

Pro předloženou habilitační práci jsem určil hypotézu, že „**vlivy ekonomické krize hrají podstatnou a v dosti případech negativní roli na změnu chování managementu hotelových a restauračních zařízení**“.

Cílem mé práce je na základě mnou provedených empirických šetření a výzkumů analyzovat vlivy ekonomické krize v hotelovém a gastronomickém prostředí na změnu chování managementu.

Základním bodem mé knihy jsou analýzy 11 empirických výzkumů a šetření, které byly zaměřeny na danou problematiku managementu a ekonomiky se zaměřením na hotelový a gastronomický průmysl.

Manažeři dnešních organizací se musí rozhodnout, jak účelně reagovat na změnu podmínek v soudobé hospodářské krizi. Podstatou odpovědnosti představitelů vrcholového managementu dnešních organizací je prosadit zásadní změnu podnikatelského chování jimi vedených organizací, logicky provázaných a přirozených kroků.²

² Merhaut, M. Hotelovým provozům vládne dusná atmosféra. *Hotel & Spa*. Praha, 2012, č. 1–2, dvouměsíčník.

2

Počátky ekonomické krize ve světě a v České republice

Již více než šest let slýcháme slovo krize ve spojení s několika přívlastky: hypoteční, kreditní, finanční, hospodářská. Jednotlivé přívlastky se objevovaly a mizely, tak jak se krize přetvářela a měnila. Co stálo na počátku současných potíží?

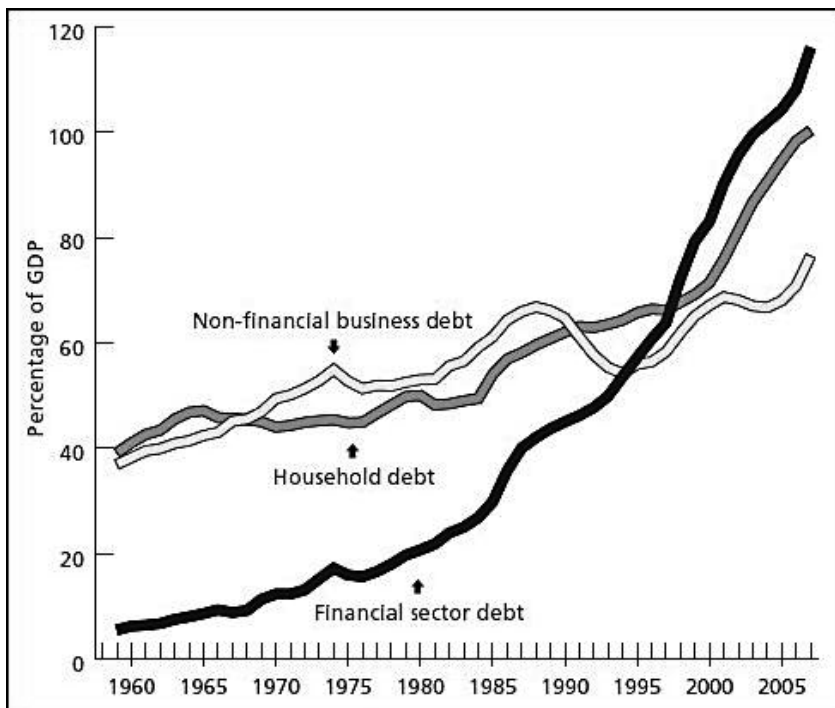
Po skončení „dot-com bubble“ v roce 2001 přistoupila vláda Spojených států amerických k rapidnímu a rychlému snižování úrokových sazeb. Kromě nastartování spotřeby vedlo toto snižování úrokových sazeb i k rapidnímu poklesu cen hypoték, což vedlo k nárůstu počtu otevřených hypoték. Výrazný podíl na počtu otevřených hypoték měly subprime hypotéky. Celková odhadovaná částka odpisů amerických finančních institucí se pohybuje okolo 300 miliard amerických dolarů, což představuje zhruba 2 % HDP Spojených států amerických a asi 20 % základního kapitálu těchto institucí. Jak je možné získat takové množství podezřelých hypoték a ještě mít možnost rozšířit je po světě? Odpověď je jednoduchá – morální hazard. Morální hazard můžeme označit jako typ vědomé negativní externality.

V realitě šlo o to, že bankovní domy vědomě uzavíraly hypotéky s vysokým rizikem nesplacení a na hodnotu převyšující hodnotu nemovitosti, na kterou byly uzavřeny.

Je možné, že šlo zčásti i o podcenění rizika na základě předpokladu neustálého růstu ceny nemovitostí.³

³ Dostupné z: <http://www.frbsf.org/banking/data/discount/index.html#star1>.

Graf č. 1



Zdroj: Foster, J., B., Magdoff, F. *Velká finanční krize*, s. 122

Česká ekonomika je stále ve vážné a dlouhodobé krizi. Na tomto hodnocení se shodnou ekonomové, politici a veřejnost bez ohledu na příslušnost k názorovým školám či politickým proudům. Chceme-li však reálně hodnotit současnou situaci a perspektivy naší země, pouhé konstatování, že země je v krizi, nestačí. Je třeba pochopit její hlavní příčiny, důsledky a na tomto základě hledat řešení. Ve všech těchto bodech shoda bohužel neexistuje a seriózní diskuse, především v médiích, je až příliš zatemněna politickým bojem. Ohlédneme-li se zpět na uplynulých téměř deset let vytváření tržní ekonomiky v naší zemi, je třeba říci, že první polovina této dekády byla nepochybně velmi úspěšná. Podařilo se liberalizovat trhy, stabilizovat měnu, postupně snižovat inflaci, uskutečnit masovou privatizaci

a položit základy fungování většiny institucí nezbytných pro fungování tržní ekonomiky.⁴

Mnozí lidé srovnávají krizi, která zasáhla Česko v posledních několika letech, s krizí v třicátých letech, Pravdou však je, že náznak hospodářské krize se začal poprvé objevovat již v roce 2009, kdy nastoupila celosvětová ekonomická krize, jež zasáhla zejména velké soukromé podniky a firmy. Nástup a pokračování této zpočátku nevýznamné hospodářské krize se však rozvinul o několik let později, a to v letech 2010 a 2011, kdy přibýlo počtu nezaměstnaných a došlo k hromadnému propouštění zaměstnanců podniků a firem.

Zvláštností je, že čeští hoteliéři začali pociťovat krizi již počátkem roku 2007, kdy se výsledné analýzy jejich ekonomických výsledků dostávaly prvně do červených čísel. Hoteliéři začali pociťovat úbytek klientů, který se projevil snížením zájmu o ubytování, konkurenční hotelové společnosti se začaly podbízet dumpingovými cenami, docházelo k přechodu plateb z dříve zaběhnutých převodů na platby hotovostní aj. Prognostika těchto prvopočátečních problémů byla optimistická: „bude to jen na přechodné období, nikdo nepřijde o pracovní místa“ aj.

V polovině roku následujícího, tedy r. 2008, se začalo mluvit o prodeji některých „ekonomicky nezdravých“ jednotlivých hotelů či později i celých hotelových společnostech. Začaly se objevovat spekulace v médiích, že finančně silné skupiny začnou odkupovat finančně slabé jedince za „nízké ceny“, a tím si rozšíří svá impéria o hotelové divize.

Mělo se jednat o dvě známé společnosti, a to PPF a CPI, a. s., které dle „ověřených“ zdrojů měly připraveny finance v řádech miliard korun na „odkoupení“ hotelových nemovitostí. Pouze společnost CPI Hotels, a. s., která již vlastnila a provozovala, pod hlavičkou CPI Hotels, a. s., několik svých hotelů, vydržela a počátkem roku 2009 rozjela kampaň, kdy se začala zajímat o některé hotelové nemovitosti, a následně začala na trhu nemovitostí také míchat „karty“ při odkoupení několika hotelových budov, které byly převážně lokálně umístěny ve větších městech České republiky, a tím se rozrostla v současného největšího „hráče a vlastníka“ hotelů u nás. Některé z těchto hotelů společnost nechala „vybydlet“ (což znamená, že nedala do rekonstrukce hotelových pokojů a samotných hotelů ani korunu,

⁴ Weigl, J. *Kde hledat příčiny současné hospodářské krize, seminář: Česká ekonomika očima ekonomů mladší střední generace*. Praha, 2010.

tedy žádnou investici) ještě předtím, než do rekonstrukcí vložila nemalé finanční prostředky, což v některých případech trvalo i několik let (nejméně 2 až 3 roky). Některé hotely, které již při koupi vykazovaly ekonomickou ztrátovost, společnost „přestavěla“ nenásilnou formou na tzv. hostely.

Hotelová společnost CPI Hotels, a. s., na danou problematiku reagovala takto:

1. Do vícemetrážních hotelových pokojů instalovali více postelí, a tím dosáhli větší ubytovací kapacity.
2. Začali nabízet toto ubytování stavebním firmám, dělníkům a jiným zájemcům o „ubytování v ubytovnách“.
3. Ustanovili cenu nikoli za prodaný pokoj, ale za lůžko, čímž dosáhli většího obrátu, než kdyby prodávali hotelový pokoj jako celek. Tímto „husarským“ kouskem společnost dosáhla většího obrátu, ale také a hlavně zisku.
4. Krize druhé vlny začala nabývat na své intenzitě až v roce 2012, kdy začaly krachovat také malé podniky a soukromé firmy, které do té doby zaměstnávaly několik osob a navzdory první vlně krize stále odolávaly. Také firmy, které do té doby krizi vzdorovaly, byly nyní mezi těmi, které již podlehly. Příkladem může být například renomovaná společnost Tatra, jež vyrábí a exportuje nákladní automobily do celého světa. Ta se zmítá v exekuci. Jiným příkladem jsou pak média, zejména placené televize, které ohlásily výrazný, několikamiliardový propad.

Na krizi, která tak vyrostla jen v Česku do obludných rozměrů, které se projevíly jednak nárůstem nezaměstnaných, jednak také zvýšeným počtem lidí čelících zvýšenému psychickému tlaku, jež se projevil například sebevraždami či agresí k okolí, začala nyní nově reagovat také vláda. Ta ve snaze pozdvihnout a zlepšit ekonomickou situaci zvažuje dokonce vyhlášení daňové amnestie. Přesto, pokud by tento nápad prošel vládou a ta jej přijala, jen stěží může amnestie zlepšit situaci v Česku natolik, aby ubylo nezaměstnaných a znovu přirozeně došlo k nastartování ekonomické stability.

Téměř nikdo se nezabývá hloubkou podstaty a základní příčinou současného problému. Každá krize má své kořeny a původ v nezodpovědném jednání lidí. Krize je přímým důsledkem negativních projevů lidských vlastností. Již v roce 1932 definoval Tomáš Baťa hospodářskou krizi takto: „To, čemu jsme zvyklí říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu.

Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek.⁵⁵ Tato moudrost vyslovená před 78 lety má stoprocentní váhu i dnes. Jakákoliv ekonomická činnost, která není založena na seriózních morálních a sociálních principech, nemůže vykazovat a přinášet společnosti pozitivní výsledky.

Hlavní příčina současného stavu je v nás, lidech. Především se jedná o neovladatelnou touhu lidí něco vlastnit, aniž by na to předem vyprodukovali dostatek vlastního finančního kapitálu. Tato lidská touha vytváří prostor pro vznik a fungování bank a dalších podobných institucí, které tuto lidskou vlastnost zneužívají a staví na ni svoje know-how. Půjčování peněz se tak bohužel stalo nástrojem na spotřebu vyrobených produktů, na které však ještě nebyl vytvořen potřebný mzdový potenciál. Systém, který banky vyvinuly na základě lidské slabosti, je tím hlavním původcem všech hospodářských krizí na celém světě. Abychom tedy mohli dobře pochopit a otevřeně říct, co se ve skutečnosti děje, je potřeba vysvětlit, jak bankovní systém funguje.⁶

V zásadě je možné ekonomické krizi předejít, ale přesto, znovu a znovu, se historie, pokud jde o krize, opakuje. Hotely působí v dynamickém a konkurenčním prostředí, což znamená, že jejich business je dynamický, a proto se zdá, že naše schopnost předvídat a řídit krize efektivně je velmi omezena. Dokážeme se již orientovat v tom, jak krize vznikla, jak se rozvíjí a stupňuje, ale velmi málo bylo uděláno proto, abychom krizi vůbec pochopili. Pojem krize se vyvinul historicky v mnoha různých disciplínách. Každý vědní obor má pro slovo krize svou vlastní definici. Hotelové organizace musí uznat, že krize jsou skutečně součástí jejich „normálního“ denního provozu a je třeba řádně a systematicky vytvořit mechanismy nezbytné pro vypořádání se s krizí. Předpokladem pro „dnešní“ přežití v hotelovém průmyslu je porozumět, jak na celém světě probíhají sociokulturní změny, politický, hospodářský a technologický vývoj.

Hotelnictví, pravděpodobně ještě více než ostatní odvětví (vzhledem ke své povaze a provozním strukturám), nepracuje ve vzduchoprázdnu. Ekonomické přežití a výkon hotelu jsou přímo závislé na mnoha činnostech, které jsou symbiózou mezi hotelem a jeho prostředím. Interakce mezi hotely a jeho okolím vedou k sérii širších závazků vůči společnosti.

⁵ Baťa, T. J., Sinclairová, S. *Baťa, švec pro celý svět*. Praha: Melantrich, 1991.

⁶ Tamtéž.

V průběhu finanční a hospodářské krize nebyly v České republice dostatečně využity některé nástroje hospodářské politiky. Stalo se tak i přesto, že jejich úspěšnost byla prokázána empirickými daty v řadě zemí tím, že vykazaly větší odolnost vůči finančním a hospodářským krizím. Patří k nim především některé nástroje větší pružnosti trhu práce, nástroje způsobu konsolidace veřejných financí za pomoci větších úspor u spotřeby vlády, úprav daňového systému, v neposlední řadě i možnost usilovat v případě potřeby o korekce vývoje kurzu koruny.⁷

U otázky vývoje koruny, a tím vhodnosti implementace eura do českého hotelového průmyslu, bych se rád zastavil.

⁷ Czesaný, S. Nečekejte žádné zázraky. *Magazín EURO*. 2013, č. 6, s. 50.