Řízení franchisové sítě vyžaduje více motivace a spolupráce než nařizování. V komunikaci franchisora s franchisanty je proto kladen velký nárok na citlivý přístup, empatii a toleranci.

Franchisor jednotlivým franchisantům "pronajímá" své dobré jméno a značku. To je založeno na vyšší kvalitě poskytovaných služeb nebo zboží, která je obvykle spojena s vyššími náklady. Franchisor, aby udržel kvalitu a dobré jméno celého řetězce, kontroluje, zda franchisanti stanovené standardy kvality dodržují.

Při budování a rozšiřování sítě je nutné nové franchisové partnery velmi náročně vybírat protože i jediný franchisant, který nedodržuje očekávanou kvalitu, může poškodit dobré jméno celého řetězce.

Franchisant se musí podřizovat pokynům a kontrole centrály a přizpůsobit se zájmům i ostatních členů systému; je nucen omezit řadu svých vedlejších obchodních aktivit a prodávat pouze určený sortiment od určených dodavatelů.

Franchisant je na franchisorovi závislý, je závislý na jeho úspěchu a jeho případný odchod z řetězce je obtížný.

Franchisanti si po určitém čase mohou myslet, že franchisora už tolik nepotřebují, že pro jejich úspěch v podnikání není spolupráce s franchisorem důležitá. Mohou si také myslet, že výše franchisového poplatku, který musí platit, neodpovídá tomu, co od franchisora dostává. Někteří franchisanti mohou mít dokonce snahu se s nabytým know-how osamostatnit a franchisorovi konkurovat.

4.4.3 Motivace pro zavedení franchisingu

Motivace pro přistoupení k franchisingu ze strany příjemce licence vyplývá z celé řady výhod, které franchising umožňuje realizovat (viz subkapitola 2.2). Zajímavý je však pohled franchisora, tj. poskytovatele dané licence.

Co motivuje podnikatele, aby prodávali franchisy? Existuje několik důvodů. Prvním a nejdůležitějším z nich je rychlá expanze. Expanzi dobré myšlenky může zbrzdit nedostatek schopných lidí nebo financí. Franchisant poskytne při otevření nové pobočky obojí. Zvláště v takových oblastech cestovního ruchu, jakou je například hotelnictví, jsou náklady na koupi nebo výstavbu podniku velmi vysoké. Poskytovatel licence může pomoci získat potřebné prostředky (např. na inovace hotelu), ručení za ně ale přebírá firma franchisanta. Ten je zároveň vybírán za základě jeho schopností a zkušeností v oboru, čímž je odstraněn i nedostatek schopných lidí.

Majitel know-how také ví, jak důležité je mít motivované manažery. Co může fungovat jako lepší motivátor než možnost řídit svůj vlastní hotel?

Možnost získat kapitál a peníze bez potřeby vzít si úvěr nebo vydávat další akcie, představuje další silný motiv řady poskytovatelů licencí k přistoupení k franchisingu. Franchisor využívá poplatky pro expanzi svého podnikání, pro marketingovou podporu, nové informační technologie apod. Při nástupu elektronických rezervačních systémů a online rezervací, spolu se stále sofistikovanějšími počítačovými systémy řízení, jsou tyto investice stále potřebnější. Úvěry by na místě poplatků vyžadovaly splácení zvýšené o úroky, vydání dalších akcií by oslabilo podíl současných majitelů firmy. Poplatky těmito nedostatky netrpí.

Franchisoři samozřejmě v úvahu berou i nebezpečí ztráty image a dobrého jména značky. Jsou proto obzvláště tvrdí a neústupní ohledně požadované kvality a standardů nabízených služeb. Často navrhují velice podrobné manuály a postupy, jejichž dodržování bývá poměrně přísně kontrolováno. Rovněž přístup založený na důvěře a dostatečné zainteresovanosti franchisanta na image a dobrém jménu značky přináší úspěch. Obavy o image a dobré jméno

značky současně vysvětlují, proč si mnoho franchisorů rezervuje předkupní právo na daný podnik či provozovnu v případě, že se její druhá strana zamýšlí postoupit k prodeji.

Franchisoři při svém rozhodování zvažují rovněž možnost ztráty zisků. Pobočka, spadající přímo pod firmu vlastníka licence, je často ziskovější než samotná franchisa. Navíc vlastní nezanedbatelná aktiva v podobě budov provozoven (nejčastěji hotelů), které může relativně bez problémů prodat. Náklady na výstavbu nebo koupi hotelu dělají expanzi v tomto odvětví velice náročnou a franchisy se jeví jako optimální prostředek. Z důvodů velké nákladové náročnosti v tomto odvětví nehrozí ani snahy franchisorů o odkup úspěšně rozběhnutých provozoven, do kterých jejich zřizovatelé investovaly čas i prostředky. Tento odkup je přitom často financován z jejich poplatků.

Poslední významnou záležitostí, kterou franchisoři obvykle zvažují, je zda nevychoávají potenciální konkurenci. To je možné, jestliže se o licenci uchází nová firma v odvětví. Ta může značně profitovat ze školení a tréninků poskytnutých franchisorem. Jestliže se do řetězce přibírají existující, na trhu zavedené podniky, jsou jejich majiteli obvykle lidé se zkušenostmi v oboru a přírůstek znalostí není tak velký. V tomto případě lze hovořit spíše o eliminaci konkurence.

4.4.4 Franchising v podnicích cestovního ruchu

V České republice v současnosti existuje mnoho typů franchis, od restaurací a oděvních firem, přes hotely až k půjčovnám aut, pekárnám nebo domácím spotřebičům. Jedním z prvních odvětví, ve kterém se franchising začal uplatňovat, bylo rychlé občerstvení a až donedávna patřilo toto odvětví i mezi nejrychleji rostoucí. Češi se rychle adaptovali na západní styl stravování ve formě hamburgerů, pečených kuřat a pizzy. Nasycení trhu a pokles růstu v tomto sektoru způsobil odklad vstupu některých firem poskytujících rychlé občerstvení, které dřív vyjádřili svůj zájem o trh, např. Taco Bell, Burger King nebo Dairy Queen. Firmy již přítomné na trhu ale plánují zvyšování počtu svých provozoven.

Možnost uplatnění franchisingu při provozování firmy mohou využít veškeré typy podniků, operujících v cestovním ruchu. Nejčastěji bývá franchising využíván ve stravovacích provozovnách a hotelích, uplatnění lze najít i v oblasti cestovních kanceláří, kde může konkurovat formám strategických aliancí a kapitálových vstupů, jež poskytují výhody podobného typu jako franchising. V případě hotelů franchising významně konkuruje smlouvě o řízení, kterou bývají hotely rovněž poměrně často provozovány, respektive zapojovány do konkrétního hotelového řetězce.

V oblasti hotelnictví se systém franchisingových smluv výrazně rozšířil v 60. a 70. letech, za průkopníka v této oblasti lze považovat hotelovou skupinu Holiday Inn. Pro oblast stravování platí podobné zásady franchisingu jako v případě hotelů, výraznými průkopníky, kteří postupně pronikli i do české republiky se staly mezinárodní řetězce rychlého stravování jako McDonald's, Burger King nebo Kentucky Fried Chicken.

Další rozvoj franchisingu v podnicích cestovního ruchu (a podnicích obecně) v České republice může být limitován zejména pověstnou českou kreativitou, nedostatkem kapitálu a specifické legislativy a regulace.

V každém případě je vhodné ke každé franchise dodat podrobný popis standardů a průběžně sledovat jejich dodržování. Řada zahraničních podniků, zpočátku nedostatečně kontrolující zmíněné standardy, byla při rozvoji trhu franchisingu nepříjemně překvapena – a musela zrušit některé kontrakty - ať již z důvodu nedostatečné úrovně služeb nebo např. kvůli prodeji produktů, ke kterým franchisant neměl oprávnění.

Problém nedostatku kapitálu, přestože se například v oblasti hotelnictví nejeví jako příliš závažný vzhledem k tomu, že do hotelových řetězců vstupují zpravidla již existující hotely, takže se lze vyhnout nákladům na výstavbu nové budovy nebo koupi a úpravy budovy starší, může rovněž způsobit problémy. Například výstavba hotelu v nové, dosud neobsazené lokalitě může být finančně nevýhodná a poměrně riziková. Finanční náročnost franchisingu může být eliminována například úvěrem, speciálně poskytovaným pro účely franchisingu komerční bankou. Jeho charakteristika je uvedena v příloze č. 2.

Absence dostatečné legislativy, upravující rámec franchisingu zjevně neznamená výhodu ani pro domácí (znající prostředí), ani pro zahraniční franchisy (jejich předností je zejména kapitálová síla), spíše komplikuje další rozvoj a využívání této metody podnikání.

5. Důležité aspekty a specifické principy managementu v CR

5.1 Nejvýznamnější problémy v řízení podniku v sektoru CR

Při řízení podniku v sektoru cestovního ruchu je třeba přizpůsobit strategii a provoz podniku specifickým vlastnostem tohoto odvětví. Cestovní ruch je ve srovnání s ostatními ekonomickými odvětvími charakteristický celou řadou specifických vlastností, z nichž nejpodstatnější uvádíme v této kapitole. Nejdůležitějším specifikem v oblasti cestovního ruchu je sama podstata služeb, které jsou vázány na:

- místo, kde se vyskytují předpoklady cestovního ruchu a spotřebitel jde za těmito atraktivitami.
- časovost, neboť jejich tvorba, realizace i spotřeba je místně i časově spojena.
- jejich pomíjivost, která je dána tím, že pokud nejsou spotřebovány v době, kdy jsou k dispozici, jejich výkon je ztracen.
- osobní charakter, neboť slouží k bezprostřednímu uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu a jsou službou lidí pro lidi.
- výslednici společné činnosti mnoha odvětví, která se podílejí na zabezpečení fungování systému cestovního ruchu.

Z výše uvedených důvodů proto musíme brát v úvahu tu skutečnost, že:

1) nemůžeme podnikat kdekoli. Chceme-li úspěšně využít ubytovací zařízení pro podnikání v cestovním ruchu, mělo by se nacházet v místě, oblasti, která vyvolává nebo může podnítit poptávku účastníků cestovního ruchu.

2) musíme znát okolní prostředí. Cestovní ruch znamená zhodnocení přírodních, kulturních, společenských a ostatních vlastností rekreačního potenciálu toho kterého místa a je konkrétním prostředím ovlivněn.

3) působí vnější vlivy. Podnikání v cestovním ruchu je silně závislé nejen na přírodních podmínkách, ale i hospodářských, politických a společenských jevech, které ovlivňují především stranu poptávky.

4) musíme respektovat sezónnost a nerovnoměrnost poptávky. V průběhu roku dochází ke značným výkyvům poptávky po službách v cestovním ruchu. To je dáno především

klimatickými vlivy, ale též rozsahem volného času, prázdninami, svátky, víkendy atp. To vyžaduje vysokou pohotovost podnikatelů a zároveň i schopnost zvládnout koncentrovanou poptávku ve vrcholných sezónních obdobích. Na druhé straně nesmíme zapomínat ani na místní občany, zejména v mimosezónním období.

5) poptávka není komplexní. Účastníci cestovního ruchu vyžadují pro zajištění své cesty nebo pobytu celý komplex služeb, zahrnujících dopravu, ubytování, stravování, programové služby atd. Z tohoto pohledu je si třeba uvědomit, že budeme součástí celého řetězce na sebe závislých podnikatelů, kteří služby cestovního ruchu v daném místě poskytují.

6) turisté vyhledávají nové dojmy, zážitky a podmínky seberealizace. Cestovní ruch je oblast spotřeby založená na využívání volného času. Je třeba proto respektovat, že každý jej chce prožít co možná nejzajímavěji, nejpestřeji. Tomu musí odpovídat i naše nabídka. Účastník cestovního ruchu proto nevyhledává pouze služby ale též zážitky.

5.2 Další specifika podnikání v CR

Podnikání v cestovním ruchu je charakteristické určitými specifickými faktory, které výrazným způsobem ovlivňují chod firmy podnikající v tomto sektoru, její hospodaření, marketingovou i výrobní politiku a v neposlední řadě také systém řízení firmy.

Manažeři podniků působících v oblasti cestovního ruchu se musí vyrovnávat s celou řadou vnějších vlivů, jichž je např. manažer průmyslového závodu ušetřen. Jedním z významných faktorů je např. počasí, které v souvislosti s klimatickými změnami planety představuje vážnou hrozbu pro řadu podniků působících v cestovním ruchu. Zejména nedostatek sněhové pokrývky opakující se během několika posledních let působí značné ztráty provozovatelům lyžařských areálů a na ně navazujících ubytovacích zařízení. Manažeři těchto podniků jsou tak nuceni hledat pro své zákazníky alternativní možnosti sportovního a kulturního vyžití, případně investovat značný objem finančních prostředků do umělého zasněžování sjezdovek, což snižuje efektivitu podnikání.

Podniky zaměřené na rekreační turistiku u vodních nádrží jsou ohroženy např. dlouhodobými dešti, či přemnožením sinic, které z hygienického hlediska omezují, resp. vylučují využitelnost vodní plochy ke koupání.

Dalším specifickým faktorem ovlivňujícím podnikání v cestovním ruchu je vývoj spotřebitelských preferencí, který podléhá jistým módním trendům, ale závisí také na ekonomické situaci a finančních možnostech potenciálních turistů.

Zejména v poslední době je patrný trend zvyšujících se nároků na kvalitu poskytovaných služeb, které jdou ruku v ruce s rostoucí životní úrovní a disponibilních důchody obyvatelstva. Proto například celá řada hotelů zvyšuje třídu na nejméně 4*.

Je tedy zřejmé, že podnikání v cestovním ruchu je velmi specifickým typem ekonomické aktivity, který vyžaduje velmi dobrou schopnost pružné reakce. Poskytovatelé služeb a manažeři podniků působících v této oblasti jsou nuceni neustále sledovat vývojové trendy na daném trhu, zavádět inovativní opatření zvyšující atraktivitu daného podniku a neustále se přizpůsobovat novým hrozbám. Proto je nezbytně nutné, a to zejména u velkých podniků a řetězců náchylných k pomalejším reakcím a podceňování inovací, mít zpracován efektivní systém podnikového managementu, jehož organickou složkou musí být také systémové ošetření této problematiky.

Při formulaci dlouhodobé strategie podniku totiž management vždy může vycházet pouze z informací dostupných v době jejího zpracování. Proto je třeba neustále sledovat dlouhodobý vývoj specifických faktorů ovlivňujících podnikání v cestovním ruchu (spotřebitelských, ekonomických, klimatických, kulturních a dalších trendů) a konfrontovat přijatou strategii a její plnění s reálným vývojem uvnitř i vně firmy.

6. Trvale udržitelný rozvoj a etika ve strategii podniku v CR

Cestovní ruch silně ovlivňuje životní prostředí, a to v kladném i záporném smyslu. Celosvětově narůstá každoročně počet turistů, některé destinace jsou zahlcené turisty ze všech koutů světa. Budují se obrovské hotelové komplexy a jiná zařízení za účelem uspokojování poptávky cestujících a to v konečném důsledku zastiňuje přitažlivost a tradiční vzhled daného místa. Reakcí na tyto negativní vlivy je podpora udržitelného cestovního ruchu, tedy takového, který dlouhodobě nenarušuje přírodní, kulturní ani sociální prostředí a respektuje životní styl místních obyvatel. Podle zásad udržitelného cestovního ruchu by se měl cestovní ruch vyvíjet a realizovat tak, aby nedocházelo ke změnám globálního ani lokálního životního prostředí a aby nebyli ohroženi místní obyvatelé. Snahou je, aby díky cestovnímu ruchu nedocházelo k neobnovitelným škodám na životním prostředí a budoucí generace měly možnost účastnit se cestovního ruchu a obdivovat atraktivitu destinace stejně jako současní turisté. Udržitelný cestovní ruch je tedy protipólem masového cestovního ruchu. Typickým příkladem tohoto typu cestovního ruchu je ekoturistika.

Důležitost udržitelného cestovního ruchu dokládá také vyhlášení roku 2002 Mezinárodním rokem ekoturistiky Organizací spojených národů s cílem podporovat spolupráci států a soukromých osob v této oblasti nebo vydání Světového etického kodexu cestovního ruchu. Na zasedání v Santiagu de Chile v roce 1999 schválili vedoucí představitelé [Světové turistické organizace](#) (WTO) Globální etický turistický kodex. WTO byla vedena snahou po ochraně celosvětového životního prostředí a kulturního dědictví před stále narůstajícím negativním působením mezinárodního cestovního ruchu. Etický kodex vyjadřuje postup, jak ochránit zdroje, na nichž je cestovní ruch závislý a současně zajistit větší návratnost zisků z turistického ruchu zpět do destinací. Kodex stanovuje „pravidla hry“ pro destinace, vlády, cestovní kanceláře, investory, zaměstnance a samotné turisty.

V etickém kodexu je například od turistů požadováno, aby se ještě před příjezdem do destinace informovali o existenci případných zdravotních či bezpečnostních rizik v místě a také o místních zvyklostech a tradicích, které by se měli snažit respektovat. Od investorů se očekává vypracování studie o dopadu cestovního ruchu na životní prostředí a na místní obyvatele ještě před zahájením realizace projektu rozvoje turistiky v daném místě.

Trvale udržitelný rozvoj neznamena omezení cestování lidí, ale uznává, že existuje potřeba růst limitovat. Země a jednotlivé regiony by měly usilovat o optimální počet návštěvníků.

Optimální počet je takový počet, jehož další zvýšení již není možné bez zhoršení stavu lokality (zničené životní prostředí, přelidnění, narušení života místních obyvatel).

Zejména v místech, kde se nachází velké množství turistických atraktivit proti sobě stojí dva základní požadavky:

- přilákat co nejvíce turistů s cílem zvýšení efektů z cestovního ruchu,
- zabránit ničení součástí kulturního a přírodního dědictví.

Produkty v České republice

Řešením výše zmíněných požadavků může být tvorba nových produktů cestovního ruchu, které by přilákaly a rozptýlily turisty na větším území v rámci země, regionu apod. a zároveň byly šetrné k životnímu prostředí. Příkladem v České republice jsou:

- venkovská turistika, agroturistika a ekoturistika – např. oficiálním turistickým produktem České republiky je projekt „Prázdniny na venkově“, jehož cílem je přispívat k trvale udržitelnému rozvoji venkova prostřednictvím šetrné turistiky; venkovská ubytovací zařízení, která splňují standardy Svazu podnikatelů ve venkovské turistice a agroturistice získají certifikát a jsou propagovány agenturou [CzechTourism](#); dalším zajímavým projektem je na Šumavě vybudovaná cyklostezka s názvem Farmářská stezka po agrofarmách,
- pěší turistika – cca 38,5 tisíc kilometrů značených turistických pěších tras po celé České republice (v roce 2003, dle KČT),
- cykloturistika – cca 19 tisíc kilometrů značených cyklistických tras po celé České republice (v roce 2003, dle KČT) a např. pravidelné autobusové linky pro cyklisty v Jihočeském kraji,
- cesty za technickými památkami – historické mosty, mlýny, hutě, vodárny, stará nádraží, cukrovar, důlní věže, sklárny apod., např. ruční výroba papíru ve Velkých Losinách, hornická naučná stezka v Kutné Hoře, hornický skanzen v Příbrami, skanzen těžby vápence v Českém Krasu, parní vodárna v Olomouci, vodní kanál Bařův kanál na jižní Moravě aj.,
- církevní turistika – např. rotunda na Řípu, klášter a poutní místo na Svaté Hoře u Příbrami, klášter v Sázavě, klášter a poutní místo Svatý Kopeček u Olomouce, židovské ghetto v Třebíči,

- cesty za poznáváním tradičních činností jako je vinařství, pivovarnictví – např. Moravské vinařské cyklostezky, které v délce téměř 1 000 km protínají velké vinařské oblasti, jsou lemovány spoustou vinných sklípků a významnými památkami, vedou vinicemi, sady a místními komunikacemi; oficiálním produktem České republiky jsou také tzv. Stezky dědictví, což je síť vybraných lokalit přírodního, kulturního a technického bohatství, folklóru, služeb a turistických zařízení v určité oblasti, jejichž provozování musí splňovat kritéria udržitelného rozvoje (např. hosté nesmí být obtěžováni hlukovým a vizuálním znečištěním, ze zařízení jsou maximálně vyloučeny „moderní“ materiály, zařízení je provozováno alespoň s částečným nekuřáckým provozem, provozovatel aktivně podporuje ochranu přírody apod.) a příjmy z tohoto produktu mají sloužit místním komunitám,
- hipoturistika – speciální forma venkovského cestovního ruchu, motivací pro turisty je jízda na koních, většinou se odehrává na koňské farmě a může být součástí léčebného cestovního ruchu – např. jezdecké farmy zejména ve východních Čechách, Jihočeském kraji a v moravských regionech.

ČÁST B – SPECIFICKÁ

1. Úvod do manažerských rozhodovacích systémů

1.1 Úvod do teorie rozhodování

1.1.1 Role rozhodovacích procesů v řízení

Základem práce manažera je rozhodovat, je tedy nutné, aby jeho rozhodnutí byla efektivní a pro firmu prospěšná. Každý si určitě vybaví mnoho případů špatných rozhodnutí. Po takových rozhodnutích obvykle padají na odpovědných místech otázky typu: Jak se k takovému rozhodnutí dospělo? Co mohlo přispět k lepšímu rozhodnutí a výsledku? Jak je možno vyhnout se v budoucnu podobně špatným rozhodnutím? Každá rozumná organizace se snaží odpovědět alespoň na poslední zmíněnou otázku – poučit se z vlastních chyb sice není optimální alternativa, nevzít si z chyby ponaučení je ale ještě daleko horší.

Rozhodování v současnosti, kdy se společnost někdy označuje jako znalostní nebo informační, přineslo nové příležitosti i hrozby. Na jedné straně manažeři mohou získat obrovské množství informací, a to s nižšími náklady a rychleji než kdy jindy. Na druhé straně je překážkou efektivního rozhodování právě zahlcení daty, ze kterých je často velká část nepotřebná, neaktuální nebo přímo chybná. Pro manažery je proto velice důležité používat při rozhodování správné informace a dospět k rozhodnutí včas.

Kriteria efektivnosti rozhodování

Manažer by se při rozhodování měl snažit o dosažení čtyř hlavních atributů, které přispívají k efektivnosti jeho rozhodnutí a zvyšují pravděpodobnost dobrých výsledků. Jedná se o kvalitu, včasnost, akceptaci a etickou vhodnost. Pouze naplnění všech čtyř povede k plně efektivnímu rozhodnutí, tak jak to ukazuje obrázek.

Kvalita znamená podstatu, resp. obsah rozhodnutí. Kvalitní rozhodnutí vedou k požadovaným výstupům a zároveň plní požadovaná kritéria nebo omezení. Mezi výsledky takových rozhodnutí patří zvýšení zisku nebo ROI (viz. [finanční analýza](#)), lepší služby pro zákazníky nebo zvýšení výkonnosti podniku. Aby bylo rozhodnutí kvalitní, musí naplňovat nebo alespoň neohrožovat zájmy zainteresovaných skupin firmy – vlastníků, zaměstnanců, dodavatelů, zákazníků a regulačních orgánů.

Kvalitní rozhodnutí nemusí být nutně rozhodnutím optimálním. Častým přístupem je dosažení určité uspokojivé úrovně, která bere v úvahu časové, finanční a personální omezení. Mezi dosahováním uspokojivé úrovně a lenivostí nebo nekompetentností je ale často velice tenká čára. Uspokojivá úroveň neznamená, že se bude manažer spoléhat pouze na informace, které je nejjednodušší získat.

Manažeři musí učinit rozhodnutí v určitém časovém rámci, důležitá je včasnost rozhodování. Dobrým příkladem je řízení kvality – po tom, co byl výrobek uveden na trh a zákazníci ho již začali kupovat, je už pozdě na prohlášení manažera kvality, že nesplňuje všechny bezpečnostní požadavky. Pozdě udělaná rozhodnutí tak mohou pro firmu znamenat značné náklady. I nejlepší rozhodnutí ztrácejí svou hodnotu, jestliže nejsou učiněna včas. Jedním z nástrojů, jak zabezpečit včasné rozhodování, jsou rozličné časové plány a rozvrhy.

Jednou z možností jak urychlit rozhodování je zvýšení pravomocí zaměstnanců. Jestliže běžný zaměstnanec zpozoruje problém a ví, že má pravomoc k jeho řešení nebo že se může obrátit na vedoucího a problém bude okamžitě řešen, pak se můžou problémy řešit prakticky průběžně a ke zmíněnému problému s kvalitou a bezpečností produktů nemusí vůbec dojít.

Ze strany lidí, kteří jsou rozhodnutím ovlivněni, je pro úspěch nutné, aby rozhodnutí chápali, akceptovali a uměli je implementovat. Kvalitní manažeři vědí, že při důležitých rozhodnutích musí mít podporu pracovníků na všech úrovních podniku. To je klíčové obzvláště v současné době, kdy jsou výrazné změny a firemní reakce na ně velice časté. Příkladem může být internet – stále více hotelů a cestovních kanceláří volí cestu on-line rezervací. To vyžaduje určité změny ve firmě, kterým se zaměstnanci potřebují přizpůsobit.

Etika v rozhodování souvisí s často konfliktními zájmy různých skupin ve firmě, s nejednoznačnými zákony a pravidly. Etika je mnohými podceňována, neetické chování totiž může z krátkodobého hlediska přinést určité výhody. Z dlouhodobého pohledu však odhalení neetických praktik může firmě velice uškodit nebo ji úplně zničit, stačí si vzpomenout na Enron nebo Arthur Andersen. Toto kritérium je důležité nejen uvnitř firmy, ale především směrem navenek – k zákazníkům. Progresivní hotely proto ustanovují tréninkové programy pro zaměstnance v oblasti etiky a slušnosti, aby zabezpečili dodržování etických principů a zvýšili tak spokojenost hostů.

Manažeři operující v multikulturních společnostech nebo v zahraničí se střetávají s rozličnými definicemi toho, co je etické a co ne, je proto vhodné poskytnout jim dokument o firemních pravidlech etiky nebo zmiňované školení.

1.1.2 Rozhodování z hlediska podnikového řízení

Manažeři i ostatní pracovníci se pochopitelně rozhodují o obrovském množství záležitostí, které se od sebe mohou velice lišit. Může jít o rozhodování o strategické alianci, o cílových skupinách zákazníků, nebo o množství kancelářského papíru, které je potřeba objednat. Kvůli této různorodosti je užitečné rozdělit si rozhodnutí do několika kategorií.

Dokumentovaná neboli programová rozhodnutí poskytují strukturovaná řešení pro konkrétní problémy. Jedná se o sled standardizovaných aktivit a postupů, které jsou ve firmě prověřené, vyzkoušené, a na které existuje obvykle dokumentovaný postup. Programovým rozhodnutím může být rozhodnutí o doplnění zásob – celý proces od zjištění hladiny, při které je nutno vystavit objednávku, přes kontaktování dodavatele až po přejímku je ve většině firem standardizován a probíhá stále stejně.

Programová rozhodnutí nelze ztotožňovat s jednoduchými rozhodnutími. Někdy je proces velice složitý, s množstvím rozvětvení pro různé možnosti. Hlavním znakem zde není jednoduchost, ale existence struktury, podle které lze postupovat. Z toho vychází i postup při tomto typu rozhodování. Jestliže manažer identifikuje rozhodnutí jako programové, v první řadě musí identifikovat a následně postupovat podle ní. To by mělo zabezpečit kvalitní výsledek.

Neprogramová rozhodnutí jsou oproti tomu typická pro nestrukturované problémy, pro záležitosti vyznačující se komplexností a nejednoznačností, které nejsou popsány ve firemní dokumentaci. Příkladem může být rozhodnutí o vstupu na nový trh nebo expanze do jiné oblasti nebo země. Poměr programových a neprogramových rozhodnutí závisí mimo jiné na míře, do jaké firma uplatňuje různé směrnice, postupy a dokumenty. V byrokraticky řízeném podniku a ve státní správě je značný podíl programových rozhodnutí. Naopak, jestliže firma nemá žádné standardy a směrnice, mění se prakticky každé rozhodnutí na neprogramové, jedinou výjimkou jsou činnosti, při kterých zaměstnanci nabyly rutinu. Manažer se tak v průběhu své kariéry může setkat s případem, že v jedné firmě je určitý problém programový, zatímco v jiné se vyžaduje jeho vlastní aktivita při návrhu řešení.

Při řešení neprogramového problému se musí manažer v první řadě ujistit, že je skutečně neprogramový – tzn., že postrádá strukturu a hotový postup řešení. Pak přichází na řadu jeho samotné řešení. Neprogramová rozhodnutí jsou často unikátní – vyskytují se velice zřídka nebo pouze jednou, proto pro ně není možné připravit dopředu směrnici, nebo by její příprava nebyla efektivní. Vyžadují kreativitu a schopnost inovativního myšlení, ne pouhé následování

postupu popsaného v dokumentaci. Pro manažery představují výzvu, se kterou se ne každý umí vyrovnat.

Známé dělení na strategická a operativní člení rozhodnutí podle toho, zdali jsou spojeny s dlouhodobým směřováním firmy nebo s jejím každodenním během. Strategická rozhodnutí zahrnují plány pro dosažení cílů v oblasti tržního podílu, ziskovosti, ROI nebo udržování konkurenční výhody firmy a tvorbu nových konkurenčních výhod. Zaměřují se na poslání firmy, její služby a produkty, konkurenci, zákazníky, použité technologie, lidské a jiné zdroje.

U strategických rozhodnutí obvykle není až takovým problémem včasnost rozhodování, podstatná je zde kvůli jejich dlouhodobým důsledkům především kvalita. U operativních rozhodnutí tomu tak není. Včasnost je zde často nejdůležitějším kritériem, někdy je lepší špatné rozhodnutí než rozhodnutí žádné nebo opožděné. Při operativním rozhodování musí manažeři umět stanovovat cíle pro své podřízené i pro sebe, rychle vyhodnotit alternativy a dospět k rozhodnutí. Neexistuje zde takový luxus, jako zkoumání obrovského množství alternativ po dlouhou dobu.

Oba typy rozhodování se liší i z hlediska akceptace. Po přijetí strategického rozhodnutí má management zpravidla dostatek času, aby zaměstnance informoval a přesvědčil o budoucích přínosech svého rozhodnutí. Operativní rozhodnutí ale vyžaduje okamžitou činnost zaměstnance, a jestliže se tento s rozhodnutím neztotožňuje, může to ovlivnit jeho výkon. Manažeři přijímající operativní rozhodnutí by tedy mít určitý respekt u svých podřízených, ten může totiž pomoci při tom, aby zaměstnanec úkol stanovený manažerem plně akceptoval.

Poslední možné členění je na rozhodování shora nebo zdola. Tradičně je rozhodnutí odpovědností manažerů na vyšších úrovních, následně je pak posunuto níž, kde ho manažeři nižších úrovní a ostatní zaměstnanci implementují. Tento přístup přináší pozitiva v oblasti včasnosti i kvality. Manažeři mají vzdělání kromě jiného v oblasti dělání rozhodnutí, proto lze očekávat, že jejich rozhodnutí budou dosahovat určité míry kvality. Podobně, protože je rozhodování jednou ze základních náplní jejich práce, mu věnují dostatek pracovní doby a nemívají moc problémů s včasností. Co tedy vedlo k odklonu od tohoto typu rozhodování směrem k rozhodování zdola?

Odpověď je nutno hledat v akceptaci rozhodnutí zaměstnanci. Jestliže je nižším úrovní pouze sděleno, co bylo rozhodnuto, je obtížné je motivovat a mohou nastat problémy s akceptací. Právě proto se ve světě prosadili týmy s dostatkem pravomocí k dělání svých vlastních rozhodnutí. Dalším důvodem je skutečnost, že právě pracovníci ve styku se

zákazníkem nejlépe vědí, co zákazník požaduje, a že zaměstnanec sám ví nejlíp, co dělat, aby byla jeho práce efektivní. To zabezpečuje kvalitu rozhodnutí, jedinou nevýhodou tak ostává včasnost.

1.1.3 Faktory ovlivňující rozhodování

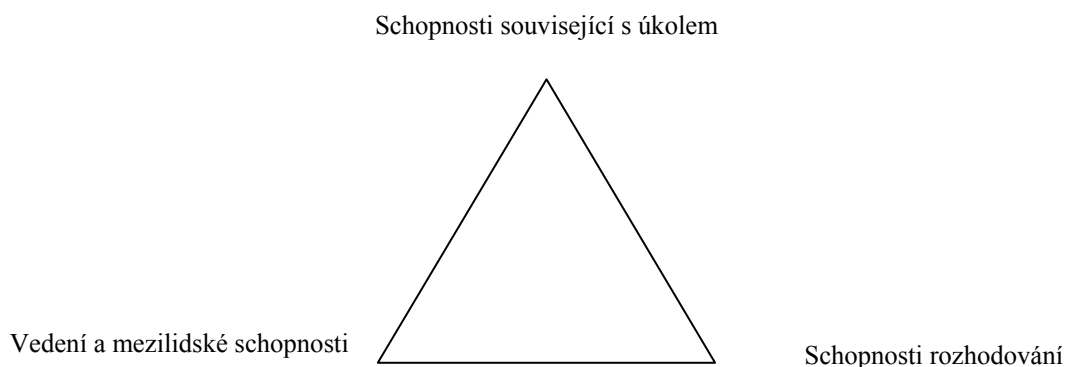
Kvalita rozhodnutí, jeho včasnost, akceptace zaměstnanci i skutečnost, do jaké míry se jedná o rozhodnutí etické, je ovlivněna především třemi faktory: vlastnostmi manažera, předsudky a bariérami v samotném podniku.

Vlastnosti manažera určují, jak manažer dospívá k rozhodnutí. Manažeři mají různé schopnosti, znalosti a zkušenosti, mají přístup k odlišným informacím a datům. V zásadě existují tři typy schopností, které lze využít při rozhodování:

Související s úkolem – všechno, co manažer ví o oblasti, ze které je úkol. Manažer kvality musí znát příslušné normy jako je [ISO řady 9000](#), finanční ředitel musí mít znalosti financí. Tyto schopnosti mají velký vliv na kvalitu rozhodnutí.

Vedení a mezilidské dovednosti – způsob, jakým manažer vede lidi, motivuje je a komunikuje s nimi. Nejvíce ovlivňují akceptaci rozhodnutí podřízenými.

Schopnosti rozhodování – nakolik je manažer schopný racionálního rozhodovacího procesu, analýzy, generalizace, abstrakce a logického uvažování. Tato skupina vplývá především na včasnost rozhodování, má ale určitý podíl i na kvalitě.



Předsudky představují určité zjednodušení, které může napomoci včasnosti rozhodování, má ale velmi nepříznivý vliv na jeho kvalitu. Vyskytují se především tři nejčastější předsudky.

První typ souvisí s dostupností v paměti. Manažeři zvyknou přeceňovat pravděpodobnost nastání události, jestliže si dokážou snadno vybavit předchozí případy. Manažeři pak přeceňují pravděpodobnost mimořádných událostí jako pohromy a velké úspěchy a naopak podceňují pravděpodobnost událostí běžných.

Další předsudek souvisí s reprezentativností. Není možno vnímat míru např. návratnosti 15% za poslední dva měsíce za více reprezentativní než 40% z výsledků za poslední dva roky. Podobně je nutno zohlednit i velikost vzorku (větší vzorek má lepší vypovídací hodnotu).

Poslední častou chybou je zakotvení odhadu na určitou úroveň. Následní odhady jsou zatížené tímto odhadem a snaží se od něho příliš nevybočovat, protože by to dokazovalo chybu manažera.

Velký vliv na efektivnost rozhodování má struktura organizace a bariéry v ní. Ty totiž určují, kdo má oprávnění rozhodovat a vyjasňují hierarchii ve firmě. Organizace se pochopitelně v struktuře liší, lze ale pozorovat trend, že u progresivních podniků se hierarchie zplošťuje a pravomoc dělat rozhodnutí se přesouvá stále níž. Naopak ve státní správě přetrvává přístup založený na získání souhlasu nadřízených.

Ve firmách je častým jevem, že za rozhodování v určité oblasti odpovídá nejzkušenější expert, kterého firma pro tuto oblast má. Znalosti tohoto člověka nepochybně přispívají ke kvalitě rozhodnutí, jeho zahlcení problémy ale může mít nepříznivý vliv na včasnost. Skutečnost, že všechna rozhodnutí jsou na jednom člověku může demotivovat ostatní zaměstnance a snižovat tak akceptaci.

1.1.4 Racionální rozhodovací proces v podniku

Využití racionálního procesu rozhodování zvyšuje šance na kvalitní rozhodnutí, které bude přijato včas, bude akceptováno zaměstnanci a v souladu s etickými principy firmy. Racionální rozhodovací proces má 6 kroků.

Analýza situace. Základními skutečностями, které je třeba identifikovat a analyzovat, je řešený problém, důležité zainteresované skupiny a jedinci, záležitosti mající vliv na rozhodování (organizační struktura apod.). Následuje zamyšlení se nad omezeními – může se jednat o právní, technologické, ekologické nebo jiné faktory. Manažer musí znát, jaké finanční a časové zdroje má na vyřešení problému.

Např. při rozhodování, zdali pro hotel zavést on-line rezervační systém, je potřeba zjistit, zdali cílové skupiny zákazníků používají internet, jaká je nabídka systémů na trhu, jak by bylo

nutno doplnit a rozšířit počítačovou sít a informační systém, zdali existují možnosti outsourcingu, kolik peněz může hotel vyčlenit apod.

Stanovení cílů. V druhém kroku dochází k určení cílů, které musí rozhodnutí naplnit. Jasně cíle orientují lidi přesným směrem a snižují tak pravděpodobnost neúspěchu. Chyby v tomto kroku se v konečném důsledku projeví na kvalitě výsledku. Manažer musí věnovat velkou pozornost přesnému, nikoliv jenom obecnému vymezení kvality, včasnosti a ostatních kritérií. V tomto směru je vhodné dodržovat filosofii SMART cílů (specific, measurable, attainable, realistic, tangible – konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a hmatatelné), i když měřitelnost může být někdy problematičtá (postoje zaměstnanců apod.).

Důležité je neplést si cíle a činnosti, které k dosažení cílů vedou. Reklamní kampaň nemůže být cíl sám o sobě, tím může být např. zvýšení tržního podílu nebo tržeb. Kampaň je pouze prostředkem.

Cílem při zmíněném on-line rezervačním systému může být zvýšení obsazenosti pokojů o 10%, zvýšení tržeb o 5%, zvýšení povědomí o hotelu u zahraničních hostů, které se projeví ve zvýšení jejich podílu na 45% (internet vyniká kromě jiného v tom, že nepozná hranice, a na oslovení zahraničních klientů je jako stvořený). Důležitou součástí každého uvedeného příkladu je konkrétní číslo, které pak umožňuje jasně říct, zdali bylo cíle dosaženo. U pouhého „zvýšení obsazenosti pokojů“ není jednoduché odlišit úspěch a neúspěch.

Hledání alternativ. Ve třetím kroku manažer určí množinu možných a přípustných řešení problémů. Hlavním požadavkem na alternativy je, aby bylo jejich prostřednictvím možno dosáhnout cílů bez toho, aby způsobili nepříznivé důsledky v jiné oblasti. V tomto kroku by se nemělo provádět hodnocení alternativ, pouze jejich sběr.

Při tvorbě alternativ se v mnoha podnicích osvědčil brainstorming. Ten spočívá v generování velkého množství nápadů ve skupině bez toho, aby se tyto nápady vyhodnocovaly. Pozornost se tak soustřeďuje na tvorbu, nikoli na kritiku nebo obhajobu. Brainstorming ale není vhodný tam, kde je pro kvalifikované řešení potřebná expertní znalost. Poskytuje spíš kvantitu než kvalitu a spoléhá na to, že v množství poměrně plytkých řešení se najdou některé výjimečně kreativní. Může tedy sloužit jako nástroj zvyšování kreativity.

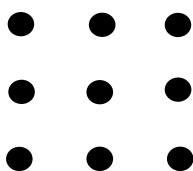
Alternativy při našem příkladu týkajícího se rezervačního systému mohou být zavést systém vlastními silami, obrátit se na partnera, ke kterému by se systém outsourcoval, opuštění myšlenky a větší úsilí věnované tradičním formám rezervace apod. Jednou z alternativ by měla být vždy možnost nedělat nic.

Hodnocení alternativ. Prvořadým kritériem pro každou alternativu je pochopitelně kritérium ekonomické. Proto se pro některé alternativy zpracovává „feasibility study“, chybně překládaná jako studie proveditelnosti. „Proveditelný“ je téměř každý projekt, důležité je, aby byl pro firmu ekonomicky výhodný. Alternativy se liší ve svých možných přínosech, nepříznivých důsledcích a rizicích, proto musí manažer často přistupovat ke kompromisům mezi pozitivními a negativními důsledky.

Při hodnocení mohou manažerům do značné míry pomoci metody lineárního programování. I když se manažeři často nechtějí spoléhat pouze na matematiku a programování, můžou tyto nástroje zavést do alternativ určitý systém a zvýraznit odlišnosti mezi nimi. Jsou obzvláště vhodné při velkém množství alternativ, kdy by mohl manažer ztratit přehled – v takovém případě jim možno svěřit první kolo posuzování, kterým projde jen rozumné množství návrhů, které pak manažer zvládne bez problémů.

U našeho příkladu se vypočítají nebo odhadnou náklady, se kterými je hotel schopný zprovoznit on-line systém a náklady, které by byly spojeny s outsourcingem. Zvýšení výnosů lze ve většině případů pouze odhadnout. Zrádná je alternativa „nedělat nic“, mohlo by se zdát že náklady i výnosy jsou nulové. Vždy tomu ale tak není – jestliže všechny hotely v okolí mají on-line rezervace a jestliže tohoto systému začíná využívat stále více hostů, je možno náklady určit jako ušlý zisk, o který je firma připravena v důsledku absence on-line systému. Určují se i další výhody a nevýhody – výhodou outsourcingu může být kvalita řešení, která bude ve specializované firmě zřejmě vyšší, než by byl schopen zabezpečit hotel sám, nevýhodou naopak závislost na partnerovi nebo citlivé informace v rukách jiné firmy.

Rozhodnutí. Zvolení optimální alternativy nebo alternativy alespoň uspokojivé. Manažer by měl na problém nahlížet z jiných než běžných úhlů a pohledů, snažit se o kreativní přístup. Známý je problém, kdy je potřeba spojit 3x3 tečky uspořádané do čtverce čtyřmi čárami bez toho, aby řešitel zvednul tužky z papíru nebo se po nějaké čáře vrátil.



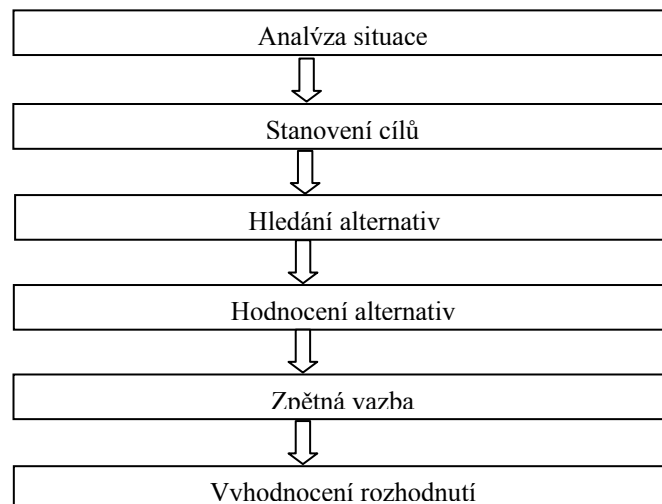
Kreativnímu myšlení může pomoci užití jiné než verbální komunikace – např. použití jazyka symbolů nebo matematiky, neustálé zpochybňování a kladení otázek, využívání analogií nebo obrácených situací. Velkým přínosem je pochopitelně manažer, který takové

chování podporuje, kreativitu zlepšují i týmy s členy s různou specializací nebo náročné projekty.

Jedná se o výběr alternativy, např. se hotel rozhodne pro outsourcing. Následovat může příprava výběrového řízení pro dodavatele.

Prozkoumání rozhodnutí. Častou chybou je, že samotné rozhodnutí je pokládáno za poslední krok v rozhodovacím procesu. Před finalizací a zavedení rozhodnutí do praxe je ale vhodné jeho prozkoumání a vyhodnocení, které dává poslední šanci na přehodnocení situace a cílů a ujistění se, že byly brány v úvahu všechny důležité alternativy.

V tomto kroku je vhodné, když hotel využije co nejvíce typů pracovníků z různých pracovních pozic k tomu, aby řekli svůj názor na rozhodnutí. Často je možno získat zajímavé a hodnotné postřehy od lidí, od kterých by to manažeři nečekali.



Jiné možnosti rozhodování

Racionální proces rozhodování nabízí propracovaný postup pro řešení problémů, někdy ale není možné ho plně využít. U některých velice komplexních problémů může nastat problém s úplnou analýzou situace nebo i v jiných krocích. Proto existuje několik jiných přístupů pro tyto složité podmínky.

První je omezená racionalita nositele Nobelovy ceny H. Simona. Tento model zohledňuje omezení, které na racionální rozhodovací proces klade skutečný svět, např. nemožnost získat vždy všechny informace pro analýzu. Postup zde má tři kroky – hledání problémů, které vyžadují řešení, návrh možných řešení a výběr alespoň uspokojivé alternativy.

O nahrazení racionality intuicí se snaží intuitivního rozhodování. Podle něj by se měl manažer spoléhat spíše na svůj vnitřní pocit, vypěstovaný léty práce a zkušeností. Tento přístup výrazně zvyšuje včasnost rozhodování, někdy ale může být na úkor jeho kvality.

Rozhodování může být dále založeno na minimalizaci námitek. Manažeři se někdy rozhodují na základě nejmenšího odporu zainteresovaných skupin a vybírají alternativu, u které je nejnižší pravděpodobnost špatných výsledků. Manažer podle tohoto přístupu může vytvořit návrh řešení, dát ho k připomínkování jednotlivých skupinám v podniku, a následně jejich připomínky zapracovávat do návrhu, aby byl v souladu se zájmy všech. Tento přístup je riskantní – někdy je potřeba dělat nepopulární rozhodnutí, což je při snaze o minimalizaci námitek obtížné.

1.2 Metodická základna managerského rozhodování (rozhodovací matice, stromy, sítě)

1.2.1 Základní typologie rozhodovacích procesů

Z teoretického hlediska lze rozhodovací procesy členit na několik skupin podle nejrůznějších kritérií. Některé druhy členění byly okrajově zmíněny v předchozích kapitolách. Pro úplnost nyní předkládáme čtenáři ucelený přehled základních hledisek typologického členění rozhodovacích procesů.

Hledisko informovanosti rozhodujícího subjektu.

Z tohoto pohledu lze rozlišit tři typy rozhodování:

- rozhodování za jistoty – subjekt je přesně informován o možných variantách, zná stav okolí a důsledky jednotlivých variant; stručně řečeno rozhodující přesně ví jaké následky bude mít zvolené té či oné varianty
- rozhodování za rizika – subjekt je informován o možných variantách a jejich důsledcích při různých stavech okolí, neví však který stav okolí nastane ale má možnost určit pravděpodobnost jeho výskytu; prakticky to znamená že rozhodující je schopen pravděpodobnostně vyjádřit rizika a příležitosti jednotlivých variant.
- rozhodování za nejistoty – subjekt na rozdíl od předchozího nezná ani pravděpodobnosti výskytu příslušných stavů okolí; není tedy schopen vyjádřit míru rizika ani pravděpodobnostně

Hledisko formalizace rozhodovacího procesu.

Z hlediska formálního přístupu k rozhodování rozlišujeme tyto tři typy rozhodovacích procesů:

- empiricko-intuitivní rozhodování – je založeno na subjektivních zkušenostech, odborných znalostech rozhodujícího a jeho logickém úsudku; subjekt rozhoduje na základě osobních poznatků bez hlubší analýzy.
- exaktní rozhodování – předpokládá využití standardizovaných přístupů a modelů, matematického modelování a podobně
- heuristické rozhodování – je kombinací obou předchozích, vychází ze standardizovaných metod a postupů exaktního rozhodování ale rozšiřuje je o tvůrčí přístup a empirické zkušenosti rozhodujícího subjektu.

Hledisko subjektu rozhodování

Existují v zásadě dva typy. Při individuálním rozhodování je subjektem rozhodování jedinec. Výhodou individuálního rozhodování je možnost pružně a rychle reagovat na momentální vývoj situace. Nevýhodou jsou vysoké nároky na morální a odborné kvality rozhodujícího jedince. Rozhoduje-li daný problém více jednotlivců, hovoříme o rozhodování kolektivním. Při kolektivním rozhodování je rozhodující subjekt (kolektiv) schopen dosáhnout komplexnějšího náhledu na danou problematiku v rámci odborností jednotlivých členů rozhodujícího kolektivu. Tento typ rozhodování je však časově i organizačně náročnější.

1.2.2 Rozhodovací matice

Rozhodovací matice je jednou ze základních metod formalizace rozhodování. Jedná se o relativně jednoduchý a efektivní nástroj k řešení základních rozhodovacích problémů. K úspěšnému použití rozhodovací matice je třeba znát následující pojmy:

- možná varianta řešení problému – představuje jednu z možností jak daný problém řešit; rozhodování je tedy v podstatě výběrem mezi známými možnými variantami řešení
- možné stavy okolí – stav okolí zahrnuje exogenní faktory jejichž změna ovlivní důsledek vyplývající ze zvolené varianty

- možné důsledky volby jednotlivých variant při jednotlivých stavech okolí – představují kvantitativně či kvalitativně vyjádřený dopad rozhodnutí na daný problém.

Příkladem takového rozhodování může být např. rozhodování ředitele hotelu zda zvýšit či ne zvýšit kapacitu hotelové restaurace, které je hojně využívána i osobami v hotelu nebytovány. V tomto případě existují dvě možné varianty řešení:

Varianta V_1 : Zvýšit kapacitu.

Varianta V_2 : Nezvýšit kapacitu.

Důsledek rozhodnutí (ekonomický dopad na provoz hotelu) je závislý na reálné obsazenosti restaurace. Obsazenost restaurace bude tedy rozhodujícím stavem okolí určujícím důsledek přijatého rozhodnutí. Pro zjednodušení budeme uvažovat krajní meze jako dva možné stavy okolí:

Stav okolí S_1 : Obsazenost bude nízká.

Stav okolí S_2 : Obsazenost bude vysoká.

V závislosti na obsazenosti lze zjednodušeně vyjádřit čtyři možné důsledky daného rozhodnutí, které lze uspořádat do rozhodovací matice.

Obecný tvar rozhodovací matice:

	$S_1 \dots$	$S_j \dots$	S_n
$V_1 \dots$	D_{11}	D_{1j}	D_{1n}
$V_i \dots$	D_{i1}	D_{ij}	D_{in}
$V_m \dots$	D_{m1}	D_{mj}	D_{mn}

Kde:

- $V_1 - V_m$ jsou možné varianty řešení
- $S_1 - S_m$ jsou možné stavy okolí
- $D_{11} - D_{mn}$ jsou důsledky dané varianty při daném stavu okolí

V uvedeném příkladě by matice měla dva řádky a dva sloupce. Z definovaných variant a stavů okolí by pak vplývaly následující důsledky:

- D_{11} : kapacita zvýšena, obsazenost nízká – celkový důsledek negativní (restaurace je předdimenzována, provoz je neefektivní)
- D_{12} : kapacita zvýšena, obsazenost vysoká – celkový důsledek pozitivní
- D_{21} : kapacita zachována, obsazenost nízká – celkový důsledek pozitivní
- D_{22} : kapacita zachována, obsazenost vysoká – celkový důsledek negativní (restaurace je poddimenzována, není využit všechen poptávkový potenciál, dochází k provozním komplikacím a přeplněnosti restaurace)

(Důsledky jednotlivých variant a stavů okolí jsou pro přehlednost značně zjednodušeny, v praxi se pro stanovení a srovnání důsledků rozhodnutí používají kvantifikovatelné ukazatele, které lze matematicky vypočítat, např. ekonomický dopad jednotlivých variant na provoz hotelu.)

Uvedená rozhodovací matice je platná pro rozhodování za nejistoty, tj. tehdy, kdy nejsme schopni ani přibližně vyjádřit pravděpodobnost různých stavů okolí. Při rozhodování za rizika je rozhodovací matice rozšířena o pravděpodobnosti výskytu možných stavů okolí. Pro uvedený příklad by tedy vypadala takto:

	S_1	S_2	COD
	p_1	p_2	
V_1	OD_{11}	D_{12}	COD_1
V_2	OD_{21}	D_{22}	COD_2

Kde:

- p_x – pravděpodobnost že možný stav okolí nastane;
- OD_{xy} – očekávaný důsledek za dané varianty pro daný stav okolí;

$$OD_{ij} = p_j \cdot D_{ij}$$

kde D_{ij} je kvantitativně vyjádřený důsledek dané varianty za daného stavu okolí (např. ekonomický dopad v korunách)

- COD_i – celkový očekávaný důsledek dané varianty

$COD_i = OD_{i1} + OD_{i2} + \dots OD_{in}$; tedy součet dílčích očekávaných důsledků dané varianty

kde D_{ij} je kvantitativně vyjádřený důsledek dané varianty za daného stavu okolí (např. ekonomický dopad v korunách)

Srovnáním celkových očekávaných důsledků pak lze vyhodnotit výhodnost jednotlivých variant řešení.

1.2.3 Rozhodovací stromy

Rozhodovací strom je rozhodovací model využívající k rozhodování poznatků teorie grafů. Tyto umožňují snadné a graficky přehledné znázornění rozhodovacího problému a výběr optimální varianty. Rozhodovací strom může sloužit ke zobrazení každé rozhodovací situace. Jednotlivé varianty řešení jsou vytvářeny větvením, přičemž každý způsob řešení lze dále rozvíjet.

Ke zobrazení věcných a logických vazeb užívá rozhodovací strom uzly a hrany. Uzel (též styčník) představuje okamžik, kdy dochází k rozhodnutí. Hrana pak představuje možný průběh, následující po rozhodnutí v daném uzlu. Uzly a hrany dělíme na:

- deterministické – subjekt rozhodování volí mezi jednotlivými variantami na základě informací o možných důsledcích té které volby;
- stochastické – dochází k jednomu z několika možných průběhů v závislosti na náhodných vnějších veličinách.

1.2.4 Rozhodovací síť

Rozhodovací strom je konečný souvislý graf bez cyklů, který pomocí rozhodovacích a náhodných uzlů a hran zobrazuje rozhodovací proces. Původní forma rozhodovacího stromu umožňuje řešit problém jen z hlediska jedné účelové funkce. Vznikají tak monokriteriální modely rozhodovacích procesů. Kombinací metody rozhodovacího stromu a rozhodovací analýzy jako dynamického a statického modelu rozhodovacích procesů vznikla metoda rozhodovacích sítí, která umožňuje řešit problémy multikriteriálního rozhodování.

Metoda rozhodovacích sítí je účelnou kombinací větveného rozhodování a rozhodovací analýzy. Díky tomu zůstává zachováno přehledné rozvinutí problému v grafické podobě, a přitom je umožněno posouzení výhodnosti variant ze všech důležitých hledisek, vyjádření jejich vzájemného vztahu, což umožňuje komplexní posouzení užitnosti jednotlivých variant.

Je však třeba si uvědomit, že se jedná o metodu heuristickou, která se neopírá pouze o objektivní číselné údaje, ale pracuje také se subjektivními odbornými odhady a úvahami.

Aplikace metody rozhodovacích sítí předpokládá tento postup:

- vymezení problému a stanovení cílů
- rozbor informací a podkladů
- stanovení variant, sestavení grafického modelu
- výběr kritérií a stanovení jejich váhy
- vyhodnocení variant (užitnost, riziko, efekt)
- rozhodnutí (výběr nejvhodnější varianty)

S ohledem na omezený rozsah této publikace a značnou obsáhlost dané problematiky doporučujeme čtenářům, kteří mají zájem blíže se seznámit s problematikou rozhodovacích procesů, literaturu, uvedenou v závěru této publikace.

2. Funkce a úkoly strategického podnikového řízení

2.1 Obecné funkce a úkoly strategického podnikového řízení

Strategický management představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, které mohou vytvářet příležitost nebo hrozby. Smyslem strategického myšlení je získat informace nezbytné pro formování dlouhodobých záměrů organizace.

Strategický management vznikl z potřeby nahradit krátkodobé, operativní řízení, které bývá uskutečňované bez jasné, dlouhodobé perspektivy, a jehož oprava nebo změna je spojena s vysokými náklady.

Strategické řízení dosáhlo největšího rozšíření ve vojenství. Samo slovo „strategie“ pochází ze slova starořeckého původu „stratégoá“, označujícího původně umění vojevůdcovské Strategie znamená vymýšlení všech rozsáhlých, velkolepých kombinací, které připravují co nejvýhodnější pole pro taktiku. Jedná se také o alokaci zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.

Z hlediska myšlenkového přístupu k řešení problémů má strategie dva základní směry:

- západní směr = přímočará vojenská strategie s využitím síly, jedná se o strategii nátlaku a útoku
- východní směr = nepřímá, útočná strategie, s využitím chytrosti se snaží dosáhnout konkurenční výhody

Strategické řízení představuje proces tvorby a realizace záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku. Cílem je dosažení takového rozhodnutí, které povede k situaci, která u konkurence vyvolá rozvrácení vztahu a bude muset přijmout takové podmínky, které ji chceme vnutit.

Podstatou strategického řízení je postupovat cílevědomě, to znamená, máme-li cíl, musíme přistoupit k analýze jak svých sil, tak sil svého soupeře. Teprve potom je možné přistoupit k sestavování strategického plánu.

Strategický plán slouží k tomu, aby vedení zvážilo:

- jaký bude hlavní směr budoucího vývoje
- jaké budou cíle

- jaké jsou možnosti
- jaké jsou potřebné akce, které zajistí dosažení stanovených cílů

Výsledkem strategického plánování je strategie podniku. Právě strategické řízení bylo založeno na dravé konkurenci, na úsilí získat komparativní efekt na úkor jiného subjektu, který svým chováním likviduje nebo pohlcuje. Postupně docházelo k tomu, že daná odvětví byla ovládána jediným výrobcem, což vedlo k monopolizaci ekonomiky.

Proti tomuto chování byla přijata celá řada opatření a norem, které tomuto jednání zabráňovaly, a přešlo se na podobu tzv. nepravého strategického řízení, jehož podstatou není v první řadě likvidace konkurence, ale snaha o to, fungovat lépe. V podnikatelské sféře se jedná o využití podnikových zdrojů s cílem získat konkurenční výhodu ve prospěch podniku, snaha o dosažení cílů vytyčených podnikatelskou vizí.

Úkoly podnikové strategie

- míří do vzdálenější budoucnosti
- závisí na velikosti podniku, čím větší podnik, tím hůře se mění strategie
- měla by podniku zajistit konkurenční výhodu
- určuje základní parametry podnikání
- zajišťuje soulad mezi aktivitami podniku a vnějším prostředím podniku
- opírá se o klíčové zdroje a schopnosti podniku, snaha být originální, mít znalosti a informace
- vymezuje způsoby zajišťování zdrojů potřebných pro realizaci cílů = zda zdroje koupím nebo vyrobím
- určuje zásadním způsobem úkoly na taktické a operativní úrovni
- zohledňuje podnikové hodnoty, kulturu podniku a očekávání – je důležité dodržovat rovnováhu mezi strategickým a operativním řízením

2.2 Řízení v podmínkách malých a středních podniků

Řízení v podmínkách malých a středních podniků vychází z obecně platných teoretických i empirických poznatků managementu jako vědy. Zásadní principy řízení jsou stejné u nadnárodní korporace, i u malého rodinného podniku. I zde jsou základní funkce managementu:

- plánování
- organizování
- řízení zdrojů
- kontrola

V podmínkách malých a středních podniků však můžeme definovat celou řadu specifických přístupů a problémů. Hlavní rozdíly v managementu malých a středních podniků, ve srovnání s nadnárodními korporacemi, tak jsou:

- je třeba řídit podstatně menší objemy finančních prostředků, lidí a materiálu
- organizační struktura podniku je proto relativně jednoduchá
- organizační struktura často ani není formálně definována, může docházet ke konfliktu pravomocí
- jedna osoba mnohdy zastává více funkcí
- řízení podniku často není dostatečně strukturováno a formalizováno, řada problémů a procesů se řeší ad hoc
- podnik často nemá formálně definovanou strategii
- díky pružné komunikaci mezi malým množstvím lidí je podnik flexibilnější, je schopen pružněji reagovat na změny na trhu

Práce manažera je orientována na tři hlavní složky (oblasti) podnikání v cestovním ruchu. Hlavní (klíčová) oblast může být definována jako oblast, která musí být úspěšně řízena, aby mohl podnik dále fungovat a bylo dosaženo uspokojivých výsledků. Jednotlivé oblasti nelze řídit odděleně ani postupně (problematiku jedné dnes a druhé zítra) a i přesto, že některá oblast vyžaduje více času, je vždy třeba posuzovat je komplexně. Klíčové oblasti jsou zákazníci, personál a aktiva. Aktiva působí na uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím znalostí a dovedností personálu. Podstatou první oblasti týkající se zákazníků je zajištění jejich spokojenosti, podstatou druhé oblasti jsou aktiva a jejich ochrana před možnými hrozbami a třetí oblastí je personál, udržování a zvyšování jeho výkonu, znalostí a dovedností. Manažer neřídí každou oblast zvlášť, neboť se vzájemně doplňují a překrývají, jejich vzájemné vztahy tvoří hlavní cíle řízení. Vzájemným vztahem oblastí personálu a zákazníků vzniká oblast služeb, vztah personálu a aktiv má vliv na oblast produktivity a její maximalizaci, vzájemné působení aktiv a zákazníků vytváří oblast příjmů a podmínek pro dosažení zisku a vzájemným působením všech tří oblastí vzniká oblast kvality.

Velký význam v řízení malých a středních podniků v oblasti cestovního ruchu participace podniku na činnosti integračních a kooperačních struktur v daném regionu. Integrace a

kooperace je již delší dobu typickým jevem v oblasti malého a středního podnikání zejména v obchodě. Nevyhýbá se ani odvětví cestovního ruchu, a to především z důvodu rostoucí konkurence a v důsledku celosvětového procesu globalizace.

Z cestovního ruchu nemají ekonomický prospěch pouze cestovní kanceláře či ubytovací zařízení, ale cestování svou poptávkou po službách zasahuje celou škálu navazujících odvětví, jako je doprava, různé druhy služeb včetně sportovních, kulturních a rekreačních apod. Dobrá funkce a bohatá nabídka kvalitních služeb vyžaduje i potřebné infrastrukturní zázemí, o jehož fungování se starají příslušné veřejnoprávní instituce. Míra návštěvnosti destinace závisí i na dobrém propagačním působení a na zkušenostech návštěvníků z pobytu, kteří se v případě spokojenosti vracejí. Je tedy zřejmé, že kvalitní uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu v příslušné destinaci závisí na rozsahu a kvalitě nabídky služeb poskytovaných různými podnikatelskými subjekty i na kvalitě prostředí a na kvalitě veřejných služeb, která je záležitostí veřejné správy. Vysoká kvalita služeb se neobejde bez dobrého fungování všech těchto subjektů. Z potřeby spolupráce a koordinace těchto různých poskytovatelů služeb v příslušném regionu vznikaly prvky systému řízení trhu cestovního ruchu, které vyústily v moderní strategickou metodu známou jako [management destinací](#). Management destinací lze ve stručnosti charakterizovat jako systém řízení trhu cestovního ruchu v regionech se silným cestovním ruchem.

Podnikatelské struktury poskytovatelů služeb v cestovním ruchu, hotely a jiná ubytovací zařízení, cestovní kanceláře a agentury, ale i organizace v přidružených odvětvích jako např. dopravci, kulturní a sportovní zařízení, podniky vytvářející infrastrukturu a zajišťující její funkci apod., vesměs malé nebo střední podniky, ve společném zájmu aktivního prosazení se na trhu formou managementu destinace akceptují a využívají formy vzájemné spolupráce a koncentrují své síly na společný rozvoj. Ve společném zájmu se tak podřizují řízení v rámci příslušné destinace s cílem stát se strategicky řízenou destinací.

Management destinací je tedy strategií podnikatelského řízení a rozvoje aktivit pro účastníky cestovního ruchu v určitém regionu, jehož cílem je vytvořit z destinace silnou, strategicky vedenou a konkurenceschopnou jednotku, která je reakcí na vlivy globalizace v cestovním ruchu a je schopná obstát a prosadit se na mezinárodního trhu v cestovním ruchu.

Na základě těchto zkušeností a vzhledem k novým externím požadavkům globálního konkurenčního boje proběhly a dále probíhají v turisticky vyspělých zemích a regionech

masivní snahy o to, aby se z regionů staly strategicky řízené destinace a o to, aby se regionální organizace cestovního ruchu staly managementem destinací.

Ke koordinaci a organizačnímu zajištění těchto aktivit vytvářejí příslušné podnikatelské i veřejnoprávní subjekty speciální organizační jednotku – společnost pro management destinace. Tato regionální organizace cestovního ruchu řídí a koordinuje rozvoj regionálních nabídkových kooperací a stará se o jejich uplatnění na trhu. Management destinací je ale také rozvojová strategie zaměřená na kooperaci, prostřednictvím které si tradiční turistické regiony mohou zajistit své dílčí vysoce hodnotné potenciály pro vybudování zajímavých pozic v cestovním ruchu budoucnosti.

Z pohledu strategického řízení malých a středních podniků v rámci dané destinace lze tedy participaci podniku na činnosti kooperačních struktur považovat za nezbytnou součást strategie podniku.

3. Fáze plánovacího a řídicího procesu

3.1 Strategie, taktika, operativa

Strategické řízení je dnes již pro každý podnik nutností, má-li v tvrdém konkurenčním boji obstát. V soudobém tržním prostředí charakterizovaném globalizací a vzájemným soupeřením velkých podnikatelských celků, již není možné přijímat rozhodnutí pouze ad hoc, podle okamžité situace. Potřeba řídit obrovské objemy finančních, hmotných a lidských zdrojů si vyžaduje manažerský přístup schopný definovat strategické cíle k jejichž dosažení mají jednotlivé dílčí úkony směřovat. Současně však musí být tyto strategické cíle průběžně konfrontovány s vývojem reálné situace v tržním prostředí.

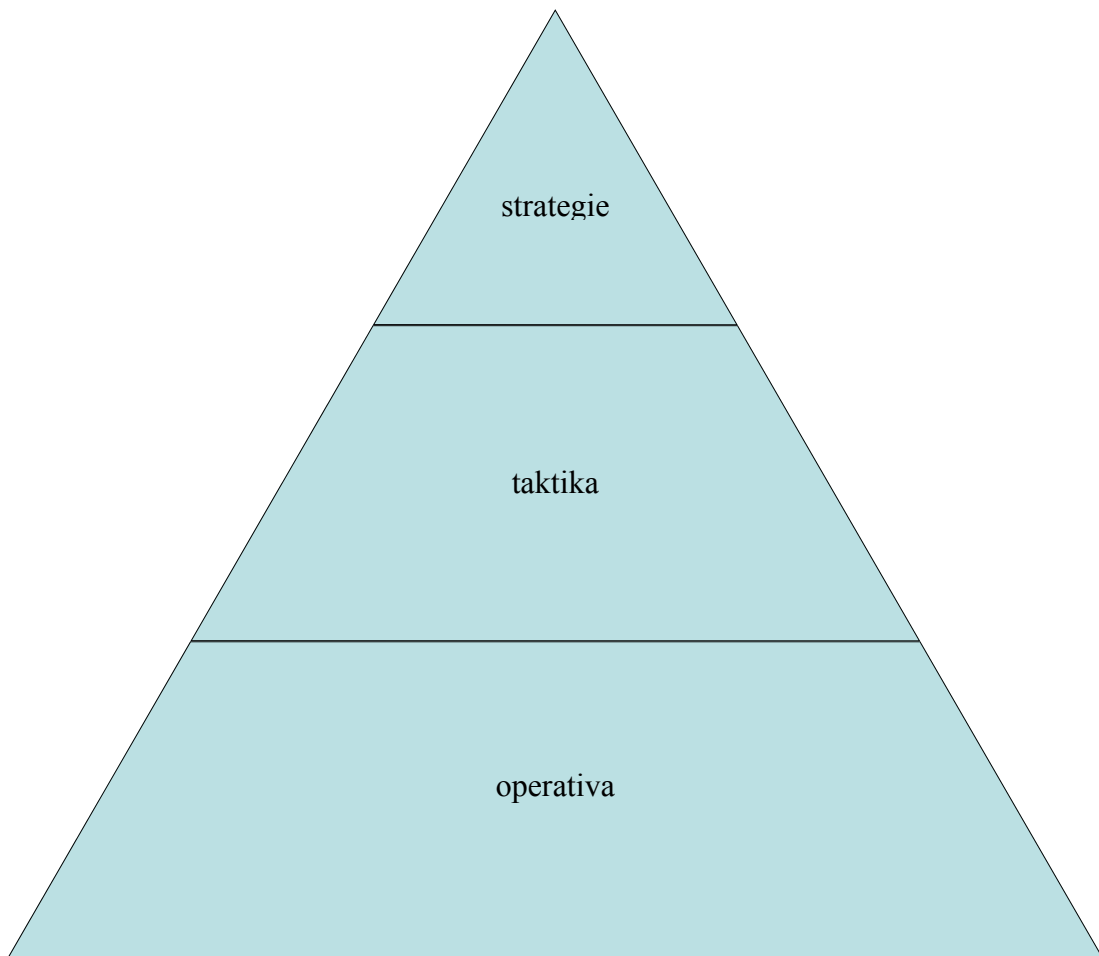
Strategie podniku představuje v zásadě soubor aktivit, metod a zásad činnosti zajišťujících udržitelnou výhodu nad konkurencí a zlepšující pozici vzhledem k zákazníkům, spojený s promyšlenou alokací zdrojů.

Zjednodušeně řečeno: Strategie říká **čeho a jak** chceme dosáhnout. Je třeba zdůraznit, že strategie **není** dokument. Dokumentem je strategický plán. Strategie je spíše myšlenkou, ideou rozvíjející vizi a misi podniku. Je tedy jakýmsi ústředním bodem úsilí celého podniku. Proto je velmi důležité, aby (především u velkých firem) byla strategie dostatečně srozumitelně komunikována uvnitř i vně firmy, tak aby každý pracovní byl schopen porozumět strategickým cílům a ztotožnit se s přístupem k jejich dosažení. Bez tohoto pochopení a zapracování strategie do podnikové kultury jsou strategické plány k ničemu.

Taktika je v zásadě podrobnějším rozvinutím strategie. Jestliže strategie definuje strategické cíle a metody jak jich dosáhnout, taktika tyto metody rozvádí a konkretizuje. Definuje nástroje jichž má být použito a jakým způsobem.

Můžeme tedy rozlišovat tři úrovně řízení

- strategické řízení – definuje strategické cíle a způsoby jak jich dosáhnout
- taktické řízení – rozvíjí a konkretizuje strategii, stanoví dílčí postupy cíle nezbytné k dosažení cílů strategických a kontroluje jejich plnění
- operativní řízení – naplňuje strategické cíle, vykonává každodenní rutinní řídicí a kontrolní úkony, čímž umožňuje vyšším úrovním řízením nezatěžovat se jednotlivostmi



3.2 Demingův cyklus PDCA

Demingův cyklus PDCA (Plan – Do – Check – Act) je v podstatě základním modelem pro neustálé zvyšování kvality. Na jeho základě byly rozpracovány další modely zvyšování kvality. Cyklus se skládá ze čtyř fází, ve kterých by mělo probíhat zvyšování jakosti. Tento cyklus nemá konec, probíhá jakoby v kruhu a měl by se stále opakovat. Skládá se z následujících čtyřech částí:

- Plan (plánuj) – v této fázi by se měly vypracovat plány procesů zlepšování,
- Do (vykonej) – zde by měla probíhat realizace plánovaných činností,
- Check (zkontroluj) – jak název napovídá, v této fázi probíhá kontrola a monitorování dosažených výsledků a jejich porovnání s očekávanými výsledky,

- Act (reaguj) – v této fázi probíhají úpravy procesu a společnost reaguje na dosažené výsledky.

V odborné literatuře lze nalézt mnoho přístupů neustálého zvyšování kvality, všechny jsou ale založeny na PDCA cyklu. Rozpracování do více kroků ale přináší řadu důležitých zjištění a podnětných návrhů. V návaznosti na tento cyklus byl v normách ISO 9004:2000 zformulován proces pro neustálé zlepšování. Tento proces by měl zahrnovat následující kroky:

- důvod pro zlepšování – důvod pro zlepšování se má být stanoven na základě identifikace problémů v procesu,
- současná situace – hodnocení má podléhat existující proces, kde se má pomocí analýzy a shromáždění údajů zjistit, jaké typy problémů se vyskytují nejčastěji, ke každému problému se stanoví cíl zlepšení,
- analýza – zlepšování kvality má začít na základě analýzy od základních příčin problémů,
- identifikování možných řešení – prozkoumat se musí všechna alternativní řešení a na základě tohoto prozkoumání se má vybrat a uplatnit nejlepší možné řešení,
- vyhodnocení efektů – má se potvrdit, zda identifikovaný problém a jeho navržené řešení má kýžený efekt ve zvyšování kvality, zda řešení funguje a zda byly splněny cíle zlepšování,
- uplatňování a standardizace nového řešení – pokud je nový proces podle předchozího bodu potvrzen jako žádoucí, musí nahradit starý, nevyhovující proces, čímž se předejde opakovanému výskytu problému,
- hodnocení efektivnosti a účinnosti procesu s ukončeným opatřením ke zlepšení – celková účinnost projektu neustálého zlepšování se má vyhodnotit a zvážit její použití a zavedení i v jiných oblastech organizace.

4. Manažerské metody zvyšování kvality a konkurenceschopnosti

4.1 Kvalita a její význam pro konkurenceschopnost podniku

Snem každého poskytovatele služeb cestovního ruchu je spokojený a stále se vracející zákazník. Pro naplnění tohoto snu je nutné dobře znát a odhadnout svého zákazníka, jeho požadavky, potřeby a přání. S jistotou lze říci, že staré známé přísloví „Náš zákazník, náš pán“ platí pro poskytovatele služeb, kteří přicházejí do osobního kontaktu se zákazníkem více, než pro výrobce hmotných produktů. Lze bezpochyby říci, že zákazníci žádají a kupují takové služby, které jsou schopny uspokojit jejich aktuální potřeby a přání. Z hlediska nabídky služeb tedy platí pravidlo, že nabízené služby musí odpovídat současným požadavkům zákazníků. Zákazníci mají stále větší zkušenosti, tudíž lze předpokládat, že budou více vybíraví a nároční.

Je nutné zdůraznit, že zákazníci vnímají riziko při nákupu služeb mnohem intenzivněji než při nákupu hmotných konkrétních věcí. Podstatou všeho je charakter cestovního ruchu, který je výrazně specifický. Službu lze posuzovat jako nehmotnou a proto je u ní obtížnější měřit úroveň kvality. Cena zpravidla nehraje u služeb hlavní roli. Poskytovatelé služeb vybírají své dodavatele na základě dosavadní spokojenosti zákazníků. Dalšími typickými znaky cestovního ruchu je kratší expozitura služeb a jejich krátkodobý účinek. V neposlední řadě, důvodem, proč je nezbytné věnovat zákazníkovi prvotřídní servis a služby vysoké kvality je sílící konkurence v cestovním ruchu. Shrnu-li se dosavadní poznatky o chování zákazníka, lze s jistotou tvrdit, že zákazník upřednostní vždy tu službu, která nejen splňuje jeho představy, ale poskytne mu i něco navíc.

Zákazník zcela jistě požaduje od poskytovaných služeb prvotřídní kvalitu. Pojem kvalita byl řadou odborníků definován odlišnými způsoby, přičemž myšlenka vždy zůstala stejná – klíčovým prvkem je zákazník, splnění jeho přání, požadavků a potřeb. Z pohledu cestovního ruchu lze říci, že jakost je schopnost služby uspokojit potřeby zákazníků, které mohou být zákazníkem nevyslovené, vyslovené či neuvědomělé.

Pojem kvalita je snad tak starý jako lidské filosofické poznání. Jedním z prvních, kteří hovořili o „qualitas“ byl Cicero v rámci svých disputací v římské Akademii. Kvalitu (neboli jakost) se pokoušelo definovat mnoha způsoby celá řada odborníků, kteří se klonili k různým

přístupům. Například Crosby uvádí, že „jakost je shoda s požadavky“, a Juran¹ tvrdí, že „jakost je způsobilost pro užití“. Nejstarší definice je pak prisuzována Aristotelovi.

Jakost je definována jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků. Inherentními znaky jsou vnitřní vlastnosti typické pro předmět kvality, kterým může být produkt (výrobek, služba), proces, systém atd.

Z pohledu cestovního ruchu lze říci, že jakost je schopnost služby uspokojit zákaznickou potřebu, které mohou být zákazníkem nevyslovené, vyslovené či neuvědomělé. Potřeby spotřebitele a tedy i jeho požadavky se vyvíjí v čase a jsou ovlivněné řadou faktorů, mezi které patří například pohlaví a věk zákazníka, jeho zdravotní stav, dosažené vzdělání, společenské postavení a s tím související majetkové poměry, životní styl, který vyznává, historie a tradice včetně spotřebních zvyklostí, a dále jeho ovlivnění společenskými vlivy jako je reklama, veřejné mínění, názory odborníků atd.

WTO, jako zastřešující mezinárodní organizace cestovního ruchu uvedla, že kvalita v cestovním ruchu představuje „uspokojení všech legitimních požadavků a očekávání klienta v rámci akceptované ceny zahrnujících určující kvalitativní faktory jako je bezpečnost, hygiena, dosažitelnost služeb cestovního ruchu, harmonie s lidským a přírodním prostředím.“
Co se tím myslí?

Pojem „uspokojení“ vnáší do vnímání kvality subjektivní pohled. Hosté mají odlišné požadavky a očekávání v závislosti na jejich osobnostech, postavení a mnoha jiných faktorech. Efektivní podnik cestovního ruchu se snaží zjistit, co jeho zákazníci vyžadují ke spokojenosti a na základě toho je segmentovat a řídit.

Slovo „legitimní“ přináší do definice prvky práva a oprávnění. Hosté nemohou očekávat, že dostanou více, než co uhradili. Jednou z úloh podnikatelů v cestovním ruchu je určit různé úrovně kvality a spojit s nimi různé ceny (kategorizace hotelů, nabídka cestovních kanceláří a agentur atd.).

„Požadavky na služby“ propojují kvalitu s jejím lidským rozměrem (požadavky hostů apod.), který je velice často nehmatatelný a pochopitelně obtížně měřitelný v porovnání s fyzickými atributy zařízení cestovního ruchu, které lze odvodit např. z klasifikace nebo počtu hvězdiček. Některé složky služeb ale kvantifikovat lze: typicky se jedná o dobu čekání, frekvenci (např. čištění a úklidu), služby zahrnuté v základní ceně apod.

Pojem „očekávání“ znamená komunikaci a následné vnímání produktu zákazníkem. Nemělo by docházet k žádným nepříjemným překvapením při dodání služby nebo produktu,

zákazník musí obdržet minimálně to, co mu bylo slíbeno. Jestliže podnik vyvolá v zákazníkovi vysoká očekávání a následně je nesplní, nemůže se divit, že se zákazník o své špatné zkušenosti podělí se známými nebo s orgány státního dozoru. Ani zákazník se ale nemůže divit, když je za splnění vysokých očekávání účtována vysoká cena.

Z uvedené definice vyplývá:

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

Uvedené atributy kvality v cestovním ruchu jednoznačně prokazují, že kvalita v cestovním ruchu představuje „kvalitu života“ během přechodného pobytu turistů mimo jejich trvalého místa bydliště.

Cestovní ruch patří v současné době mezi přední ekonomické aktivity hospodářsky vyspělých zemí světa. Česká republika má pro rozvoj cestovního ruchu velmi dobré předpoklady (přírodní, kulturně-historické, materiální), které jí předurčují zařadit se mezi významné destinace cestovního ruchu s mezinárodním významem. Hodnocení přínosů cestovního ruchu ČR však naznačuje, že v současné době existují v této oblasti značné rezervy.

Je mnoho důvodů, proč na kvalitu klást důraz. Především je třeba vycházet ze současné situace v cestovním ruchu. Odvětví cestovního ruchu je charakterizováno silnými konkurenčními tlaky a náročnějšími zákazníky, kteří mají díky novým technologiím daleko více informací a představ a podle toho provádějí svou spotřební volbu. Zákazník upřednostní

službu (produkt), která splní nejen jeho potřebu, ale poskytne mu i něco navíc (např. originalitu, novost, nižší cenu při stejných nebo větších výhodách atd.). To, co se dříve nabízelo jako „bonus“ či „výhodná příležitost“, je dnes samozřejmostí. Zároveň je třeba počítat s atraktivitou jednotlivých destinací, která se dá ovlivňovat jen omezeně (a v rámci poskytovatele ubytování a stravování prakticky téměř vůbec ne), a je třeba z ní vycházet. Tím roste neustále tlak na poskytovatele těchto služeb a současně roste i potřeba řízení jakosti. Opomenout nelze ani zásahy a opatření státu na ochranu spotřebitelů, jejich zdraví a majetku či na ochranu životního prostředí.

4.2 Přehled manažerských metod řízení kvality

4.2.1 Řízení kvality na bázi norem ISO

Jednou z možností jak zlepšit kvalitu poskytovaných služeb v cestovních ruchu je zavedení systému managementu jakosti. Systémy managementu jakosti podle norem ISO 9000 patří mezi přední nástroje evropských programů jakosti a dosáhly velkého uznání ve většině průmyslově vyspělých zemí světa. V Evropě jsou již velmi rozšířené a se vstupem České republiky do EU se jeví i u nás jako velmi aktuální, protože zavedený systémem managementu jakosti v organizaci se považuje za velkou konkurenční výhodu.

Hlavním účinkem zavedení systému jakosti je rostoucí míra spokojenosti a loajality zákazníků, která spolu s referencemi spokojených zákazníků povede k pozvolnému nárůstu podílu na trhu. Takový efekt je však otázkou času a může se projevit až za několik let po zavedení systému řízení jakosti. Přesto je základem dlouhodobá garance zlepšování výsledků podnikání. Řízení jakosti se také jeví jako nejvýznamnější ochranný faktor před ztrátami zákazníků, především před ztrátami zákazníků v období útlumu a recese.

Kromě již výše zmíněné konkurenční výhody existují i další důvody proč zavést systém managementu kvality. Patří mezi ně zejména:

- efektivnost řízení podniku s využitím efektivního nástroje – systém dokumentuje jak se postupy provádějí, jak se zaznamenávají výsledky, co bylo realizováno,
- možnost použití v marketingu,
- možnost snížení/zrušení stížností hostů - zdůraznění dobrého jména podniku,
- možnost snížení/zrušení nákladů na nápravu stížností hostů,
- růst zisku a pokles ztrát bez zvyšování obrátu,

- zvýšení důvěry orgánů státní správy, bank, pojišťoven, veřejnosti,
- plnění kritérií pro investice, zlepšení přístupu ke kapitálu,
- motivace a spokojenost vlastních zaměstnanců, přesné určování chyb, odstraňování anonymity pracovníků, možnost prokázání, že podnik vynakládá přiměřené úsilí v péči o životní prostředí, hygienu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci ve službách ubytování a stravování.

Na druhou stranu se však vyskytují i nedostatky, které brání rozvoji jakosti. Souvisí s tím ekonomická náročnost při zavedení systému, protože nejsou okamžitě vidět výsledky. Často také nedostačující chápání principů, zásad a nástrojů jakosti, které vede k nutnosti změn v kultuře podniku a k ještě vyššímu vzdělávání jednotlivců i celku. V praxi se setkáváme i s mylným názorem, že stačí systém řízení jakosti pouze certifikovat a problémy s jakostí jsou vyřešeny. Záleží však vždy na přístupu organizace, jak se k systému řízení jakosti postaví a zda bude vedení vytvářet dostačující předpoklady pro úspěšné zavedení tohoto systému. Problematika jakosti služeb v cestovním ruchu se bude bezesporu stále rozvíjet a její vliv na chování spotřebitele i ekonomiku podniku dále stále víc a víc poroste.

Obecně lze říci, že systémy kvality mají zajistit veškeré činnosti, které ovlivňují jakost a standardnost produktu (služby) a celého procesu. Princip řízení kvality spočívá v zaměření se na hlavní cíl efektivního zabezpečování kvality a tím je „prevence chyb prostřednictvím včasné aktivity“. Musíme si uvědomit, že nedostatečná kvalita poskytovaných služeb může zapříčinit stagnaci celého odvětví.

Uplatňování systémů řízení kvality v jednotlivých oblastech služeb může podnikatelům ve stále sílící konkurenci zajistit odpovídající postavení na trhu. V souvislosti s ekonomickým vývojem, sociálními a politickými změnami, rostoucím vzděláním a rostoucími nároky turistů, globalizací konkurence a nástupem nových technologií tento požadavek nabývá na naléhavosti. Konkurenceschopnost nejen na domácím, ale zejména mezinárodním trhu se zákonitě dostala i do popředí zájmů vlád mnoha zemí, které uplatňování hledisek kvality promítly do národních programů podpory jakosti. K podpoře programů jakosti přijaly v průběhu devadesátých let řadu opatření a dokumentů i orgány Evropské unie, základní přístupy a cíle jsou shrnuty v Evropské politice podpory jakosti. Problematikou jakosti v obecném měřítku, jako jednou z podmínek úspěšného uplatňování českých podnikatelských subjektů na jednotném evropském trhu se zabývají i příslušné vládní a jiné orgány v České republice (Národní politiku podpory jakosti přijala vláda ČR usnesením č. 458/2000).

4.2.2 Koncepce managementu jakosti na bázi podnikových standardů

Už v sedmdesátých letech pocítovaly mnohé, zejména americké společnosti, potřebu vytvářet systémy jakosti. Požadavky na systémy jakosti zaznamenaly do norem, které měly platnost v rámci jednotlivých podniků, resp. výrobních odvětvích. Museli se jimi řídit i všichni dodavatelé těchto podniků. Doplnující, obvykle přísnější požadavky na systém zabezpečování jakosti mají automobiloví výrobci. Z nedávné minulosti je známý např. Fordův standard Q 101, současní němečtí výrobci své požadavky formulovali v doporučeních označovaných VDA, američtí automobiloví výrobci užívají označení QS 9000.

4.2.3 Koncepce managementu jakosti na bázi TQM

TQM (Total Quality Management) znamená úplné, komplexní řízení jakosti. Již samotný název podává výpověď o typických rysech této koncepce:

- total - znamená úplné zapojení všech pracovníků organizace (pracovníky se v tomto pojetí myslí všichni pracovníci a všechny činnosti),
- quality – kvalita je zde chápána jako splnění očekávání zákazníků, týká se nejen výrobku a služby, ale i procesů, činností apod.
- management – je zahrnut jak z pohledu strategického, taktického i operativního managementu, tak i z pohledu manažerských aktivit, jimiž jsou plánování, motivace, vedení, kontrola apod.

Náplň TQM není striktně vymezena, avšak existuje několik principů, které by organizace měly dodržovat a podle nichž se organizace posuzují. Těmito principy jsou:

- princip orientace na zákazníky,
- princip vedení lidí a týmové práce,
- princip partnerství s dodavateli,
- princip rozvoje a angažovanosti lidí,
- princip orientace na procesy,
- princip neustálého zlepšování a inovací,
- princip měřitelnosti výsledků,
- princip odpovědnosti vůči okolí

Zejména v průmyslových podnicích se také uplatňuje řada speciálních metod řízení jakosti, z nichž významná část je japonského původu. Někdy k japonské metodě existuje principiální ekvivalent vyvinutý na západě. Na tyto metody lze z pohledu komplexního řízení jakosti nahlížet jako na jakési komponenty či pomůcky, které mohou řízení jakosti výrazně usnadnit. Řada podniků tyto metody zapracovává do svých systémů řízení jakosti, bez ohledu na to, zda jsou provozovány na bázi norem ISO, TQM či podnikových standardů.

4.2.4 Metoda Quality Journal

Jedná se v podstatě o podrobněji rozpracovaný cyklus PDCA, je vhodná zejména k řešení tzv. chronických problémů, tato metoda někdy bývá označována jako Deník jakosti. Metoda Quality Journal je příkladem metody, která propaguje řešení trvalého zlepšování jakosti prostřednictvím týmů zlepšování jakosti. Jak již bylo řečeno výše, tyto týmy jsou ustanoveny vrcholovým vedením, jsou jim přiděleny odpovídající finanční a jiné zdroje. Složení týmu musí odpovídat řešenému úkolu a práci uvnitř týmu řídí vedoucí, který je odpovědný vrcholovému vedení za výsledky práce týmu. Tato metoda byla převzata z japonského přístupu k řešení problémů QC Story. Proces zlepšování probíhá v sedmi krocích:

identifikace problému,

sledování problému,

analýza příčin problému,

návrh a realizace opatření k odstranění příčin problému,

kontrola účinnosti opatření,

trvalé odstranění příčin problému,

zpráva o postupu řešení problému a plánování budoucích aktivit.

V závěrečné fázi se sepíše zpráva o průběhu řešení problému, která je doložena potřebnými údaji. Vyhodnocují se zde dosažené výsledky a jsou zde zaznamenány dílčí problémy, které se nepodařilo zcela vyřešit. Součástí této zprávy jsou i posouzení jednotlivých fází řešení tak, aby je bylo možné využít v budoucnosti, pokud nastane znovu ten samý problém, který byl řešen.

4.2.5 Metoda Six Sigma

Tato strategie vznikla v 80. letech v USA ve firmě Motorola, která bojovala s konkurenčními firmami, které prodávaly více kvalitní produkty za nižší ceny. V roce 1988

získala Motorola ze tento přístup cenu jakosti Malcolma Baldrige. Tento úspěch přispěl k tomu, že se metoda rozšířila i do dalších společností.

Tato metoda umožňuje firmám zlepšit kvalitu jejich produktů na základě plánování a monitorování jejich aktivit způsobem, který zaručuje vyšší spokojenost jejich zákazníků a minimalizuje výskyt neshod. Strategie se zaměřuje především na:

- prevenci neshod,
- zkracování doby přípravy a výroby produktu,
- minimalizaci nákladů.

Filosofie této metody je založena na orientaci na zlepšování rentability, jejím současným vedlejším produktem je i neustálé zlepšování jakosti a hospodárnosti. Six Sigma se orientuje na zapojení vrcholového managementu do procesu neustálého zlepšování kvality a musí se zavádět od nejvyšších pozic ve společnosti směrem k nejnižším.

Metoda nese název Six Sigma vzhledem k orientaci této filosofie na minimalizaci výskytu neshod. Cílem je dosažení takové kvality procesů, při níž je střední hodnota sledovaného znaku jakosti od bližší toleranční meze vzdálena alespoň šest směrodatných odchylek.

Základní tezí metody Six Sigma je závislost mezi způsobilostí procesů a výdaji spojenými s nízkou jakostí. Strategií, již se metoda proslavila je metoda shromažďování údajů a jejich statistická analýza, která má za cíl přesně stanovit zdroje chyb a metody jejich odstranění.

Aplikace této metody za cílem trvalého zlepšování kvality představuje celkem 8 kroků:

- poznání,
- definování,
- měření,
- analýza,
- zlepšení,
- kontrola,
- standardizace,
- integrace.

Z těchto osmi kroků se někdy uvádí jen stěžejní kroky této metody, jimiž jsou definování, měření, analýza, zlepšování a kontrola. Metodu lze uplatnit na různých úrovních organizace. Podle této úrovně potom bude trvat realizace metody různou dobu, od několika týdnů v případě aplikace na úrovni jednotlivých procesů až po několik let v případě aplikace na úrovni celé organizace.

Kvůli realizaci této metody je v organizaci vytvořena organizační struktura podobná označování různých výkonnostních úrovní v judu (šampión, mistrovský černý pás, černý pás, zelený pás).

Šampión Six Sigma je vedoucí pracovník, který je garantem programu Six Sigma, nese za něj odpovědnost a je jeho propagátorem uvnitř organizace. Mistrovský černý pás drží ti pracovníci, které vybral šampión pro šíření jejich znalostí o metodě Six Sigma v organizaci.

Pracovníci, kteří jsou držiteli černých pásů, působí jako vedoucí projektových týmů. Měli by absolvovat čtyři většinou týdenní výcviky, kde se hodnotí jejich schopnosti řešit projekty pod dohledem držitelů mistrovských černých pásů. Měli by znát alespoň jednu pokročilou statistickou metodu, kterou je možné použít v projektu a ovládat počítač.

Ti pracovníci, kteří „vlastní“ zelený pás jsou do projektu zapojeni pouze na částečný úvazek. Jsou koordinováni a řízeni pracovníky, kteří vlastní černý pás. Musí absolvovat jeden týdenní výcvik, kde budou zapojeni do řešení problémů projektu.

4.2.6 Metoda Global 8D

Tato metoda zlepšování kvality byla vyvinuta v americké firmě Ford, aby umožnila rozpoznat a definovat problémy, které nastaly a následně nalezla vhodná opatření, která by zajišťovala bezchybnost procesů.

Metoda Global 8D se původně skládala z osmi kroků, nultý krok do ní byl po čase doplněn:

D0 – příprava,

D1 – ustavení týmu,

D2 – popis problému,

D3 – zavedení prozatímního ochranného opatření,

D4 – stanovení a ověření základních příčin a místa úniku,

D5 – výběr a zavedení trvalých nápravných opatření,

D6 – zavedení a validace trvalých nápravných opatření,

D7 – trvalé zabránění opětovnému výskytu problému,

D8 – uznání týmu a jednotlivců.

Pro každý bod D0 – D8 je stanoven soubor kontrolních otázek, které zajišťují ověření toho, zda v dané fázi nebylo na nic zapomenuto a nic nebylo opomenuto. Pro práci týmů jsou pro dané kroky zpracovány kontrolní formuláře.

4.2.7 WV model

WV model považuje proces neustálého zlepšování kvality za proces řešení problému a říká, že v průběhu řešení problému dochází ke dvěma okruhům činností:

- k abstraktnímu myšlení – uvažování, plánování, analýza,
- k užití předchozích zkušeností – údaje získané na základě měření, dotazování, zkoumání, apod.
- Model rozlišuje tři typy zlepšování:
 - regulaci,
 - reaktivní zlepšování,
 - proaktivní zlepšování.

Regulace vychází ze sledování procesu, cílem je zjistit, zda proces pracuje podle očekávání. Pokud proces nepracuje podle očekávání, musí pracovníci provést změny směřující k nápravě. Tento postup se označuje jako SDCA cyklus – Standard – Do – Check – Act. Skládá se z těchto kroků:

- urči standard,
- používej standard,
- kontroluj odchylky od stanoveného standardu,
- proved' opatření, pokud se vyskytne odchylka od standardu.

Regulace procesu ve skutečnosti tedy není zlepšováním, ale jeho výsledkem je návrat k původní úrovni.

Reaktivní zlepšování je zaměřeno na ty procesy, jejichž výsledky nedávají uspokojivé výsledky. Mělo by se k němu přistoupit, pokud kvalita výstupu z procesu není vyhovující a

zásah pracovníků do procesů není účinný. V případě tohoto zlepšování je třeba nashromáždit data, zanalyzovat je, nalézt hlavní příčinu problému a navrhnout opatření ke zlepšení.

Proaktivní zlepšování se užívá tehdy, pokud není známa představa o dané podobě zlepšování, která se musí nejprve vybrat, resp. musí se vybrat aktivity vedoucí ke zlepšení. Nejdříve tedy víme pouze to, že něco je problémem, potom následuje prozkoumání situace, kdy se přesně vymezí problém. Další postup je totožný s reaktivním zlepšováním.

Jak je patrné, algoritmus předpokládá sedm základních kroků:

- výběr tématu,
- sběr a analýzu dat,
- analýzu příčin,
- plánování a zavedení řešení,
- hodnocení dosažených výsledků,
- standardizaci řešení,
- monitorování procesů a výběr dalšího problému.

4.2.8 Reengineering

V dnešní době globální konkurence vzniká nebývalý tlak na produktivitu firem, která pro ně nabývá existenčního významu. K dosažení špičkové produktivity musí firma projít zásadní a všestrannou restrukturalizací. Je třeba si uvědomit, že investice do restrukturalizace celého systému ve firmě má často daleko vyšší zhodnocení a má dlouhodobé účinky. Reengineering v současné době mění dosavadní manažerské myšlení a dotýká se jak podniků, které produkují hmotné výrobky, tak i celé oblasti služeb.

Pro přestavbu podniku je podstatná ucelenost a provázanost připravovaných změn. Produktivita firmy závisí na všech jejích činnostech – na podnikové strategii, na její vnitřní organizaci, vnitřních procesech, informovanosti pracovníků, na všech externích vztazích, apod. Aby se komplexní změny v podniku mohly realizovat v praxi, je třeba formulovat a přijmout zcela nové postupy a principy. Právě techniky, které mohou být k tomuto procesu použity nazýváme reengineeringem. Podle Hammera a Champyho je reengineering radikální proměna firmy. To je asi nejvýstižnější definice nebo popis tohoto pojmu.

Reengineering tedy znamená vyhledávání těch nejlepších způsobů, jak pracovat v dnešních podmínkách co nejefektivněji a zároveň s nejvyšším výkonem. Úspěch reengineeringu se však neprojeví ihned, projeví se až poté, co reengineering přestane být jednorázovým projektem a stane se součástí podnikové kultury a života firmy. Koncepce reengineeringu se mohou lišit jedna od druhé podle typu firmy. Existují ale určité, všeobecně platné zákonitosti a firmy, které chtějí být úspěšné je musí akceptovat. Jedná se především o:

- princip integrace – jde o kompresi práce do jednoho procesu, poté by na tomto procesu měl pracovat celý tým.
- princip optimalizace místa vykonávání práce – jednotlivé činnosti by se měly vykonávat tam, kde je to nejvýhodnější, bez ohledu na organizační hranice uvnitř podniku.
- princip týmové práce, o kterém již bylo pojednáváno.
- princip procesního zaměření motivace, která je vázána na maximalizaci přidané hodnoty pro zákazníka.
- princip odpovědnosti za proces – za každý proces musí být odpovědný předem určený pracovník.
- princip variantního pojetí procesu – stejné procesy se mohou vytvářet v různých variantách dle potřeb cílového trhu nebo zákazníka.
- princip samořízení a vzájemné kontroly uvnitř procesu
- princip bezvadné informovanosti uvnitř podniku, který je podmínkou spolupráce všech pracovníků v podniku

4.2.9 Metoda Kaizen

Je vhodné se na závěr krátce zmínit i o metodě Kaizen, která má své využití zejména v průmyslových podnicích. Tato metoda je označována jako nový týmový způsob řízení lidí a lze z něj pochopitelně mnoho faktů využít i v oblasti služeb a cestovního ruchu. Metoda je založena na zvyšování kvality pomocí malých zlepšení, nikoli pomocí velkých jednorázových zlepšování. Tento systém je tedy protiklad zlepšování pomocí velkých opatření, které zvyšují výkonnost podniku, nebo metodě reengineeringu.

Tato metoda vyžaduje maximální důvěru všech pracovníků k metodě v rámci celého podniku, každý jednotlivec se musí vyznačovat kooperativními prvky chování. To

předpokládá, že se v celém podniku na každé úrovni otevřeně komunikuje a maximální mírou vzájemné informovanosti. Přes to, že metoda má své kořeny v Japonsku, je dobře uplatnitelná i v evropských zemích včetně České republiky. Využívá takové techniky, které jsou celosvětově nejosvědčenější, nikoli založené na japonském stylu řízení a chování.

Základní podmínkou tohoto systému ale je, že zaměstnanci mají zájem se na tomto systému podílet, každý pracovník společnosti musí být o tomto systému přesvědčen a musí podle něj také jednat. Znamená to tedy, že se společnost orientuje nejen na své zákazníky, ale také na své zaměstnance, kteří se de facto stávají vnitřními zákazníky, neboť jejich práce na sebe v mnohých případech navazuje.

Kaizen tedy vyžaduje zapojení všech pracovníků, zapojení se týká nejen jejich odborných znalostí, ale také jejich vzájemných vztahů. Průzkumy provedené v české republice v souvislosti se zavedením této metody dokazují, že podnik který tento systém zavede může:

- dosáhnout zvýšení produktivity práce o 30 – 50 % bez dodatečných kapitálových investic
- snížit bod zvratu (break event point)
- reagovat rychleji a pružněji na požadavky zákazníků a trhu
- držet krok s největšími konkurenty
- motivovat pracovníky ke kvalitní práci

Cílem této strategie je zvládnout procesy v podniku tak, aby se efekty ve formě vyššího výkonu a nižších nákladů na provoz podniku dostavily automaticky.

4.2.10 Metoda QFD

Metoda QFD není přímo metodou neustálého zlepšování kvality, ale je nástrojem mnoha metod zlepšování kvality. Metoda QFD (Quality Function Deployment) je založená na maticovém diagramu. Představuje strukturovaný přístup pro stanovení potřeb a požadavků zákazníků a jejich transformaci do dalších stádií plánování jakosti a vývoje produktu a procesu jeho sestavování.

Úspěšnost této metody je založena na týmové práci pracovníků z různých útvarů společnosti, kteří jsou zapojeni do vývoje a sestavování produktu. Metoda vznikla v šedesátých letech v Japonsku a poprvé byla aplikována na počátku sedmdesátých let u společnosti Mitsubishi Heavy Industry's Kobe Shipyards. V průběhu sedmdesátých let byla

využívána i v jiných japonských podnicích a v osmdesátých letech se již rozšířila do USA a dalších zemí.

Používání této metody přináší řadu výhod, ke kterým mj. patří:

- orientace na zákazníka – zvýšení jeho spokojenosti
- sběr různých informací pro dokonalé plánování jakosti
- méně konstrukčních a technologických změn
- zkrácení doby vývoje až o 40 %
- lepší přidělení zdrojů
- podpora orientace na TQM
- nižší náklady na vývoj nových produktů
- dřívější definování a identifikování rizikových oblastí a konfliktních znaků kvality apod.

Mimo tyto základní výhody poskytuje metoda QFD i lepší komunikaci uvnitř i vně organizace, vyšší úroveň vzájemné informovanosti, rozvoj týmové práce, apod.

V praxi se nejčastěji uplatňují dva přístupy k metodě QFD:

- Přístup R. Makabeho, který byl zaveden ve firmě Ford a stal se základem tzv. čtyřmaticového přístupu.
- Přístup Y. Akaa, který využívá 30 maticových diagramů, tzv. matice matic. Tento přístup jde daleko více do hloubky, než první přístup a je používán u projektů, které vyžadují detailnější pochopení.

4.2.11 Systém Jidoka

Jidoka je japonský systém a pojem, který můžeme přeložit jako automatizaci kontroly kvality při výrobní činnosti, jejíž principem je přenesení kontroly činnosti z člověka na stroj. Prvotním cílem je dosáhnout nejvyšší kvality ve výrobním procesu včasným rozpoznáním jakékoliv abnormality a její okamžité nápravě. Tento systém se často využívá v kombinaci s metodou „přesně na čas“ (just-in-time – JIT). Tuto metodiku aplikuje např. japonská automobilka Toyota. Produkční systém Toyoty si můžeme představit jako dům stojící na dvou pilířích. První z nich reprezentuje JIT a druhý systém Jidoka.

Původ principu Jidoka můžeme najít již v roce 1902, kdy Sakichi Toyoda vymyslel jednoduchý, ale důmyslný mechanismus, který detekoval přetržené lanko a zastavil tkalcovský stav. Tento vynález umožnil jednomu člověku, aby dohlížel na tučtu tkalcovských stavů, čímž výrazně zvýšil efektivitu kontroly kvality. Ale systém Jidoka od té doby prošel mnoha vylepšeními.

Pilíř Jidoka je často označován nápisem „stůj a reaguj na jakoukoliv abnormalitu“. To je samozřejmě mnohem více než jen vypnout stroj. Při výrobě produktu se reaguje na každý proces, lidský či strojový, který vykázal nějakou abnormalitu. V praxi to vypadá tak, že když pracovník u výrobní linky zjistí jakýkoliv nedostatek, okamžitě zastaví výrobní proces a informuje o tom operátora, který se svým týmem tento nedostatek opraví.

Aplikaci systému Jidoka ve výrobním procesu můžeme popsat čtyřmi základními body:

- zjištění abnormality
- zastavení výrobního procesu produktu
- okamžitá oprava nedostatku
- vyšetření původu nedostatku a vytvoření protiopatření

První dva kroky mohou být zcela automatické. „Poka-yoke devices“ je jednou z metod, jak detekovat problém a zastavit proces. Ale pokud se na to podíváme hlouběji, každý mechanismus produkčního systému firem využívajících systém Jidoka je navrhnuto tak, aby dělal tyto první dva kroky.

Kanban také slouží jako systém k detekování abnormalit. Pokud se vyskytne nějaký inventář bez označení „Kanban“, operátor okamžitě ví, že se vyskytla nějaká abnormalita. Jestliže systém běží hladce a je zde nějaký úbytek (nebo nadbytek), operátor ví, že se něco změnilo.

Všechny mechanismy tzv. štíhlé výroby (lean manufacturing – z čeho nejméně dělat čeho nejvíce) jsou založeny na stejném principu. Jsou navrženy tak, aby operovaly s absolutním minimem za účelem detekování abnormálních podmínek nebo systémových změn, které by mohly být nepostřehnuty.

Samotné detekování abnormalit je k ničemu, pokud po něm nenásledují další kroky. Dalším krokem je zastavení. Mnoho lidí mělo s tímto velké problémy, protože si mysleli, že to znamená zastavit úplně celou produkci, dokud se problém nevyřeší. To je ale zcela špatné pochopení tohoto kroku. Správně se má vyložit takto: „Přestaň dělat to, co jsi dělal, protože

potřebuješ dělat něco jiného“. To je potvrzení toho, že je potřeba nějakého zakročení. Tím může být zastavení procesu nebo stroje, či upozornění spolupracovníků na problém.

Třetím krokem je opravit abnormalitu tak, aby mohla produkce opět pokračovat. To může vyžadovat zavedení protiopatření, které by zabránilo znovuvytvoření podobné abnormality. Také to může vyžadovat i dočasné zastavení celého procesu, dokud nebude provedena dostatečná oprava.

Posledním ze čtyř kroků je vyšetřit, co zapříčinilo výskyt abnormality a nainstalovat protiopatření, aby se situace již neopakovala.

Současné využití systémů Jidoka a JIT (just-in-time) je velmi efektivní a výraznou měrou zvyšuje kvalitu produkce. JIT je důležitý protože odstraňuje přebytečné náklady a pomáhá detekovat problémy, které způsobují snižování kvality. Jidoka je reakcí na tyto problémy. Systém JIT je snadné začlenit do výrobního procesu, ale bez jeho kombinace se systémem Jidoka spíše škodí než pomáhá. Pokud ale tyto systémy spolupracují, dokáží neustále vylepšovat výrobní proces a tím zvyšovat jeho kvalitu každý den.

4.2.12 Heijunka

Heijunka je japonský termín označující cílené navyšování objemu produkce nebo rozšíření typů vyráběných produktů. Tato metoda je používána, aby se předešlo hromadění produktů a urychlila jejich distribuce.

Mnoho dnešních společností využívá metodu Heijunka, protože chtějí být schopné dát zákazníkovi to co chce a kdy to chce. A tyto zákaznickovy potřeby se neustále mění a vytvářejí tak nerovnoměrnou produkci. Společnosti které uplatňují metodu „build-to-order“ (výroba dle daných směrnic, nařízení) nedokážou rychle na změny v poptávce reagovat, což má za následek hromadění produktů, po kterých není poptávka a nedostatek produktů, které jsou potřeba. Zbytečně je tak vyvíjen tlak na pracovníky, kteří jsou nuceni vyrábět něco, co zákazník nepotřebuje, což výrazně snižuje kvalitu produktu.

V systému Heijunka můžeme rozlišit dva typy zvyšování produkce: zvyšování objemu produkce a zvyšování produkce rozšířením spektra produktů.

Zvyšování objemu výroby

Platí pro skupinu produktů, které jsou vyráběny stejným procesem. Objem výroby by měl být založen na dlouhodobé průměrné poptávce a mírně upraven (+- 20%) dle aktuálních potřeb zákazníků.

Rozšiřování spektra vyráběných produktů

Nejcennějšími výrobkami jsou ty, které dokáží produkovat různé typy produktů, a tedy vyrábět to, co je momentálně potřeba. Kritici této metody tvrdí, že podstatným problémem je ekonomická náročnost takovéto výroby. Avšak schopnost okamžité reakce na změnu zákaznických potřeb je tak cenná, že cena i čas potřebný na změnu výrobního procesu je zanedbatelný.

4.3 Podniková kultura a systémové řízení kvality

Zavádění systémů kvality se v různých podnicích často setkává s nepochopením až odporem. Zaměstnanci (včetně středního managementu) bývají často přesvědčeni, že systém řízení kvality je v lepším případě další „zbytečné papírování“, v horším případě představuje zvyšování požadavků na jimi odváděnou práci. Je logické, že pomůže-li systém řízení kvality odhalit zdroje neefektivity, mohou takto někteří pracovníci přijít o pohodlnou pracovní pozici. Je však třeba zaměstnancům také vysvětlit, že systematické řízení kvality jim odhalením neefektivních či zbytečných procesů může pomoci mnoho práce ušetřit.

Odpor ke změnám má své psychologické kořeny. Lidé mají zpravidla tendenci zachovávat stereotypní zažitá postupy a návyky, protože jim dodávají pocit jistoty a stability. Neustálé změny, nutnost rychlého rozhodování a každodenní přizpůsobování se novým skutečnostem je doménou pouze omezeného okruhu lidí, kteří zpravidla pracují na takových pozicích, jako jsou vrcholoví manažeři, burzovní makléři, vědci či řidiči letového provozu. Profese kuchaře či barmana může jistě být zajímavá a kreativní, ovšem jeho pracovní den se opírá o pevné, neměnné body, zvyky a stereotypy, při jejichž narušení se dotyčný cítí ohrožen. Tyto skutečnosti jsou velmi důležité při personální a psychologické přípravě zavádění systému řízení kvality.

O tom, jaká je úloha řadových zaměstnanců při zavádění systému řízení kvality není pochyb. Je to úloha zásadní. Sebelépe zpracovaný a připravený systém, sebedokonalejší strategie, to vše je jen pouhým popsaným papírem, nepodaří-li se pro řízení kvality získat i řadové zaměstnance. Mnoho podniků začíná řízení kvality certifikací podle normy ISO. Není se čemu divit, management se chce v první řadě vyrovnat konkurenci, která již certifikát ISO vlastní. Ale skutečně systémové řízení kvality by mělo začínat jinde, a totiž nastartováním změn v podnikové kultuře. O „nastartování“ hovoříme, protože je jasné, že podnikovou kulturu nelze od základů změnit „přes noc“. Definování procesů, certifikace, různé metody – to vše jsou pouze nástroje řízení kvality, jejichž účinnost je přímo závislá na motivaci

řadových zaměstnanců. Proto prvním krokem logicky musí být zajištění této motivace. K tomu mohou být dobrou pomůckou vhodné nástroje vnitřního marketingu, ovšem klíčem ke všemu je právě podniková kultura. Klíčovou roli ve změnách podnikové kultury hraje postoj managementu.

Pro výkon funkce vedoucího pracovníka je důležitá schopnost stát se skutečně respektovanou osobností, která v organizaci dokáže vytvořit takové prostředí, ve kterém všechny skupiny zaměstnanců budou v zájmu organizace podávat maximální výkony.

Podstatou tohoto principu je požadavek, aby manažeři:

- stanovili cíle, vize a politiku organizace přesně v souladu s požadavky zákazníků a dalších zainteresovaných subjektů a aby o této vizi dokázali přesvědčit své podřízené a zaměstnance;
- neustále vytvářeli takové firemní prostředí, kde panuje vzájemná důvěra mezi skupinami zaměstnanců i jednotlivců. Pouze tak dojde k výměně nových myšlenek a nápadů;
- umožňovali zaměstnancům zapojit vlastní nápady a aktivity do jejich práce a delegovali na ně pravomoci. Právě zaměstnanec na nižší úrovni přicházející do styku se zákazníky mnohdy ví nejlépe, co tito zákazníci požadují;
- motivovali zaměstnance k týmové práci a k procesům neustálého zlepšování.

Je potřeba brát v úvahu, že vysokou jakost služeb cestovního ruchu nelze zajistit individuální prací jednotlivce, nýbrž spíše spojením schopností jednotlivců formou týmové práce. Mezi hlavní přínosy týmové práce lze zařadit menší pravděpodobnost přijetí špatného rozhodnutí, snazší nalezení a implementace nových nápadů, vyšší výkonnost skupiny a společné „zapálení“ pro věc. Jestliže se tým pro něco sám rozhodne, bude se tento cíl snažit dosáhnout podstatně aktivněji, než když je mu pouze přidělen úkol zvnějšku. Obecně: Čím mají lidé více pravomocí, tím více jsou motivováni k dosažení cílů, které z těchto pravomocí plynou. Ze základních nevýhod lze uvést například problém násobné podřízenosti (vedoucímu organizace, vedoucímu týmu atd.), nastavení náročných úkolů a časté pracovní přetížení členů týmu. Týmové rozhodování je zároveň náročnější na čas než rozhodování jednotlivce.

Cestovní ruch představuje vysoce pracovní náročné odvětví, což se logicky odráží ve zvýšené zátěži personálu a zvýšených nárocích kladených na jejich schopnosti, dovednosti a

osobnostní vlastnosti. Je nutné dobře zvážit nejen profesní a kvalifikační profil všech zaměstnanců - a tento průběžně zvyšovat v rámci profesních rozvojových plánů, případně plánů kariéry - nýbrž zaměřit se rovněž na charakteristiky povahové, temperamentové a motivační. Zákazník je v celém spektru služeb cestovního ruchu prvotně ovlivněn personálem hotelu, cestovní kanceláře, restaurace atp. Na základě kontaktů se zaměstnanci všech podniků cestovního ruchu si vytváří dojem o celém podniku, jeho fungování, řízení a v neposlední řadě o kvalitě poskytovaných produktů a služeb.

Z mnoha různých členění typů osobnosti uvádíme pouze členění na typ A a typ B. (Podrobnější informace o typologii temperamentu či motivačních faktorech naleznou zájemci v libovolné učebnici psychologie.) Jedná se o členění podle touhy po úspěchu, perfekcionismu, snaze konkurovat ostatním anebo naopak schopnosti relaxovat.

Osobnosti typu A jsou přesné, snaží se konkurovat kolegům, dělají věci rychle, často se cítí pod tlakem a někdy jsou podrážděné nebo dokonce nepřátelské. Mají vyšší náklonnost ke stresu a často trpí kardiovaskulárními onemocněními. Pozitivní stránky tohoto typu jako je vyšší snaha a zanícení pro práci, lepší docházka a vyšší ambice přispívají k úspěchu organizace, mohou se ale negativně podepsat na zdraví jednotlivce. Zvýšený stres mohou projevovat v některé z následujících podob:

- Netrpělivost až nepřátelství. Věří, že všichni ostatní jsou nekompetentní a pomalí. V případě, že se jedná o manažery, se jich jejich podřízení často bojí.
- Vnucování své vůle, perfekcionismus. Všechno se snaží udělat sami, protože předpokládají, že v práci ostatních bude mnoho chyb. Nejsou proto schopní efektivního delegování.
- Snaha vyhrát za každou cenu.
- Chronický tlak. Vyplývá z hyperaktivity a neustálé snahy dělat co nejvíce věcí současně.
- Osobnosti typu B jsou více uvolněné, pracují pouze na jedné věci najednou, lépe vyjadřují své pocity. Zpravidla ale nedosahují takový výkon jako osobnosti typu A.

Teorie motivace podle amerického psychologa Davida McClellanda identifikuje tři typy potřeb. Z potřeby úspěchu, potřeby příslušnosti a potřeby moci je pro výkon nejdůležitější první z nich. Lidé s potřebou úspěchu pociťují potřebu excelovat, pracují nejraději sami nebo s jinými lidmi, u kterých je vysoká potřeba úspěchu. Vyhýbají se vysoce rizikovým

projektům, cítí, že výsledek by pak nezávisel na nich a jejich snaze, ale spíš na štěstí a náhodě. Nemají ale rádi ani příliš jednoduché projekty, jejich dokončení totiž nelze považovat za výrazný úspěch. Jsou rádi, když jim manažer poskytuje zpětnou vazbu ohledně jejich výkonu a postupu na úkolu.

Pracovníci s potřebou příslušnosti se spíš než o výkon snaží o harmonické vztahy s kolegy. Jejich prioritou je, aby vycházeli se všemi spolupracovníky i zákazníky. Nedělá jim problém přizpůsobit se týmu, preferují práci, kde mohou být v kontaktu s lidmi. Excelují proto v zaměstnání, kde je častý kontakt se zákazníkem, ve službách, zákaznické podpoře apod.

Potřeba moci se může projevit v jedné ze dvou podob. Osobní moc znamená snahu přikazovat jiným, což je vnímáno ne vždy jako prospěšné. Naopak institucionální nebo sociální moc je u manažerů plusem. V tomto případě se jedná o snahu organizovat snahy ostatních směrem k dosažení cílů instituce, tedy firmy.

Ke zjištění orientace zaměstnance se používají testy TAT³, využívající nejednoznačné obrázky, které má pracovník popsat. Test vychází z toho, že do tohoto popisu promítne své potřeby.

Angažovanost zaměstnanců je dána nejen požadavky zákazníků, měla by vyplývat také z potřeby samotných pracovníků v rámci své činnosti. Toho lze dosáhnout stanovením optimálního motivačního programu, nastavením stimulačních prvků odpovídajících motivační struktuře zaměstnanců, programy profesního vzdělávání nebo delegováním pravomoci a odpovědnosti.

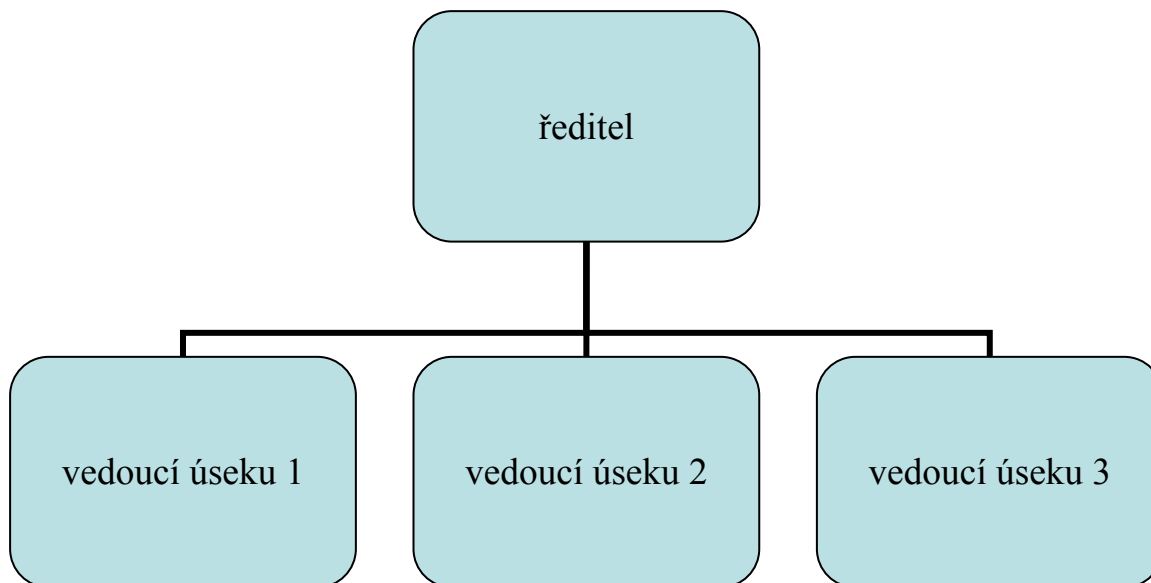
³ TAT – Thematic Apperception Test, psychologická testovací metoda na jejímž vývoji se D. McClelland podílel

5. Vytváření organizačních struktur

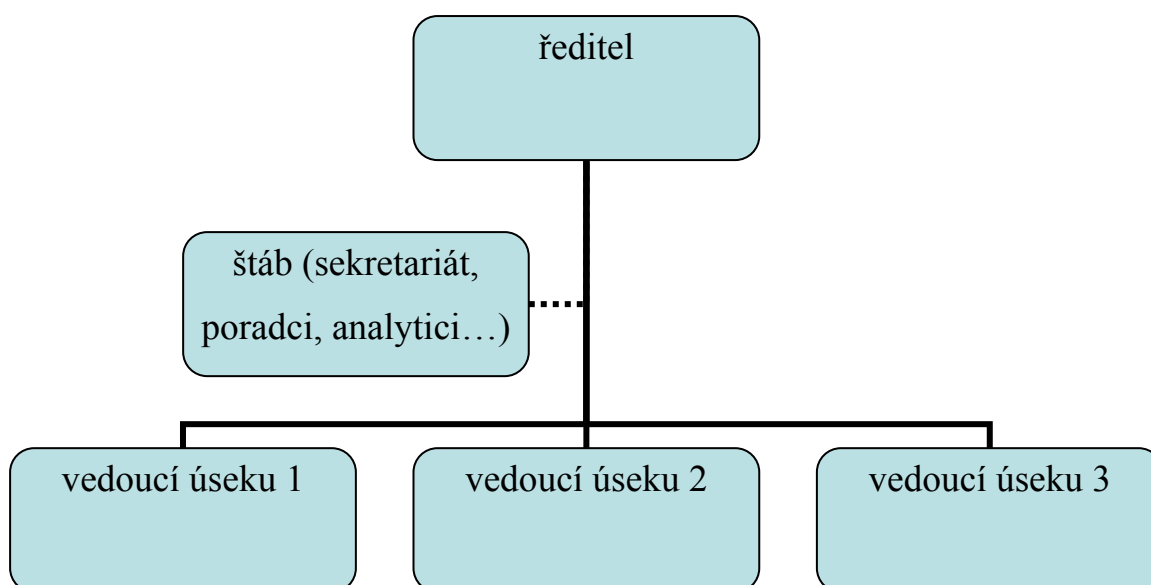
Závěrečnou kapitolu této publikace bychom rádi věnovali problematice, která je dle našeho názoru rozhodujícím faktorem v otázce podnikového řízení v cestovním ruchu, a tou je otázka volby a tvorby, případně optimalizace organizační struktury podniku. Organizační struktura je vlastně jakýsi řídicí systém složený z jednotlivých vykonavatelů rozhodovacích, řídicích a výkonných operací (pracovníků firmy). Jejich vzájemná kompetenční a informační provázanost a uspořádání vzájemných vztahů je rozhodující pro schopnost firmy reagovat pružně a efektivně na vývoj trhu, flexibilně zavádět inovační technologie a neustále monitorovat stavy procesů probíhajících uvnitř i vně podniku, ve snaze co nejdříve identifikovat potenciální hrozby či příležitosti. Řada lidí se mylně domnívá že hlavou podniku je jeho ředitel. V jistém symbolickém pojetí snad, ovšem skutečným mozkiem podniku je právě jeho organizační struktura, a to jak ve své formální, tak i neformální podobě. S trochou nadsázky můžeme organizační strukturu podniku připodobnit k synapsím lidského mozku a jednotlivé osoby k nervovým buňkám. Každý úsek a každá činnost ve firmě je důležitá, ovšem teprve jejich správným vzájemným uspořádáním lze vytvořit efektivně fungující celek.

Plánování a řízení organizační struktury je poměrně obsáhlá problematika vyžadující interdisciplinární znalosti z celé řady ekonomických, humanitních i přírodovědných oborů jakou jsou management, personalistika, psychologie a další. V této kapitole shrneme pouze základní vlastnosti nejčastějších organizačních struktur z hlediska rozhodovací pravomoci a některé faktory ovlivňující tvorbu organizační struktury podniku.

Liniová organizační struktura je historicky nejstarší typ organizační struktury, který v zásadě kopíruje principy a metody používané v armádě. Každý pracovník v této struktuře je přímo podřízen jedinému nadřízenému. Tato struktura je založena na principu přímé odpovědnosti a pravomoci. Výhodou této organizační struktury jsou jasné a jednoznačně definované vztahy podřízenosti a nadřízenosti, nevýhodou je nízká odbornost vedoucího ve všech problematikách.



Štábní struktura je ve své podstatě rozšířením liniové struktury. Principy vedení zůstávají stejné, ovšem vedoucí má k dispozici specializovaný odborný útvar (útvary), které samy o sobě nemají rozhodovací pravomoc, ale slouží k odbornému zpracování podkladů a informací potřebných pro dané rozhodnutí.



Liniově-štábní struktura je jakousi kombinací obou přechozích typů. Rozhodující pravomoci zde nadále zůstávají v kompetenci liniových vedoucích, ale některé dílčí pravomoci jsou distribuovány na jejich pomocné štáby. Vedoucí se tak nemusí zabývat jednotlivými podružnými rozhodnutími, zejména operativního charakteru. Nevýhodou může být tendence některých vedoucích „usnout na vavřínech“ – rozdělit rozdělit maximum kompetencí svým štábům a svůj čas využít k mimopracovním záležitostem.

Maticová struktura je moderní cíleně programovaný typ organizační struktury u kterého je poprvé porušena zásada jediného vedoucího. V zásadě jde o to, že každý pracovník je primárně členem určitého úseku či oddělení a jako takový je za svou práci odpovědný příslušnému vedoucímu. Současně však může být také členem určitého pracovního týmu, jdoucího napříč odděleními a útvary, a tedy být podřízen také vedoucímu tohoto týmu. Jdenotlivé týmy jsou sestavovány na základě aktuálního požadavku či úkolu po jehož splnění jsou opět zrušeny. Týmy jsou orientovány na splnění určitých předem definovaných cílů, projektů či programů, zpravidla také v daném časovém horizontu. Tento typ byl poprvé použit při řízení velkých kosmických projektů NASA, kdy bylo třeba cílově orientovat velké skupiny lidí a obrovské objemy hmotných a finančních zdrojů.

	Vedoucí úseku 1	Vedoucí úseku 2	Vedoucí úseku 3
Vedoucí týmu 1	Pracovník úseku 1 Člen týmu 1	Pracovník úseku 2 Člen týmu 1	Pracovník úseku 3 Člen týmu 1
Vedoucí týmu 2	Pracovník úseku 1 Člen týmu 2	Pracovník úseku 2 Člen týmu 2	Pracovník úseku 3 Člen týmu 2
Vedoucí týmu 3	Pracovník úseku 1 Člen týmu 3	Pracovník úseku 2 Člen týmu 3	Pracovník úseku 3 Člen týmu 3

Při volbě organizační struktury je třeba brát v potaz některé rozhodující faktory ovlivňující její optimální podobu. Z vnitřních faktorů jsou to zejména velikost firmy, spolžitost výrobní technologie, náročnost na materiálové zásobování, teritoriální rozmístění atd. Z vnějších faktorů pak legislativní možnosti, stabilita podnikatelského okolí, vliv vědecko-technického rozvoje a další.

Volba organizační struktury je dána také jednotlivými fázemi vývoje firmy. V první fázi krátce po založení má firma zpravidla úzký výrobní program a své místo na trhu si teprve hledá. Potřebuje proto jednoduchou a přehlednou organizační strukturu schopnou flexibilně reagovat na požadavky trhu. V druhé fázi má již firma na trhu určitou pozici. Začíná se rozvíjet a rozšiřovat svůj sortiment. Řízení se stává složitějším a rozmanitějším, začínají se objevovat první požadavky na silnější integrační vazby a problematiku vyplývající z rozdílů odborností. Ve třetí fázi je již výrobní program značně diverzifikován, rozšiřují se podnikatelské aktivity do nových teritorií i oborů. V této fázi se již firma neobejde bez vysoce

sofistikované organizační struktury schopné efektivně reagovat na vývoj okolí, umožňující značnou decentralizaci rozhodovacích pravomocí.

Je tedy zřejmé že tvorba organizační struktury není jednoduchým úkolem a to ani na úseku cestovního ruchu. Přitom však je nezbytným předpokladem efektivního, pružného a úspěšného fungování každé firmy. Je tedy třeba dbát na to, aby vzájemnému uspořádání vztahů, lidí, věcí a kompetencí byla v podnikovém řízení věnována maximální pozornost.

Literatura

1. Khelerová, V.: Trénink obchodního jednání, Grada, 1993
2. Gordon, J.R.: Organizational Behavior: A Diagnostic Approach, Prentice Hall, 2001
3. Beránek, J.: Provozujeme pohostinství a ubytování, Grada, Praha 2004, ISBN 80-86724-02-6
4. Beránek, J., Kotek, P.: Řízení hotelového provozu, Grada, Praha 2003, ISBN 80-86724-00-X
5. Fiala, A. a kolektiv: Management kvality, Verlag Dashöfer, s.r.o., Praha 2005, ISBN 80-86229-19-X
6. Kolektiv autorů Mag Consulting s.r.o.: Integrační a kooperační směry v malém a středním podnikání, Národní informační středisko pro podporu kvality, Praha 2005, ISBN 80-02-01696-3
7. Kolektiv autorů Institut obchodu a cestovního ruchu: Moderní formy řízení v cestovním ruchu, Mag Consulting, Praha 2006, ISBN 80-86724-18-2
8. Kolektiv autorů Institut obchodu a cestovního ruchu: Kvalita služeb v cestovním ruchu, Mag Consulting, Praha 2006, ISBN 80-86724-15-8
9. Kolektiv autorů Institut obchodu a cestovního ruchu: Podnikatelské minimum v cestovním ruchu, Mag Consulting, s.r.o., Praha 2006, ISBN 80-86724-16-6
10. Kolektiv autorů Institut obchodu a cestovního ruchu: Podnikatelský plán v cestovním ruchu, Mag Consulting, Praha 2006, ISBN 80-86724-17-4
11. Veber, J.: Management: základy, prosperita, globalizace, Management Press, 2000 Praha, ISBN 80-72610-
12. Ing. Vavrečková, E.: Outsourcing a jeho uplatňování v podmínkách hotelů
13. Rybáková, D.: Jak se žije franchisantům, Profit, 6.12.2004
14. www.franchising-info.cz
15. Braun, R.: Hotel franchise agreements: opportunities and pitfalls, www.hotel-online.com, 2004
16. Bassuk, H.: 16 things to expect from your franchisor before you invest, www.worldfranchising.com, 2004

17. Hotels play capture the flag: Is it time to make a change?,
www.providencehospitality.com
18. The franchisor's perspective, hk.betheboss.com
19. McKay, M., T.: Franchise management – The people make the difference,
ww.managementmag.com
20. Dela Cruz, T.: Brand loyalty, Hotels, 1999
21. www.orea.cz
22. U.S. Department of Commerce, National trade databank: Czech republic –
Franchising
23. www.czech-franchise.cz
24. Evropský kodex etiky franchisingu
25. Katapodisová, M.: Management. Ostrava : Soukromá vyšší odborná škola obchodně –
právní, 2004.
26. Zonková, Z.: Rozhodování managera. Ostrava : VŠB-TUO, 2003.

Tato skripta jsou spolufinancována
Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky