

ZVÝŠENÍ ÚČINNOSTI HOTELOVÉHO MANAGEMENTU POMOCÍ DYNAMICKÝCH SIMULACÍ

IMPROVEMENT OF HOTEL MANAGEMENT EFFICIENCY BY DYNAMIC SIMULATION

Petr Scholz¹, Jan Voráček²

¹ Ing. Petr Scholz, DiS., Vysoká škola polytechnická Jihlava, katedra cestovního ruchu, petr.scholz@vspj.cz

² doc. Ing. Dr. Jan Voráček, CSc., Vysoká škola polytechnická Jihlava, katedra technických studií,
jan.voracek@vspj.cz

Abstract: Knowledge based economy forces companies to reconsider strategic impact of different components of internal capital on their performance. Traditional extensive value drivers, based mainly on structural capital, are gradually extended with more intensive utilization of relational and human-resources oriented alternatives also in hospitality industry. Applying the elements of environmental management is one of the characteristic trends in accommodation services. Hotels realize that the importance of environmental protection is necessary and in addition use this concept as a useful marketing tool to differentiate from the competition. The current approach of hotel managers are mostly oriented on revenue, i.e. trying to make a profit from the temporal and positional specific combination of internal, technical and social opportunities. But experience shows that in the long run context may be these mechanisms ineffective because they prefer short-term benefits before strategic development. The aim of this paper is to show that advanced knowledge-based management approaches can be an interesting alternative to traditional, quantitatively oriented tools. The usefulness of approach is demonstrated on several dynamic scenarios, forming viable strategies from combinations of price and personal policies aspects, enhanced with organizational learning and green management.

Keywords: Customer orientation. Dynamic modeling. Green management. Hotel management. Revenue & yield management.

JEL Classification: C61, L83, Q56

ÚVOD

Uplatňování prvků ekologického managementu patří k charakteristickým trendům v ubytovacích službách. Hotely si uvědomují, že význam ochrany životního prostředí je nezbytný a navíc využívají tento koncept jako vhodný marketingový nástroj na odlišení od konkurence. Současný přístup hotelových manažerů je ale spíše orientovaný na příjmy, tj. snaží se dosahovat zisku z časově a pozičně specifických kombinací vnitřních, technických a sociálních možností. Praxe však ukazuje, že z dlouhodobého hlediska mohou být takové mechanismy neefektivní, protože preferují krátkodobé přínosy před strategickým

rozvojem. Cílem příspěvku je ukázat, že pokročilé, na znalostech založené manažerské přístupy mohou být zajímavou alternativou k tradičním, kvantitativně orientovaným nástrojům. Využijeme k tomu dynamických počítačových simulací korespondujícího konceptového modelu.

1. ATRIBUTY MODERNÍHO HOTELOVÉHO MANAGEMENTU

S rostoucím množstvím ekologických zákonů a tlakem na trhu se zvýšila ekologická připravenost manažerů a organizací. Ubytovací zařízení pracují 24 hodin denně se zákazníky a zaměstnanci často spotřebují velké množství

vody, energie a netrvanlivých surovin, hotelové společnosti tedy čelí rostoucímu tlaku více se zabírat ekologickými problémy. Intenzivněji se zajímají o rovnováhu mezi ekologickým plněním, omezenými zdroji a problémy se ziskovostí. Proto přibývá realizace ekologických programů, které se zabývají hospodařením s elektřinou, vodou a odpady, tedy řízením této spotřeby a souvisejícího plýtvání energiemi, a které také snižují náklady a udržují konkurenceschopnost mezi ubytovacími zařízeními. V této souvislosti je cílem příspěvku identifikace strategicky konkurenceschopných manažerských strategií pro středně velké hotely.

1.1 Kvalita a spokojenost

V současnosti je vývoj na trhu ubytovacích zařízení doprovázený růstem požadavků hostů na kvalitu a strukturu doplňkových služeb (Baker & Crompton, 2000; Anderson & Srinivasan, 2003). Spokojenost hostů se službami podniků cestovního ruchu je tedy jedním z významných faktorů, které ovlivňují výši tržeb a zisku, prosperitu, postavení v konkurenčním prostředí apod. Kvalita ubytovacích zařízení je úměrná spokojenosti hostů. Společně s kvalitou služeb, kterou ubytovací zařízení nabízí a poskytují, je důležitý přístup a profesionalita personálu. Odbornost, vstřícnost a ochota ovlivňují vnímání produktu hostem. Kvalita služeb rozhoduje o prodejnosti produktu hotelu a jeho prosperitě. Baloglu (2002), Bowen & Shoemaker (2003) konstatují, že dosažení spokojenosti zákazníků je cílem všech provozovatelů ubytovacích zařízení. Ta se však často domnívají, že jejich zákazníci jsou spokojeni, protože nedostali žádné stížnosti. Ne vždy je to pravda, ale ani kvalitní služby nemusí vést k úplné spokojenosti zákazníků. Všeobecně platí, že kvalita je základním předpokladem spokojenosti zákazníků a spokojenost zákazníků je naproti tomu předpokladem jejich návratu (Gúčik, 2007; Clemes et al., 2010; Gracia et al., 2011).

Pro kvalitní poskytování služeb je stížnost přínosem. Long (2006, In Belešová 2009) uvádí, že pouze 4 % nespokojených zákazníků si stěžují přímo v ubytovacím zařízení.

Nespokojení zákazníci vypráví o svých negativních zkušenostech skrze word of mouth (WOM) v průměru 10ti příbuzným, známým, přátelům i cizincům. Z nich 13 % se podělí dále s 20ti dalšími lidmi, takže o jedné negativní zkušenosti se může v konečném důsledku dozvědět až 1 560 osob. Word of mouth (WOM) neboli slovo z úst je jednou z forem, kterou se šíří mezi potenciálními zákazníky povědomí o službách či produktech. Jedná se tedy o marketingový nástroj prosazující se formou osobních doporučení a je součástí tzv. Buzz marketingu. Můžeme konstatovat, že zákazníci raději sdílí mezi sebou nebo na sociálních sítích především negativní zkušenosti. Shoemaker & Lewis (1999), Kietzmann & Canhoto (2013) uvádějí, že WOM se vztahuje na jakékoli prohlášení na základě pozitivní, neutrální, nebo negativní zkušenosti ze strany potenciálních, skutečných, nebo bývalých spotřebitelů o výrobku, službě, značce, nebo společnosti, které je dostupné pro mnoho osob a institucí prostřednictvím webových stránek, sociálních sítí, rychlých zpráv, zpravodajských kanálů atd.). Belešová (2009), Keith & Simmers (2013) konstatují, že mnoho zákazníků si nestěžuje z různých důvodů. Neví, na koho se mají obrátit a věří, že je to zbytečné, že organizace nebude věnovat jejich stížnosti pozornost. Považují proces za příliš komplikovaný a bojí se, že služba by se mohla ještě zhoršit.

1.2 Revenue & Yield management

Odborná literatura pojednává o implementaci revenue & yield managementu (RYM) ve velkých hotelech nebo mezinárodních hotelových řetězcích (Bitran & Gilbert, 1996; Avinal, 2006; Ivanov, 2006; Yeoman & McMahon-Beattie, 2011). Pouze několik odborníků se věnuje implementaci RYM pro malé a střední hotely. Luciani (1999) uvádí, že malé a střední hotely, které se na trhu ubytovacích služeb snaží hlavně o přežití, nemohou konkurovat velkým mezinárodním hotelovým řetězcům. Nastává otázka, zdali je skutečný rozdíl mezi hotelem, který je členem mezinárodního hotelového řetězce nebo sítě a nezávislým hotelem.

Můžeme konstatovat, že se jedná o jednoduchou otázku, ovšem odpověď není jednoznačná. Nejprve se jedná o finanční požadavky zaměstnanců, které jsou vyšší než u klasických mezinárodních hotelových řetězců. Zaměstnanecké benefity jsou téměř stejné, nezávislé hotely i hotelové řetězce poskytují zaměstnancům např. stravování, penzijní připojištění, příspěvky do fitness center apod. Mezinárodní hotelové řetězce oproti nezávislým hotelům mají výhodu v tom, že nabízí svým zaměstnancům přibližně 60 – 70 % slevu na ubytování a 50 % slevu na stravování v rámci značky. Prestiž značky je také důležitou konkurenční výhodou, avšak někdy nemusí přesně odrážet kvalitu nabízených a poskytovaných služeb. Malé a střední hotely jsou především orientovány na osobní a jedinečný přístup k hostovi. Ivanov a Zhechev (2012) ovšem konstatují, že jedním z negativních efektů RYM je relativní heterogenita klientely a také nízká míra zisku, neboť tento nástroj vyvolává primárně zájem o levnější ubytování s minimem dalších doplňkových služeb.

1.3 Ekologický management

Dopad celosvětového růstu cestovního ruchu na životní prostředí se stal zásadním tématem v oblasti hotelnictví (Chou, 2014). A tak environmentální problémy světa se staly hlavními tématy každodenní konverzace. Velký tlak je proto zaměřen především na cestovní ruch, resp. hotelnictví, které má nejširší dopad na životní prostředí a je považováno za jeden z významných zdrojů znečištění (Rojšek, 2001; Graci, 2010). Často můžeme slyšet nebo číst, že zelená je in, a že ji organizace vyžadují. Také mnoho zákazníků se ptá po produktech a službách, které nezatěžují životní prostředí nebo ho zatěžují pouze minimálně. Můžeme konstatovat, že budoucnost obchodu je stavěna na zelených a společensky odpovědných organizacích k životnímu prostředí (Tran, 2009).

Hotely vyšších tříd začínají nebo již začaly uplatňovat ekologický management, který vyplývá z morálních, sociálních a politických důvodů. Jednotlivý hotel ovlivňuje jen

nepatrnou část globálního životního prostředí, může však vhodnými ekologickými opatřeními přispět ke zlepšení životního prostředí na lokální úrovni (Patúš & Gúčik, 2004). Pro hotely ale není jednoduché uplatňovat ekologický management. Provozovatelé i přesto začínají být kreativní v užívání existujících prvků a jejich přeměňování na efektivní a ekologické. V ekologicky šetrném provozu můžeme spatřit i ekonomické výhody. Redukovaná spotřeba omezených zdrojů představuje redukované náklady. Je třeba si uvědomit, že pokud se ubytovací zařízení rozhodnou pro ekologický management, tak v konečném důsledku se kromě redukovaných nákladů, mohou zvýšit zisky a investice do oblastí, které budou přímo prospěšné pro jejich hosty. Ochrana životního prostředí a uplatňování ekologických opatření však vyžaduje dlouhodobý záměr (Scholz, 2014).

Řada opatření v ochraně životního prostředí je směřována na snížení spotřeby energií, vody, chemických prostředků, kancelářského materiálu, omezení tvorby odpadu, zvyšování podílu přírodních materiálů, estetizaci prostředí, snižování hluku a emisí apod. Ubytovací zařízení při výběru opatření na úsporu postupují různě. Některá se rozhodují dle toho, co je právě nejnaléhavější, jiná se zase zaměřují na opatření, které přinesou největší úsporu při nejnižších nákladech (Chan & Lam, 2003; Patúš & Gúčik, 2004; Hillary, 2004; Bohdanowicz, 2005; Khemiri & Hassairi, 2005; Mensah, 2006; Ali et al., 2008; Chen & Hsieh, 2011).

2. MATERIÁL A METODIKA ZKOUMÁNÍ

Základní motivací pro náš výzkum byla identifikace strategicky konkurenceschopných manažerských strategií pro středně velké hotely (max. do 150 pokojů). Vzhledem k tomu, že podnikové řízení je ze své podstaty dynamický problém, aplikované formy výzkumu musí tuto skutečnost reflektovat. Postupovali jsme proto v souladu s obecnou víceetapovou vědeckou metodikou, adaptovanou pro společenské vědy (Mitroff & Kilmann, 1978). Podle ní je skutečný problém ve spolupráci se stakeholdery nejdříve (i) slovně formulován, (ii) analyzován a

konceptově namodelován, (iii) výpočetně implementován a v rámci tohoto modelu i opakovaně (iv) realizován.

V našem příspěvku jsme uvedli 4 základní typy stakeholderů v cestovním ruchu. Jedná se o hotelové zaměstnance, hotelový management, cestovní kanceláře a hotelové hosty. Definovali jsme jejich potřeby a klíčové preference. Tyto znalosti byly identifikovány, poté kvantifikovány a promítnuty do konceptového a následně i výpočetního modelu. Posloužily zejména k nastavení vnitřních parametrů modelu a jeho výstupních veličin. Kromě expertních znalostí od stakeholderů jsme využívali také veřejně dostupná statistická data (Český statistický úřad, Eurostat a Satelitní účet cestovního ruchu České republiky).

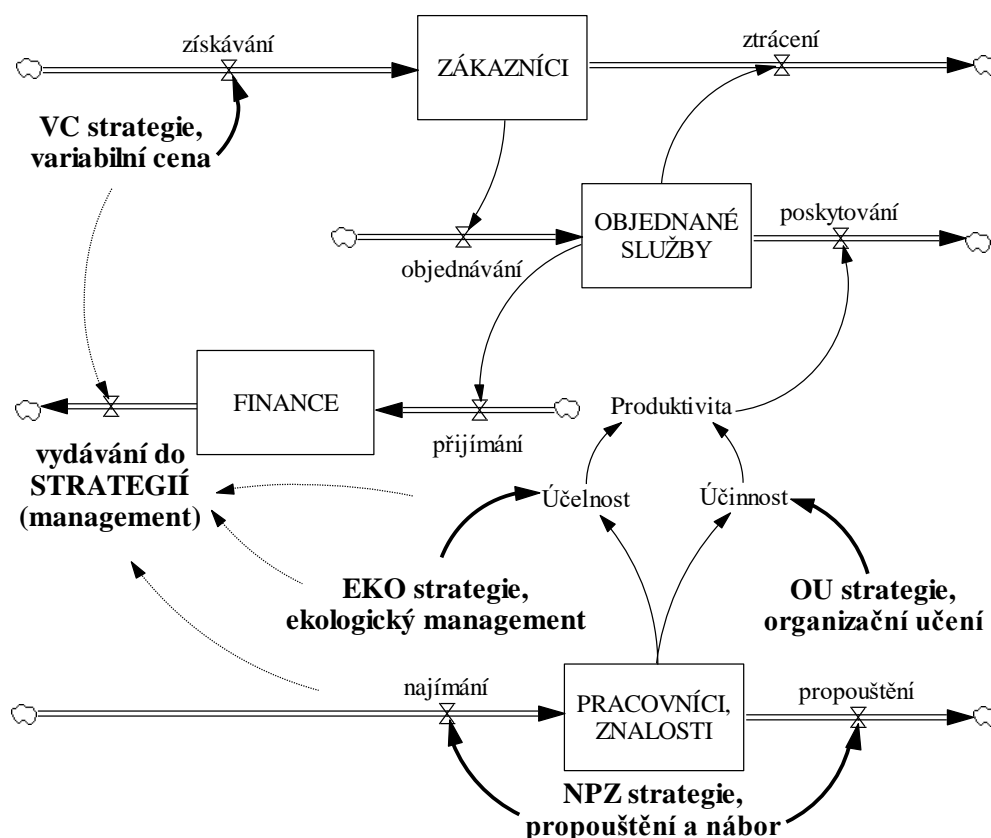
Získané výsledky jsou porovnány s dostupnými poznatky a následně buď zavedeny do praxe, nebo použity k reformulaci úlohy, čímž se v obou případech dostáváme k nové fázi (i). Diskuse o jednotlivých analytických metodách a nástrojích je nad rámec i téma tohoto příspěvku. V podstatě se ale jedná o účelové propojení známých výzkumných postupů s cílem zajistit maximum podkladů, tj. především dat a znalostí, využitelných ve finálním výpočetním modelu. Seznam vhodných zdrojů, seřazených podle pořadí jejich využití v metodice, zahrnuje například následující autory: Senge (1990), Nonaka & Takeuchi (1995), Jankowicz (2003), Chik et al. (2007).

S ohledem na zásadní význam času ve strategickém plánování jsme se rozhodli realizovat náš výpočetní model v jazyce systémové dynamiky (SD) – viz Forrester (1958), Sterman (2000), Morecroft (2007) nebo

Warren (2007). SD přístup vyjadřuje firemní procesy formou toků, v jejichž rámci dochází ke kumulaci pro podnik významných zdrojů, (zjednodušený příklad takové syntaxe znázorňuje obrázek 1). Každý SD model je po jeho prvotním návrhu třeba správně inicializovat, tj. nastavit jeho parametry tak, aby se choval v souladu se svou reálnou předlohou. Poté bývá analyzován z hledisek vnitřní stability, robustnosti a citlivosti. Následně je využit k analýzám externích scénářů nebo politik.

Proces vytváření strategické orientace hotelu a hledání jeho optimální konkurenční výhody probíhá v současnosti spíše metodou pokusu a omylu nebo, v lepších případech, na základě jednoduchých statistických či empirických modelů. Ty sice mohou přibližně postihnout izolované a idealizované části reality, ale jejich integrace do praxe obvyklého systému je buď formálně zcela vyloučena, nebo je zatížena nepřijatelně vysokou chybou. Naším cílem bylo nabídnout hotelovým manažerům interaktivní plánovací nástroj, zachycující základní hotelové procesy ve vzájemných souvislostech. Jeho další vlastností je snadná rozšiřitelnost jak horizontální (přidání zcela nových procesů), tak vertikální (detailnější analýza procesů stávajících). Rozhodli jsme se přitom vyjít z metodiky Balanced Scorecard (BSC, Kaplan & Norton, 1996), definující obecnou architekturu pro plánování a řízení podnikové výkonnosti. Tento předpoklad je opodstatněný, protože v běžném hotelovém provozu lze dobře identifikovat všechny základní sektory BSC, tj. poskytování služeb, marketing, finanční i personální řízení (obrázek 1).

Obr. 1: Balanced Scorecard v hotelu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Interní struktura hotelu je zde znázorněna s využitím notace systémové dynamiky, v níž jsou jednotlivé stavové proměnné chápány jako nádrže, plněné a vyprazdňované parametricky ovládanými ventily. Obrázek vypovídá o tom, že bez udržování optimální úrovně (hladiny) zákazníků nebude mít hotel dostatečný počet objednávek, nutných k zajištění jeho každodenního provozu a nezbytné tvorbě zisku. Způsob, jakým jsou peníze interně rozdělovány, závisí na konkrétní manažerské strategii hotelu. V našem případě jsme základní způsob implementace BSC nazvali strategií fixní ceny (FC).

V současné době známý a hodně využívaný revenue & yield management (RYM), snažící se cenovou diverzifikací oslovit co nejširší spektrum zákazníků, označujeme jako strategii variabilní ceny (VC). Dnes bohužel stále obvyklé úspory variabilních nákladů,

realizované průběžným propouštěním a přijímáním nových zaměstnanců, se projevují především v sektoru zaměstnanců a znalostí (strategie NPZ). Klíčovým termínem pro hotel i pro zákazníka je produktivita, tj. míra zdrojové náročnosti jednotkového výstupu. Ta má dvě vzájemně související složky, kvantitativní (účelnost) a kvalitativní (účinnost). Ekologickou orientací (strategie EKO) je ovlivněna především první skupina, protože manažerské zásahy v této oblasti jsou dobře vyčíslitelné a sledují úsporu vstupních nákladů. Účinnostní složka produktivity jednoznačně souvisí s úrovní rozvoje lidských zdrojů a způsobem integrace individuálních znalostí na podnikové úrovni (organizační učení, strategie OU). Způsob redistribuce volných financí do popsanych základních strategických oblastí znázorňuje tabulka 1.

Tab. 1: Jednotkové strategie a jejich finanční dotace

Jednotková strategie	Orientační hodnoty relativního rozdělení financí do základních strategických oblastí [%]		
	ZÁKAZNÍCI (Marketing)	PRACOVNÍCI	ZNALOSTI (Organizační učení)
Fixní cena (FC), základní varianta BSC	50	20	30
Nábor a propouštění zaměstnanců (NPZ)	50	35	15
Variabilní cena (VC)	55	15	30
Organizační učení (OU)	35	5	60
Ekologický management (EKO)	50	5	45

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

3. VÝSLEDKY

Vzhledem k charakteru našich experimentů jsme oproti obrázku 1 rozdělili stavové proměnné z BSC sektoru lidské zdroje na dílčí veličiny počet pracovníků a jejich znalosti. Důvodem byla i návaznost na náš dřívější výzkum, zabývající se významem a dopady organizačního učení v hotelnictví. Můžeme konstatovat, že FC varianta je sice nákladově vyvážená, ale kvůli absenci klíčové, ziskově orientované strategie, nedokáže tyto prostředky efektivně využít (obr. 2 – 4). Strategie NPZ zase vyžaduje vyšší investice do procesů

najímání a propouštění zaměstnanců, které jsou sice kompenzovány odpovídajícími úsporami, ale výsledkem je obvykle méně kvalifikovaný personál s problematickou loajalitou. Jednotlivé simulační experimenty jsou strukturně i číselně charakterizovány (tabulka 2). Při jejich návrhu jsme vycházeli z toho, že málokterý hotel bude striktně aplikovat ryze uniformní strategickou orientaci, ale spíše se bude snažit dílčí možnosti kombinovat v souladu s místními podmínkami a charakterem konkurence.

Tab. 2: Vnitřní uspořádání jednotlivých experimentů

Experiment		Relativní míra zahrnutí základních strategií [%]				
		FC Fixní cena	NPZ Nábor a propouštění zaměstnanců	VC Variabilní cena	OU Organizační učení	EKO Ekologický management
1	FC	100	0	0	0	0
2	NPZ	0	100	0	0	0
3	VC	0	0	100	0	0
4	VC + NPZ	0	50	50	0	0
5	VC + OU	0	0	30	70	0
6	VC + OU + NPZ	0	35	30	35	0
7	VC + OU + EKO	0	0	20	35	45

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Výsledky našeho předchozího výzkumu (Scholz et al., 2014) ukázaly pozitivní roli organizačního učení, zaměřeného na vytváření dlouhodobých aliancí mezi hotelovým personálem a jeho

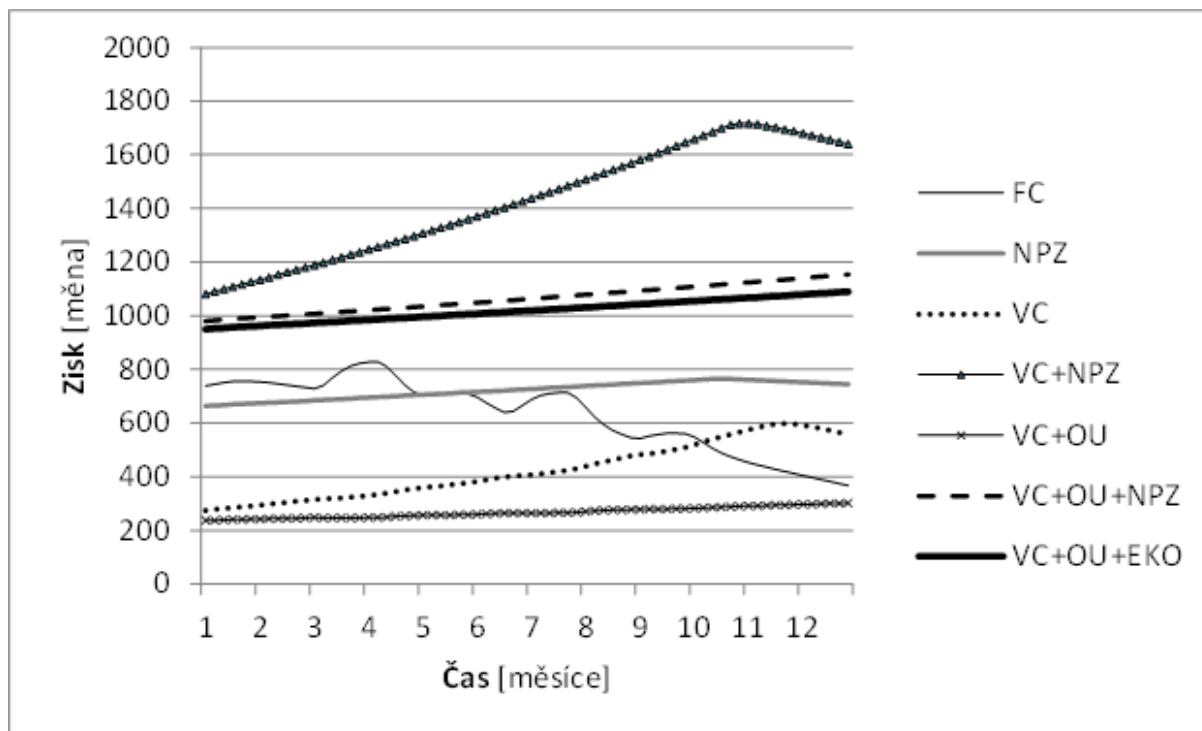
hosty. Proto tuto strategii zařazujeme do všech perspektivních scénářů. V posledním experimentu jsme nahradili strategickou komponentu administrativní regulace počtu

zaměstnanců orientací na ekologický management (strategie EKO). Tou také ušetříme náklady, byť v delším časovém horizontu, a navíc zabráníme nežádoucím ztrátám kvalifikovaných pracovníků. Zanedbatelný není ani související marketingový „EKO“ efekt, vedoucí k další specializaci cílové zákaznické skupiny modelovaného hotelu. Numerické údaje v této tabulce jsou opět relativní a mají spíše orientační charakter.

Vzhledem ke složitosti použitého výpočetního modelu a vysoké míře jeho vnitřní dynamiky jsou totiž výsledky simulací téhož jevu, spuštěných s mírně odlišnými, avšak stále přiměřenými parametry, zatíženy relativně velkým rozptylem. Výsledky, prezentované na obr. 2 – 4 tak lze interpretovat jako střední hodnoty většího počtu realizací téhož experimentu. Při nich jsme sledovali roční vývoj (i) počtu zákazníků, (ii) objednávek, čekajících na vyřízení (backlog) a (iii) výše zisku v reakci

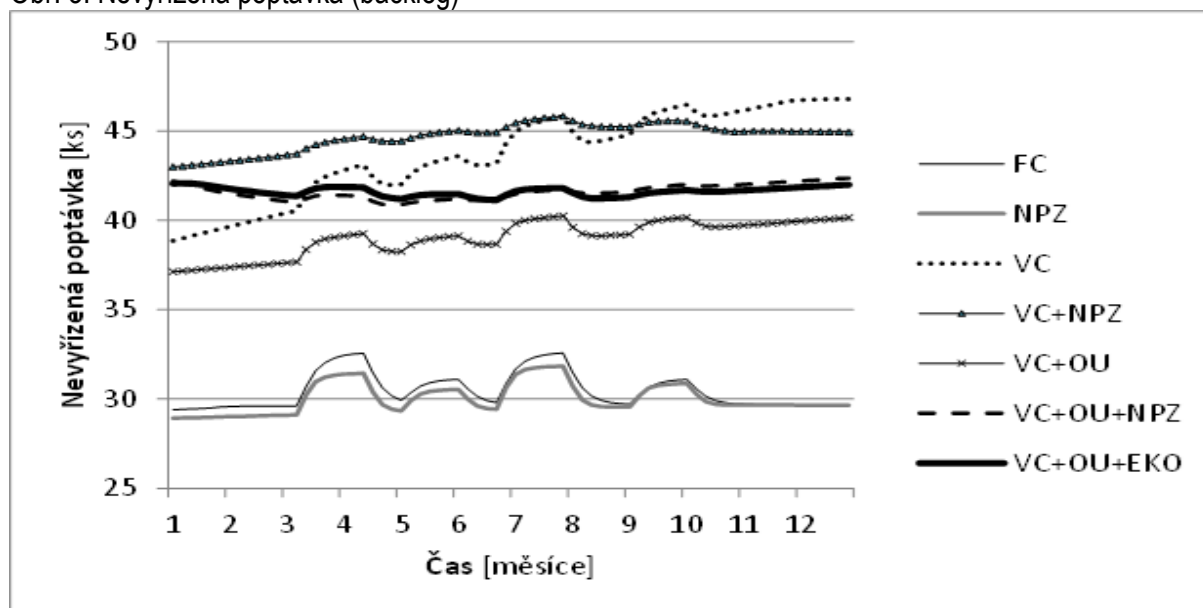
na dva dvacetiprocentní nárůsty zákazníků v hlavních sezónách a dva nárůsty desetiprocentní v sezónách vedlejších. Tyto exogenní změny jsou dobře patrné např. na průbězích počtu zákazníků a nevyřízených objednávek. Všechny experimenty dále předpokládají, že počátkem roku nastavená strategie se v jeho průběhu nezmění. To ale není překážka, protože úplný manažerský cyklus každého ubytovacího zařízení, zahrnující plánování, aktualizaci struktury a alokaci zdrojů, praktickou aplikaci přijatých rozhodnutí a vyhodnocení jejich korespondence s plánem, totiž vždy zabere dobu, počítanou v týdnech až měsících. Navíc parametrické korekce stávajících strategií obvykle neovlivní výkonnost podniku zásadním způsobem, zatímco změny strategií – což je i případ našeho výzkumu – se reálně předpokládají v nejméně ročních intervalech.

Obr. 2: Časový vývoj zisku



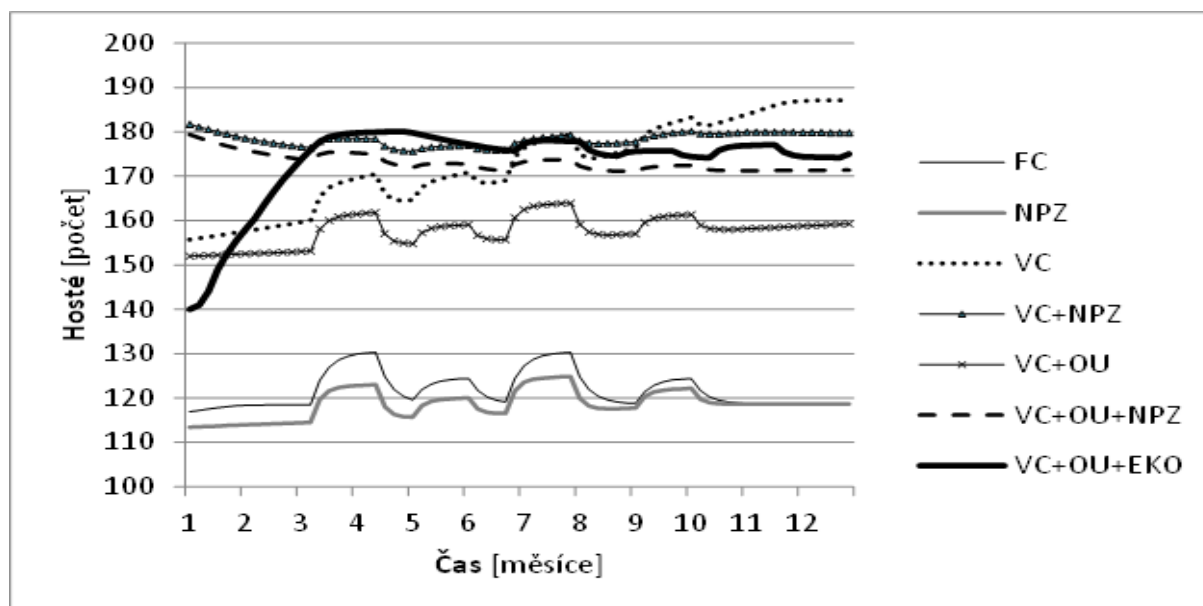
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obr. 3: Nevyřízená poptávka (backlog)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obr. 4: Počet hotelových hostů za předpokladu dvou hlavních a dvou vedlejších sezón



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Ze simulačních výsledků plyne, že nemarketingově zaměřené jednoduché strategie (FC, NPZ) nezajistí hotelu dostatek hostů, což se logicky projeví na jeho ekonomické výkonnosti. Druhým extrémem je výhradní orientace na počet zákazníků (VC). I když se jich při této variantě podaří získat nejvíce, díky výhradní orientaci na cenu se nejedná o zisky nijak výrazné. Jako logické

řešení této situace se nabízí vhodná kombinace popsaných přístupů. Ke krátkodobě zajímavým výsledkům vede spojení kvantitativních možností VC a NPZ. Je ale zřejmé, nezkušený, často obměňovaný personál není schopen poskytovat stále se zvyšujícímu počtu zákazníků dlouhodobě kvalitní služby. To vše navíc na hranici dostupných kapacit. Díky soustavnému tlaku na cenu, umocněnému

vnitřním přetížením a nízkou kvalitací personálu, dochází v určitém okamžiku k poklesu zisku. Ten sice lze ovlivnit proměnnou intenzitou uplatňování zásad RYM, ale vždy se bude jednat pouze o krátko až střednědobé korekce. Přijatelně se naopak chová náhrada NPZ komplexem specializovaných vzdělávacích a tréninkových aktivit, zahrnovaných souborně do sektoru OU. Rozvoj lidských zdrojů, který souvisí i s kvalitou vnitřních procesů, není levná ani krátkodobá záležitost. Promítá se v naší simulaci záměrně nadsazená znalostní investice výrazně jak do snížení celkového zisku, tak i do rychlosti jeho růstu. Poněkud zneklidňující je i monotónní přírůstek počtu zákazníků a objednaných služeb. Řešením je dílčí reparametrizace modelu, kterou dojde k redukci neefektivní části znalostních nákladů a také zlepšení finanční bilance zařazením regulace počtu zaměstnanců (NPV). Ten způsobí jak uspokojivé navyšování zisku, tak i kvantitativní zlepšení a hladinovou stabilizaci ostatních sledovaných ukazatelů. Poslední počítačová analýza nahrazuje strategicky méně perspektivní manažerskou dimenzi NPV progresivnějším důrazem na ekologii (EKO). Z finančního hlediska se jedná opět o úspory, tentokrát ovšem ve věcné rovině. Oproti simulačnímu scénáři (VC+OU+NPZ) je v konfiguraci (VC+OU+EKO) nejvýraznější změnou pomalejší růst počtu zákazníků při konstantní poptávce. Tento překvapivě stabilní, na počtu zákazníků nezávislý zájem o hotelové služby připisujeme důsledné implementaci procesů organizačního učení. Jím vytvořená a správně fungující aliance mezi zákazníky a hotelovým personálem totiž průběžně reguluje zátěž personálu na požadované úrovni. To, že zákazníci v tomto scénáři hledají ekologický hotel déle, je způsobeno především jeho nižšími výdaji na marketing.

ZÁVĚR

Dynamické simulace mohou vhodně přispět k výběru optimální manažerské strategie středně velkého hotelu. Naše výpočetní analýzy byly založeny na modelování hotelové výkonnosti metodou Balanced Scorecard, jejíž

jednotlivé sektory jsme postupně strukturně modifikovali a reparametrizovali. Srovnáním typických jednoduchých i kompozitních strategií můžeme konstatovat, že použitá metodika je pro daný úkol vyhovující. V první řadě se jedná o uspokojivě zdůvodnitelné časové průběhy chování mnohorozměrného dynamického systému. Dále je zvolená metodika uživatelsky srozumitelná co se týče vztahu ovládání a interpretace výsledků, a také nečiní žádné potíže při způsobu zadávání a editace modelového problému. Organizační učení, které je přiměřeně a správně aplikováno v kontextu ostatních manažerských strategií, stabilizuje počet zákazníků v okolí efektivní kapacity hotelu, vede k monotónnímu růstu zisku a v neposlední řadě zajišťuje i konstantní výši průběžných kumulativních objednávek. Hotel, který aplikuje prvky ekologického managementu, či dodržuje nějaká ekologická opatření, si své hosty sice hledá déle, ale ze strategického hlediska můžeme konstatovat, že se jedná o nejperspektivnější uvedenou variantu ze zmiňovaných možností. Majitelé ubytovacích zařízení by tedy měli zvážit využívání prvků ekologického managementu především z důvodů konkurenceschopnosti, posílení zaměstnaneckých vztahů a vztahů s investory a ekologické odpovědnosti.

LITERATURA

- Ali, Y.; Mustafa, M.; Al-Mashaqbah, S.; Mashal, K. & Mohsen, M. (2008). Potential of energy savings in the hotel sector in Jordan. *Energy Conversion and Management*. 49(11), 3391-3397.
- Anderson, R. & Srinivasan, S. S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: a contingency Framework. *Psychology & Marketing*. 20(2), 123-138.
- Avinal, E. A. (2006). Revenue management in hotels. *Journal of Foodservice Business Research*. 7(4), 51-57.
- Baker, D. A., Crompton, J. L. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*. 27(3), 785-804.
- Baloglu, S. (2002). Dimensions of customer loyalty: separating friends from wellwishers. *Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly*. 43(1), 47-59.

- Belešová, S. (2009). Podpora vyjadrovania sťažností v organizácii. In Gúčik, M. a kol. *Manažérstvo sťažností v organizáciách služieb*. UMB: Bratia Sabovci, 42-49.
- Bitran, G. & Gilbert, S. M. (1996). Managing hotel reservations with uncertain arrivals. *Operations Research*, 44(1), 35-49.
- Bohdanowicz, P. (2005). European Hoteliers' Environmental Attitudes: Greening the Business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 46(2), 188-204.
- Bowen, J. T. & Shoemaker, S. (2003). Loyalty: a strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 44(5-6), 31-46.
- Chan, W. W. & Lam, J. C. (2003). Energy-saving supporting tourism sustainability: A case study of hotel swimming pool heat pump. *Journal of Sustainable Tourism*. 11(1), 74-83.
- Chen, H. & Hsieh, T. (2011). An environmental performance assessment of the hotel industry using an ecological footprint. *Journal of Hospitality Management and Tourism*. 2(1), 1-11.
- Chik, V.; Plimmer, B. & Hosking, J. (2007). Intelligent Mind-mapping. *Proceedings of the 19th Australasian conference on Computer-Human Interaction: Entertaining User Interfaces*, 195-198.
- Chou, C. J. (2014). Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes. *Tourism Management*. 40, 436-446.
- Clemes, M. D.; Gan, C. & Ren, M. (2010). Synthesizing the effects of service quality, value, and customer satisfaction on behavioral intentions in the motel industry: an empirical analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 35(4), 530-568.
- Forrester, J. W. (1958). Industrial Dynamics-A Major Breakthrough for Decision Makers. *Harvard Business Review*. 36(4), 37-66.
- Graci S. (2010). Examining the factors that impede sustainability in China's tourism accommodation industry: a case study of Sanya, Hainan, China. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 19(1), 38-55.
- Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production*. 12(6), 561-569.
- Gracia, E.; Bakker, A. B. & Grau, R. M. (2011). Positive emotions: the connection between customer quality evaluations and loyalty. *Cornell Hospitality Quarterly*. 52(4), 458-465.
- Gúčik, M. a kol. (2007). Manažment regionálneho cestovného ruchu. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism.
- Ivanov, S. (2006). Management of overbookings in the hotel industry - basic concepts and practical challenges. *Tourism Today*, 6, 19-32.
- Ivanov, S. & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review, *Tourism*. 60(2), 175-197.
- Jankowicz, D. (2003). *The Easy Guide to Repertory Grids*, Wiley.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*: Harvard Business School Press.
- Keith, K.; Simmers, S. (2013). Measuring hotel service quality perceptions: the disparity between comment cards and lodgerv, *Academy of Marketing Studies Journal*. 17(2), 119-131.
- Khemiri, A. & Hassairi, M. (2005). Development of energy efficiency improvement in the Tunisian hotel sector: a case study. *Renewable Energy*. 30(6), 903-911.
- Kietzmann, J. & Canhoto, A. (2013). Bittersweet! Understanding and Managing Electronic Word of Mouth, *Journal of Public Affairs*. 13(2), 146-159.
- Luciani, S. (1999). Implementing yield management in small and medium sized hotels: an investigation of obstacles and success factors in Florence hotels, *Hospitality Management*. 18(2), 129-142.
- Mensah, I. (2006). Environmental management practices among hotels in the greater Accra region. *International Journal of Hospitality Management*. 25(3), 414-431.
- Mitroff I. I. & Kilmann, R. H. (1978). *Methodological Approaches to Social Science: Integrating Divergent Concepts and Theories*, Jossey-Bass, San Francisco.

Morecroft, J. (2007). *Strategic Modelling and Business Dynamics: A Feedback Systems Approach*, London Business School.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Patúš, P. & Gúčík, M. (2004). *Manažment ubytovacej prevádzky hotela*. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism.

Rojšek, I. (2001). From Red to Green: Towards the Environmental Management in the Country in Transition. *Journal of Business Ethics*. 33(1), 37-50.

Scholz, P. (2014). Uplatňování prvků ekologického managementu v ubytovacích zařízeních v České republice. *Ekonomická revue cestovního ruchu*. 47(1), 42-52.

Scholz, P.; Voráček, J. & Smrčka, F. (2014). Quo vadis, hotel management? *Proceedings of the 10th European Conference on Management Leadership and Governance*. Zagreb: VERN' University of Applied Sciences, 312-321.

Shoemaker, S. & Lewis, R. C. (1999). Customer loyalty: the future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management*. 18(4), 345-370.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*, Doubleday/Currency.

Sterman, J. (2000). *Business Dynamics: Thinking and Modeling for a Complex World*, McGraw Hill.

Tran, B. (2009). Green Management: The Reality of Being Green in Business. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. 14(27), 21-45.

Warren, K. (2007). *Strategic Management Dynamics*, John Wiley & Sons.

Yeoman, I. & McMahon-Beattie, U. (2011). *Revenue Management. A Practical Pricing Perspective*. New York: Palgrave Macmillan.