

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Rizika hotelu

Bc. Olga Bortová

Diplomová práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMELECKÉHO DÍLA, UMELECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Olga BORTOVÁ**
Osobní číslo: **E09653**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Rizika hotelu**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

1. Teoretický exkurz do dané problematiky
 - definování základních pojmů
 - klasifikace rizik
 - rizika a hospodářské výsledky
 2. Popis hotelu
 3. Mimořádné události
 4. Rizika podnikání
 - vliv prostředí na podnikání
 - ekonomická rizika
 - finanční analýza
 5. Řešení problematiky
- Závěr

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická


Seznam odborné literatury:

1. Farazmand, Ali. Handbook of Crisis and Emergency Management. Fort Lauderdale. New York : Florida Atlantic University, 2001. 0-8247-0422-3.
2. Kislíngrová, Eva. Manažerské finance. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.
3. Linhart, Petr a Roudný, Radim. Ochrana obyvatelstva a terorismus. Distanční opora. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2009. 978-80-7395-165-8.
4. Roudný, Radim a Linhart, Petr. Krizový management III. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 80-7194-924-8.
5. Smejkal, Vladimír a Rais, Karel. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 978-80-247-3051-6.
6. Tichý, Milík. Ovládání rizika. Analýza a management. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. 80-7179-415-5.
7. Turner, James T. and Gelles, Michael G. Threat Assessment a Risk Management Approach. s.l. : The Haworth Press, Inc., 2003. 0-7890-16273.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Radim Roudný, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **15. května 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2011**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. května 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na mojí práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 28. 04. 2011

Olga Bortová

Děkuji tímto panu doc. Ing. Radimu Roudnému, CSc. za cenné rady a připomínky, za jeho čas a trpělivost, díky které vznikla konečná podoba této práce.

ANOTACE

Rozvoj hotelového průmyslu přímo závisí na rozvoji turistiky, je odrazem bohatství a nálady ve společnosti. Pro některé návštěvníky je hotel místem odpočinku a relaxace, pro jiné místem pracovních schůzek, kongresů a setkání. Koncentrace osob různých národností, kultur, zájmů a očekávání přináší i svoje rizika. Individuální přístup k hostům je podmínkou jejich spokojenosti. Ten, kdo chce uspět v hotelnictví, musí nabídnout mnohem víc, než jen deklarovaný standard, vymezený počtem hvězdiček hotelu. Úkolem managementu je proto poskytnout víc než žádanou službu, musí zaručit bezpečnost, soukromí a pohodlí. Jen spokojený host se opět vrátí a jen on je zárukou existence a prosperity hotelového podnikání.

KLÍČOVÁ SLOVA

Globalizace, riziko, konkurence, strategie, hotel, hotelová skupina, krize.

TITLE

The Risks of the Hotel

ANNOTATION

The development of hotel industry is directly dependent on the development of tourism; it is the reflection of the wealth and mood in society. For some visitors, a hotel is a place of relaxation, for others it is a place of business meetings, conferences and other personal meetings. The concentration of people of various nationalities, cultures, interests and expectations also brings some risks. The individual approach to the guests is a must if you want to satisfy them. Everybody who wants to succeed in the hotel industry has to offer much more than just the declared standard defined by the number of stars. Therefore the management have to provide more than just the required service, they have to ensure guests' security, privacy and comfort. Only a satisfied customer may be expected to come back again and only he or she is a guarantee of hotel business existence and prosperity.

KEYWORDS

Globalization, risk, competition, strategy, hotel, hotel group, crisis.

OBSAH

SEZNAM ZKRATEK	11
ÚVOD	12
1. TEORETICKÝ EXKURZ DO DANÉ PROBLEMATIKY	14
1.1. VLIV GLOBALIZACE NA PODNIKÁNÍ	14
1.2. PODNIKÁNÍ V HOTELNICTVÍ	16
1.3. DEFINOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	17
1.3.1. <i>Kritické faktory úspěchu firmy</i>	20
1.3.2. <i>Strategie firmy</i>	21
1.3.3. <i>Struktura</i>	24
1.3.4. <i>Styl řízení</i>	33
1.3.5. <i>Spolupracovníci</i>	34
1.3.6. <i>Sdílené hodnoty</i>	34
1.3.7. <i>Schopnosti</i>	34
1.3.8. <i>Systémy</i>	34
1.3.9. <i>Management změn</i>	35
1.4. RIZIKO	37
1.4.1. <i>Management rizika</i>	38
1.5. KLASIFIKACE RIZIK	40
1.5.1. <i>Analýza rizika</i>	43
1.5.2. <i>Obecný postup analýzy rizika</i>	44
1.5.3. <i>Statistické charakteristiky rizika</i>	45
1.5.4. <i>Metody analýzy rizik</i>	46
1.5.5. <i>Rizika a hospodářské výsledky</i>	47
1.6. KRIZE A MIMOŘÁDNÉ UDÁLOSTI	50
2. POPIS HOTELU	52
2.1 PROFIL SPOLEČNOSTI – CPI HOTELS, A. S.	53
2.2 POPIS NĚKTERÝCH HOTELŮ SPOLEČNOSTI	56
2.3 RIZIKOVÉ FAKTORY SPOLEČNOSTI CPI HOTELS, A. S.	58

2.3.1	<i>Tržní rizika</i>	58
2.4	VNITŘNÍ EKONOMICKÁ RIZIKA.....	62
2.4.1	<i>Finanční analýza</i>	62
2.4.2	<i>Naplňování standardních pravidel financování</i>	66
2.5	VNĚJŠÍ EKONOMICKÁ RIZIKA	89
2.6	RIZIKA PŘÍRODNÍCH MIMOŘÁDNÝCH UDÁLOSTÍ.....	90
ZÁVĚR		91
SEZNAM PŘÍLOH		94
LITERATURA		94
ELEKTRONICKÉ ZDROJE		95

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	- Rámec 7S faktorů firmy Ms Kinsey	20
Obr. 2	- Hierarchie strategií.....	21
Obr. 3	- Generické strategie podle Portera	22
Obr. 4	- Strategické hodiny.....	23
Obr. 5	- Liniová struktura	24
Obr. 6	- Funkcionální struktura	25
Obr. 7	- Liniově-štábní struktura	25
Obr. 8	- Divizní struktura	26
Obr. 9	- Hybridní struktura - obchodní dům.....	27
Obr. 10	- Maticová struktura	28
Obr. 11	- Pět fází růstu s krizovými přechody.....	32
Obr. 12	- Vývojová stádia prosperity organizace	35
Obr. 13	- Lewinův model řízené změny	36
Obr. 14	- Proces managementu rizika	39
Obr. 15	- Vztahy v analýze rizik.....	43
Obr. 16	- Typy krizových situací.....	50

Obr. 17 - Přírodní mimořádné události.....	51
Obr. 18 - Organizační schéma CPI Hotels, a. s. v roce 2009	55
Obr. 19 - Pyramidální rozklad	84
Obr. 20 - Pyramidální rozklad aktiv	86

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1- Vývoj tržeb v letech 2004 - 2009.....	59
Graf 2 - Tržby a provozní zisk CPI Hotels, a. s.....	60
Graf 3 - Vývoj provozního zisku v letech 2004 -2009 CPI Hotels, a. s.....	61
Graf 4- Hodnota majetku CPI Hotels, a.s.....	64
Graf 5 - Přidaná hodnota CPI Hotels, a. s.	64
Graf 6 - Výnosy CPI Hotels, a. s.	65
Graf 7 - EAT CPI Hotels, a. s.....	65
Graf 8 - Vývoj ukazatele stability CPI Hotels, a. s.....	67
Graf 9 - Vztah vlastního kapitálu a celkové kapitálu CPI Hotels, a. s.	67
Graf 10 - Věřitelské riziko CPI Hotels, a. s.....	68
Graf 11 - Ukazatel zadluženosti CPI Hotels, a. s.	69
Graf 12 - Vztah vlastního a cizího kapitálu CPI Hotels, a. s.....	69
Graf 13 – Výše dlouhodobých aktiv a dlouhodobého kapitálu CPI Hotels, a. s.	71
Graf 14 - Průběh výnosů CPI Hotels, a. s.....	71
Graf 15 - Průběh přidané hodnoty CPI Hotels, a. s.	72
Graf 16 - Průběh EAT v letech 2006 - 2009.....	72
Graf 17 - Průběh EAT CPI Hotels, a. s.	73
Graf 18 - Tržby CPI Hotels, a. s.....	77
Graf 19 - Vývoj pohledávek a závazků CPI Hotels, a. s.	77
Graf 20 - Doba obratu pohledávek CPI Hotels, a.s.	78

Graf 21 - Doba obratu závazků ve dnech	78
Graf 22 - Vývoj výše a struktury aktiv (v tis. Kč).....	80
Graf 23 - Pracovní kapitál	81
Graf 24 - Podíl pracovního kapitálu na tržbách (v %).....	81
Graf 25 - Relativní ukazatel likvidity CPI Hotels, a. s.	83
Graf 26 - Průběh provozního CF	87
Graf 27 - Ukazatele vázanosti aktiv na provozním CF	87

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Základní úlohy managementu v závislosti na jednotlivých kategoriích	33
Tabulka 2 - Top 10 nejzávažnějších podnikatelských rizik pro rok 2011 z pohledu společností (v závorce pořadí roku 2009).....	48
Tabulka 3-Top 10 globálních podnikatelských příležitostí pro rok 2011	49
Tabulka 4 - Vývoj tržeb podle lineárního trendu	58
Tabulka 5 - Přehled tržeb a provozního zisku CPI Hotels, a. s.	59
Tabulka 6 - Odvětví podle NACE CZ-2.....	63
Tabulka 7 - Absolutní ukazatele CPI Hotels, a. s.	63
Tabulka 8 - Ukazatele stability CPI Hotels, a. s.	66
Tabulka 9 - Ukazatele zadluženosti CPI Hotels, a. s.	68
Tabulka 10 - Přehled vybraných ukazatelů CPI Hotels, a. s.	70
Tabulka 11 - Přehled ukazatelů	76
Tabulka 12 - Ukazatele pracovního kapitálu CPI Hotels, a. s.	80
Tabulka 13 - Přehled ukazatelů, CPI Hotels, a. s.	82
Tabulka 14 – Přehled ukazatelů CPI Hotels, a. s.	83
Tabulka 15 - Výpočty ukazatelů.....	85
Tabulka 16 – Výpočty ukazatelů pro vázanost aktiv na CF	86

SEZNAM ZKRATEK

A. S.	Akciová společnost;
CF	Cash flow (Peněžní tok);
CP	Cenné papíry;
CZK	Kód české měny Kč;
ČR	Česká republika;
EAT	Earning after Tax (Čistý zisk po zdanění);
EUR	Kód měny eurozóny Euro;
ICT	Information and Communication Technologies (Informační a komunikační technologie);
MICE	Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions (Setkání, pobídky, konference, výstavy);
MoC	Management of Chance (Management změn)
NACE	Mezinárodní standard ekonomických činností;
Pay-TV	Předplacený program televize;
USA	United States of America (Spojené státy americké);
Wi-Fi	Wireless – Fidelity (Bezdrátová komunikace v počítačových sítích);

Úvod

V oboru hotelnictví pracuji už od svých studií na střední hotelové škole. Od té doby jsem vystřídala celou řadu hotelů i pracovních pozic – od pracovníka obsluhy až po vedoucí středně velkého hotelu. Změny v oboru hotelnictví stejně jako ostatní obory ovlivnilo nové tržní prostředí v České republice, vyvolané změnou politického systému v zemích střední Evropy po roce 1989. Prvotní nadšení z možnosti podnikání zvláště v oboru hotelnictví bylo však pro mnohé podnikatele spíše zklamáním. Chybějící kapitál, nedostatečná znalost oboru a rozvoj cestovního ruchu uspíšily konec existence některých hotelů.

Naopak tyto vlivy přispěly a otevřely cestu pro vstup zahraničních společností působících v hotelovém a cestovním průmyslu, které disponovaly vším, čeho se tuzemským podnikům a organizacím nedostávalo. Ani dnes nejsou však „silní hráči“ působící v této oblasti chráněni před turbulentními změnami probíhajícími v podnikatelském prostředí. Stále s větší razancí musí čelit změnám v tržním a ekonomickém prostředí, eliminovat problematiku rizik a zvládnout jejich řízení, která mohou výrazně ovlivnit jejich prosperitu a někdy i jejich existenci. Uspokojení potřeb a přání zákazníků je v tomto oboru mnohem obtížnější, než je tomu v jiných oblastech podnikání a odvětvích. Strategie některých výrobních organizací a podniků bývá často spjata s přesunem výroby do míst, kde jsou s ní spojené náklady příznivější, službu a především cestovní ruch a hotelnictví však realizaci této strategie neumožňuje.

Spokojenost zákazníka ovlivňuje nejen úroveň a šíře poskytovaných služeb, velký podíl tvoří i lokalita hotelu, okolní příroda a také případné možnosti využití volného času. Všechny tyto atributy je nutné zakomponovat do strategie a plánů hotelové organizace tak, aby obstála ve velmi tvrdém konkurenčním prostředí a to bez možnosti přemístění hotelu.

Ve své diplomové práci se budu věnovat problematice podnikání a vymezením rizik souvisejících s touto činností a specifiky podnikání v hotelové oblasti.

Práce v úvodních kapitolách pojednává o podnikání, zabývá se jeho obecnými principy, které vycházejí ze základů managementu. Následuje teoretický popis přístupu k managementu řízení změn a řízení rizik. V následujících kapitolách jsou všeobecně popisována rizika, jejich členění a přístupy k jejich měření, významná podnikatelská rizika a příležitosti.

Druhá část práce se zabývá problematikou hotelového podnikání, s konkrétním zaměřením na hotelový komplex CPI Hotels, a. s. Další kapitoly práce jsou zaměřeny na konkrétní ekonomická rizika společnosti, zjištěná pomocí finanční analýzy a hodnocení jejich vzniku.

Pro obecný popis problematiky podnikání a rizik je použita metoda literárního průzkumu, druhá část práce vychází z induktivního hodnocení a analýzy hotelové skupiny CPI Hotels, a. s., a to z hlediska dostupných ekonomických ukazatelů a informací o řízení rizik.

Cílem diplomové práce je:

- obecný popis problému podnikání s ohledem na některá jeho specifika
- charakteristika současných přístupů k řízení rizik CPI Hotels, a. s
- hodnocení a analýzy ekonomických rizik CPI Hotels, a. s.

1. Teoretický exkurz do dané problematiky

1.1. Vliv globalizace na podnikání

V uplynulých desetiletích došlo ve světovém, společenském a zvláště hospodářském vývoji k celé řadě změn. Současnost je systém, ve kterém existují protichůdné trendy. Svízeli spatřuji v tom, že na sebe působí téměř stejnou silou. Nedá se odhadnout, zda zvítězí globální mocnosti na světových trzích a povznese se tím celosvětový ekonomický růst, nebo jestli signály o přesycenosti trhů jsou předzvěstí toho, že na dalších několik dlouhých let společnost „přidusí“ krize. Je skutečně globalizace to co jsme všichni chtěli a opravdu převáží její nepopiratelné klady nad jejími nedostatky, nebo je to podle zatvrzelých kritiků globalizace pouze jenom nástroj moci vyspělých zemí? Není systém, který jsme budovali a uvedli v chod, jen příčinou nezdarů a krachů velkých i malých podniků ve všech oborech podnikání, jakými jsme svědky současnosti? Je příčinou nižší spotřebitelské poptávky nekvalitní marketingová strategie společností, anebo důsledek nepříznivého vývoje na trhu práce a tím i snížení spotřeby? Nebo jsou na vině vládní úředníci a vlády, kteří svojí vlastní nenasytostí, nabubřelostí a pro-korupčním chováním způsobili ochablost světového hospodářství, a teď se snaží pomocí záchranných „balíčků“ a překotným zaváděním reformy vylepšit vysoké deficity státních rozpočtů, které vůbec nemusely vzniknout? Je skutečně stále dokola opakované „zvýšení konkurenceschopnosti“ to, co lidem zvýší životní úroveň. Je opravdu vhodné hovořit o konkurenceschopnosti, když dnes důsledkem globalizace národních ekonomik jsou trhy bohatě protkány nadnárodními společnostmi a mezery na trhu čile doplňuje levné zboží asijských výrobců, a drobní podnikatelé a živnostníci nejsou schopni nadále těmto tlakům čelit? Jednoznačná odpověď na tyto otázky neexistuje.

Konzumní společnost, ve které jsou potřeby lidí uspokojeny dříve, ještě než v člověku vůbec stačí nějaká potřeba vzniknout, je také jeden z důsledků globalizace. Vždyť přece kde hledat její příčiny vzniku. Je výsledkem přesycenosti domácích trhů, hledáním nových odbytišť, hledáním levnějších zdrojů, jak materiálních, tak lidských, alokováním kapitálu tam, kde je jeho zhodnocení nejvýhodnější. Globalizace je realita, kterou nelze ignorovat ani zastavit.

Na jedné straně je přínosem, podporujícím mezinárodní poznání, toleranci, umožňuje schopným lidem uplatnění bez ohledu na jejich národní příslušnost, rasu či pohlaví, na straně druhé je třeba podtrhnout i její neblahý vliv na degenerování kultur, rostoucí tlak na unifikaci výrobků, služeb a někdy i potřeb lidí všech zemí a nelze přehlédnout ani její mnohdy i fatální důsledky na životní prostředí.

„Lze předpokládat, že éra globalizace bude poznamenána střetem mezi nadnárodními silami a nacionalismem – k nacionalismu se bude obracet každý, kdo získá pocit, že je obětí globalizace“¹

Ale nejen fenoménu globalizace je připisován původ změn v podnikatelském prostředí, které nabývají v posledních letech na silné akceleraci. Stále se rodící změny vyvolávají i takové faktory a události, které zdánlivě s podnikatelským prostředím vůbec nesouvisí. Jde o změny v politické, sociální a demografické oblasti, jsou to v poslední době časté přírodní katastrofy a také terorismus, kterému nahrává ekonomická provázanost všech kontinentů. Účinky teroristických útoků se dnes již nevymezují územím, kde se teroristický čin stal, nýbrž zásadním způsobem ovlivňují ekonomiku daného státu a celého světa.

¹ KUNEŠOVÁ, H., et al. *Světová ekonomika : nové jevy a perspektivy*. 2. přeprac. vyd. Praha : C.H.Beck, 2006. 29 s. ISBN 80-7179-455-4. ISBN 80-7179-455-4.

1.2. Podnikání v hotelnictví

Globalizace rovněž zasáhla průmysl cestovního ruchu. Ovlivnila využití volného času, formy cestování, podpořila rozmach hotelnictví a všeobecný rozvoj služeb v tomto odvětví. Ani Česká republika nezůstala stranou tohoto dění. Jako země uprostřed Evropy s bohatými historickými památkami a stabilním politickým prostředím se naopak stala vyhledávaným cílem turistů z celého světa. A nejen jich. Její poloha přímo vybízí k setkání představitelů vlád, k uspořádání mezinárodních firemních jednání, včetně pořádání kongresů, setkání podnikatelů a dalších osobností společenského a veřejného života. Cestovní ruch představuje pro každou zemi, oblast, místo, ubytovací zařízení i všechny aktéry pracující v tomto odvětví velkou příležitost.

V oboru hotelnictví pracuji více než třicet let. Ještě jako studentka školy jsem praxi v oboru absolvovala v hotelu Černigov v Hradci Králové, který měl v roce svého otevření, tj. roku 1975, nést jméno Hotel Regina. Hotel byl několik týdnů před svým slavnostním zahájením provozu přejmenován, a to i přes to, že byl vybaven veškerým inventářem hotelu, označeným logem Regina, který obsahoval mj. královskou korunku. A právě ta však byla trnem v oku tehdejší politické garnitury. Proto byl původní název hotelu změněn, a do současnosti nese jméno označené po městě Černigov, ležícím na severovýchodě Ukrajiny, které bylo tehdy družebním městem Hradce Králové. Změna byla provedena i za cenu nákladné výměny veškerého, původním logem Regina označeného vybavení a inventáře. Hotel Černigov zmiňuji i proto, že i ten v průběhu uplynulých let měnil provozovatele a dnes je součástí skupiny CPI Hotels, a. s.

Stejně jako jiné obory, i obor hotelnictví prošel od roku 1989 v České republice rozsáhlými změnami. Před rokem 1989 patřilo hotelnictví a s ním i spojená gastronomie k opomíjeným a přehlíženým oborům. V celé republice bylo pouze několik specializovaných středních škol, které umožňovaly zájemcům o tento obor získat vzdělání. Vysokoškolské vzdělání v této oblasti nebylo možné vůbec. K masivnímu rozvoji cestovního ruchu a tím i rozmachu hotelnictví došlo po „sametové revoluci“. Velkou měrou se na tomto vývoji podílela privatizace a následná restituce, které umožnily vznik nových hotelových zařízení.

Tato skutečnost bohužel vedla v devadesátých letech minulého století k výraznému poklesu úrovně služeb, které tyto provozovny nabízely. V oboru se začala pohybovat celá řada podnikatelů bez zkušeností a příslušné kvalifikace, s vidinou snadno dosažitelného zisku

a úspěchu. Nové hotely vznikaly z činžovních domů a dalších objektů, které pro tyto účely nebyly ideální, nebo byly přímo nevhodné. Téměř žádný z majitelů a provozovatelů těchto zařízení si neuvědomoval riziko podnikání v hotelnictví. Nezkušenost a zároveň nekvalifikovaní zaměstnanci byli často důvodem, že vznik nových hotelů a zánik neúspěšných provozů se stalo každodenní realitou. Tato situace vyvolala poptávku po odborně vzdělaných a jazykově vybavených pracovnících a byla také podnětem pro vznik nejen celé řady středních, ale také vysokých škol zaměřených na vzdělávání a výchovu profesionálů v hotelnictví a gastronomii.

K větším změnám k lepšímu dochází až počátkem tohoto století. V ČR je v této době již celá řada kvalifikovaných odborníků, v oboru začínají pracovat manažeři, kteří měli možnost získat zahraniční praxi, případně studovat v zahraničí. Nejvýznamnější změny přinesl teprve příchod zahraničního kapitálu, který s sebou zároveň přivedl i profesionální a zkušený zahraniční management. V současnosti na českém trhu působí většinou zahraniční hotelové řetězce, mající mnohaleté zkušenosti a podporující vznik nových standardů v oblasti hotelnictví. Spojení s těmito řetězci umožňuje i dosud sotva přežívajícím hotelům rychlý vzestup v úrovni poskytovaných služeb a současně otevírá cestu k vyšší prosperitě a prestiže.

1.3. Definování základních pojmů

Převzaté definice mají odkaz na citaci, ty ostatní jsou vlastním vymezením pojmů, případně přeformulované výklady více autorů.

Výraz podnikatel (*entrepreneur*) pochází z francouzštiny, kde v doslovném překladu znamená „zprostředkovatel“, „prostředník“. O podnikání a podnikatelích lze hovořit již ve středověku. Typickým podnikatelem středověku byl klerik² – osoba zodpovědná za výstavbu architektonických komplexů, jako např. katedrál a opatství. Z projektů nenesl žádná rizika, pouze je řídil za použití prostředků, které mu byly dány k dispozici. Není bez zajímavosti, že názvem entrepreneur byl označován také účastník válečných akcí. Zisk mu přineslo vítězství ve válečné bitvě, ztrátu pocítil v případě porážky.

Spojení válek a podnikání je i v dnešní době zřejmé. A jaké bylo riziko? Propojení rizika s podnikáním se vyvíjelo už v 17. století v souvislosti s tím, co se podnikatelem

² klerik - římsko-katolický duchovní

začínala rozumět osoba, která vstupovala do smluvního vztahu s vládou, aby pro ni zajišťovala služby nebo dodávky určitého zboží. A proto, že ceny byly pevné, veškeré výsledky z obchodních transakcí šly na vrub podnikatele, lhostejno, zda šlo o zisk či ztrátu.

Mezi průkopníky raných koncepcí pojmu podnikatel je považován irsko-francouzský ekonom a publicista 18. století, Richard Cantillon³. Podnikání definoval jako samozaměstnání a podnikatele jako osobu nesoucí riziko a nejistotu. Joseph Alois Schumpeter⁴ jako první zase argumentoval tím, že inovace a technologické změny národů pochází od podnikatelů. Věřil, že tito jednotlivci jsou těmi, kdo způsobují, že ekonomika země funguje. Poukázal na to, že skutečnými nositeli inovací a hybateli ekonomiky jsou velké společnosti, mající zdroje a kapitál potřebné pro investice do výzkumu a rozvoje. Kladl důraz na novátorství, kombinování zdrojů, prostředků, materiálů a organizaci výroby.

Pojem hotelnictví je odvozen od výrazu hotel, a charakterizuje činnosti související s přechodným ubytováním osob a ostatních aktivit hotelů. Je odvozen od slova hotel, tzn. podnik, zařízený pro přechodné ubytování osob, které se zdržují dočasně na různých místech a kromě poskytování ubytování většinou svým hostům nabízí i služby spojené se stravováním nebo dalšími doplňkovými službami. Hotelem byl také v minulosti nazýván ve Francii veřejný nebo šlechtický palác vévody či kardinála nebo dokonce městská radnice.⁵ Podobný nebo stejný význam nalezneme i v jiných jazycích. Němčina od středověku používá slova „Gasthaus“, nebo starší „Herberg“, angličtina „Inn“ a čeština používala pro označení výraz „formanka“, nebo německý výraz „Gasthaus“.

Hotelnictví a rovněž i hotely odrážejí evoluci lidské civilizace. Počátkem 19. století se pojmenování hotel ujalo i v Evropě a postupně nabývalo současnou podobu a význam. Slovo hotel je odvozeno z francouzštiny od slova „hote“ a z latiny „hospic“, což znamená osoba, která někomu poskytuje přístřeší a pohostinství.⁶

Řízení - jedna z nejdůležitějších činností. Od dob, kdy lidé začali tvořit skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, stalo se řízení nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálního úsilí.

³ Richard Cantillon (*1680 - †1734) – irsko-francouzský ekonom

⁴ Joseph Alois Schumpeter (*8. 02. 1883 Třešť, Morava – †8. 01. 1950, Taconic, USA) - akademický ekonom a politolog

⁵ ČURDA, Dušan ; HOLUB, Karel. *Stručné dějiny oborů potravinářství a hotelnictví*. 1. vydání. Praha : Nakladatelství Scientea, 2004. 33 s. ISBN 80-7183-292-8.

⁶ HOLUB, Karel. *Vybrané kapitoly z dějin gastronomie a hotelnictví*. 1. vydání. Praha : Vysoká škola hotelová v Praze, 2004. 224 s. ISBN 80-86578-16-X

Tím jak se společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a množství organizovaných skupin se zvyšovalo, rostl i význam manažerů a managementu. V současné době problematika managementu představuje značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Prosperita na jedné straně a zánik firmy na straně druhé jsou dva protipóly, mezi kterými balancuje každá firma. Zájmem vlastníků, manažerů ale i všech zainteresovaných stran je, aby byla firma úspěšná. Úspěšnost se do konce 80. let minulého století hodnotila na základě ekonomických výsledků. Čas však ukázal, že ekonomické výsledky ve formě zisku se dostaví jedině tehdy, když se firma v pozitivním slova smyslu bude odlišovat od konkurence a tím také zvyšovat svoji hodnotu a atraktivitu pro zákazníka. Jedině spokojený zákazník může firmu dovést k prosperitě.

Management⁷ - obecně charakterizujeme jako soubor činností, které je třeba vykonat, aby byl zabezpečen chod organizace. „*Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.*“⁸

Manažer – člověk, který odpovídá za plnění úkolů související s řízením jiných lidí. Samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, pověření nebo jmenování aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími pravomocemi. Podle rozsahu obtížnosti a náročnosti úkolů se manažeři člení do několika základních skupin.⁹

- *vrcholové vedení (top management)* – nejvyšší řídicí pracovníci, jejich postavení a pravomoci jsou obvykle zakotveny ve stanovách společnosti
- *střední úroveň řízení (middle management)* – obvykle řídicí pracovníci štábních útvarů
- *základní úroveň řízení (lower management)* – nejnižší úroveň řízení, řízení výkonných pracovníků

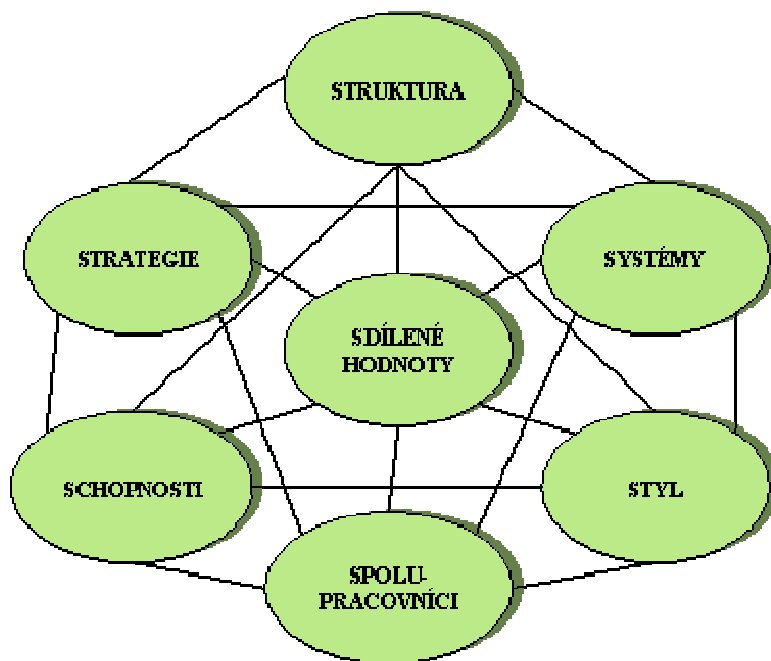
⁷ Z anglického „to manage“ . řídit, vést, spravovat, vládnout, ovládat, zvládat, uspět, dosáhnout.

⁸ MAGRETTA, Joan; STONE, Nan. *Co je to management : Jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás.* Praha : Management Press, s.r.o., 2004. 208 s. ISBN 80-7261-106-2.

⁹ VEBER, Jaromír , et al. *Management : Základy-moderní manažerské přístupy-výkonnost a prosperita.* 2.aktualizované vydání. Praha : Management Press, s. r. o., 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

1.3.1. Kritické faktory úspěchu firmy

Za hlavní faktory úspěchu jsou považovány strategie a struktura firmy, spolupracovníci a jejich schopnosti, styl řízení firmy, systémy a postupy firmy a sdílené hodnoty firmy¹⁰.



Obr. 1 - Rámec 7S faktorů firmy Ms Kinsey¹¹

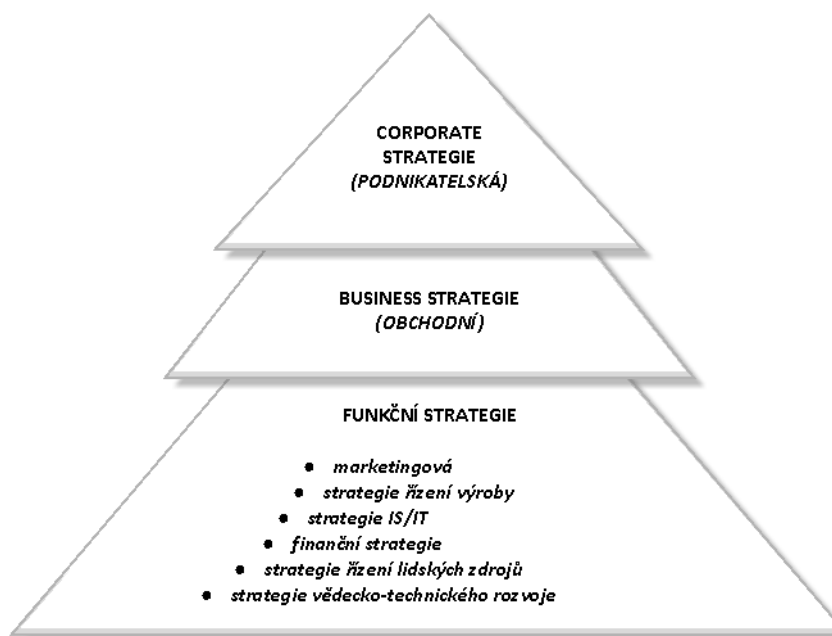
Model 7S firmy MsKinsey tvoří těchto sedm oblastí, které mohou být předmětem hodnocení. Model byl vytvořen počátkem 80. let minulého století, ve společnosti McKinsey & Company poradci Tomem Petersem a Robertem Watermanem.

10 SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Třetí, rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

¹¹ Zdroj: vlastní zpracování dle [15], str. 42

1.3.2. Strategie firmy

Strategie firmy představuje koncept celkového chování firmy, způsob činnosti a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů a cílů. Vychází z vize a poslání firmy. V každé firmě existuje několik strategií, které na sebe vzájemně navazují. Strategie firmy a strategický management patří zejména do pravomoci vrcholového vedení managementu. Je spojováno s nejdůležitějšími operacemi, mající dlouhodobý charakter. Řízení a řešení strategických aktivit je typické svojí jedinečností, tvůrčím přístupem a osvojením si principů strategického myšlení. Při formování strategií je třeba opírat se nejen o poznání trhu, ale je nutné vycházet i z reálného potenciálu organizace.



Obr. 2 - Hierarchie strategií¹²

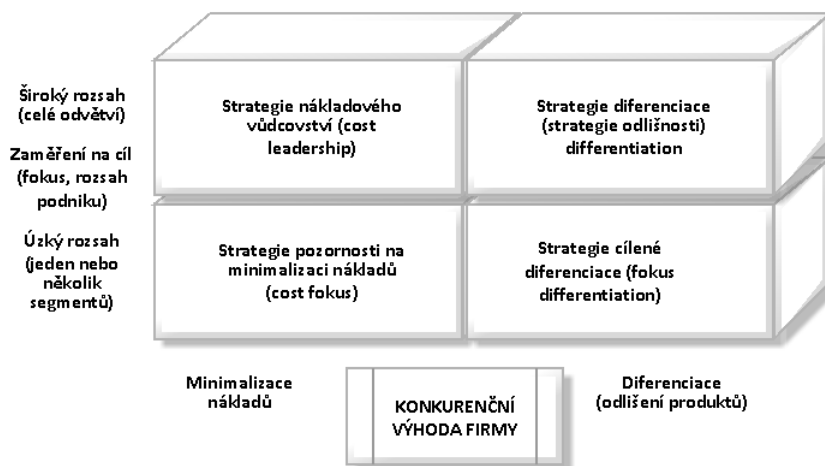
¹² Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [15], str. 44

Generické strategie podle Portera

Ve spojitosti s typy strategií bývá velmi často označován Porter¹³. Podstatou jeho koncepce je myšlenka, že každá strategie představuje určitou konkurenční výhodu, a proto firmy, které chtějí být úspěšné, musí zvolit takový typ konkurenční výhody, o kterou budou usilovat a s níž budou na trhu existovat. Obecně Porterův přístup vychází ze dvou modelů konkurenčních výhod, s nimiž firmy mohou soupeřit se svými konkurenty na daném tržním segmentu. Jako první uvádí získání konkurenční výhody cestou nízkých nákladů, jako druhou cestou diferenciací.

Tyto dva základní směry pojetí konkurenční výhody, vedou k dalším případným strategiím, umožňujícím firmám dosáhnout vyšší výkonnosti:¹⁴

- strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech (*cost leadership strategy*)
- strategie diferenciací (*differentiation strategy*)
- fokus strategie, strategie cílené diferenciací (*focus strategy*)
 - strategie soustředění pozornosti na náklady
 - strategie soustředění pozornosti na diferenciaci



Obr. 3 - Generické strategie podle Portera¹⁵

¹³ Harvard University : Harvard Business School [online]. Copyright © 2011 [cit. 2011-03-13]. Biography - Michael E. Porter. Dostupné z WWW: <http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facEmId=mporter>
Michael Eugen Porter (*1947), americký ekonom a profesor Harvard Business School, přední odborník na konkurenční strategie, konkurenceschopnost, je obecně uznávaný jako „otec“ moderní strategie.

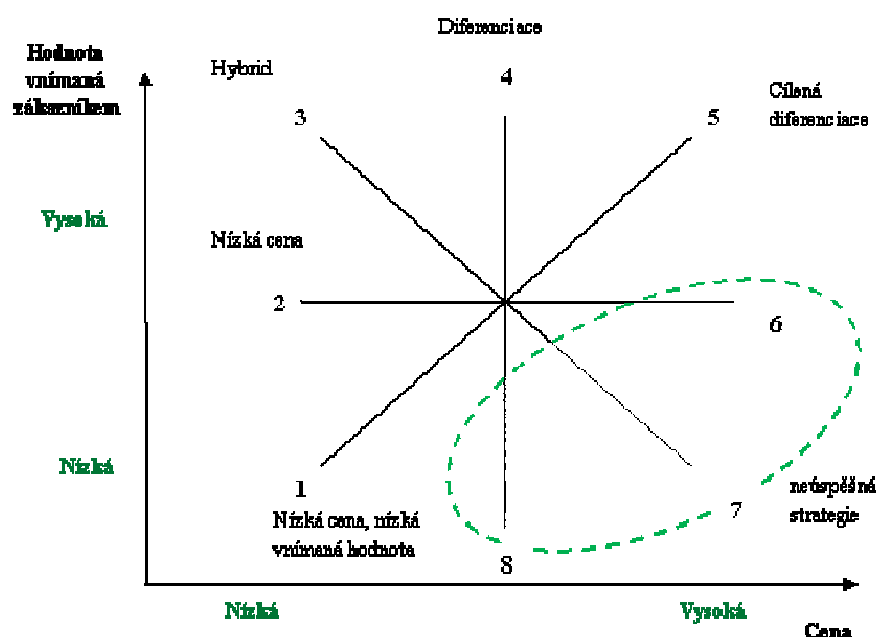
¹⁴ SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Třetí, rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

¹⁵ Zdroj: vlastní zpracování dle [15], str.45

Strategické řízení je velmi specifické. Rozhodování je ovlivněno značnou mírou rizika. Na současný vývoj působí celá řada faktorů a jejich vlivy nelze přesně predikovat. Účinky globalizačních procesů na relevantní okolí ovlivňují významně strategické chování managementu. Úspěšná existence firmy na trhu je podmíněna dynamickým přístupem managementu, nebát se změny, dokázat identifikovat možné hrozby, využít příležitosti, ale především být stále o krok napřed, než možní rivalové. Jen tak lze uspět v dnešním předimenzovaném tržním prostředí.

Základní konkurenční strategie založené na trhu – „strategické hodiny“¹⁶

Náklady jsou měřítkem vstupů, nikoliv výstupů, diferenciace je většinou technickou záležitostí, lepší konstrukce výrobku nebo složitější služba nejsou hodnotou k dosažení konkurenční výhody, pokud se nestanou hodnotou pro uživatele – zákazníka. Proto musí konkurenční strategie na tento fakt reagovat.



Obr. 4 - Strategické hodiny¹⁷

¹⁶ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha : Nakladatelství C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

¹⁷ Zdroj: vlastní zpracování dle [2], str. 60

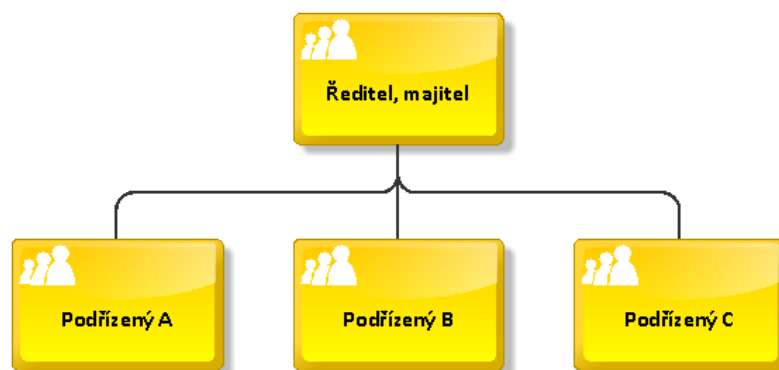
Pro zákazníka není rozhodující, jakým způsobem bylo takových hodnot dosaženo, pro něho je většinou rozhodující, jakou cenu musí za výrobek nebo službu zaplatit a jakou užitou hodnotu mu tento výrobek nebo služba přináší. Proto je při volbě konkurenční strategie zásadní a rozhodující vztah mezi cenou za produkt a vnímaná hodnota produktu zákazníkem. Tuto souvislost vyjadřují tzv. „strategické hodiny“. Teorii představili autoři Johnson a Scholes. Jejich pojetí strategie stojí na předpokladu, že strategie míří do budoucnosti a měla by zajistit firmě specifickou konkurenční výhodu. Nejde tedy o vyšší provozní efektivnost, ale zcela nový přístup k problému.

1.3.3. Struktura

Struktura v organizaci představuje kostru, která pomáhá plnit plánované cíle a záměry firmy. Také organizační struktury postupně prochází vývojem, který respektuje probíhající změny.

Základní typy organizačních struktur

1. Liniová struktura: jeden útvar nadřazen ostatním, existuje přímá nadřízenost a podřízenost mezi útvary. Liniová struktura umožňuje snadnou centralizaci pravomocí. Je pro ni typické rychlé rozhodování, mezi útvary existují pevné organizační vztahy, je vymezen vztah nadřízenosti a podřízenosti. Nevýhoda – značné nároky na vedoucí jednotlivých oddělení.¹⁸

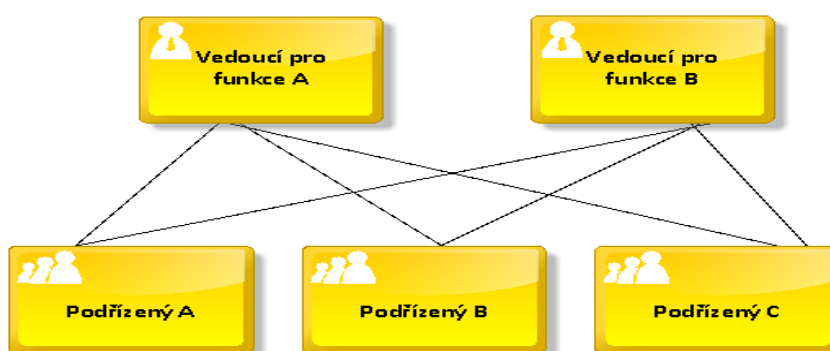


Obr. 5 - Liniová struktura¹⁹

¹⁸ VACULÍK, Josef. *Řízení změn I. díl : Vybrané kapitoly - základy a postupy*. první. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 141 s. ISBN 80-7194-833-0.

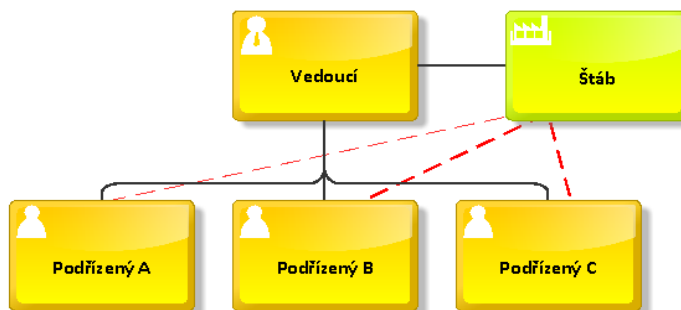
¹⁹ Zdroj: vlastní zpracování dle [19], str. 226

2. Funkcionální struktura: reakcí na snahu odstranění nedostatku liniové struktury (značné odborné nároky na vedoucí funkce) specializací řídicích funkcí. Jeden vedoucí je nahrazen několika specializovanými vedoucími. Rozhoduje pouze o otázkách spadajících do jeho kompetence. Výhoda – jasná definice odpovědnosti, nevýhoda – vyšší náklady na realizaci, každý podřízený má současně několik vedoucích, kteří jsou na stejné úrovni systému řízení (existuje možnost protichůdných příkazů), vyšší manažeři mohou být přetížení rutinními záležitostmi a mohou podcenit řešení strategických otázek, rozmělnění odpovědnosti.



Obr. 6 - Funkcionální struktura²⁰

3. Liniově-štabní struktura: spojuje přednosti liniové a funkcionální struktury, zachovává potřebu jednotného vedení a potřebu specializace o odbornosti řízení. Provádění jednotlivých činností je zabezpečováno samostatnými útvary /štaby/, ty jsou obvykle podřízeny útvaru na vyšší úrovni řízení. Úkolem štabu je poskytovat rady a služby potřebné pro vedoucí útvarů.

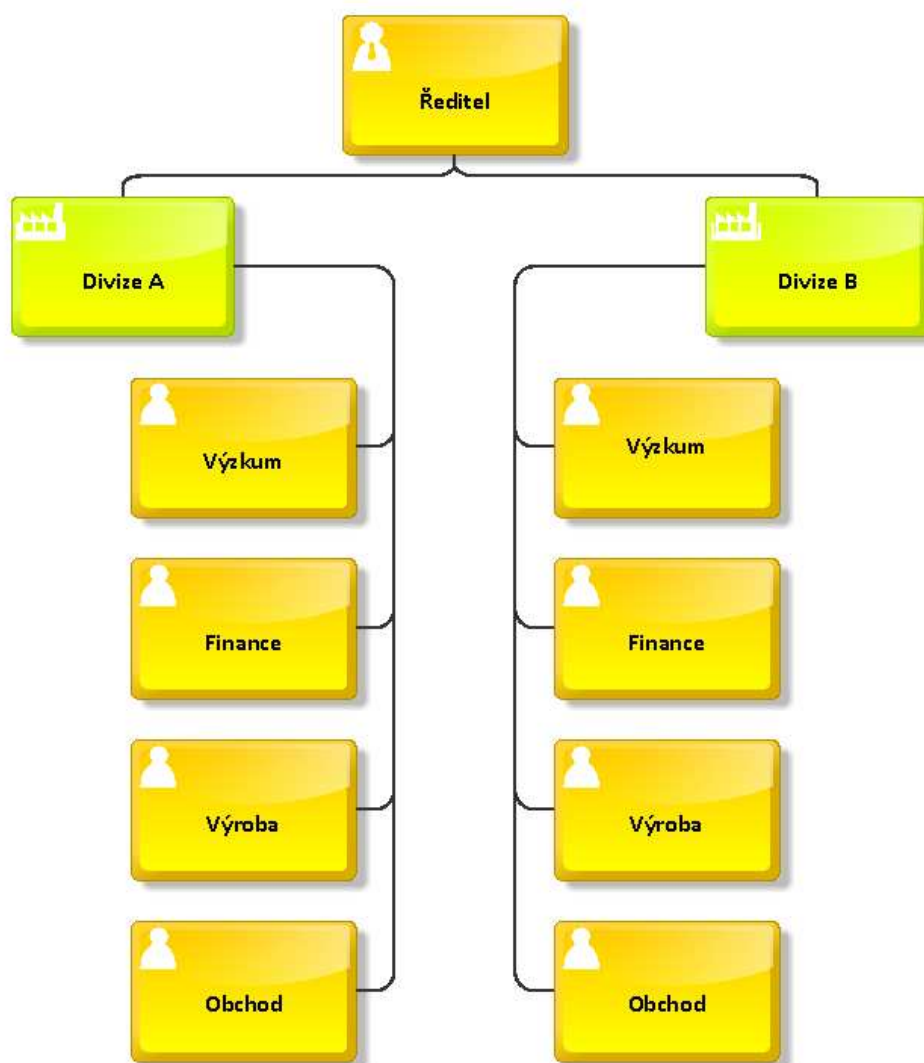


Obr. 7 - Liniově-štabní struktura²¹

²⁰ Zdroj: Vlastní zpracování dle [14], str. 78

²¹ Zdroj: Vlastní zpracování dle [14], str. 79

4. Divizní struktura: vznikla vytvořením samostatných divizí, ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, podle geografického umístění, podle typu zákazníka. Jednotlivá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní případně ekonomický úsek. Odborné činnosti jsou rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí²². Výhody – schopnost přizpůsobení se nestabilním podmínkám okolí, požadavkům zákazníků, rozdílným jednotlivých oblastí. Změny se nedotknou veškerých divizí, ale každý ředitel divize rozhoduje o změnách samostatně pro svou divizi.



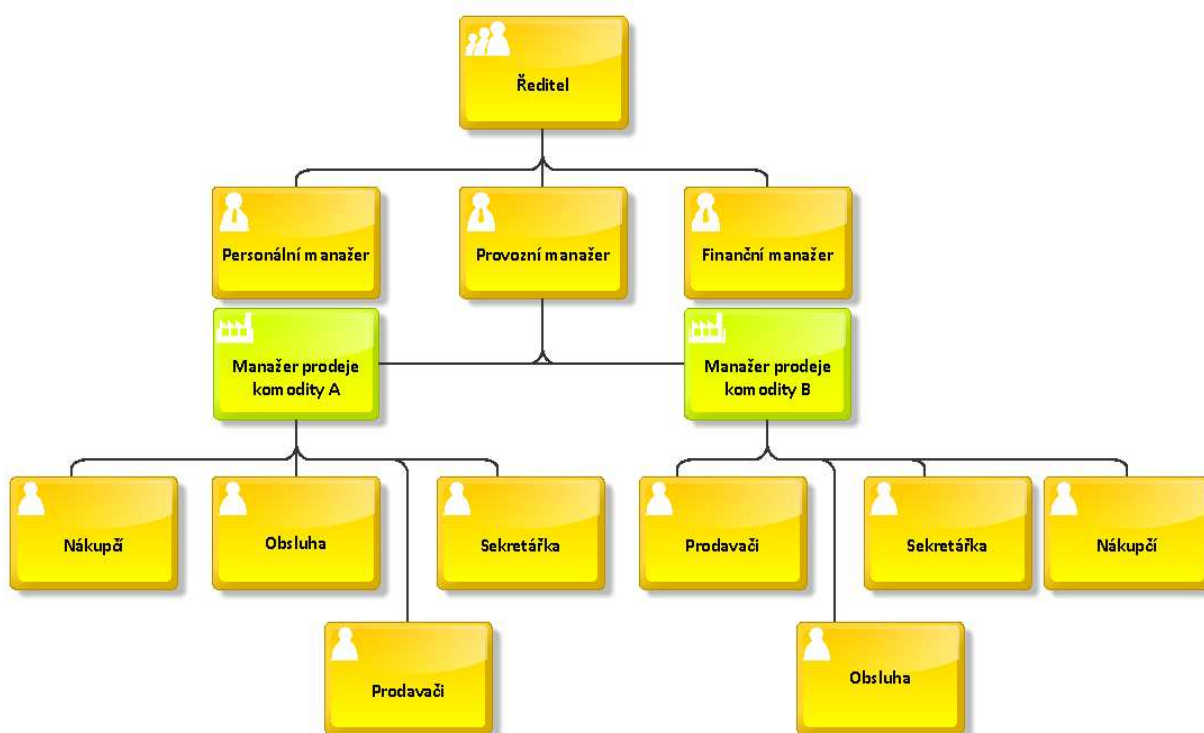
Obr. 8 - Divizní struktura²³

²² SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Třetí, rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

²³ Zdroj: vlastní zpracování dle [19], str. 232

Slabiny divizní struktury – nemusí být využito zdrojů co nejefektivněji, vyšší požadavky na lidskou práci, nižší specializace pracovníků, upřednostňování cílů divize před cíli firmy, velmi obtížná koordinace mezi divizemi, někdy tendence k soupeření mezi divizemi; u některých nadnárodních společností je tato praxe podporována, je považována za přednost²⁴.

- 5. Hybridní struktura:** kombinace funkční a divizní struktury. Cílem je posílení kladů a potlačení nedostatků obou struktur. Obvykle tvořena jednotlivými divizemi a zároveň obsahuje funkční centralizované útvary u vrcholového vedení společnosti. Např. při nábore pracovníků slouží všem divizím útvar řízení lidských zdrojů při přijímání nových pracovníků. Výhody – adaptabilita a efektivnost, integrace cílů s úkoly, centralizované funkce umožňují jednotné řízení mezi divizemi a uvnitř divizí. Nevýhody – pomalejší reakce na výjimečné situace, konflikty mezi vedením a divizemi. Funkční útvary se mnohdy snaží rozhodovat o otázkách divize a též do nich zasahovat, což vyvolává negativní reakci.



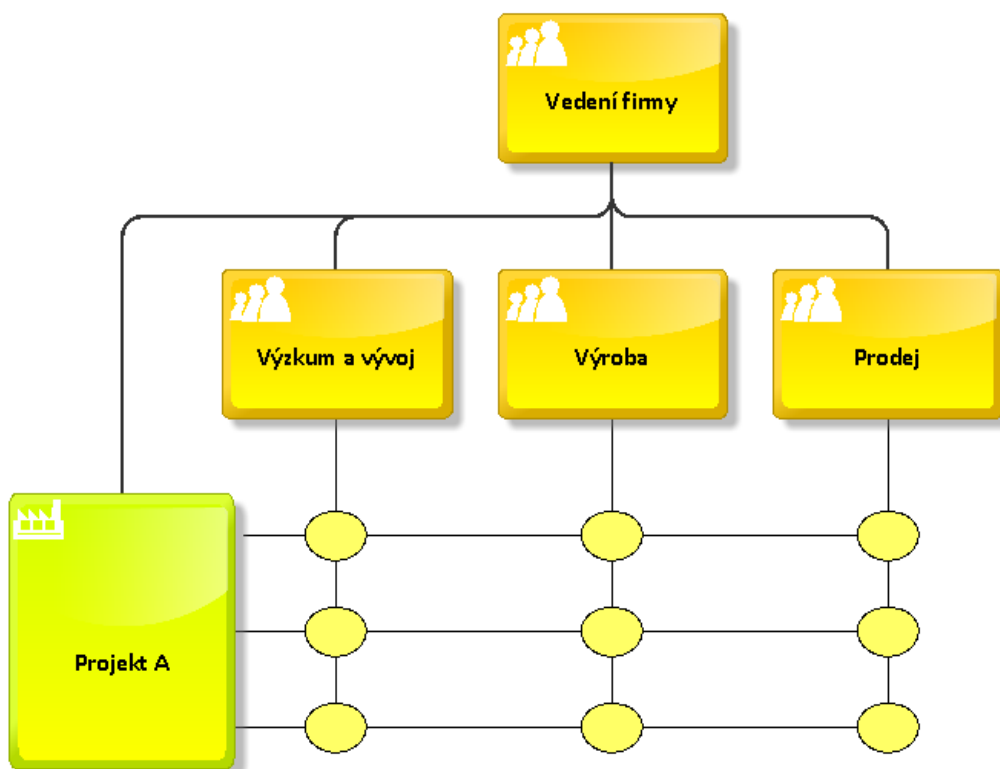
Obr. 9- Hybridní struktura - obchodní dům²⁵

²⁴ VEBER, Jaromír , et al. *Management : Základy-moderní manažerské přístupy-výkonnost a prosperita*. 2.aktualizované vydání. Praha : Management Press, s. r. o., 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

²⁵ Zdroj: vlastní zpracování dle [19],str. 235

6. Maticová struktura: doplnění liniově štábní struktura doplněna o další, doplňkovou strukturu. Vedoucí doplňkové struktury a vybraní pracovníci tvoří tým, jenž se podílí na daném úkolu komplexního charakteru (např. při řešení projektů). Maticová struktura je vhodná pro instituce s vysokými požadavky na pružnou reakci na rychle měnící se podmínky na trhu. Výhody – umožňuje rychlé reakce na požadavky okolí (změna výrobku, zvýšení kvality, zrychlení inovací), posílení motivací a pocit odpovědnosti členů týmu důsledkem toho, že se mohou podílet na rozhodování.

Nevýhody – vytváří vztahy dvojí podřízenosti, časově náročnější na rozhodování, vyžaduje výcvik v mezilidských vztazích, vysoká nákladovost v důsledku vyškolení a zvláště pak v ohodnocení vedoucích programů či projektů.



Obr. 10 - Maticová struktura²⁶

²⁶ Zdroj: vlastní zpracování dle [19], str. 236

Vývojové tendence v organizační architektuře

Budoucí rozvoj organizační architektury firem a společností je založen na decentralizaci, týmové spolupráci, procesním řízení, využitím teorie životního cyklu a outsourcingu. Vznikají strategické aliance, síťové struktury a virtuální organizace. Firmy prosazují organizační flexibilitu, přihlíží ke strategickým změnám, firemní kultuře, finančním a personálním možnostem.

- 1. Strategická aliance:** forma spolupráce buď formou podoby tichých dohod, nebo příležitostných případů spolupráce (tzv. užší pojetí, např. kartely²⁷, konsorcia²⁸, syndikáty²⁹), nebo spolupráce založená na principu koncentrace kapitálu (tzv. širší pojetí), typická pro dnešní spolupráci. Podobu strategické aliance představuje „*Joint ventures*“, což je forma strategického partnerství založená na principu spojení partnerů za určitým cílem, pro jehož dosažení je zřízena nová samostatná podnikatelská jednotka, která má vlastní právní subjektivitu.
- 2. Virtuální organizace:** nová specifická forma organizace, resp. organizace s virtuální organizační strukturou.³⁰ Objevila se s rozvojem informačních a komunikačních technologií (ICT). Dočasně vytvořená síť teritoriálně rozptýlených firem, založena na intenzivním používání moderních informačních technologií, jejím účelem je rychle a efektivně využívat podnikatelské příležitosti. Mimořádný význam zde mají informace, znalosti, týmová práce. Založena na rovnocenném partnerství, sdílejí se zde informace, znalosti, zkušenosti, přístup k trhům, pracovníci, inovace, zdroje, kapitál, investice, informační systémy i rizika. Je specifická svojí přizpůsobivostí organizačního uspořádání v závislosti na měnících se podmínkách trhu. Organizační formu využívá řada celosvětových firem z důvodu obrany před stále silnější konkurencí. Organizace jsou rozptýleny v různých částech světa, ale velmi těsně spolupracují. Každý subjekt této virtuální organizace může využívat konkurenční schopnosti jednotlivých autonomních partnerů a proto je virtuální organizace schopna využít velkých tržních příležitostí.

²⁷ kartel – smluvní spojení podniků

²⁸ konsorcium – příležitostné sdružení právnických osob za účelem dosažení určitého hospodářského cíle nebo realizace obchodu. Není právnickým subjektem a po splnění cíle zaniká.

²⁹ syndikát – sdružuje samostatné podniky za účelem dosažení společného cíle

³⁰ VEBER, Jaromír, et al. *Management : Základy-moderní manažerské přístupy-výkonnost a prosperita*. 2.aktualizované vydání. Praha : Management Press, s. r. o., 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

Cílem virtuální organizace je integrace know-how³¹ spolupracujících firem k tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka. Je chápána jako typ spolupráce na principu sítě či aliance mezi organizacemi, skupinami či jednotlivci. Výhody – sdílení výrobních zdrojů a klíčových kompetencí, redukce celkových nákladů a rizik, firma se může prosazovat v konkurenci na globální úrovni. Nedostatky – může docházet k převzetí procesů partnerskou organizací, možnosti rizika spojená s únikem interních informací a znalostí.

3. **Síťové struktury:** pružná struktura, umožňuje firmám navzájem si dostatečně konkurovat. Síťové dohody představují řadu výhod, např. snižování nákladů při uzavírání transakcí, širší přístup k moderním technologiím, společná tvorba informačních databank, pružnější zavádění novinek, možnost vstupování na nové segmenty trhu, rozdělení rizika mezi účastníky sítě.

4. **Využití teorie životního cyklu v organizační architektuře:** jde o teorii vývoje organizačních struktur v čase. Veber uvádí [19, str. 250], že prvně tato teorie byla publikována již v roce 1972 L. E. Greinerem, který vychází z toho, že vývoj chápe jako střídání evolučních a revolučních etap. Opírá se o hypotézu, že budoucnost firmy je více determinována vlastním historickým vývojem než vnějšími vlivy, které na firmu působí. Rozebírá různé fáze vývoje, kterými organizace prochází. Zároveň definuje dvě základní etapy vývoje, které se pravidelně střídají. *Etapu evoluce*, která představuje delší období růstu, kdy dochází k větším otřesům v praktické činnosti firmy, a *etapu revoluce*, která charakterizuje období, kdy v životě firmy probíhají podstatné změny. Za základní faktory, které mají podstatný vliv na rozvoj firmy, jsou považovány věk firmy, její velikost, etapa vývoje a míra růstu příslušného odvětví. Pět fází evoluce je charakterizováno manažerským stylem, a tím, do které krize tento styl řízení a vedení směřuje.

Fáze I – tvůrčí přístup, novátorství, zakladatelé společnosti obvykle podnikatelsky orientovaní, pohrdají klasickými a manažerskými přístupy. Soustředí se na výrobu nových produktů a jejich prodej. Komunikace mezi zaměstnanci je neformální, zaměstnanci nehledí na pracovní dobu, usilovně pracují i při relativně nízkých mzdách s vidinou vysokých zisků a vyšších mezd, při úspěšném umístění nových výrobků na trhu.

³¹ know-how – soubor praktických znalostí a informací

Ověřování úspěšnosti je zajištěno zpětnou vazbou, orientace na zákazníka. Při dosažení úspěchů se výroba začíná zvyšovat, je třeba více pracovních sil, kapitálových zdrojů a není možné již organizaci řídit neformálním způsobem. Nově přijatí zaměstnanci už nejsou tak obětaví jako ti původní. Roste potřeba využívání standardních účetních postupů a finančních kontrol. Vlastníci – manažeři bývají zaměstnání administrativními činnostmi, ale je zde snaha řídit firmu jako dřív. Konflikty jsou četnější a vzniká první revoluce – krize vedení. Firma začne hledat profesionální manažery, kteří využívají k řízení osvědčených manažerských technik. Nastává první kritický bod – nalezení profesionálního manažera, který bude akceptován jak vlastníky, tak i zaměstnanci.

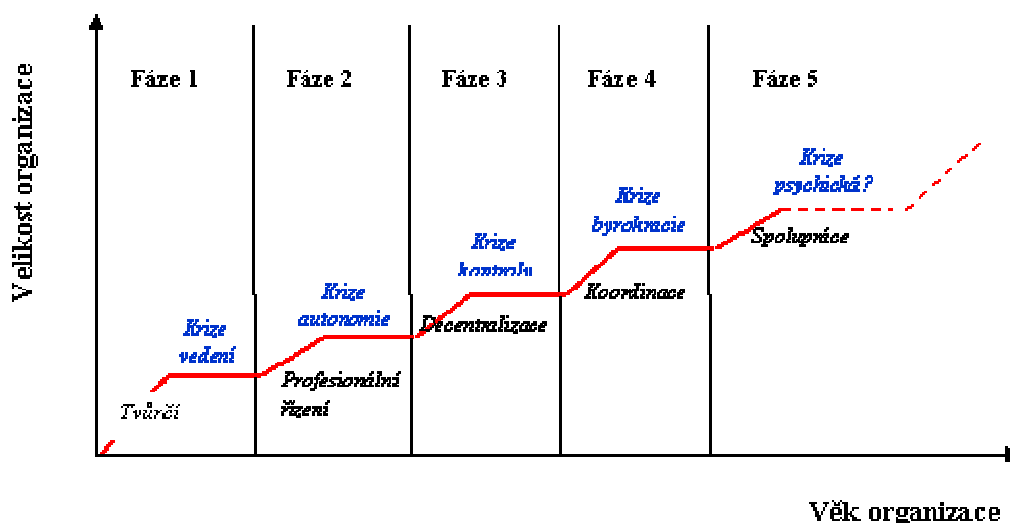
Fáze 2 – vybudování profesionálního managementu firmy je předpokladem dalšího rozvoje. Etapa je charakteristická řízením profesionálů, oddělují se jednotlivé funkce (marketing, výroba, finanční management apod.), formálnější komunikace, následuje hierarchické členění organizace. Management se začíná členit na vrcholové vedení a nižší úrovně vedení – funkční specializace. Z důvodu nedostatku autonomie nižších řídicích pracovníků začíná vznikat další krize – revoluce autonomie. Manažeři na nižších úrovních mají pocit omezování své iniciativy v důsledku centralizované hierarchie. Jsou přesvědčeni, že lépe rozumí situaci ve výrobě i na trhu, ale jsou bržděny rozhodováním jiných. Požadují větší decentralizaci pravomocí, když není akceptováno, většinou odcházejí. Firmy obvykle začínají zavádět decentralizovanou strukturu – přechod do třetí fáze.

Fáze 3 – tato fáze je typická delegováním pravomocí na nižší úrovně řízení a nižší organizační celky nebo na jednotlivé trhy. Vrcholové vedení je zaměřeno na řízení podle odchylek – periodické reporty od útvarů nižších úrovní. Komunikace mezi vedením a nižšími organizačními celky už není tak častá, je omezena na osobní styk, využívá se technických prostředků. Vrcholové vedení hledá nové podnikatelské příležitosti a aktivity, které fungují podle nových provozních jednotek. Hrozbou krize je ztráta kontroly nad diverzifikovanými činnostmi, které jsou výsledkem velmi organizačně rozčleněné organizace. Nižší manažeři, na které byly delegovány pravomoci, se začínají chovat jako vlastníci, nemají zájem o koordinaci plánů, technologií, lidských zdrojů s ostatními provozními a začne vznikat krize, když se vrcholový management opět snaží o centralizaci a tím i získání kontroly.

Řešení nastávající krize je možné nalezením nových metod koordinace (např. decentralizací jednotek do výrobních skupin), a tím vzniká také přechod do další fáze.

Fáze 4 - vedoucí decentralizovaných jednotek začínají uvažovat celopodnikově a tedy i v souladu s cíli organizace. Etapa je charakteristická růstem byrokracie, linioví manažeři se neradi řídí radami specialistů, kteří nejsou znalí konkrétních situací. Vedoucí štábů nejsou naopak spokojeni s neochotou liniových vedoucích, kteří odmítají spolupráci. Tyto rozpory jsou připisovány oběma skupinami pracovníků byrokratickému systému. Organizace došla do stadia, kdy již není možné řídit organizaci starými postupy a způsoby. Po překonání byrokratické krize přechází organizace do další fáze, která již nevyužívá formálních postupů.

Fáze 5 – uplatňování týmové spolupráce různých profesí a pracovníků z různých hierarchických postavení. Společenská kontrola nahrazuje formální kontrolu. Fáze je charakteristická větší flexibilitou a behavioristickým přístupem. Snižuje se počet štábních pracovníků, mění se jejich poslání – začleňování do interdisciplinárních týmů. Využívá se maticová struktura. Je kladen důraz na řízení lidských zdrojů, řešení konfliktů, informační systém je orientován na poskytování aktuálních informací nutných pro každodenní rozhodování. Je vytvářeno nové klima vhodné pro experimentování s novými postupy.



Obr. 11 - Pět fází růstu s krizovými přechody³²

³² Zdroj: vlastní zpracování dle [19], str. 251

Charakteristika managementu					
Kategorie	Fáze 1	Fáze 2	Fáze 3	Fáze 4	Fáze 5
Základní úkoly	Výroba a prodej	Efektivnost operací	Rozšíření trhu	Konsolidace organizace	Inovace a řešení konfliktů
Organizační struktura	Neformální	Centralizovaná a funkční	Decentralizovaná a podle oblastí	Liniově štábní a výrobní složky	Týmová
Styl vrcholového vedení	Individualisticky podnikatelský	Přímé řízení	Delegování pravomocí	Doklad	Účast na řízení
Kontrolní systém	Výsledky na trhu	Standardizace, nákladová střediska	Hlášení, zisková střediska	Plánovací a investiční střediska	Sledování společných cílů
Hmotná zainteresovanost	Soukromé vlastnictví	Plat a povýšení	Individuální prémie	Podíly na zisku, vlastní akcie	Prémie pro týmy

Tabulka 1 - Základní úlohy managementu v závislosti na jednotlivých kategoriích³³

1.3.4. Styl řízení

Styl řízení vyjadřuje vztah nadřízeného k podřízenému. Je to vnější projev vedoucího pracovníka k podřízeným jednotlivcům. Styl vedení členíme do třech základních skupin.

Autoritativní styl řízení – vylučuje participaci ostatních pracovníků na řízení. Vedoucí rozhoduje sám, jeho podřízení nemají možnost ovlivnit jeho rozhodování.

Demokratický styl řízení – vyšší míra participace podřízených na řízení ve firmě, vedoucí dává možnost podřízeným vyjádřit se, preferuje konfrontaci názorů, deleguje část svých pravomocí, v konečných rozhodnutích si ponechává odpovědnost. Dvousměrná komunikace, výhodou je osobní zaujetí pracovníků, účast pracovníků na rozhodování, pocit sounáležitosti, vzniká tvořivá atmosféra. Nevýhoda – časová ztráta vzniklá důsledkem demokratického rozhodování.

Laissez-faire³⁴ styl řízení – pracovníkům ponechána značná volnost, pracovní skupina si sama řeší postup práce a její rozdělení, vedoucí zasahuje do jejich práce minimálně. Výhoda – pracovníci mohou pracovat dle svého, nevýhoda – hledání východisek když je třeba vedení zapotřebí.

³³ Zdroj:vlastní zpracování dle [19], str. 254

³⁴ Laissez-faire je heslo klasického liberalismu, vyjadřuje volnost hospodářského dění, omezení státních zásahů do hospodářství.

1.3.5. Spolupracovníci

Spolupracovníci charakterizují hlavní zdroj zvyšování výkonnosti firmy a její produktivity. Vedoucí pracovníci organizací by měli znát motivační zázemí, preference a sklony svých zaměstnanců, které jsou klíčové pro tvorbu firemního prostředí, pomáhají osobní zainteresovanosti a dobré práci.

Spolupracovníci představují i značné riziko krize (trestná činnost – drobné krádeže, zneužívání nemocenských dávek, zcizování autorských práv, průmyslových tajemství, informační kriminalita apod.). Pozornost je nutné proto věnovat motivaci všech pracovníků, vytvářet pocit sounáležitosti s firmou, podporovat dobré vztahy a loajalitu zaměstnanců.

1.3.6. Sdílené hodnoty

Představují kulturu firmy, tvoří ji souhrn představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě. Kultura charakterizuje vnitřní klima firmy, nehmotný produkt, jenž je výsledkem myšlení lidí a činností uskutečňovaných ve firmě.

1.3.7. Schopnosti

Dovednosti, znalosti, zkušenosti, mají nepostradatelnou úlohu na cestě k prosperitě firmy. Nositeli těchto vlastností jsou tzv. „mistrři změn“. Manažeři, jimž je vlastní pružnost reakce na měnící se podmínky podnikatelského prostředí.

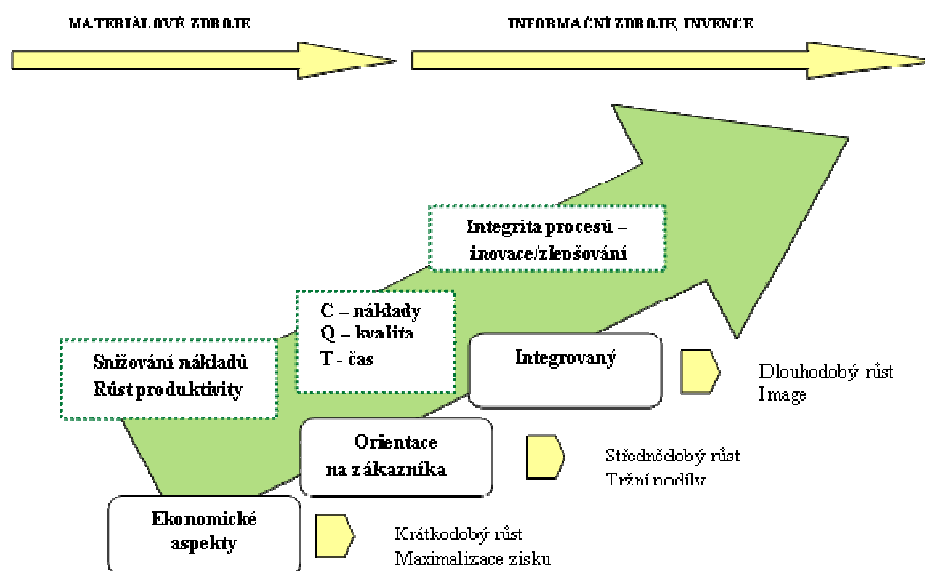
1.3.8. Systémy

Představují formální a neformální procesy, kterými se řídí každodenní aktivity. Představují metody, postupy, procesy, technologické systémy a technologie.

1.3.9. Management změn

Historie managementu změn (*MoC – management of change*) nesahá příliš do minulosti. Do manažerské práce se zařadil v sedmdesátých letech minulého století. Kořeny managementu změn však sahají do ranější doby. Management změn tvoří teorii inovací. Hlavním představitelem tohoto směru je Joseph Alois Schumpeter, který již začátkem 20. století přikládal inovacím nezastupitelnou roli a inovacemi podmínil hospodářský vývoj tržních ekonomik. „*Inovace narušují existující rovnováhu a opět ji navozují, ovšem na kvalitativně vyšší úrovni. Kvalitativní změny v podobě inovací jako důsledek aktivit podnikatele však mají závažnější důsledky pro celou ekonomiku, neboť předurčují cyklický vývoj. Schumpeter tak podpořil Kondratěvovy názory o vývoji v dlouhodobých vlnách*³⁵, kdy příčinu cyklického hospodářského vývoje spatřuje v technicko-technologických změnách“.³⁶

Management změn reprezentuje směr, na který je možno hledět ze dvou pohledů. Pasivní aspekt je zaměřený na připravenost a reakci na vnější či vnitřní podněty, aktivní aspekt představuje orientaci na iniciaci změny, pružnost její přípravy, provedení změny a využívání změny.



Obr. 12 - Vývojová stádia prosperity organizace³⁷

³⁵ Hospodářský cyklus trvající 45 – 50 let

³⁶ VEBER, Jaromír, et al. *Management : Základy-moderní manažerské přístupy-výkonnost a prosperita*. 2.aktualizované vydání. Praha : Management Press, s. r. o., 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

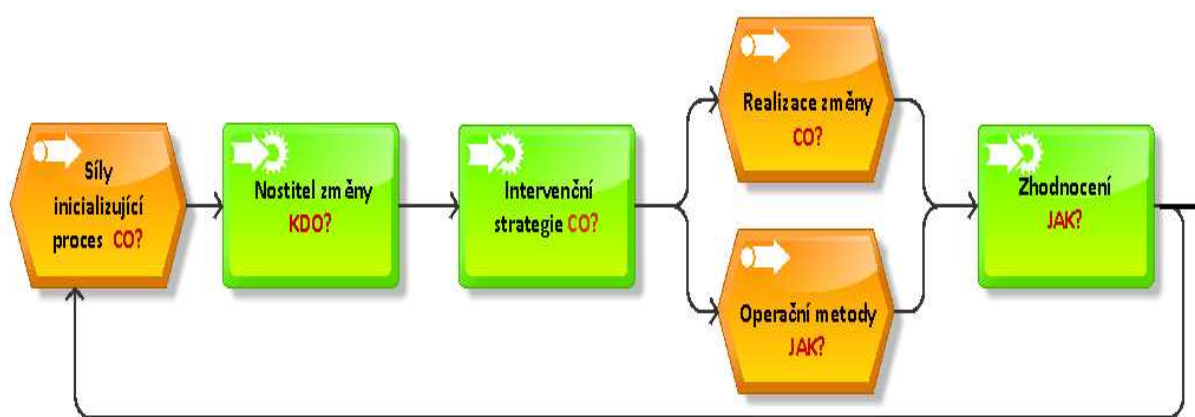
³⁷ Zdroj: vlastní zpracování dle [18], str. 30

Nedílnou složku veškerých manažerských aktivit, a to jak strategického řízení, zvláště pak při realizaci významných změn, tvoří riziko. Na jedné straně je spojováno s vyhlídkou dosažení příznivých hospodářských výsledků, na straně druhé znamená nebezpečí podnikatelského neúspěchu, které vede ke ztrátám, v horším případě k úpadku firmy. Pro budování úspěšné firmy je přednostně předmětem zájmu řízená změna³⁸, jejímž cílem je konkurenční, životaschopná a efektivní firma.

Lewinův model

Reprezentuje klasický model plánovaného řízení změny, který byl vytvořen Kurtem Lewinem v roce 1940. Dominantní postavení si udržel do roku 1980, kdy začala sílit kritika vhodnosti jeho použití a bylo zpochybňováno jeho uplatnění u organizací fungujících v dynamických a nepředvídatelných podmínkách prostředí.

Prvotní přístup Lewina kladl důraz na týmovou spolupráci ve firmě, dále na humanistický a demokratický přístup k procesu řízené změny. Zahrnoval myšlenku účasti na změně všech pracovníků organizace, kladl důraz na efektivitu firmy. Věřil, že změna bude úspěšná jen tehdy, bude-li výsledkem aktivní účast příjemce změny na pochopení problému, výběru řešení a jeho použití. Kritici modelu poukazují na státnost modelu (v klasickém pojetí má tři fáze – rozmrazení, změnu, zamrazení; nejsou respektovány kontinuálně probíhající procesy ve firmě), a dále na fakt, že jednotlivé fáze změn ve firmě se překrývají a prolínají.



Obr. 13 - Lewinův model řízené změny³⁹

³⁸ Řízená změna (plánovaná) – označení pro změnu, která není vyvolána neočekávanou událostí (havárie, teroristický útok, přírodní katastrofa aj.)

³⁹ Zdroj: vlastní zpracování dle [15], str. 66

1.4. Riziko

Riziko je historický výraz, který se prvně objevil v souvislosti s lodní plavbou v 17. století. Původ výrazu „*risico*“ pochází z italského a vyjadřoval nebezpečí, kterému museli námořníci čelit. Starší encyklopedie uvádí, že jde o odvalu nebo nebezpečí, případně že riskovat znamená něčeho se odvážit. Až teprve později je tento výraz spojován s významem ve smyslu ztráty⁴⁰. Dnešní výklad rizika vyjadřuje souvislost s hrozbou, rozumíme jím nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty nebo nezdaru při podnikání. Výraz riziko je podmíněn nahodilostí, tedy neúplností zobrazení reálných procesů. V ekonomii je pojem využíván v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých reálných skutečných projevů a nejednoznačností jejich výsledků.

Riziko chápeme jako určité nebezpečí, či ohrožení s možností pravděpodobnosti nezdaru. Jak uvádí Smejkal⁴¹ (str. 91), „*podmínka reálného světa, v němž existuje vystavení nepříznivým okolnostem*“. Veber⁴² (str. 597) charakterizuje riziko jako „*kombinace pravděpodobnosti nebo četnosti výskytu a následků určité nebezpečné události*“.

Riziko spojuje úzce dva následující pojmy:

- 1) *Neurčitý výsledek / výsledek musí být nejistý*: hovoříme-li o riziku, plyne z toho existence alespoň dvou variant řešení. Jestliže s jistotou můžeme tvrdit a jsme si vědomi, že dojde ke ztrátě, nehovoříme o riziku (např. nákup majetku, kde se jeho hodnota opotřebovává fyzickým používáním, tzn., dopředu víme, že hodnota majetku bude v závislosti na čase klesat – nejedná se o riziko). Riziko je v takovém případě spojeno s rozhodnutím, do kterého majetku investovat.
- 2) *Alespoň jeden z výsledků je nežádoucí*: obecně může jít o ztrátu (např. když část majetku jednotlivce je ztracena), nebo o výnos (např. jestli výnos je nižší, než který by byl možný).

⁴⁰ SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Třetí, rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

⁴¹ SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Třetí, rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

⁴² WEBER, Jaromír, et al. *Management : Základy-moderní manažerské přístupy-výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha : Management Press, s. r. o., 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

S rizikem ve firmě souvisí i změny, tedy veličiny, které v čase nabývají pozitivní nebo negativní odchylky. Finanční teorie definují riziko jako kolísavost finanční veličiny okolo očekávané hodnoty důsledkem změn celé řady faktorů.

Stupeň ochoty jednotlivce podstupovat riziko vyjadřují tři základní přístupy k riziku. Člověk s averzí k riziku se rizikovým situacím vyhýbá a preferuje konzervativní přístup k aktivitám souvisejícím s jeho činností. Opačný postoj vnímá jedinec se sklonem k riziku, který riziko spíše vyhledává a vnímá ho jako příležitost k získání zisku či nějaké výhody. Poslední typ je neutrální postoj k riziku, kde mezi předchozími přístupy platí rovnovážný stav.

1.4.1. Management rizika

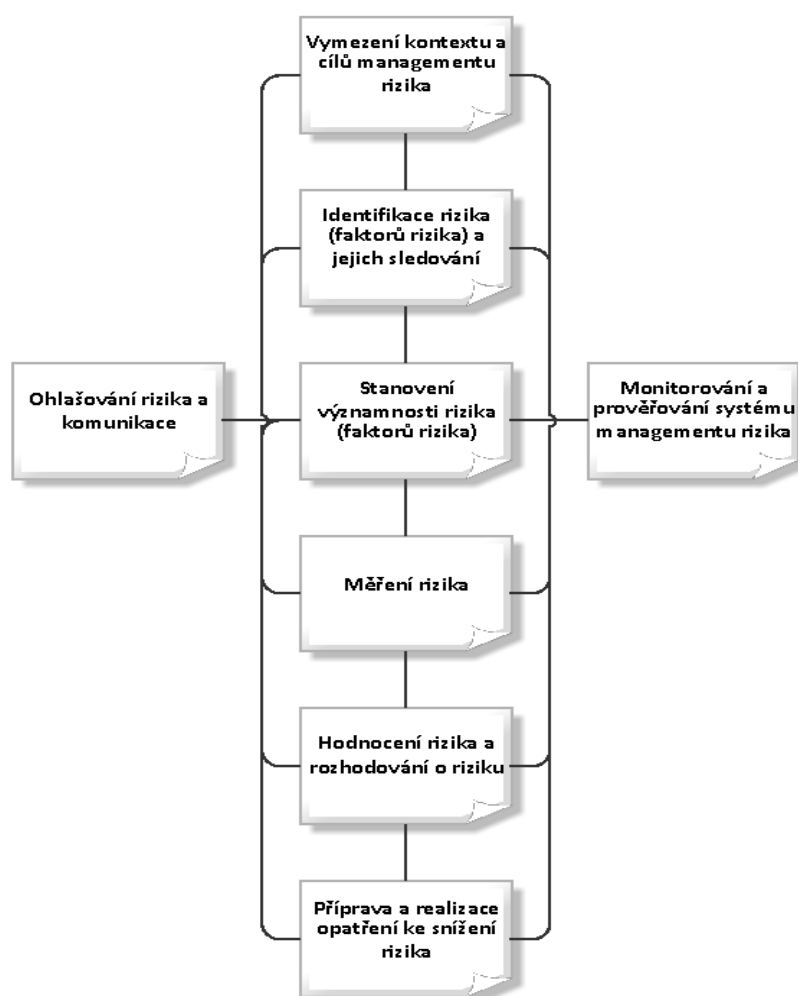
Management rizika je založen na systematickém a koordinovaném způsobu práce s riziky uplatňovaném na všech úrovních řízení. Zahrnuje všechny procesy a všechny druhy rizik včetně respektování jejich vzájemných vazeb. Vyžaduje strategické zaměření a myšlení orientované do budoucnosti. Management rizika prošel historickým vývojem. Klasický management rizika spočíval v zajišťování bezpečnosti, s nímž souviselo pojišťování. Management v tomto pojetí byl orientován na eliminaci ztrát a bezpečnost hmotných aktiv.

V osmdesátých a devadesátých letech minulého století se management rozšiřuje o řízení podnikatelských rizik. Tato rizika zahrnují nejen potenciální ztráty, ale jsou i možností dosažení značných zisků při využívání příležitostí. Management rizika v tomto pojetí je označován jako management podnikatelského rizika (*business risk management*). Počátkem tohoto století se začíná dostávat do popředí zájmu tzv. integrovaný management rizika, který se stává součástí strategie firmy. Smyslem tohoto pojetí managementu rizika je komplexnost přístupu k řízení všech rizik, respektování jejich vzájemných vazeb, včetně rozlišení a zhodnocení jejich významnosti.

Za základní cíl managementu rizika v podnikatelském sektoru je považováno především zajištění přežití a udržení podnikatelské prosperity firmy. Riziko a jeho řízení není ale v dnešní době pouze doménou podnikatelské sféry, je nutné ho respektovat i v ostatních institucích, které s podnikáním vůbec nesouvisí.

Základní proces managementu rizika můžeme rozčlenit do čtyř dílčích fází:

- vymezení kontextu managementu rizika, identifikace rizik, určení jejich důležitosti
- stanovení významnosti rizika, vyhodnocení, rozhodnutí o tom, zda je nutné na riziko reagovat
- přístupy a přijatá opatření vedoucí ke snížení rizika
- monitorování systému řízení rizika



Obr. 14 - Proces managementu rizika⁴³

⁴³ Zdroj: vlastní zpracování dle [19], str. 606

1.5. Klasifikace rizik

Riziko klasifikujeme z několika hledisek.

Členění rizik v obecném pojetí:

Podnikatelská a čistá rizika – podnikatelská rizika (*business risk*), mají pozitivní a negativní stránku⁴⁴. Rozumí se jimi možnost, že skutečné dosažené výsledky podnikatelských aktivit se budou lišit od předpokládaných výsledků. Odchytky jsou buď žádoucí a směřují k vyšším ziskům, či nežádoucí a představují ztrátu. Mohou také nabývat různých velikostí a to od odchylek malých, kdy se výsledky blíží k předpokládaným výsledkům až k významným, které mohou představovat výrazný podnikatelský úspěch nebo výrazné finanční potíže.

Čistá rizika (*pure risk*) mají jen negativní stránku, existuje při nich nebezpečí vzniku nepříznivých odchylek od žádoucího stavu, kde za žádoucí stav je považováno uchování majetku, zdraví a lidských životů. Obvykle se tato rizika vztahují ke ztrátám a škodám vzniklých v souvislosti s přírodními katastrofami (zemětřesení, požáry, povodně, extrémní sucha aj.), technickými systémy a jejich selháním (např. havárie výrobních zařízení, jaderných elektráren apod.) a chováním a jednáním lidí (stávky, krádeže aj).

Systematická a nesystematická rizika – systematické riziko je vyvolané společnými faktory, postihuje všechny oblasti podnikatelské činnosti různou měrou. Zdroji těchto rizik jsou změny peněžní a rozpočtové politiky, změny v daňové oblasti, celkové změny trhu jako jsou změny cen základních surovin a energií, změny v hospodářských cyklech apod. Systematické riziko závisí na celkovém vývoji trhu (např. inflace), a proto je někdy označováno za tržní riziko (měnové, komoditní, úrokové, akciové).

Nesystematické riziko (specifické), jedinečné pro jednotlivé aktivity firem, firma ho může ovlivnit ve svůj prospěch. Zdrojem rizika mohou být odchody klíčových zaměstnanců firmy, selhání podstatného subdodavatele, havárie výrobního zařízení, vstup nového konkurenta na trh, kvalitou investičního projektu apod.).

⁴⁴ Čeština pro odlišení negativní a pozitivní stránky nemá termín. Angličtina rozlišuje negativní stránku rizika jako možnost vzniku ztráty, možnost nedosažení plánovaných výsledků; pozitivní stránku rizika jako možnost překročení plánovaných výsledků.

Vnější a vnitřní rizika – vnější rizika se vztahují k podnikatelskému okolí firmy, zdrojem jsou externí faktory (makroekonomické, mikroekonomické), vnitřní rizika jsou spojená s faktory uvnitř firmy (např. technologická, rizika selhání pracovníků, neloajální management apod.).

Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika – tato rizika závisí na možnostech managementu firmy působit na příčinu jejich původu. Ovlivnitelná rizika jsou taková rizika, která lze eliminovat, tzn. snížit pravděpodobnosti jejich vzniku nebo snížit rozsah nepříznivých situací z nich plynoucích. U neovlivnitelných rizik není možné působit na příčiny jejich vzniku, avšak lze přijmout taková opatření, která sníží úroveň nepříznivých důsledků těchto rizik.

Primární a sekundární rizika – sekundární riziko je riziko vyvolané přijetím opatření na eliminaci primárního rizika. (např. při vytvoření spojeného podniku se zahraničním partnerem může být sekundárním rizikem odlišná podniková kultura, která může být příčinou neúspěchu, přestože sloučení podniků bylo zaměřeno na snížení primárního rizika, např. ovládnutí většího podílu na trhu).

Z věcného hlediska se rizika člení:

Výrobní rizika – vyznačují se nedostatkem zdrojů různého charakteru (energie, lidské zdroje, suroviny, materiály), mohou způsobit ohrožení výrobního procesu, a výstupu z něj. Rizika této povahy často souvisí s dodavatelskými riziky. Obvykle jsou tato rizika v literatuře označována jako rizika provozní či operační.

Technicko-technologická rizika – v příčinné souvislosti s využitím výsledků vědeckotechnického rozvoje. Jsou to rizika spojená s existencí nebo činností technických, chemických či jiných zařízení různé povahy.

Ekonomická rizika – rizika spojená s růstem cen surovin, energií, materiálů, služeb apod. Jedná se převážně o nákladová rizika, jejichž vlivem může docházet k překročení plánované výše nákladů a tím i ovlivnění hospodářského výsledku.

Finanční rizika – závislé na dostupnosti zdrojů financování a tím i zajištění schopnosti likvidity (likvidní riziko), souvisí se změnami úrokových sazeb nebo měnovými kurzy. V zásadě je spojeno s využitím cizího kapitálu při financování firmy. Čím větší část aktiv je profinancována cizím kapitálem, tím roste míra finančního rizika firmy.

Tržní rizika – odvíjí se od úspěšnosti a atraktivity výrobků a služeb prodávaných na domácích či zahraničních trzích, mají podobu prodejních rizik ve vztahu k velikosti prodeje a z pohledu prodejních cen a jejich dosažené úrovně hovoříme o cenových rizicích. Příčinou tržních rizik bývá často chování konkurence.

Legislativní rizika – jsou vyvolány hospodářskou a legislativní politikou vlády⁴⁵, patří sem i rizika spojená s nedostatečnou ochranou duševního vlastnictví.

Politická rizika – souvisí s etnickými nepokoji, náboženským napětím, nepokoji ve formě stávek a protivládních demonstrací apod.⁴⁶. Mezi politická rizika jsou zahrnována i rizika spojená s podnikáním v zahraničí, zvláště pak v rozvojových zemích, kde existuje riziko např. ve smyslu znárodnění, exportních bariér aj.

Environmentální rizika – rizika spojená se životním prostředím vzniklá působením fyzikálních, chemických a biologických faktorů.

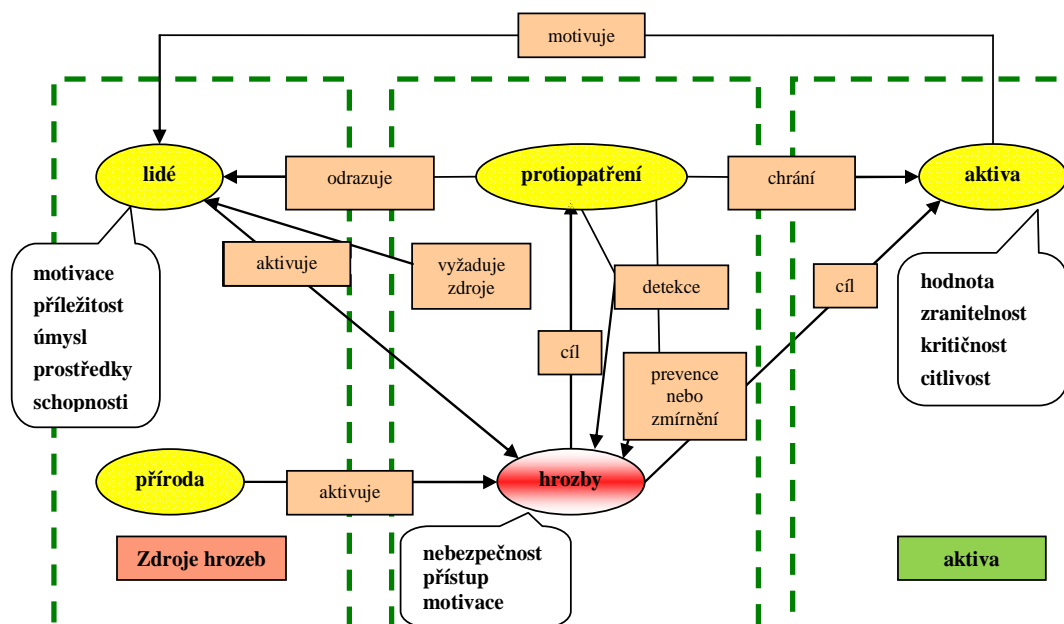
⁴⁵ V České republice velice častý jev. Rychlost změn přijatých zákonů a jejich častá novelizace nezřídka vede k odchodu firem do daňových rájů.

⁴⁶ Současná epidemie nepokojů šířících se Blízkým východem vyvolává riziko geopolitických změn (např. Egypt, Tunisko, Lybie, Jemen aj.)

1.5.1. Analýza rizika

Při řízení rizika je prvním předpokladem jeho analýza. Jedná se o postup definování hrozeb, určení pravděpodobnosti jejich uskutečnění, identifikace priorit pro zvládnání rizik a vymezení významnosti rizika. Vždy je nutné v počátečních krocích nejprve stanovit intenzitu a výši eliminace rizika. Odstranění veškerých hrozících rizik je spojeno s vysokými náklady a mnohdy by si taková realizace opatření proti riziku mohla vzájemně odporovat.

Z tohoto důvodu v rámci analýzy vymežíme zbytková rizika⁴⁷, na základě jejich posouzení ve vztahu k hrozbám a navrhovaným opatřením.



Obr. 15 - Vztahy v analýze rizik⁴⁸

⁴⁷ Zbytkové riziko (reziduální) – velikost rizika po realizaci opatření na snížení rizika

⁴⁸ Zdroj: vlastní zpracování dle [15], str. 97

1.5.2. Obecný postup analýzy rizika

Analýza rizika představuje proces postupných kroků, které definují hrozby, pravděpodobnost jejich vzniku a účinky na aktiva, kde aktivity rozumíme vše, co má hodnotu, která může být vlivem hrozby znehodnocena. Z modelu prvků analýzy a jejich vztahů při řízení rizik vyplývá, že rizika nevystupují izolovaně, ale většinou v různých kombinacích.

Průběh analýzy rizik obsahuje postupné činnosti, které zahrnují vymezení aktiv podléhajících analýze, jejich identifikace, stanovení hodnoty aktiv, jejich následné zařazení do skupin podle určených hledisek, dále identifikace hrozeb, které přicházejí pro analýzu v úvahu. Následuje analýza hrozeb a zranitelností zakončená vymezením pravděpodobnosti jevu, zda nastane či ne. Pro určení pravděpodobnosti je dále třeba určit, zda jde o jev náhodný či nikoliv a zda patří do určitého intervalu pravděpodobnosti, popřípadě jestli jev můžeme vyloučit a jaké jsou jeho pravděpodobnostní charakteristiky.

Pro určení výše rizika je nutné riziko umět měřit. Je zřejmé, že některé situace přináší riziko menší a jiné větší. Verbální označení míry rizika však každý vlastník aktiva posuzuje ze svého pohledu a proto nelze objektivně tímto způsobem riziko vyjádřit. Co je pro někoho malé riziko, pro druhého může představovat riziko nepřekonatelné. V případě jednotlivce měříme riziko podle pravděpodobnosti nepříznivé odchylky od výsledku, ve který doufáme. Čím vyšší je pravděpodobnost, že nastane nepříznivá událost, tím je větší pravděpodobnost odchylky od výsledku, ve který doufáme, a tím hrozí i vyšší riziko⁴⁹. Míra rizika tedy vyjadřuje předpokládanou hodnotu ztráty. Při měření rizika musíme brát v úvahu i velikost potenciaální ztráty při uplatnění hrozby. Hodnota ztráty je ovlivněna výší pravděpodobnosti rizika, hodnotou aktiva a časem.

Výpočet velikosti předpokládané ztráty $Z_{(t)}$ v časovém intervalu $\langle 0; T_0 \rangle$:

$$Z_{(t)} = \int_0^{T_0} r_t \cdot v_t \cdot dt$$

kde $r_{(t)}$ je funkce rizika v čase, vyjádřená pravděpodobností z intervalu $\langle 0; 1 \rangle$,

$v_{(t)}$ funkce ztráty v čase (v praxi je často funkce skoková, nabývá hodnot 0 nebo 1),

$Z_{(t)}$ velikost předpokládané ztráty v časovém intervalu $\langle 0; T_0 \rangle$, kterou se snažíme optimalizovat, tedy snažíme se najít minimum funkce $Z_{(t)}$.

⁴⁹ SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Třetí, rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

1.5.3. Statistické charakteristiky rizika

Pro měření absolutní výše rizika se používají základní statistické charakteristiky, **směrodatná odchylka σ** , **rozptyl σ^2** a **koeficient variace VK** . Při kvantifikaci rizika srovnáváme odchylky od jednotlivých očekávaných hodnot sledované charakteristiky (např. výnosů) od průměrné očekávané hodnoty (např. výnosové míry).

Rozptyl očekávaných hodnot charakteristiky:

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n [r_i - E_{(r)}]^2 \cdot P_i$$

- kde σ^2 je rozptyl očekávaných změn charakteristiky (např. výnos),
 r_i jednotlivé hodnoty sledované veličiny (např. předpokládané nebo skutečně dosahované výnosy),
 $E_{(r)}$ průměrná hodnota sledované veličiny za určité období,
 i jednotlivé stavy systému (např. časové okamžiky sledování charakteristiky),
 n počet měření sledované charakteristiky,
 P_i pravděpodobnost výskytu jednotlivých stavů charakteristiky

Směrodatná odchylka:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}$$

Koeficient variace:

$$KV(\%) = \frac{\sigma}{E_{(r)}} \cdot 100[\%]$$

Koeficient variace nám udává výši rizika. Čím je tento koeficient vyšší, tím je vyšší i riziko.

1.5.4. Metody analýzy rizik

Při zpracování analýzy jsou uplatňovány dvě základní metody zpracování. Jde o kvalitativní nebo kvantitativní vyjádření rizika.

- 1. Kvalitativní metody:** popisují závažnost potenciálních důsledků a pravděpodobnost vzniku události. Jsou hojněji využívány ke stanovení priorit mezi riziky. Rizika jsou vymezena buď bodovou stupnicí v předem určeném intervalu hodnot pravděpodobností $< 0, 1 >$, či jsou klasifikována verbálně $<$ malé, střední, velké $>$, případně jinou popisnou škálou. Kvalitativní metody jsou jednodušší, ale jsou zatíženy vysokou mírou subjektivity.

Metoda účelových interview (metoda Delphi) - nejběžnější varianta, podstata metody spočívá v postupném zjišťování a porovnávání názorů expertů. Opírá se o řízený kontakt mezi experty hodnotící skupiny a představiteli posuzovaného podniku. Výhodou metody je menší náročnost na spotřebu zdrojů a času, zohlednění specifík posuzovaného informačního systému, jeho správce, okolí, uživatelů. Metoda určuje, co se může stát a za jakých okolností. Delfská metoda patří do skupiny intuitivních prognostických metod. V rámci metody Delphi mohou být využity matice hodnocení rizik, metoda anketní analýzy nebo metoda scénářů

- 2. Kvantitativní metody:** vycházejí z matematických výpočtů rizika, berou v úvahu i četnost výskytů rizika. Riziko je vyjádřeno ve finančním ohodnocení. Jsou náročnější na čas a vyžadují spolehlivá data pro zpracování. Nevýhodou jsou relativní hodnoty pravděpodobnosti, se kterými tyto metody pracují. Výpočty se opírají o teorii pravděpodobnosti a statistické charakteristiky.

1.5.5. Rizika a hospodářské výsledky

Hospodářský výsledek je jeden z podstatných ukazatelů úspěšnosti firmy. Velikost tohoto ukazatele přímo ovlivňují aktivity v rámci celého podniku, výrobu, kvalitu, strategii, řízení, management a v neposlední řadě i riziko a krize. Informuje o úspěšnosti práce podniku, o výsledku, kterého dosáhl podnikatelskou činností. V současnosti řízení rizik je i v České republice pro většinu společností a firem vlivem turbulentního podnikatelského prostředí a trvajícím dopady celosvětové finanční krize prvořadé. Efektivní řízení rizik musí být integrováno do firemní strategie, podnikové kultury, podnikových procesů a myšlení lidí. Jen tato cesta vede k tomu, aby životní cyklus firmy byl co nejdelší.

Ostrá konkurence dnes nutí firmy hledat zdroje zisku sofistikovanějším způsobem, než tomu bylo dříve.⁵⁰ K úspěšnému dosažení cílů neodmyslitelně patří identifikace, analýza a řízení rizik. Cílená práce s riziky snižuje míru neurčitosti a nejistoty v podnikání, systém se stává transparentnější a tím i lépe ovladatelný. Rozpoznat rizika umožní rizika nejen klasifikovat, ale také následně provést opatření vedoucí k jejich eliminaci nebo jejich úplnému odstranění. Dostaví-li se výsledek opatření jako snížení ztráty, nutně v rámci bilanční rovnosti musí vzniknout výnos. Zároveň ztráta, která se nedostaví, je v podstatě ziskem, jenž lze začlenit mezi konkurenční výhody.

Riziko reprezentuje potencionální ztrátu v různých oblastech existence firmy. Možnost vzniku ztrát lze hledat ve všech oblastech – finance, kvalita, informace, zdraví, bezpečnost, životní prostředí apod. Jejich účinky jsou buď bezprostřední, např. důsledkem havárií, výpadku výroby, nebo se projeví později zvýšením nákladů na opravy, v penalizaci za nedodržení smlouvy, poškození dobrého jména apod.

Každé riziko, nesoucí v sobě potenciál ztráty, se vyskytuje s nějakou pravděpodobností, se kterou se může objevit. Manažer, který je schopen určit tuto pravděpodobnost, je už při řešení rizika ve výhodnějším postavení než ten, kdo řeší už pouze následky, aniž by předem dovedl riziko rozeznat. Proto je nutné rizika nejen určit, ale je řídit, analyzovat, měřit a hlavně eliminovat jejich dopady.

⁵⁰ Zdroj: RUŠČÁK, Martin. *Serpentina rizik*. In *Rizika a krize 2003* [online]. Praha : DBM & al., 2003., 2003 [cit. 2011-03-18]. Dostupné z WWW: <www.dbm.cz/pfile/2rizika_a_krize_cz.doc>.

Nejvýznamnější podnikatelská rizika pro rok 2011⁵¹

Ve výhledu na rok 2011 se mezi desítku nejvýznamnějších rizik poprvé zařadila **tržní rizika**. Tento výsledek naznačuje, že všeobecné obavy například z vývoje euro-zóny sílí a mnoho rizik, která měla původně ryze podnikový charakter, tvoří nyní samostatnou kategorii. Účastníci nedávné studie „Competing for Growth“, zpracované společností Ernst & Young, se domnívají, že trhy jsou nyní mnohem rozkolísanější a různorodější než před nástupem finanční krize.

Dosažitelnost úvěru klesla z druhého nejvýznamnějšího rizika v roce 2010 na sedmou příčku, z čehož vyplývá určité zlepšení podmínek pro získávání financování. Stále zde však existují jistá omezení a budoucí vývoj nelze přesně odhadnout. Zpráva v této souvislosti označuje udržování velmi dobrých vztahů s investory za jednu z deseti nejvýraznějších příležitostí rozvoje globálně působících podniků. Při nedostatku úvěrů je pro společnosti více než žádoucí, mít otevřené možnosti použít také jiné druhy financování.

Tabulka 2 - Top 10 nejzávažnějších podnikatelských rizik pro rok 2011 z pohledu společností (v závorce pořadí roku 2009)⁵²

Pořadí	Nejzávažnější podnikatelská rizika pro rok 2011
1.	Regulační opatření a shoda se zákonnými požadavky (1)
2.	Snižování nákladů (6)
3.	Pomalé hospodářské oživení/návrat recese (3)
4.	Tržní rizika (nové)
5.	Cenové tlaky (15)
6.	Využití potenciálu schopných pracovníků (4)
7.	Dostupnost úvěrového financování (2)
8.	Riziko společenské přijatelnosti podnikání (9)
9.	Posilování role národních vlád (nové)
10	Nově vznikající technologie (13)

⁵¹ Zdroj: Analytici zveřejnili žebříček podnikatelských rizik pro rok 2011 . *PROFIT* [online]. 20.01.2011, 3, [cit. 2011-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.profit.cz/cs/article/analytici-zveřejnili-zebricek-podnikatelskych-rizik-pro-rok-2011.aspx>>.

⁵² Zdroj: vlastní zpracování dle: Analytici zveřejnili žebříček podnikatelských rizik pro rok 2011 . *PROFIT* [online]. 20.01.2011, 3, [cit. 2011-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.profit.cz/cs/article/analytici-zveřejnili-zebricek-podnikatelskych-rizik-pro-rok-2011.aspx>>.

Nejvýznamnější podnikatelské příležitosti pro rok 2011

Vzhledem k předpokládanému tempu růstu je celkem logické, že pozici nejčastěji zmiňované podnikatelské příležitosti pro rok 2011 zaujal růst poptávky v rámci rozvíjejících se trhů. Jan Fanta uvádí: „Rozvíjející se trhy představují v současné době největší potenciál pro růst, zejména pak pro státy, jejichž hospodářství je založené na exportu nejrůznějších komodit, ale také pro některé vyspělé tržní ekonomiky, které v exportu vidí lék na vlastní ekonomickou situaci a řešení oslabující měny“.⁵³ Inovace v oblasti produktů, služeb a provozu spolu s důslednějším uplatňováním strategie pro jednotlivé činnosti podniku se umístily na druhém, respektive třetím místě mezi nejvýznamnějšími podnikatelskými příležitostmi pro rok 2011. Tento trend je důkazem obnoveného zájmu o posilování konkurenceschopnosti a růstu na počátku nastupujícího roku. Ostatní příležitosti, jimž podniky s ohledem na budoucí vývoj přiřkládají důležitost, zahrnují prosazování čistějších (zelených) technologií, nové marketingové kanály vytvářené sociálními sítěmi a rozvoj partnerství veřejného a soukromého sektoru.

Tabulka 3-Top 10 globálních podnikatelských příležitostí pro rok 2011⁵⁴

Pořadí	Top 10 globálních podnikatelských příležitostí pro rok 2011 z pohledu celosvětově působících společností
1.	Růst poptávky v rámci rozvíjejících se trhů
2.	Inovace v oblasti produktů, služeb a provozu
3.	Důslednější uplatňování strategie pro jednotlivé činnosti
4.	Investice do IT
5.	Investice do čistých technologií
6.	Investice do procesů, nástrojů a školení pro dosažení vyšší produktivity
7.	Fúze a akvizice
8.	Nové marketingové kanály
9.	Partnerství veřejného a soukromého sektoru
10.	Udržování vztahů s investory

⁵³ Zdroj: Analytici zveřejnili žebříček podnikatelských rizik pro rok 2011 . *PROFIT* [online]. 20.01.2011, 3, [cit. 2011-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.profit.cz/cs/article/analytici-zverejnili-zebricek-podnikatelskych-rizik-pro-rok-2011.aspx>>.

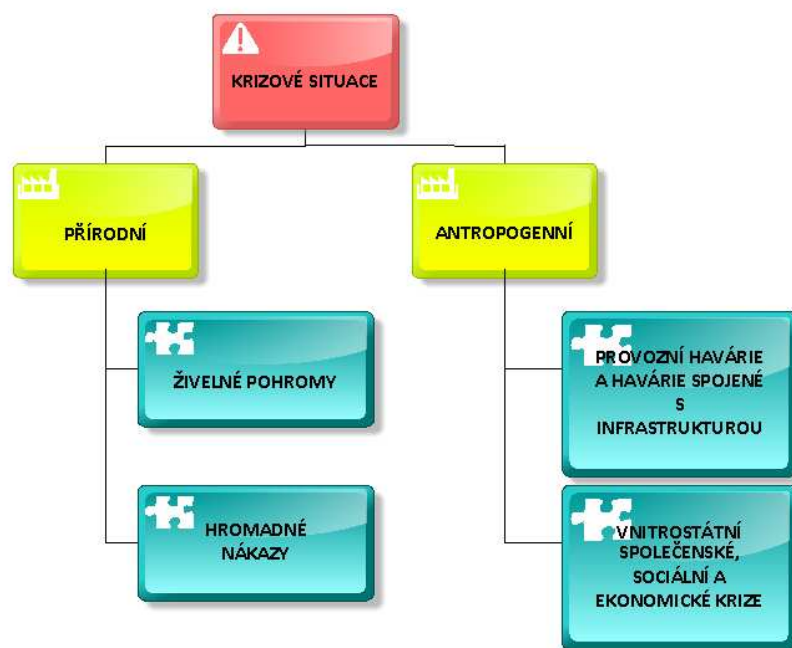
⁵⁴ Vlastní zpracování dle: Analytici zveřejnili žebříček podnikatelských rizik pro rok 2011 . *PROFIT* [online]. 20.01.2011, 3, [cit. 2011-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.profit.cz/cs/article/analytici-zverejnili-zebricek-podnikatelskych-rizik-pro-rok-2011.aspx>>.

1.6. Krize a mimořádné události

Krize – původ v řeckém slovu „krisis“, znamená rozhodnou chvíli, rozhodující dobu, rozhodnutí samo, nesnáze. Krizí postižený objekt se dostal do nějakých potíží a existuje pouze dvě možnosti – buď je zvládne a přežije, nebo je nepřekoná a končí jeho existence.⁵⁵ S krizí se tedy může setkat každý ve všech oblastech života. Představuje odchýlení se od normálního stavu, bývá časově omezena, ale přesto může způsobit nehledě na její délku trvalé negativní následky jak pro jednotlivce, tak i pro společnost.⁵⁶

Krize podniku – projev známého nebo neznámého rizika, které způsobuje nerovnováhu mezi podnikem a jeho okolím, ohrožuje dosahování podnikových cílů nebo další existenci podniku⁵⁷.

Typy krizových situací:



Obr. 16 - Typy krizových situací⁵⁸

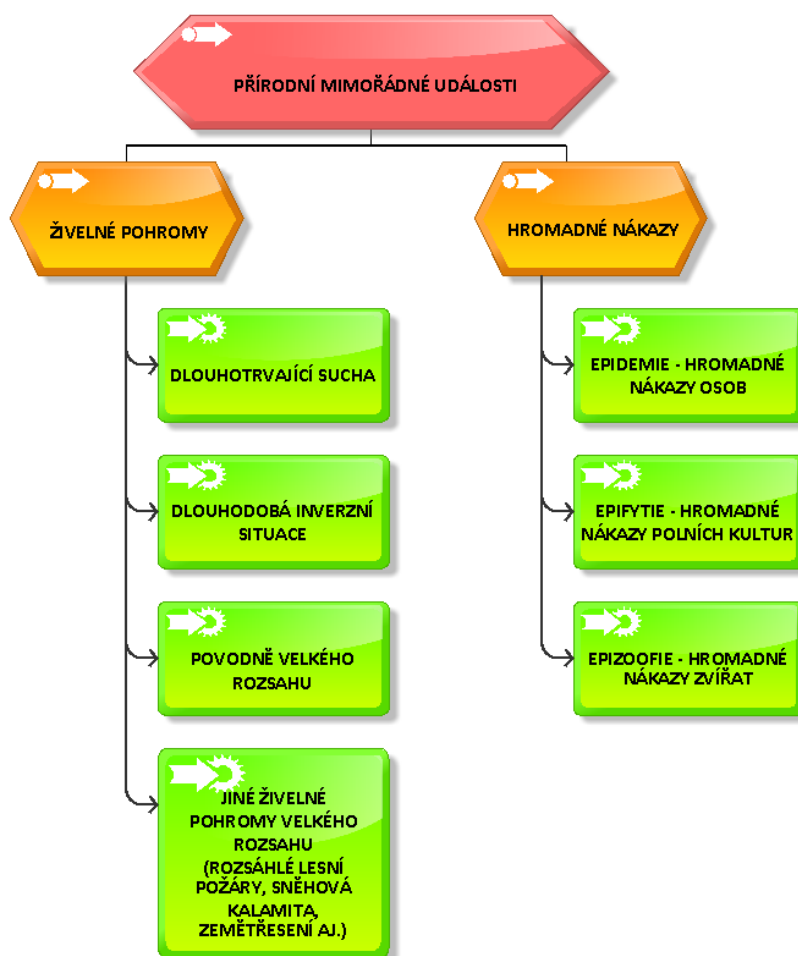
⁵⁵ ZUZÁK, Roman. *Z podnikových krizí k vítězství : (kdy je krize příležitostí)*. první. Praha : Alfa Nakladatelství, 2008. 168 s. ISBN 978-80-87197-01-1.

⁵⁶ ROUDNÝ, Radim; LINHART, Petr. *Krizový management I : Ochrana obyvatelstva, mimořádné události*. První. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004. 97 s. ISBN 80-7194-674-5.

⁵⁷ SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Třetí, rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

⁵⁸ Zdroj: zpracováno dle [13], str. 15

Přírodní mimořádné události:



Obr. 17 - Přírodní mimořádné události⁵⁹

Přírodní mimořádné události jsou velkým ohrožením cestovního ruchu. Jsou příčinou velkých ztrát nejen pro postiženou oblast, přispívají značnou měrou i k dlouhodobé devastaci podnikání v zasažených lokalitách a v odlehlějších oblastech. Mnohdy si obnova krajiny a infrastruktury vyžádá i několik let. Současné století se vyznačuje častými přírodními katastrofami, ať již jde o rozsáhlé povodně, masivní lesní požáry, stále frekventovanějšímu počtu zemětřesení či dlouhotrvající sucha. Všechny tyto nahodilé přírodní jevy lze jen s velmi malou pravděpodobností předvídat. O to víc je důležité, aby před těmito neovlivnitelnými událostmi byly podniky zajištěny pojištěním, které jim nahradí alespoň možné finanční ztráty⁶⁰.

⁵⁹ Zdroj: zpracováno dle [13], str. 15, 16

⁶⁰ Příloha č. 1 znázorňuje přehled největších zemětřesení od roku 1900.

2. Popis hotelu

Hotely franšizované hotelovými skupinami jsou takové hotely, které jsou v různých formách vlastnictví i řízení, avšak je v nich aplikováno know-how franšizingového systému. Výše uvedené „hotely ve vlastnictví skupiny“ jsou pro rozšiřování franšizy tzv. pilotními projekty franšizora (poskytovatele franšizy), které dokládají funkčnost systému a rentabilitu vloženého kapitálu potenciálního franšizanta (příjemce franšizy). Může se jednat o jeden hotel nebo skupiny hotelů, kterým je poskytnuta franšiza. Základem franšizy je uplatňování systému řízení a obchodu ve více hotelech (skupině globálního charakteru), a to za použití jednotných standardů a obvykle chráněné značky.

Hotel na základě tzv. franšizingové smlouvy vstupuje do hotelového řetězce a má právo využívat všech výhod, které takový řetězec svým členským hotelům poskytuje. Franšizant podniká po vstupu do řetězce jako nezávislý podnikatel, tzn. pod svým obchodním jménem a na svou odpovědnost. Od franšizora dostává, resp. kupuje ochrannou známku a propracovaný soubor vyzkoušeného know-how (manuály, kontrolní mechanismy, doporučené pracovní a provozní postupy, distribuční a prodejní systémy, marketingové akce, webové prezentace a elektronický obchod /on-line/off-line), možnosti využívání rámcových dodavatelských slev a pravidel nákupu vybavení a materiálu, konzultační služby a tréninkové služby, v neposlední řadě také rezervační systém. Ten bývá zapojen do celosvětových rezervačních a distribučních systémů s napojením na terminály dalších rezervačních i leteckých společností.

Hotelová franšiza není cílem ani jedinou cestou k úspěšnému podnikání, avšak jak statistiky naznačují, úspěšnost podniků provozovaných pod franšizou je 80%. Franšizing je jednou z několika cest, jak zapojit hotel do hotelového řetězce, využít globálního pohybu turistů a cestujících. Společný úspěch franšizingového partnerství je založen na individuálním a samostatném řízení hotelu nabyvatelem franšizy a síle celosvětově působícího poskytovatele franšizy. Přesto ale platí, že je-li výhodné se do franšizingového řetězce zapojit v jedné oblasti, nemusí to být pravda v oblasti jiné.⁶²

⁶¹ Příloha č. 2 přehled počtu povodní v ČR v od roku 1990 - 2010

⁶² KOSMÁK, Petr. *Cestovní-ruch.cz* [online]. © 1999-2011 [cit. 2011-04-12]. Aktuální stav hotelového podnikání. Dostupné z WWW: <<http://www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/kosmak/aktualni.php>>.

2.1 Profil společnosti – CPI HOTELS, a. s.



Always the best choice.

Společnost CPI Hotels, a. s. se v oblasti hotelnictví a cestovního ruchu pohybuje již od roku 1993, kdy začala podnikat pouze s jedním hotelem. V posledních letech své aktivity koncentrovala především do budování luxusních hotelů v Praze a akvizice v krajských městech, čímž upevnila své postavení na domácím trhu. V současné době její portfolio představuje 17 hotelů s kapacitou 7 500 lůžek a 7 450 konferenčních míst. V rámci České republiky a Slovenska je společnost CPI Hotels, a. s. výhradním zástupcem mezinárodní hotelové sítě Choice Hotels International⁶³, rozvíjí franšizový systém se značkami Comfort, Quality a Clarion.

Choice Hotels International své aktivity člení regionálně do osmi oblastí. Jedná se jednak o dva samostatné státy, USA a Kanadu, které jsou vyčleněny každý samostatně, dále pak na světové regiony Střední Amerika, Jižní Amerika, Karibik, Evropu, Asii, Pacifik a oblast Afrika a Střední východ. V Evropě patří Choice Hotels International mezi hotelové řetězce s nejdynamičtěji rostoucí sítí. Aktivity pro evropský region jsou zaštitěny širokými zkušenostmi Choice Hotels Europe (master franšizor pro Evropu).⁶⁴ Začlenění hotelu do řetězce na základě franšizové smlouvy opravňuje takový hotel k používání jedné ze značek *Comfort, Quality a Clarion*.

Pro hotel z toho plyne převzetí marketingového, prodejního a distribučního systému, zapojení do celosvětového rezervačního systému CHOICE 2001, prezentaci na internetu s možností přímých rezervací a poradenství v oblasti provozu hotelu. Dále lze s pomocí CHOICE HOTELS EUROPE dosáhnout standardizace poskytovaných služeb, získat výhodnější poplatky za přijímání kreditních karet a také využít cenově výhodných podmínek při nákupu hotelového vybavení a materiálu od vybraných dodavatelů.

⁶³ Historie mezinárodní hotelové sítě **Choice Hotels Internaitonal** se datuje již od roku 1939. Tehdy se v americké Floridě spojilo sedm provozovatelů motelů a vytvořilo vůbec první národní hotelovou síť. Následující desetiletí se motelová síť značně rozrůstala. 60. léta minulého století přinesla zlom, a nezisková organizace se přeměnila na profitující korporaci a do své sítě začlenila i hotely vyšší kategorie, čímž se společnost posunula na místo lídra mezi provozovateli ubytování. 70. léta představovala expanzi do zahraničí. Mezi prvními zeměmi figurovalo *Německo, Belgie, Mexiko, Nový Zéland nebo Kanada*. V 80. letech se poprvé objevily značky jako *Comfort a Clarion*, které přetvořily dosavadní nabídku na trhu a mezi standardní služby zařadily např. nekuřácké pokoje, kompletní balíček pokojových služeb, rozšířený rezervační systém, apartmá hotely, marketingové programy nebo systém partnerství. V roce 1990 změnila společnost název na **Choice Hotels International**, který lépe odrážel šíři, různorodost a mezinárodní působnost sítě.

⁶⁴ Zdroj: zpracováno dle [24] Výroční zpráva CPI Hotels, a. s., rok 2009;



Comfort reprezentuje dynamicky rozvíjející se značku hotelů *** nižší až střední cenové kategorie s omezeným množstvím doplňkových služeb, hotely nabízejí „kvalitu za dobré ceny“, gastronomické služby v moderních restauracích a konferenční prostory, hotely jsou umístěné v blízkosti obchodních center a dálničních tahů.



Značka **Quality** reprezentuje již 50 let hotely *** až **** střední cenové kategorie, jsou situované v centrech měst a v jejich bezprostřední blízkosti. Většina hotelů nabízí restaurace, konferenční prostory a pokoje upravené pro obchodní klientelu (*executive rooms*).

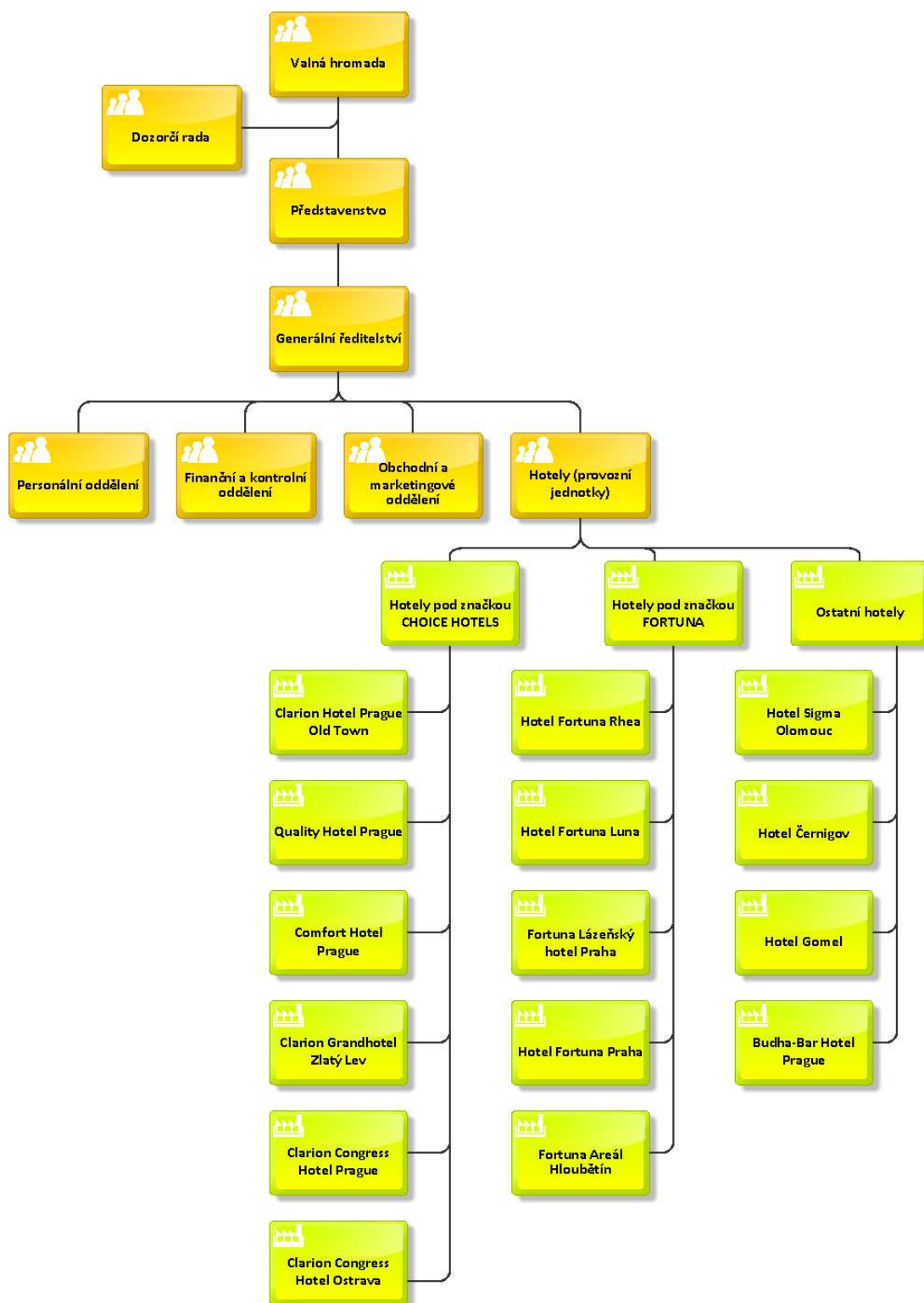


Clarion představuje luxusní hotely **** až ***** s bohatou nabídkou prvotřídních gastronomických a doplňkových služeb pro náročnou klientelu ve vyšší cenové kategorii.

Společnost CPI Hotels, a.s. byla zapsána do obchodního rejstříku dne 10. 3. 1993. Sídlo společnosti je v Praze 10, Bečvářova 2081/14. Na základě projektu rozdělení schváleného dne 29. 06. 2010, došlo u společnosti CPI Hotels, a.s. k odštěpení části jejího obchodního jmění, které přestoupilo na nově vzniklou nástupnickou společnost, CPI Hotels Properties, a. s., se sídlem v Praze 1, Pohořelec 112/24.

Jediným akcionářem společnosti CPI Hotels, a.s. byla k 31. 12. 2009 společnost MARC GILBERT INTERNATIONAL LTD., se sídlem 2nd FLOOR, 145-157 ST. JOHN STREET, LONDON EC1V 4PV, číslo 5108009, která vlastnila akcie představující 100 % na základním kapitálu společnosti CPI Hotels, a.s.

Základní kapitál společnosti podle aktuálního výpisu z obchodního rejstříku činí 486 540 000 Kč. Společnost začala podnikat s jedním hotelem, ke konci roku 2009 provozovala na území ČR již 15 hotelů a jejím cílem je toto portfolio i nadále rozšiřovat.



Obr. 18 - Organizační schéma CPI Hotels, a. s. v roce 2009⁶⁵

⁶⁵ Zdroj: vlastní zpracování dle [24] - roční uzávěrka 2009, CPI Hotels, a. s.

2.2 Popis některých hotelů společnosti

Buddha-Bar Hotel Prague

Jedinečný designový pětihvězdičkový hotel Buddha-Bar Hotel Prague, první této značky na světě, byl otevřen v lednu roku 2009. Nachází se v historickém centru města, pár minut od Staroměstského náměstí i Václavského náměstí. Koncept hotelu byl vytvořen Raymondem Visanem⁶⁶ a projekt vychází z jednotného konceptu značky Buddha-Bar. Hotel má k dispozici 39 luxusních pokojů a apartmá, které je vybaveno IP telefony, připojením k internetu a high-end hudebním systémem s CD knihovnou Buddha-Bar, unikátní kamennou vanou s Aquasound systémem, zrcadlem s TV pro sledování z vany nebo jacuzzi, nebo sprchou s efektem deště. K dispozici je také hotelové fitness & spa. Součástí hotelu je stylová restaurace Buddha-Bar s kapacitou 250 míst a Siddharta Café s kapacitou 100 míst.

Clarion Congress Hotel Prague

Mezinárodní čtyřhvězdičkový Clarion Congress Hotel Prague je moderním kongresovým centrem, poskytující co největší komfort svým hostům a vysokou úroveň při zajišťování konferencí. Design interiérů vykresluje nejvyšší standard značky Clarion. Hotel je vzdálen 30 minut autem z ruzyňského letiště a 10 minut metrem od historického centra města. Hotel nabízí 534 moderních pokojů a 25 luxusních apartmá, k dispozici jsou jak kuřácké tak i nekuřácké pokoje a bezbariérové pokoje. Všechny pokoje jsou vybaveny klimatizací, telefonem s přímou volbou, vysokorychlostním internetem, televizorem se satelitními programy a Pay TV⁶⁷, trezorem a minibarem. Konferenční prostory poskytují prostor pro ca 2500 osob. Dvě hotelové restaurace zajistí kapacitu 750 míst. Dále disponuje 18 kongresovými salonky a sály. Prostory jsou díky svému vybavení, které odpovídá nejvyšším technologickým standardům, a kvalitnímu zázemí, vhodné pro všechny typy akcí.

⁶⁶ Raymond Visan – francouz, hoteliér, zakladatel legendární sítě Buddha – bar, zemřel 5. 10. 2010

⁶⁷ Pay-TV – předplacený televizní program, umožňuje hostům sledování nejnovějších filmů z nabídky velkých světových filmových společností

Clarion Congress Hotel Ostrava

Clarion Congress Hotel Ostrava **** je umístěn v klidné zóně Ostravy. Hotel má k dispozici 169 moderně vybavených pokojů. Jejich součástí jsou koupelny, WC, telefon s přímou provolbou, možnost připojení faxu a modemu televize s příjmem satelitních programů, trezor, minibar, bezpečnostní zámkový kartový systém. Součástí hotelu jsou 2 gastronomická střediska - Restaurace Harmonie a Atrium „Piazza D’Oro“, nabízející speciality české, moravské i mezinárodní kuchyně. K dispozici jsou i rozsáhlé konferenční prostory pro 695 osob. Prostory jsou díky svému vybavení, které odpovídá nejvyšším technologickým standardům a kvalitnímu zázemí, vhodné pro všechny typy akcí.

Hotel Fortuna City

Hotel Fortuna City *** (*do 31. 12. 2009 Quality Hotel Prague*), se nachází v klidné části Prahy 10. Disponuje 211 dvoulůžkovými, 16 jednolůžkovými a 17 třílůžkovými pokoji, které jsou vybaveny vlastním sociálním zařízením, televizorem se satelitním příjmem, a telefonem s přímou provolbou. Hotelové pokoje jsou nekuřácké a dva pokoje pro tělesně postižené. Součástí hotelu je hotelová restaurace, lobby bar s letní terasou, internetová kavárna, směnárna a obchod se suvenýry. Ve společných prostorách hotelu je k dispozici připojení Wi - Fi. Pro pořádání různých akcí disponuje konferenčními prostory a salonky pro 150 osob. Parkování zajišťují podzemní garáže nebo hotelové parkoviště.

Hotel Černigov

Hotel Černigov *** v Hradci Králové se nachází nedaleko centra města. Nabízí 223 hotelových pokojů, včetně nekuřáckých pokojů, dále konferenční prostory, restauraci s 220 místy a lobby bar.

2.3 Rizikové faktory společnosti CPI Hotels, a. s.

Mezi významné rizikové faktory úzce související s podnikatelskou činností hotelové společnosti CPI Hotels, a. s. patří tržní rizika, finanční rizika a ekonomická rizika. Dalším neméně významným rizikem ohrožujícím prosperitu společnosti jsou přírodní mimořádné události.

2.3.1 Tržní rizika

Tržní rizika jsou pro společnost jedním ze zásadních ohrožení, které spočívá v silné konkurenci v oblasti poskytování ubytování. Silná koncentrace hotelů v Praze, přetlak nabídky nad poptávkou a cenová konkurence jsou hlavními faktory tvořící tato rizika. Přesto, že se společnost zaměřila již v roce 2004 na kongresovou turistiku, kde díky vhodnému vybavení hotelů mohla nabídnout své služby i těmto tržním segmentům, byla tlačena cenami konkurence na snížení cen za poskytované ubytování. To přineslo přírůstek hostů, ale provozní zisk se společnosti z této činnosti snižoval. Tržby rostly dynamickým tempem, zisky naopak klesaly.

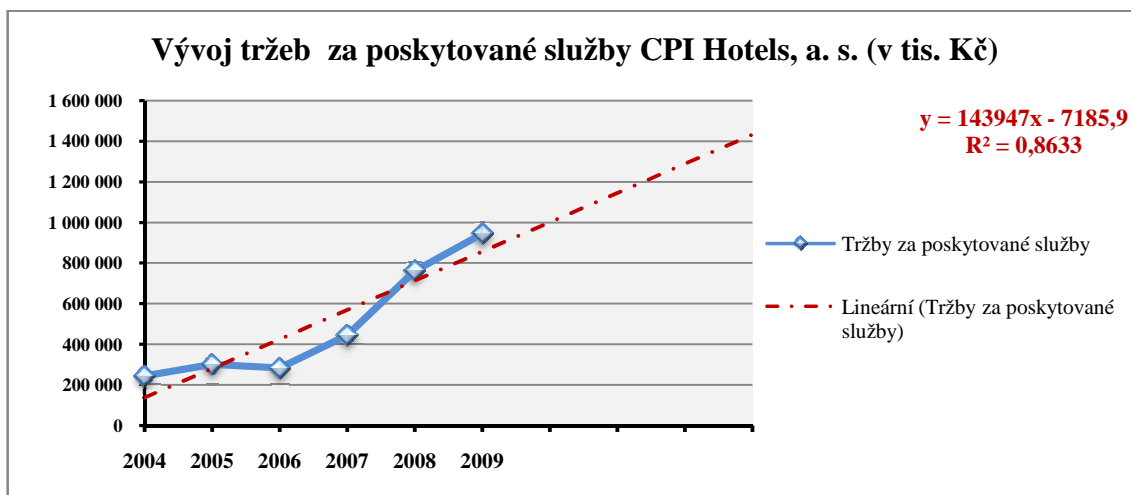
Nepříznivým jevem na růst společnosti a její prosperitu měla vliv celosvětová finanční krize, která zasáhla podstatně počet uskutečněných kongresů a tím i ziskovost podniku plynoucí z kongresové turistiky. I takto silná společnost pocítila významně odliv turistů Prahy. V dalších letech firma rozšířila činnost do dalších důležitých lokalit České republiky, prostřednictvím zvyšování počtu hotelů, navíc rozšířila nástroje podpory prodeje formou bonusových programů pro firemní klientelu.

Výpočet předpovědi tržeb										
Rok	Skutečnost						Předpověď			
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za poskytované služby (v tis. Kč)	244 507	301 749	283 159	444 889	761 571	943 897	1 000 443	1 144 390	1 288 337	1 432 284
Nárůst (pokles) tržeb (v tis. Kč)	X	57 242	-18 590	161 730	316 682	182 326				

Tabulka 4 - Vývoj tržeb podle lineárního trendu⁶⁸

⁶⁸ Zdroj: vlastní zpracování dle [24] - účetní výkazy CPI Hotels, a. s.

Tabulka 4 zachycuje lineární trend předpovědi tržeb společnosti. Z následujícího grafu lze předpokládat, že pozitivní vývoj tržeb by měl pokračovat. Otázkou ale zůstává, zda bude tato prognóza naplněna. Důvodem může být neutěšený stav veřejných financí, a to nejen v ČR, ale i v ostatních zemích. Zadluženost států podněcuje reformní aktivity politiků, které prakticky končí pouhou další finanční zátěží obyvatelů a ovlivňují tím výši jejich finančních prostředků určených pro cestování a využití volného času.



Graf 1- Vývoj tržeb v letech 2004 - 2009⁶⁹

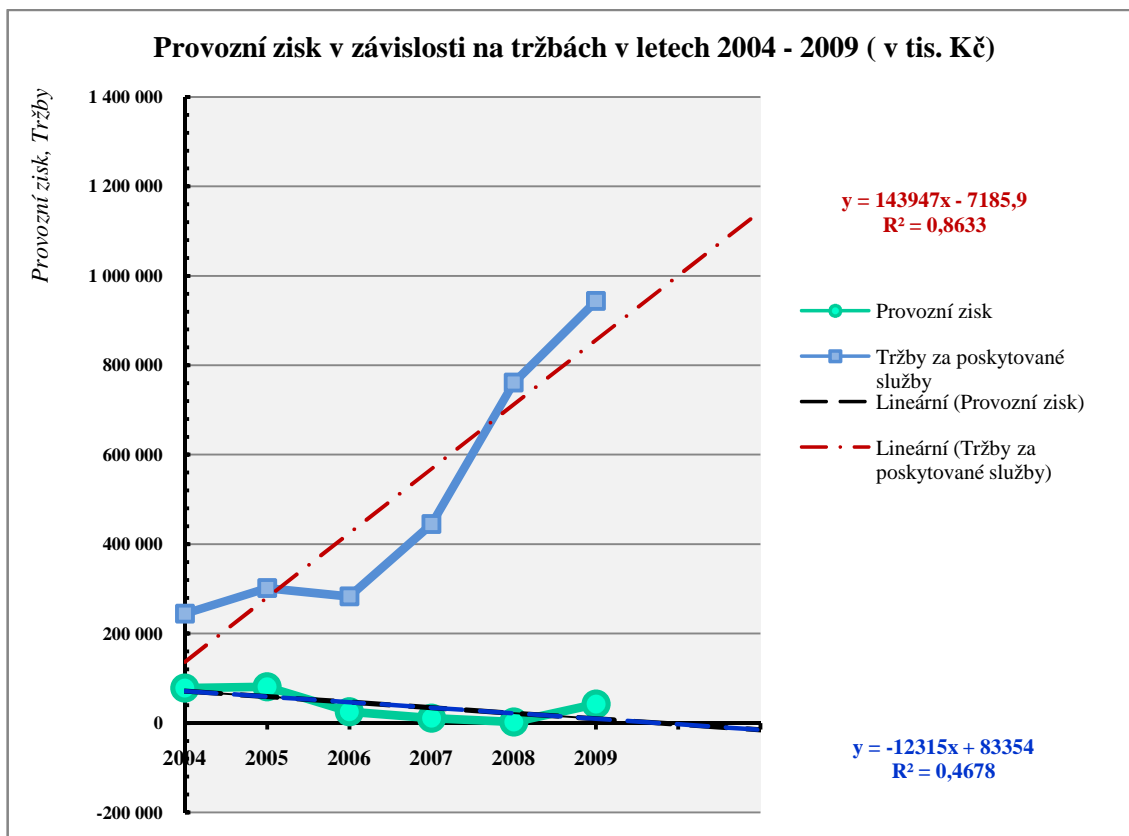
Výše uvedený graf signalizuje **dynamický růst tržeb** společnosti, je zde zřejmá i velmi **silná závislost** podporující tento vývojový trend.

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby za poskytované služby	244 507	301 749	283 159	444 889	761 571	943 897
Provozní zisk	78 562	81 388	25 478	11 087	2 321	42 678
Podíl provozního zisku v% na tržbách	32,131	26,972	8,998	2,492	0,305	4,521
Tržby (v %)	67,869	73,028	91,002	97,508	99,695	95,479

Tabulka 5 - Přehled tržeb a provozního zisku CPI Hotels, a. s.⁷⁰

⁶⁹ Zdroj: vlastní zpracování

⁷⁰ Zdroj: vlastní zpracování dle [24]



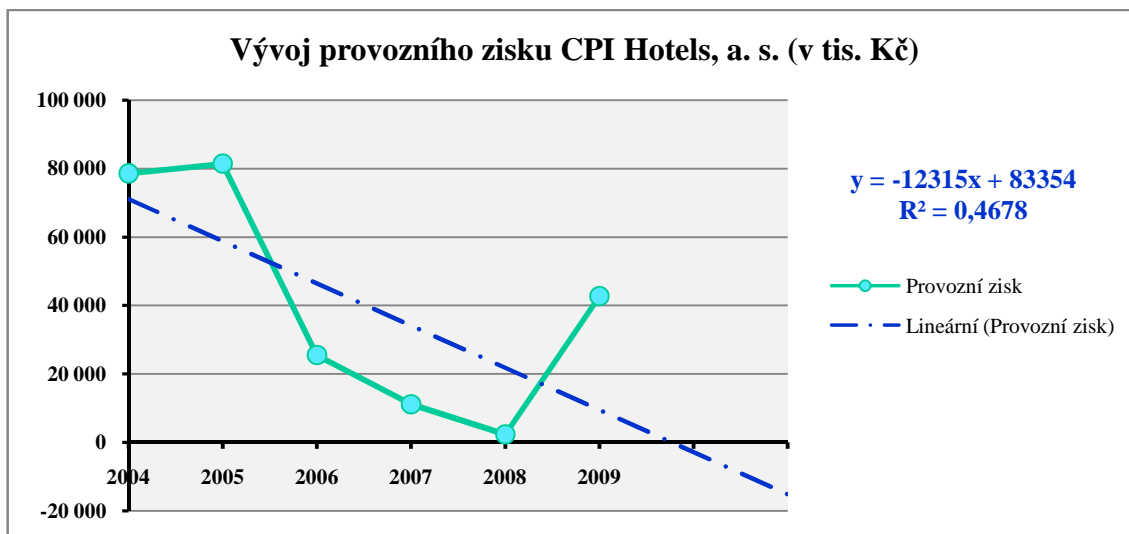
Graf 2 - Tržby a provozní zisk CPI Hotels, a. s.⁷¹

Z pohledu tržeb za poklesem zisku stojí také prudké posilování České koruny a markantní cenová konkurence ostatních hotelových řetězců. Propad zisku navíc umocnila celosvětová finanční krize, která tento nepříznivý vývoj prohloubila. Podepsala se na změně chování klientů ve všech segmentech, zvláště však v korporátní a MICE⁷² oblasti. Nejcitelněji postihla krize pražské hotely, kde se zároveň projevíly důsledky hotelového developmentu, převisem nabídky nad poptávkou ubytovacích kapacit.

O krizi se ve druhé polovině roku 2008 pouze spekulovalo, ale poslední čtvrtletí roku 2008 její vliv hotelový průmysl citelně zasáhl a v roce 2009 se hotelový trh již nacházel ve fázi propadu o desítky procent. Cenový dumping ze strany konkurenčních hotelů a cestovních kanceláří přinutil i společnost CPI Hotels, a. s., k úpravě cen formou jejich snížení.

⁷¹ Zdroj: vlastní zpracování

⁷² MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions), zkratka pro konference, setkání, kongresy apod., mezi nejpopulárnější destinace MICE patří, Vídeň, Paříž, Singapur, Barcelona, Berlín, Praha, New York.



Graf 3 - Vývoj provozního zisku v letech 2004 -2009 CPI Hotels, a. s.⁷³

Z průběhu provozního zisku ve sledovaném období společnosti CPI Hotels, a. s. vyplývá, že **zisk oproti roku 2004 mírně vzrostl v roce 2005, poté následuje pokles a svého pomyslného dna dosáhl v roce 2008. závislost je nevýznamná.** Průběh lze vysvětlit v **růstu nákladovosti**. Nárůst nákladů byl ovlivněn nejen **mzdovými náklady** z důvodů zvyšování počtu hotelů, a tím i personálního zajištění, jejich úroveň byla také ovlivněna stále **zvyšujícími se cenami za energie**. Proti dalšímu propadu tohoto ukazatele společnost vyvinula rozšíření marketingových aktivit.

Pro získání nových kontaktů a průzkumu konkurence se firma účastnila zahraničních veletrhů a trhů z oblasti MICE segmentu. Za zmínku stojí účast na Bedouk ve Francii, IMEX v Hannoveru, Incentive Work v Torontu, NASEBO World Congress a MICE Europe Cologne. Klíčovým se stal veletrh pro Congress Hotel Prague, který získal prvenství co do velikosti – největší kongresový hotel v České republice.⁷⁴

Veletrhy přispěly k načerpání a zjištění nových možností jak už internetové, či tištěné propagace na mnoha trzích a různých zákaznických segmentech. Znamenají také přehlídku konkurentů, a zvláště v případě kongresové turistiky, pomáhají načerpat poznatky o tom, co kdo nabízí a jakým směrem se ubírá trh.

⁷³ Zdroj: vlastní zpracování

⁷⁴ Zdroj: příloha k účetní závěrce CPI Hotels, a. s.

2.4 Vnitřní ekonomická rizika

2.4.1 Finanční analýza

Cílem finanční analýzy je prozkoumat vývoj společnosti v předkrizovém a krizovém období a jeho dopad na finanční situaci firmy v oblasti naplňování standardních pravidel financování, aktivity a likvidity. Hodnocení vychází z dat za roky 2009, 2008, 2007, 2006, zdrojem dat jsou rozvaha, výsledovka, cash flow a výroční zprávy za výše uvedená období společnosti.

Základní údaje:

Obchodní název:	CPI Hotels, a. s.
Sídlo:	Bečvářova 2081/14, Praha 10
PSČ:	100 00
IČ:	471 16 757
Právní forma:	akciová společnost
Datum vzniku:	10. 03. 1993
Předmět podnikání:	ubytování hostinská činnost pronájem parkoviště směnárenská činnost pronájem nemovitostí činnost ekonomických a organizačních poradců silniční motorová doprava osobní silniční motorová doprava nákladní (např. catering) koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej pronájem a půjčování věcí movitých masérské, rekondiční a regenerační služby
	Společnost nemá organizační složku v zahraničí.

Odvětví podle NACE - CZ 2	
551010	Hotely
559000	Ostatní ubytování
561000	Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních
469000	Nespecializovaný velkoobchod
494100	Silniční nákladní doprava
493930	Nepravidelná pozemní doprava
661900	Ostatní pomocné činnosti související s finančním zprostředkováním
681000	Nákup a následný prodej vlastních nemovitostí
702000	Poradenství v oblasti řízení
772000	Pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost
862000	Ambulantní a zubní zdravotní péče
960400	Činnost pro osobní a fyzickou pohodu

Tabulka 6 - Odvětví podle NACE CZ-2⁷⁵

Dle účetních výkazů jsou v následující tabulce zpracována data pro výpočet finančních ukazatelů.

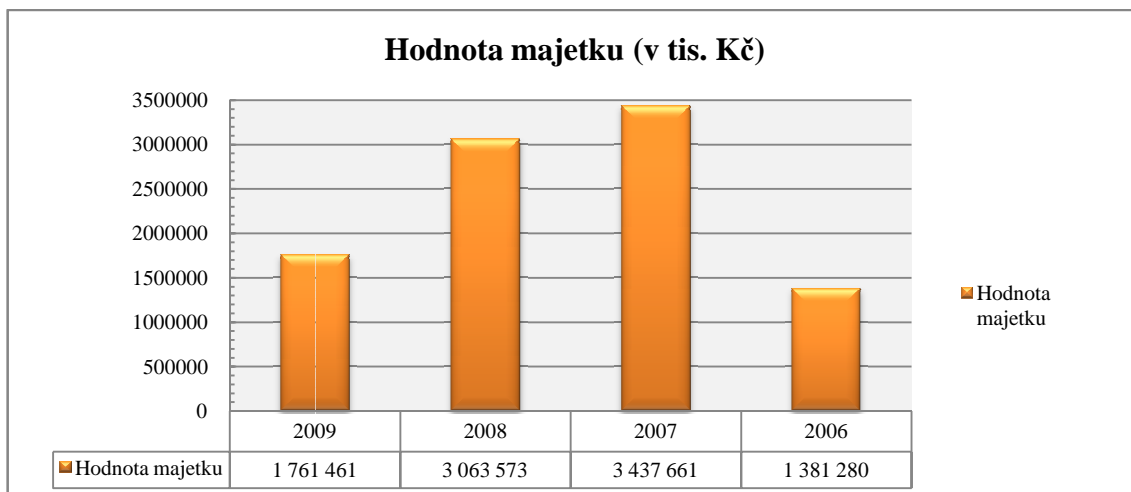
ROK	2009	2008	2007	2006
Hodnota majetku	1 761 461	3 063 573	3 437 661	1 381 280
Výnosy	1 053 148	764 993	443 298	284 668
Přidaná hodnota	313 604	236 664	154 905	130 741
EAT	69 714	- 15 983	- 4 818	207 873

Tabulka 7 - Absolutní ukazatele CPI Hotels, a. s.⁷⁶

Po nárůstu hodnot ukazatelů velikosti firmy v roce 2007 a 2008 oproti roku 2006 (vyjma ukazatele EAT) dochází v roce 2009 k poklesu hodnoty majetku, ale naopak k nárůstu všech ukazatelů výkonnosti firmy.

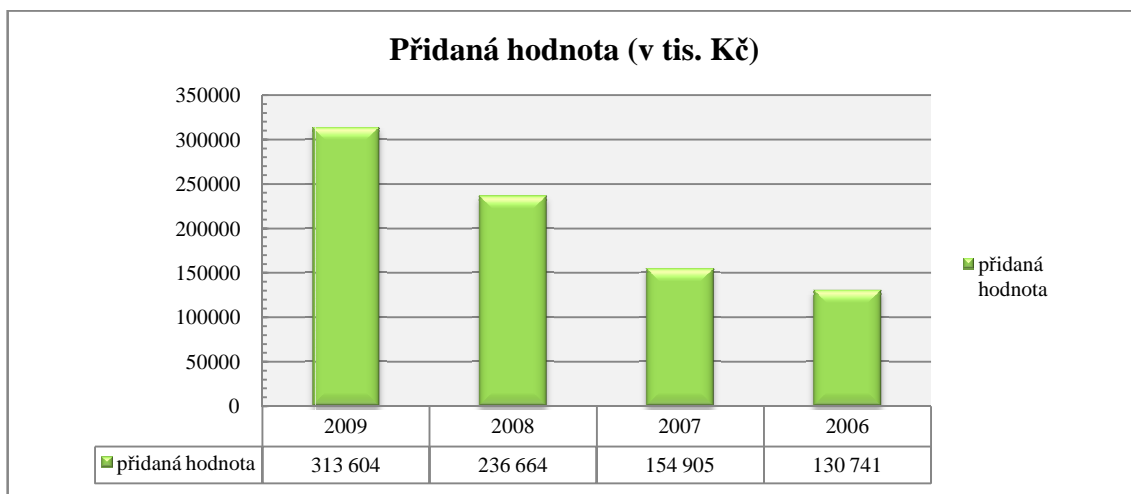
⁷⁵ NACE – Mezinárodní standard ekonomických činností

⁷⁶ Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4- Hodnota majetku CPI Hotels, a.s.⁷⁷

Hodnota aktiv, tedy majetku společnosti, v roce 2007 vzrostla na více než dvojnásobek výchozí hodnoty z roku 2006. **Příčinu nárůstu vyvolal nákup 956 kusů akcií společnosti CPI – Land Development, a.s., za celkovou pořizovací cenu 2 266 200 tis. Kč. Společnost tím zvýšila svůj vlastnický podíl z původních 17,24% na 99,74%. K 1. 12. 2009 hodnota majetku opět klesla a to z důvodu prodeje tohoto podílu.**

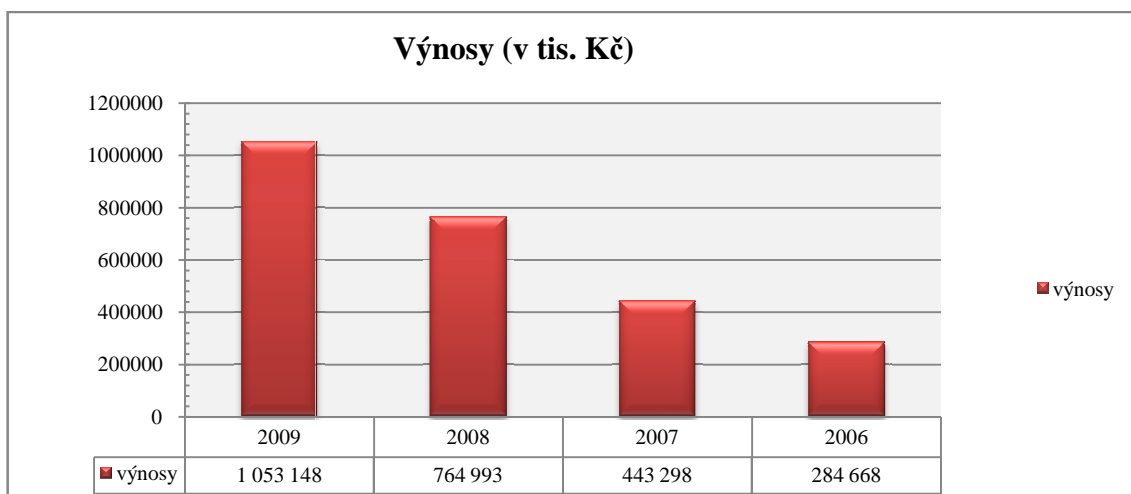


Graf 5 - Přidaná hodnota CPI Hotels, a. s.⁷⁸

Výkonnost měřená přidanou hodnotou je ve sledovaných letech rostoucí, má pozitivní směr vývoje.

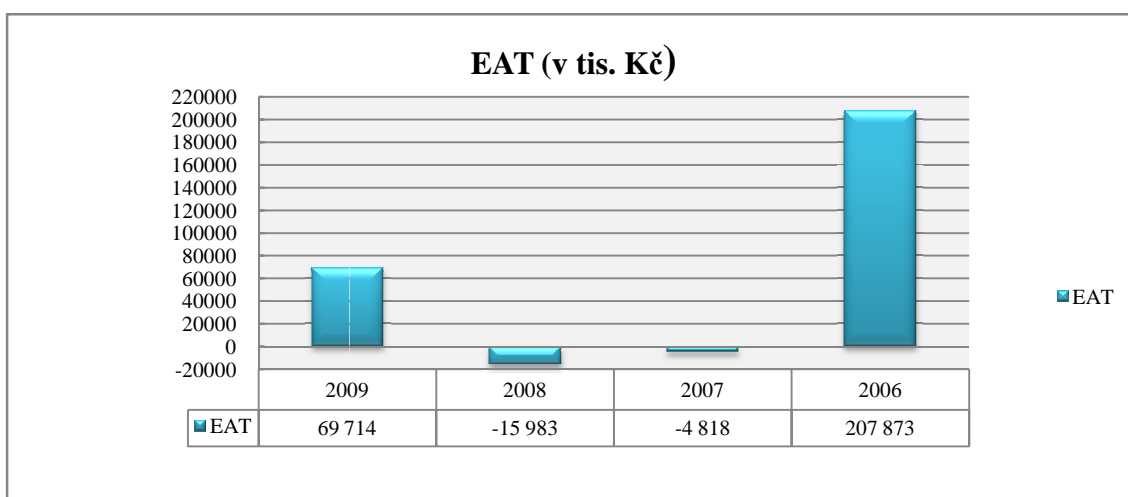
⁷⁷ Zdroj: vlastní zpracování

⁷⁸ Zdroj: vlastní zpracování



Graf 6 - Výnosy CPI Hotels, a. s.⁷⁹

Výnosy společnosti kopírují průběh pozitivního vývoje jako ukazatele přidané hodnoty, což také vyplývá z grafu 7.



Graf 7 - EAT CPI Hotels, a. s.⁸⁰

Hodnoty ukazatele EAT vyjádřené v absolutních veličinách odráží nerovnoměrný průběh dosahování vymezených cílů společnosti.

⁷⁹ Zdroj: vlastní zpracování

⁸⁰ Zdroj: vlastní zpracování

2.4.2 Naplňování standardních pravidel financování

Financování firmy

Ukazatele financování firmy se člení na ukazatele vyhodnocující stabilitu firmy a její zadluženost. Využití ukazatelů pomáhá optimalizovat náklady kapitálu. Stabilita firmy představuje míru její finanční nezávislosti. Udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy, měří rozsah, v jakém firma používá k financování dluhy. Čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím je větší bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace. Míra stability (finanční nezávislost) je vyjádřena vztahem:

$$\text{Míra stability (finanční nezávislost)} = \frac{\text{vlastní kapitál (Equity)}}{\text{celkový kapitál (Capital)}}; \text{ resp. } \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva (Assets)}}$$

Doplňkové ukazatele financování ve vztahu k ukazatelům stability jsou ukazatele zadluženosti.

Ukazatel celkové zadluženosti (ukazatel věřitelského rizika):

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí kapitál (Debt)}}{\text{celkový kapitál (Capital)}}$$

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu:

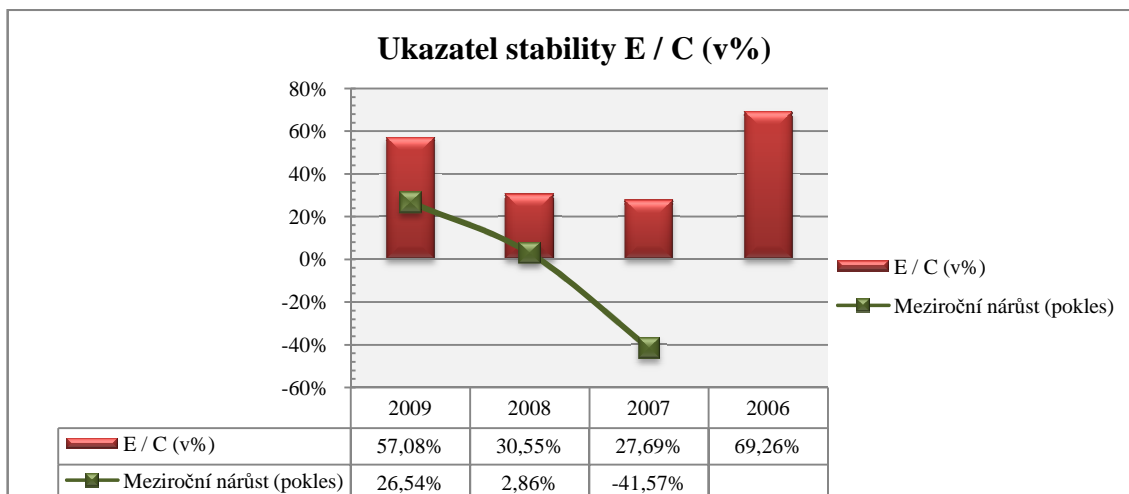
$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál (Debt)}}{\text{vlastní kapitál (Equity)}}$$

Ukazatel	2009	2008	2007	2006
Vlastní kapitál (<i>Equity</i>)	1 005 528	935 814	951 797	956 615
Celkový kapitál (<i>Capital</i>)	1 761 461	3 063 573	3 437 661	1 381 280
E / C	0,5708	0,3055	0,2769	0,6926
E / C (v%)	57,08%	30,55%	27,69%	69,26%
Meziroční nárůst (pokles)	26,54%	2,86%	-41,57%	X

Tabulka 8 - Ukazatele stability CPI Hotels, a. s.⁸¹

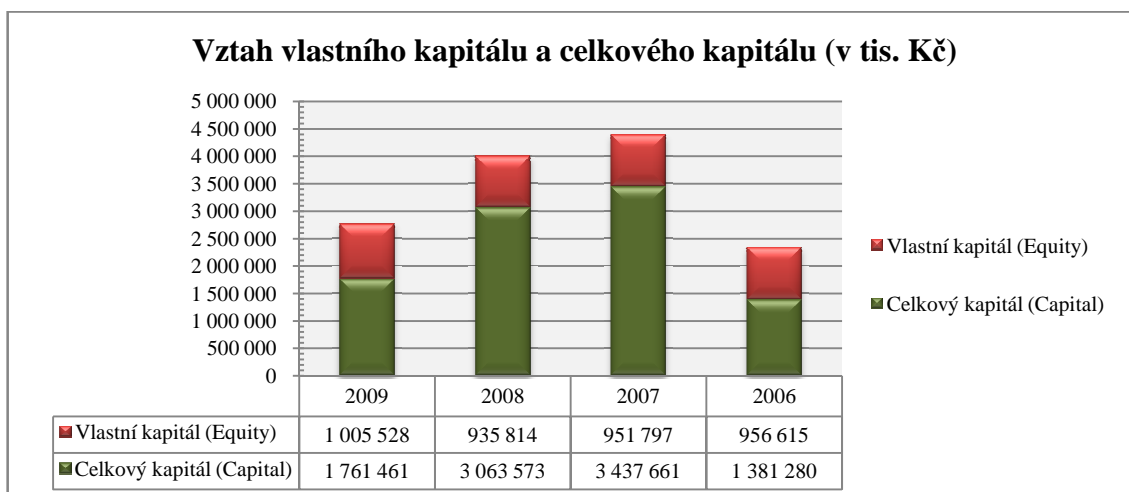
⁸¹ Zdroj: vlastní zpracování dle [24] - roční uzávěrka 2009 CPI Hotels, a.s.

Tabulka 8 znázorňuje hodnoty vlastního kapitálu a celkového kapitálu dle údajů z rozvahy ve sledovaných letech CPI Hotels, a. s. Na základě těchto veličin jsou vyjádřeny ukazatele míry stability hodnocené společnosti.



Graf 8 - Vývoj ukazatele stability CPI Hotels, a. s.⁸²

Vlastní kapitál firmy (E) tvoří více než 50% celkového kapitálu (C) pouze ve výchozím a konečném roku hodnoceného období finanční analýzy. Míra stability oproti roku 2006, v roce 2007 klesla o 41,57 %, od roku 2008 je patrný mírný nárůst – až na 57,08 % v roce 2009, který se však stále ještě pohybuje pod úrovní roku 2006.



Graf 9 - Vztah vlastního kapitálu a celkové kapitálu CPI Hotels, a. s.⁸³

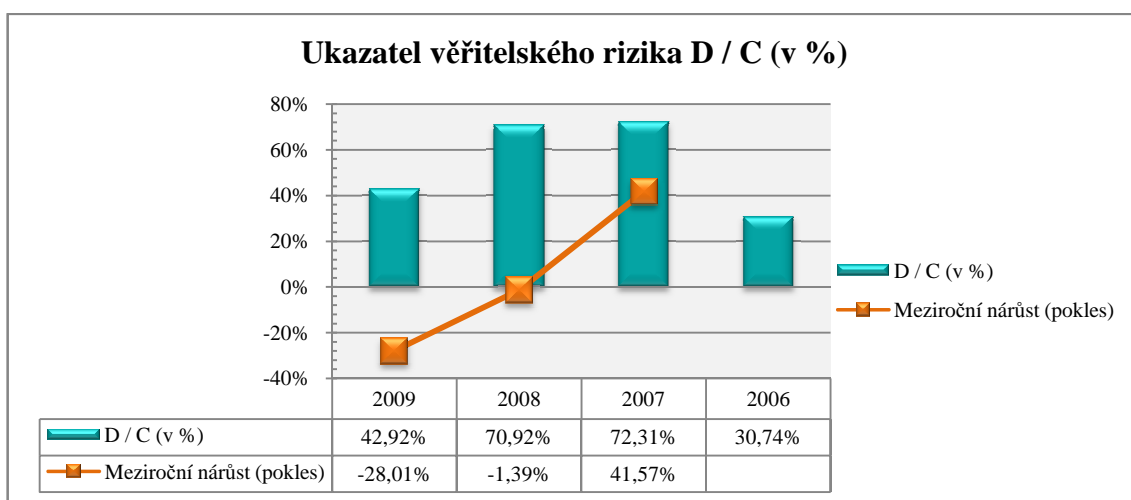
⁸² Zdroj: vlastní zpracování

⁸³ Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel	2009	2008	2007	2006
Vlastní kapitál (<i>Equity</i>)	1 005 528	935 814	951 797	956 615
Cizí kapitál (<i>Debt</i>)	755 933	2 172 759	2 485 864	424 665
D / C (<i>věřitelské riziko</i>)	0,4292	0,7092	0,7231	0,3074
D / C (v %)	42,92%	70,92%	72,31%	30,74%
Meziroční nárůst (pokles)	-28,01%	-1,39%	41,57%	X
D / E (<i>zadluženost vl. kapitálu</i>)	0,7518	2,3218	2,6118	0,4439
D / E (v %)	75,18%	232,18%	261,18%	44,39%
Meziroční nárůst (pokles)	-157,00%	-29,00%	-216,78%	X

Tabulka 9 - Ukazatele zadluženosti CPI Hotels, a. s.⁸⁴

Vysoký nárůst zadluženosti vykazovala společnost v letech 2007 – 2008. K razantnímu snížení tohoto ukazatele došlo k poslednímu sledovanému roku finanční analýzy, tj. roku 2009, což bylo způsobeno prodejem majetku, resp. majetkového podílu společnosti CPI Land Development, a.s.

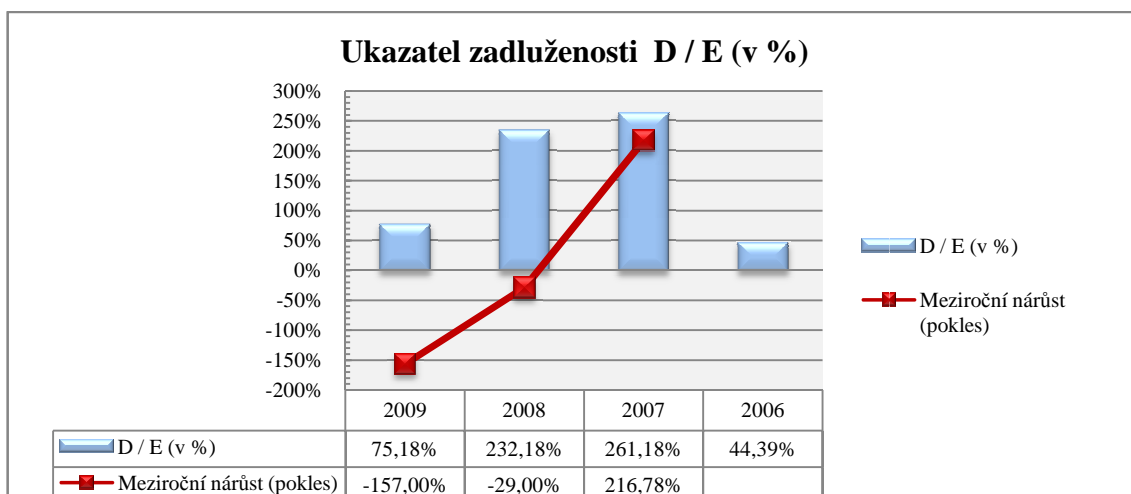


Graf 10 - Věřitelské riziko CPI Hotels, a. s.⁸⁵

Grafické vyjádření snížení zadluženosti společnosti vlivem prodeje majetkové účasti v roce 2009 v dceřiné společnosti.

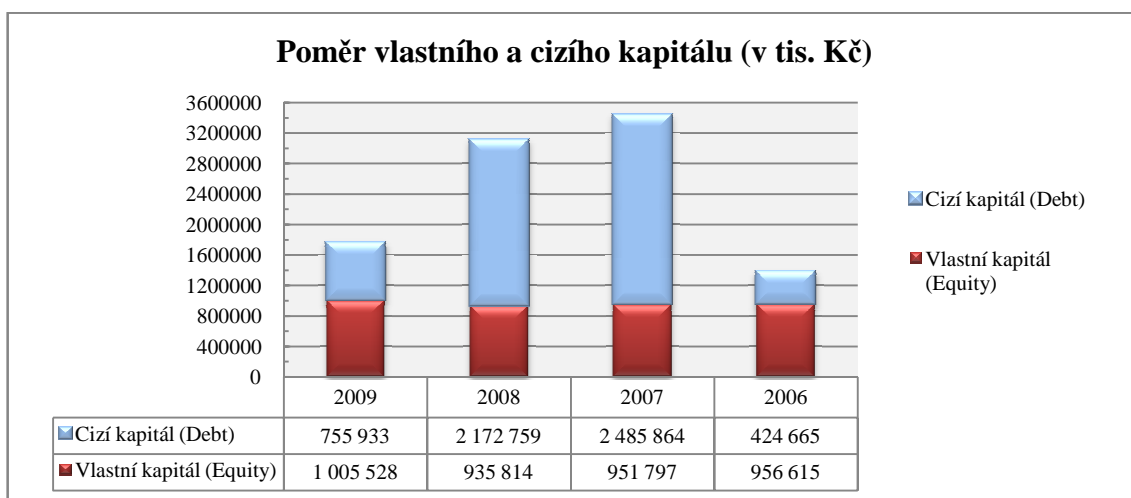
⁸⁴ Zdroj: vlastní zpracování dle [24] - roční uzávěrka 2009 CPI Hotels, a. s.

⁸⁵ Zdroj: vlastní zpracování



Graf 11 - Ukazatel zadluženosti CPI Hotels, a. s.⁸⁶

Kapitálová struktura CPI Hotels, a. s., resp. snížení zadlužení vlastního kapitálu se od roku 2008 zlepšuje. Je zřejmé, že si polepší rentabilita vlastního kapitálu, protože z důvodu silného zadlužení v předchozích letech, účinky finanční páky na tento ukazatel vykazovaly negativní směr.



Graf 12 - Vztah vlastního a cizího kapitálu CPI Hotels, a. s.⁸⁷

Grafické vyjádření struktury kapitálu v absolutních hodnotách dokresluje zlepšení nezávislosti a flexibility společnosti.

⁸⁶ Zdroj: vlastní zpracování

⁸⁷ Zdroj: vlastní zpracování

Finanční strategie

Následující tabulka zahrnuje údaje získané z účetních výkazů společnosti, určené pro zhodnocení finanční strategie společnosti CPI Hotels, a. s.

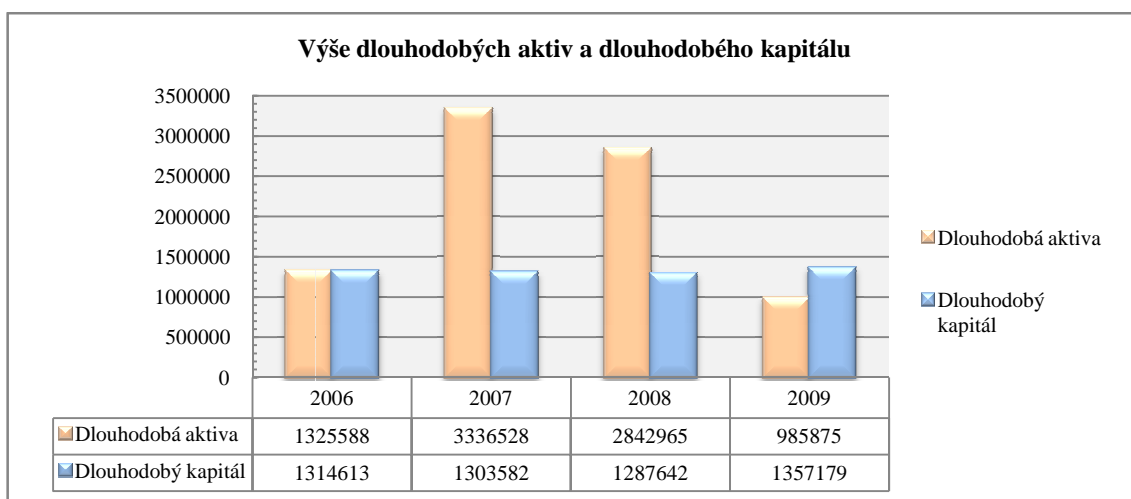
Ukazatel	2009	2008	2007	2006
Dlouhodobá aktiva (DA) = dlouhodobý majetek + dlouhodobé pohledávky	985 875	2 842 965	3 336 528	1 325 588
Dlouhodobý kapitál (DK) = vlastní kapitál + rezervy + dl. závazky + dl. bankovní úvěry	1 357 179	1 287 642	1 303 582	1 314 613
DA / DK	0,726	2,208	2,560	1,008
DA - DK	-371 304	1 555 323	2 032 946	10 975
Výnosy = výkony + tržby za prodej zboží	1 053 148	764 993	443 298	284 668
Meziroční nárůst (pokles) výnosů	288 155	321 695	158 630	X
Přidaná hodnota (PH)	313 604	236 664	154 905	130 741
Meziroční nárůst (pokles) PH	76 940	81 759	24 164	X
EAT = výsledek hospodaření za účetní období po zdanění	69 714	-15 983	-4 818	207 873
Meziroční nárůst (pokles) EAT	85 697	-11 165	-212 691	X

Tabulka 10 - Přehled vybraných ukazatelů CPI Hotels, a. s.⁸⁸

Finanční strategie firmy v roce 2009 je konzervativní – dlouhodobý kapitál (DK) kryje nejen dlouhodobá aktiva (DA), ale i oběžná aktiva. Oběžná aktiva (OA) jsou vyšší, než krátkodobé závazky (KZ). O jakési rovnováze mezi dlouhodobými aktivy a dlouhodobým kapitálem můžeme spekulovat pouze v roce 2006, kdy rozdíl mezi DA a DK nebyl proti ostatním rokům tak značný. Tento vztah je typický pro překapitalizaci, tedy situaci, kdy kapitál není alokován zcela efektivně.

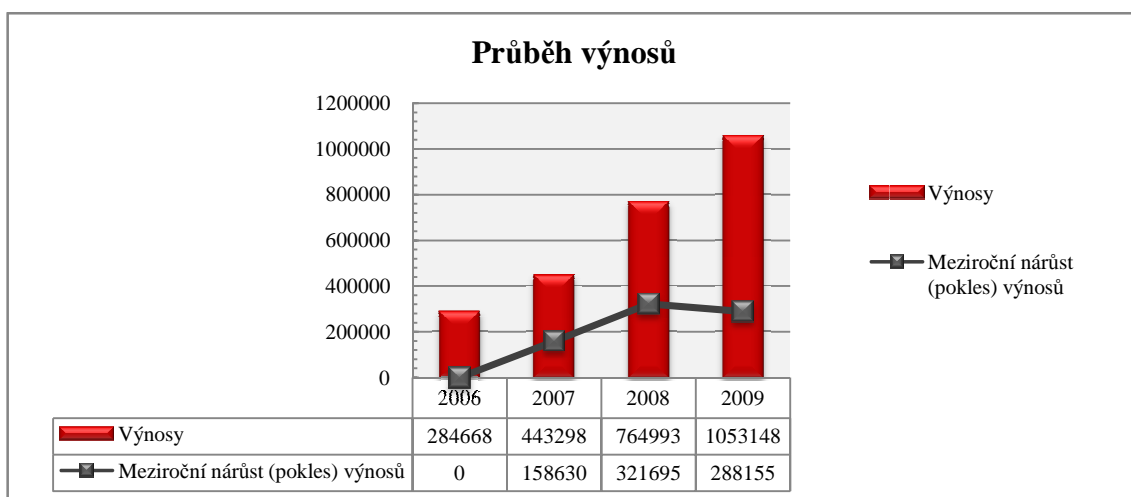
⁸⁸ Zdroj: Účetní výkazy společnosti CPI Hotels, a. s.; [24]

Naprosto opačný směr vývoje je patrný v letech 2008 a 2007. Dlouhodobá aktiva vykazují výrazně vyšší hodnoty, než dlouhodobý kapitál. V těchto letech je firma silně podkapitalizována a dlouhodobá aktiva jsou kryta z velké části krátkodobými závazky. Firma čelí riziku nedostatku kapitálu, a pokud by tento stav přetrvával, hrozila by firmě neschopnost hradit své splatné závazky včas.



Graf 13 – Výše dlouhodobých aktiv a dlouhodobého kapitálu CPI Hotels, a. s.⁸⁹

Graf 14 představuje hodnoty dílčích ukazatelů dlouhodobých aktiv a dlouhodobého kapitálu v absolutních hodnotách.

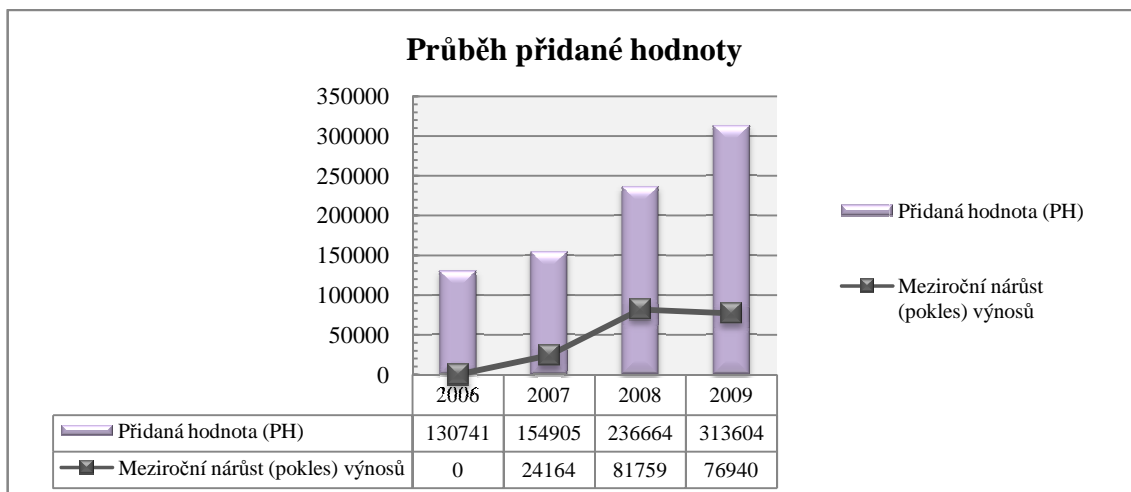


Graf 14 - Průběh výnosů CPI Hotels, a. s.⁹⁰

Meziroční růst výnosů je patrný v letech 2006 – 2008, konec roku 2009 zaznamenal snížení tohoto ukazatele.

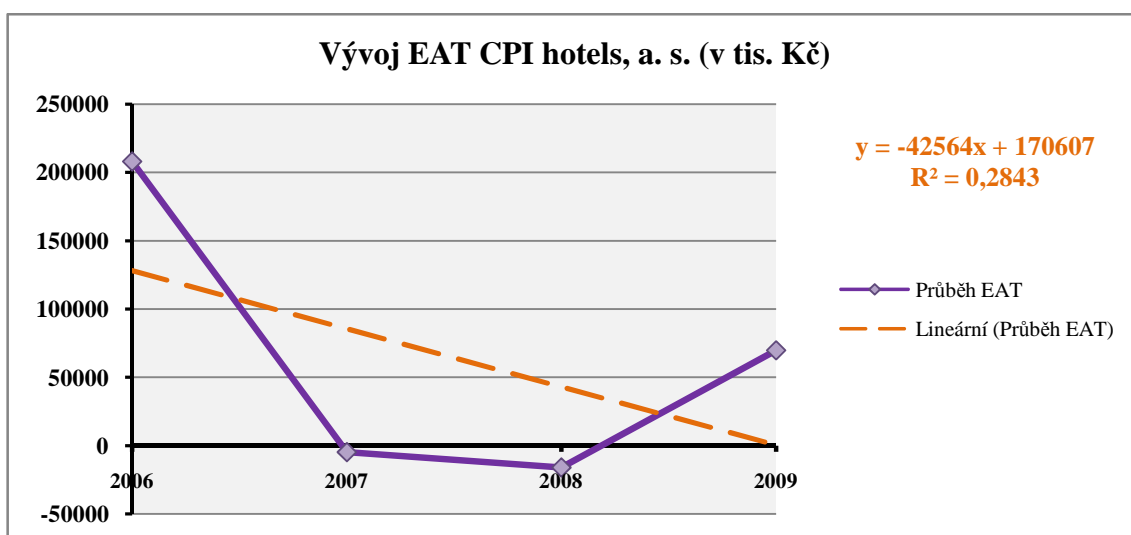
⁸⁹ Zdroj: vlastní zpravování

⁹⁰ Zdroj: vlastní zpracování



Graf 15 - Průběh přidané hodnoty CPI Hotels, a. s.⁹¹

Horizontální analýza přidané hodnoty opět kopíruje meziroční vývoj ukazatele výnosů.



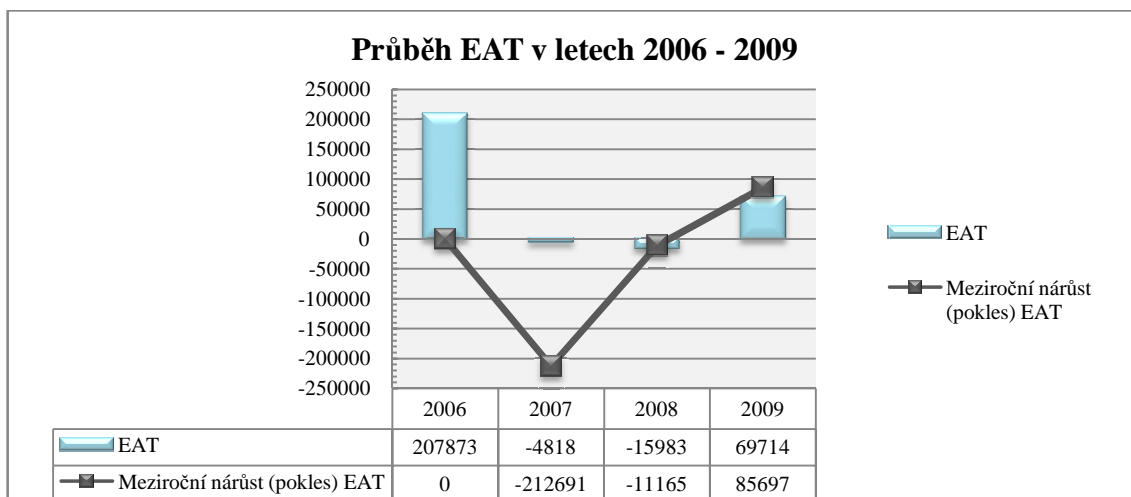
Graf 16 - Průběh EAT v letech 2006 - 2009⁹²

Z předcházejícího grafu 16 vyplývá, že EAT má nahodilý směr, což ukazuje závislost, která je zcela nevýznamná. I zde je zjevný citelný zásah krizového období, navíc ukazatel ovlivnily smluvní ceny ubytování, které byly fixovány v měně Euro, a to i přesto, že bylo dosaženo mírného zvýšení ukazatele obsazenosti hotelu.

⁹¹ Zdroj: vlastní zpracování

⁹² Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17 opět ilustruje horizontální vývoj ukazatele EAT ve čtyřech po sobě jdoucích účetních obdobích.



Graf 17 - Průběh EAT CPI Hotels, a. s.⁹³

Hypotéza, že se snižováním výkonnosti se projevuje tendence k podkapitalizaci, je u společnosti CPI Hotels, a.s. naplněna. V roce 2009, kdy je firma překapitalizovaná, vzrostla výkonnost firmy ve všech sledovaných ukazatelích – ať již měřená výnosy, přidanou hodnotou, nebo hodnotou EAT.

Nejnižší výkonnost měřená ukazatelem EAT byla zaznamenána v roce 2008 a dále i v roce 2007. V těchto dvou letech je firma silně podkapitalizovaná.

⁹³ Zdroj: vlastní zpracování

Aktivita a likvidita firmy

Ukazatele aktivity hodnotí schopnost využívat vložené prostředky, ukazují na vázanost kapitálu v aktivech firmy a jejich míru transformace do žádaného efektu⁹⁴. Majetek, který je krytý kapitálem, podílející se na koloběhu prostředků ve společnosti se zhodnocuje.

Likvidita představuje schopnost firmy přeměnit svůj majetek v peněžní prostředky a těmi hradit v krátkodobém hledisku své závazky. Měření likvidity představuje poměrování prostředků, které využíváme k úhradě krátkodobých závazků. Ukazatele likvidity jsou konstruovány ze základních absolutních ukazatelů, vyjádřených k určitému časovému okamžiku.

Vývoj aktivity v oblasti pohledávek a závazků

Obrat zásob je definován jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob. Výsledkem je absolutní číslo, které znamená počet obrátek, tj. kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku a opět v nákup zásob. Udává, zda není část oběžných aktiv v podobě zásob dlouhodobě vázána v nelikvidních zásobách.

$$\text{Obrátka zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrné zásoby}}$$

Rychlost obratu pohledávek je vyjadřována jako poměr tržeb a průměrného stavu pohledávek. Tento ukazatel udává, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky v podobě počtu obrátek.

$$\text{Obrátka pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrné pohledávky}}$$

⁹⁴ KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vydání. Praha : Nakladatelství C.H.Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.

Doba obratu pohledávek je vyjadřována jako poměr průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb (tržby/360). Ukazuje, jak dlouho (kolik dní) se majetek vyskytuje ve formě pohledávek, resp. jak dlouho trvá inkaso, tedy jakou dobu je část obratu zadržena u dlužníků.

$$\text{Průměrná doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{průměrné pohledávky za odběrateli}}{\text{tržby}/360}$$

Doba obratu závazků je vyjádřena poměrem průměrného stavu závazků a průměrných denních tržeb. Charakterizuje, kolik dnů se majetek vyskytuje ve formě závazků, resp. jak dlouho trvá úhrada závazků věřitelům.

$$\text{Průměrná doba úhrady závazků} = \frac{\text{průměrné závazky}}{\text{tržby}/360}$$

Rozdíl doby splatnosti pohledávek a doby úhrady krátkodobých závazků vyjadřuje ve dnech počet dnů, které je nutno profinancovat.

$$\text{Poměr doby obratu pohledávek a závazků} = \frac{\text{doba obratu pohledávek}}{\text{doba obratu závazků}}$$

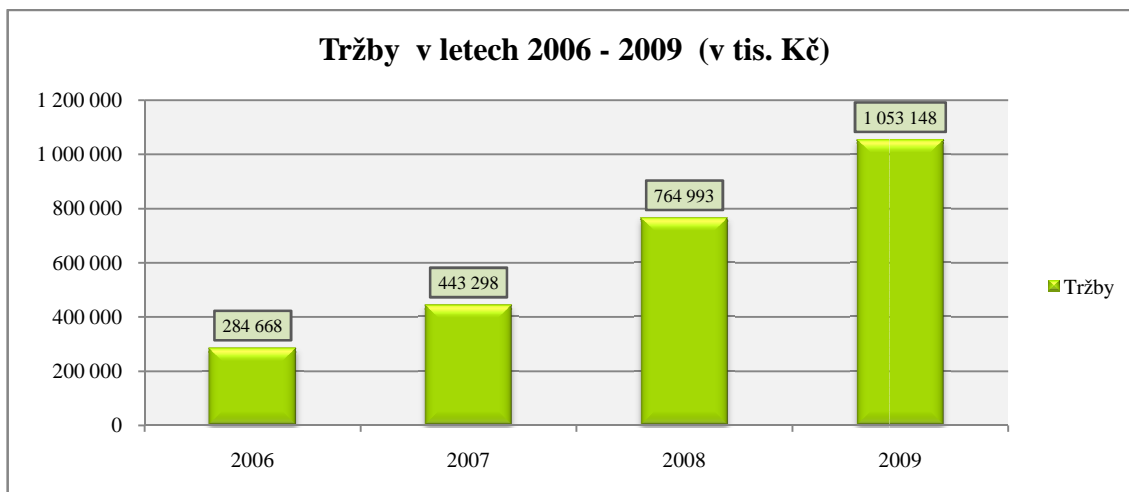
Pro výpočet ukazatelů aktivity a likvidity společnosti jsou potřebné údaje z účetních výkazů uvedeny v následujícím tabulkovém přehledu.

Ukazatel	Vzorec	2009	2008	2007	2006
Tržby	Výkony+tržby za prodej zboží	1 053 148	764 993	443 298	284 668
Zásoby		9 443	7 764	3 161	1 440
Pohledávky	Dlouhodobé + krátkodobé pohledávky	823 273	244 863	79 500	36 088
Závazky	Dlouhodobé + krátkodobé závazky	755 933	2 127 759	2 000 107	424 665
Rychlost obratu zásob	Tržby / průměrné zásoby	111,53	98,53	140,24	197,69
Rychlost obratu pohledávek	Tržby / průměrné pohledávky	1,28	3,12	5,58	7,89
Doba obratu pohledávek	Průměrné pohledávky / (tržby/360)	281	115	65	46
Doba obratu závazků	Průměrné závazky / (tržby/360)	258	1 001	1 624	537
Poměr doby obratu pohledávek a závazků	Doba obratu pohledávek / doba obratu závazků	1,09	0,12	0,04	0,08

Tabulka 11 - Přehled ukazatelů⁹⁵

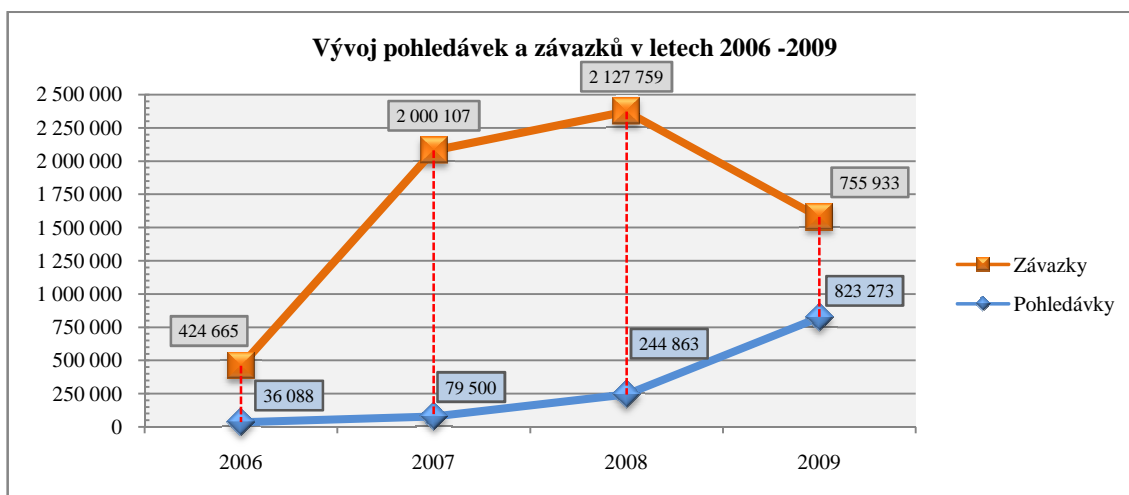
Už pohled na přehled absolutních hodnot nasvědčuje, že společnost zcela změnila strategii při používání cizího kapitálu. Nelze ale odhadnout, jaký důvod skutečně vedl k této změně. Doba obratu závazků je nesrovnatelně vyšší, než doba obratu pohledávek. Platební kázeň společnosti z výše uvedených ukazatelů není v pořádku. Pravdou však zůstává, že doby splatnosti závazků jakož i pohledávek mohou být ve společnosti nastaveny jinak, než je běžné v jiné oblasti podnikání. Přesto je z výsledků hodnot ukazatelů zřejmé, že by společnost v tomto ohledu měla přijmout opatření pro zlepšení těchto ukazatelů. V případě pokračování v tomto duchu, by se vystavila nevěrohodnou v očích svých budoucích věřitelů.

⁹⁵ Zdroj: účetní výkazy společnosti CPI Hotels, a.s., [24]



Graf 18 - Tržby CPI Hotels, a. s.⁹⁶

Vývoj ukazatele **rychlosti obratu zásob** naznačuje zlepšení ukazatele v roce 2009 oproti roku 2008 a naopak zhoršení (zpomalení přeměny zásob v ostatní formy oběžného majetku) oproti roku 2007 a 2006. Tento ukazatel meziročně výrazně kolísá.

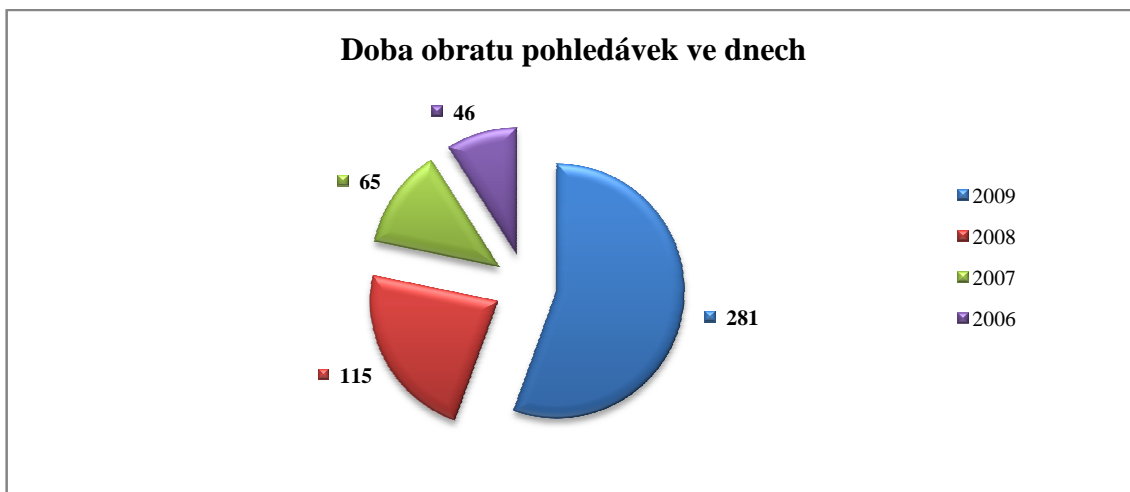


Graf 19 - Vývoj pohledávek a závazků CPI Hotels, a. s.⁹⁷

Ukazatel rychlosti obratu pohledávek vykazuje v posledních třech sledovaných letech postupné zhoršování, tj. pomalejší přeměnu pohledávek v peněžní prostředky oproti výchozímu roku 2006. Teorii potvrzuje i zhoršený ukazatel **dobu obratu pohledávek** (v roce 2006 byla doba obratu pohledávek 46 dní, v roce 2009 doba obratu pohledávek vzrostla na 281 dní), což je graficky ilustrováno v následujícím grafu 20.

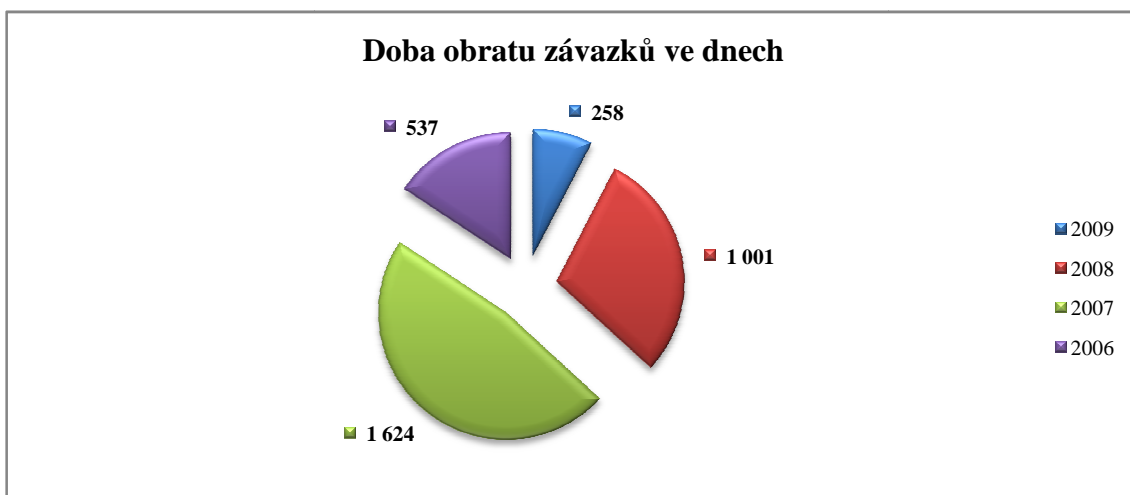
⁹⁶ Zdroj: vlastní zpracování

⁹⁷ Zdroj: vlastní zpracování



Graf 20 - Doba obratu pohledávek CPI Hotels, a.s.⁹⁸

Doba obratu závazků vykazuje vysoké hodnoty ve všech sledovaných letech, nejnižší ukazatel je v roce 2009 (258 dní) a nejvyšší v roce 2007 (1624 dní) a v roce 2008 (1001 dní). V roce 2007 a 2008 firma vykazovala agresivní finanční strategii, kdy k financování fixních aktiv využívala krátkodobých závazků, čímž docházelo k podkapitalizaci a tím i riziku splácat své závazky v termínu splatnosti.



Graf 21 - Doba obratu závazků ve dnech⁹⁹

Poměr doby obratu pohledávek a závazků vykazuje v roce 2009 výrazné zhoršení oproti předchozím rokům. Je to způsobeno jednak zvýšením doby obratu pohledávek a zároveň snížením doby obratu závazků.

⁹⁸ Zdroj: vlastní zpracování

⁹⁹ Zdroj: vlastní zpracování

Nepříznivý vývoj tohoto ukazatele zhoršuje finanční situaci firmy, což je patrné i z výkazu cash flow, kdy v roce 2009 dochází k meziročnímu snížení peněžních prostředků o 17 644 tis. Kč.

Vývoj likvidity

Likviditou podniku se rozumí schopnost podniku dostát svým právě splatným závazkům, likvidností aktiva se rozumí vlastnost nějakého aktiva být rychle přeměněno v pohotové peněžní prostředky. Likvidita je nezbytnou podmínkou pro dlouhodobou existenci podniku, její výše a řízení je předmětem strategie firmy.

Běžná likvidita měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, je citlivá na strukturu a oceňování zásob a pohledávek¹⁰⁰. Podle průměrné strategie se má hodnota ukazatele pohybovat v intervalu 1,6 – 2,5, konzervativní strategie má být vyšší než 2,5, při agresivní strategii v rozmezí 1,6 -1.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pracovní kapitál obecně představuje přebytek oběžného majetku (oběžných aktiv) nad krátkodobým cizím kapitálem (krátkodobými cizími pasivy). Tvoří částku volných prostředků, která zůstane podniku po úhradě všech běžných krátkodobých závazků. Opačná situace, tedy přebytek krátkodobého cizího kapitálu nad oběžným majetkem, se označuje jako "nekrytý dluh".

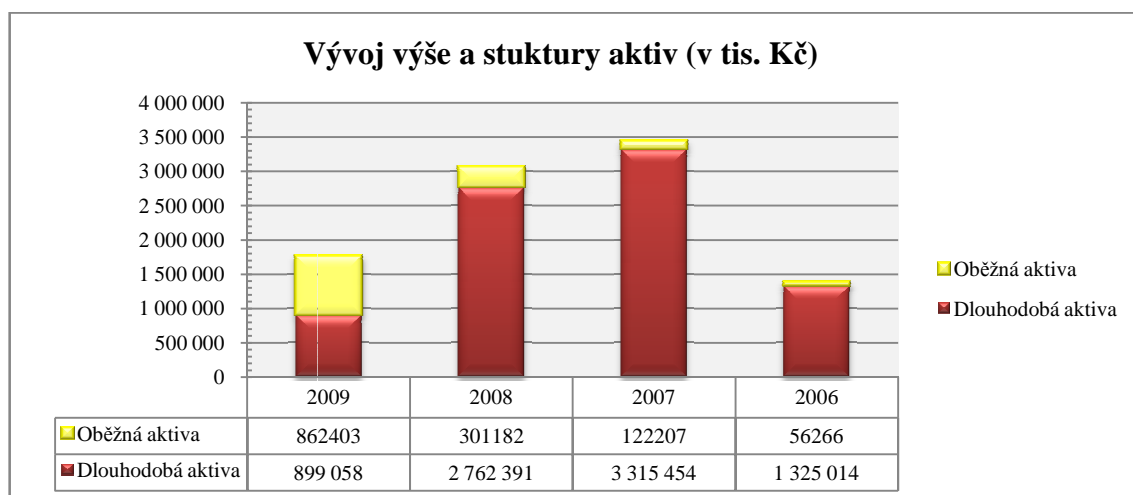
$$\text{Pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

¹⁰⁰ KISLINGEROVÁ, Eva, et al. *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C.H.BECK, 2007. 760 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

Ukazatel	Vzorec	2009	2008	2007	2006
Tržby		1 053 148	764 993	443 298	284 668
Zásoby (Z)		9 443	7 764	3 161	1 440
Oběžná aktiva (OA)		862 403	301 182	122 207	56 266
Krátkodobé závazky (KZ)		404 282	1 775 931	1 648 322	66 667
Pracovní kapitál (PK)	OA - KZ	458 121	-1 474 749	-1 526 115	-10 401
Běžná likvidita (BL)	OA / KZ	2,133	0,170	0,074	0,844
Podíl pracovního kapitálu na tržbách	PK/Tržby	43,50%	-192,78%	-344,26%	-3,65%

Tabulka 12 - Ukazatele pracovního kapitálu CPI Hotels, a. s.¹⁰¹.

Strukturu aktiv v absolutním vyjádření charakterizuje graf 22.

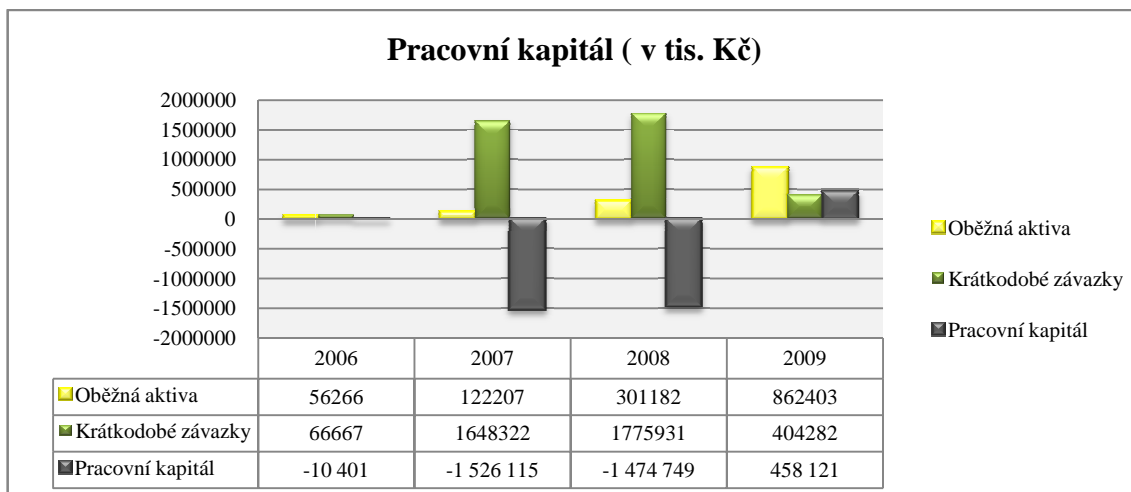


Graf 22 - Vývoj výše a struktury aktiv (v tis. Kč)¹⁰²

Ukazatele pracovního kapitálu, oběžných aktiv a krátkodobých závazků jsou zakresleny v grafu 23. Kritické hodnoty pracovního kapitálu signalizují rizika v likviditě společnosti.

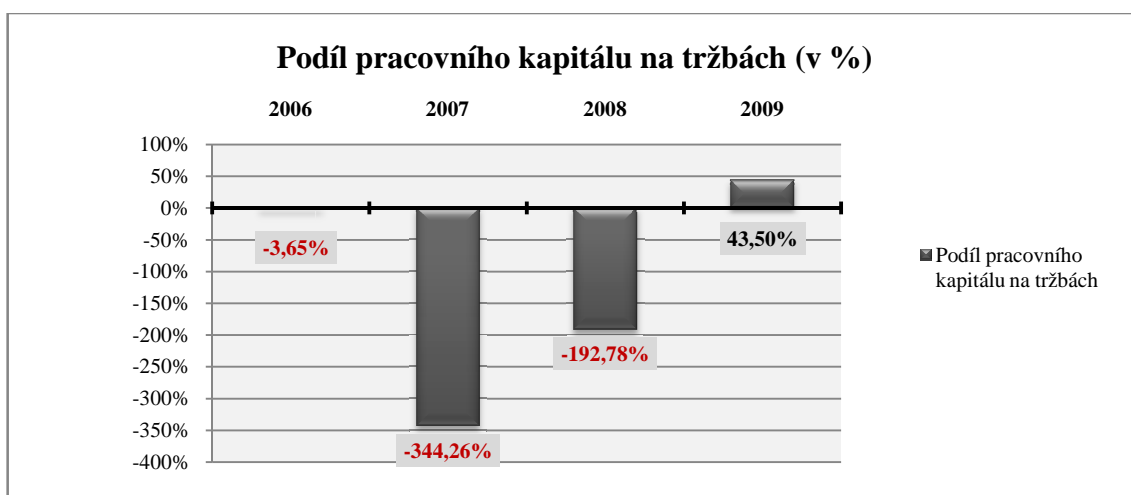
¹⁰¹ Zdroj: účetní výkazy CPI Hotels, a. s., [24]

¹⁰² Zdroj: vlastní zpracování



Graf 23 - Pracovní kapitál¹⁰³

Samostatné grafické vyjádření pracovního kapitálu znázorňuje graf 24. Hodnoty v % jsou obzvláště zřetelné.



Graf 24 - Podíl pracovního kapitálu na tržbách (v %)¹⁰⁴

Společnost je v období 2006 – 2008 ohrožena v likviditě a následně v nesolventnosti. **Nejhorší ukazatel likvidity je v roce 2007 a 2008, kdy nekrytý dluh, tj. přebytek krátkodobého cizího kapitálu nad oběžným majetkem, dosahuje hodnoty kolem 1,5 mld. Kč.** Změna je patrná až v roce 2009, kdy se zlepšení ukazatele pracovního kapitálu nachází již v černých číslech.

¹⁰³ Zdroj: vlastní zpracování

¹⁰⁴ Zdroj: vlastní zpracování

Quick test

Ukazatel likvidity druhého stupně (tzv. pohotová likvidita) vyjadřuje, z jaké části je možné krýt závazky z hotovosti a došlých plateb od odběratelů. Z běžných aktiv se vylučují zásoby jako nejméně likvidní část, protože jejich rychlá likvidace obvykle vyvolá ztrátu. Optimální hodnoty ukazatele nabývá hodnoty v intervalu 1 až 1,5. V případě hodnoty 1,0, je podnik schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel odprodat zásoby.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel	Vzorec	2009	2008	2007	2006
Krátkodobý finanční majetek (KFM)		29 687	48 555	39 546	18 738
Krátkodobé pohledávky (KP)	<i>včetně ostatních aktiv</i>	736 456	164 289	58 426	35 514
Krátkodobé závazky (KZ)	<i>včetně krátkodobých úvěrů a ostatních pasiv</i>	404 282	1 775 931	2 134 079	66 667
Quick test	$(KFM + KP)/KZ$	1,90	0,12	0,05	0,81

Tabulka 13 - Přehled ukazatelů, CPI Hotels, a. s.¹⁰⁵

Výše ukazatele se blíží optimální hodnotě (okolo 1) pouze v roce 2006, kdy dosahuje hodnoty 0,81. V roce 2007 a 2008 je ukazatel extrémně nízký a naznačuje možné problémy se solventností. V roce 2009 dochází k nárůstu hodnoty, což potvrzuje konzervativní finanční strategii firmy v tomto roce, doprovázenou neefektivním využitím kapitálu.

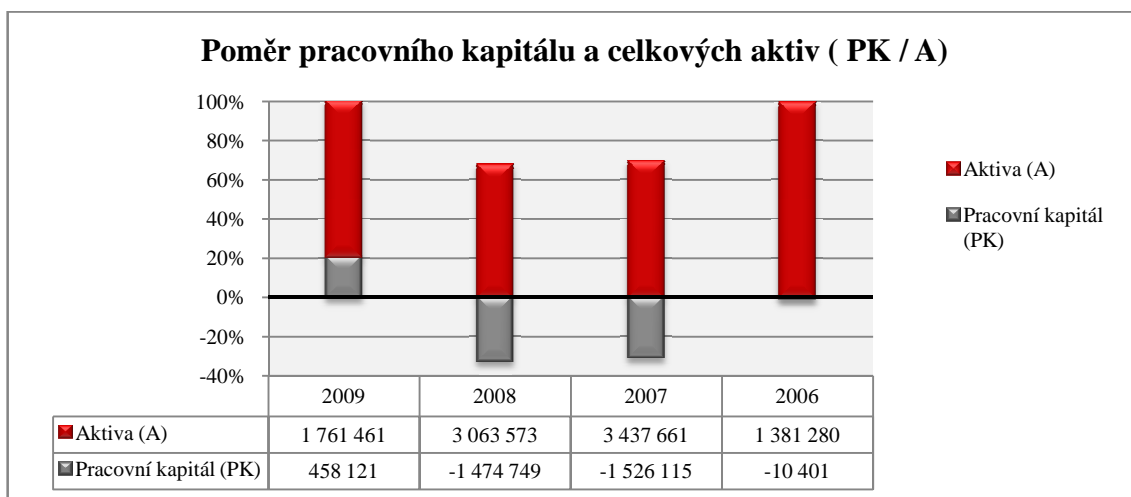
¹⁰⁵ Zdroj: účetní výkazy CPI Hotels, a. s., [24]

Relativní ukazatel likvidity vyjadřuje poměr pracovního kapitálu na celkových aktivech. Tento ukazatel umožňuje porovnat firmy různé velikosti, což pouhá výše hodnoty pracovního kapitálu nezajistí, neboť se jedná o absolutní ukazatel.

Ukazatel	Vzorec	2009	2008	2007	2006
Pracovní kapitál (PK)	<i>Oběžná aktiva - Krátkodobé závazky</i>	458 121	-1 474 749	-1 526 115	-10 401
Aktiva (A)		1 761 461	3 063 573	3 437 661	1 381 280
Relativní ukazatel likvidity (v %)	<i>PK / A</i>	26,01%	-48,14%	-44,39%	-0,75%

Tabulka 14 – Přehled ukazatelů CPI Hotels, a. s.¹⁰⁶

V roce 2009 se pracovní kapitál na celkových aktivech podílí 26 procenty, v předchozích letech vzhledem k zápornému pracovnímu kapitálu je hodnota relativního ukazatele likvidity záporná. I tento ukazatel naznačuje zhoršenou finanční situaci firmy v letech 2008, 2007 i 2006, kdy vznikl tzv. nekrytý dluh, což mohlo teoreticky způsobit delší splatnost závazků.



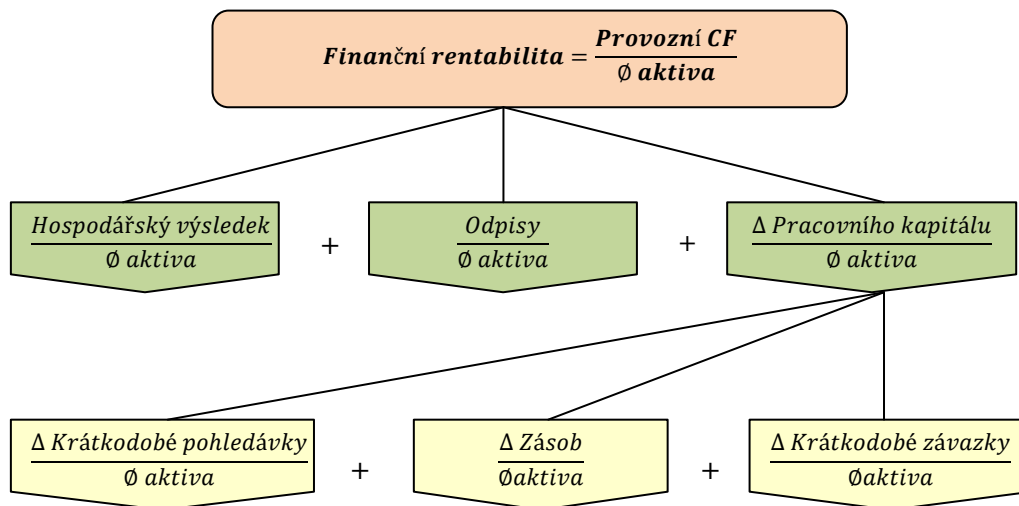
Graf 25 - Relativní ukazatel likvidity CPI Hotels, a. s.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Zdroj: účetní výkazy CPI Hotels, a. s., [24]

¹⁰⁷ Zdroj: vlastní zpracování

Pyramidální rozklad

Finanční rentabilita firmy se hodnotí pomocí porovnání tokové veličiny (provozní CF) a stavové veličiny (průměrná A).



Obr. 19 - Pyramidální rozklad¹⁰⁸

Pyramidální rozklad finanční rentability umožňuje zjistit, která ze složek pracovního kapitálu působí na celkovou finanční rentabilitu pozitivně a která negativně.

Následující tabulka 15 informuje o hodnotách ukazatelů zastoupených v rozkladu.

¹⁰⁸ Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel	Údaj	2009	2008	2007	2006
EAT	Výsledovka	69714	-15983	-4818	207873
Aktiva	Rozyaha	1761461	3063573	3437661	1381280
Průměrná aktiva (Ø Aktiva)		2412517	3250617	2409471	X
EAT / Ø Aktiva		0,02890	-0,00492	-0,00200	X
Odpisy	Výsledovka	21 802	22 008	24 925	25 610
Odpisy / Ø Aktiva		0,0090	0,0068	0,0103	X
Δ Pracovního kapitálu / Ø Aktiva		-0,0235	-0,0093	-0,0114	X
Provozní cash flow (CF)	Výkaz CF	6 151	-13 965	32 927	250 068
Δ zásob	Výkaz CF	-1 679	-4 603	-1 721	-135
Δ Krátkodobých zásob / Ø Aktiva		-0,0007	-0,0014	-0,0007	X
Δ krátkodobých závazků	Výkaz CF	49 592	168 871	43 985	3 379
Δ Krátkodobých závazků / Ø Aktiva		0,0206	0,0520	0,0183	X
Δ krátkodobých pohledávek	Výkaz CF	-104 818	-194 516	-15 028	223 972
Δ Krátkodobých pohledávek / Ø Aktiva		-0,0434	-0,0598	-0,0062	X
Finanční rentabilita	$Fin. rentabilita = \frac{Provozní CF}{Ø Aktiva}$	0,0025	-0,0043	0,0137	X

Tabulka 15 - Výpočty ukazatelů

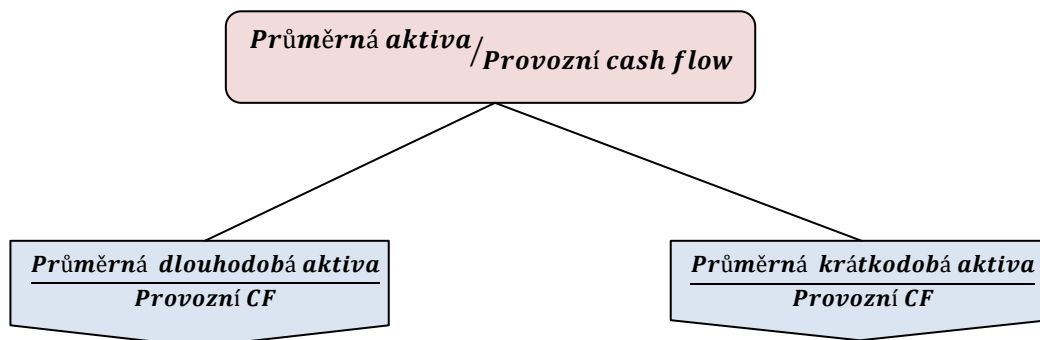
Společnost CPI Hotels, a.s. zaznamenala nejvyšší finanční rentabilitu v roce 2007, kdy na provozní CF měl vliv především ukazatel Δ *krátkodobých závazků / ø aktiva* = **0,0520**.

Zvýšení krátkodobých závazků mělo příznivý vliv na nárůst CF. V roce 2008 dosahuje finanční rentabilita záporné hodnoty (**- 0,0043**) vzhledem k zápornému provoznímu CF.

Na tomto výsledku se nejvíce podílí ukazatel Δ *krátkodobých pohledávek / ø aktiva*, kdy došlo k meziročnímu nárůstu krátkodobých pohledávek, což mělo na provozní CF negativní vliv (**- 194 516 tis. Kč**).

V roce 2009 dosahuje rentabilita opět kladné hodnoty, i když nižší, než v roce 2007. Nižší ukazatel je způsoben zhoršením ukazatele oproti roku 2007, naopak byl dosažen vyšší EAT, který tuto ztrátu do jisté míry eliminuje.

Vázanost aktiv na provozním cash flow



Obr. 20 - Pyramidální rozklad aktiv¹⁰⁹

Tabulka 16 souhrnně zobrazuje výpočet vázanosti aktiv na provozním cash flow.

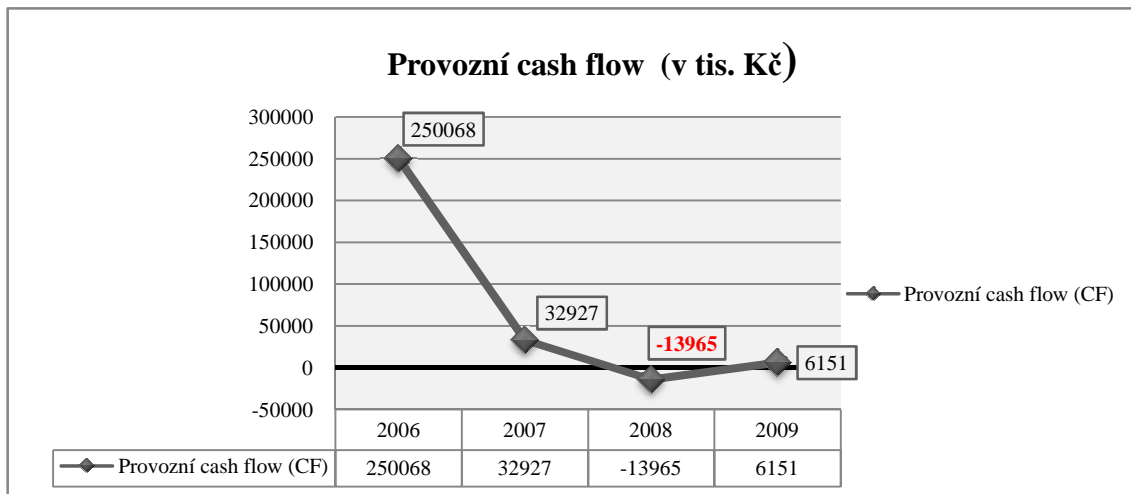
Ukazatel	Údaj	2009	2008	2007	2006
Provozní cash flow (CF)	Výkaz CF	6 151	-13 965	32 927	250 068
Průměrná aktiva (Ø Aktiva)		2 412 517	3 250 617	2 409 471	X
Průměrná dlouhodobá aktiva (Ø Dl. aktiva)		1 914 420	3 089 747	2 331 058	X
Průměrná krátkodobá aktiva (Ø Kr. aktiva)		498 097	160 871	78 413	X
Ø Dl. Aktiva / provozní CF		311,24	-221,25	70,79	X
Ø Kr. Aktiva / provozní CF		80,98	-11,52	2,38	X
Průměrná aktiva / provozní CF	$\frac{\varnothing \text{ Aktiva}}{\text{Provozní CF}}$	392,22	-232,77	73,18	X

Tabulka 16 – Výpočty ukazatelů pro vázanost aktiv na CF¹¹⁰

¹⁰⁹ Zdroj: vlastní zpracování

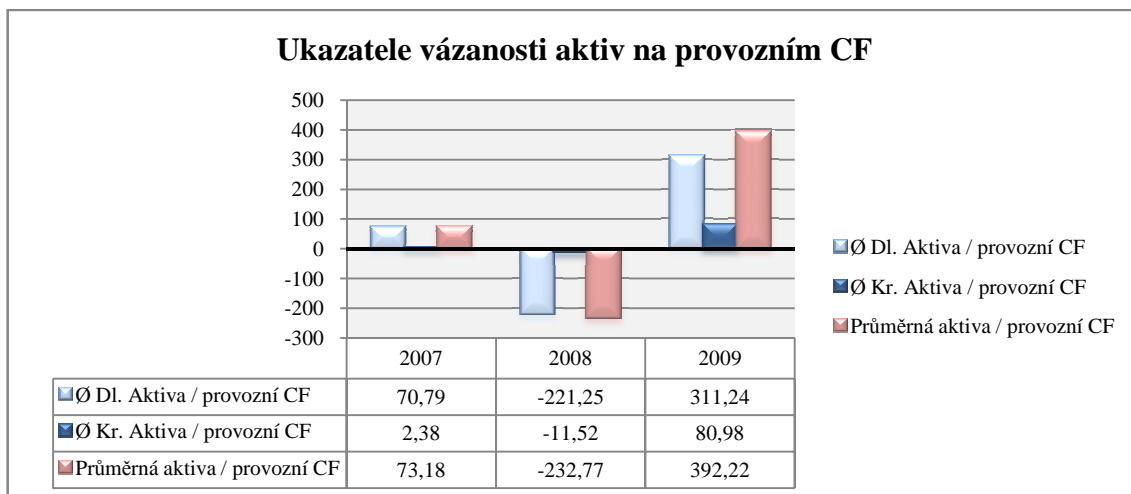
¹¹⁰ Zdroj: dle účetních výkazů CPI Hotels, a. s., [24]

Ukazatel vázanosti aktiv na provozním CF byl v roce 2008 záporný, protože provozní CF dosáhl v tomto roce záporné hodnoty.



Graf 26 - Průběh provozního CF¹¹¹

V roce 2009 je ukazatel nejvyšší, což vyjadřuje zhoršení oproti roku 2007 z důvodu poklesu provozního CF mezi těmito roky.



Graf 27 - Ukazatele vázanosti aktiv na provozním CF¹¹²

¹¹¹ Zdroj: vlastní zpracování

¹¹² Zdroj: vlastní zpracování

Souhrnné vyhodnocení finanční analýzy

Absolutní ukazatele výkonnosti firmy CPI Hotels, a.s. se meziročně vyvíjely odlišně. Hodnota aktiv, tedy majetku společnosti, v roce 2007 vzrostla na více než dvojnásobek výchozí hodnoty z roku 2006, tuto tendenci si držela i v roce 2008, avšak v roce 2009 opět strmě klesla, ne však až na úroveň hodnoty roku 2006. Příčinou nárůstu majetku byl nákup 956 kusů akcií CPI – Land Development, a.s., za celkovou pořizovací cenu 2 266 200 tis. Kč., čímž společnost zvýšila svůj vlastnický podíl z původních 17,24% na 99,74%. Po dvou letech (k 1. prosinci 2009) společnost svou majetkovou účast v dceřiné společnosti CPI Land Development, a.s. prodala, čímž hodnota celkového majetku opět poklesla.

Výkonnost měřená výnosy i přidanou hodnotou měla ve všech letech stoupající tendenci, avšak výkonnost měřená ukazatelem EAT měla v prvních dvou letech klesající směr, v roce 2009 opět vzrostla, i když nedosáhla úrovně roku 2006. Hospodářský výsledek v roce 2006 ovlivnila mimořádná transakce s cennými papíry SC International, které společnost prodala se ziskem 82 tis. Kč, ale zároveň společnost rozpustila opravnou položku k těmto CP ve výši 200 569 tis. Kč, čímž ovlivnila jednorázově finanční výnosy v tomto roce a tím i výši vykázaného zisku.

2.5 Vnější ekonomická rizika

Společnost s ohledem na svoje aktivity musí čelit riziku neočekávaných změn ve směnném kurzu EUR/CZK. Obchodní smlouvy jsou uzavírány mj. i se zahraničními cestovními kanceláři, kde jsou předem pevně dané ceny, na kterých se strany dohodly. Tyto smlouvy jsou uzavírány s velkým časovým předstihem, a proto při realizaci obchodu nelze tyto ceny měnit. Díky výkyvům ve směnném kurzu jsou mnohdy tyto obchody pro společnost ztrátové. Přesto, že existuje bankovní zabezpečení před takovými změnami kurzu, je natolik nákladné, že ho společnost nevyužívá, protože ve většině případů by převýšilo možné ztráty.

Dalším typem vnějšího rizika, kterému společnost musí čelit, představuje úvěrové riziko, jež plyne i z poskytnutých služeb ostatní klientele. Zákazníky společnosti jsou však převážně významné tuzemské a zahraniční cestovní kanceláře s dobrou úvěrovou historií, a proto ani zde společnost nepřijala opatření, proti možnému vzniku takového rizika. I zde by úvěrové pojištění převýšilo výši možné ztráty.

Mimo tato rizika se společnost vystavuje úrokovému riziku, které vyplývá pouze z emitovaných dluhopisů, krátkodobého kontokorentního úvěru a přijatých dlouhodobých půjček. Úročení dluhopisů a dlouhodobých půjček je sjednáno s pevnou úrokovou sazbou.

V neposlední řadě existují pro hotelovou skupinu i rizika změn v tržních cenách materiálu, energií a nakupovaných služeb.

2.6 Rizika přírodních mimořádných událostí

Vzhledem k tomu, že společnost svoje podnikatelské aktivity uskutečňuje pouze v rámci České republiky, je vystavena rizikům vzniklým důsledkem přírodních mimořádných událostí. Jsou to rizika, z důvodu storno rezervace zahraničních klientů, ať již důsledkem zrušení letů z důvodu nepříznivého počasí, nebo vznikem rozsáhlých povodní na území České republiky. Častá frekvence těchto nepříznivých jevů je v posledních letech poměrně častá.

Proti takovým rizikům je společnost chráněna storno poplatky, o jejich výši jsou zákazníci předem informováni při sjednávání rezervací, ale i při uzavírání dlouhodobých smluv s cestovními kancelářemi. Výše storno poplatků je odstupňována dle doby, kdy je zrušení rezervace od uskutečnění pobytu nebo ubytování, hotelové společnosti zákazníkem sdělena. Maximální výše storno poplatku bývá obvykle 100 % z ceny za ubytování, při oznámení tři dny před nástupem pobytu. Důvodem takto vysokého poplatku je většinou nemožnost jiného obsazení již rezervované ubytovací kapacity.

Závěr

Základním rysem současné ekonomické reality je proces permanentní změny. Je důsledkem globálních, sociálních, demografických a ekonomických vlivů. Genezi a příčiny měnící se reality jsem popsala v úvodu práce. Věnovala jsem se také faktorům změn působících na podnikatelské subjekty a podniky, tvořící stavební prvky ekonomiky. Na jedné straně jsou to právě oni, kteří jsou tvůrci změn a podněcují svými aktivitami hospodářský vývoj, na straně druhé jsou objektem hrozeb možných krizí a rizik spojených důsledkem těchto změn. Z pohledu procesu rozvoje firem mají tyto změny a jejich působení vliv na jejich prosperitu, ovlivňují dosažené výsledky, mohou být důvodem pozitivních, ale i negativních dopadů předem vymezených firemních cílů.

Ve druhé kapitole práce jsem se zabývala riziky, plynoucími z podnikání v hotelové společnosti CPI Hotels, a.s. I takto silná společnost pocítila negativní vliv finanční krize, kdy se potýkala nejprve s poklesem zabezpečování kongresů, kdy tento propad v návštěvnosti pocítily především pražské hotely. Díky odlivu turistů byla společnost nucena změnit cenovou strategii, a snížit ceny ubytování. Vzniklé finanční ztráty z důvodu nedostatku klientů a návštěvníků pražských hotelů sice mírně zbrzdila obsazenost jejich mimopražských ubytovacích kapacit, nezastavily však její propad v dosahování zisku. Tržby lineárně rostly, zisky však byly významně ovlivněny vyšší nákladovostí, která vznikla růstem počtu ubytovaných klientů, kteří využili nízké ceny za nabízené služby. Není totiž možné, aby v prestižních hotelích, i když tyto snížily ceny za služby, klesla stejným směrem i úroveň nabízených služeb. Takovéto konání managementu hotelu by bylo velmi krátkozraké a v budoucnu jen velice obtížně napravitelné.

Dalším nepříznivým jevem, se kterým se společnost potýkala, byla silná podkapitalizace. Společnost vykazovala v několika obdobích silné zadlužení, které negativně ovlivnilo její rentabilitu a výkonnost. V posledním sledovaném roce naopak vlivem prodeje majetkového podílu byla velmi překapitalizovaná. Společnost je v roce 2009 schopna krýt své krátkodobé závazky, váže však likviditu neproduktivně, což jí nepřináší žádný úrok. Relace pohledávek a závazků v roce 2009 vykazuje zlepšení oproti dřívějším sledovaným obdobím, přesto je stále významný rozdíl mezi obratem pohledávek a závazků. Tendence společnosti pro svoje podnikání využívat z větší části neúročený kapitál se nemění. Je zřejmé, že v tomto ohledu využívá síly svého postavení na trhu.

Zjištěné hodnoty v rámci posuzovaných ukazatelů týkajících se kapitálové přiměřenosti dokládají, že je společnost v tomto směru rozkolísaná. Hodnoty balancují mezi podkapitalizací a překapitalizací, aniž by se firma přibližovala k optimu, což je přibližná vyrovnanost mezi dlouhodobými aktivy a dlouhodobým kapitálem. Jelikož společnost spravuje kapacity pro ubytování napříč celou Českou republikou a pokrývá svými nabízenými službami všechny zákaznické segmenty (myšleno dle hotelových tříd od hotelové třídy* až po hotelovou třídu *****), je schopna určovat ceny na tomto trhu.

Riziko z nedostatku zákazníků v důsledku krize eliminuje úpravou cen v hotelích vyšších hotelových tříd, které sice nabízejí služby vysoké úrovně, ale za cenu běžně uplatňovanou u nižších hotelových tříd. Tak si zajistí naplnění kapacity svých provozovaných objektů a tím i dynamizaci tržeb v oblasti ubytovacích služeb, které mají mj. i podstatně vyšší přidanou hodnotu, než je tomu obvyklé u stravovacích služeb. Proto společnost v období recese není natolik zasažena krizí, jako společnosti, které možnost rozložení rizika tohoto typu nemají. Z výsledků analýzy vyplývá, že firma využívá riziko ke svému růstu, navíc se maximálně snaží využívat neúročený kapitál jako nejlevnější zdroj financování. Takovéto konání není jistě z pozice věřitelů vhodné, společnosti však přispělo ke zvládnutí krize.

Dalším z rizik, se kterým se společnost opakovaně potýká, jsou kurzová rizika. Firma spolupracuje nejen s českými, ale i celou řadou zahraničních cestovních kancelářích, se kterými jsou uzavírány kontrakty dlouhodobě předem. Tyto smlouvy jsou sjednávány za pevnou, předem stanovenou cenu za ubytování a ostatní služby, které jsou nominovány v cizí měně, většinou v EUR. Při realizaci úhrady nebývá nezvyklé, že úhradu negativně ovlivňují kurzové rozdíly, které společnost v době uzavírání smluv neplánuje a nemůže do ceny zahrnout. Přesto, že i proti kurzovým ztrátám existují bankovní nástroje, snižující riziko možných ztrát, není běžně proti takovým rizikům ve většině společností podnikajících v hotelovém průmyslu těchto nástrojů využíváno. Bývají natolik nákladné, že by výdaje na jejich využití většinou převýšily možné vzniklé ztráty společnosti.

Rozvoj světové ekonomiky se přesouvá do Asie. Rostou zde ekonomiky nových velmocí. Je velmi pravděpodobné, že překonání krize a recese bude postupně ovlivněno poptávkou po hotelových a stravovacích službách i obyvatel z těchto zemí. Zaměřit pozornost již dnes na specifika nových možných zákazníků, může být jednou z cest, vedoucí k prosperitě podnikání v hotelovém průmyslu.

Cíl, který jsem si vymezila v úvodu diplomové práce - obecný popis problému podnikání a jeho některá specifika, jsem splnila v první kapitole práce. Zbývající cíle práce byly pomocí finanční analýzy naplněny ve druhé kapitole a v jejích podkapitolách. Oproti původním cílům jsem charakterizovala i vnější rizika a rizika mimořádných událostí v kontextu hotelových provozů.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Nejničivější zemětřesení od roku 1900.....	97
Příloha č. 2 - Povodně v ČR od roku 1990 - 2010	98
Příloha č. 3 - Rozvaha CPI Hotels, a. s.....	99
Příloha č. 4 - Rozvaha CPI Hotels, a. s.....	100
Příloha č. 5 - Výkaz zisků a ztrát CPI Hotels, a. s.....	101
Příloha č. 6 - Přehled o peněžních tocích CPI Hotels, a. s.	102

LITERATURA

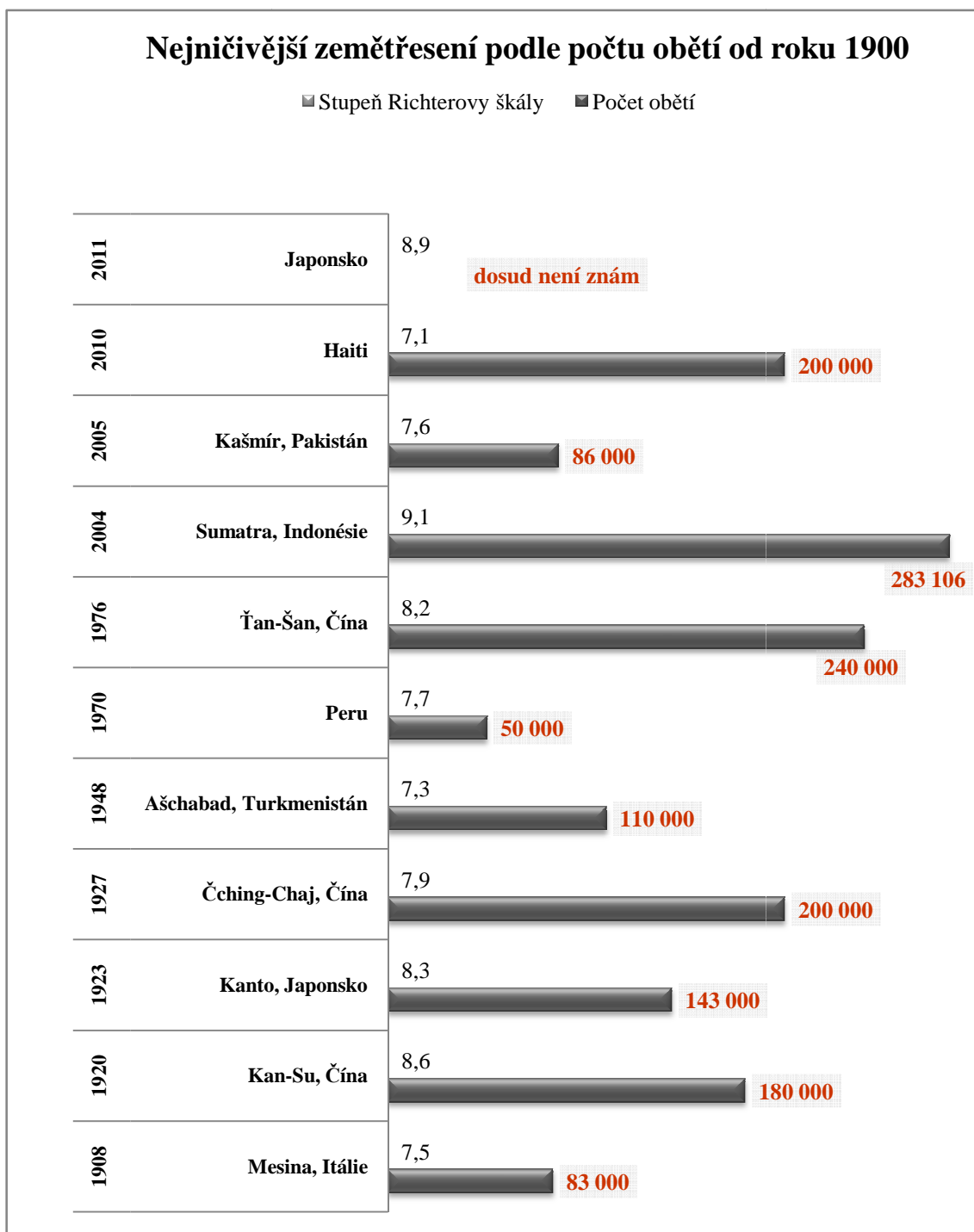
- [1] ČURDA, Dušan ; HOLUB, Karel. *Stručné dějiny oborů potravinářství a hotelnictví*. 1. vydání. Praha : Nakladatelství Scientea, 2004. 33 s. ISBN 80-7183-292-8.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha : Nakladatelství C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] FARAZMAND, Ali. *Handbook of Crisis and Emergency Management*. Fort Lauderdale. New York : Florida Atlantic University, 2001. 242 s. ISBN 0-8247-0422-3.
- [4] HERTZOVÁ, Noreena. *Plíživý převrat : Globální kapitalismus a smrt demokracie*. Praha : Nakladatelství Dokořán, s.r.o., 2003. 255 s. ISBN 80-86569-46-2.
- [5] HOLUB, Karel. *Vybrané kapitoly z dějin gastronomie a hotelnictví*. 1. vydání. Praha : Vysoká škola hotelová v Praze, 2004. 224 s. ISBN 80-86578-16-X.
- [6] JENÍČEK, Vladimír . *Globalizace světového hospodářství*. Praha : Nakladatelství C.H.Beck, 2002. 168 s. ISBN 80-7179-787-1.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva, et al. *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C.H.BECK, 2007. 760 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- [8] KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipání firmy*. 1. vydání. Praha : Nakladatelství C.H.Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.
- [9] KUNEŠOVÁ, H., et al. *Světová ekonomika : nové jevy a perspektivy*. 2. přeprac. vyd. Praha : C.H.Beck, 2006. 29 s. ISBN 80-7179-455-4. ISBN 80-7179-455-4.
- [10] LINHART, Petr; ROUDNÝ, Radim. *Ochrana obyvatelstva a terorismus : Distanční opora*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-165-8.
- [11] MAGRETTA, Joan; STONE, Nan. *Co je to management : Jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. Praha : Management Press, s.r.o., 2004. 208 s. ISBN 80-7261-106-2.

- [12] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [13] ROUDNÝ, Radim; LINHART, Petr. *Krizový management I : Ochrana obyvatelstva, mimořádné události*. První. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004. 97 s. ISBN 80-7194-674-5.
- [14] SIEGL, Milan ; BRODSKÝ, Zdeněk . *Management Díl I.* první. Pardubice : Univerzita Pardubice, červen 2004. 89 s. ISBN 80-7194-680-X.
- [15] SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik : ve firmách a jiných organizacích*. Třetí, rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [16] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika : Analýza a management*. 1. vydání. Praha : Nakladatelství C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-414-5.
- [17] TURNER, James T. and GELLES, Michael G. *Threat Assessment a Risk Management Approach*. s.1. : The Haworth Press, Inc., 2003. ISBN 0-7890-16273.
- [18] VACULÍK, Josef. *Řízení změn I. díl : Vybrané kapitoly - základy a postupy*. první. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 141 s. ISBN 80-7194-833-0.
- [19] VEBER, Jaromír , et al. *Management : Základy-moderní manažerské přístupy-výkonnost a prosperita*. 2.aktualizované vydání. Praha : Management Press, s. r. o., 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [20] ZUZÁK, Roman. *Z podnikových krizí k vítězství : Kdy je krize příležitostí*. První vydání. Praha : Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2008. 166 s. ISBN 978-80-87197-01-1.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [21] Analytici zveřejnili žebříček podnikatelských rizik pro rok 2011 . PROFIT [online]. 20.01.2011, 3, [cit. 2011-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.profit.cz/cs/article/analytici-zverejnili-zebricek-podnikatelskych-rizik-pro-rok-2011.aspx> >.
- [22] *Harvard University : Harvard Business School* [online]. Copyright © 2011 [cit. 2011-03-13]. Biography - Michael E. Porter. Dostupné z WWW: <<http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facEmId=mporter> >.
- [23] CHALOUPSKÁ, Markéta. *Aktualne.cz* [online]. 18.05.2010 [cit. 2011-04-17]. Nejničivější povodně v novodobé historii ČR. Dostupné z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/domaci/grafika/2010/05/18/nejnicivejsi-povodne-v-novodobe-historii-cr/>>.
- [24] *Justice.cz* [online]. 2004 [cit. 2011-04-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentDetail&vypisListiny.@slCis=101237084&vypisListin.@cEkSub=21259>>.

- [25] KOSMÁK, Petr. *Cestovni-ruch.cz* [online]. © 1999-2011 [cit. 2011-04-12]. Aktuální stav hotelového podnikání. Dostupné z WWW: < <http://www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/kosmak/aktualni.php> >.
- [26] RUŠČÁK, Martin. Serpentina rizik. In *Rizika a krize 2003* [online]. Praha : DBM & al., 2003., 2003 [cit. 2011-03-18]. Dostupné z WWW: <www.dbm.cz/pfile/2rizika_a_krize_cz.doc>.
- [27] TOP 50 by hotels. *Hotels : of the worldwide hotel industry* [online]. 2010, special report, [cit. 2011-04-07]. Dostupný z WWW: < <http://www.marketingandtechnology.com/repository/webFeatures/HOTELS/2010giantst.pdf> >.
- [28] *Wikipedie, otevření encyklopedie* [online]. 16.03.2011 [cit. 2011-03-16]. Zemětřesení. Dostupné z WWW: < <http://cs.wikipedia.org/wiki/Zem%C4%9Bt%C5%99esen%C3%AD> >.



¹¹³ Zdroj: vlastní zpracování dle údajů: *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 16.03.2011 [cit. 2011-03-16]. Zemětřesení. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Zem%C4%9Bt%C5%99esen%C3%AD>>

Příloha č. 2 - Povodně v ČR od roku 1990 - 2010¹¹⁴

Rok	Datum	Řeka	Postižená oblast	Vyčíslené škody v mld. Kč	Počet obětí	Počet postižených obcí
1997	5.07. - 16. 07.	<i>Morava, Odra</i>	Ostrava, Opava, Přerov, Olomouc, Troubky	63	50	536
1998	22. 07. - 23.07.	<i>Bělá</i>	Deštné, Kounov, Skuhrov, Chábory	2	7	30
2002	7.08. - 16.08.	<i>Vltava, Labe, Ohře, Dyje</i>	Praha, Litoměřice, Štětí, Ústí nad Labem	73	17	800
2006	28.03. - 6.04.	<i>Labe, Morava, Lužnice</i>	Veselí nad Lužnicí, Planá nad Lužnicí, Soběslav, Litoměřice	5,5	4	178
2009	5.07. - 9.08.	<i>Morava, Vltava</i>	Nový Jičín, Jesenice, Prachaticko	5,6	13	120

¹¹⁴ CHALOUPSKÁ, Markéta. *Aktualne.cz* [online]. 18.05.2010 [cit. 2011-04-17]. Nejničivější povodně v novodobé historii ČR. Dostupné z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/domaci/grafika/2010/05/18/nejnicivejsi-povodne-v-novodobe-historii-cr/>>.

ROZVAHA - CPI Hotels, a.s.				
v tis. Kč				
Položka	2009	2008	2007	2006
	Netto	Netto	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	1 761 461	3 063 573	3 437 661	1 381 280
A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL				
B. DLOUHODOBÝ MAJETEK	899 058	2 762 391	3 315 454	1 325 014
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	2 439	3 661	2 158	2 462
1. Zřizovací výdaje				
2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3. Software	2 439	3 661	2 158	2 462
4. Ocenitelná práva				
5. Goodwill				
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7. Nedokončený dlouh. nehmotný majetek				
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	462 430	480 096	495 056	503 552
1. Pozemky				
2. Stavby				
3. Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	462 430	480 096	495 056	503 552
4. Pěstitelské celky trvalých porostů				
5. Základní stádo a tažná zvířata				
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
7. Nedokončený dlouh. hmotný majetek				
8. Poskytnuté zálohy na DHM				
9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III. Dlouhodobý finanční majetek	434 189	2 278 634	2 818 240	819 000
1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	2 266 200	2 266 200	529 000
2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		100		
3. Ostatní dlouhodobé CP a podíly				
4. Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	434 189	12 334	552 040	69 500
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek				220 500
6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C. OBĚŽNÁ AKTIVA	862 403	301 182	122 207	56 266
C. I. Zásoby	9 443	7 764	3 161	1 440
1. Materiál	9 443	7 764	3 161	1 440
2. Nedokončená výroba a polotovary				
3. Výrobky				
4. Zvířata				
5. Zboží	0			
6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0			
C. II. Dlouhodobé pohledávky	86 817	80 574	21 074	574
1. Pohledávky z obchodních vztahů	86 243	80 000	20 500	
2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami				
3. Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem				
4. Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5. Dohadné účty aktivní				
6. Jiné pohledávky	574	574	574	574
7. Odložená daňová pohledávka				
C. III. Krátkodobé pohledávky	736 456	164 289	58 426	35 514
1. Pohledávky z obchodních vztahů	156 282	66 845	27 832	15 276
2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami				
3. Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem				
4. Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6. Stát - daňové pohledávky	2 377	10 216	6 143	
7. Ostatní poskytnuté zálohy				
8. Dohadné účty aktivní				
9. Jiné pohledávky	577 797	87 228	24 451	20 238
C. IV. Finanční majetek	29 687	48 555	39 546	18 738
1. Peníze	3 701	2146	1 225	874
2. Účty v bankách	16 763	35 962	32 875	13 024
3. Krátkodobý finanční majetek	3 990	3 900	0	0
4. Pořizovaný krátkodobý majetek	5 233	6 547	5 446	4 840
D. OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	0	0	0	0
D. I. Časové rozlišení	0	0	0	0
1. Náklady příštích období				
2. Komplexní náklady příštích období				
3. Příjmy příštích období				

R O Z V A H A - CPI Hotels, a.s.				
v tis. Kč				
Položka	2009	2008	2007	2006
PASIVA CELKEM	1 761 461	3 063 573	3 437 661	1 381 280
A. VLASTNÍ KAPITÁL	1 005 528	935 814	951 797	956 615
A. I. Základní kapitál	918 000	918 000	918 000	918 000
1. Základní kapitál	918 000	918 000	918 000	918 000
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)				
3. Změny vlastního kapitálu				
A. II. Kapitálové fondy	48 658	48 658	48 658	48 658
1. Emisní ážio	48 658	48 658	48 658	48 658
2. Ostatní kapitálové fondy				
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků				
4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách				
A. III. Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	15 777	15 777	15 777	5 384
1. Zákonný rezervní fond	15 777	15 777	15 777	5 384
2. Statutární a ostatní fondy				
A. IV. Hospodářský výsledek minulých let	-46 621	-30 638	-25 820	-223 300
1. Nerozdělený zisk minulých let	-46 621	-30 638	-25 820	-223 300
2. Neuhrazená ztráta minulých let				
A. V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	69 714	-15 983	-4 818	207 873
B. CIZÍ ZDROJE	755 933	2 127 759	2 485 864	424 665
B. I. Rezervy	0	0	0	0
1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů				
2. Rezerva na důchody a podobné závazky				
3. Rezerva na daň z příjmů				
4. Ostatní rezervy				
B. II. Dlouhodobé závazky	351 651	351 828	351 785	357 998
1. Závazky z obchodních vztahů				
2. Závazky k ovládaným a řízenými osobami				
3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem				
4. Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení				
5. Přijaté zálohy				
6. Vydané dluhopisy	349 800	349 800	350 000	350 000
7. Směnky k úhradě				
8. Dohadné účty pasivní				
9. Jiné závazky	1 770	1 727	1 229	651
10. Odložený daňový závazek	81	301	556	7 347
B. III. Krátkodobé závazky	404 282	1 775 931	1 648 322	66 667
1. Závazky z obchodních vztahů	307 917	172 139	60 748	32 302
2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám				
3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem				
4. Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení				
5. Závazky k zaměstnancům				
6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění				
7. Stát - daňové závazky a dotace	13 399	3 666	2 554	
8. Přijaté zálohy				
9. Vydané dluhopisy	3 728	14 039	14 041	14 041
10. Dohadné účty pasivní				
11. Jiné závazky	79 238	1 586 087	1 570 979	20 324
B. IV. Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	485 757	0
1. Bankovní úvěry dlouhodobé				
2. Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	485 757	0
3. Krátkodobé finanční výpomoci				
C. OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	0	0	0	0
C. I. Časové rozlišení	0	0	0	0
1. Výdaje příštích období				
2. Výnosy příštích období				

¹¹⁵ Zdroj: upraveno dle Justice.cz [online]. 2004 [cit. 2011-04-26]. Dostupné z WWW:<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentDetail&vypisListiny.@slCis=101237084&vypisListin.@cEkSub=21259>>.

VÝSLEDOVKA - CPI Hotels, a.s.				
v tis. Kč				
Položka	2009	2008	2007	2006
I. Tržby za prodej zboží				
A. Náklady vynaložené na prodané zboží				
+ OBCHODNÍ MARŽE	0	0	0	0
II. Výkony	1 053 148	764 993	443 298	284 668
1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	943 897	761 571	444 889	283 159
2. Změna stavu zásob vlastní výroby	109 251	3 422	-1 591	1 509
3. Aktivace				
B. Výkonová spotřeba	739 544	528 329	288 393	153 927
1. Spotřeba materiálu a energie	397 877	325 213	160 235	101 367
2. Služby	341 667	203 116	128 158	52 560
+ PŘIDANÁ HODNOTA	313 604	236 664	154 905	130 741
C. Osobní náklady	242 936	206 699	114 100	79 741
1. Mzdové náklady	242 936	206 699	114 100	79 741
2. Odměny členům orgánů spol. a družstva				
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4. Sociální náklady				
D. Daně a poplatky				
E. Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	21 802	22 008	24 925	25 610
III. Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	-802	173	0	2 442
1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku				
2. Tržby z prodeje materiálu				
F. Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu				
1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku				
2. Prodaný materiál				
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přístích období				
IV. Ostatní provozní výnosy				
H. Ostatní provozní náklady	5 386	5 809	4 793	2 354
V. Převod provozních výnosů				
I. Převod provoz. nákladů				
* PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODÁŘENÍ	42 678	2 321	11 087	25 478
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů				
J. Prodané cenné papíry a podíly				
VII. Výnosy z dl. finančního majetku	26 816	-18 559	-18 019	184 189
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
1. Výnosy z ostatních dl. CP a podílů				
2. Výnosy z ostatního dl. finančního majetku				
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
K. Náklady z finančního majetku				
IX. Výnosy z přecenění CP a derivátů				
L. Náklady z přecenění CP derivátů				
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti				
X. Výnosové úroky				
N. Nákladové úroky				
XI. Ostatní finanční výnosy				
O. Ostatní finanční náklady				
XII. Převod finančních výnosů				
P. Převod finančních nákladů				
* FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODÁŘENÍ	26 816	-18 559	-18 019	184 189
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	-220	-255	-2 114	1 794
1. splatná	-220	-255	-2 114	1 794
2. odložená				
** VÝSLEDEK HOSPODÁŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	69 714	-15 983	-4 818	207 873
XIII. Mimořádné výnosy				
R. Mimořádné náklady				
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti				
1. splatná				
2. odložená				
* MIMORÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODÁŘENÍ	0	0	0	0
T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům				
*** Výsledek hospodaření za účetní období	69 714	-15 983	-4 818	207 873
Výsledek hospodaření před zdaněním	69 494	-16 238	-6 932	209 667

¹¹⁶ Zdroj: upraveno dle Justice.cz [online]. 2004 [cit. 2011-04-26]. Dostupné z WWW:<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentDetail&vypisListiny.@slCis=101237084&vypisListin.@cEkSub=21259>

Příloha č. 6 - Přehled o peněžních tocích CPI Hotels, a. s.¹¹⁷

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH				
CPI Hotels, a.s.				
tis. Kč				
	2009	2008	2007	2006
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období			
	38 108	34 100	13 898	8 142
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním			
	69 494	-16 238	-6 932	209 667
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace			
	18 356	35 701	38 526	-163 426
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku			
	21 802	22 008	24 925	25 610
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv			
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv			
	-14 198	-173	-7	-355
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku			
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky			
	10 752	13 866	13 608	14 370
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace			
				-203 051
A. *	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim. položkami			
	87 850	19 463	31 594	46 241
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu			
	-56 905	-30 248	27 236	227 216
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv			
	-104 818	-194 516	-15 028	223 972
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv			
	49 592	168 871	43 985	3 379
A. 2 3	Změna stavu zásob			
	-1 679	-4 603	-1 721	-135
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů			
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami			
	30 945	-10 785	58 830	273 457
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných			
	-30 378	-44 874	-22 966	-18 626
A. 4	Přijaté úroky			
	4 006	44 289	248	7 163
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období			
	1 578	-2 595	-3 185	-11 926
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů			
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti			
	6 151	-13 965	32 927	250 068
Peněžní toky z investiční činnosti				
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv			
	-910	-27 748	-12 881	-242 848
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv			
	948	700		
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám			
	-13 180	532 668	-483 412	0
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti			
	-13 142	505 620	-496 293	-242 848
Peněžní toky z finančních činností				
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků			
	-1 193	-1 690	-2 189	-1 464
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty			
	-9 460	-485 957	485 757	0
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.			
	-9 460	-485 957	485 757	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům			
	0	0	0	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů			
	0	0	0	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky			
	0	0	0	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů			
	0	0	0	0
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně			
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti			
	-10 653	-487 647	483 568	-1 464
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků			
	-17 644	4 008	20 202	5 756
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období			
	20 464	38 108	34 100	13 898

¹¹⁷ Příloha č. 3 – 6, vlastní zpracování dle účetní závěrky CPI Hotels, a. s.; Zdroj: upraveno dle *Justice.cz* [online]. 2004 [cit. 2011-04-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentDetail&vypisListiny.@slCis=101237084&vypisListin.@cEkSub=21259>>.