

Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné



Řízení hotelového provozu

Distanční studijní opora

Miroslava Kostková, Lubomír Schellong

Karviná 2016

Obor: Organizace a management, odvětvové ekonomiky

Klíčová slova: Hotelnictví, lázeňství, řízení provozu hotelu, gastronomie, ekonomika hotelu, služby hotelnictví, marketing hotelnictví, zvláštní péče hotelu o specifické skupiny klientů

Anotace: Distanční studijní opora pro předmět Řízení hotelového provozu je určena studentům bakalářské formy studia specializace Management hotelnictví pro získání základních znalostí o řízení procesů a poskytování služeb ubytovacího zařízení.
Základní pojmy, historický vývoj, rozdělení a charakteristika, aktuální problematika a specifikace komplexních služeb ubytovacích zařízení prezentuje studentům základy řízení hotelového provozu.

Autor: **Ing. Miroslava Kostková Ph.D.**
Doc. Ing. Lubomír Schellong Ph.D.

Lektoři: Jména lektorů

ISBN **Bude doplněno po přidělení odpovědným pracovníkem**

Obsah

ÚVODEM.....	5
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	6
1 VZTAH CESTOVNÍHO RUCHU A HOTELNICTVÍ.....	8
1.1 Role hotelnictví v cestovním ruchu.....	13
2 HISTORICKÝ VÝVOJ HOTELNICTVÍ.....	20
2.1 Vývoj hotelnictví u nás.....	24
3 MANAGEMENT HOTELU.....	26
3.1 Management podniku.....	26
3.2 Organizační struktura hotelu.....	28
3.3 Provozní management.....	35
3.4 Organizační řád hotelu.....	36
3.5 Organizace a řízení lázeňských zařízení.....	50
4 TRENDY V HOTELNICTVÍ.....	53
4.1 Globální trendy v hotelnictví.....	53
4.2 Klíčové oblasti podnikání v hotelnictví.....	63
4.3 Integrovaní procesy v hotelnictví.....	64
5 KATEGORIZACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ.....	72
5.1 Klasifikace ubytovacích zařízení.....	73
5.2 Historie české hotelové klasifikace.....	76
5.3 Česká hotelová klasifikace HOTELSTARS.....	79
5.3.1 Vymezení základních pojmů.....	80
5.3.2 Terminologie.....	82
5.3.3 Definice kategorií ubytovacích zařízení.....	86
5.3.4 Metodika udělování Certifikátů a Klasifikačních znaků.....	88
6 UBYTOVACÍ ÚSEK HOTELU.....	91
6.1 Recepce.....	93
6.2 Rezervační oddělení.....	107
6.3 Vrátnice.....	113
6.4 Provozně – technická dokumentace pracoviště Front Office.....	116
6.5 Lůžková část hotelu – Housekeeping.....	118
7 STRAVOVACÍ ÚSEK HOTELU.....	125

7.1	Catering	131
7.2	Etážový servis	132
7.3	Organizace společenských akcí.....	135
7.3.1	Typy slavnostních hostin	137
8	DOPLŇKOVÉ SLUŽBY A ZVLÁŠTNÍ PÉČE HOTELU	142
8.1	Doplňkové služby hotelu.....	149
9	POČÍTAČOVÉ TECHNOLOGIE A ŘÍZENÍ PROVOZU HOTELU, BEZPEČNOST HOTELU	151
9.1	Recepční rezervační systém	152
9.2	Software pro gastronomické provozy	158
9.2.1	Pokladní systémy	159
9.3	Systém správy energie a program ASIS.....	160
9.4	Informační systém pro lázeňská, wellness a rehabilitační zařízení.....	161
9.5	Bezpečnostní a protipožární systém hotelu	162
9.5.1	Prevence proti krádežím a útokům	162
9.5.2	Informace o hostech.....	165
9.5.3	Odpovědnost za škodu způsobenou na vnesených nebo odložených věcech 166	
9.5.4	Systém protipožární ochrany hotelu	166
10	RENTABILITA HOTELU	172
10.1	Revenue Management	174
10.2	Yield Management	184
10.3	Cenotvorba.....	187
11	MARKETING V HOTELNICTVÍ.....	192
	LITERATURA	201
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY	204

ÚVODEM

Distanční studijní opora Řízení hotelového provozu byla vypracována v rámci projektu a doplňuje další předměty specializace Management hotelnictví (Ekonomika hotelnictví, Podnikání v hotelnictví a Gastronomie) a vytváří tak předpoklad předání základních znalostí, které absolvent specializace potřebuje pro orientaci v oboru hotelnictví. Tento materiál slouží k získání základních znalostí z oblasti řízení hotelového provozu. Je určen především studentům bakalářské formy studia specializace Management hotelnictví oboru Podniková ekonomika a management na Slezské univerzitě, Obchodně podnikatelské fakultě v Karviné.

Absolvent porozumí organizačnímu řádu hotelového provozu. Porozumí volbě vhodných organizačních struktur dle velikosti hotelu a úrovně poskytovaných služeb, v souladu s efektivností a výkonností podniku. Bude se orientovat v přehledu pracovních funkcí a náplně práce jednotlivých pracovníků na různých stupních úrovně řízení a jednotlivých pracovních úsecích.

Studijní opora vytváří základní předpoklady pro další navazující studium a pro předměty, které na předmět Management hotelnictví navazují. Nabyté znalosti lze využít také při studiu dalších bakalářských studijních specializací, např. Ekonomika cestovního ruchu.

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

1) Vztah cestovního ruchu a hotelnictví

Kapitola definuje hotelnictví jako součást odvětví cestovního ruchu, seznamuje s jeho významem, funkcemi a službami.

2) Historický vývoj hotelnictví

V této kapitole je podán stručný náhled na historický vývoj hotelnictví u nás a ve světě.

3) Management hotelu

Kapitola specifikuje hotelový provoz z pohledu managementu, uvádí jeho funkce, úkoly, organizační strukturu, zabývá se otázkou managementu kvality.

4) Trendy v hotelnictví

Kapitola informuje o procesech integrace a globalizace v oblasti hotelových služeb u nás i ve světě a o dalších moderních trendech v hotelnictví.

5) Kategorizace ubytovacích zařízení

Kapitola pojednává o kategorizaci ubytovacích zařízení u nás i ve světě a seznamuje s evropskou klasifikací HOTELSTARS.

6) Ubytovací úsek hotelu

Kapitola popisuje organizaci, činnost a služby pracoviště recepcce, vrátnice a úseku hotelových pokojů.

7) Stravovací úsek hotelu

Kapitola poskytuje informace o gastronomických službách hotelu a o organizaci společenských akcí.

8) Doplnkové služby hotelu a pokoje se zvláštním režimem

Kapitola hovoří o doplňkových službách pro hosty a o zvláštní péči pro specifické skupiny klientů.

9) Počítačové technologie a řízení provozu hotelu

Kapitola poskytuje informace o využití výpočetní techniky v hotelu, o zajištění bezpečnosti hostů a zajištění protipožární ochrany hotelu.

10) Rentabilita hotelu

Kapitola podává základní informace o sledování základních ekonomických ukazatelů pro zajištění výkonnosti a správného hospodaření hotelu.

11) Marketing v hotelnictví

Kapitola zdůrazňuje význam marketingu a marketingové komunikace v hotelnictví.

1 VZTAH CESTOVNÍHO RUCHU A HOTELNICTVÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

- Definice cestovního ruchu a hotelnictví,
 - význam cestovního ruchu, role hotelnictví a jeho služeb,
 - specifické znaky služeb cestovního ruchu a hotelnictví,
 - statistika cestovního ruchu a ekonomický význam hotelnictví.
-



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly:

- Poznáte postavení hotelnictví v odvětví cestovního ruchu a v národní ekonomice,
 - pochopíte funkce hotelnictví a charakteristiku služeb.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Hotelnictví, cestovní ruch, služby cestovního ruchu, služby hotelnictví, ubytovací podniky, statistika cestovního ruchu,

Cestovní ruch se stal v posledních desetiletích globálním odvětvím významnou ekonomickou činností s příznivým dopadem na hospodářský rozvoj a zaměstnanost, díky svému kumulovanému rozvojovému potenciálu (multiplikačním efektům). Pojí se s řadou dalších hospodářských odvětví a sektorů, mezi nejvýznamnější patří ubytování, pohostinství, doprava a jiné.

Hlavní ekonomické přínosy cestovního ruchu:

- Přispívá k tvorbě hrubého domácího produktu.
- Pozitivně ovlivňuje platební bilanci státu.

- Tvoří příjmy státního i místních rozpočtů.
- Podporuje investiční aktivity.
- Rozvíjí malé a střední podnikání.
- Tvoří nové pracovní příležitosti.
- Rozvíjí meziregionální spolupráci.

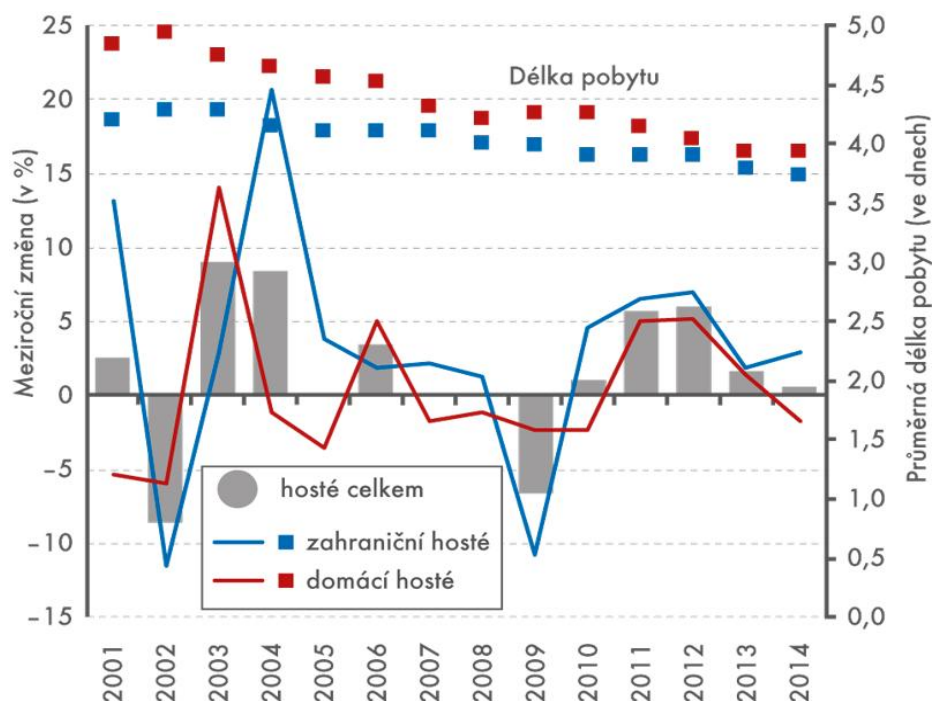
Světový cestovní ruch se tradičně kvantitativně měří především počtem příjezdů a objemem příjmů (případně výdajů) v mezinárodním cestovním ruchu. Komplexně jsou statistiky tvořeny Světovou organizací cestovního ruchu – UNWTO. Ekonomický přínos cestovního ruchu při zohlednění efektů ve prospěch dalších odvětví zachycuje tzv. satelitní účet cestovního ruchu TSA. Významným ukazatelem jeho rozvoje je počet turistů. V roce 2012 byla ve světě pokořena hranice jedné miliardy příjezdů turistů. Jednalo se tak o absolutně největší výkon v historii cestovního ruchu. Výsledky tak svědčí o trendu, jenž nejen vyrovnal, ale dokonce překonal zakolísání cestovního ruchu. Celosvětová krize v roce 2009 se hlouběji projevila ve vyspělých než nevyspělých ekonomikách. Zotavení z následků globální finanční krize a především rychlost, s jakou jej bylo dosaženo, předčila veškerá očekávání. Nejvíce příjmů z mezinárodního cestovního ruchu dlouhodobě získávají Spojené státy americké. Zároveň jsou USA po Francii druhou nejnavštěvovanější zemí světa. Již v roce 2010 se stala Čína třetí nejnavštěvovanější destinací na světě. Čína dominuje ve výdajích na cestovní ruch. Porazila oba dlouhodobé lídry – Německo a USA. Podobně dynamicky roste poptávka po cestování s kupní silou obyvatelstva v Rusku. Přesto postavení Evropy v celosvětových statistikách zůstává poměrně dominantní. V roce 2012 Evropa získala téměř 43 % celosvětových příjmů, Asie a Pacifik získaly podíl 30 %, Amerika 20 %, Střední východ dosáhl podílu 4 % a Afrika 3 %. Na celkové produkci odvětví charakteristických pro cestovní ruch e nejvíce podílí stravovací (25 %) a ubytovací služby (10 %).

Na cestovní ruch lze nahlížet z různých pohledů. Mikroekonomický pohled akcentuje nepeněžní ukazatele, například počty návštěvníků, lůžek či přenocování. Makroekonomický pohled zase zachycuje, jak se vyvíjí hodnota finančních toků mezi domácí ekonomikou a zahraničím, a tedy i to, zda cestovní ruch ekonomice generuje finanční prostředky, nebo je z ní naopak „odsává“. Cestovní ruch má na národní i regionální úrovni velmi příznivý dopad na hospodářský růst a zaměstnanost. Česká republika patří mezi dvě třetiny zemí Evropské unie, ve kterých příjmy z cestovního ruchu převyšují výdaje. Čeští rezidenti utrací v zahraničí méně než zahraniční návštěvníci v tuzemsku. Kladný rozdíl mezi příjmy z cestovního ruchu a výdaji na cestovní ruch se však zmenšuje. Očekávalo se, že výrazné oslabení koruny, ke kterému došlo po intervenci České národní banky v listopadu 2013 a které zdražilo zahraniční cesty, povede k menšímu zájmu Čechů o výjezdy do zahraničí. To se ale nestalo. Příznivý vývoj v české ekonomice v roce 2014 měl pozitivní dopad na ochotu vydávat peníze na cesty po zahraničí.

V současné době cestovní ruch v České republice přímo zaměstnává více než 240 tis. osob a tvoří více než 3 % HDP. Příjmy České republiky z příjezdového cestovního ruchu dosáhly za rok 2014 hodnoty 141,8 miliardy korun.

Podíl cestovního ruchu na celkové zaměstnanosti v národním hospodářství činil v roce 2013 4,5 % (v případě zaměstnanců 4,4 % a u sebe zaměstnaných osob 5,5 %). Při pohledu na odvětvovou strukturu pracovalo nejvíce lidí (72,5 %) v oborech charakteristických pro cestovní ruch, především v ubytovacích zařízeních a pohostinství. Ve stravovacích a pohostinských zařízeních našlo uplatnění 70,4 tis. osob, v ubytovacích službách 39,6 tis.1

Obr. 1.1 Počty domácích a zahraničních návštěvníků v hromadných ubytovacích zařízeních v ČR (meziroční změna v %) a průměrná doba jejich pobytu (ve dnech)



Zdroj:

http://www.statistikaamy.cz/wpcontent/uploads/2015/01/Kamenick%C3%BD_graf2_Vb.png

ČSÚ,

Oslabení české koruny vůči euru prospělo turistům ze zemí eurozóny. Rostou zejména příjezdy z blízkých evropských zemí, jako je Německo, Polsko, Rakousko, Slovensko, ale i Nizozemsko, Itálie, Španělsko či Velké Británie, ze vzdálených trhů zaznamenala rekordní nárůst příjezdů Jižní Korea a tradičně i Čína. (CzechTourism, 2016). Celkem v roce 2015 navštívilo Českou republiku 8,687 milionu zahraničních turistů ubytovaných v hromadných ubytovacích zařízeních (celkově se odhaduje 10,893 mil. turistů), což bylo o

¹ <http://www.statistikaamy.cz/vydani/01/2015/>

9 % více než v předchozím roce. Průměrné výdaje zahraničních turistů poklesly o 5 %, ve spotřebním koši vzrostl podíl výdajů na dopravu a stravování.²

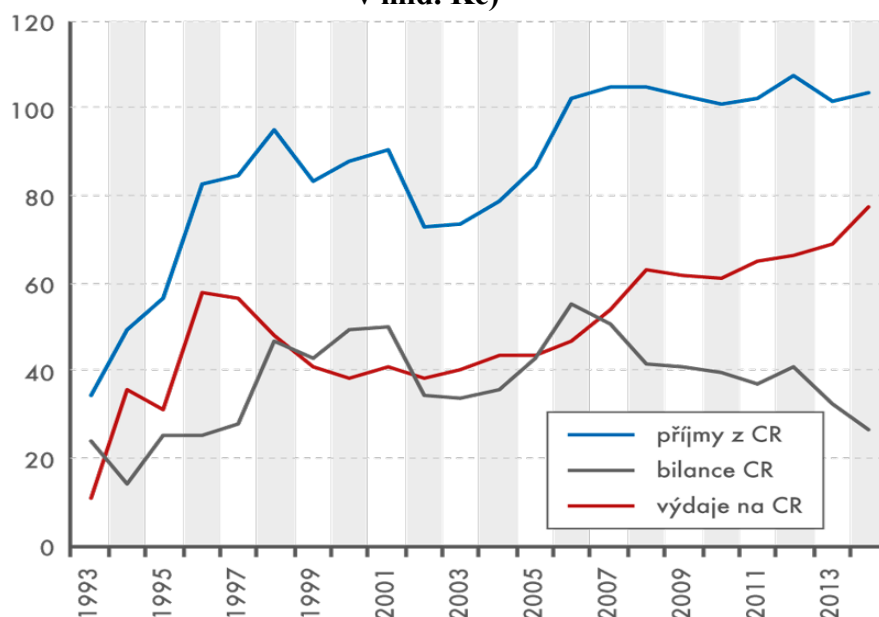
Zvýšení příjmů z cestovního ruchu souvisí s růstem zahraničních návštěvníků. Do vývoje příjmů ze zahraničního cestovního ruchu se promítla také vyšší poptávka jednodenních návštěvníků, 60 % z nich pochází z Německa.³

Nejnavštěvovanějším turistickým cílem ČR podle CzechTourismu je tradičně Praha, Pražský hrad a pražská zoologická zahrada. Pražský hrad navštíví ročně kolem 2 mil. platících návštěvníků, např. v roce 2014 Prahu nejvíce navštěvovali turisté z Německa (13,8 %), z Ruska (8,9 %) a USA (7,3 %). Zisk města Prahy v roce 2014 z cestovního ruchu dosáhl 21 mld. Kč (Nora Dolanská, ředitelka Prague City Tourism, 180. Žofínské fórum 2015) s tím, že celkový zisk z cestovního ruchu v ČR činil 35 mld. Kč.

Mezi častěji navštěvovanými českými regiony si udržují stabilní postavení jižní Morava, jižní Čechy a Karlovarsko.

Data o návštěvnosti turistických cílů potvrzují, že Česká republika je pro domácí turisty atraktivní destinací i ve srovnání se zahraniční konkurencí. Podle GfK více než polovina Čechů o dovolené zůstává doma, nebo jede na vlastní chatu či chalupu.

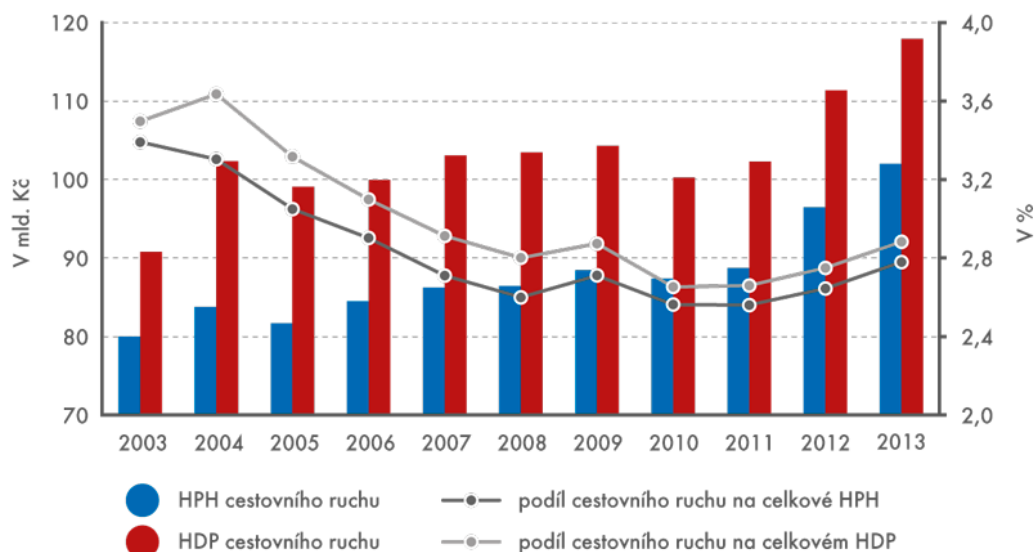
Obr. 1.2 Peněžní toky mezi ČR a zahraničím v letech 1993 - 2014 (nominálně, v mld. Kč)



Zdroj: ČNB, http://www.statistikaamy.cz/wpcontent/uploads/2015/01/Kamenick%C3%BD_graf1_Vb.png

² <http://www.mmr.cz/getmedia/1950f0c2-ef53-4986-b546-5fb528b4dfdf/Prezentace-Prijezdovy-cestovni-ruch-za-4-ctvrtleti-a-rok-2015.pdf>

³ <http://gastroahotel.cz/author/redakce/21.9.2015http://gastroahotel.cz/kategorie/rubriky/novinky-z-gastronomie/>

Obr. 1.3 Hrubá přidaná hodnota (HPH) a hrubý domácí produkt (HDP) cestovního ruchu a podíl v národním hospodářství ČR v období 2003–2013

Zdroj: ČSÚ, http://www.statistikaamy.cz/wp-content/uploads/2015/04/Lejse_graf3.png

Cestování zůstává, i přes doznívající finanční krizi velmi oblíbenou aktivitou. Ubytovací služby jsou jedním z mála odvětví v české ekonomice, které rychle tuto krizi překonalo, a počty hostů v ubytovacích zařízeních se zvyšují již od roku 2010.

Obr. 1.4 Průměrné výdaje – zahraniční turisté (v Kč)

	2015	2014	2013	2012	2015/2014 (%)
Placené před návštěvou	1 393 Kč	1 450 Kč	1 310 Kč	1 142 Kč	- 3,9 %
Placené během návštěvy	1 377 Kč	1 455 Kč	1 511 Kč	1 369 Kč	- 5,4 %
Celkem:	2 769 Kč	2 905 Kč	2 821 Kč	2 511 Kč	- 4,7 %
Struktura výdajů:					
Zájezd na klíč	14 %	16 %	13 %	14 %	
Ubytování	19 %	20 %	20 %	18	
Doprava	26 %	24 %	24 %	24 %	
Pohonné hmoty	3 %	3 %	3 %	3 %	
Stravování	16 %	14 %	15 %	15 %	
Nákup zboží	14 %	14 %	16 %	16 %	
Ostatní	8 %	8 %	9 %	9 %	

Zdroj: Příjezdový cestovní ruch. <http://www.mmr.cz/getmedia/1950f0c2-ef53-4986-b546-5fb528b4dfdf/Prezentace-Prijezdovy-cestovni-ruch-za-4-ctvrtleti-a-rok-2015.pdf>, str. 10

Růst počtu hostů je možno připsat na vrub zahraničním návštěvníkům. Z hlediska celé České republiky se podle M. Bouškové návštěvnost v ubytovacích zařízeních vyvíjí pozitivně, avšak zájem turistů se nejčastěji koncentruje pouze do několika oblastí památek UNESCO.⁴ Ze spotřebního koše zahraničního návštěvníka lze vyčíst, že výrazně dominují

⁴ <http://www.statistikaamy.cz/author/marie-bouskovaczso-cz/> Statistika a my. 9/2015

tržby za ubytování a stravování. I přes pokles průměrných výdajů zahraničních návštěvníků jejich celkové výdaje vzrostly o více než 2 %.

Obr. 1.5 Celkové výdaje (v mil. Kč)

	2015	2014	2013	2012	14/13 (%)
A. Zahraniční turista	181 274	176 860	157 446	134 756	+ 2,5 %
B. Jednodenní návštěvník	22 442	21 740	20 165	19 519	+ 3,2 %
C. Tranzitující	2 464	2 731	2 479	2 645	- 9,8 %
Celkem	206 180	201 331	180 090	156 920	+ 2,4 %

Zdroj: Zdroj: Příjezdový cestovní ruch. <http://www.mmr.cz/getmedia/1950f0c2-ef53-4986-b546-5fb528b4dfdf/Prezentace-Prijezdovy-cestovni-ruch-za-4-ctvrtleti-a-rok-2015.pdf>, str. 11

1.1 Role hotelnictví v cestovním ruchu

Moderní cestovní ruch je produktem ekonomického rozvoje společnosti, rozvoje výrobních procesů a výrobních faktorů. Je to otevřený systém, ovlivňován vnějším prostředím: ekonomickými, sociálními, politickými, technologickými, ekologickými a právními podmínkami.

Podle Hunzikera a Krapfa je *Cestovní ruch souhrn vztahů a jevů, které vyplývají z cestování nebo pobytu osob, přičemž místo pobytu není trvalým místem bydlení a zaměstnání. Podle UNWTO cestovní ruch je činnost lidí, spočívající v cestování a pobytu v místech mimo místa jejich obvyklého pobytu po dobu kratší jednoho roku za účelem využití volného času, obchodu a jinými účely.*

Cestovní ruch tvoří soubor činností zaměřených na uspokojování potřeb souvisejících s cestováním a počtem osob mimo místa trvalého bydliště, obvykle v jejich volném čase.

Cílem je odpočinek, poznání, zdraví, zábava, kulturní a sportovní vyžití, služební cesty a další aktivity pro získávání komplexního zážitku. Trh cestovního ruchu je oblast ekonomiky, kde dochází ke směně zboží a služeb mezi jednotlivými ekonomickými subjekty, je to vzájemný vztah mezi nabídkou, poptávkou a cenou. Návštěvník, turista, výletník, stálý obyvatel vystupuje jako spotřebitel statků cestovního ruchu (služeb, zboží, veřejných a volných statků).

Trh cestovního ruchu má tyto specifické vlastnosti:

- Vysoká míra závislosti na přírodních a kulturně historických atraktivitách,
- atraktivita jsou místně vázány,
- pohyb spotřebitele za atraktivitami,
- charakter služby cestovního ruchu = tvorba, realizace a spotřeba služeb je místně a časově spojena,
- vysoká míra subjektivního vnímání,

- vysoká míra sezónnosti,
- silné ovlivňování mimoekonomickými faktory,
- výrazně mezinárodní charakter.

Pobytový cestovní ruch nelze rozvíjet bez ubytovacích a hostinských služeb. Návštěvníci vyžadují ubytování a stravování obvykle v průběhu cestování a pobytu v cílovém místě. Vybavenost míst zařízeními cestovního ruchu - sekundární nabídka, zahrnuje zařízení cestovního ruchu a jejich služby, nutná k uspokojení realizačních potřeb účastníků cestovního ruchu, je odvozená od primární nabídky místa (turistické destinace) a odpovídá charakteru atraktivit cestovního ruchu.

Podniky cestovního ruchu nabízejí na trhu služby a potřebují prostředky na jejich poskytování, které také získávají na trhu. Podniky nabízejí své výkony, tj. věcné statky, služby a jejich kombinace, které prodávají a současně nakupují pracovní sílu, zařízení, kapitál, materiál, energie, služby a informace. Podniky ubytovacích služeb se z hlediska obchodní činnosti zaměřují na poskytování služeb ubytování, stravování, doplňkových služeb, ale i maloobchodních činností a dalších obchodních služeb.

Každý podnik se nachází v určitém prostředí, se kterým je v neustálém kontaktu a musí řešit měnící se vlivy působení různých faktorů tohoto prostředí. Vnější prostředí tvoří sféra technologická (rostoucí automatizace a zavádění nové techniky a technologie), ekonomická (vliv růstu disponibilního příjmu účastníků cestovního ruchu, konjunktura, směnné kurzy apod.), sociální (společnost s jejími právními a politickými aspekty), sféra ekologická (krajina tvoří podstatný prvek nabídky, udržitelnosti aktivit a atraktivit).

Předmětem koupě a prodeje na trhu cestovního ruchu jsou objekty, kterými jsou hmotné a nehmotné statky. Rozhodující objektovou částí trhu jsou služby. Služba je činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je naprosto nehmatatelná a nevytváří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.

Pro účastníka cestovního ruchu je charakteristické, že neuspokojuje své jednotlivé potřeby, nespotřebovává jen jednotlivé služby, ale vždy určitý komplex služeb, podmíněný rekreačním potenciálem krajiny, formami a druhy cestovního ruchu, jeho finančními možnostmi ap. Služby cestovního ruchu jsou zastoupeny téměř vždy jako kombinace základních služeb, tj. služeb ubytovacích, dopravních a služeb stravovacích.⁵

Cestovní ruch ve vztahu k hotelnictví vystupuje jako nositel poptávky po ubytovacích, stravovacích a souvisejících doplňkových službách. Od těchto služeb cestovní ruch očekává uspokojení potřeb vždy s jistým cílem. Potřeby, kterých nositelem je návštěvník v cestovním ruchu – host jsou fyziologické potřeby (např. nocleh, jídlo, bezpečí), sociální potřeby (např. komunikace, uznání), psychologické potřeby (rozptýlení, společenský kontakt, poznání, seberealizace, zábava).

⁵ GÚČIK, M., PATÚŠ, P. Manažment ubytovacej prevádzky hotela, 2005, str. 18 - 20

Služby cestovního ruchu představují ekonomickou činnost, jejímž výsledkem jsou nemateriální hodnoty, které se projevují jako užitečné efekty pro spotřebitele a zabezpečují potřeby cestovního ruchu.

Služby je možné charakterizovat jako proces vynakládání práce, při němž nevzniká hmotný výrobek, nýbrž užitečný efekt. Službami obecně se rozumějí ekonomické statky, které mají převážně nehmotný charakter.

Specifické znaky služeb cestovního ruchu:

- Nemateriální charakter,
- časová a místní vázanost,
- vysoká spotřeba živé práce,
- komplexnost a komplementárnost služeb,
- začlenění vnějšího faktoru substituce služeb,
- soulad poskytování služeb s jejich spotřebou
- víceborový charakter služeb,
- pomíjivost služeb,
- sezónnost poptávky po službách,
- nezbytnost poskytování informací.

Podle významu ve spotřebě účastníků cestovního ruchu služby ubytovacích zařízení dělíme na *služby základní a služby doplňkové*, které jsou zastoupeny téměř vždy jako kombinace služeb, (tj. služeb ubytovacích, stravovacích, dopravních apod.). Ubytovací a stravovací služby patří mezi základní služby cestovního ruchu a představují sekundární nabídku cestovního ruchu.

Hotely jako významná součást ubytovacích zařízení jsou nevyhnutelnou podmínkou vzniku a rozvoje cestovního ruchu. Bez potřebné ubytovací základny se cestovní ruch nemůže vyvíjet tak, aby získal ekonomický význam a uspokojil rostoucí poptávku návštěvníků. Hotely společně s dopravními a stravovacími zařízeními jsou základní součástí infrastruktury cestovního ruchu. Budování hotelových zařízení je ovlivněno potenciálem cestovního ruchu v místě, stupněm rozvoje domácího a zahraničního cestovního ruchu a jeho významem v ekonomice a především ekonomickými podmínkami a možnostmi té které země.

Hotelnictví je pokládáno za součást odvětví cestovního ruchu, které uspokojuje individuální potřeby návštěvníků v síti ubytovacích zařízení, kam patří nejenom hotely (motely,

botely, rotely), ale také penziony. Ostatní ubytovací zařízení se obvykle považují za nehotelové (tzv. parahotelové), např. chatová osada, camping, turistická ubytovna.

Podle Českého statistického úřadu (ČSÚ) od počátku roku 2000 byly zaznamenány vysoké nárůsty počtu lůžek v hotelech nejvyššího standardu. Počty lůžek ve čtyřhvězdičkových hotelích se zvýšily téměř trojnásobně a počty lůžek v pětihvězdičkových zhruba dvojnásobně. Kapacita hotelů podle statistik roste. Nabídka těchto zařízení se za posledních dvanáct let zvýšila více než pětikrát a lze říci, že v průměru každý rok přibudou tři až čtyři nejluxusnější hotely.

Na chuť pětihvězdičkovým hotelům přišli také Češi. Zatím co v roce 2000 se v nich ubytovalo okolo 30 tis. Čechů, v roce 2012 již jejich počet přesáhl 90 tis. Důvody budou jednak v rostoucí konkurenci a s ní spojeným tlakem na cenu, což i z těchto nejluxusnějších zařízení dělá službu finančně dostupnější širší klientele, a jednak i posun v životní úrovni a preferencích obyvatel Česka. Nejvyšší absolutní nárůst byl ale zaznamenán v kategorii tříhvězdičkových hotelů.

Pětihvězdičkové hotely navštěvují v České republice především turisté ze Severní Ameriky. Z významnějších evropských zemí z hlediska četnosti ubytovaných hostů v pětihvězdičkových hotelích patří příjíždějící z Velké Británie. Ubytovaní nižší kategorie volí turisté z Polska a Slovenska. Nejvyšší ubytovací standard vyhledává jen šestina tuzemských návštěvníků hromadných ubytovacích zařízení. Obyvatelé České republiky využívají nabízené druhy ubytovacích kapacit v celé jejich šíři. Tuzemští návštěvníci častěji preferují ubytování v penzionech (po celý rok) a kempech turistických ubytovnách (převážně v letní sezóně). Odlišnosti ve struktuře ubytování českých hostů oproti zahraničním spočívají jednak v tom, jakou volí pro návštěvu roční sezónu, do jakých regionů jezdí a v poslední řadě také finanční možnosti.

Rozšiřování sítě hotelů nejvyšší kvality souviselo i s globalizačními tendencemi – na český trh pronikaly zahraniční hotelové řetězce, což v důsledku „přitahovalo“ do ČR zejména klientelu odpovídající těmto zmíněným standardům. Nedávný ekonomický útlum se však na budování kapacit cestovního ruchu v ČR významně nepodepsal. Finanční hodnota nově postavených hotelů a obdobných budov (tj. např. stravovacích zařízení s ubytovacími kapacitami) dosáhla svého vrcholu v letech 2011 a 2012. Nejvíce bylo stavěno v regionech mimo Prahu.

Nejvyšší počty lůžek (ze všech turistických regionů ČR) má Praha také v hotelech středního standardu (tj. tříhvězdičkové). V horských a podhorských oblastech ČR je naopak nejvíce penzionů a hotelů nižšího standardu přičemž kempy, chatové osady turistické ubytovny jsou výrazně zastoupeny na jihu Čech a Moravy. Těmto regionům vládne z velké části tuzemský cestovní ruch, ale např. na Šumavě v oblasti Lipna jsou nové ubytovací kapacity tohoto typu, nabízející vysoký standard ubytování, využívány především zahraničními turisty z Nizozemí. Dlouhodobě pětina zahraničních návštěvníků vyhledává ubytování v individuálních zařízeních. Přestože roky 2012 a 2013 znamenaly v ČR léta recese, přijelo do země nejvíce zahraničních návštěvníků od roku 2000.

Od roku 2009 se zkracuje průměrná délka pobytu, což lze vysvětlit zhoršenou ekonomickou situací domácností v ČR, pokud jde o zahraniční pak strukturou návštěvníků (rostoucí počty hostů z Asie, pro něž je typická kratší doba pobytu, protože jejich zájmem je zpravidla navštívit co největší počet evropských zemí). V případě počtů ubytovaných hostů je patrný největší nárůst ve třech a čtyřhvězdičkových hotelech, zejména po roce 2004. Od roku 2000 roste nejvíce zájem hostů o ubytování ve čtyřhvězdičkových hotelech. V podstatně menším rozsahu, zato však stabilně to platí i pro ubytování v pětihvězdičkových zařízeních.

Největší počty přijíždějících zahraničních hostů jsou původem z Německa či „starých“ členských zemí EU („metropolitní“ cestovní ruch) i vzdálených lokalit (Amerika, Austrálie). Tito hosté jsou v ČR častěji vázáni na hotely vyššího standardu (vč. nadnárodních hotelových řetězců, které znají ze svých mateřských zemí), čímž částečně „kompenzují“ své kratší doby pobytu. Zatímco počty návštěvníků z Německa od roku 2000 stagnují, narůstají počty přijíždějících z neevropských států, zejména z Asie a Ruska. I přes nižší počty, však velmi dynamicky narůstají příjezdy i ze zemí jako USA a Kanada.

Jednotlivé skupiny hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v ČR se odlišují i podle průměrné délky pobytu. Zatímco v posledních letech dynamicky rostoucí klientela z asijských zemí setrvává v ČR zhruba pouze 1,5 dne, hosté z Ruska či Izraele zůstávají významně déle.

V prvním případě lze extrémní hodnoty vysvětlit orientací hostů ze vzdálených asijských zemí převážně na Prahu (a městskou turistiku obecně), naopak u návštěvníků z Ruska či Blízkého východu hrají významnější roli delší lázeňské pobyty. Specifické postavení mají dlouhodobě v ČR hosté z Nizozemska, kteří déle pobývají především v jižních a východních Čechách.

K většímu zájmu o mimopražské regiony přispívají návštěvníci ze sousedních zemí (regionů) a také významná role lázeňského cestovního ruchu. Lázeňské pobyty tak ovlivňují územní rozložení v ČR, vyrovnají sezónní nerovnoměrnost a prodlužují délku pobytu hostů především z Německa, Ruska, Ukrajiny, Izraele a ostatních zemí Blízkého východu. Delší pobyty u větších vodních ploch dlouhodobě charakterizují nizozemskou klientelu.

Specifickým a důležitým segmentem je oblast lázeňství. Lázeňská zařízení se oproti jiným hromadným ubytovacím zařízením odlišují zejména možnostmi specifických léčebných pobytů (samopláteckých). Dlouhodobě klesá počet i délka pobytu v případech placených z veřejného zdravotního pojištění (týká se jen občanů ČR), ve prospěch léčebných pobytů, které si platí účastníci plně na vlastní náklady. Mezi zahraničními lázeňskými hosty stále dominují Němci, postupně sílí váha hostů z Asie, Ukrajiny a především Ruska. Hosté z Ruska a Ukrajiny se také vyznačují nejdelšími lázeňskými pobyty, proti návštěvníkům ze Slovenska, Polska, ale i Rakouska pobývají v tuzemských lázních téměř dvojnásobnou dobu.

Struktura hostů z pohledu místa ubytování v ČR je značně nerovnoměrná, a to zejména vlivem Prahy, která hraje klíčovou roli v koncentraci zahraničních návštěvníků ČR. Význam metropole v celorepublikovém kontextu dlouhodobě posiloval, po roce 2010 se tendence zastavila (u domácích i zahraničních hostů). Z mimopražských regionů si dlouhodobě drží stabilní postavení jižní Čechy i Morava a lázeňsky orientované Karlovarsko. Naproti tomu u hostů z ČR bylo jejich regionální rozložení podstatně rovnoměrnější, oproti hostům ze zahraničí využívají podstatně širší segment nabídky jak z hlediska kategorií ubytování (z pohledu typu nabízených služeb i jejich ceny více odpovídající poptávce rodin s dětmi), tak i samotných forem cestovního ruchu (větší váha turistiky v horských oblastech a turistiky v okolí vodních ploch na úkor převážně městské poznávací turistiky či lázeňství).

Specifika tuzemských hostů:

- Větší územní rovnoměrnost návštěvnosti,
- orientace na širší spektrum (často cenově dostupnějších) ubytovacích kapacit i pestřejších forem cestovního ruchu,
- silná prázdninová sezóna (pobyty rodin s dětmi).

Tržby za ubytování v České republice celkově klesají. Hotelové kapacity rostou rychleji než počet příjezdějících turistů. Výpadky v tržbách, v průměrné obsazenosti i průměrné ceně se vyhýbají mimopražským hotelům, kde nárůst v počtu není tak velký a konkurenční prostředí není tak tvrdé. Ve většině případů platí, že nižší poskytnutá cena nevede ke zvýšení obsazenosti. Špatná cenová politika prudce snižuje ziskovost hotelů (např. v roce 2008 až o 22 %).

Mezi zahraničními návštěvníky je patrná převaha německých hostů v devíti krajích ČR, s rostoucím segmentem hostů z mimoevropských destinací posiluje kosmopolitní skladba hostů v Praze. Ve většině krajů stále výrazně převažují návštěvníci z ČR.



SHRnutí KAPITOLY

Hotelnictví je pokládáno za součást odvětví cestovního ruchu, které uspokojuje individuální potřeby návštěvníků v síti ubytovacích zařízení. Cestovní ruch ve vztahu k hotelnictví vystupuje jako nositel poptávky po ubytovacích, stravovacích a souvisejících doplňkových službách. Posláním ubytovacích služeb je umožnit přenocování nebo přechodné ubytování účastníkům cestovního ruchu mimo místo jejich běžné prostředí, včetně uspokojení dalších potřeb.

Funkcí hotelu je vytvořit podmínky pobytu návštěvníků v cílovém místě. Zajišťují uspokojování sekundárních potřeb návštěvníků (potřeba ubytování, stravování ap.) a tím vytvářejí podmínky pro uspokojování primárních potřeb, těch, které jsou cílem účasti na cestovním ruchu (např. rekreace, léčení, turistika, kongresy ap.). Hotely jsou prostředkem, který umožňuje uspokojení primárních potřeb návštěvníků v rámci cestovního ruchu.

2 HISTORICKÝ VÝVOJ HOTELNICTVÍ



NÁHLED KAPITOLY

- Vznik a vývoj hotelnictví ve světě,
 - vývoj hotelnictví u nás, historické souvislosti.
-



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- posoudit společné a odlišné znaky vývoje hotelnictví u nás, v Evropě a ve světě.
 - Poznáte, kde byly položeny základy hotelového průmyslu.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Historie, vývoj hotelnictví, starověk, středověk, novodobý hotelový průmysl.

Hotelnictví jako obor hospodářské činnosti je založen na poskytování ubytovacích a s tím spojených služeb.

Ve starověku pro cestující bylo poskytováno pohostinství zprvu zdarma, stavba silnic, rozvoj obchodního a cestovního ruchu, zavedení pošty dal podnět vzniku pohostinským domům, hernám, vznikaly první taverny a stavěly se honosné domy s bazény.

Ve středověku bylo cestování omezeno nevolnictvím. V 13. století zvýšením cestování poutníků, řeholníků a obchodujících měšťanů vynikaly klášterní hospitia, zájezdní hostince, obecní hospitia, začalo budování sítí zajišťujících ubytování pro posly.

Ve 14. a 15. století nastal rozvoj pohostinství ve městech. První hotely se objevily v 17. století v Paříži, v 19. století byl zaznamenán vznik skutečných hotelů u velkých železničních nádraží společně s rozvojem železnice, hotely byly děleny do několika tříd a stávaly se centrem společenského života (např. v New Yorku Hotel Waldorf Astoria, v Nice Hotel Negresco, v Karlových Varech Hotel Pupp).

Konec devadesátých let 18. století je znám otevíráním prvních restaurantů v Paříži, v první třetina 19. století vznikaly kavárny, varieté, kabarety a herny již v celé Evropě. Hotel jako samostatné zařízení, poskytující ubytování cestujícím se v Evropě objevuje na přelomu 18. a 19. století. V roce 1760 je v Londýně poprvé použito slovo „hotel“. V roce 1792 po revoluci ve Francii se hotel, dříve sídlo jen pro bohaté a urozené, stává se dostupným jako dům pro širokou veřejnost. V Anglii se ve stejné době rozšířily poštovní hostince, které byly obvykle vystavěny kolem centrálního náměstí. Mnoho z těchto anglických hostinců provozuje svoji činnost dodnes. Počátkem 19. století se slovo hotel (převzato od Francouzů) objevuje ve všech částech Evropy. Jeho vznik je spojen s označením šlechtického domu ve městě, nebo s velkým domem bohatého občana. První hotely poskytovaly služby především zámožným cestujícím a lázeňským hostům. Od ostatních ubytovacích zařízení se odlišovaly především přepychem.⁶

Předchůdcem hotelů byly ubytovací a zájezdní hostince, které vznikly v souvislosti s rozvojem cestování za obchodem na křižovatkách cest, které tehdy sloužily především šlechtě při správě feudálního území a státu. Rozmach hostinců byl zaznamenán již v dobách dostavníků a pošty, provozované koňským povozem.

Změna nastala s rozvojem železnice, která urychlila cestování. Pro přechodné ubytování cestujících se na hlavních křižovatkách železniční dopravy začaly budovat ubytovací zařízení – hotely. S rozvojem cyklistiky a později automobilismu vznikaly i první seznamy hotelů, které byly doporučovány členům klubů. Tyto seznamy byly základem vzniku pozdější klasifikace hotelů.

V Evropě se ve větší míře stavěly hotely ve Francii a Velké Británii, v 19. století také v Německu a ve Švýcarsku. Při osídlování Ameriky na východním a západním pobřeží vznikaly obrovské budovy se stovkami pokojů, restauracemi, vlastními kadeřnickými a krejčovskými salony, vznikaly první hotelové sítě i hotely na kolejích (např. Orient Express). Na americkém kontinentě se rychle rozvíjely hotely v USA, kde již koncem 19. století vznikl hotel pro 700 hostů. Rozmach velkých a luxusních hotelů nastal na přelomu 19. a 20. století, tehdy vznikla i první profesní sdružení hotelů. K intenzivní koncentraci hotelů dochází po první světové válce, což později přerostlo do vzniku mezinárodních hotelových společností.

Ve Spojených státech amerických je slovo „hotel“ poprvé užito v roce 1790 ve spojitosti s hotelem **Care's**, 24 Broadway, New York City. V roce 1826 se **City Hotel of Baltimore** stává prvním hotelem první třídy, s 200 pokoji. V roce 1829 je otevřen hotel **Tremont House** v Bostonu. Má 3 poschodí a 170 pokojů. Poprvé se objevují nosiči zavazadel, interní splachovací toalety, francouzská kuchyně na americkém menu, první jídelní lístky v této zemi, hlásiče pokojových hostů, klíče vydávané hostům.

⁶HOLUB, K., Vybrané kapitoly z dějin gastronomie a hotelnictví. 2004, str. 19 - 28

vztah cestovního ruchu a hotelnictví

V roce 1834 se **hotel Astor House** v New York City stává prvním palácovým hotelem; pokoje jsou zařízeny nábytkem z černého ořechu a podlahy jsou pokryty bruselskými koberci.

V roce 1846 se **Eastern Exchange Hotel** v Bostonu stává hotelem s centrálním topením. V roce 1848 jsou hostům poprvé nabídnuty bezpečnostní schránky v hotelu **New England Hotel** v Bostonu. V roce 1859 se v hotelech objevují první osobní výtahy („vertikální železnice“); pokoje ve vyšších patrech jsou někdy mnohem dražší než ty umístěné v nižších podlažích.

V roce 1882 jsou v hotelu **Everett** v New York City hosté poprvé oslněny elektrickým světlem. Pro elitu je v roce 1907 otevřen v Centrálním parku New York City **hotel Plaza**; v každém z 1000 pokojů jsou poskytnuty jídelničky a pokojové telefony.

V roce 1907 je otevřen **hotel Bufalo Statler**. Každý z jeho 300 pokojů má vlastní koupelnu. Tento hotel měl zabudované rádio zdarma, zdarma noviny pod dveřmi každé ráno, cirkulující studenou vodu v pokojích hostů, zdarma psací potřeby pro všechny hosty, poštovní „skluzavky“ spojující všechna poschodí.

V roce 1919 vznikla Národní asociace restaurací a hotelů v USA. Ve stejném roce je elektrifikována první hotelová kuchyně a v Pensylvánii je otevřen tehdejší největší hotel s 2000 pokoji.

20. léta s sebou přinášejí první motely na kraji města. V roce 1925 vychází *Hotel Management* od Lucia Boomera, první skutečná kniha o hotelovém managementu. V roce 1932 je otevřen **hotel Waldorf – Astoria** a stává se největším hotelem na světě; až do roku 1967 je také největším hotelem, co se týče zastavěného prostoru – ve 47 patrech nabízí celkem 2 150 pokojů. Během 40. let **Intercontinental**, přidružená firma společnosti Pan American Airways, začíná operovat na trhu Latinské Ameriky a stává se prvním velkým mezinárodním hotelovým řetězcem (následují Hilton, Marriott, Holiday Inn a další). V roce 1963 se hotel **New York Hilton** snaží o úplnou komputerizaci - a má úspěch. O rok později rozhodnutí Nejvyššího soudu posilují ochranu proti rasové diskriminaci v hotelech a restauracích.

V druhé polovině 20. století došlo ve světě k nebyvalému rozmachu hotelů, které mají někdy i několik tisíc lůžek. Rozvoj hotelů stimulovala také mototuristika, která vyvolala vznik hotelů pro motoristy – motelů. Na lodích pro osobní přepravu, vyřazených z provozu, trvale zakotvených na pobřežích moří a řek začaly vznikat botely.

V 70. letech začínají hotely poskytovat zvýšenou ochranu a komfort pro ženy cestující samostatně, včetně poschodí pouze pro ženy, začínají fungovat tzv. hotely v hotelech.

V roce 1976 používá 18 z 20 velkých řetězců počítačového zpracování dat alespoň pro část svého účetnictví a pro vydávání výročních zpráv. 5 z 18 řetězců využívá externích počítačových služeb; ostatní mají své vlastní počítačové instalace. Hotelové pokoje se

stávají střediskem zábavy; v roce 1981 poskytnou 500 000 pokojů pro hosty možnost sledovat filmy na pokoji.

Hotelnictví lze v současné době charakterizovat jako nedílnou součást služeb cestovního ruchu. Jeho předmětem je výstavba, řízení a organizace hotelů i velkých hotelových řetězců, zabezpečení jejich provozu a poskytování hotelových služeb. V poslední době se často hovoří o hotelovém průmyslu.

Sektor hotelnictví a pohostinství (HORECA) je ve státech Evropské Unie jednou ze sledovaných priorit národních ekonomik, protože je jednou ze základních podmínek rozvoje cestovního ruchu. O cestovní ruch se starají nejenom státní orgány, ale také regionální a místní samosprávy a podnikatelé.

V 90. letech 20. století bylo v Evropské unii v tomto sektoru ekonomiky téměř 1,5 mil. podniků, které vytvářely 6,5 mil. pracovních míst. Rozvoj hotelnictví ovlivňuje především cestovní ruch. Turisté jsou nositelem poptávky nejenom po ubytovacích, ale i pohostinských službách. Rozvoj ubytovacích služeb stimuluje rozvoj návazné infrastruktury a tím i rozvoj regionů a ekonomik navštěvovaných míst. V důsledku koncentrace dochází k poklesu počtu podniků, při současném růstu jejich velikosti. Přesto v tomto sektoru převládají malé a střední podniky. Koncem 20. století zaměstnávalo 94 % těchto podniků méně než 10 zaměstnanců, přitom jen 0,1 % tvořily podniky s více než 250 zaměstnanci. Počet lůžek v ubytovacích zařízeních přesáhl 19 milionů, z toho nejvíce v Itálii (1,8 mil.), v Německu (1,6 mil.) a ve Francii (1,5 mil.).

Přes postupující koncentraci v hotelnictví nelze dosáhnout takový stupeň koncentrace jako v maloobchodě. Souvisí to s dostupností a docházkovou vzdáleností ubytovacích zařízení ve střediscích cestovního ruchu. Nejvíce pokročila koncentrace ve Velké Británii, v dalších státech EU se nepředpokládá dosažení podobného stupně koncentrace. Vyplývá to z národních zvyklostí v uspokojování potřeb, osobitostí rozvoje cestovního ruchu, sezónnosti, přítomnosti národních a nadnárodních společností na daném trhu a dalších faktorů rozvoje cestovního ruchu.

S rozvojem sítě hotelů a jim podobných zařízení v mezinárodním měřítku bylo nevyhnutelné stanovit minimální požadavky na provoz a vytvořit klasifikaci hotelů. UN WTO v roce 1995 doporučila svým členským státům na různých kontinentech minimální požadavky na klasifikaci hotelů pro všechny třídy, podle počtu hvězdiček.

Mezi hotelnictvím Evropy a Severní Ameriky je značný rozdíl. V Evropě je 63 % nezávislých hotelů, v USA je přibližně 70 % hotelů součástí hotelových společností. Evropské hotelnictví po generaci zaostává za rychle se rozvíjejícím hotelnictvím Severní Ameriky, kde se hotely prodávají a kupují a obchodní značky vznikají a zanikají velmi rychle.

V Evropě vlastní hotely víceré generace a výměna značky se často chápe jako ztráta důvěryhodnosti. Malé evropské sítě a nezávislí hoteliéři začali prosperovat díky tlaku amerických společností.

Rozšiřování vlivu amerických společností je důsledkem globalizace trhu. Největší výhodou hotelových sítí je napojení na centrální (globální) distribuční systém. Pro vznik domácí sítě je důležité vytvoření a uvedení značky na trh a technologie, které tlačí nezávislé hotely k začlenění do hotelových sítí. I přes různé výhody bude určitá část evropských hotelů vždy proti začlenění do globálních hotelových sítí a raději zaniknou. Takové hotely jsou součástí evropské kultury a historie, což je jejich konkurenční výhoda, na rozdíl od globálních sítí.

2.1 Vývoj hotelnictví u nás

Hotelnictví u nás se vyvíjelo v souladu s celkovým hospodářským rozmachem země. Rozmach hotelů v Čechách byl zaznamenán až počátkem 20. století. Ovlivnily jej evropské tendence, ale především vývoj dostavníkové pošty, vznik a rozvoj železniční dopravy, rozvoj lázeňství a celkový hospodářský rozvoj, který ovlivnil i rozvoj turismu. Do roku 1990 největší hotely sloužily především zahraničnímu cestovnímu ruchu a byly provozovány podnikem Interhotely, který patřil pod generální ředitelství podniku ČEDOK. ČEDOK vznikl v roce 1920 a byl řízen přímo Ministerstvem obchodu. Podnik Interhotely vznikl v Československu v roce 1960 a zahrnoval při svém zřízení 10 územně členěných jednotek, z toho 7 v České republice a 3 na Slovensku.

Řada ubytovacích zařízení byla provozována podnikem Restaurace a jídelny, spotřebními družstvy, cestovními kanceláři, společenskými organizacemi apod.

Po politických a společenských změnách v roce 1989 došlo k privatizaci a k zániku existujících podniků a vzniku množství soukromých podniků, část hotelů byla restituována.

Od roku 1990 byly státní podnik Restaurace a jídelny a podnik Interhotely postupně rozdělovány na dílčí provozovny a formou malé a velké privatizace a dále restitucemi převáděny zpět do soukromého vlastnictví a do pronájmu. S přispěním zahraničního kapitálu se v první polovině 90. let na území naší republiky výrazně zvýšil počet lůžkové kapacity, počet ubytovacích zařízení ve struktuře kategorií hotel a penzion, nárůst byl dynamický i v počtu lůžek v individuálním ubytování. Z regionálního pohledu se ve struktuře vývoje ubytovacích kapacit odráží nerovnoměrné rozložení návštěvnosti České republiky zahraničními turisty.

Od roku 2005 se hotely u nás začínají dostávat do obtížné situace klesajícího obratu, zvyšování cen energií, ceny pracovní síly a vyšších daňových odvodů vedlo ke snížení hospodářského výsledku, výrazněji u větších ubytovacích zařízení vyšší třídy, s vyšším počtem hvězdiček (4 a 5 hvězdiček), zatímco menší hotely dokážou rychleji reagovat na nově vzniklou situaci.

Současné hotelnictví je pod tlakem změn, změnilo se dodavatelsko-odběratelské vztahy (pod tlakem konkurence a její nabídky - úroveň a množství nabízených služeb, vliv má

také lokální nabídka), cenotvorba (jiná v malém městě nežli v metropoli), ceny vstupů (energie, zboží a materiálu), nabídka trhu práce (odbornost personálu, mzdová politika).

SHRNUTÍ KAPITOLY



Hotelnictví vznikalo již ve starověku a prošlo cestu svého vývoje od středověku až po dnešní dobu. Vycházelo z charakteristiky pohostinnosti a poskytování služeb zákazníkům na cestách, mimo domov. Poprvé se slovo hotel objevuje ve Francii, rozvoj hotelnictví se bouřlivě rozvíjí s technologickým pokrokem a s celkovým hospodářským rozmachem.

Rozmach hotelů v Čechách byl zaznamenán až počátkem 20. století. Ovlivnily jej evropské tendence, vývoj dostavníkové pošty, vznik a rozvoj železniční dopravy, rozvoj lázeňství a celkový hospodářský rozvoj, který ovlivnil hlavně rozvoj turismu.

3 MANAGEMENT HOTELU



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

- Řízení hotelu jako podniku a definice organizace,
 - organizační struktura hotelu, top a provozní management hotelu,
 - pracovní činnosti v hotelu,
 - management lázeňství.
-



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly:

- Poznáte organizační strukturu hotelu podle managementu, poznáte organizační řád, pracovní zařazení a náplně práce pracovníků jednotlivých pracovišť v hotelu,
 - seznámíte se s řízením lázeňských zařízení.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Hotel, organizační struktura, management, lázeňství, organizační řád hotelu.

3.1 Management podniku

Podnikové řízení je komplexní kategorie zahrnující plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu jednotlivých podnikových činností na konkrétních úrovních (vrcholové, střední a operativní) tak, aby bylo dosahováno stanovených cílů. Podstatou řízení je optimální skloubení výše uvedených činností. Nositeli řízení jsou buď sami vlastníci, nebo speciální orgány vytvořené vlastníky a vlastníkům zodpovědné, konkrétně podnikový management.

- 12) Na vrcholové úrovni má řízení strategický charakter, stanovuje základní zaměření podniku, jeho koncepci. Na strategické řízení navazují nižší úrovně řízení.
- 13) Střední management realizuje taktické řízení, stanovuje konkrétní postupy a prostředky vedoucí k realizaci podnikové strategie, mnohem intenzivněji jsou v této souvislosti sledovány kvantitativní cíle.
- 14) Nejnižší úrovní řízení je řízení operativní, představující konkrétní a detailní řízení vybrané oblasti v krátkém časovém horizontu. Z vybraných oblastí je důležité průběžné řízení výnosů, nákladů, zisku, příjmů, výdajů a cash flow, zajištění průběžné solventnosti a likvidity, přiměřené výše a struktury zásob, pohledávek atd.

Činnosti, které jsou předmětem řízení, lze třídit i podle jednotlivých funkcí na činnost výrobní (ve výrobním podniku), nákupní, prodejní, personální, finanční atd. Řízení podniku představuje složitý a mnohostranný proces vyplývající ze skutečnosti, že podnik sám o sobě je velmi složitý organismus, jehož jednotlivé články, zabývající se různými činnostmi, nemohou efektivně fungovat bez určité koordinace a vzájemné propojenosti.

Všechny podnikové činnosti musí být vzájemně propojeny jak věcně, tak finančně. Základní problémy fungování podniku řeší vrcholový management, který formuluje poslání podniku, podnikové cíle a strategie směřující k jejich naplnění a provádí strategické řízení. Strategické řízení je proces tvorby a realizace strategie a je základem řízení celého podniku.

Na strategické řízení navazuje taktické řízení a operativní řízení, jehož úkolem je stanovit a řídit postupy a prostředky, které vedou k nejefektivnější realizaci strategie podniku. Základní součástí taktického řízení je plánování. V této souvislosti je významná funkční struktura plánování, představující „obsahovou“ strukturu plánování, a úloha podnikatelského plánu.

Hlavním úkolem v řízení je působit na pracovníky resp. spolupracovníky tak, aby pracovali pokud možno samostatně, bez nějakých diktátů, čili dobrovolně, co nejefektivněji, nejchopodárněji a s vírou dobrých výsledků pro celek.

Toto vše zahrnuje činnosti, jako jsou **styly řízení: byrokratický, autokratický, demokratický, liberální styl**. V těchto činnostech je jedním z prvořadých cílů, jakým způsobem lze vést kolektiv spolupracovníků a to vyvoláním zájmu o práci při neustálé tvorbě tvůrčího prostředí, kde je třeba kolektiv motivovat, usměrňovat a vést k již předem stanoveným cílům, ať už se to jedná o krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé či strategické cíle.

Neméně důležitou činností v těchto aspektech je personální zajištění, jak se správně cituje, nejlepší je investice do lidí tzn. umění získat, udržet a využít schopné pracovníky, pracovat na rozvoji kariéry zaměstnanců, hodnocení pracovníků, přístup k zadaným úkolům, ochota přijímat nové postupy, schopnost pracovat v týmu, chování ke spolupracovníkům a v neposlední řadě otázka odměňování.

3.2 Organizační struktura hotelu

Organizací rozumíme účelné uspořádání pracovních procesů, lidských a věcných zdrojů k dosažení stanovených cílů a prosperity podniku.

Podle institucionálního chápání pojmu znamená označení objektu, jehož základními prvky jsou lidé. Podle statického chápání jde o význam vnitřního uspořádání.

Organizační struktura je soubor úkolů a formálních pracovních vztahů vytvořených k využití předností specializace. Je to struktura prvků organizace, které tu představují jednotlivá pracoviště s důrazem na vztahy mezi nimi.

System vertikální a horizontální koordinace navržen tak, aby sjednotil jednotlivé specializované části. Řídicí systém = top management, řízený systém = provozní management.

Funkcí organizační struktury v řízení hotelu je organizačně vymezit základní prvky, definovat vztahy mezi nimi a to tak, aby struktura odpovídala charakteru řízení. Posláním struktury je vytvářet podmínky pro účinné řízení.

Cílem je vytvořit organizační strukturu co nejjednodušší, přehlednou a jednoznačně co nej přesněji musí být znát jasná dělba práce a rozdělení odpovědností a pravomocí. Studium organizační struktury je základním krokem k poznání řízení hotelu.

Charakteristické znaky organizační struktury:

- Dělba práce,
- mechanismy koordinace,
- distribuce rozhodovacích pravomocí,
- organizační hranice,
- legitimacy vztahů nadřízenosti a podřízenosti.

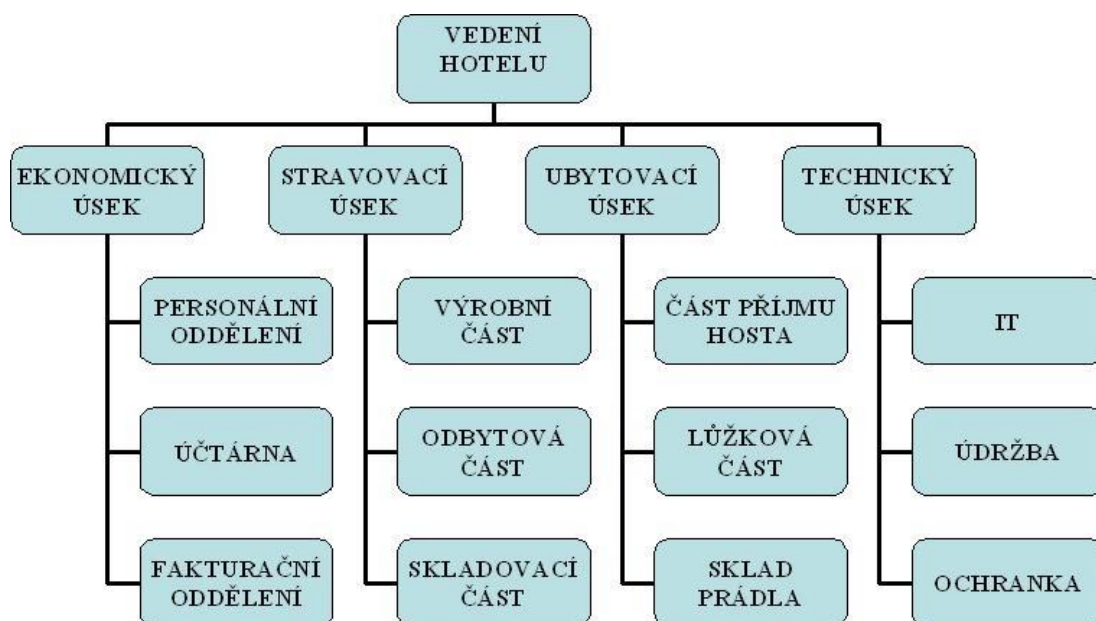
Tvorba organizační struktury:

- 1) Analýza – na základě cílů firmy je potřebné identifikovat její úkoly.
- 2) Syntéza – úkoly je nutné seskupit tak, aby bylo možné je co nejlépe realizovat prostřednictvím pracovních týmů, které představují základní organizační jednotky.
- 3) Pravomoc – bývá delegována a představuje volnost, propůjčenou pracovníkovi k využití svého úsudku při plnění úkolu.

- 4) Stupně řízení – vznikají v důsledku toho, že manažer může zvládnout jen omezené množství pracovníků. Vytvořená místa je nutné vertikálně a horizontálně provázat pomocí vztahů nadřízenosti a podřízenosti a pomocí informačních toků.

Organizační struktura vychází z objemu a náplně hotelového a restauračního provozu, závisí na rozsahu a druhu poskytovaných služeb, musí být jednoduchá a přehledná. Současným světovým trendem je vytvořit tzv. „lean management“. Štíhlé řízení je možné jen za pomoci vysoce motivovaných spolupracovníků, kteří mají důvěru k firmě a spolupracují s vedením díky vlastní iniciativě. Organizační strukturu zpravidla zpracovává a určuje majitel, ředitel nebo TOP manažér.

Obr. 3.1 Funkcionální liniová organizační struktura hotelu



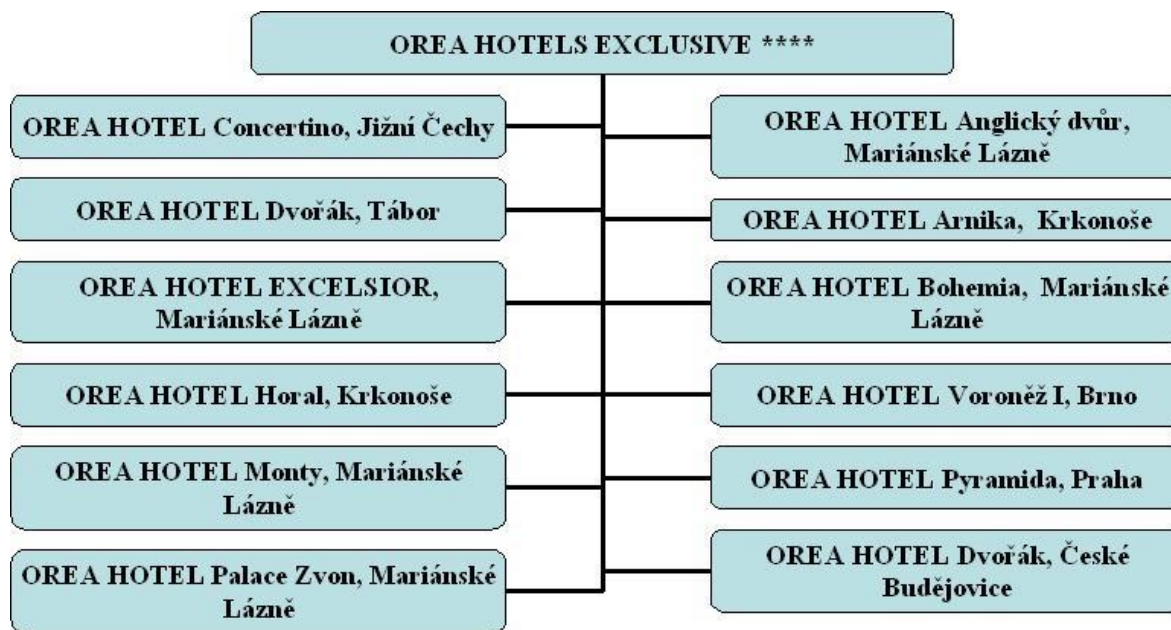
Zdroj: Indrová, J., 1996

Podnik ubytovacích služeb tvoří určitým způsobem uspořádaný systém pracovního spojení lidí a výrobních prostředků v procesu výroby a organizování služeb. Uvnitř podniku probíhá diferenciací výrobního procesu, který se rozkládá do relativně samostatných, specializovaných provozních jednotek. Z organizačního hlediska jsou jednotlivé specializované organizační jednotky podniku vertikálně a horizontálně uspořádané do jednotného systému v souladu s cíli podniku.

Formy organizačních struktur:

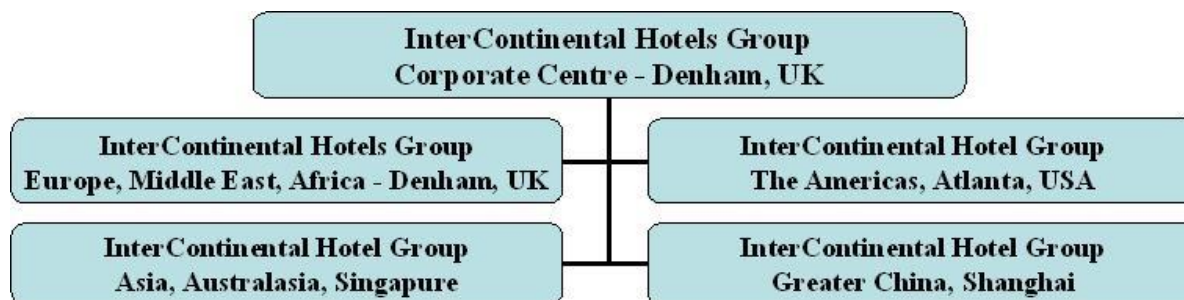
1. *Funkcionální organizace* – nejznámější struktura, vychází ze specializace, na základě seskupení stejných činností se vytváří útvary.
2. *Objektově orientovaná organizace* – vychází z orientace na objekty, kterými mohou být poskytované služby. Tento typ se používá u hotelových společností.

Obr. 3.2 Územní model - Organizační struktura společnosti Orea Hotels



Zdroj: interní materiály Orea Hotels, 2016

Obr. 3.3 Územní model - Organizační struktura společnosti ICH Group



Zdroj: interní materiály společnosti InterContinental Hotels Group

Řídící funkce ubytovacího zařízení jsou uspořádané podle velikosti a rozsahu poskytovaných služeb, ale vesměs přetrvává lineárně - štábní typ organizační struktury, který vychází z předpokladů:

- Zásada jediného vedoucího, který zodpovídá za činnost v rámci vymezené pravomoci a jsou mu podřízeni všichni pracovníci jeho provozní jednotky,
- vertikální dělba práce, od nejvyšší k nejnižší provozní jednotce,
- horizontální dělba práce, kdy organizační jednotky na jednom stupni řízení jsou si rovnocenné a spojují je vztahy vzájemné spolupráce.

Předmětem organizace a řízení jsou vždy vztahy mezi pracovníky, pracovními prostředky a pracovními operacemi.

Organizace hotelového provozu je důležitým předpokladem jeho úspěšného fungování. Od organizace očekáváme, že na základě znalosti cílů a strategie podniku uspořádá účelně pracovní procesy, lidské a věcné zdroje tak, aby umožňovaly dlouhodobou prosperitu. Organizační struktura pomáhá zajistit vymezení pravomocí a odpovědnosti pracovníků. Složitost organizace ubytovacího zařízení vychází z objemu a náplně plánovaného provozu, závisí na velikosti a třídě hotelu. U malých ubytovacích zařízení dochází k větší kumulaci funkcí.

Vhodnými v rámci ubytovacích zařízení se jeví **funkcionální organizační struktura pro menší podniky a divizní organizační struktura pro velké podniky a hotelové společnosti.**

Složení, zajištění a počet pracovníků v ubytovacím zařízení ovlivňují tyto faktory:

- Druh a rozsah poskytovaných služeb a produktů,
- úroveň a modernizace používané techniky (stroje, nástroje, přístroje, vybavení),
- používaná technologie (způsob zpracování surovin, materiálů a polotovarů),
- velikost podniku, způsob řízení jednotlivých středisek, např. i zvolený systém a způsob obsluhy.

Mezi vnitřní činitele, které ovlivňují míru uspořádání pracovních procesů a cílové chování hotelu jako podniku a jeho výslednou činnost patří:

- Počet a kvalifikace pracovních sil zapojených do společné dělby práce a množství vynaložené práce,
- technická úroveň, kvalita a struktura pracovních prostředků, spotřeba živé práce ve skladu, ve výrobě, v odbytu, v ubytování a při poskytování ostatních služeb,
- dispoziční řešení prostor a jejich vzájemná návaznost a stupeň námahy pracovníků,
- pracovní podmínky na jednotlivých úsecích, které ovlivňují množství psychické a fyzické námahy, podmínky reprodukce pracovní síly, spotřebu práce a úroveň vykonávaných pracovních operací.

Podle vykonávané činnosti se pracovníci člení do 3 skupin:

1. Obchodně provozní pracovníci – podílí se na tvorbě maloobchodního obrátu:

- Pracovníci ve výrobě (kuchaři, cukráři, pekaři),

management hotelu

- pracovníci v obsluze (vrchní číšník, číšníci, servírky, barmani),
- pracovníci v ubytování (recepční, pokladník, směnárník, pokojské, vrátný apod.).

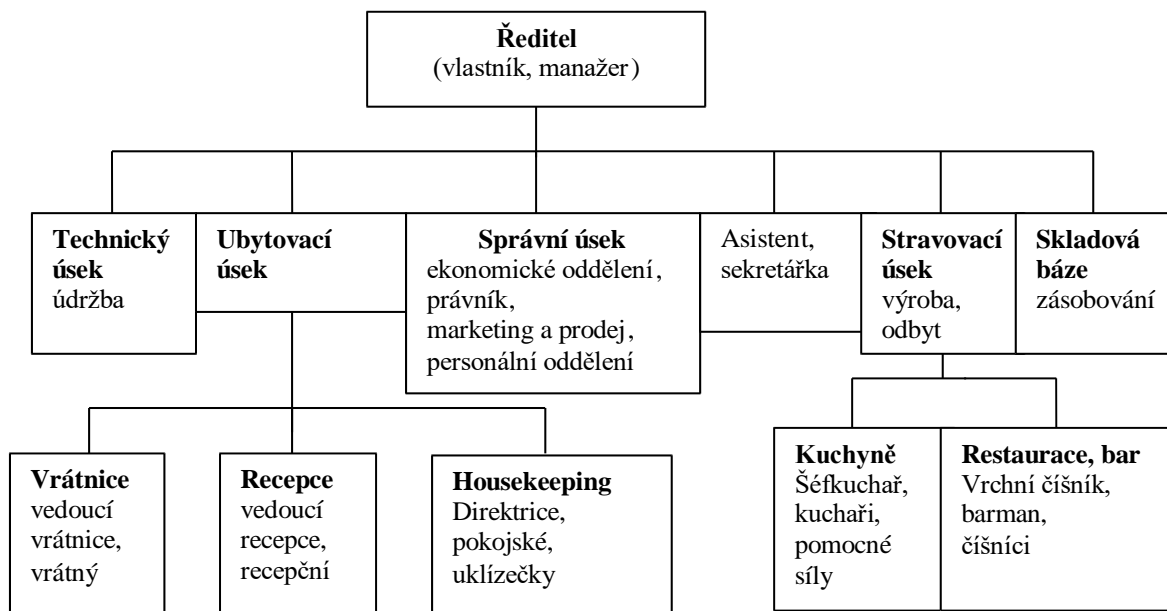
2. *Řídící pracovníci* – organizují a kontrolují činnost obchodně provozních a technickohospodářských pracovníků:

- Ředitel a jeho náměstci,
- vedoucí středisek.

3. *Technicko-hospodářští pracovníci* – na tvorbě maloobchodního obrátu se nepodílí, zajišťují provoz podniku po technické a hospodářské stránce - účetní, sekretářka, topiči, údržbáři, uklízečky apod.

Management hotelu se dělí na *TOP management*, který je nejvyšším vedením podniku (správní úsek hotelu), jeho úkolem je řízení činností ubytovacího zařízení a jeho jednotlivých útvarů a *provozní management*, který zabezpečuje denní provoz hotelu (úsek ubytování, stravování, doplňkových služeb, kongresových služeb, technický úsek, pomocné provozy a skladové hospodářství).

Obr. 3.4 Organizační schéma ubytovacího zařízení



Zdroj: zpracováno podle INDROVÁ, J., 1996

Dosažení odpovídající výkonnosti je založeno na vyrovnaném vztahu plnění zadaných úkolů a osobním uspokojením pracovníka v oblasti znalostí, efektivnosti, hodnot, úkolů a potřeb obou stran. Výkonnost jako efektivně vynaložené úsilí závisí na motivaci pra-

covníků, efektivita vynaloženého úsilí je závislá na znalostech a dovednostech pracovníka, vztazích v kolektivu, rozvržení práce, pracovním klimatu celé organizace a na rozvržení pracovních sil podle očekávané poptávky.

Každý hotelový řetězec pracuje s vlastními hodnotami společnosti, které stojí jako základna bez ohledu na trendy.

Hodnoty pro hosty a členy týmu:

- Přívětivost, pohostinnost,
- chovat se tak, jako by to byl tvůj vlastní hotel/nemovitost,
- dohoda, závazek, kvalita, poctivost,
- spolupráce s členy týmu, komunikace,
- řízení.

Podle slov Pavla Hlinky, bývalého letitého ředitele hotelu InterContinental Praha v období socialismu měl hotel obrát 1 mld. Kč, zisk 600 mil. Kč, 500 zaměstnanců, dnes jich má 220. Permanentně provádí snižování režijních nákladů, zvyšuje efektivitu nákladů, realizuje outsourcing, hledá možnosti změn a získávání výhod. Řídí se heslem: "Prodávat lepší služby, pokud je host platí" a „host má vždycky pravdu.“ Podle něj nároky na současného ředitele /provozovatele/majitele hotelu rostou.

Ten musí umět:

- Získat výhody,
- přijímat rizika,
- inovovat,
- reagovat na změny v prostředí,
- myslet proaktivně,
- být na 1. místě,
- orientovat se v místním prostředí,
- vypracovat systém kvality služeb a jejich finanční náročnost,
- číst, tlumočit a řídit finanční výsledky firmy,
- majitelům je nutné vždy něco nabídnout, jinak odejdou se svými penězi jinde,

- snažit se být nejlepším sales manažérem hotelového průmyslu,
- být tvrdý a nekompromisní při prosazování opatření,
- hodnotit práci všech pouze z hlediska prospěšnosti firmy,
- řídit vše bez sentimentu – rozhodují výsledky a čísla,
- koncentrovat se na sílu managementu bez ohledu na odbornou profesi.

Zaměstnancům někdy schází dovednosti běžné komunikace, patřičné slušnosti, úcty a zdvořilosti k zákazníkům. Bez jasně daných standardů a tréninku to nejde. To je oblast, ve které řetězcové hotely a restaurace výrazně převyšují většinu nezávislých zařízení. Spontánně a bez patřičného vedení se zaměstnanci chovají a jednají správně jen výjimečně. Motivace je jeden z klíčových prvků ve službách. Soudobý manažer hotelu podle P. Hlinky se dnes může setkat se závistí, leností, s pocitem méněcennosti, s anonymními dopisy a telefonáty, s jevem „nikdo za nic neodpovídá“, s tím, že úspěch se neodpouští a každá dobrota je spravedlivě potrestaná. Nutné je proto pevné stanovení úkolů.

Pracovat se zaměstnanci podle P. Hlinky znamená:

- Budovat tým a pracovat v týmu.
- Říct lidem co se od nich chce, a když to neudělají, co z toho bude.
- Využívat a plánovat lidi operativně.
- Tlačit na jejich vzdělávání.
- Vysvětlovat podnikovou filosofii jak to mají dělat a proč to tak mají dělat podle pravidla: „Já jsem vedoucí a oni jsou ti, kteří to musí dělat tak, jak se to od nich očekává“. Lidi vzdělávat je finančně náročné, nedostatečná kvalifikace se prohlubuje, což vede k vytváření vlastních tréninkových programů.
- „Nejsme tady proto, abychom dělali to, co chtějí zaměstnanci, ale aby to v hotelu fungovalo.“
- Uplatňovat postup: „To je tvoje práce, a pokud se ti to nelíbí, tak mi to řekni“.
- Být přísný, ale spravedlivý ke všem stejně.
- Organizovat koncepční porady – nejlépe formou výjezdního zasedání
- Využívat Brainstorming na téma: Co konkurence dělá lépe a co děláme lépe my.
- Šetřit v nákladech všude tam, kde nám to konkurence dovolí.

3.3 Provozní management

Provozním managementem se rozumí vedení jednotlivých úseků hotelu a jejich částí. V případě liniového managementu se jedná o vedoucí nižší úrovně řízení, pro hotel však mají velký význam. Většina z nich přichází do přímého styku se zákazníkem a vytváří tak image hotelu. Mezi ně patří vedoucí odbytových středisek, vedoucí recepce, vedoucí vrátnice, hotelová hospodyně, šéfkuchař.

Jedná se o vedení těchto pracovišť:

- Ubytovací úsek - Front Office (recepce a vrátnice), Housekeeping (úsek hotelových pokojů),
- stravovací úsek - část výrobní (kuchyně), odbytová (restaurace a bary) a skladovací,
- úsek doplňkových služeb – fitness, wellness, kongresový sál, hotelový bazén, tenisové kurty, golfový trenažér apod.,
- technický úsek – zajišťuje chod zázemí hotelu (údržba, teplo, voda, energie, odpady, informační technologie, prádelna, zahradnictví, garáže atd.),
- pomocné provozy – mezi ně patří např. hotelová prádelna, hotelová ubytovna pro zaměstnance, hotelové zahradnictví apod.

Povinnosti vedoucích pracovníků:

- 1) Řídit a kontrolovat práci a pravidelně hodnotit poměr zaměstnanců k práci a k pracovnímu kolektivu a pracovní výsledky,
- 2) v zájmu zvyšování produktivity práce co nejlépe organizovat práci a dbát, aby výroba odpovídala podle hospodářských a technických možností požadavkům technickoekonomického rozvoje,
- 3) vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- 4) zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle mzdových předpisů a kolektivních smluv, popřípadě vnitřních mzdových předpisů nebo pracovních smluv a diferencovat mzdu zaměstnanců podle jejich výkonnosti a zásluh o konečné výsledky práce,
- 5) vytvářet příznivé podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců a pro uspokojování jejich kulturních a sociálních potřeb,

management hotelu

- 6) zabezpečovat dodržování právních a jiných předpisů, zejména vést zaměstnance k pracovní kázní, oceňovat jejich iniciativu a pracovní úsilí, zajišťovat, aby nedocházelo k porušování pracovní kázně a k neplnění povinností,
- 7) zabezpečovat přijetí včasných a účinných opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

3.4 Organizační řád hotelu

Organizační řád podniku zahrnuje organizační schéma a popisy pracovních funkcí.

V organizačním schématu jsou úkoly rozděleny do jednotlivých oddělení a je pevně stanoveno, jakým způsobem budou jednotlivá oddělení spolupracovat. Popisy pracovních funkcí, zahrnují všechny činnosti. Úkoly zaměstnanců jsou přesně popsány a jsou rovněž stanoveny časově a prostorově. Jsou také popsány vztahy mezi zaměstnanci hotelu a hosty. Je zde také uvedena hmotná odpovědnost.

V organizačním schématu jsou zadána všechna pracovní místa a jejich obsazení. Vedle označení příslušného místa je uvedeno jméno zaměstnance. Toto schéma také ukazuje na neobsazená místa, může také ukázat výpadky zaměstnance zaviněné nemocí nebo nepřítomnost pracovníka během dovolené.

Popis pracovní funkce – v popisu náplní práce jsou pevně zakotveny všechny úkoly a zodpovědnost, práva a pověření, pravomoci a požadavky na práci zaměstnance. Důsledné dodržování náplně práce je velmi důležité hlavně v hotelových koncernech a velkých gastronomických podnicích. V malém hotelu dochází ke kumulaci funkcí, má malý počet útvarů a jednoduché závislosti mezi nimi. Velký hotel se vyznačuje velkým počtem útvarů, které jsou mnohočetně propojeny.

Organizační řád hotelu podle AHR ČR by měl obsahovat tato ustanovení:

Článek I.

Úvodní ustanovení

1. Organizační řád ubytovacího zařízení upravuje, v souladu s pracovním, provozním a ubytovacím řádem podrobnosti o činnosti, členění, řízení a vnitřní organizaci ubytovacího zařízení.
2. Tento organizační řád je základním předpisem ubytovacího zařízení. Je vydáván za účelem:
 - Stanovení organizační struktury ubytovacího zařízení, zásad řízení, kompetencí a z toho vyplývajících práv, povinností a odpovědnosti mezi zaměstnanci ubytovacího zařízení,

- Vytváření předpokladů pro správný výkon řídicích vazeb v ubytovacím zařízení formou organizačního schématu jako nedílné součásti organizačního řádu, který tvoří přílohu č. 1 tohoto organizačního řádu
- Srozumitelně všem zaměstnancům i dalším subjektům znázornit vzájemné vztahy podřízenosti a nadřízenosti mezi řídicími a výkonnými složkami ubytovacího zařízení,
- Definovat systém ubytovacího řízení, tj. Řídící úrovně, poradní orgány, periodičnost porad atd.

Článek II.

Základní údaje

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku.

V právních vztazích vystupuje svým jménem a nese odpovědnost z nich vyplývající. Při plnění svých úkolů se řídí obecně závaznými právními předpisy.

V právních vztazích se užívá určený název.

Uvedena je adresa ubytovacího zařízení.

Ubytovací zařízení užívají obdélníkového razítka s textem.

Chod ubytovacího zařízení je řízen tímto organizačním řádem, který je k dispozici všem zaměstnancům, kanceláři ředitele a dále u každého vedoucího úseku.

Článek III.

Předmět činnosti

Ubytovací zařízení poskytují ubytovací a stravovací služby.

Článek IV.

Zaměstnanci

Všeobecné povinnosti zaměstnanců

K všeobecným povinnostem zaměstnanců patří dodržování vnitřních předpisů, zejména tohoto řádu, pracovního řádu, provozního řádu, ubytovacího řádu, plnění povinností vyplývajících z uzavřené pracovní smlouvy, dodržování veškerých předpisů BOZP a chránit majetek ubytovacího zařízení.

Všeobecná práva zaměstnanců

Každý zaměstnanec ubytovacího zařízení má zajištěna základní práva podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen „zákoník práce“) a všech dalších obecně právních předpisů, pokud řádně plní své povinnosti.

Všeobecná práva a povinnosti vedoucích zaměstnanců

Každý vedoucí zaměstnanec, který řídí přímo nebo metodicky kolektiv podřízených zaměstnanců, má kromě všeobecných povinností a práv stanovených v pracovní smlouvě, ještě další práva a povinnosti.

Práva a povinnosti v oblasti řízení

Každý vedoucí zaměstnanec má:

- znát své úkoly, organizaci práce a působnost v potřebném rozsahu
- seznamovat podřízené neprodleně s příslušnými směrnicemi, pokyny a novými předpisy
- seznamovat podřízené s úkoly a projednat s nimi otázky týkající se jejich splnění
- kontrolovat plnění přidělených úkolů
- dbát na upevnění autority nadřízených vedoucích a vydávat příkazy pouze přímo podřízeným zaměstnancům,
- zajišťovat inventarizaci svěřených prostředků podle vydaných zásad a dbát o řádné využívání a ochranu těchto prostředků,
- po dohodě s ředitelem stanovit svého stálého zástupce.

Jmenování, ustanovování do funkce a odvolávání zaměstnanců

Ředitel jmenuje do funkce svého zástupce, vedoucí úseků a rovněž má právo je z těchto funkcí odvolat. Jmenování a odvolání z těchto funkcí se řídí zákoníkem práce.

Zastupování vedoucích zaměstnanců

Vedoucího zaměstnance zastupuje v době jeho nepřítomnosti v plném rozsahu povinností a práv zástupce, určený příslušným vedoucím se souhlasem nadřízeného. Zástupce i zastupovaný jsou povinni při předávání funkce se navzájem informovat o průběhu a stavu hlavních a nedokončených prací a jiných důležitých okolnostech. Rozhodnutí o zvlášť důležitých otázkách si může zastupovaný vyhradit nebo zástupce odsunout, pokud to povaha věci připouští, do návratu zastupovaného. Není-li to možné, naváže zástupce spojení se zastupovaným, popřípadě požádá o rozhodnutí vyššího nadřízeného.

Předávání a přejímání funkcí

Předávají-li se funkce (níže uvedené) natrvalo, je nutné tyto předat a převzít protokolárně. Jedná se o tyto funkce:

- Ředitel,
- vedoucí úseku,
- funkce spojené s hmotnou odpovědností.

Totéž platí o předání a převzetí funkcí při dlouhodobém zastupování. Při předávání funkcí vázaných hmotnou odpovědností se provede mimořádná inventarizace podle platných předpisů.

Předání a převzetí funkce se děje zhodnocením skutečného stavu vykonávané činnosti předávajícího zaměstnance, jakož i jím řízeného úseku. Protokol o předání a převzetí se vyhotovuje 3x (1x předávající zaměstnanec, 1x přejímající zaměstnanec, 1x nadřízený).

Zásady řízení

V řízení jsou dodržovány tyto zásady řízení:

- Zásada jediného odpovědného vedoucího,
- personální a mzdová politika je vykonávána přímo v pravomoci řídicích zaměstnanců příslušného stupně,
- všichni vedoucí zaměstnanci jsou povinni v rámci své působnosti přijímat a aplikovat opatření ředitele, zajišťovat včas vyřizování stížností a podnětů zaměstnanců,
- každý vedoucí zaměstnanec, proto aby mohl zajistit plnění úkolů svého úseku, je vybaven odpovídajícími pravomocemi a odpovědností. V rámci své pravomoci může každý vedoucí zaměstnanec vydávat pokyny a příkazy, důsledně vyžadovat jejich plnění od podřízených a odpovídajícím způsobem trestat případné nekvalitní plnění, či úplné nesplnění zadaných úkolů. V rámci své odpovědnosti může být i tento vedoucí zaměstnanec sankcionován za případné nesplnění jemu a jeho útvaru přidělených úkolů.

Orgány řízení

Nejvyšším orgánem řízení v ubytovacím zařízení je generální ředitel, který ubytovací zařízení řídí v intencích schváleného ročního rozpočtu. Příkazy svým podřízeným uděluje buď ústně, ve složitějších případech písemně formou Nařízení ředitele. Dalšími vnitropodnikovými normami sloužícími k řízení je pracovní řád, soubor směrnic účetní jednot-

management hotelu

ky, vnitřní platový předpis, provozní řád, ubytovací řád. Ředitel má právo jmenovat a odvolávat své vedoucí zaměstnance.

Porada vedení je základním poradním orgánem generálního ředitele, koná se pravidelně 1x měsíčně.

Porady úseků se konají v každém úseku do jednoho týdne po poradě vedení, rozpracovávají se zde úkoly z porad vedení na konkrétní zaměstnance se stanovením dílčích termínů. Zápis z porad vedení i z porad úseků jsou k dispozici všem zaměstnancům.

Vedoucí úseku

- Řídí činnost úseku s cílem optimalizovat další rozvoj svěřené činnosti v rámci strategie schválené generálním ředitelem;
- Navrhuje svému nadřízenému potřebné organizační změny ve svém úseku;
- Navrhuje obsazení jemu podřízených funkčních míst (vznik, změna, zánik pracovního poměru);
- Navrhuje mzdové zařazení, pohyblivou složku mzdy u podřízených zaměstnanců;
- Navrhuje pracovní právní a mzdové doklady u podřízených zaměstnanců;
- Stanovují v rozsahu činnosti úseku a své kompetence konkrétní úkoly a přijímají opatření k jejich zajištění;
- Se souhlasem ředitele vymezují práva, povinnosti a odpovědnost podřízených pracovníků v písemných pracovních náplních a hodnotí jejich činnost;
- Vymezují rozsah oprávnění svých podřízených k jednání v jednotlivých případech;
- Odpovídají řediteli za řádný chod svěřeného úseku, racionální dělbu práce zaměstnanců a jejich další vzdělávání a odborný růst;
- Odpovídají za bezpečnost a ochranu zdraví při práci, hospodárné využívání materiálních prostředků, ochranu majetku a problematiku požární ochrany na svém úseku;
- Dávají návrh řediteli zařízení na vyřazení přebytečného a neupotřebitelného majetku;
- Zabezpečují a provádějí kontrolu v rozsahu své pravomoci a odpovědnosti za svěřený úsek;

- Zabezpečují vzájemné zastupování jednotlivých pracovníků;
- Prověřují plnění úkolů podřízených pracovníků;
- Sledují odbornou úroveň podřízených pracovníků;
- Navrhují v mezích platných zákonů osobní příplatky a odměny;
- Vedou pracovníky k dodržování předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně;
- Odpovídají za vybavení pracoviště a pracovníků potřebnými pomůckami.

V případě nepřítomnosti vedoucího zaměstnance zastupuje na úseku jeho zástupce, kterého určí vedoucí zaměstnanec se souhlasem svého nadřízeného. Každý vedoucí zaměstnanec je povinen zajistit přítomnost určeného zástupce na pracovišti v době své nepřítomnosti. Zastupováním může být pověřen kterýkoliv zaměstnanec (případně i více zaměstnanců s rozdělením dílčích kompetencí). Rozhodnutí o zvláště důležitých otázkách si může zastupovaný vyhradit nebo zástupce odsunout, pokud to povaha věci připouští, do návratu zastupovaného. Není-li to možné, naváže zástupce spojení se zastupovaným, nebo se obrátí na nadřízeného.

Soustava organizačních norem

Soustava organizačních norem tvoří normovanou část řízení, která obsahuje tyto základní normy:

- Organizační řád.
- Pracovní řád.
- Provozní řád.
- Ubytovací řád.
- Vnitřní směrnice.

Článek V.

Působnost ředitele a odborných úseků vedení ubytovacího zařízení

V čele ubytovacího zařízení stojí (generální) ředitel, který je nadřízený všem zaměstnancům.

Zařízení se člení na úseky:

- 1) Provozně ekonomický úsek.

management hotelu

- 2) Stravovací úsek.
- 3) Ubytovací úsek.
- 4) Technický úsek.

Generální ředitel

Generální ředitel je řídicím a výkonným orgánem ubytovacího zařízení a je oprávněn jednat jménem ubytovacího zařízení a zastupovat ho v rozsahu její působnosti. Ředitele jmenuje, stanoví mu mzdu a odvolává jej.

Činnost generálního ředitele:

- Řídí, organizuje a kontroluje činnost tak, aby byly dodržovány zásady maximální hospodárnosti a efektivnosti.
- Odpovídá za svou činnost v plném rozsahu, přitom zejména:
 - Dodržování právních předpisu a vnitřních předpisu,
 - Hospodárné využívání přidělených finančních prostředků a rádné hospodaření s majetkem
 - Zabezpečuje úkol vyplývající z obecně právních předpisů a zákonů,
 - Jmenuje své zástupce a odborné vedoucí pracovníky,
 - Organizuje, řídí a kontroluje činnost zaměstnanců a služeb v souladu s přijatou koncepcí, platnými normami a se zájmy klientů,
 - Rozhoduje o otázkách vzniku, změny a skončení pracovního poměru, podepisuje pracovní smlouvy, uzavírá dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr,
 - Jmenuje a odvolává vedoucí zaměstnance, stanovuje popis jejich pracovní činnosti, rozsah jejich povinností,
 - Stanoví počet zaměstnanců jednotlivých služeb,
 - Rozhoduje o investičních záměrech,
 - Uzavírá hospodářské smlouvy,
 - Řídí činnost ubytovacího zařízení v souladu s příslušnými zákony a ostatními obecně závaznými předpisy,
 - Zabezpečuje plnění úkolů, které mu ukládají orgány společnosti,

- Odpovídá za řízení ubytovacího zařízení a splnění úkolů orgánům společnosti.

Ředitel

- řídí činnost hotelu v souladu s příslušnými zákony a ostatními obecně závaznými předpisy,
- zabezpečuje plnění úkolů, které mu ukládají orgány společnosti,
- odpovídá za řízení hotelu a splnění úkolů orgánům společnosti.

Asistent ředitele

- řídí práci sekretářky, odpovídá za celkový chod sekretariátu,
- sjednává pracovní schůzky ředitele,
- pořizuje záznamy a protokoly z důležitých porad a jednání – vede evidenci úkolů uložených ředitelem,
- provádí překlady cizojazyčné korespondence a materiálů,
- organizačně zabezpečuje přípravu na jednání porad ředitele, včetně porad a zasedání orgánů společnosti,
- připravuje písemné materiály a podklady pro ředitele.

Sekretářka

- odpovídá za správné a včasné vyřizování veškeré administrativní agendy ředitele ubytovacího zařízení,
- vede evidenci došlé pošty do ubytovacího zařízení a má na starosti její distribuci podle spisového řádu ubytovacího zařízení,
- vykonává další práce podle dispozic ředitele ubytovacího zařízení.

Právník

- sleduje dodržování všech právních norem z hlediska právní prevence, zejména v oblasti obchodního a pracovního práva,
- z pověření ředitele jedná v právních záležitostech před soudy a orgány státní správy,

- spravuje pojistnou smlouvu a vede agendu pojistných událostí,
- vede majetkoprávní agendu hotelu (právní vymáhání pohledávek),
- vypracovává kolektivní smlouvu hotelu, včetně jejího vyhodnocování a zabezpečuje uzavírání příslušných půjček,
- poskytuje právní konzultace odborným úsekům při řešení jejich záležitostí,
- vede evidenci o sbírkách zákonů a dalších právních normách a předpisech,
- vyřizuje veškeré právní záležitosti týkající se hotelu, vypracovává návrhy hospodářských smluv, stanoviska k jednotlivým případům i pracovně-právním sporům,
- zpracovává organizační normy hotelu,
- zpracovává stanoviska k materiálům předkládaným řediteli, plní jmenovité úkoly uložené mu ředitelem.

Ekonomický ředitel

Ekonomický ředitel vykonává funkci zástupce ředitele. Odpovídá řediteli zejména za:

- využívání ekonomických nástrojů v řízení ubytovacího zařízení a za neustálé zvyšování efektivnosti jeho hospodářské činnosti,
- mzdovou politiku v rámci ubytovacího zařízení a uplatňování účelné diferenciacce ve hmotné zainteresovanosti pracovníků,
- vnitropodnikové plánování, sestavování návrhů plánů, rozpis plánu uvnitř ubytovacího zařízení kontrolu jeho plnění,
- zpracování rozboru hospodářské činnosti ubytovacího zařízení,
- přípravu příslušných statistických výkazů – měsíčních, čtvrtletních, ročních,
- koordinaci vazeb mezi všemi složkami informační soustavy ubytovacího zařízení (účetní evidence, plánu, statistiky, operativně technické evidence, rozpočet, kalkulace),
- optimální cenovou tvorbu a cenovou politiku ve vazbě na dosahování stanovených ekonomických parametrů ubytovacího zařízení,
- uplatňování kontrolní funkce účetnictví a ostatních složek IS,
- finanční a pokladní kázeň a plnění určených vztahů ke státnímu rozpočtu,

- metodické řízení informační soustavy ubytovacího zařízení v ostatních úsecích a metodické řízení pokladny, skladů potravin, HIM z hlediska optimální výše a obrátky zásob.

Obchodní ředitel

Odpovídá řediteli v oblasti stravování a odbytu zejména za:

- organizaci a řízení obchodního úseku,
- plnění úkolů finančního plánu, zejména tržeb za stravování a stravovací služby, včetně výše obchodního rozpětí,
- řízení cen ve stravování, včetně služeb podle platných zásad,
- rozvoj obchodní sítě a služeb ubytovacího zařízení,
- organizování gastronomických akcí,
- stanovení koncepce ve výrobě pokrmů a inovací sortimentu,
- řízení procesu zásobování zbožím, surovinami a pomocným materiálem určeným pro odbytovou činnost v souladu s potřebami provozu a podle zásad platných pro tuto sféru činnosti včetně jednání s dodavateli,
- stanovení zásad a koncepce v rozvoji materiálně technické základny ubytovacího zařízení z hlediska vybavenosti odbytových středisek, dispozičního řešení, zásad provozu a hospodárnosti vynakládaných prostředků na jejich údržbu a modernizaci,
- kontrolu dodržování zúčtovacích systémů a vedení operativně technické evidence tržeb,
- organizaci hudebního a programového provozu, hodnocení docilovaných výsledků v oblasti ekonomiky ubytovacího zařízení,
- provádění rozborové a statistické činnosti,
- dodržování zásad hospodaření s energiemi,
- vyřizování reklamací a stížností zákazníků v jeho působnosti,
- spolupráci s obchodními partnery na využívání restauračních kapacit ubytovacího zařízení, přímo řídí asistenty (pro stravování, nápojového, snídaňového, programového, kontrolního),
- spolupodílí se na sestavování výrobního programu na všech odbytových střediscích,

- spolupracuje při provádění účinné propagace služeb ubytovacího zařízení.

Asistent obchodního ředitele

- Pracuje podle pokynů obchodního ředitele,
- Zajišťuje provozní dohled v odbytových střediscích,
- Provádí kontrolu provozu, zejména dodržování zásad poctivosti prodeje, zúčtování s hostem, hygienických předpisů, úrovně služeb, dodržování bezpečnostních předpisů při práci a předpisů požární ochrany. Ve své činnosti se řídí předpisy a pokyny vztahujícími se na činnosti kontrolovaného pracoviště,
- Kontroluje technický stav vybavení středisek, předkládá nároky na jeho údržbu a kontroluje jeho provedení,
- Kontroluje dodržování pracovních předpisů a předpisů týkajících se ochrany majetku,
- Přípravuje příslušné podklady pro rozborovou a řídicí činnost,
- Prosazuje uplatňování nových forem obchodně provozní činnosti a zavádění mechanizace v oblasti provozu,
- Spolupracuje na přípravě i realizaci obchodní a cenové politiky na stravovacím úseku,
- Dodržuje zákon na ochranu spotřebitele,
- Dodržuje předepsané normy vybavení a obsluhy,
- Včasné a řádně provádí vyúčtování svěřených hodnot,
- Hodnotí výkon a kvalitu práce podřízených pracovníků,
- Zajišťuje obchodní akce,
- Včasné a řádně vyřizuje stížnosti a reklamace.

Prodejní a marketingový ředitel

- Spolupracuje při řízení cenové politiky a tvorby cen,
- Vytváří marketingovou strategii,
- Zajišťuje výzkum spotřebitelské poptávky (trhu) a zpracovává návrhy obchodně provozních záměrů,

- Přípravuje návrhy smluv s obchodními partnery v oblasti kontrahování ubytovacích a stravovacích kapacit,
- Vyřizuje zahraniční korespondenci týkající se otázek prodeje, obchodní politiky, cenových otázek, zajišťuje propagační a reklamní činnost, udržuje kontakty a vede jednání s obchodními partnery z tuzemska i zahraničí,
- Zabývá se problematikou public relations a pomáhá při vytváření dobré publicity ubytovacího zařízení,
- Zpracovává návrhy na formy péče o VIP hosty a podílí se na zabezpečení jejich realizace,
- Zajišťuje reklamu a propagaci, styk s veřejností a společenský styk s hostem.

Finanční ředitel

- Odpovídá za dodržování účetní a finanční kázně a za dodržování zákonnosti v ubytovacím zařízení dle platných zákonů, směrnic a předpisů,
- Odpovídá za správné vedení uzavřeného okruhu účetnictví, včetně dodržování platné metodiky účetnictví, plánování, financování a rozpočtu,
- Předkládá k právnímu vymáhání všechny neuhrazené pohledávky odběratelů,
- Provádí likvidaci všech faktur a finančních záležitostí ubytovacího zařízení, včetně úhrad faktur vůči všem dodavatelům zboží a materiálu, prací a služeb,
- Odpovídá za vedení předepsané pokladní agendy dle příslušných předpisů, provádí výplaty mezd zaměstnancům,
- Vede operativně technickou evidenci o zásobách a stavu,
- Provádí kontrolu všech podkladů k vyúčtování, denní kontrolu tržeb dle jednotlivých středisek,
- Zpracovává agendy majetku,
- Zabezpečuje pokladní službu ubytovacího zařízení, včetně výplat mezd pracovníkům aj.,
- Podílí se na provádění inventarizací majetku a závazků a vede evidenci o provedených inventarizacích,
- Vyhodnocuje výsledky inventarizací a navrhuje vypořádání inventarizačních rozdílů ve stanovených termínech,

- Na základě výsledků inventur navrhuje opatření k zabezpečení ochrany majetku, k zabránění škod na hospodářských prostředcích a k neúčelnému hromadění a skladování hospodářských prostředků,
- Předkládá řediteli kompletní materiály o jednotlivých inventarizacích k rozhodnutí, spolu s návrhem na vypořádání a měsíčně vyhotovuje protokol o provedených inventarizacích,
- Stanovených lhůtám ekonomickému úseku k účetnímu zpracování,
- Posuzuje vzniklé škody,
- Vystavuje příslušné škodní protokoly se všemi náležitostmi, které předkládá k zúčtování,
- Měsíčně vyhotovuje protokol o provedených inventarizacích.

Personální ředitel

- Odpovídá za dodržování a správné vedení personální evidence ubytovacího zařízení a její doplňování v předepsaných termínech,
- Realizuje mzdovou politiku v rámci ubytovacího zařízení,
- Zabezpečuje v rámci platných mzdových předpisů uplatňování mzdové soustavy, dodržování mzdových předpisů, platových a prémiových řádů,
- Vypracovává mzdové bilance a provádí výklad mzdových a pracovně-právních předpisů ubytovacího zařízení,
- Provádí výpočet mezd zaměstnancům a s tím spojené výpočty daně z příjmů a dávek nemocenského a sociálního zabezpečení,
- Vypracovává návrhy profilů zaměstnanců ubytovacího zařízení,
- Zpracovává rozborů čerpání mzdových prostředků, plán personálního rozvoje a vede statistické výkaznictví z oblasti své činnosti,
- Zajišťuje nábor nových zaměstnanců,
- Organizuje zvyšování kvalifikace,
- Pečuje o absolventy škol v době jejich nástupní praxe,
- Vede a zpracovává osobní agendu zaměstnanců,
- Podílí se na vypracování kolektivní smlouvy.

Manažér jakosti

Vrcholové vedení může prostřednictvím své vůdcovské role a svými činy vytvářet prostředí, v němž jsou pracovníci plně zapojeni a v němž může být systém managementu jakosti efektivně provozován.

Vedoucí provozního úseku

Řídí, organizuje a kontroluje činnost na úseku úklidu kuchyně a prádelny, zajišťuje bezvadný chod těchto činností včetně zajišťování materiálu a ochranných pomůcek.

Zajišťuje úplnou a podrobnou operativní evidenci majetku a skladů, řídí provádění pravidelných inventarizací, provádí komplexní koordinaci sekretářských a administrativně technických prací v podatelně organizace. V případě externího zajištění ekonomických agend vykonává funkci správce rozpočtu, zajišťuje podklady pro zpracování externí účetní firmě.

Článek VI.

Jednání jménem ubytovacího zařízení

Jménem ubytovacího zařízení jedná generální ředitel. V rozsahu stanoveném tímto řádem nebo na základě zmocnění generálního ředitele jedná jménem ubytovacího zařízení též zástupce generálního ředitele. Zástupce generálního ředitele jedná za generálního ředitele dále v nepřítomnosti generálního ředitele.

Ostatní pracovníci mohou jednat jménem ubytovacího zařízení jen na základě plné moci.

Podpisování za ubytovací zařízení se děje tak, že k tištěnému či napsanému názvu ubytovacího zařízení se připojí podpisový záznam ředitele.

Podpisování veškerých písemností za ubytovací zařízení je oprávněn generální ředitel. Generální ředitel svým podpisem zejména schvaluje veškeré pracovní právní úkony, dále veškeré vnitropodnikové plány, rozpočty, a vystupuje jako příkazce operace, v souladu se zákonem o finanční kontrole.

Podpisováním finančních dokladů, pracovních náplní a ostatních dokladů (mimo hospodářských smluv) je pověřen zástupce ředitele.

V rozsahu pracovní náplně má podpisové právo. Ostatní zaměstnanci podepisují písemnosti, pokud to vyplývá z jejich pracovní náplně nebo pokud jsou k tomu písemně zmocněni oprávněnou osobou.

Článek VII. Ustanovení společná a závěrečná

Organizační řád je základní právní normou závaznou pro všechny pracovníky ubytovacího zařízení. Jeho nedílnou součástí je schéma organizační struktury.

3.5 Organizace a řízení lázeňských zařízení

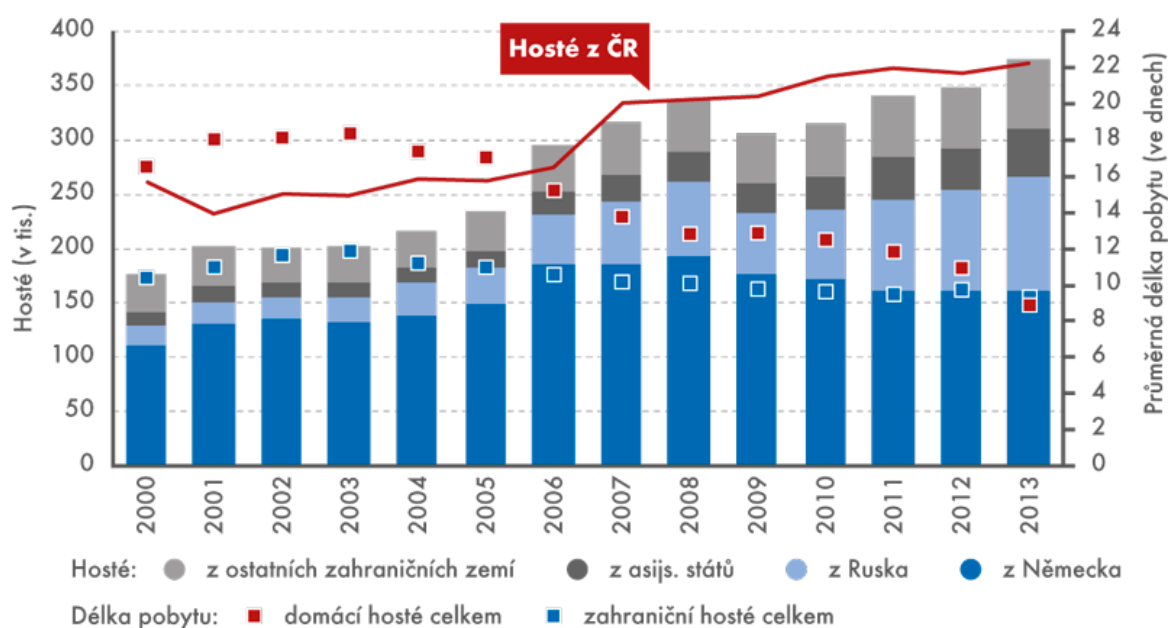
Lázeňská zařízení poskytují následnou lékařskou a balneoterapeutickou péči na základě přírodních léčivých zdrojů.

Slovo lázeňství má svůj základ v pojmu lázeň ve významu koupel. Existuje množství definic, které ve své podstatě znamenají totéž, jsou více či méně krkolomné, a vyjadřují několik podstatných rysů lázeňství.

Těmi nejdůležitějšími je zaměření na léčení a obnovu fyzických a psychických sil lidí, a to za využití léčivých přírodních zdrojů (vody, peloidy, plyny a klimatické podmínky). Účinek je úzce spojen se změnou prostředí a místa. Soustavou podnětů fyzických a psychických dochází ke změně reaktivity a regulace organismu na kvalitativně vyšší úroveň. K čemuž je však zapotřebí období minimálně tří, čtyř týdnů (v ČR se za minimální délku pobytu se zdravotním účinkem považuje 28 dní, např. ve Francii jen 18 dní).

Lázeňství je v ČR doposud vnímáno jako nedílná součást zdravotního a sociálního systému. Zároveň jsou návštěvníci lázní také účastníky cestovního ruchu (Obr. 9).

Obr. 3.5 Vývoj počtu hostů v lázeňských zařízeních v ČR (v tis.) a průměrná doba jejich pobytu (ve dnech) v období let 2000–2013



Zdroj: http://www.statistikaamy.cz/wpcontent/uploads/2015/01/Kamenick%C3%BD_graf_3_Vb.png

Dle ISPA (International Spa Organization, Mezinárodní organizace lázní) dnešní lázně navazují na tradiční léčebné lázně, založené na minerálních a termálních pramenech, nicméně v současné době je obohacováno o moderní resorty zdraví, nabízející vše pro relaxaci, doplnění energie a odstranění bolesti. Současné lázně se zaměřují na lidi, kteří chtějí snížit váhu, tvarovat postavu, jednoduše odpočívat nebo se luxusně a nadstandardně léčit. Zaměřují se tedy na zdravý životní styl, který zahrnuje jak zdravou výživu, fitness aktivity, tělesné léčení, tak i stresový management, léčebné vzdělávání, duchovní metody aj.

Do systému lázeňské péče (Attl, 2003) tak stále více pronikají nové trendy a tendence, z nichž nejrozšířenější je tzv. wellness, které lze definovat jako aktivity lidí vedoucích k pocitu uspokojení a pohody, které si vytváří jedinec souborem příjemných impulsů. Mezi ně patří pohyb, příjemná hudba, regenerace, uklidnění, relaxace, a v přiměřené míře i jídlo a pití. Je to podnikání jako v kterémkoliv jiném oboru a řízení je postaveno na de facto stejných principech, jak je výše uvedeno, např. při strategickém plánování v lázních (Václavínková, 2014):

- Co budeme dělat?
- Pro koho to budeme dělat?
- Jakých cílů chceme dosáhnout?
- Jak budeme řídit podnikové aktivity, abychom zvolených cílů dosáhli?

Schellong, L. (2016) konkrétněji hovoří o některých současných problémech i trendech lázeňských zařízení v rámci řízení těchto subjektů. V roce 2015 došlo k opětovnému uvolnění lázeňské péče, a to přináší jak pozitivní tak i negativní problémy v rámci řízení lázní, ale i další problematiky, což není předmětem této úvahy. Za pozitivní považuje opětovné léčení pacientů na oněch 28 dní při komplexní léčebné péči, což samozřejmě vede k naplnění léčebné klientely v lázních a následně naplnění ekonomických ukazatelů lázeňských zařízení. To co se povedlo v rámci zákona o zdravotním pojištění, kde je součástí toho zákona Indikační seznam, který je rozhodující pro lékaře a pacienty pro nástup do lázní, je pro některé lázně v rámci řízení podniku dost složité a problematické.

Příklady:

Při plném obsazení lázní je personální zajištění nedostatečné, jak z důvodu, chybějících pracovníků např. v balneoterapii, pomáhají brigádníci ne vždy fundovaní, dále personál např. v gastro oblasti má dojem, že je pacient event. rekreant obtěžuje.

Samostatnou kapitolou je lékařský personál, jako v celé republice je nedostatek, ale co se týče odbornosti a dalšího zvyšování kvalifikace o tom nemůže být ani řeč. Do lázní se kvalifikují lékaři, kteří již mají svůj profesní život specialistů v nemocnicích za sebou, mohou své bohaté zkušenosti poskytnout pacientům, což je myslím dobře. Ale mladí na-

management hotelu

stupující lékaři, nemají šanci nějakého profesního růstu, neboť v lázních není rentgen, operační sál třeba na drobné úkony atd.

Tento příklad a výše uvedené je samozřejmě otázkou na řídicí management lázní, který např. v rámci dalšího vzdělávání lékařů, je může posílat na pohotovostní služby do nemocnic a na různé zdravotnické kongresy atd.

Tento jeden z příkladů je běh na delší trať, kde si musí současný a budoucí řídicí management v těchto již tradičních, krásných a neopakovatelných lázeňských zařízení musí poradit, neboť toto rodinné stříbro ČR se musí zachovat pro příští generace.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Podnikové řízení je komplexní kategorie zahrnující plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu jednotlivých podnikových činností na konkrétních úrovních (vrcholové, střední a operativní) tak, aby bylo dosahováno stanovených cílů.

Organizační řád ubytovacího zařízení upravuje, v souladu s pracovním, provozním a ubytovacím řádem podrobnosti o činnosti, členění, řízení a vnitřní organizaci ubytovacího zařízení. Organizační řád je základní právní normou závaznou pro všechny pracovníky ubytovacího zařízení. Jeho nedílnou součástí je schéma organizační struktury.

Organizační struktura je soubor úkolů a formálních pracovních vztahů vytvořených k využití předností specializace. Je to struktura prvků organizace, které tu představují jednotlivá pracoviště s důrazem na vztahy mezi nimi.

Současné české lázeňství a vedení lázeňských podniků se potýká s řadou problémů, které ovlivňují poskytování lázeňské péče.

4 TRENDY V HOTELNICTVÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



- Globální světové trendy v hotelnictví.
- Klíčové oblasti hotelového podnikání.
- Hlavní znaky strategie světových hotelových společností.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Identifikovat globální a lokální trendy v hotelnictví na straně nabídky i poptávky,
- poznáte význam klíčových oblastí podnikání v hotelnictví.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Globalizace, globální a lokální trendy, klíčové oblasti podnikání v hotelnictví, hotelové řetězce, strategie.

4.1 Globální trendy v hotelnictví

Světové hotelnictví podléhá mnoha vnějším a vnitřním vlivům, které přímo (primárně) nebo nepřímo (sekundárně ovlivňují rozvoj hotelových společností. Jde o vlivy ekonomické, politické (aktuální je celosvětový boj s terorismem), ideologické a náboženské, sociální, ekologické.

Hlavními znaky strategie světových hotelových společností:

- Realistické dlouhodobé plánování,
- opatrné zacházení s investicemi,

- pružné řešení jakékoliv světové problematiky (bezpečnost hostů),
- kalkulace cen s ohledem na zákazníka,
- využívání značkové politiky – branding (brand = obchodní značka, např. Hilton, Marriott, Savoy ap.),
- upřednostnit kvalitu před kvantitou, (personál, zboží, druh nabízených služeb...),
- segmentace trhu – zaměření se na určitý druh hostů (obchodníci, rodiny, senioři apod.),
- přizpůsobit celkovou organizaci a chod hotelu tak, aby prosperoval i s menší průměrnou roční obsazeností (60 %),
- udržet si konkurenční nesrovnatelný produkt (originál, styl),
- pokrýt co nejširší škálu služeb (expanze do nižších tříd, např. ACCOR má několik podřetězců a vytváří nové),
- využití rezervačních systémů (GDS Galileo, Amadeus, WorldSpan ap.),
- franchising – jeden z nejrozšířenějších způsobů spolupráce při vedení podniku, založeno na myšlence, že dva dokážou více, než jeden,
- neustálý průzkum trhu – orientace na potřeby zákazníka: Dnes již nejenom nejbohatší lidé využívají nejluxusnějších hotelů jako dříve, zákazník vyžaduje atraktivnost – ale střídavě a racionálně, dává přednost kvalitě před kvantitou, hosté v současnosti vyhledávají menší hotely, celkově narůstá počet cestujících seniorů, nutností je vytváření pokojů se zvláštním režimem.

Řada řetězců v důsledku vývoje zpřísňuje požadavky na kvalitu, aby se zvýšila konkurenceschopnost. Významným celoevropským trendem je také intenzivnější podpora a propagace domácího cestovního ruchu se snahou udržet peníze rezidentů v domácí ekonomice. Řešením je systematická propagace Česka a efektivní využití finančních prostředků k přilákání nových segmentů turistů nejenom do Prahy, ale také do regionů, v prodloužení jejich pobytu a využití potenciálu trendů (golf, lázeňský turismus, wellness, kongresy apod.). Důraznější zajištění kvality služeb a práce personálu, kterou je host vždy ochoten zaplatit, pokud je spokojen (Vavřinec, 2010).

Současné hotelnictví je pod tlakem změn, změnilo se dodavatelsko-odběratelské vztahy (pod tlakem konkurence a její nabídky - úroveň a množství nabízených služeb, vliv má také lokální nabídka), cenotvorba (jiná v malém městě nežli v metropoli), ceny vstupů (energie, zboží a materiálu), nabídka trhu práce (odbornost personálu, mzdová politika).

Nadále pokračuje budování hotelů a růst počtu lůžek. Značná část růstu počtu hotelů je výsledkem projektů započatých před krizí, představuje však pozitivní ukazatel činnosti, odolnosti investorů a hoteliérů. Je příspěvkem k ekonomickému růstu a znamená zvýšení jistoty ozdravení. Očekává se zvýšení popularity hotelové franchise, dnes často považované za nejlepší cestu expanze do zahraničí (Černý, 2010).

Za poslední roky se změnil zájem hostů, kteří vyhledávají stále častěji menší, ale zajímavé lokality. Hotely a restaurace v menších městech mohou nabídnout „lepší příběh“ a prodat hezčí zážitek a nebojí se říci o vyšší cenu. Odbornost personálu se dramaticky nezvyšuje, důraz je více kladen na péči a osobní přístup k zákazníkovi. V regionech se projevují trendy jako budování kvalitních zařízení s osobitou filosofií, tvorba příběhů a zážitků, regionální nabídka, snaha zviditelnit region pomocí destinačního managementu a tím se vytváří podmínky pro spolupráci subjektů cestovního ruchu v regionu.

Od roku 2008 se velmi rychle mění procesy řízení. Změna směřování v ekonomice hotelu od RevPar k PevPag (revenue per available guest) znamená nekoncentrovat se čistě jen na prodej pokojů, to by už nemělo být současným obchodním modelem. Napětí se zvyšuje v důsledku rozdílů v očekáváních, pocházejících ze smluv s operátory, z vlastnictví nemovitostí a také důsledkem brandingů. Hosté jsou stále více ovlivňováni marketingem a cenová diferenciací dramaticky ovlivňuje obor, vývoj hotelnictví a poskytování služeb požadují více flexibility a spoluvytváření zapojením hostů. Udržitelnost, společenská odpovědnost a zdravotní aspekty se stávají pohony prodeje, v konečném důsledku - pro specifické skupiny klientů.

Podle Hotel Newswire (2013) v současnosti roste osobní hodnota cestování, očekává se více cizích návštěvníků, což vyžaduje multikulturní zkušenosti, hosté požadují potraviny, ne šéfkuchaře - celebrity, což má dopad na gastronomii, se zaměřením pozornosti ne na kuchaře, ale na jídlo na stole, roste poptávka po zdravých a biopotravinách a splnění dietních požadavků hostů, kteří více sledují původ potravin. Čelíme nově se rozvíjející funkci e-commerce a většímu využití prezentace nabídky prostřednictvím sociálních sítí.⁷

Mezi další globální trendy patří:

Cestující Čína

Zpráva, vydaná skupinou Inter Continental Hotels v roce 2016 přináší informace o tom, jak ekonomické a demografické trendy v čínském cestovním ruchu ovlivní příznivě v následujících deseti letech turistický ruch po celém světě. Text s názvem „Budoucnost čínské turistiky“ určuje tři hlavní směry:

- Čínská poptávka po dálkových cestách zaznamená enormní růst a předstihne v této kategorii americký, britský a německý trh.

⁷ <http://www.backbid.com>, www.ournativevillage.com

- Číňané na cestách spojí obchod s aktivitami volného času, které budou v roce 2023 představovat 62 % celkového čínského zahraničního cestovního ruchu.
- Čínští cestovatelé stráví delší dobu na zámořských cestách, předpokládá se jejich téměř tříčtvrtinový nárůst.

On-line marketing

Kvalitní služby, vstřícné chování, dobré jídlo, pohodlná postel, wellness služby – to vše už se v současné době bere jako samozřejmost. Polštář navíc, květiny na stole, masérka či trenér do posilovny nebo na jogging, to všechno jsou záležitosti, které se dají řešit okamžitě. Trendy v hotelnictví se však odehrávají ve zcela jiné dimenzi. Strategicky uvažující hoteliéři vědí, že kvalitní web jim pomáhá plánovat digitální marketingové strategie.

Nejvýznamnějšími jsou webové stránky hotelu, Správnému výběru destinace věnují hosté čím dál tím víc pozornosti, vědí, co chtějí a používají internet k tomu, aby to našli. Lidé si hotel, ve kterém chtějí strávit dovolenou nebo služební cestu, pozorně vybírají. První seznámení s hotely probíhá na internetu. Digitální zkušenost musí být součástí hotelového marketingu.

Webové stránky hotelu jsou nezaměnitelné. Znamenají první kontakt zájemce o služby, proto je nutné projednat s IT specialisty nasměrování webu ke spolehlivým vyhledávacím nástrojům a serverům určeným k rezervaci objednávky, důležitá je dobrá kompatibilita různých systémů, s nimiž hotel na webu pracuje. Pozornost je potřebné věnovat reklamě a cílenému oslovování konkrétní skupiny potenciálních zájemců. www.gastroahotel.cz

Podle Richarda Valtra⁸ je největším trendem *komunikace přes internet*, přes různé mobilní aplikace.

On-line Check-in, kdy hotel umožní hostovi přihlásit se dopředu. Přijíždějícím hostům tato možnost ušetří čas a předejdou čekání ve frontě na recepci. Recepční mají také pak větší prostor věnovat se více jejich požadavkům. Hotely začínají pomalu „dohánět“ online cestovní kanceláře a nacházejí si cestu k hostovi samy, bez zprostředkovatelů. Lidé již nejezdí přes cestovní kanceláře, ale rezervují si pokoj přes internetové systémy. Ty jim umožňují sledovat poměr ceny a kvality služeb, filtrovat hotely podle osobních požadavků na poskytované vybavení a služby. Lidé také mnohem více sdílí své zážitky a zkušenosti.

Znamená to nezaostávat nejen technologicky, ale především ovládat komunikaci na sociálních sítích, pracovat s Google Analytics a dalšími nástroji. Čeští hoteliéři jsou ve znalostech technologií a v umění uspokojit hosta dál než například v Londýně. Jediné, v

⁸ <http://mewssystems.com>

čem jsme ustrnuli, jsou ceny. Online prodej a *dynamické ceny*, které se mění každý den, se stávají budoucností prodeje.

Přínos technologií pro hosty znamená budování přímého kontaktu, který si musí hotely budovat. Hotel, který si vybuduje *osobní kontakty s hosty*, věrnostní programy, získá stálou klientelu. Hoteliér, který vytvoří osobní kontakt s hostem, působí empaticky, dokáže naslouchat. Většina potenciálních hostů má své veřejné profily (např. na Facebooku). Hotel by měl už dopředu tyto profily prohlédnout, zjistit, odkud host je, co ho baví, navázat kontakt a připravit dopředu nabídku aktivit a zlepšit komunikaci, ještě než přijede.

Některé hotely začínají s příjemnými zážitky pro hosta už na letištích. Vyzvednou je, nabídnou jim občerstvení a během cesty do hotelu s nimi dokážou vyřídit vstupní formalitty elektronicky. Po příjezdu host plynule pokračuje do svého pokoje.

Kromě vybavení, čistoty a profesionálních zaměstnanců na všech úsecích, nesmí hotel podcenit kvalitu internetového připojení. Statistiky také ukazují, že stále více lidí rezervuje přes mobilní zařízení. Je tedy potřeba upravit webové stránky tak, aby taková rezervace byla klientovi umožněna na hotelovém webu.

V hotelu by neměly chybět technologie jako kvalitní wi-fi připojení, všude přítomná možnost konektivity, bez složitého ovládání připojení, osvětlení, zamykání pokoje, zaměstnanci hotelu by měli mít osobní přístroj pro komunikaci s hosty. Nemělo by se stát, aby hostův dotaz zůstal nezodpovězen.

Symbióza technologií a osobní přístup, strategie na sociálních médiích, součástí komunikační strategie. Je to způsob, jak komunikační kanály hotelu propojit s okolním světem a učinit z nich dobře fungující součást webových stránek, umírněný e-mailový marketing. Je prokázáno, že 65 % objednávek hotelových služeb a rezervací v posledním dni nabídky se děje prostřednictvím mobilů.

Ubytování a interiér

Hosté si začínají vybírat, kde se ubytují, podle interiéru. Hledají originalitu, atmosféru, barevnost interiéru vyladěna do nejmenšího detailu, dávají přednost struktuře materiálu příjemné na dotek a oceňují materiály jako dřevo v kombinaci s kovem a sklem, znovuobjevované je art deco, zvláště v butikových hotelech, atypická okna a dveře.

V historických objektech přetrvává poptávka po kobercích s klasickými vzory v kombinaci se současnými módními vlivy.

Vzory založené na geometrické struktuře jsou častější, textilie přibývají také na stěnách. V městských hotelech převažují geometrické vzory, ve venkovských pak vzory s přírodními motivy.

Odlišnost pokojů – jejich jedinečnost – může zvýraznit různá výrazná barevnost stěn a nevšední dekor závěsů, koberců a lůžkovin.

Hotel musí reflektovat technologické trendy. Zásuvky a vypínače na přístupných místech, mohou mít vzhled kamene, dřeva, kůže nebo keramiky, aby splynuly s úpravou hotelového pokoje. Designu a praktičnosti se podřizují i další předměty v hotelovém pokoji. Převažuje topení vedené v podlaze, televize mimo provoz se stávají zrcadly, v koupelnách se instalují zrcadla, která se nezamlžují. Spotřebu energie regulují karty, které slouží jako klíč k pokoji a teprve jejich vložením do pokojové zásuvky se zprovožňuje osvětlení a zásuvky. Stále více hostů preferuje také hotely, které jsou vstřícné k ekologii a udržitelnému rozvoji.

Samotné hotelové pokoje procházejí výrazným přehodnocováním uspořádání. Klasická sestava postele, stolu a uzamykatelné skříňky už nestačí. Host má rád příjemná překvapení. Interiéry se začínají od sebe navzájem lišit. Pokoj je možné snadno upravit na kreativní kancelář, tomu, kdo potřebuje trochu lenošit, nabídne zajímavě uspořádaný panel s multimédií, před kterým se může nádherně povalovat na pohovce, kterou lze snadno přemísťovat. Na pokojích jsou mobilní stoly, se kterými můžete zajet nad postel se snídaní, nebo s nimi přejít k oknu a pracovat na laptopu.

Podle D. Petrunčikové⁹ hosty žádané je také všechno v pokoji ovládat z velké a pohodlné postele. Technologie jsou decentní, prostřednictvím chytrých telefonů je možné regulovat osvětlení, klimatizaci a dokonce ovládat žaluzie v oknech. Dalším trendem jsou tablety k dispozici na pokojích k ovládání procesů, které jsou v hotelu vedeny samoobslužným způsobem. Tomu, že hotelový pokoj přestává být jen místem k přespaní a stává se multifunkčním prostorem, ve kterém se jí, spí, pracuje a odpočívá, se přizpůsobuje i osvětlení. Jeho ovládání musí být ale jednoduché a intuitivní.

Často se v moderním hotelovém pokoji smazávají jeho vnitřní a vnější hranice.

Přesahuje na plošiny a terasy, kdekoli je to možné, vstupují do něho prvky okolní přírody. Velká okna umožňují přístup přirozenému světlu. Když hosté pracují na svých laptotech, nechtějí hledět do zdi.

Chtějí mít vyhlídku a zároveň mít puštěnou televizi. Chtějí mít na pokoji prostor například pro jógu. Provozovatelé hotelů si často myslí, že malé pokoje nutí hosty jít ven a trávit více času v restauracích a barech. Trend víceúčelových pokojů se stále více prosazuje a za komfort si jsou hosté ochotni připlatit.

V celkové dispozici hotelového pokoje koupelny přestávají být jen pomocným záze-
mím, jejich rozloha se zvětšuje, doplňují je některé prvky obvyklé v lázeňských provo-
zech: víceúčelové sprchy, vířivé vany, zvláštní umývadla pro ženy a pro muže, koupelno-
vé doplňky s originálním designem a především hodně místa. Předěly mezi koupelnou a
pokojem často mizí.

Nejlepší hotely jsou zároveň inkubátory pro příští velké trendy v gastronomii, designu
interiérů, architektuře a wellness.

⁹ <http://hotely-hotelum.cz>

Důraz se dále klade na značku a místo s tím, že v rámci očekávaného komfortu nabízejí hotely zajímavé odlišnosti spojené s tím, čím je místo výjimečné.

Některé další trendy předznamenávají butikové hotely, které více experimentují a ověřují nové možnosti služeb. Host si může ještě ve virtuálním prostoru upravit na míru všechny prvky svého pobytu v hotelu. Hotel, který si vybere, bude více osobní než dnes, jeho služby kontaktní a rychle reagující. Stane se běžným, že hotely budou pružně rozvíjet svoje strategie, budou si konkurovat kreativitou a rychle zaváděnými inovacemi. Hosté si budou moci na dálku zvolit velikost pokoje, typ postele, vybavení pokoje, audiovizuální techniku a podle toho si vypočítají cenu. Svě zkušenosti si hosté navzájem nabízejí na sociálních sítích.

Hotely o jejich názory nepřestanou jevit zájem, budou častěji s hosty komunikovat, odmění je za sdílené názory.

Mění se také péče o hosty. Vybavení a poskytované služby celé řady hotelů neodpovídají počtu hvězdiček, kterými se hotel prezentuje. Ubytovací zařízení spolehlivě odradí klienta, když se vydává za něco, co není.

Chování hotelových hostů se změnilo. Požadavky hotelových hostů budou i v nejbližší budoucnosti vysoké, a to nejen na kvalitu ubytování a poskytovaných služeb, ale také na kvalitu poskytovaných informací. Praxe stále ukazuje, že hotelový host chce informace od pracovníka recepcie, protože on je přece platící host, který na konci pobytu bude hotel veřejně hodnotit, takže za své peníze musí dostat všechno – dokonalé pohodlí, nadstandardní služby a ty nejpřesnější informace.¹⁰

Hosté mohou kreativněji postupovat při výběru menu. Účet je elektronický, obchodní cestující nemusí dodatečně skenovat účty. Mobil je také nejbližším pomocníkem, jemuž hosté svěřují prostřednictvím sociální sítě projev případné nespokojenosti s úrovní služeb hotelu nebo restaurace.

Řízení budoucího pobytu v hotelu bude snadnější s rozvojem mobilní služby concierge. Hosté dostanou mobilní aplikaci, jejímž prostřednictvím se dozví informace o hotelu, stravování a dopravních službách. Mobilní služba zvládne i dodatečné požadavky a pokojovou službu. Místo pasu, identifikačních karet, kreditních karet, klubových karet a klíče k hotelovému pokoji bude jedna identita hosta, založená na individualizaci jeho profilu prostřednictvím virtuálního otisku prstu. Globální, nezaměnitelná identita. Pokoj v hotelu, který se otevře na jediný dotek, účet, který se uzavře dalším dotekem. Jedním dotykem prstu naváže hosté kontakt také s hotelovou službou, s číšníkem, s jiným hostem, průvodcem, dokonce s hoteliérem. Rozhodující bude dobře namíchaný mix technologií, osobního kontaktu a pohodlí. Na druhé straně vstoupí do průmyslu cestovního ruchu čas neustálé zpětné vazby (podle V. Plcha, Founding Managing Director hotelu Chateau Mcelly).

¹⁰ <http://www.gastroahotel.cz>



Podle ankety s názvem Jak překvapujete své hosty (redakce časopisu Gastro&hotel, 2015) pro své hosty české hotely zajišťují možnost nastavení individuálního času příjezdu a odjezdu, k dispozici free Wifi, při opakovaných pobytech dárky na pokojích, snídaně servírované „do postele“, doplněné malou příjemnou pozorností (domácí pečivo, hračka pro děti, aperitiv, květina apod.), možnost snídat na prosluněné terase, ve sport a wellness centru volný přístup do bazénu, vířivky, sauny a posilovny, Fit&Fun programy, welcome drink, půjčovna sportovních potřeb zdarma, živá hudba, kreativní dílny pro děti, taneční vystoupení, soutěže, pozornosti kuchařů a barmanů, tipy na aktivity přímo na míru potřebám, zálibám a možnostem hostů, možnost prodlouženého Check Out, pozornost a přání v den narozenin,

Přesto aktuální zůstává pro hoteliéry staré a stále platné pravidlo „poskytovat kvalitní služby s vlídným a usměvavým a personálem.“

Odbornost personálu se dramaticky nezvyšuje, důraz je více kladen na péči a osobní přístup k zákazníkovi. V regionech se projevují trendy jako budování kvalitních zařízení s osobitou filosofií, tvorba příběhů a zážitků, regionální nabídka, snaha zviditelnit region pomocí destinačního managementu a tím se vytváří podmínky pro spolupráci subjektů cestovního ruchu v regionu.

Mezi časté rezervy v ubytovacích zařízeních patří podle Jaroslava Vaculky¹¹ omezená aplikace moderních postupů a trendů. Informace o moderních postupech a trendech se získávají cestováním, čerpáním nových zkušeností, návštěvami gastronomických zařízení a akcí. Kde nejsou zkušenosti a potřebný rozhled, tam by měl být na místě externí subjekt, který poradí a správně nasměruje, zaplní mezery v know-how.

V mnoha případech schází zaměstnancům detailnější znalost jednotlivých produktů. *Absence techniky Upselling a aktivní nabídky* většinu zařízení připravuje o peníze. V některých zařízeních interní kontrola kvality služeb ještě stále chybí, nebo často selhává, není jí věnována patřičná pozornost. Systém utajené kontroly Mystery shopping je jedním z nejlepších nástrojů nezávislé kontroly kvality z pohledu zákazníků. Zároveň je dobrým prostředkem pro odhalení provozní slepoty.

Mnoho zařízení ještě nepochopilo, že vybudovat a doladit *kvalitní produkt* je jedna věc, ale jeho návazné dynamické aktivní zobchodování je stejně důležité jako vybudování. Obchodní aktivity dnes lze zajistit pomocí externí firmy s prověřeným know-how

¹¹ <http://www.hotelsolutions.cz>

Hotely se snaží činnost stále více přizpůsobovat podmínkám vývoje a provoz racionalizovat. Všechny racionalizační změny mají cenu pouze v rámci dobře fungující organizace v celém podniku. Zcela perfektní organizace prakticky neexistuje. Mnohem obvyklejší je vyvíjející se organizační struktura podniku, která prošla řadou nejrůznějších chyb a omylů, které byly postupně eliminovány.

V dobách hospodářské recese, kdy klesá obrát a zisk se managementy podniků rychle přiklání k radikální operaci začínající u snižování stavu personálu. Tím na některé jakostní služby hostům přestane mít podnik dostatek personálu a s tím stávajícím není v lidských silách daný objem obchodu a služeb zvládnout. Hosté nepřicházejí, protože se snaží omezit své výdaje, úspory pracovních míst zhoršují služby, náklady zůstávají vysoké. K tomu příznačná pro odvětví vysoká míra fluktuace pracovníků, s kterou se lze vyrovnat pouze dobře promyšlenými popisy pracovních činností a pracovními manuály pro jednotlivé pracovní úseky, organizačními schémata apod. Na tomto principu je také založena jednotná klasifikace ubytovacích zařízení HOTELSTARS.

Pro poskytování kvalitních služeb je třeba, aby vedení podniku bylo informováno o potřebách a požadavcích hostů a aby prostřednictvím poskytovaných služeb byly potřeby hostů uspokojovány na nejvyšší možné úrovni.

Kvalita služeb cestovního ruchu vyjadřuje souhrn jejich užitečných vlastností (znaků), které jim dávají schopnost uspokojovat potřeby a naplňovat očekávání hostů.

Znakem kvality jsou užitečné vlastnosti. Tyto znaky mohou být měřitelné (kvantitativně) a porovnatelné (kvalitativně). Znaky kvality služeb z hlediska poptávky jsou např. spolehlivost, serióznost, dojem, orientace na zákazníka či zodpovědnost. Znaky kvality služeb z hlediska nabídky jsou pracovníci, technická vybavenost, pracovní postupy, marketing nebo poskytování informací zákazníkům.

Kvalita služeb je ovlivněna několika faktory:

- Spolehlivost – stabilní výkon bez chyb či průtahů,
- citlivost – ochota či úslužnost zaměstnanců při poskytování služeb,
- způsobilost – znalosti a dovednosti personálu,
- přístup – dostupnost a snadnost kontaktu,
- zdvořilost – vlídnost, úcta, takt a respekt personálu,
- komunikace – informování hostů a naslouchání jejich požadavkům a připomínkám,
- důvěryhodnost – spolehlivost, poctivost, čestnost,

Trendy v hotelnictví

- bezpečnost – ochrana před nebezpečím, rizikem nebo nejistotou,
- kladný vztah – poznání a porozumění potřebám hostů.

Hosté však hodnotí kvalitu podle kritérií jako dostupnost, komfort, prostornost, poměr hodnoty a ceny, odpovídající služby, přiměřený výběr.

Cílem je dosáhnout spokojenosti klientů. Spokojenost zákazníka je jedním z motivujících kritérií každé organizace poskytující služby. Hosty je nutné motivovat k tomu, aby otevřeně vyjádřili svou nespokojenost s poskytovanými službami a jejich důvody.

Kvalita musí být na prvním místě jak u managementu, tak u personálu. Způsobem, jak toho dosáhnout je např. postup firmy Mc Donald's, která klade důraz na kvalitu již při náboru a výběru personálu, jejich zaškolování i při uvedení do funkce.

Management jakosti v hotelnictví prodělal obdobný vývoj jako v jiných průmyslových odvětvích a oborech služeb. V 70. a zejména v 80. letech 20. století začaly být formulovány podnikové a odvětvové standardy, hlavně v hotelových podnicích a v dopravních společnostech. Jako příklady nám mohou posloužit hotelové řetězce a letecké společnosti ve Spojených státech amerických.

Hotelové řetězce jako Four Seasons, Marriott, Holiday Inn, Ramada a další zpracovávaly standardy chování servisního personálu, přípravy stravy i úklidu pokojů s cílem zajistit hostovi deklarovanou úroveň a kvalitu služeb a docílit vysoké produktivity práce. Tvorba standardů byla cílem i marketingových oddělení, která se s jejich pomocí snažila odlišit své služby od konkurence a zvýšit pravděpodobnost opětovného využití služby zákazníkem.

Na českém trhu cestovního ruchu byly již v průběhu 90. let uplatňovány podnikové a oborové standardy, zejména u hotelových řetězců. Většinou se jednalo o osvědčené koncepty mezinárodních korporací, nově přicházející hotelové řetězce se přinášely své vlastní standardy. Řízení kvality podle požadavků norem ISO se skupina kongresových organizátorů a cestovních kanceláří spolu s několika lázeňskými a hotelovými podniky staly prvními organizacemi, které začaly systémy řízení kvality podle norem ISO budovat. V roce 2001 pak byly vydány první certifikáty. Systém se týká činností, které jsou prováděny v organizaci za účelem uspokojení potřeb zákazníků. Uplatnění norem ISO 9001 je základem k větší důslednosti v dodržování kvality v celé organizaci, zlepšování dokumentace, uvědomění v dodržování kvality, posilování důvěry mezi zákazníkem a organizací, zajišťování úspor a zlepšení ziskovosti a vytvoření rámce pro neustále zlepšování v systému managementu kvality.

V podmínkách optimálně fungujícího konkurenčního prostředí se do ekonomického stavu podniku promítá kvalita, stejně jako nekvalita. Požadovaná kvalita má pozitivní vliv na růst zisku a opačně. Při posuzování kvality zákazníkem se uplatňují subjektivní prvky

hodnocení určované návyky, výchovou, módou, rozdílnou citlivostí smyslů, oblíbeností. Produkt a jeho kvalita je podmíněná a určovaná v průběhu všech fází pracovní-technologického procesu, počínaje nákupem (výběr, přeprava) přes skladování surovin a zboží ve výrobním procesu, expedici až po jeho realizaci.

Kvalita je významně determinovaná kvalitou materiálových vstupů do technologického procesu, technologií výroby a technické vybavenosti, kvalifikací personálu, kvalitou prostředí, v kterém se produkt vytváří a realizuje. Je to vícesložková veličina. Vchází do ní také jedinečnost, originalita nabízeného produktu, estetické ztvárnění prostředí a zvolený systém osobní obsluhy.

4.2 Klíčové oblasti podnikání v hotelnictví

Práce manažera v hotelu je orientovaná na tři klíčové oblasti. Klíčovými oblastmi jsou podle Beránka a Kotka (2012) *zákazníci, aktiva a personál*. Jednotlivé oblasti nelze řídit odděleně ani postupně a i přesto, že některá oblast vyžaduje více času, je vždy třeba je posuzovat komplexně. Hlavní klíčová oblast je definována jako oblast, která musí být úspěšně řízená, aby mohla fungovat a dosahovat uspokojivých výsledků.

Podstatou první oblasti je zajištění spokojenosti zákazníků, podstatou druhé oblasti jsou aktiva a jejich ochrana před možnými hrozbami a třetí oblastí je personál, udržování a zvyšování jeho výkonu, znalostí a dovedností. Oblasti se vzájemně doplňují a překrývají, jejich vzájemné vztahy tvoří hlavní cíle řízení. Vzájemným vztahem oblasti personálu a zákazníků vzniká oblast služeb, vztah personálu a aktiv má vliv na oblast produktivity a její maximalizaci, vzájemné působení aktiv a zákazníků vytváří oblast příjmů a podmínek pro dosažení zisku a vzájemným působením všech tří oblastí vzniká oblast kvality. Aktiva působí na uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím znalostí a dovedností personálu.

Zákazníci jsou nejdůležitější klíčovou oblastí, jsou to hoteloví hosté, bydlící v hotelu, hosté stravovacích a jiných zařízení a také spolupracující firmy (cestovní kanceláře, touroperátoři apod.). Podstatou je zajištění jejich spokojenosti prostřednictvím správně zvolených a odpovídajících služeb, k čemuž manažerovi pomáhají znalosti a dovednosti marketingu.

Mezi *aktiva* řadíme podnik jako stavbu, jeho vybavení, zařízení a zásoby, investovaný kapitál a příjmy z provozu. Umístění podniku, jeho vzhled, design interiéru apod. přispívají k úspěchu podnikání.

Mezi ohrožení aktiv patří např. požáry, fyzické zničení, krádeže, vloupání, povodeň, zemětřesení, teroristické aktivity, poškození způsobené nedostatečnou údržbou a následky nízké úrovně služeb. Jejich ochranu lze uskutečňovat důslednou kontrolou, pojištěním a prevencí.

4.3 Integrační procesy v hotelnictví

Světové hotelnictví podléhá mnoha vnějším a vnitřním vlivům, které přímo (primárně) nebo nepřímo (sekundárně) ovlivňují rozvoj hotelových společností. Jde o vlivy ekonomické, politické (aktuální je celosvětový boj s terorismem), ideologické a náboženské, sociální, ekologické. Hotelnictví podléhá různým vlivům, hotelové společnosti a hotelové řetězce mezi sebou obchodují s kapacitami, probíhají fúze, diversifikace, významnou se stává kooperace mezi konkurenty a dalšími hráči na trhu cestovního ruchu.

Význam hotelových řetězců na trhu cestovního ruchu neustále stoupá. Pozice nezávislých hotelů je stále složitější. Snahou hotelových skupin je expanze na nové trhy, zvětšování počtu hotelů a lůžek. Počátky koncentrace hotelů spadají do období po druhé světové válce. K seskupování dochází formou šíření řetězců v zemi, v omezeném geografickém prostoru, nebo působnost hotelových skupin přesahuje hranice země.

Řada hotelových řetězců v důsledku vývoje zpřísňuje požadavky na kvalitu, aby se zvýšila konkurenceschopnost.

Hlavní znaky strategie světových hotelových společností:

- Realistické dlouhodobé plánování,
- opatrné zacházení s investicemi,
- pružné řešení jakékoliv světové problematiky (bezpečnost hostů),
- kalkulace cen s ohledem na zákazníka,
- využívání značkové politiky – branding (brand = obchodní značka, např. Hilton, Marriott, Savoy ap.),
- upřednostnit kvalitu před kvantitou, (personál, zboží, druh nabízených služeb...),
- segmentace trhu – zaměření se na určitý druh hostů (obchodníci, rodiny, senioři apod.),
- přizpůsobit celkovou organizaci a chod hotelu tak, aby prosperoval i s menší průměrnou roční obsazeností (60 %),
- udržet si konkurenční nesrovnatelný produkt (originál, styl),
- pokrýt co nejširší škálu služeb (expanze do nižších tříd, např. ACCOR má několik podřetězců a vytváří nové),
- využití rezervačních systémů (GDS Galileo, Amadeus, WorldSpan ap.),

- franchising – jeden z nejrozšířenějších způsobů spolupráce při vedení podniku, založeno na myšlence, že dva dokážou více, než jeden,
- neustálý průzkum trhu – orientace na potřeby zákazníka: Dnes již nejenom nejbohatší lidé využívají nejluxusnějších hotelů jako dříve, zákazník vyžaduje atraktivnost – ale střídě a racionálně, dává přednost kvalitě před kvantitou, hosté v současnosti vyhledávají menší hotely, celkově narůstá počet cestujících seniorů, nutností je vytváření pokojů se zvláštním režimem.

Hotelové skupiny v současnosti existují jako Corporate (sdružení, obchodní společnost), Independents (volná sdružení) a Second - Tier Management Companies (druhá řídicí společnost). Vznikají prostřednictvím koupě podniku, formou pronájmu podniku od vlastníků, na základě smlouvy o managementu a franchisingové smlouvy.

Smlouvy o managementu nabývají v současnosti na významu, k jejich mohutnému rozšíření do Evropy došlo v období expanze amerických provozovatelů do zahraničí. Jsou uzavírány na základě dohody mezi vlastníkem a provozovatelem, který poskytne profesionální výkony v oblasti plánování, organizace, produkce a prodeje služeb za úhradu. Hotely jsou řízeny a provozovány manažerskou hotelovou společností, přičemž nemovitost je majetkem jiného subjektu. Vlastník předává manažerské firmě na základě smlouvy o řízení objekt k řízení a každoročně s ním sjednává rozpočet, podle kterého je manažer povinen hotel provozovat. Manažerská firma s sebou přináší vlastní know-how a obvykle i obchodní známku a rezervační systém. Tato forma spolupráce nahrazuje nájemní smlouvu. Vlastník platí za tyto služby základní a motivační odměnu (podíl na zisku) manažerské společnosti (např.: Marriott Prague, SAS Radisson Alcron Praha, Mövenpick Prague).

K integraci přispívají politicko-ekonomické svazky zemí, které upravují a usnadňují zahraniční kapitálové investice. K faktorům ovlivňujícím jejich návratnost patří politická stabilita země a vládní postoj k rozvoji cestovního ruchu. Ty ovlivňují návratnost kapitálu, návratnost výtěžku z podnikání do původní země, podporu investiční činnosti, vlastnická omezení, kontrolu vůči zahraničnímu managementu, zdanění provize, příjem na jednu osobu, HDP, výhled ekonomického růstu, vytíženost hotelů, legislativu, koncentraci hotelů, aktivity touroperatorů, turistické aktivity, dostupnost úvěrů, náklady na úvěry, náklady na pracovní sílu, růst počtu turistů, míru inflace, velikost trhu, kurs valut apod.

Provozování **nezávislého hotelu** (solitérního hotelu) má vliv na know-how, marketing a rezervace, které nejsou zajišťovány žádným globálním distribučním systémem. Vlivem globalizace se současný stav hotelnictví postupně mění. Tradiční hotel pro všechny příležitosti má v konkurenčním prostředí ztíženou situaci.

Podmínkou jeho přežití je:

- Vypracovaná strategie, zaměřená na kvalitu služeb pro určitou cílovou skupinu hostů,

- zaměření na proces postupné koncentrace na hotelovém trhu cestou podnikové integrace nebo vstupem do národních hotelových sítí,
- zapojení konkurenceschopných hotelů do mezinárodních hotelových sítí s cílem prosadit se na evropském trhu (branding)

Vytváření nabídky služeb pro konkrétní cílové skupiny klientů, zavádění aktivní strategie prodeje, strategie spolupráce a kooperace v destinaci, zakládání dobrovolných sdružení a také franchising je nevyhnutelnou aktivitou hoteliérů.

Rezervační systém - hotely, které za (zpravidla) roční členský poplatek využívají výhod **celosvětového rezervačního systému**, (GDS) kromě členského poplatku hradí určitou částku za každou rezervaci. Nemohou využívat žádné obchodní jméno, pouze mohou uvádět své členství v propagačních materiálech (např.: Top International Hotels, Key System, Utell apod.).

Hotely, kterým členství v určité skupině hotelů přináší kromě možnosti využívání známého obchodního jména a celosvětového rezervačního systému také další služby mateřské společnosti, zejména marketingové aktivity, platí za členství roční paušální poplatky, rezervační poplatky a příspěvky na konkrétní marketingové aktivity (např.: Best Western).

Hotelové skupiny rozlišují řízení hotelů také takto:

Hotely vlastněné hotelovými skupinami

Hotely, které vlastní některé hotelové řetězce jsou základnou jejich rozšiřování a vzorem, jak jsou hotely v dané síti provozovány. Většinou se jedná o pilotní projekty dané společnosti, pro případ jejího rozšiřování v různých formách strategie rozvoje. Hotely vlastněné hotelovými skupinami bývají stabilní finanční jistotou provozovatele sítě.

Hotely pronajaté hotelovými skupinami

Pronájem hotelu je pravděpodobně nejobvyklejší způsob předání hotelového objektu do správy jiného subjektu, avšak svět od tohoto způsobu upouští. Ani v České republice se pronájem hotelů a penzionů většinou neosvědčily, nájemci nemají odpovídající vztah k zařízení, které mají najaté. Celosvětové řetězce mají navíc v pronajatých hotelech velmi komplikovanou pozici udržení kvality poskytovaných služeb na požadované úrovni.

Hotely franchisované hotelovými skupinami

Hotely, které jsou v různých formách vlastnictví i řízení, avšak je v nich aplikováno know-how franchisingového systému. Může se jednat o jeden hotel nebo skupiny hotelů, kterým je poskytnuta franchisa. Základem franchisy je uplatňování systému řízení a obchodu ve více hotelech (skupině globálního charakteru), a to za použití jednotných standardů a obvykle chráněné značky.

Hotel nebo hotely průběžně dostávají od mateřské společnosti, řetězce, komplexní služby a přitom využívají ochrannou hotelovou známku globálního významu. Systém zahrnuje celosvětový rezervační systém, manuály řízení a školení standardu kvality (počáteční, průběžná a vzdělávací), marketing včetně reklamních kampaní, obchod s rezervačními centrály, centrální nákup (slevy u dodavatelů, obvykle nižší poplatky za akceptaci platebních karet atp.), controlling a poradenství (interní publikace, kontakty, regionální a celosvětové konference, pre-opening poradenství atp.). Za uvedené služby je hrazen: vstupní poplatek, marketingový poplatek, royalty poplatek (poplatek za známku) a rezervační poplatky (např.: Choice Hotels International, CPI, Sun Hotels, Holiday Inn, Inter Continental apod.).

Franchising představuje “koncept hoteliérů pro hoteliéry”. Společně sdílejí nápady v oblasti ubytování, jsou propojeni různou úrovní spolupráce (Šebestová, 2013).

Jeho znaky jsou:

- Realistické a dlouhodobé plánování,
- plánovitě finanční transakce,
- pružná cenová politika,
- široká nabídka služeb,
- segmentace trhu (business/leisure client).

Franchisové hotely mají náskok před konkurencí, a to příslibem garance kvality vybavení, v servisu, čistotě, úrovni poskytovaných ubytovacích a gastronomických služeb, prostřednictvím společné značky (branding). Zapojení do GDS, globální marketing a marketingové regionální programy, kooperační výhody s leteckými společnostmi a společnostmi rent a cara, spolupráce s touroperátory, cestovními kanceláři, trávil managementem velkých korporací (business klientela tvoří až 48 % obsazenosti těchto hotelů a leisure klientela 52 %) znamená využití synergie, což představuje náskok před konkurencí solitérních hotelů. Dalšími výhodami jsou spolená databáze klientů výhoda jednotného callcentra, PR zprávy na regionálních a nadnárodních úrovních a další.

Franchising v hotelnictví se řídí heslem: „Proč ztrácet čas vymyšlením něčeho nového, když už to někdo vymyslel za nás? „Nabízí příležitost vzít za své již vymyšlené, dále rozvinout, vytvořit ze základní myšlenky určitý systém, začít ho aplikovat do praxe a již osvědčený a vyzkoušený nabídnout jako příležitost k podnikání jako základ pro moderní a atraktivní formu podnikání a prodeje.

Je to dohoda o partnerské kooperaci (spolupráci) dvou nezávislých podniků. Koncept, kde se skloubí již známé a zavedené jméno a know-how, které s sebou jméno nese, s podnikatelskou aktivitou jednotlivých lidí.

Obchodní franchising představuje poskytnutí licence jednou osobou (poskytovatelem) jiné osobě (příjemci).

Povinnosti poskytovatele – franchisora:

- Stanoví a specifikuje standardy kvality,
- dává svou zavedenou obchodní značku,
- dává k užívání své KNOW-HOW,
- pomáhá v propagaci a inzerci,
- zajišťuje centrální nákup s možností množstevních slev,
- zajišťuje pro příjemce manažerské a účetní poradenství,
- zajišťuje školení příjemců franchisy, jeho zaměstnanců ve výrobních postupech a obchodních metodách.

Povinnosti příjemce – franchisanta:

- Držet se rad, které dostává,
- dodržovat standardy kvality,
- propůjčit své schopnosti, pracovní píli a vytrvalost.

Výhody pro příjemce:

- Nemusí vymýšlet nic nového, přijme již vymyšlený, rozvinutý systém, který je osvědčený a vyzkoušený,
- získá známé jméno a know-how,
- dokonalý výzkum trhu od franchisora,
- nenese sám riziko,
- podle světových statistik končí každý 2. začínající podnikatel, v případě franchisingové spolupráce končí každý 33. podnikatel.

Nevýhody pro příjemce:

- Vše je v barvách a znacích poskytovatele,

- jednotný obraz podniku,
- částečná ztráta samostatnosti,
- převzetí manuálu firmy,
- poplatky za vstup a podíl na reklamních nákladech,
- odvádí část zisku.

Obsah franchisingové smlouvy:

- Práva a povinnosti poskytovatele,
- práva a povinnosti příjemce,
- výkony a služby poskytovatele (rozsah kontrol),
- poplatky plynoucí ze smlouvy,
- doba platnosti smlouvy,
- povinnosti odběru zboží – centrální systém nákupů, jednotný program hospodaření se zbožím,
- následky plynoucí z ukončení smlouvy.

Integrace do nadnárodních hotelových společností vykazuje vysoké tempo růstu. Vůdčí pozici na trhu v počtu hotelů i hotelových pokojů má americká společnost *Cendant Corp.* společně se společností *Bass Hotels & Resorts Inc.*, která v současnosti vlastní takové značky jako *Holiday Inn*, *Holidex*, *Holidomer*, *Priority Club Worldwide*, *Inter Continental*, *Forum*, *Six Continental Club* apod., dále společnost *Marriott International*, *Choice Hotels International*, *Best Western International*, *Hilton Hotels Corp.*, *Hyatt Hotels International* a evropské jako *Accor*, *Forte Hotels* apod.

V České republice byla uzavřena první franchisingová smlouva mezi podnikem ČEDOK a společností *Inter - Continental Hotels Corporation* v roce 1967 pro otevření hotelu *IHC Praha*, který byl uveden do provozu v roce 1974 jako pětihvězdičkový hotel, orientující se na náročnou zahraniční obchodní klientelu. Přibývaly další jako hotel *Renaissance Prague Hotel*, *Prague Marriott Hotel*, *Alta Best Western*, *Meteor Plaza Best Western Hotel*, *Hotel Moráň*, *Hotel Kinsky Garden*, *Hotel Hilton Prague*, *Mövenpick Hotel Praha*, *Hotel Four Seasons Praha* a jiné. V roce 1993 byl otevřen v Brně hotel *Holiday Inn Brno*.

Pozitivní jsou snahy o vytváření českých hotelových řetězců, jako např. *Orea Hotels*, které přináší řadu výhod, jako jsou rozvoj materiálně-technické základny cestovního ru-

chu, tlak na kvalitu poskytovaných služeb, výhody z hlediska ekonomických přínosů a celkových přínosů pro české národní hospodářství.[6]

Hotelnictví se stalo světově uznávaným oborem, na jeho rozvoj, postavení, profesionální úroveň a etiku podnikání má značný vliv řada světových a regionálních orgánů, organizací a mezinárodních institucí, mezi které patří IH&RA - International Hotel and Restaurant Association - mezinárodní sdružení hotelů a restaurací, která sdružuje národní hotelové asociace ve 147 zemích světa, HOTREC - The Confederation of Associations of Hotels, Restaurants, Cafes and Similar Establishments in the European Union and the European Economic Area - výbor hotelového a restauračního průmyslu Evropské Unie, sdružuje 32 národních obchodních a zaměstnavatelských organizací v 18 evropských zemích, HO-RE-CA - International Union of National Association of Hotels, Restaurants and Café Keepers - Mezinárodní svaz národních asociací majitelů hotelů, restaurací a kaváren. Z českých sdružujících organizací je to AHR ČR – Asociace hotelů a restaurací České republiky, Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu, AKC ČR - Asociace kuchařů a cukrářů, Asociace barmanů a další.

Všechny organizace a sdružení podnikatelů ovlivňují vývoj v této oblasti, chrání a prosazují společné zájmy podnikatelů, zvyšují prestiž oboru, vytváří vhodné vnější ekonomické podmínky pro rozvoj konkurenceschopnosti oboru, poskytují metodickou pomoc, informační servis, působí na tvorbu legislativy, pomáhají prosazovat nové technologie a opatření na ochranu životního prostředí, působí na etické povědomí podnikatelů, snaží se působit na kvalitu poskytovaných služeb apod. Česká republika je pro mezinárodní hotelové společnosti atraktivním místem.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Současné hotelnictví je pod tlakem změn, změnily se dodavatelsko-odběratelské vztahy (pod tlakem konkurence a její nabídky - úroveň a množství nabízených služeb, vliv má také lokální nabídka), cenotvorba (jiná v malém městě nežli v metropoli), ceny vstupů (energie, zboží a materiálu), nabídka trhu práce (odbornost personálu, mzdová politika).

Světové hotelnictví podléhá mnoha vnějším a vnitřním vlivům, které přímo (primárně) nebo nepřímo (sekundárně ovlivňují rozvoj hotelových společností. Hotelové společnosti mezi sebou obchodují s kapacitami, probíhají fúze, diversifikace, významnou se stává kooperace mezi konkurenty a dalšími hráči na trhu cestovního ruchu. Integrace do nadnárodních hotelových společností vykazuje vysoké tempo růstu. Význam hotelových řetězců na trhu cestovního ruchu neustále stoupá. Pozice nezávislých hotelů je stále složitější. Snahou hotelových skupin je expanze na nové trhy, zvětšování počtu hotelů a lůžek. K seskupování dochází formou šíření řetězců v zemi, v omezeném geografickém prostoru, nebo působnost hotelových skupin přesahuje hranice země. Franchisové hotely mají náskok před konkurencí, a to příslibem garance kvality, prostřednictvím společné značky.

<Miroslava Kostková, Lubomír Schellong> - <Řízení hotelového provozu >

5 KATEGORIZACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

- Dělení ubytovacích zařízení.
 - Klasifikace a její historie.
 - Kategorizace HOTELSTARS.
-



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Zařadit jednotlivá ubytovací zařízení do kategorií a tříd,
 - poznáte pravidla udělování klasifikačních znaků dle HOTELSTARS.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Kategorizace, klasifikace, certifikace, druh a třída ubytovacího zařízení, HOTELSTARS.

Po druhé světové válce přinesl rozvoj letecké dopravy bouřlivý rozvoj cestovního ruchu a turistiky a tím zapojování nových oblastí a regionů světa do nabídky služeb cestovního ruchu. Příkladem tohoto vývoje je vznik hotelových řetězců, u jejichž vzniku stály letecké společnosti Pan American Airlines a vznik IHC Hotels v roce 1946. Standardizace služeb, včetně kvalitativní stránky těchto služeb jsou základem dalšího rozvoje cestovního ruchu v období globalizace nabídky služeb cestovního ruchu.

Koncem 80. let převratný vývoj v informacích přinesl druhý impuls k další globalizaci nabídky služeb cestovního ruchu a zapojení stále většího počtu regionů a oblastí všech světadílů do této nabídky. To vyvolalo objektivní tlak na vytváření nejen „popisných“ standardů, ale i na jejich kvalitativní stránku. Limitující faktory pro vytváření globálního kvalitativního standardu pro ubytovací zařízení:

Obecné faktory:

- Rozdíly v obecné ekonomické úrovni jednotlivých zemí, regionů ve světě, včetně úrovně managementu, standardů služeb, tradice a rozdíly klimatické.
- Rozdíly spojené s charakterem státního zřízení, právního řádu, tradice, rozdíly kulturních a náboženských.

Faktory spojené s hotelovým průmyslem:

- Úroveň příslušné legislativy – stavební předpisy, hygienické předpisy, pracovní právo, klasifikace ubytovacích zařízení.
- Místní tradice chápání jednotlivých kategorií ubytovacích zařízení a jejich fungování.
- Kvalita a úroveň pracovních sil, jejich kvalifikace v jednotlivých zemích, regionech.
- Soukromým sektorem vytvořený systém klasifikace a hodnocení ubytovacích zařízení (manuály poskytovaných služeb v hotelových řetězcích, klasifikace vytvořená zájmovými a marketingovými organizacemi).
- Rozdíly v užívání definic a pojmů, jak mezi zeměmi a regiony, tak mezi oficiální státní klasifikací a obchodní klasifikací soukromého sektoru.
- Nechť hotelových řetězců přistoupit k vytváření jednotných standardů v hotelovém průmyslu, existence vlastních manuálů provozů v rámci hotelových řetězců.

Mezinárodní standardy kvality služeb podle Houšky (2007) lze vytvořit pouze v obecné poloze. Standard může vymezovat pouze základní srovnatelné znaky kvality v jednotných kategoriích ubytovacích zařízení. Bližší specifikace, vymezující další kvalitativní znaky regionální je věcí národních, či regionálních klasifikací ubytovacích zařízení, v rámci jednotlivých zemí a regionů.

5.1 Klasifikace ubytovacích zařízení

Klasifikace ubytovacích zařízení stanoví zásady pro označování a zařazování ubytovacích zařízení podle druhu do kategorií a podle vybavení, úrovně a druhu poskytovaných služeb do tříd, které se označují určitým počtem hvězdiček 1 – 5* (u hotelu a penzionu též *označením garní*).

Kategorizace znamená proces, kdy dochází k dělení ubytovacích zařízení do jednotlivých kategorií.

Ubytovací zařízení se zařazují podle druhu do kategorií a podle převažujícího vybavení a úrovně poskytovaných služeb do tříd. Třídy se označují hvězdičkami, u hotelů a penzionů garní též s označením "garní".

Kategorie určuje druh ubytovacího zařízení.

Třída stanoví minimální požadavky na vybavení, úroveň a rozsah služeb spojených s ubytováním.

Ubytovací zařízení se dělí:

- Na hromadná ubytovací zařízení (hotely, motely, penziony apod.) a individuální ubytovací zařízení (ubytování v soukromí),
- podle způsobu stavby, na pevná (hotely, motely), částečně pevná (montované chaty), přenosná (stany) a pohyblivá (lůžkové vozy, autopřívěsy, rotely),
- podle velikosti na malá (10 – 100 pokojů), střední (11 – 250 pokojů), velká ubytovací zařízení od 251 pokojů,
- podle druhu a jeho funkce při uspokojování potřeb – hotel, hotel garní, motel, penzion, botel, rotel, turistická ubytovna, chatová osada, kemp, ubytování v soukromí,
- podle časového využití na celoroční a sezónní,
- podle kategorií, na tradiční (pevná), doplňková (částečně pevná, přenosná a pohyblivá) a ostatní (žákovské domovy, studentské koleje atd.),
- podle umístění na městská, lázeňská, horská, přímořská apod.,
- podle převažující klientely pro obchodníky, pro rodiny s dětmi, pro sportovce, zařízení specializující se na kongresy apod.,
- podle nabídky doplňkových služeb nebo zaměření - kongresová, konferenční nebo seminární, wellness, lázeňská, sportovní, relaxační (silence - v idylickém prostředí mimo civilizaci, agroturistické v návaznosti na jezdeckví – na vesnici, ranči, usedlosti), rodinná ap.

Mezi ubytovací prostředky zařazujeme stany, obytné přívěsy, čluny ap.

Ubytovacím zařízením kategorie typu hotel garní, penzion, motel, botel a dependance mohou být přiděleny maximálně čtyři hvězdičky. Ta ubytovací zařízení, která splňují v rámci jednotlivých tříd klasifikace více než jen povinná kritéria a minimální počet povinných kritérií, mohou získat kromě označení „hvězdičkami“ navíc ještě označení „Superior“.

Třídy ubytovacích zařízení:

- * **Tourist**
- ** **Economy**
- *** **Standard**
- **** **First Class**
- ***** **Luxury**

Kategorizace ubytovacích zařízení je státy EU chápána jako významná součást státní propagace cestovního ruchu a dále vytváří významný předpoklad pro rozvoj rovných konkurenčních podmínek na trhu cestovního ruchu.

V *Německu*, které jako jedna z mála evropských zemí neměla jednotnou klasifikaci, v roce 1996 vytvořila „Německou oficiální hotelovou klasifikaci“ na základě dlouhodobých požadavků spotřebitelských organizací. Hotelová norma není sice povinná, ale vzhledem k tomu, že v Německu existuje povinné členství v komorách, nedodržování uvedené normy příslušného podnikatele na trhu diskvalifikuje. Kromě uvedené hotelové klasifikace jsou základní minimální standardy upraveny Nařízením ministerstva hospodářství.

Obdobný systém jako v Německu je i v *Rakousku*, kde je hotelová klasifikace, vydaná oborovou skupinou Rakouské komory živnostenského podnikání pro všechny členy závazná. I zde existuje právní úprava Nařízením ministerstva obchodu, jenž stanoví standard z hlediska technického vybavení, inventáře a kvality poskytovaných služeb. Nařízení je širšího zaměření, řeší i problematiku domovů důchodců a domů s pečovatelskou službou pro dospělé.

V zemích *Beneluxu v Belgii a Nizozemsku* jsou hotely tříděny do pěti tříd. Hotely jsou kontrolovány každé dva roky. Cílem kontrol je zjištění, zda hotely odpovídají platným normám. V Belgii existuje oficiální průvodce, který vydal úřad cestovního ruchu k usnadnění přehledu o výběru pro účastníky venkovské turistiky a agroturistiky.

V *Dánsku* legislativa rozeznává pět tříd.

Stěžejním problémem zůstává porovnání těchto tříd s ostatními zařízeními, například 3 hvězdičky španělské jsou obecně srovnatelné se dvěma hvězdičkami francouzskými. Turistické ubytovny „Hostelerias“ jsou tříděny do tří tříd.

Ve *Francii* legislativa rozeznává hotely pro potřeby cestovního ruchu, podléhající třídění a hotely nehomologované, pojmenované jako „de prefecture“, podléhající místním úřadům. Hotely, určené pro potřeby cestovního ruchu jsou rozděleny do 6 tříd. Kapacity ubytování v soukromí jsou členěny do třech tříd. Kempy jsou klasifikovány do čtyř tříd. Francouzská legislativa rozlišuje kempy volné, uzavřené, obecní nebo soukromé.

V *Řecku* hotelová legislativa rozlišuje šest tříd hotelů a bungalovů. Ubytování v soukromí nepodléhá klasifikaci.

V *Itálii* hotelová legislativa rozlišuje pět tříd. Hlavním problémem jsou však velké rozdíly mezi kvalitou poskytovaných služeb téže kategorie.

Systém kategorizace *Velké Británie* není aplikován pouze u hotelů, ale týká se všech kategorií ubytování. Podle úrovně vybavení a úrovně poskytovaných služeb jsou zařízení rozdělena do pěti tříd, od 1 do 5 korunek, platných pro hotely, zařízení poskytující ubytování a snídani, motely a hostince, od jednoho do pěti klíčů pro zařízení vybavená pro pronájem, případně doplněno udělením stupně „schváleno“, „doporučeno“ nebo „vysoce doporučeno“.

Irská hotelová legislativa rozlišuje hotely s restaurací a hotely bez restaurace (guest houses). Tato zařízení jsou tříděna do pěti tříd. Hotelové pokoje jsou označeny emblémem zlatého čtyřlístku. Je zde velmi zdařilý klasifikační systém pro kempy, ubytovny atd.

Řada podniků cestovního ruchu, touroperátoři nebo automobilové asociace si vytvářejí svá hodnocení ubytovacích a stravovacích zařízení, která nabízejí svým klientům. Při jejich značení v nabídkových katalozích často užívají i jiné symboly. Tato klasifikace slouží pouze pro potřeby daného subjektu a nemusí se shodovat s oficiálním zařazením hotelu do příslušné třídy. Známými klasifikačními systémy jsou France Guide Michelin, U. S. AAA (Americká automobilová klasifikace) a další.

5.2 Historie české hotelové klasifikace

Snaha o klasifikaci a posuzování charakteru ubytovacího zařízení, jeho způsobilosti k poskytování ubytovacích služeb a jeho vybavenosti má na území České republiky dlouhou historii. Již v roce 1919 byl zákonem zřízen „Instruktorát pro podniky k přechovávání cizinců“ podřízený Ministerstvu průmyslu, obchodu a živností. Instruktor dohlížel, aby ubytovací zařízení vyhovovalo stanoveným provozním podmínkám. Na základě jeho posouzení a návrhu mohlo být příslušné ubytovací zařízení zvláště vyzdviženo v adresáři ubytovacích zařízení, který každoročně ministerstvo vydávalo. Živnost mohla být také odebrána.

Rokem 1939 je datováno nařízení vlády, které rozčlenilo ubytovací zařízení do čtyř tříd (A, B, C, D). Ubytovací zařízení kategorie A, B a C byla označena jako hotel, zařízení kategorie D jako ubytovací hostinec. O zařazení ubytovacích zařízení do jednotlivých skupin (tříd) rozhodoval příslušný živnostenský úřad po vyjádření příslušného živnostenského společenstva, jehož byl žadatel členem.

V padesátých letech byla klasifikace ubytovacích zařízení řešena formou tzv. oborových norem („ON 735412 Kategorizace ubytovacích zařízení a klasifikační znaky pro jejich zařazování do tříd“). Tato oborová norma platila až do roku 1993 a byla novelizo-

vána v letech 1972, 1976 a 1991, kdy byly navíc přidány klasifikační znaky pro kategorizaci ubytování v soukromí.

O sjednocení klasifikace v rámci tehdejšího socialistického bloku se zasazovaly i pracovní orgány RVHP (Rady vzájemné hospodářské pomoci). Opatření se týkalo kategorizace do tříd označovaných hvězdičkami. Posílením systému byla normalizace klasifikace ubytovacích zařízení kategorie hotel, hotel garni, penzion a motel (ČSN 76 1110).

V letech 1994 a 1995 zákon č.455/1991 Sb. o živnostenském podnikání předpokládal existenci uvedené oborové normy i po ukončení její platnosti a živnostenské úřady ji také využívaly. V roce 1994 Ministerstvo hospodářství České republiky ve spolupráci s odborníky cestovního ruchu vypracovalo tzv. „Doporučení upravující základní ukazatele pro kategorizaci hostinských a ubytovacích zařízení“, zpracované na základě jednání Rady cestovního ruchu a Ministerstvem hospodářství, Českým statistickým úřadem, Českou centrálou cestovního ruchu, Národní federací hotelů a restaurací České republiky, Asociací cestovních kanceláří České republiky, Asociací Českých soukromých cestovních kanceláří a Sdružením podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu. Materiál reaguje na metodiku EUROSTATU a doporučení UNWTO ke statistice cestovního ruchu z roku 1990 a přihlíží ke klasifikaci, používané v zemích Evropské Unie. Materiál sloužil podnikatelům pro orientaci v dané problematice, zařazení provozovny do kategorie a třídy se provádělo na základě porovnání zásad, které jsou uvedeny v Doporučení se skutečným stavem.

V roce 1999 vznikla nová Hotelová klasifikace, která akceptovala platné zákony a vyhlášky České republiky, přihlížela k vývoji cestovního ruchu ve světě a dbala na národní a regionální zvláštnosti. Byla založena na bázi dobrovolnosti, řídila se pevně stanoveným řádem. Stanovovala určité minimální požadavky na standard zařízení v rámci povinných kritérií a fakultativních znaků pro kategorie hotel, hotel garni, motel a penzion. V praxi se toto doporučení příliš neujalo a ani se nepodařilo vytvořit jednotný aplikační systém.

Klasifikační systémy na národní a regionální úrovni existují ve většině členských států Evropské unie. Tyto systémy jsou hojně využívány a mají širokou publicitu.

Direktiva o službách na vnitřním trhu z roku 2006 vyzývá v otázce klasifikace k větší průhlednosti. Spotřebitelé vnímají klasifikaci jako důležitého pomocníka při výběru hotelu. Je proto důležité, aby jim byly informace o významu klasifikace v různých zemích snadno dostupné. Odlišnosti kulturních a geografických prostředí jsou důvodem přetrvávajících rozdílností mezi kritérii a metodologiemi využívanými klasifikačními systémy v evropských zemích.

V roce 2009 na jednání HOTREC v Bruselu bylo přijato stanovisko, obsahující 21 kritérií pro harmonizaci evropských klasifikačních systémů. Cílem je dosáhnout přibližně podobných, ale ne identických kritérií klasifikace. Členské státy EU odmítají jednotnou

klasifikaci a preferují vyvíjet aktivity, které budou směřovat ke sladění jednotlivých klasifikačních systémů.

21 principů HOTREC pro zřizování a/nebo revidování národních/regionálních hotelových klasifikačních systémů v Evropě:

- Klasifikační systémy musí hostům zajistit poskytování přesných informací.
- Klasifikační systémy by měly hosty informovat o používaných kritériích (souhrnně a v podobě kompletního seznamu) on-line prostřednictvím www.hotelstars.org minimálně v anglickém a ve svém národním jazyce.
- Informace o hvězdičkové kategorii každého jednotlivého hotelu, stejně tak jako klasifikační systém, podle něž se hodnocení uděluje, by měly být pro spotřebitele transparentní.
- Nezbytným předpokladem klasifikace je soulad s legislativními požadavky.
- Klasifikační systémy musí zajistit čistotu a řádnou údržbu zařízení ve všech hvězdičkových kategoriích, měly by vybízet k využívání nástrojů na řízení kvality.
- Touroperátoři a cestovní agentury, stejně tak jako hotelové rezervační a recenzní stránky mají možnost využívat oficiální klasifikaci. Pokud tyto subjekty současně používají nějaký vlastní systém hodnocení, měly by tuto skutečnost specifikovat.
- Klasifikační systémy by měly zajistit, aby touroperátorům, cestovním agenturám, hotelovým rezervačním a recenzním stránkám byly poskytovány přesné a aktuální údaje o kategorii jednotlivých zařízení.
- Počet hvězdiček, jenž je možno získat bude od jedné do pěti.
- Hvězdičky musí být přidělovány/potvrzovány výhradně po provedení kontroly. Tato kontrola se musí provádět pravidelně a přímo v objektu.
- Stížnosti zákazníků, týkající se klasifikace by měly být řešeny systematicky.
- Příslušnému hotelu by mělo být dáno k dispozici zdůvodnění rozhodnutí o klasifikaci.
- Každý klasifikační systém musí příslušnému hotelu umožňovat podání odvolání proti výsledku klasifikace.

- Klasifikační systémy by měly skýtat určité flexibilní rozpětí pro aplikování klasifikačních kritérií, která by měla být pravidelně uzpůsobována požadavkům trhu. Pravidelně by měl probíhat systematický proces inventarizace kritérií.
- Kdykoliv bude v jedné zemi v souvislosti s klasifikací prováděn průzkum očekávání spotřebitelů, je žádoucí, aby výsledky byly dány k dispozici všem členským asociacím HOTREC.
- Při zřizování/revidování klasifikačních systémů by měl být kladen důraz na kritéria související s vybavením a službami tak, aby byla připravována půda pro evropské a mezinárodní harmonizační snahy.
- Klasifikační systémy by vždy měly vznikat ve spolupráci s pohostinským odvětvím. V zemích, kde je klasifikační systém regulován a/nebo provozován veřejnými institucemi je zásadní měrou důležité, aby tyto veřejné instituce úzce partnersky spolupracovaly se soukromým sektorem.

Význam klasifikace:

- Napomáhá v sezóně, při veletrzích a kongresech lépe využít kompletní regionální nabídku lůžek,
- zprostředkuje důkaz o kvalitě a úrovni poskytovaných služeb v českém hotelnictví,
- je důležitým krokem k úspěšnému prosazení české nabídky ubytovacích kapacit na mezinárodních trzích,
- nahradí divoké zařazování jednotlivých UZ v ČR objektivním systémem,
- stane se podnětem i investicí a motivací ke zvýšení výkonu, hoteliér dostane možnost porovnat vybavení a úroveň poskytovaných služeb svého hotelu s požadavky pro jednotlivé kategorie a odstranit slabá místa,
- na svobodném základě zabraňuje v zájmu podnikání státním zásahům a regulacím na evropské úrovni.

5.3 Česká hotelová klasifikace HOTELSTARS

Asociace hotelů a restaurací ČR je od roku 1993 členem evropské konfederace HOTREC, zastřešující hotely a restaurace na úrovni Evropské Unie. Klasifikační systémy jednotlivých zemí směřují k postupné harmonizaci, členové HOTREC přijali dokument 21 kritérií sjednocující tyto evropské klasifikační systémy. AHR ČR na základě aktivit, které vyvíjí v oblasti budování systému klasifikace v České republice, přijala v roce 2010 nabídku na rozšíření národní klasifikace na mezinárodní úroveň.

*Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky se stala součástí evropského systému *HotelStars Union*, který v současné době sjednocuje klasifikační kritéria v rámci ČR, Německa, Rakouska, Maďarska, Švýcarska, Švédska, Nizozemí, Lucemburska, Litvy, Lotyšska, Estonska, Malty, Belgie, Dánska a Řecka. HotelStars Union zaručuje stejné parametry kvality ubytovacích služeb v tomto významném regionu.*

Materiál klasifikace má doporučující charakter a slouží jako pomůcka pro zařazování ubytovacích zařízení kategorií hotel, hotel garni, penzion, motel a hotel do příslušných tříd dle minimálních stanovených požadavků s cílem zlepšení orientace spotřebitelů – hostů a zprostředkovatelů – cestovních kanceláří a agentur, zvýšení transparentnosti trhu ubytování a zkvalitnění služeb poskytovaných ubytovacími zařízeními.

Požadavky jsou uváděny jako minimální. Klasifikace není obecně závazným právním předpisem a má doporučující charakter. Podle rozhodnutí MMR ČR Oficiální jednotná klasifikace zůstane v pravomoci a odpovědnosti profesního svazů AHR ČR.

Navrhované řešení předpokládá revizi požadavků Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení vždy 1× za 6 let a obnovy udělených Certifikátů a Klasifikačních znaků jednou za 3 roky.

5.3.1 Vymezení základních pojmů

Pro označení minimálních požadavků jednotlivých tříd ubytovacích zařízení je používáno označení „klasifikace“. Pojmy „standard“ a „standardizace“ jsou chápány jako pojmy obecné stanovující požadavky na poskytované služby a vybavení.

„*Kategorizace*“ označuje proces, kdy dochází k dělení ubytovacích zařízení do jednotlivých kategorií (hotel, penzion apod.).

„*Certifikace*“ označuje proces udělení Certifikátu a Klasifikačního znaku dle Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky kategorie hotel, hotel garni, penzion, motel a hotel.

Zákonná úprava

Podle Vyhlášky č. 268/2009 Sb. o technických požadavcích na stavby Ministerstvo pro místní rozvoj ve vyhlášce č. 501/2006 Sb., o obecných požadavcích na využití území ve znění pozdějších předpisů:

Provozovna určená pro prodej zboží nebo poskytování služeb spotřebitelům musí být trvale a zvenčí viditelně označena také:

- a) Jménem a příjmením osoby odpovědné za činnost provozovny,
- b) prodejní nebo provozní dobou určenou pro styk se spotřebiteli, nejedná-li se o stánek nebo obdobné zařízení,

c) kategorií a třídou u ubytovacího zařízení poskytujícího přechodné ubytování.

Pro účely této vyhlášky se rozumí *stavbou ubytovacího zařízení* stavba nebo její část, kde je poskytováno ubytování a služby s tím spojené; stavbou ubytovacího zařízení není bytový a rodinný dům a stavby pro rodinnou rekreaci;

Ubytovací jednotkou se rozumí:

- Jednotlivý pokoj nebo soubor místností, které svým stavebně technickým uspořádáním a vybavením splňují požadavky na přechodné ubytování a jsou k tomuto účelu určeny,
- ubytovací jednotka v zařízení sociálních služeb, určená k trvalému bydlení,
- pobytovou místností místnost nebo prostor, která svou polohou, velikostí a stavebním uspořádáním splňuje požadavky k tomu, aby se v ní zdržovaly osoby.

Stavba ubytovacího zařízení se zařazuje podle požadavků na plochy a vybavení do tříd, které se označují hvězdičkami, stanovené normovými hodnotami (ČSN 76 1110).

Hotely se člení do pěti tříd; hotel garni má vybavení jen pro omezený rozsah stravování, minimálně však snídaně a člení se do čtyř tříd. Motel a penzion se člení do čtyř tříd. Turistické ubytovny se zařazují do dvou tříd a kempy, skupiny chat a bungalovy se zařazují do čtyř tříd.

- Prostory vstupní části stavby ubytovacího zařízení musí umožňovat plynulý příjem a odbavení hostů.
- Minimální šířka chodeb pro hosty je 1500 mm, nejmenší průchozí šířka schodiště pro hosty je 1100 mm. Nejmenší šířka chodby pro zaměstnance je 1200 mm, nejmenší průchozí šířka schodiště pro zaměstnance je 1100 mm.
- Komunikace zaměstnanců se nesmí křížit s komunikacemi hostů.
- Světlá výška pokoje hosta musí být minimálně 2600 mm. V části pokoje se šikmým stropem se do jeho plochy započítává plocha, jejíž světlá výška je nejméně 1600 mm. Plocha pokoje pod šikmým stropem může zaujímat nejvýše 30 % celkové plochy pokoje.
- Předsín pokoje hosta musí mít minimální průchozí šířku 900 mm, u pokojů určených k ubytování osob s omezenou schopností pohybu a orientace musí být průchozí šířka předsíně 1500 mm a délka 2200 mm; nemusí být od pokoje hosta oddělena dveřmi. Vstup do hygienického zařízení se řeší z této předsíně.

Nejmenší *plocha pokoje* v ubytovací jednotce v členění do tříd činí:

8 m² u jednolůžkového pokoje, 12,6 m² u dvouůžkového pokoje pro třídu jedna a dvě hvězdičky, 9,5 m² u jednolůžkového pokoje, 13,3 m² u dvouůžkového pokoje pro třídu tři hvězdičky, 11,4 m² u jednolůžkového pokoje, 13,3 m² u dvouůžkového pokoje pro třídu čtyři hvězdičky, 12 m² u jednolůžkového pokoje, 16 m² u dvouůžkového pokoje pro třídu pět hvězdiček. Jestliže u ubytovací jednotky třídy jedna až tři hvězdičky má pokoj více než dvě lůžka, pro každé další lůžko se nejmenší podlahová plocha pokoje zvětšuje o 5 m². Hygienické zařízení ubytovací jednotky musí mít plochu nejméně 4 m².

Ubytovací jednotky v ubytovacích zařízeních zařazených do třídy tři až pět hvězdiček musí mít *hygienické zařízení* přístupné z předsíně. U ostatních ubytovacích zařízení musí být v pokoji alespoň umyvadlo s tekoucí vodou. V těchto případech je nutno na každém podlaží, nejméně však na každých 10 pokojů, zřídit koupelnu s vanou nebo se sprchovým koutem a umyvadlem, a dále záchod uspořádaný odděleně pro muže a pro ženy, s předsíní a umyvadlem.

Stavba ubytovacího zařízení s více než třemi nadzemními podlažími musí být vybavena výtahem.

V části ubytovacího zařízení, kde jsou poskytovány stravovací služby a kde je provozována společenská nebo kulturní činnost, musí být samostatná místnost se záchodovou mísou pro veřejnost odděleně pro muže a pro ženy obojí s předsíní a umyvadlem. Požaduje se pro ženy jedna záchodová mísa na 10 žen, pro každých dalších 20 žen jedna další záchodová mísa, pro muže jedna záchodová mísa a jedno pisoárové stání nebo mušle na 10 mužů, pro každých dalších 40 mužů jedna další záchodová mísa a jedno pisoárové stání nebo mušle.

Hygienická zařízení v částech ubytovacích zařízení uvedených a v samostatných provozovnách stravovacích služeb musí být vybavena podtlakovým větráním, které musí být v provozu po celou jejich provozní dobu, pokud není instalována časová regulace.

5.3.2 Terminologie

Terminologie ČSN EN ISO 18513 Služby cestovního ruchu – Hotely a ostatní kategorie turistického ubytování stanoví:

Typy ubytovacích jednotek:

- Jednolůžkový pokoj – pokoj s lůžkem pro jednu osobu,
- dvouůžkový pokoj – pokoj se dvěma lůžky, a to ve formě dvouůžka nebo ve formě dvou lůžek umístěných vedle sebe,
- dvouůžkový pokoj – twin – pokoj se dvěma oddělenými lůžky,
- vícelůžkový pokoj – pokoj se třemi nebo více lůžky,

- rodinný pokoj – pokoj se třemi nebo více lůžky, z nichž alespoň dvě jsou vhodná pro dospělé osoby,
- společná ložnice – vícelůžkový pokoj nabízející lůžka pro osoby, které mohou nebo nemusí patřit k určité skupině,
- junior suite – ubytování se zvláštním místem pro sezení v jednom pokoji,
- suite – ubytování poskytované ve vzájemně oddělených propojených místnostech s lůžkem (ložnice) a sedací soupravou (obývací pokoj),
- apartmá / apartment – ubytování poskytující oddělenou místnost pro spaní a místnost se sedací soupravou a kuchyňským koutem,
- studio – ubytování v jednom pokoji s kuchyňským koutem,
- spojené pokoje – samostatné pokoje s lůžky propojené spojovacími dveřmi,
- duplex – ubytování na více podlažích s vyhrazeným propojením jednotlivých podlaží,

Vybrané druhy postelí:

- Double bed – postel pro dvě osoby (dvoupostel) s jednou matrací (min. 180×190 cm; 180×200 cm; 200×200 cm),
- Twin beds – dvě oddělené postele se dvěma matracemi (min. 90×200 cm), dají se v případě potřeby použít jako double bed (srážením postelí),
- Single bed – postel pro jednu osobu s jednou matrací (min. 90×200 cm),
- Queen bed – postel pro jednu osobu s jednou matrací (min. 150×200 cm) často používána ve speciálních pokojích pro dámy nebo se užívá v jednolůžkových pokojích jako „single use“,
- King bed – postel pro dvě osoby s jednou matrací (min. 200×200 cm), často je součástí vyšší kategorie pokojů (např. Deluxe room, Junior suite, Suite, Apartment apod.),
- California king bed – postel pro dvě osoby s jednou matrací (min. 255×230 cm).

Stravování:

- Kontinentální snídaně – snídaně obsahující alespoň chléb, máslo, marmeládu anebo džem a horký nápoj.

Kategorizace ubytovacích zařízení

- Rozšířená snídaně – kontinentální snídaně doplněná o větší výběr chleba, marmelády anebo džemu, studených nápojů a sýrů anebo studených masných výrobků.
- Snídaně formou švédských stolů (bufetová snídaně) – samoobslužný volný výběr přinejmenším v rozsahu rozšířené snídaně.
- Anglická snídaně – rozšířená snídaně doplněná dalšími horkými a studenými pokrmy, v některých zemích je uváděna jako úplná nebo americká snídaně.
- Ubytování bez snídaně – sazba, při které cena ubytování neobsahuje jídla ani nápoje.
- Ubytování se snídaní – sazba, při které je do ceny ubytování zahrnuta snídaně.
- Polopenze – sazba, při které je do ceny ubytování zahrnuta snídaně a dále buď oběd, nebo večeře.
- Plná penze – sazba, při které je do ceny ubytování zahrnuta snídaně, oběd a večeře.
- All inclusive, vše v ceně – sazba, při které je do ceny zahrnuto ubytování, strava a určené nápoje, společně s užíváním stanovených zařízení.

Další služby:

- Zařízení pro tělesně postižené – zařízení pro zajištění speciálních potřeb tělesně postižených.
- Místnost pro zavazadla – určená místnost, ve které jsou uložena zavazadla hostů. Lyžárna, šatna, úschovna kol, parkování pro hotelové hosty – garáž, parkoviště, praní prádla a chemické čištění, Valet Service – donášková služba, kamerové systémy a ostraha objektu.

Zařízení pro hosty:

- Lobby – prostor sloužící k odpočinku hostů a místo, kde mohou hosté čekat na poskytnutí hotelových služeb, součástí lobby je recepce, prostor pro usazení hostů, případně možnost podávat občerstvení s možností připojení k internetu a do elektrické sítě.
- Business Centre – prostor pro zajištění sekretářských služeb hostům.
- Concierge – informační centrum pro hosty s možností poradenské činnosti v oblasti poskytování lokálních služeb, zajišťující zprostředkování hotelových

služeb stejně jako služeb, které hotel nemá ve své nabídce a zajišťují se dodavatelství, ze zdrojů mimo hotel.

- Restaurace – prostor pro podávání jídel a nápojů hostům s možností stravování hotelových i nehotelových hostů, otevřená minimálně na obědy a večere.
- Kavárna – odbytové společensko-zábavní středisko zaměřené na podávání teplých nápojů, alkoholických a nealkoholických nápojů a základní občerstvení hostů.
- Bar – odbytové společensko-zábavní středisko zaměřené na podávání alkoholických a nealkoholických nápojů, vybavené barovým pultem a prostorem pro usazení hostů s širokým výběrem nápojů.
- Vinárna – společensko-zábavní středisko, jehož hlavním zaměřením je podávání vín a drobného občerstvení – může mít také charakter restaurace s rozšířenou nabídkou vín.
- Guest Relations – hosteska – pracovník pro styk se zákazníkem – zajišťuje komunikaci s hostem jak před příjezdem, tak během jeho pobytu.
- Konferenční a kongresové prostory – prostory technicky vybavené pro zajištění jednání, konferencí a společenských akcí.
- Recepce / recepce s barem – prostor pro registraci hosta a vyúčtování při odjezdu, podávání informací a zajištění služeb během pobytu hosta. V některých případech může být součástí recepce concierge, směnárna a barový prostor.
- Doplnkový prodej – prodejna s doplňkovým prodejem předmětů denní potřeby hostů, suvenýrů a dalšího zboží. Někdy bývá tato služba zajištěna recepcí.
- Halové služby – zajišťují přepravu a úschovu zavazadel hostů, informační službu a případně službu dveřníka.
- Místnost pro podávání snídaní – místnost sloužící k podávání snídaní, vybavená prostorem pro usazení hostů, konzumaci snídaní a dle charakteru podávané snídaně (a' la carte nebo buffet) dále vybavená potřebným zařízením (nabídkové stoly apod..)
- Room Service – Etážová služba – služba donášky jídel a nápojů a' la carte na pokoj.
- Televizní místnost – společná místnost nebo prostor pro hosty určený pro sledování televizních programů nebo videa.

Kategorizace ubytovacích zařízení

- Místnost na čtení (čítárna) – oddělená společná místnost nebo prostor pro hosty výslovně určený pro čtení.
- Salonek – společná místnost nebo prostor určený pro sezení hostů.
- Knihovna – společná místnost nebo prostor, ve kterém jsou pro hosty k dispozici knihy anebo jiná média pro zapůjčení nebo k nahlédnutí.
- Herna – společná místnost nebo prostor poskytující hostům výběr her.
- Denní místnost pro děti s odborným dohledem – zvláštní místnost nebo prostor, ve kterém jsou děti pod stálým dohledem odpovědné osoby.
- Dětská herna (dětský koutek) – společná místnost nebo prostor, jenž má vybavení a materiál určený pro dětskou zábavu.
- Plavecký bazén – vnitřní nebo venkovní bazén určený pro plavání, jenž nemusí být vyhříván
- Společensko-zábavní středisko – vinárna, bar, kavárna, herna, wellness, sportovní centrum a další služby pro odpočinek hostů.
- Wellness – prostor pro relaxaci hostů.
- Bazén – vnitřní a venkovní slouží k sportovnímu vyžití a relaxaci.
- Fitness – slouží k sportovnímu vyžití hostů.

5.3.3 Definice kategorií ubytovacích zařízení

Hotel

je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených (zejména stravovací). Člení se do pěti tříd. Hotel garní má vybavení jen pro omezený rozsah stravování (nejméně snídaně) a člení se do čtyř tříd.

Motel

je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty poskytující přechodné ubytování a služby s tím spojené zejména pro motoristy a člení se do čtyř tříd. Zařízení se nachází v blízkosti pozemních komunikací s možností parkování. Recepce a restaurace může být mimo ubytovací část. Ubytovací zařízení jinak splňuje veškeré požadavky pro kategorii hotel 1–4 hvězdičky.

Penzion

je ubytovací zařízení s nejméně 5 a maximálně 20 pokoji pro hosty, s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb a člení se do čtyř tříd. Omezené služby stravování spočívají v absenci restaurace. Penzion však musí disponovat minimálně místností pro stravování, která zároveň může sloužit k dennímu odpočinku hostů.

Botel

je ubytovací zařízení umístěné v trvale zakotvené osobní lodi. Botel se zařazuje nejméně do čtyř hvězdiček. Na botel se vztahují všechny požadavky a kritéria jako na hotely příslušné třídy * až **** kromě:

- a) U botelu není možné do obytné části kajuty (pokoj) umístit ještě příležitostné lůžko;
- b) minimální rozměry lůžka včetně matrace v botelu činí 85×195 cm;
- c) minimální obytné plochy podle tříd (jednolůžková a dvoulůžková kajuta).

Specifická hotelová zařízení:

Lázeňský / Spa hotel, Resort/Golf resort hotel, Lázeňský/Spa Hotel - ubytovací zařízení, které se nachází v místě se statutem lázeňského místa dle Zákona č. 164/2001 Sb. (lázeňský zákon) v aktuálním znění, které splňuje veškeré požadavky pro kategorii hotel (vyjma à la carte restaurace) a které zajišťuje zároveň lázeňskou péči dle § 33 zák. č. 48/1997 Sb.

Lázeňský hotel garni - ubytovací zařízení, které se nachází v místě se statutem lázeňského místa, které splňuje veškeré požadavky pro kategorii hotel garni a které zajišťuje zároveň lázeňskou péči.

Resort/Golf Resort - ubytovací zařízení, které splňuje požadavky pro kategorii Hotel 3*–5*, jedná se o uzavřený soubor objektů, kde může být restaurace a recepce mimo ubytovací část. Zařízení poskytuje společensko-kulturní a sportovní vyžití. Do třídy 4* může mít recepce omezený provoz na minimálně 16 hodin. Golf Resort musí, kromě výše uvedeného, být vybaven minimálně devítijamkovým normovaným hřištěm dle parametrů ČGF (České golfové federace).

Boutique hotel – je hotel kategorie hotel s nižším počtem pokojů, které se zpravidla nachází v historických budovách, v domech s architektonickým nebo uměleckým řešením. Zařízení hotelu je luxusní až exklusivní. Musí splňovat požadavky nejméně čtyř hvězdičkového hotelu.

Apartmánový hotel – je ubytovací zařízení kategorie hotel, které nabízí ubytování v apartmánech a má nejméně osm apartmánů.

Depandance je vedlejší budova ubytovacího zařízení bez vlastní recepce, organizačně související s hlavním ubytovacím zařízením, které pro depandance zajišťuje plný rozsah služeb odpovídající příslušné kategorii a třídě a není vzdáleno více než 500 m. Depandance nemůže mít vyšší kategorii než příslušná hlavní budova.

Ostatní ubytovací zařízení - kemp (tábořiště), chatová osada, turistická ubytovna. Klasifikace ostatních kategorií ubytování je stanovena v dokumentu „Doporučení upravující základní ukazatele pro poskytování ubytovacích služeb v rámci ubytování v soukromí, v kempech a chatových osadách a turistických ubytovnách“ s tím, že Svaz podnikatelů ČR ve venkovské turistice a agroturistice ručí za ubytování v soukromí; Kempy a chatové osady ČR – Živnostenské společenstvo ručí za kategorii kempy a chatové osady; Klub českých turistů ručí za kategorii turistické ubytovny.

5.3.4 Metodika udělování Certifikátů a Klasifikačních znaků

Udělování a obnovování Certifikátů a Klasifikačních znaků provádí pro své členy i ostatní podnikatele Asociace hotelů a restaurací České republiky.

Klasifikační znak a Certifikát se uděluje na tříleté období počínaje rokem certifikace.

Certifikát i Klasifikační znak se nestává majetkem žadatele, ale je pronajat žadateli po dobu platnosti jeho udělení. V případě, že dojde k ukončení provozování certifikovaného ubytovacího zařízení, automaticky pozbývá platnost udělený Certifikát i Klasifikační znak.

V případě nesplnění podmínek standardů uvedených v Klasifikaci může být Certifikát a Klasifikační znak odejmut, jeho případné užívání v rozporu s rozhodnutím Klasifikační komise bude oznámeno České obchodní inspekci k šetření ve smyslu klamání zákazníka.

Postup získání a udělení Certifikátu a Klasifikačního znaku

Certifikát a Klasifikační znak mohou získat provozovatelé ubytovacích zařízení, mohou být i nemusí členem Asociace hotelů a restaurací České republiky. V případě zájmu o Certifikát a Klasifikační znak provedou kroky dle tohoto postupu:

- 1) Opatřit si platnou verzi Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení v ČR pro období 2015–2020,
- 2) vyhodnotit si stávající úroveň vybavení ubytovacího zařízení dle podmínek uvedených v Klasifikaci, vybrat si odpovídající kategorii a třídu a případně odstranit zjištěné nedostatky či rozdíly; v případě potřeby dalších informací se obrátit na sekretariát AHR ČR,
- 3) dle Metodiky vyplní on-line žádost na www.hotelstars.cz,

- 4) po odeslání žádosti o certifikát je žadateli automaticky vygenerována faktura za certifikaci, jež žadatel uhradí na účet AHR ČR,
- 5) po úhradě faktury bude žádost postoupena ke kontrole,
- 6) po splnění všech podmínek vztahujících se k certifikaci bude žadateli zaslán Klasifikační znak a Certifikát.

Sekretariát AHR ČR přijímá žádosti žadatelů, zpracovává je a připravuje k případnému projednání ve společné klasifikační komisi. Prohlášení žadatelů o plnění požadavků jednotné klasifikace je čestné. Vyřízení žádosti o vydání Certifikátu a Klasifikačního znaku musí proběhnout ve lhůtě do 60 dnů po obdržení žádosti a zaplacení faktury.

Každé ubytovací zařízení, žádající o certifikaci, musí před udělením certifikace projít nezávislou kontrolou. Kontrola ubytovacího zařízení probíhá za přítomnosti žadatele, je předem ohlášená, na základě posouzení vybavenosti ubytovacího zařízení a služeb, včetně posouzení čistoty, technického stavu a kvality v porovnání s vyplněným kontrolním listem. Provozovatel ubytovacího zařízení může žádat o udělení více tříd pro jeden objekt. Společné znaky (část Služby) musí vyhovět nejvyšší certifikované třídě. Pro kladné vyřízení žádosti je třeba v klasifikaci pro danou třídu vyhovět všem povinným požadavkům a splnit minimální počet bodů, které jsou ke každé třídě stanoveny.

V případě obdržené stížnosti hosta či zprostředkovatele týkající se rozporu mezi skutečností a požadavky certifikované třídy dojde k mimořádné kontrole. Klasifikační komise stanoví termín k nápravě nedostatků, v závažnějších případech může Klasifikační znak neudělit nebo odebrat.

Klasifikace je založena na dobrovolnosti. UZ si může pomoci klasifikačních podkladů udělat přehled, jak se v klasifikaci zařadí a samo se rozhodne, zda se tohoto procesu zúčastní. Klasifikace se mohou účastnit všechny provozovny s více než 5 pokoji, pokud provozovatel vlastní živnostenský list nebo výpis z živnostenského rejstříku na ubytovací služby a klasifikované provozovny odpovídají všem právním předpisům platným na území ČR.



SHRUTÍ KAPITOLY

Kategorizace ubytovacích zařízení stanoví zásady pro označování a zařazování ubytovacích zařízení podle druhu do kategorií a podle vybavení, úrovně a druhu poskytovaných služeb do tříd, které se označují určitým počtem hvězdiček 1 – 5* (u hotelu a penzionu též označením garní).

Kategorizace znamená proces, kdy dochází k dělení ubytovacích zařízení do jednotlivých kategorií. Materiál klasifikace má doporučující charakter a slouží jako pomůcka

Kategorizace ubytovacích zařízení

pro zařazování ubytovacích zařízení kategorií hotel, hotel garni, penzion, motel a hotel do příslušných tříd dle minimálních stanovených požadavků s cílem zlepšení orientace spotřebitelů – hostů a zprostředkovatelů – cestovních kancelářích a agentur, zvýšení transparentnosti trhu ubytování a zkvalitnění služeb poskytovaných ubytovacími zařízeními. Stavba ubytovacího zařízení se zařazuje podle požadavků na plochy a vybavení do tříd, které se označují hvězdičkami, stanovené normovými hodnotami (ČSN 76 1110).

6 UBYTOVACÍ ÚSEK HOTELU



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

- Ubytovací úsek hotelu: pracoviště Front Office, Back Office, pracoviště Housekeeping.
 - Služby ubytovací části hotelu.
-



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- rozlišovat mezi službami a pracovníky recepce a vrátnice,
 - poznáte škálu placených a neplacených služeb ubytovacího úseku hotelu.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Recepce, vrátnice, Housekeeping, služby Front Office, ubytovací úsek hotelu.

Ubytovací úsek je souhrnem činností, jejichž cílem je vytvořit druhý domov pro hosty. Ubytovací úsek hotelu zahrnuje oddělení a personál, který zajišťuje ubytovací služby hostům v průběhu jejich pobytu v hotelu.

Ve většině hotelů ubytovací úsek vytváří více příjmů, než je tomu u jiných výnosových středisek. Příjmy z ubytování obvykle dosahují více než 60 % z celkových příjmů hotelu. Příjmy za stravování dosahují obvykle cca 35 % (průměrně 25 % tvoří příjmy za jídlo, příjmy za nápoje – podle zaměření cca 10 %) a další příjmy z doplňkových služeb mají nevýrazný podíl, tento poměr je v každém ubytovacím zařízení jiný, podle struktury klientů a zaměření zařízení.

Ubytovací středisko poskytuje hostům řadu služeb. Požadavky na jejich poskytování jsou ve větší míře uplatňovány v ubytovacích zařízeních umístěných ve střediscích cestovního ruchu a v lázeňských místech.

Ubytovací úsek hotelu

Rozsah a kvalitu služeb, které ubytovací středisko poskytuje pro uspokojování poptávky, nazýváme standardem služeb. Standard služeb ovlivňuje zejména charakter zařízení (ubytovací zařízení ve městě, v rekreační oblasti, v lázeňském místě), osobní a věcné provozní předpoklady - náročnost služeb na prostorové předpoklady a technické vybavení (např. sauna, bazén, garáž ap.), dále pohotovost pracovní síly (např. informační služby, pochůzky ap.), klientela (zvyklosti, tradice, móda, vkus hostů, struktura hostů - služebně cestující, turisté, rodiny s dětmi ap.), sezonní vlivy (výkyvy v poptávce po službách), úroveň využití lůžkové kapacity (s růstem průměrné doby pobytu rostou požadavky na standard služeb).

Ubytovací úsek hotelu se zpravidla člení podle funkce na úsek příjmu a úsek ubytování hosta. Základními pracovišti na úseku příjmu hosta jsou recepce a vrátnice – pracoviště Front Office a úsek hotelových pokojů – pracoviště Housekeeping.

Mezi základní úkoly úseku Front Office patří:

- Prodávat hotelové pokoje hostům, provádět jejich registraci, tzv. *Check-In*, stanovovat status hotelových pokojů v systému.
- Koordinovat služby hostům.
- Zajišťovat informace o hotelu, místě, ve kterém se hotel nachází, informovat o zajímavostech a událostech místa, které představují zájem hosta (služby Concierge).
- Udržovat aktuální informace o stavu ubytovací kapacity hotelu.
- Starat se o účty hotelových hostů během pobytu.
- Pečovat o účetnictví ve vztahu k hotelovým účtům hostů a zajišťovat finanční vyrovnání s hosty.
- Cross-selling (recepční musí být schopna nabídnout a prodat všechny služby hotelu např. restaurační, relaxační, sportovní, lázeňského charakteru apod.),
- Upselling (program pro ubytovací úsek, vytvořený za účelem maximalizace tržeb prostřednictvím nad běžný rámec – na základě znalostí produktu a potřeb zákazníka aktivně nabízet a prodávat další služby a produkty),
- Odhlašovat hosty z hotelu při jejich odjezdu, tzv. *Check-Out*.

Pracoviště Front Office tvoří tzv. přední, čelní, frontální linii, která zajišťuje prvotní kontakt s hosty. Jedná se o jeden z nejdůležitějších komunikačních uzlů celého ubytovacího zařízení, a to nejen ve vztahu k hostům, ale i k vlastnímu provozu hotelu.

6.1 Recepce

Recepce hotelu hraje svou nezastupitelnou roli při budování povědomí hosta a utváření názoru na celý hotel a jeho personál. Úroveň technické vybavenosti zázemí ovlivňuje rychlost odbavení hosta a vyřízení jeho požadavků.

Hotelová recepce je v hotelech hlavním a odpovědným organizátorem celého ubytovacího procesu a všech návazných recepčních služeb. Recepce musí mít odpovídající technické vybavení, může být spojena s vrátnicí. Provádí se zde opatření k zajištění bezpečnosti hostů a jejich majetku, přijímají se objednávky na doplňkové služby, zajišťuje se spojení hosta s vnějším prostředím. Recepce spolupracuje s lůžkovou částí, stravovacím úsekem, technickým úsekem a ekonomickým úsekem.

Ve vyšších třídách ubytovacích zařízení a v ubytovacích zařízeních s větším počtem lůžek bývá zpravidla oddělená od vrátnice a rozdělena na další úseky:

- Front Office/hotelová recepce,
- Reservations/rezervační oddělení,
- Back Office/kancelář ubytovacího úseku,
- Concierge/informační oddělení,
- Business Center/kancelářské služby,
- Maintenance/technické oddělení,
- a na další úseky podle rozsahu služeb např. prodej suvenýrů, doplňkový prodej.

Činnosti pracoviště Back-Office:

- Řízení ubytovacího úseku a souvisejících činností,
- evidence a zpracování veškerých dat týkajících se ubytování,
- fakturace služeb,
- statistika,
- Revenue Management,
- evidence a údržba dat v hotelovém systému,
- péče o zákazníka, budování zákaznické loajality,
- evidence a analýza zpětné vazby zákazníků,

Ubytovací úsek hotelu

- koordinace a dohled nad dalšími službami,
- komunikace s ostatními odděleními hotelu.

Recepční pult je obvykle ohniskovým místem aktivit celého oddělení recepce, má také prominentní postavení v interiéru celé vstupní haly. Hosté přicházejí k recepčnímu pultu k registraci, obdrží specifikaci pokoje, vyžádají si potřebné služby k pobytu v hotelu nebo i v místě a na závěr pobytu zde vyřídí proceduru odhlášení. Je to komunikační místo, které provází hosty celým jejich pobytem.

Umístění a prostorové řešení recepčního pultu vychází z poskytnutí rychlé orientace hostu. Požadavky na uspořádání recepčního pultu jsou různé, vychází z účelu a prostorových možností. Uspořádání vytváří specializaci pracovních úkonů pracovišť. Schémata uspořádání halových služeb vychází z velikosti nebo druhu ubytovacího zařízení.

Uspořádání halových služeb na recepčním pultu:

- Halová služba a úschova zavazadel,
- telefon, fax,
- služby hotelové vrátnice,
- služby recepce a registrace hostů,
- pokladna, směnárna, fakturace,
- služby rezervačního oddělení,
- akce, sympozia, kongresy,
- cestovní kanceláře, letecké společnosti.

Do nabídky služeb recepce patří:

- Rezervování pokojů na základě písemné, telefonické, faxové, internetové nebo ústní objednávky,
- směnárenské služby podle příslušné legislativy o provozování směnárenské činnosti,
- úschova cenných předmětů v hotelovém trezoru,
- Check-In, Check-Out,

- informační služby,
- zdravotnická první pomoc s použitím lékárničky vybavené potřebnými prostředky, ve vážných případech přivolání lékařské pohotovostní služby,
- zprostředkování služeb na základě požadavku klienta, např. vybalení nebo zabalení zavazadel pokojskou na požádání hosta, rezervace míst v restauraci ap.

Provoz recepcy ve většině hotelů běží nepřetržitě 24 hodin denně, toto oddělení je velmi náročné na správné plánování služeb a počtů pracovníků v jednotlivých směnách. Při plánování směn je přitom důležité, aby byly směny posíleny zvláště v největších špičkách příjezdu a odjezdu hostů. V případě, že hotel zajišťuje také ubytování skupin je nezbytné tyto skupiny kompletně před-registrovat a přidělit čísla pokojů již v předstihu. Výhodou bývá skutečnost, že případné specifické požadavky skupiny jsou již součástí objednávky a lze s nimi pracovat ještě před příjezdem. Kontinuální příprava pracovníků před vystřídáním směn kolegů a zahájením další činnosti je velmi důležitá.

Činnosti spojené s ubytováním řídí vedoucí ubytovacího úseku. Počet pracovníků ubytovacího úseku závisí na velikosti hotelu, třídě, rozsahu poskytovaných služeb a dalších faktorech. Tam, kde jsou v malém ubytovacím zařízení mnohé funkce kumulovány do jedné osoby, ve velkém zařízení jsou tyto činnosti zajišťovány celou řadou pracovníků s individuální specializací. Podle stupně technického vybavení hotelu má každý pracovník podle svého pracovního zařazení a potřeb různá oprávnění přístupu k informacím. U malého zařízení jsou mnohé pozice slučovány do jedné, často právě do pozice pracovníka recepcy.

Pracovníky recepcy jsou obvykle vedoucí recepcy, recepční, směnárník, pracovník rezervací, pokladník a žurnalista.

Vedoucí ubytovacího úseku – Room Division Manager:

- Plní cíle hotelu v rozsahu kvalitního servisu poskytovaného klientům pracovníky ubytovacího úseku,
- spolupracuje s ostatními středisky v rámci hotelu,
- pracuje na zvyšování dosažené průměrné ceny za pokoj a obsazenosti hotelu při respektování zvolené strategie a cenové politiky hotelu,
- má předpoklady obchodního charakteru – zabezpečení optimalizace obsazenosti hotelu, kontroluje aktualizování informací o hotelu,
- funkce má řídicí a personální charakter.

Vedoucí recepce – Front Office Manager:

- Odpovídá za prodej a organizaci práce oddělení recepce,
- kontroluje kvalitu poskytovaného servisu pracovníky recepce, rezervací, pokladny, concierge a hlavních procesních služeb recepce.

Vedoucí směny – Shift Leader:

- Organizuje přímo chod recepce,
- zajišťuje vysokou kvalitu servisu recepce poskytovaného na profesionální úrovni,
- vede a kontroluje jednotlivé zaměstnance recepce,
- odpovídá za veškeré transakce střediska,
- zajišťuje, aby procesy Check-In (přihlášení) a Check-Out (odhlášení) klientů probíhaly na profesionální úrovni, a to i v oblasti komunikace s hostem,
- informuje klienty o službách poskytovaných hotelem a nabízí je,
- zpracovává a kontroluje hotelové účty a faktury pro účetní oddělení.

Recepční – Receptionist:

- Zajišťuje spokojenost klientů, tzn., poskytuje služby klientům na profesionální úrovni během jejich pobytu,
- pracovním předpokladem je schopnost navazování profesionálního kontaktu s klienty, výborné komunikační schopnosti a osobní vystupování,
- přebírá objednávky (rezervace) pro hotel, nebo pro hotely zařazené do stejného řetězce,
- snaží se o zvyšování obsazenosti hotelu,
- z procesního hlediska vede záznamy o ubytovaných hostech, registruje všechny provedené peněžní transakce a odpovídá za účetní položky ve své směnárně, sestavuje konkrétní účty pro hosty,
- připravuje přidělení pokojů pro skupiny, rezervace pro pozdní příjezdy, přehled o klientech, kteří využili služby „Express Check-Out“,
- kontroluje všechny reportky, předávané housekeepingu a zaznamenává vzniklé rozdíly.

Noční auditor – Night Auditor:

- Odpovídá za ubytování hostů při pozdních příjezdech,
- poskytuje servis recepčních služeb v nočních hodinách,
- zastupuje ředitele hotelu nebo Managera On Duty v době jejich nepřítomnosti,
- sestavuje denně celkové přehledy provedených finančních operací (platby v hotovosti, platby kreditní kartou, faktury, směnárna, apod.),
- zpracovává podklady o tržbách z ostatních hotelových středisek,
- provádí v určenou hodinu denní uzávěrku všech operací,
- sestavuje účetní a statistické výkazy pro hotelový management.

Pracovníci recepce, vrátnice a úseku ubytování vykonávají jednotlivé pracovní činnosti, které se člení podle fáze pobytu hosta na činnosti spojené s jeho příjezdem, pobytem a odjezdem z ubytovacího zařízení. Poskytují a zprostředkovávají služby a vedou operativně technickou evidenci.

Příprava před příjezdem hosta:

Před zahájením vlastní pracovní činnosti je každý pracovník povinen se seznámit se všemi dostupnými informacemi, důležitými pro výkon směny. Jsou to informace o akcích banketního oddělení, o cenové politice dne, informace a nařízení vedoucího směny, kontrola všech dostupných reportů, došlé korespondence a příjezdy a odjezdy skupin, VIP hostů.

Na začátku směny rozdělí vedoucí recepce nebo osoba tímto pověřená úkoly jednotlivým pracovníkům. Je třeba zkontrolovat, zda všechny rezervace, které jsou potvrzeny, odpovídají požadavkům hostů (typ lůžek, nekuřácké pokoje, výhled atd.). K tomuto účelu většinou slouží přehledný report, který obsahuje všechny potvrzené specifikace požadavků hostů. Stejně tak je třeba připravit veškerou korespondenci a objednávky tak, aby byly dostupné při příjezdu hosta a během celého pobytu. Skupiny se většinou připravují komplexně, včetně přidělení pokojů tak, aby při příjezdu byla doba registrace co nejkratší.

Příjezd a přihlášení hosta CHECK-IN:

Host přichází do ubytovacího zařízení individuálně nebo jako účastník organizovaného cestovního ruchu, a to s předběžně objednaným (rezervovaným) ubytováním, nebo bez objednávky. Ve větších hotelech rezervace provádí pracoviště rezervací (booking), v menších hotelech recepce. Rezervace se provádějí také prostřednictvím ubytovacího dispečinku, např. cestovní kanceláře, které mají kontrahovanou ubytovací kapacitu zařízení, nebo její určitou část.

Ubytovací úsek hotelu

Přijetí hosta představuje první kontakt s personálem hotelu. Během tohoto procesu si host tvoří svůj první dojem o hotelu, ale také kultuře místa a země, kterou navštívil.

Privítání hosta a jeho ubytování je jeden z nejdůležitějších momentů pro vytvoření dobrých vztahů po celou dobu pobytu. Bude-li host nespokojen již při příjezdu, s největší pravděpodobností bude vyhledávat důvody k nespokojenosti a stížnostem během celého pobytu. Naopak, pokud si host vytvoří pozitivní obrázek o hotelu na počátku své návštěvy, bude případné následné nedostatky vnímat spíše jako momentální pochybení, na které má přece každý člověk právo.

V recepci se ujme zákazníka pracovník registrace, podle průkazu totožnosti (občanský průkaz nebo cestovní pas) zaznamená do recepčního listu nezbytné údaje a hostu přidělí pokoj.

Host převezme na vrátnici klíč nebo kartu od pokoje, do pokoje ho uvede zřízenec, který se zároveň přesvědčí, zda je pokoj v pořádku, případně hostu vysvětlí funkce technického zařízení a způsob etážové obsluhy. Na příchod nového hosta upozorní pokojskou, příp. etážového číšníka. Vrátný na základě osobního průkazu hosta, který mu spolu se sdělením čísla pokoje odevzdal pracovník recepce, zapíše hosta do domovní knihy. Hostu se v hotelovém žurnálu – deníku otevře osobní účet. Na tento účet se zaúčtovávají všechny poskytnuté služby.

Kreditní politika hotelu by měla dále přesně vymezovat podmínky pro přijetí hosta, který nemá předem provedenou rezervaci a přijíždí do hotelu poprvé. Zde je zvláště nutné věnovat pozornost upřesnění délky pobytu, ceny, registraci a zajištění garance platby. Každá společnost provozující ubytovací zařízení by měla mít zpracovanou transparentní kreditní politiku, která vymezuje a přesně popisuje předepsané procesy pro zajištění platby a minimalizace případných ztrát, které mohou vzniknout společnosti v souvislosti s poskytováním služeb hostům a zajištění plateb za tyto služby. Vymezuje, za jakých okolností je akceptována platba fakturou, za jakých okolností musí objedávající složit depozit pro krytí platby a v jakém časovém horizontu.

V případě práce s individuální klientelou vymezuje kreditní politika většinou následující postupy a podmínky pro akceptaci platby: garance platby hosta, platba kreditní kartou, platba v hotovosti, platba fakturou, voucher a kontrola nezaplacených účtů hostů. U každého hosta, který přijíždí do hotelu, musí být jasně stanoven způsob, jakým bude hrazen jeho pobyt. Tyto postupy by měl vždy jasně určit management hotelu a všichni pracovníci recepce a dalších relevantních oddělení by měli být s postupy seznámeni a proškoleni pro komunikaci a práci s hostem. V případě platby v hotovosti nebo kreditní kartou by měla být vždy při příjezdu zajištěna garance platby.

Většina hotelů má standardizované pracovní procesy recepce od příjezdu přes pobyt až po odjezd klienta z hotelu. Obvyklý pracovní postup znamená zjistit, zda se jedná o první návštěvu hosta, upřesnění rezervace, zjistit preference na pokoj – kuřácký, patro, výhled, typ, počet osob, datum plánovaného odjezdu, účel pobytu, zajistit garanci platby,

provést registraci hosta podle jména a příjmení, zaznamenat termín pobytu, cenu, způsob platby – číslo kreditní karty, adresu, datum narození, státní příslušnost a občanství, číslo cestovního dokladu a víza, SPZ vozidla, kterým host případně přicestoval, provést Upselling – pobídkový prodej, předat klíč od pokoje, ev. zajistit potřebný počet klíčů.

Proces ubytování klienta:

Během vyplňování registrační karty klientem pracovník recepce vyhledá jeho rezervaci v hotelovém počítačovém programu a vystaví jeho registrační kartu. S klientem je nutné zkontrolovat a potvrdit následující údaje:

- Datum odjezdu (počet nocí strávených v hotelu),
- zda si klient bude hotelový účet hradit sám,
- pokud účet hradí firma, tak zda jej hradí celý nebo pouze některé položky a které (například ubytování + snídaně + parkování), zda firma zaslala hotelu příslušnou objednávku služeb s potvrzením platby.

Registrace individuálních hostů

Průběh Check-In procedury je dán většinou interními předpisy a standardy hotelu. Zároveň se řídí zákonnými povinnostmi o hlášení pobytu cizinců na území České republiky.

Z obchodního hlediska je důležité seznámit hosta s dalšími službami hotelu a nabídnout mu jejich využití, zkontrolovat historii hosta a v případě opakované návštěvy reagovat na jeho požadavky z minulých návštěv, zaznamenat do systému tzv. historie hosta veškeré nové požadavky a informace, které mohou sloužit ke zpříjemnění pobytu, případně zajištění opakované návštěvy hosta v budoucnosti. Registrace hosta by neměla být příliš dlouhá.

Má-li host určité preference, je žádoucí snažit se mu v rámci možností co nejvíce vyhovět. Při zjištění jakékoli informace, která by mohla být důležitá pro další střediska, je nutno tuto informaci zaznamenat do systému a komunikovat ji dále. Důležité je zachovat diskrétnost při práci s informacemi o hostech.

Registrace skupin

Pro ubytování všech účastníků organizované akce je nutné, aby pracovník recepce zkontroloval a potvrdil údaje s vedoucím skupiny. Po příjezdu skupiny by měli být hosté přivítáni a měly by jim být předány všechny potřebné informace týkající se pobytu. U skupin je také nezbytné potvrdit s průvodcem či organizátorem akce všechny další požadavky skupiny jako např. čas podávání snídaně, požadavky na buzení, potvrdit datum a čas odjezdu, příp. další požadavky a zajistit jejich komunikaci s příslušným střediskem.

Ubytovací úsek hotelu

Mezi specifické procesy patří soupis smlouvy s organizátorem skupinového ubytování minimálně v tomto rozsahu:

- Jmenný seznam všech účastníků akce,
- informace o jednotlivcích a párech, které budou sdílet společně pokoj, Rooming List,
- požadavky na ubytování, stravování a další služby, specifické nároky skupin a jejich vyúčtování,
- způsob platby objednaných služeb, voucher,
- určit čas svozu zavazadel a čas odjezdu skupiny – voucher podepisuje vedoucí skupiny pouze v případě, že je tato služba hrazena pořadatelem akce,
- specifické nároky skupin a jejich vyúčtování, pokud nejsou platby za telefony, TV, služby restaurace ap., uhrazené nebo garantované organizátorem.

Ubytování skupin má výhodu, že veškeré požadavky mohou být předem připraveny, aby následná registrace proběhla co nejrychleji. V některých hotelech se dokonce nabízí efektivní registrace skupiny v autobusu, kdy pracovník recepce nebo provozní manažer přivítá hosty při příjezdu k hotelu, rozdává k vyplnění registrační karty (pokud nejsou na základě dohody s organizátory již předem zaslány a vyplněny) a předává klíče od pokojů.

Hosté pak odcházejí přímo do hotelových pokojů, aniž by se zbytečně koncentrovali v prostoru hotelové haly. Další možností je vytvoření místa pro registraci skupin, trvalého, nebo dočasného pouze pro danou akci.

Ubytování cizinců

Ze zákona o pobytu cizinců na území České republiky vyplývá mj. povinnost hlášení jejich místa pobytu na území České republiky. Mezi povinnosti ubytovatele již v minulosti patřilo vést domovní knihu, oznámit policii ubytování cizince, domovní knihu na požádání předložit policii.

S účinností od prosince 2015 došlo ke změnám při registraci cizinců při krátkodobém ubytování na území České republiky. Zákon č. 314/2015, kterým se mění zákon č. 325/1999 Sb. o azylu a zákon č. 326/1999 Sb. o pobytu cizinců na území České republiky *ruší povinnost hosta vyplňovat domovní knihu ručně - nově zůstává jen povinnost podpisu, umožňuje využití standardního tiskopisu domovní knihy nebo nahrazení registrační kartou, která ponese všechny požadované údaje. Znamená zjednodušení způsobu hlášení cizinců Cizinecké policii elektronicky.*

Údaje, které je nutné registrovat:

- 1) adresa trvalého pobytu hosta v zahraničí,
- 2) číslo víza, je-li v cestovním dokladu vyznačeno,
- 3) účel pobytu cizince.

Vypuštěna byla povinnost uvádět SPZ vozidla a místo narození ubytovaného cizince.

Ubytovatel je povinen oznámit ubytování cizince následující pracovní den po jeho ubytování útvaru policie. Toto oznámení lze splnit vyplněním standardizovaného formuláře pro cizince, nebo prostřednictvím telekomunikačního přenosu dat přes webovou aplikaci. Cizinec je povinen na požádání ubytovatele předložit cestovní doklad nebo průkaz povolení k pobytu. V praxi z toho vyplývá povinnost pro pracovníka recepce zajistit řádné zaregistrování hosta Cizinecké policii podle zákona č. 314/2015 a podle „Zásad pro hlášení pobytu cizinců v hromadných ubytovacích zařízeních“ cizinecké policie a pasové služby v ČR a získané údaje uložit způsobem, který pro tento účel stanovilo vedení ubytovacího zařízení (je nutné zachovat náležitou ochranu těchto dat a není možné je bez vědomí a souhlasu managementu poskytovat třetí osobě). Tiskopis domovní knihy pro cizince se archivuje 5 let.

Pobyt hosta

Dobrá dojem při svém příjezdu do hotelu musí být zachován v průběhu celého pobytu. Je samozřejmé zdravít hosta zdvořile, kdykoliv přijde k recepci. Host nikdy nesmí dospět k dojmu, že obtěžuje. Je potřebné ujistovat se, že host je s hotelovým pokojem spokojen. Jsou hosté, kteří nic neřeknou, ale nikdy více nepřijedou.

Ubytovanému hostu se poskytují různé druhy služeb. Jde jednak o služby obsažené v ceně ubytování a další služby dle hostova přání. Placené služby, které nejsou zahrnuty v ceně pokoje, se poskytují za úhradu, jednotlivé položky se chronologicky zaznamenávají do hotelového deníku, případně na osobní účet hosta. Pobyt hosta souvisí s čerpáním služeb prostřednictvím předplaceného vouchera, *natěžováním účtu hosta*, nebo poskytováním služeb za přímou úhradu.

K základním službám patří udržování čistoty v pronajatém pokoji a přilehlých prostorech v souladu s hygienickými zásadami a předpisy. V průběhu pobytu je na úseku hotelových pokojů prováděn úklid, který se organizuje podle informací z vrátnice, zajišťuje jej pokojská, která denně zapisuje do reportky obsazení pokoje, zjištěné závady a nedostatky na pokoji, v průběhu dne přijímá hlášení z recepce o změnách přípravy pokojů. Pobyt hosta se může prodloužit nebo zkrátit, tuto skutečnost host hlásí předem.

Odjezd hosta CHECK-OUT

Odhlášení a odjezd hosta je prováděn na profesionální úrovni procesními operacemi – sestavení hostova účtu, zúčtování s hostem, závěrečný audit, vyřizování veškerých dotazů na profesionální úrovni. Odjezd avizuje host zpravidla už při příjezdu do ubytovacího zařízení. Někdy svůj pobyt prodlužuje, případně i zkracuje. Pracovník recepce hostu při jeho odjezdu předkládá hotelový účet, který vystavuje pracoviště žurnálu. Host může hradit účet v hotovosti, platební kartou, šekem, případně na fakturu.

Při odjezdu host odevzdá klíč od pronajatého pokoje na vrátnici. Hotelový zřízenec se postará o odnos zavazadel, na požádání zajistí dopravu hosta na letiště, na nádraží ap., a zařídí další hostem požadované služby.

Součástí celého procesu od příjezdu hosta až po jeho odjezd je vytváření podkladů pro „guest history“, tzv. databáze hostů. V procesu Check-Out host uvolní pokoj, obdrží a vyrovná účet, odevzdá klíč nebo kartu elektronického zámku a opouští hotel. V tomto momentě pracovníci recepce aktualizují status pokoje a předávají záznam Housekeepingu. Před odjezdem hosta je nutné zjistit, zda mu ještě nepřišla nějaká korespondence. V případě, že host nějakou zásilku očekává, je nutné upřesnit adresu, na kterou je možno zásilku následně zaslat.

Při provádění Check-out hosta je nutné zajistit:

- Bezpečnost – vždy kontrola jména vs. číslo pokoje.
- Diskrétnost – informace pouze pro hosta, dodržení diskrétní zóny.
- Zjistit a doúčtovat případné další konzumace – minibar atd.
- Zjistit, kdy host opustí pokoj.
- Zjistit spokojenost hosta – připomínky, nabídka další rezervace.
- Tisk informačního účtu.
- Nabídnutí dalších podkladů k účtu.
- Zvýšená pozornost platbě – kontrola kreditní karty.
- Host podepíše kopii účtu pro archivaci.
- Zjistit spokojenost, vyřešit všechny případné reklamace ihned na místě, připomínky nebo stížnost hosta neponechat bez reakce.

Odjezd hosta – Check-Out znamená poděkovat za pobyt, nabídnout rezervaci při dalším pobytu, popřát šťastnou cestu a pozvat k další návštěvě.

Dobrý dojem, který host získal při příjezdu do hotelu a byl udržován i v průběhu jeho pobytu, nesmí být porušen v procesu hostova odjezdu. Proto je třeba věnovat mu velkou pozornost. Tak jako jsou očekávané a neočekávané příjezdy, je tomu i u odjezdů. V průběhu odjezdu pracovníci recepce zjišťují spokojenost hosta s pobytem a povzbuzují ho k opakované návštěvě hotelu nebo sesterského hotelu hotelového řetězce. Informace uložené v databance hostů dovolují hotelu lépe porozumět klientele a vytvářet základy strategického marketingu. K tomu může také posloužit průběžně uskutečňovaná dotazníková akce orientovaná na hostova přání. Po odjezdu hosta jsou v recepci získané zprávy a údaje analyzovány a využity k revizi operací a identifikaci problémů jednotlivých oblastí, ve kterých byly služby poskytnuty a stanovená potřeba opravných prostředků. Denní zprávy slouží k operačním analýzám, které pomáhají manažerům stanovovat standardy a jejich provádění v zájmu zhodnocení efektivity činností Front Office.

Express Check-Out

Některá hotelová zařízení nabízejí hostům službu Express Check-Out, která jednak šetří čas hosta v případě, že hotel očekává mnoho odjezdů a hosté musí na odbavení čekat, jednak umožňuje v době největší špičky částečně zmenšit počet hostů odbavovaných recepcí. Tuto službu lze zajistit za využití moderních technologií propojených s informačním hotelovým systémem, např. hotelovým televizním systémem, nebo manuálně, kdy hostům při odjezdu jsou doručeny účty ke kontrole a po jejich podpisu jsou automaticky načteny na předem autorizovanou kreditní kartu, kterou host předkládá při příjezdu. Vždy je nutno zajistit ochranu dat hosta, zamezení záměny účtů, zajištění platby a zamezení následného zpochybnění a zrušení transakce ze strany hosta.

Při poskytování této služby je nutné vytvořit takové systémy, aby nebylo možno zaměnit účty a bylo zřetelné, že byl host s účtem a celkovou útratou před vyúčtováním prokazatelně seznámen. U transakcí pomocí platby kreditní kartou je nutné zajistit dokumentaci tak, aby host nemohl následně platbu zrušit. Je nutné mít podpis hosta jak na registrační kartě, kde je jasně vyznačeno číslo kreditní karty, tak na účtu.

V některých případech hotel zajišťuje tuto službu tak, že má pouze zajištěnou a podepsanou před-autorizaci kreditní karty na určitou finanční částku, kterou host spolu s registrační kartou podepíše a následně již další potvrzení nepožaduje a host provede Check-Out přímo na pokoji prostřednictvím televize. S postupnou dynamizací životního stylu, kdy se neustále zvyšují nároky na efektivní využití a úsporu času, obzvláště v případě obchodních cest tato služba bude v budoucnu upevňovat svůj význam pro hotelové provozy.

Rozsah a kvalita služeb, které ubytovací zařízení poskytuje, nazýváme standardem služeb. Standard služeb ovlivňuje více faktorů, zejména charakter zařízení (ubytovací zařízení ve městě, v rekreační oblasti, v lázeňském místě), osobní a věcné provozní předpoklady – náročnost služeb na prostorové předpoklady a technické vybavení (např. sauna, bazén, garáž ap.), dále pohotovost pracovní síly (např. informační služby, pochůzky ap.),

klientela (zvyklosti, tradice, móda, vkus hostů, struktura hostů – služebně cestující, turisté, rodiny s dětmi ap.), sezónní vlivy (výkyvy v poptávce po službách), úroveň využití lůžkové kapacity (s růstem průměrné doby pobytu rostou požadavky na standard služeb).

Jednotlivá ubytovací zařízení poskytují různý rozsah placených a neplacených služeb, které mají charakter doplňkových služeb ubytovacího zařízení.

Čím je ubytovací zařízení zařazeno do vyšší třídy a patří do náročnější kategorie, tím vzrůstá rozsah a standard poskytovaných služeb. Požadavky na jejich poskytování jsou ve větší míře uplatňovány v ubytovacích zařízeních umístěných ve střediscích cestovního ruchu a v lázeňských místech.

Placené služby se poskytují na základě peněžní úhrady ze strany hosta: prodej různých druhů zboží, časopisů, literatury, hygienických potřeb, upomínkových předmětů, květin, zprostředkování telefonických hovorů, podávání faxů, sekretářské služby, internet, praní, čištění a žehlení prádla a oděvů, půjčování sportovních potřeb, televizních přijímačů, elektroniky, přeprava zavazadel mimo ubytovací zařízení, obstarávání a půjčování osobních automobilů, exkurze, obstarávání jízdenek, vstupenek, nákupů, poskytování průvodcovských a tlumočnických služeb, péče o děti hostů, animační programy ap.

Neplacené služby se hostům poskytují bez přímé finanční úhrady. K neplaceným službám patří předávání informací, buzení hostů, půjčování novin a jízdních řádů, uvedení hosta do pokoje, úschova zavazadel a jejich přeprava po ubytovacím zařízení, odeslání pošty, půjčování společenských her, zprostředkování ubytování v jiném zařízení, zprostředkování taxislužby, přijímání a odevzdávání vzkazů, rezervování míst v odbytových střediscích hotelu, případně další služby.

Placené a neplacené služby je možno rozlišovat diferencovaně podle jednotlivých pracovišť – recepce, vrátnice a housekeeping.



Pro zájemce

Stížnost jako výzva ke zlepšení

Podle Jaroslava Vaculky, lektora Akademie AHR ČR, jsou stížnosti a připomínky, se kterými se personál setkává nejčastěji, velmi různorodé.

Na recepci se četné stížnosti týkají povinnosti předložit doklad totožnosti nebo poskytnutí garance platby.

Hosté si také často stěžují na to, že jejich pokoj neodpovídá prezentaci z internetu, že platí za stejný pokoj víc než jiný zákazník, což ve své podstatě vzniká tím, že hotely v řadě případů dynamicky pracují s cenami. Někdy si hosté stěžují, že je jim v pokoji příliš

zima nebo naopak příliš horko. Důležité je vžít se do role hosta a průběžný monitoring spokojenosti hosta.

Nabízí se řešení situace, aby nedošlo ke zbytečnému konfliktu, ale k uspokojivému výsledku:

Všude, kde se personál dostává do kontaktu se zákazníkem, ať už se jedná o hotelovou recepci, recepci wellness centra, restauraci, informační centrum, je nejdůležitější, aby se pracovník uměl vcítit do pocitů stěžujícího si hosta. Velmi často pracovníci těchto „frontových linií“ řeší vzniklé situace rutinním způsobem. Mají naučené určité mechanismy, které se snaží asertivně uplatňovat. Ale to nestačí. Náš host musí mít pocit, že je pro nás důležitý, že se o něj zajímáme a chceme jeho stížnosti porozumět a vyřešit ji. Jednoznačně zásadní je v tomto případě zvolit ryze individuální přístup a v zákazníkovi vyvolat pocit jedinečného řešení.

Hostova stížnost vzniká z nespokojenosti a ta může mít řadu důvodů. Nespokojenost hosta je konflikt mezi jeho očekáváním a realitou. Uveďme si příklad: Host si vybere hotel na základě doporučení známého. Po příjezdu je rozčarován, když přijede do boutique hotelu namísto tradičně pojatého zařízení, na které byl doposud zvyklý a které očekával.

V tomto případě je sice host nespokojený, ale my jako provozovatelé jsme v této situaci chybu neudělali. Přesto musíme s hostem komunikovat a snažit se ho přeladit do spokojenosti.

Jiný případ nastává, když se chyb skutečně dopustíme. Personál by měl pozorně přistupovat ke všem stížnostem a komentářům hostů a pokusit se dosáhnout uspokojivého výsledku na obou stranách. Dostaví-li se rozrušený host s vyjádřením reklamace nebo stížnosti, je důležité ho bedlivě vyslechnout, věnovat mu soustředěnou pozornost a nepřerušovat ho. Tím se dosáhne částečného uklidnění a vytvoří se prostor pro konstruktivní řešení. Reklamací hostů ukazují, že v zařízení nebo jeho komunikaci se zákazníkovi není něco zcela v pořádku, a bývají velmi užitečné a přínosné. Právě proto kvalitní hotely žádají hosty před odjezdem o vyjádření jejich spokojenosti a připomínek, které slouží jako náměty ke zlepšení služeb.

Při řešení stížností hostů je dobré držet se některých zásad:

- 1) Stížnost je dar – každá připomínka hosta je možností, jak zvrátit jeho negativní rozpoložení. Nikdy neberte stížnost osobně – je třeba zachovat profesionální přístup s dostatečným nadhledem, rozhodně neřešte stížnost jako osobní spor.
- 2) Vždy vyslechněte pozorně hosta a nasloucháním se snažte zjistit, co je podstatou stížnosti a co host očekával.
- 3) Pokud je důvod k omluvě, hostovi se omluvte, vyjádřete pochopení a navrhněte řešení, případně kompenzaci. Dobré je snažit se hostovi nabídnout alespoň dvě řešení. V

tu chvíli bude zvažovat, která varianta je pro něj lepší, a odkloní svoji pozornost od svého rozhořčení.

- 4) Důležité je předcházet opakování obdobných situací do budoucna, poučit se z nich. Personál by měl stížnosti vyslechnout a snažit se jim do hloubky porozumět. Ve chvíli, kdy je host rozzloben, je potřeba mu bedlivě naslouchat a ve vhodných chvílích jeho myšlenky parafrázovat, tzn. ujišťovat se, že mu správně rozumíme. Nespokojený host se totiž velmi často vyjadřuje v emocích.
- 5) Může začít hovořit velmi ze široka, ale podstata ve finále může být třeba úplně jinde. Pokud se jedná o složitější situaci, doporučuji dělat si poznámky, abychom zachytili souvislosti. Zjistíme-li v průběhu vyjednávání, že k řešení nemáme kompetence, tlumočíme situaci díky poznámkám snadněji nadřízenému. Nejhorší by bylo, kdyby host musel znovu svůj celý příběh nespokojenosti opakovat dalšímu člověku.
- 6) Na požadavek garance platby by se recepční měl zachovat jako profesionál a odvolat se například na ubytovací řád, vysvětlit, že je to běžná procedura a praxe po celém světě.
- 7) Jídlo je velmi subjektivní záležitost. Otázka spokojenosti je značně diskutabilní, zvláště v době, kdy gastronomii „rozumí“ každý. Zásadou je srozumitelný jídelní lístek, oprostít se od smyšlených nic neříkajících názvů pokrmů, rovněž pozor na příliš mnoho odborných výrazů. V restauraci je velmi důležitý průběžný monitoring spokojenosti hosta. Když číšník jídlo naservíruje, měl by se ho po chvíli přijít zeptat, jestli je s jídlem spokojený, jestli něco nepotřebuje atd. Předchází tak situacím, kdy host sní téměř celé jídlo a pak si stěžuje, že se nedalo jíst a žádá kompenzaci.
- 8) Stížnostem lze předcházet neustálým monitoringem spokojenosti hosta. Pokud vnímáme náznak nespokojenosti, je vhodné podchytit ji hned v úvodu a nenechat ji eskalovat. Tady se uplatní věty typu: Líbí se vám pokoj? Chutná vám jídlo? Byl jste spokojený s masáží? Mohu pro vás ještě něco udělat? Velmi důležitá je průběžná komunikace. Jestliže se nás už několik hostů ptalo na stejnou věc a mělo s ní obtíž, doporučuje se uvažovat, jestli někde není systémová chyba. Tady by měl zasáhnout hlavně management zařízení, který obvykle u těchto běžných denních situací nebývá a často je tudíž ani následně neřeší.
- 9) Situace, kdy si host stěžuje, jsou na jednu stranu nevyzpytatelné, ale na druhou stranu se v řadě případů opakují. Když hosté bloudí po zařízení a nemohou najít např. restauraci, neznamená to, že jsou hloupí, ale že hotel nemá zřejmě zcela optimálně zpracovanou navigaci. A pokud se toto tápání po budově stává více hostům, jedná se prostě o systémovou chybu.
- 10) Když je stížnost vyřešena, podstatné je dohlédnout na splnění nápravy a pak se při vhodné příležitosti hosta ptát, jestli je vše v pořádku, jak se má atd. Dáme mu tím pocítit, že je pro nás důležitý a že se mu dostává individuálního přístupu. Nejhorší forma

kompence je sleva. Lepší je většina naturálních plnění – výměna pokoje, parkování v garáži, volný vstup do bazénu, miska s ovocem či lahev sektu na pokoj apod.

- 11) Personál, řešící stížnosti by měl mít schopnost jako umět zachovat klid, schopnost komunikace, znalost práv a povinností hostů, celkový rozhled a zkušenost. Personál by měl rozvíjet komunikační dovednosti, naučit se modelově řešit konkrétní situace. Nezbytná je výborná znalost problematiky. Stížnost vyvolává emoce a hrozí nestandardní chování. Při komunikaci s hostem nespěchat, nebrat si nic osobně. Ve vztahu k hostovi se vyjadřovat jednoznačně, srozumitelně. Když se nás host zeptá na konkrétní věc, neměli bychom v odpovědi používat neurčitá vyjádření.
-

6.2 Rezervační oddělení

Rezervační oddělení spadá většinou pod Obchodní a prodejní oddělení (Sales and marketing department), v některých případech pod Obchodní oddělení (Sales department), kde se provádějí skupinové rezervace. Toto oddělení udává podmínky, za jakých se mají uskutečnit rezervace, jak produkt nabízet a za jaké ceny.

Manažér rezervačního oddělení:

- Účastní se obchodních jednání a získává od oddělení Sales and marketing instrukce pro svoji činnost, vše pak tlumočí svým podřízeným.
- Odpovídá za organizaci a kvalitu prodeje pokojů, obrat hotelu, maximalizaci obsazenosti a za zvýšení dosahované průměrné ceny za pokoj.
- Aktualizuje denně přehled o obsazenosti hotelu.
- Podílí se na přípravě každoročního rozpočtu pro své oddělení a činí všechny kroky potřebné k dosažení stanovených výsledků.

Rezervační pracovník – Reservation Clerk:

- Odpovídá za kvalitu nabídky a prodeje pokojů, maximalizaci obsazenosti a za výši dosahované průměrné ceny za pokoj.
- Odpovídá za korespondenci s klienty a obchodními partnery, připravuje podklady k jednotlivým objednávkám pro potřeby recepce.

Guest Service manager:

- Nese odpovědnost za profesionální styk s hotelovými hosty a návštěvníky hotelu,

Ubytovací úsek hotelu

- zajišťování kvalitního servisu klientům a za získávání loajality zákazníků,
- spojení mezi hotelovými hosty a vedoucími jednotlivých středisek,
- tlumočí požadavky hotelových hostů příslušným pracovníkům,
- stará se o VIP klienty.

Příjem a zpracování rezervací

Přijímání rezervací patří k hlavním činnostem rezervačního oddělení. Klient se může s rezervačním oddělením spojit různými způsoby (telefonicky, faxem, poštou, přes celosvětový rezervační systém, nebo internetem, přímo na recepci – „Walk in“, některé objednávky ubytování mohou přicházet vnitřní poštou hotelu).

Objednávka ubytování je zanesena do interního komunikačního systému hotelu. Rezervace je možné zrušit obvykle do 18. hodiny v den příjezdu. Při negarantované rezervaci, pokud se host nedostaví do 18. hodiny v den příjezdu a nebylo sjednáno jinak, hotel je oprávněn pokoj prodat jinému klientovi. Rezervační oddělení reaguje na každou objednávku tentýž den, a to i tehdy, když nemůže požadavku vyhovět.

Rezervační oddělení vede přehled o objednávkách ubytování a dalších návazných služeb, zpracovává statistiky, analýzy a přehledy o využití lůžkové kapacity, soustřeďuje informace o příjezdech skupin hostů, VIP hostů, využívá rezervačních systémů pro efektivní prodej kapacit hotelu.

Pracovnice rezervačního oddělení odpovídá za organizaci a kvalitu prodeje pokojů, efektivní využití lůžkové kapacity hotelu a za zvýšení dosahované průměrné ceny za pokoj, aktualizuje denně přehled o obsazenosti hotelu, vede korespondenci s klienty a obchodními partnery, připravuje podklady k jednotlivým objednávkám pro potřeby recepce. Kvalitu procesu a efektivitu týmové spolupráce ovlivňují komunikační procesy uvnitř jednotlivých pracovních týmů, které jsou v hotelových společnostech základem bezchybného a efektivního servisu.

Počet pracovníků rezervačního oddělení a zařazení oddělení v organizační struktuře hotelu závisí na velikosti hotelu a také na počtu hotelů, které společnost v daném městě, místě či zemi má. V malém hotelu je funkce rezervačního oddělení přesunuta většinou na recepci, zde je vyčleněn pracovník, který se zabývá především rezervacemi. V tomto případě je zodpovědnou osobou vedoucí recepce, Front Desk Manager, který se zodpovídá přímo řediteli hotelu či jeho zástupci. Rezervace se zaznamenávají do rezervačního systému, do rezervační knihy. Ve větším hotelu tvoří rezervační oddělení samostatné pracoviště o několika zaměstnancích. Za chod rezervačního oddělení odpovídá vedoucí rezervačního oddělení, Reservation Manager.

Pracovní doba rezervačního oddělení je dána velikostí hotelu, složením klientely hotelu a poptávkou. V některých hotelech je pracovní doba na rezervačním oddělení pouze od pondělí do pátku, 8 hodin denně. Ve větších hotelech je pracovní doba 7 dní v týdnu včetně státních svátků, 10 až 12 hodin denně. V sobotu a v neděli se počet hodin omezuje. Po skončení pracovní doby rezervačního oddělení přebírá rezervace klientů recepce.

Individuální rezervace

Mezi základní zásady při realizaci individuální rezervace patří vyslechnout či zeptat se klienta na základní údaje o požadované rezervaci – termín, typ pokoje, zkontrolovat obsazenost hotelu. V případě, že je hotel plný, nabídnout Waiting list, nebo rezervaci v alternativním termínu či hotelu. V případě volných pokojů nabídnout aktuální ceny dle cenové politiky hotelu. Vysvětlit rozdíl mezi jednotlivými typy pokojů – velikost, vybavení, výhled apod. Informovat hosta o všem, co je zahrnuto v ceně – snídaně, DPH, další služby jako např. hotelové fitness atd.

Při potvrzeném zájmu klienta je potřebné potvrdit termín, typ pokoje, speciální požadavky na pokoj – kuřácký, vyšší patro, výhled, rezervaci zadat do systému, zjistit předpokládaný čas příjezdu do hotelu, v případě pozdějšího příjezdu, většinou po 18. hodině, požádat o garanci rezervace platební kartou či jiným způsobem (např. garance firemními údaji, před platbou), sdělit storno podmínky, rezervaci písemně potvrdit (telefonický kontakt, e-mailová adresa či faxové číslo), sdělit rezervační číslo, nabídnout např. transfer či zaslání mapy.

Skupinové rezervace

Každý hotel si dle své vlastní prodejní strategie určuje, jak velké skupiny je schopen akceptovat pro daný termín. Základní kritéria pro nabídku skupin ovlivňuje počet pokojů akceptovaných pro skupiny, ve vysoké sezóně většinou lze prodat pokoje i individuální klientele za vyšší cenu, např. při vysoké poptávce v kongresovém termínu se i cena logicky zvyšuje, storno podmínky ve vysoké sezóně jsou přísnější než v nízké, kdy potřebujeme hotel zaplnit.

Dalším kritériem je obsazenost versus vzdálenost termínu, většinou je poptávka po ubytování vedena nejdříve na tzv. opci, což poskytuje větší prostor k rozhodování. Při vzdáleném termínu je skupina převedena na „Waiting list“, tzv. druhou opci i v případě, že na daný termín již jedna skupina je dána na opci, nebo má objednávku již potvrzenou. Jedním z důležitých kritérií pro skupinové objednávky jsou také další služby hotelu, které skupina poptává, jako např. polopenze, konferenční místnosti.

Při provádění rezervací využívá rezervační oddělení napojení na rezervační systémy, které usnadňují a zefektivňují nabídku a prodej kapacit hotelu. Jejich vznik souvisí s růstem počtu a velikosti hotelových řetězců, sítí a společností, s potřebou důsledněji pracovat s databázemi marketingových informací pro přesnější zacílení nabídky a také pro využití všech výhod počítačového rezervačního systému. Důležitou součástí provádě-

ní rezervací je využití centrálního rezervačního systému CRS (Central Reservation System, např. Trust Voyager, Holidex, Tars, Marscha, Horizon), který je napojen na GDS, Global Distribution System, call centra, internet nebo na ostatní hotely daného řetězce. Rezervace z CRS jsou v některých hotelech vkládány manuálně, v současné době bývají oba systémy propojeny přes interface. Rezervace jsou tedy převedeny automaticky.

Rezervační systémy např. Fidelio, Hores, Agnis, Mefisto apod. jsou zpravidla používány na každém oddělení, od recepcie přes Housekeeping, účtárnu a jsou propojeny se systémem, který používají pracovníci restaurace.

GDS – Global Distribution System – původně vedený jako **CRS – Computer Reservation System** vznikl v USA a souvisí se vznikem rezervačních systémů leteckých společností. Velké cestovní kanceláře a touroperátoři využívají pro distribuci svých produktů ve svých zemích a regionech **LDS – Local Distribution System**. Mezi nejvýznamnější patří rezervační systémy Amadeus, Sabre, Galileo, System One a další.

GDS Amadeus patří mezi nejmladší globální distribuční systémy a jeho produkty patří ke špičce na trhu podnikání v cestovním ruchu. Byl založen v roce 1987 čtyřmi leteckými společnostmi Air France, Iberia, Lufthansa a SAS (Scandinavian Airlines System) a v roce 1995 získal System One (CRS letecké společnosti Continental Airlines). Dnes má Amadeus 36 vlastníků a partnerských leteckých společností. Amadeus má primární trhy ve Skandinávii, Německu, Francii, Španělsku, Jižní Americe a v USA. Air France, Lufthansa a Iberia vlastní dodnes cca 60 % akcií (se zbytkem se obchoduje na evropských burzách). GDS Amadeus je globální distribuční systém, který je přítomen na všech trzích po celém světě a v Evropě je dominantním lídrem na trhu globálních distribučních systémů.

V České republice působí od roku 1993, kdy byla založena společnost Amadeus Marketing CSA s.r.o., v níž mají vlastnický podíl rovněž ČSA (Československé aerolinie). Nabízí několik desítek produktů, které využívají desítky tisíc touroperátorů ve více než dvou stech zemích na celé zeměkouli a jejich nástroje významně mění a posunují kvalitu práce operátora, který může snadno nabídnout a zaknihovat vše pro cílového zákazníka dle jeho potřeb. Klient si může prohlížet a zkoumat fotografie, mapy, hledat pomocí významných referenčních bodů v destinaci apod. GDS Amadeus dovoluje snadno a rychle dostat kapacity menších a středních hotelů do databáze a na trh, nabízí řešení, zefektivňující distribuční činnost podniků cestovního ruchu a zároveň poskytuje taková komunikační řešení, která zlevní a zefektivní jejich provoz.

Rezervace v systému GDS

Rezervační systém je propojen s interním programem hotelu. Pokud přijde rezervace z GDS, je automaticky načtena do hotelového systému k ostatním rezervacím. Pracovník rezervačního oddělení provede kontrolu. Objednavatel na základě uvedeného období pobytu zjistí, jaké pokoje se mu nabízejí v příslušném hotelu a za jaké ceny. Každá potvrzená rezervace z GDS má přidělena dvě konfirmační čísla, jméno a příjmení hosta, adresa,

datum příjezdu a odjezdu, společnost, případně cestovní kancelář, počet osob, vybraný typ pokoje s příslušným cenovým kódem a jemu odpovídající cena, v jaké zemi byla rezervace provedena a způsob garance. Pokud je rezervace garantována kreditní kartou, je uvedeno číslo karty. Rezervace může také obsahovat speciální požadavky týkající se ubytování, let a čas příletu aj. Potvrzení rezervace – většinou se zasílá na přání objednavatele (konfirmační číslo objednávky a jméno klienta, typy a počet pokojů, datum příjezdu a odjezdu příslušná cena za noc, co cena zahrnuje, jaké jsou podmínky zrušení rezervace a storno podmínky v případě nevyužití rezervace). Podmínky storno rezervace se liší, většina hotelů má vypracované storno podmínky ve smlouvě s klientem, nebo se řídí ustanovujícími podmínkami, vyplývající ze zásad spolupráce (např. Zásady spolupráce mezi cestovními kancelářemi a hoteliéry). Při objednávce taxi pracoviště rezervací zasílá potvrzení o zajištění této služby (cena poskytované služby, kde a kdy bude taxi přistaveno, možnost využít služby zpět na letiště, jak se má klient zachovat při zpoždění letadla, jaké jsou poplatky za prodloužené čekání apod.).

	Pro zájemce
---	-------------

Každý prodejce se setkal s překážkami, námitkami při své práci, s něčím, co se zákazníkovi nezdá, nelíbí, s čím zákazník nesouhlasí. Ve skutečnosti je to ale „signál zájmu“ o koupi. Velmi častou překážkou bývá cena, často slyšíme, to je drahé apod.

Podle Jaroslava Vaculky se zde nabízí zajímavé a jednoduché řešení. Nikdy neuspějeme, pokud nebudeme věřit našemu produktu a našim cenám. Musíme být přesvědčeni o našich výborných službách, vysoké kvalitě produktu, a tedy k tomu přiměřených cenách. Dobře neprodá ten, kterému samotnému se budou zdát ceny vysoké. Jestliže vy sami nevěříte v danou cenu, zákazník nebude věřit vám. Jestliže cena je pouze jedinou „výmlouvou = zbraní“, kterou zákazník používá, nebojte se, vyhraje!

- Zdůrazněte kvalitu – nabídněte srovnání, srovnějte s něčím.
- Předběžná cena – sdělte nejdříve vyšší, pak snižujte dle možností. Zákazník nabude dojmu, že udělal výhodný obchod.
- Přesvědčte – souhlaste se zákazníkem, ale přesvědčte ho.
- Sendvič – mluvte o výhodách, ceně, výhodách.
- Zhodnoťte cenu – vyjmenujte, co vše může za své peníze dostat.

Ubytovací úsek hotelu

- Jedno je neoddiskutovatelné – znát na 100 % produkt, který prodáváme a myslet na výhody. Vést prodej v pozitivním duchu, používat pozitivní tón řeči, najít svou motivaci pro úspěšný prodej.

Neprodáme úspěšně, pokud nebudeme znát požadavky a potřeby klienta. Nejen správně kladené otázky, ale i správné naslouchání je mnohdy rozhodující.

- Naslouchejte pozorně po celou dobu hovoru.
- Soustřeďte se pouze na hovor, nezabývejte se jinou činností.
- Občas přitakejte za účelem porozumění.
- Dělejte si během hovoru poznámky.

Uzavřít obchod znamená „zeptat se na rezervaci“. Uzavření obchodu je nejdůležitější část prodeje. Někteří prodejci se zdají být málo energičtí a až bojácní ve chvíli, kdy má být prodej uzavřen, ale mějte na paměti, kdo koho volal, přece zákazník volal vás!

Zakončení prodeje je kulminace celého procesu, kdy zákazník projevil zájem. Předtím, než dojde ke konečnému ano, použijeme tzv. „pokusný proces uzavření prodeje“:

- Říkal jste, že byste rád pokoj ve vyšším patře?
- Rozuměl jsem dobře, že vám vyhovuje tato cena?
- Pochopil jsem dobře, že přijedete i s manželkou?
- Jestli vám to vyhovuje, můžeme udělat rezervaci hned teď?
- Jestli mohu doporučit, je nejlepší si udělat rezervaci co nejdříve.
- Mohu vám teď nabídnout alternativní data?

Kdy začít s uzavřením prodeje? Ihned při prvním zvednutí telefonu „Jak vám mohu pomoci s rezervací?“

5 typů uzavírání obchodu:

- Přímý – zeptejte se na rezervaci přímo.
- Předpokládaný – „Jaké číslo kreditní karty si mohu poznamenat pro vaši rezervaci?“
- Shrnutí – zopakujte zpětně detaily a pak se zeptejte na rezervaci.

- Alternativy – nabídněte alternativy, superior nebo standard pokoj, pak se zeptejte nebo rezervujte.
 - Naléhání, jemný nátlak – „Už nám v tomto termínu zbývají jen 2 pokoje, budete si je přát rezervovat?“
-

6.3 Vrátnice

Mezi služby vrátnice patří vydávání klíčů od pokojů, třídění pošty hostů, sběr vzkazů pro hosty, vyřizování požadavků hostů, sestavování Rooming listu, informace, pochůzky, řízení bagážistů, dveřníků, pochůzkářů, buzení hostů, zapůjčování sportovních a jiných předmětů, časopisů, her, úschova zavazadel, evidence zapomenutých předmětů, prodej suvenýrů a sortimentního minima, vyúčtování výloh vrátného za pochůzky pro hosty apod., údržba pořádku v hotelové hale, zajišťování bezpečnosti prostor a hostů, parkování, noční pochůzky. Při použití klasických klíčů vrátnice zaznamenává seznam hostů a skupin, přehled obsazenosti pokojů, data příjezdů a odjezdů hostů ap.

Pracovníky vrátnice jsou obvykle vedoucí vrátnice, Bell Captain – vedoucí poslíčků a pochůzkářů, halový vrátný, bagážista, výtahář, pochůzkář, vozmistr, šatnář, čistič obuvi, pracovníce sekretářských služeb atd. U luxusních hotelů se na tomto středisku setkáme i s pozicí dveřníka, který představuje určitý vítací mezičlánek, doprovázející hosta mezi jeho příjezdem k hotelu a vlastním vstupem do budovy. Současně přebírá případnou péči o vozidlo hosta a koordinaci dopravy včetně taxi. Rozsah halových služeb ovlivňuje úroveň ubytovacího zařízení, jeho umístění, velikost, podnikavost a hotelový management.

Vrátnice, která zabezpečuje pobyt hosta, poskytuje a zprostředkuje denně další služby:

- Péče o zavazadla hosta už při jeho příjezdu, odnos zavazadel, případně jejich úschova ve vyhrazeném prostoru,
- vydávání klíče od pronajatého pokoje, jeho úschova v době nepřítomnosti hosta v ubytovacím zařízení,
- bezplatné poskytování informací o kulturních, sportovních či společenských akcích, dopravním spojení, místní obchodní síti a službách, o stavu sněhové pokrývky ve středisku zimních sportů, o předpovědi počasí ap.,
- buzení hostů telefonicky signalizačním zařízením umístěným v pokoji hosta, případně osobně, jestliže není k dispozici telefon,
- pochůzky obstarávané zřízencem mimo ubytovací zařízení (podávání zásilek k poštovní přepravě, převzetí rezervovaných vstupenek, jídenek, obstarávání

Ubytovací úsek hotelu

nákupů a další služby) a v ubytovacím zařízení (doručení poštovních zásilek, vzkazů ap.),

- přijímání a odesílání poštovních zásilek (dopisů a balíků), třídění zásilek podle pokojů a vyrozumění adresátů, případně doručení pošty adresátovi (hostovi),
- prodej vybraných předmětů denní potřeby a upomínkových předmětů, jestliže není k dispozici zvláštní prodejna (hygienické potřeby, pohlednice, dopisní papíry, poštovní známky, cigarety, noviny, turistická literatura, květiny a další zboží),
- půjčování sportovních potřeb, rozhlasových a televizních přijímačů, elektrických spotřebičů, případně knih, deštníků ap.,
- soustředování nalezených předmětů ve vrátnici, jejich evidování, na hostovo požádání zasílání na jeho adresu,
- zprostředkování telefonických hovorů, sekretářských služeb a služeb faxu,
- přebírání a předávání vzkazů,
- tlumočnické a průvodcovské služby ve spolupráci s cestovními kanceláři atd.

Concierge – informační služba

Činnost *Concierge* je soubor všech činností a služeb poskytovaných hostovi během jeho pobytu prostřednictvím recepce, kromě služeb Check-In, Check-Out a výměny peněz.

Technický pokrok radikálně změnil pracovní procesy na úseku ubytování, pokrokové změny začaly automatickým otevíráním vchodových dveří do hotelu, zdokonalením výtahů. Elektronické bezpečnostní zámky mají vliv na vzhled recepčního pultu, zvláště jeho zadní stěny, ze které zmizely klíče od pokojů a přihrádky na poštu a vzkazy pro hosty. Zavedením elektronických zámků u pokojů, zdokonalením technologie telefonů o přímé spojení, či televizních systémů o funkce buzení se činnosti vázané k této pozici velmi zúžily a ve většině případů se přenesly na pracovníky recepce. Pouze u velkých a luxusních hotelů je toto tradiční oddělení zachováno, ať už z funkčních, či tradičních a dojmových důvodů.

Tato změna měla výrazný vliv na zvýšení bezpečnosti hosta. Klasická organizační struktura se plně soustředila na úsek *Concierge*, tzv. vrátnice neboli portier. Některé klasické hotely mají úsek *Concierge* vizuálně oddělený, dokonce v jiném místě vstupní haly, blíže ke vchodu. Přítomnost technologií tento stav změnila. Z malých a středních hotelů pracoviště *Concierge* zmizelo docela. Vznik kongresových a konferenčních hotelů, hotelů orientovaných na obchodní klientelu vyvolal potřebu oddělení tzv. sekretářských služeb,

kteří převzalo celou řadu povinností, které by při neexistenci samostatného oddělení Concierge výrazně ztížily práci recepčního v práci a komunikaci s hostem.

Povinnosti Concierge, alias „hlavního vrátného“ v minulosti:

- Řídit celou strukturu uniformovaných služeb ve 24-hodinovém provozu,
- odpovědnost za chování uniformovaných služeb, aby se hostům dostávalo srdečné pozornosti a osobní služby,
- odpovědnost za bezpečnostní opatření systému vydávání, ukládání a přijímání klíčů od hotelových pokojů,
- odpovědnost za doprovod hostů na pokoje, otevírání dveří u aut, parkování, doprava na nádraží, zajištění taxi apod.,
- odpovědnost za přepravu zavazadel do a z pokojů,
- odpovědnost za poštu hotelových hostů a celkovou manipulaci s poštou,
- odpovědnost za připravenost všech informací o místě, kulturních událostech, zajištění vstupenek do divadel, na koncerty, exkurze, výlety, podávat informace o jízdních a letových rádech, zajišťovat letenky, jízdenky atd.,
- zajišťovat květiny pro hotelové hosty, donáška dáreků, převzetí balíčků pro hosty atd.

Všechny tyto funkce a služby pro hosty zůstávají nadále platné a jsou nedílnou součástí služeb hotelu. Některé velké hotely v rekreačních centrech s dlouhodobými pobyty nadále setrvávají u existence tohoto oddělení, protože hosté v průběhu dne a pobytu jsou závislí na mnoha informacích a zajištění služeb spojených s jejich pobytem, jako např. zajištění tee-time na golfovém hřišti a dopravy na místo, rezervace tenisového hřiště na požadovanou dobu, zajištění trenéra, zajištění projížďky na koni a mnoho jiných. K zajištění je zapotřebí řady informací, znalosti věci a profesionální trpělivosti v projednání např. změny termínu v případech obsazenosti. Tyto práce jsou pro recepčního, který by měl věnovat pozornost účtům hotelových hostů a rezervacím, zatěžující.

V dnešní době má tato služba navíc rozměr, s využitím nejmodernějších on-line technologií se stává Concierge nejen informačním místem a „sekretariátem“ hosta, ale také prodejním místem, kde lze například on-line získat vstupenky na kulturní a sportovní akce, jízdenky, letenky apod. Velmi často jsou tato střediska kombinována s tzv. business centry, plně vybavenými kanceláři a malými konferenčními místnostmi, které lze využít jako kanceláře a místa pro jednání s obchodními partnery.

Předání zpráv hostovi a buzení jsou pravděpodobně nejkritičtější funkce Concierge během pobytu hosta. Nepřesným provedením služby buzení stejně jako včasným nepře-

dáním zpráv a zásilek můžeme hostovi způsobit velmi nepříjemné situace, je tedy nezbytné těmto službám věnovat maximální pozornost, zajistit náležitě vedení evidence a předávání dokumentace spojené se zajištěním těchto služeb.

V případě požadavku na doporučení restaurací a dalších služeb je povinností všech pracovníků vždy nejprve nabídnout služby vlastního hotelu, ať už stravovací, kulturní, relaxační, či jiné, které jsou k dispozici. Jen pokud host přes tuto nabídku vyjádří přání využít jiných služeb, doporučíme několik variant. Je vždy nutné mít jistotu, že služba, kterou nabízíme, je na patřičné úrovni.

Vlastní služba Concierge je v některých hotelech často spojována se službou recepce. Trend spojování funkcí, zajištění větší flexibility pracovníků a pohotové reakce na přání zákazníka je v současné době společné pro celý sektor cestovního ruchu. Zároveň se vzrůstajícími nároky na kvalifikaci zaměstnanců stoupají také mzdové náklady. Ty lze pak akceptovat pouze za předpokladu maximálního efektivního využití pracovní doby a důsledného plánování pracovních směn v souvislosti s potřebami provozu.

Další služby vrátnice:

Pronájem bezpečnostní schránky na recepci, kde je vedena elektronická evidence o pronajatých sejfech, pronájem klient stvrdí svým podpisem.

Přijímání vzkazů pro hotelové hosty znamená, že všechny vzkazy musí být převzaty přesně a přesným způsobem zadány do počítačového systému, který příslušný vzkaz zobrazí hostovi na jeho televizní obrazovce v pokoji.

Služby buzení telefonem – hosté si mohou sami naprogramovat buzení v TV systému na pokoji nebo tuto službu zajistí recepce.

Služby bagážistů se vztahují k manipulaci se zavazadly klienta při příjezdu a odjezdu. Služba a úschova zavazadel hosta je zaznamenána v příslušné evidenční knize, při dlouhodobé úschově se jedná o službu placenou.

6.4 Provozně – technická dokumentace pracoviště Front Office

V hotelové databázi je vedena evidence hostů s údaji o klientovi, počtu nocí odbydlých, o útratě, o zvláštních požadavcích na služby hotelu. Při používání těchto údajů není klient dlouze dotazován při opakovaném procesu Check-In.

Mezi nejběžnější dokumentaci pracoviště Front Office patří:

Domovní kniha – kniha hostů je dokument, který je ubytovatel povinen vést a do kterého zapisuje údaje o ubytovaném v rozsahu (jméno, příjmení, den, měsíc a rok narození, státní občanství, trvalé bydliště v zahraničí, číslo cestovního dokladu, číslo víza,

je-li v cestovním dokladu uvedeno, předpokládanou dobu ubytování, účel pobytu, státní poznávací značku motorového vozidla).

Registrační karta hosta obsahuje náležitosti: celé jméno klienta, datum a místo narození, adresa bydliště (ev. zaměstnavatele), číslo pasu, místo vydání a platnost, jméno a adresa firmy (u služebních cest), způsob platby hotelového účtu, poznávací značka automobilu (pokud ním přijel), podpis klienta.

Recepční list – „hotelové štafle“ – poskytuje údaje o stavu obsazenosti pokojů (čísla pokojů, pokoje podle jejich kvality, velikosti, jména bydlících hostů, data příjezdů a odjezdů hostů, počet osob v jednotlivých pokojích, nově příchozí hosté, zvláštní události v hotelu za 24 hodin, buzení hostů, příjezdy VIP hostů a statistiky: hosté podle národností, počty příjezdů a odjezdů, volných pokojů, procento využití lůžkové kapacity, průměrná délka pobytu hostů apod.).

Kontrolní recepční list – sestavení pokojů podle pater – pomocná orientace v obsazenosti pokojů pro zaměstnance.

Hotelový deník – eviduje jméno, národnost hosta, číslo pokoje, cenu pokoje, počet osob na pokoji, přistýlky, služby, součet denní tržby hosta (v malých ubytovacích zařízeních nahrazuje evidenci účtu hosta).

Rezervační kniha – záznam přijatých rezervací.

Denní výkaz tržeb (název ubytovacího zařízení, datum, jméno recepčního, pokoj číslo, číslo stvrzenky, placeno v hotovosti/na úvěr, obrat celkem).

Záznam přijatých rezervací – rezervační kniha.

Waiting list – seznam neakceptovaných objednávek ubytování, pokud není možné potvrdit rezervaci z důvodu velké obsazenosti hotelu. Obsahuje stručné informace o objednavateli, jméno klienta a údaje o požadované rezervaci. Klientovi musí být zaslána omluva, že nebylo možné rezervaci uskutečnit v požadované době a příslib potvrzení rezervace po uvolnění požadované kapacity. Veškerá dokumentace v této fázi je řazena jako běžná rezervace s označením čekacího kódu. Je vhodné, aby hotelový management přijal tuto strategii a při nedojezdech se pak nemusí vyřizovat storno poplatky s individuální klientelou.

Proforma faktury – platba předem – rezervační oddělení vystaví a zašle klientovi proforma faktury. Tento dokument obsahuje informace o plátcí, informace o požadované rezervaci, číslo účtu hotelu, na který je platba převedena. Protože nejde o daňový doklad, musí být proforma nahrazena běžným daňovým dokladem.

Rooming list – abecední seznam hostů.

Další dokumentace: hotelový průkaz, vzkaz pro hosta, příkaz pro službu hostům, evidence změn bydlících hostů, evidence pošty hostů, evidence zapomenutých předmětů, list zvláštních služeb, hlášení návštěv, kniha buzení, kniha vydaných faktur, denní výkaz tržeb, pořadník objednávek ubytování apod.

6.5 Lůžková část hotelu – Housekeeping

Housekeeping je další klíčový úsek ubytovacích služeb hotelu, veškerá fyzická kvalita produktu ubytovacího zařízení leží převážně na něm. Zajišťuje přípravu a úklid na úseku hotelových pokojů a zabezpečuje další služby hostům.

Řízení úseku hotelových pokojů je nezbytnou součástí řízení hotelového provozu, zajišťuje příjemný a nerušený pobyt hosta v hotelovém zařízení. Bez správné činnosti housekeepingu není hotelový produkt dokonalou a kompletní službou.

Housekeeping zahrnuje celou řadu činností, historicky se o něm tvrdilo: „Udržování čistoty v hotelu, jako hlavní funkce úseku hospodyně, se pro mnohý management zdá být do té míry snadno a lehce organizovatelnou a proveditelnou činností, u které se o ‚manažerských úkolech‘ nenechá ani hovořit. ‚Domácí práce‘ v něco větší dimenzi...“, nebo také: „Oddělení hospodáře s ukázkou organizačního schématu s indikací postavení hospodáře/housekeepera (jinak také hospodyně nebo directrice) v sezónním hotelu...“.

Název „hotelová hospodyně“ ve světě nese pojmenování Housekeeping Supervisor, Executive Housekeeper.

Housekeeping obsahuje plánování, řízení a organizování zaměstnanců, jejich směn, komunikaci, trénink, motivaci, řízení spotřeby, plánování investic, zajištění útlivosti, aby byl hostovi naplněn pocit „home away from home“ a přitom zajištěn finanční přínos hotelu, optimalizace a koordinace činností při obsazování hotelu, komunikace a koordinace outsourcingu, ovládání PC techniky, to vše dnes znamená „*Management Back of House*“.

Další neopomenutelnou činností je nejen systematická péče o vybavení hotelu, ale i plánování jeho obměny. *Housekeeping je nákladové středisko*, tzn. přímo negeneruje přímé tržby, vyjma např. prádelny a čistírny pro hosty. Plánování a řízení nákladů je jedním z klíčových úkolů.

Outsourcing je v případě Housekeepingu poměrně častý, v podobě najímání pracovních sil na samotný úklid. Outsourcing by měl vést k optimalizaci nákladů a času vynakládaných na péči o ubytovací zařízení. Přináší na jedné straně úsporu v mimo sezóně, úsporu administrativy se zaměstnanci, možnost více se věnovat dalším činnostem, na druhou stranu vyšší nároky na řízení, komunikaci a přece jen menší kontrolu nad výkony pracovníky, než je tomu u kmenových zaměstnanců.

Housekeeping je důležitou částí organizace hotelu, je na něm závislé veškeré ubytování hotelových hostů a čistota hotelu vůbec. Housekeeping se podstatně liší podle typu hotelu a úrovně poskytovaných služeb.

Činnost tohoto pracoviště je zaměřená na pobyt hosta, přípravu pokojů k ubytování, předání pokojů hostu, běžný úklid v průběhu ubytování, zajištění bezporuchové funkce pokojů a jeho zařízení, obstarávání drobných služeb a úklid pokojů po odjezdu hosta – základní činnost, generální úklid pokojů včetně jejich údržby, dezinfekce a dezinsekce, úklid chodeb a přílehlých prostor podle předem stanoveného časového plánu a v souladu se sanitačním řádem.

Činnosti úseku housekeeping:

- Organizace úklidových a souvisejících služeb,
- kompletní péče o pokoje a ubytovací prostory,
- péče o zákazníka, budování zákaznické loajality,
- zajišťování externích služeb pro hosty,
- získávání zpětné vazby zákazníků,
- praní a žehlení hostova osobního prádla,
- donáška tiskovin,
- minibar,
- čištění obuvi apod.

Pracovníci housekeepingu provádějí tyto práce podle vypracovaných standardů a manuálů. Pracovníci housekeepingu: vedoucí housekeepingu, hotelová hospodyně, pokojské a uklízečky, housekeeper. Náplň práce jednotlivých pracovníků:

Vedoucí housekeepingu:

- Zodpovídá za organizaci a řízení úseku hotelových pokojů,
- kontroluje práci podřízených pracovníků,
- kontroluje zajištění hygieny a čistoty hotelu a stavu ubytovací části
- kontroluje kvalitu a dodržování standardních služeb, hygienických a bezpečnostních předpisů, včetně ochrany majetku,

Ubytovací úsek hotelu

- odpovídá za udržování a opravy vybavenosti pokojů,
- předkládá včas požadavky na doplnění vybavení,
- provádí analýzu nákladů na činnost oddělení.

Hotelová hospodyně (Directrice):

- Spolupracuje s recepcí a technickým úsekem hotelu při řízení a koordinaci práce na úseku hotelových pokojů, provádí kontrolní činnost,
- organizuje úklidové služby na jednotlivých pokojích,
- zaručuje správné umístění nábytku a zařízení v pokoji v rámci určených standardů,
- vede evidenci prádla, řídí výměnu prádla, doplňování vybavení pokojů,
- chová se diskrétně k hostům, má schopnost kontaktu s hosty, schopnost rozhodování,
- má znalost cizího jazyka, odborné znalosti, týkající se používání čisticích prostředků,
- jedenkrát ročně sestavuje plán úklidových prací na následující rok,
- zodpovídá za své podřízené, předkládá návrhy na jejich odměny popř. postihy, nárokuje ochranné pracovní pomůcky pro pracovníky ubytovacího úseku,
- rozepisuje směny, sleduje vytíženost pokojských.

Pokojská:

- Při nástupu do práce obdrží přehled pokojů, které musí uklidit a kartu opravňující ji ke vstupu do hotelových pokojů,
- vykonává vlastní úklid pokojů dle manuálu,
- je vždy upravena, čistá, působí klidně a mile ve styku k hostům,
- zodpovídá za svěřené prostředky na svém úseku,
- hlásí případné škody na zařízení,
- zajišťuje služby poskytované na úseku pokojů včetně vyúčtování (za praní, žehlení prádla, drobné úpravy na prádle, pomáhá hostům s vybalováním zava-

zadel, na přání hosta připravuje koupel, ve vyšších třídách připravuje lůžka hostům na spaní),

- denně vypracovává přehled o obsazenosti lůžek,
- nosí předepsané oblečení, používá univerzální klíč, při úklidu nechává dveře do hotelového pokoje otevřené, klepání na dveře - vstup na pokoj - zaklepat - čekat, žádná odpověď – znovu zaklepat, žádná odpověď – vstoupit,
- vůči hostům se chová diskrétně.

Couverture (odpolední nebo večerní pokojská):

- Jde o večerní přípravu pokoje pokojskou v odpolední směně,
- je uplatňována v hotelích vyšší třídy,
- zpravidla v době podávání večere okolo 19. hod. projede pokojská zvlášť připraveným vozíkem všechny obsazené pokoje,
- řídí se hlášením o obsazenosti pokojů (reportky), které obdrží od hotelové hospodyně,
- připraví výměnu použitých ručníků (osušek) za čisté,
- rozestele postel ke spaní,
- překontroluje čistotu koupelny,
- připraví noční oblečení hostů, položí květinu na příkrývku nebo bonbon na noční stolek,
- přiloží i vizitku hotelu s přáním dobré noci,
- zatáhne záclony, závěsy, připraví visačku na noční stolek (na snídaně),
- zhasne hlavní světlo, rozsvítí lampičku na nočním stolku,
- provede celkovou kontrolu pokoje.

Uklízečka odpovídá za čistoty toalet, veřejných prostor, výtahů, chodeb, skladů a dalších svěřených prostor, provádí úklid přidělených prostor nebo provedení jiných speciálních úklidových prací zadaných patrovou hospodyní tak, aby byly splněny vysoké požadavky na standard čistoty v hotelu. Prádelna - zajišťuje nezbytné služby v rámci ubytování klientů – provádějí praní a žehlení osobního prádla klientů. Úklid hotelových pokojů může také zajistit externí firma v rámci outsourcingu.

Celý úsek housekeepingu musí pracovat jako tým a úzce spolupracovat s jinými středisky, zejména s recepcí, která poskytuje denně informace o příjezdech a odjezdech hostů.

Pracovníci housekeepingu – vedoucí housekeepingu, hotelová hospodyně Directrice, pokojské a uklízečky se podílejí nepřímo na prodeji hotelu. Jejich pracovní náplň spočívá v udržení pořádku, čistoty, dále udržení funkčnosti zařízení a vybavení a zajišťování drobných služeb pro klienty. Do kompetence tohoto pracoviště patří úklid hotelových pokojů, veřejných prostor vně hotelu, restauračních prostor, prostor doplňkových služeb, prostor administrativy, personální oblasti, sanitárních prostor a prostor pomocných provozů.

Vedoucí housekeepingu a hotelová hospodyně zajišťují kontrolní činnost, která je nezbytná pro dodržování hotelových standardů. Všechna kontrolní opatření slouží ke zvýšení úrovně hotelu a vede k důvěře zákazníka. Označení užívané ve světě nese pojmenování Housekeeping Supervisor (supervizor), Executive Housekeeper (manažer Housekeepingu).

Kontrolní činnost na oddělení je přímá i nepřímá, je nezbytná pro dodržování hotelových standardů. Provádí ji jak nadřízení, tak i tzv. Mystery Guest. Další formou kontroly je dotazník pro hosta, který může být na pokoji nebo na recepci. Z opakovaných stížností lze usuzovat, že způsobený nedostatek v práci personálu na tomto úseku působí problém i ostatním zaměstnancům.

Pro pracovníky housekeepingu je nutná perfektní organizace práce a vymezení časových a pracovních standardů.

Druhy úklidů:

- Úklid pokoje po hostu, který odjel – kompletní úklid pokoje a sociálního vybavení dle stanoveného manuálu pro pokojské.
- Úklid v pokoji zůstávajícího hosta – kompletní úklid pokoje a sociálního vybavení s důrazem na zachování diskrétnosti a nezasahování do soukromí hosta.
- Denní úklid – v hotelech vyšší třídy probíhá průběžný úklid pokoje zůstávajícího hosta odpolední směnou pokojských, v odpoledních hodinách, je to také příprava pokoje v případě pozdních odjezdů hostů, nebo příjezdů ve večerních hodinách.
- Večerní příprava pokoje – průběžný úklid pokoje s jeho přípravou pro noční odpočinek hosta.
- Generální úklid – ve spolupráci s technickým úsekem hotelu probíhá sanace a rekonstrukce pokoje a jeho zařízení a vybavení (malování, čištění koberců,

oprava podlahy, nábytku, výměna vybavení pokoje, stavební rekonstrukce apod.).

Organizace housekeepingu se odvíjí od velikosti hotelu, od rozhodnutí o vlastním provozování těchto služeb, nebo o jejich zajištění formou outsourcingu, nebo kombinací obou možností, totéž se týká i prádelny a technického zázemí (provoz garáží, myčka aut, údržba, zajištění bezpečnosti hotelu apod.). Hovoří se o managementu, odborně nazývaném „Management Back of House“.

Housekeeping podstatně ovlivňuje náklady hotelu. Jedná se jak o náklady personální, (poměrně vysoký podíl pracovníků na celkovém počtu pracovníků, problémy optimálního využití jejich pracovní doby) a náklady na spotřebu čistících a pracích prostředků, nákup prádla, koupelnové kosmetiky apod. Jeho neopomenutelnou činností je nejen systematická péče o vybavení hotelu, ale i plánování jeho obměny, jedná se o investice značného rozsahu.

Outsourcing je v případě Housekeepingu poměrně častý, v podobě najímání pracovních sil na samotný úklid. Outsourcing by měl vést k optimalizaci nákladů a času vynakládaných na péči o ubytovací zařízení. Přináší na jedné straně úsporu v mimo sezóně, úsporu administrativy, možnost více se věnovat dalším činnostem, na druhou stranu vyšší nároky na řízení, komunikaci a menší kontrolu nad výkonnými pracovníky, než je tomu u kmenových zaměstnanců.

	Pro zájemce
---	-------------

Pro komunikaci s recepcí se obvykle užívají tato označení statusů pokojů:

- Occupied (obsazený) – host je v současné době zaregistrován na pokoji.
- Stay-over – host dnes neodjíždí, zůstává další noc.
- On-change – host odjel, ale pokoj ještě není uklizen a připraven pro prodej.
- Do not disturb – host požaduje nebyť rušen.
- Sleep-out/Skip – host je na pokoji registrovaný, ale postel nebyla použita.
- Skipper – host opustil hotel, aniž by sdělil způsob vyřízení svého účtu.
- Sleeper – host vyřídil svůj účet, ale pokoj je fyzicky stále obsazen (možný omyl pracovníků Front Office).

Ubytovací úsek hotelu

- Vacant and inspected – pokoj byl uklizen, zkontrolován a je připraven k příjezdu hosta.
 - Out-of-order – pokoj nemůže být přidělen hostovi. Je vyřazen z technických důvodů, např. potřeba údržby, malování, generální úklid.
 - DNCO (Did Not Check Out) – host si udělal dohodu o způsobu vyrovnání, není tedy skipper, ale opustil hotel bez uvědomění Front Office.
 - Check-Out – host se odhlásil, vrátil klíč a opustil hotel.
 - Late Check-Out – host požádal a bylo mu povoleno opustit pokoj později, než ve vyhlášenou hodinu určenou pro Check-Out.
-
-



SHRnutí KAPITOLY

Ubytovací úsek hotelu zajišťuje ubytovací služby hostům v průběhu jejich pobytu v hotelu. Ubytovací úsek hotelu se zpravidla člení podle funkce na úsek příjmu a úsek ubytování hosta. Základními pracovišti na úseku příjmu hosta jsou recepce a vrátnice – pracoviště Front Office, a úsek hotelových pokojů – pracoviště Housekeeping. Tyto provozy poskytují hostům řadu placených a neplacených služeb, vlastních i zprostředkovaných. Důležitou roli hraje provozně technická evidence hostů.

Řízení úseku hotelových pokojů je nezbytnou součástí řízení hotelového provozu, zajišťující příjemný a nerušený pobyt hosta v hotelovém zařízení. Bez jeho správné činnosti není hotelový produkt dokonalou a kompletní službou.

7 STRAVOVACÍ ÚSEK HOTELU



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

- Stravovací služby, hotelová restaurace, kavárna, lobby bar, barová střediska, pokojová služba,
 - management, činnosti a nabídka gastronomického úseku hotelu,
 - organizace společenských akcí v hotelu.
-



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete znát:

- Co je základní gastronomickou funkcí ubytovacího zařízení, jak se tvoří gastronomická nabídka,
 - budete znát organizaci společenských akcí v hotelu.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Gastronomie, stravovací úsek hotelu, Food & Beverages management, Room Service, catering, společenské akce.

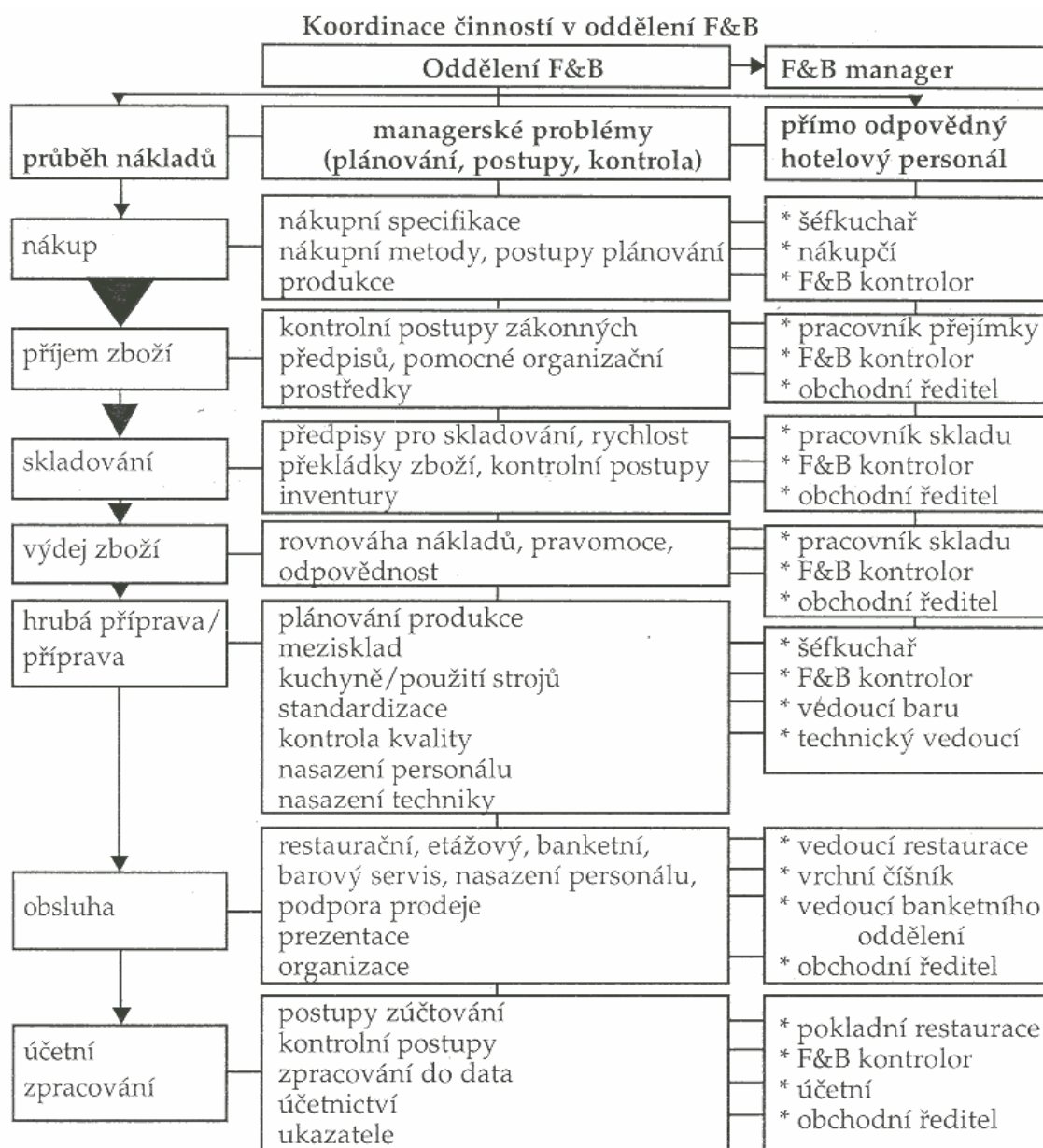
Stravovací služby, společně se službami ubytovacími patří mezi základní služby ubytovacího zařízení. Každé ubytovací zařízení nabízí určitou škálu stravovacích služeb jak pro své ubytované hosty, tak pro ostatní klientelu (základní stravování, občerstvení, snídaně, polopenze, plná penze).

Provozování banketových služeb, cateringu, hotelové restaurace, kavárny, lobby baru, barových středisek, pokojové služby, občerstvení v rámci doplňkových služeb hotelu je specializovanou službou, která se může stát konkurenční výhodou ubytovacího zařízení a výrazně jej odlišuje od ostatních provozovatelů ubytovacích služeb. Je prvkem, který reprezentuje filosofii ubytovacího zařízení a proto je důležitým rozhodnutím provozova-

tele, zda hotelovou restauraci bude provozovat sám, nebo prostřednictvím externího dodavatele (outsourcing).

Základním úkolem gastronomických služeb hotelu je uspokojovat poptávku výživových potřeb klientů rozvojem výroby, prodeje a organizací spotřeby pokrmů a nápojů.

Obr. 8.1 Koordinace činností oddělení F&B



Zdroj: ZIMÁKOVÁ, B. Food & Beverages management, 2006.

Nabídka gastronomických služeb hotelu je prezentována formou nabídkových lístků (jídelní, nápojový a kavárenský lístek apod.).

Typ restaurantu a jeho marketingový koncept předurčuje druhy nabízených pokrmů. Výběr ovlivňují výrobní náklady, náklady na suroviny, stupeň oblíbenosti u hostů a vyprodukovaný hrubý výnos.

Nabídku gastronomických služeb hotelu ovlivňuje:

- Typ a charakter hotelového restaurantu,
- způsob a systém obsluhy,
- počet a druh potenciálních hostů,
- velikost a vybavení kuchyně,
- nákup a velikost skladových prostor,
- kvalita surovin a náklady na jejich pořízení,
- potřeba personálu a náklady na personál,
- postup zúčtování a kontroly,
- obrat na místo a obrat na hosta,
- atmosféra a styl restaurantu,
- cenová hladina.

Práci pracoviště řídí, organizuje a kontroluje vedoucí stravovacího střediska hotelu – **Food & Beverages manager**. Řídí a odpovídá za celkovou činnost úseku, odpovídá za tvorbu operativního plánu výroby, ve spolupráci se šéfkuchařem sestavuje jídelní lístek a menu, vypracovává rozpočet tržeb a nákladů, v souladu s normami stanovuje hygienické a technické předpoklady provozu, určuje cenovou skladbu podávaných pokrmů, organizuje nákup, studuje nabídky dodavatelů, porovnává ceny a podmínky dodávky, prověřuje vlastní nabídky a podporu prodeje.

Je přímo podřízený provozovateli ubytovacího zařízení, je nadřízený vedoucím restaurací, barů, banketového oddělení, etážových služeb, kuchyně, jako správce hospodaření je odpovědný za koordinaci úseku a dodržování hlavních zásad obchodní linie podniku, za nákup surovin, materiálu, nápojů pro potřeby výroby a prodeje, skladování, přípravu produktů pro obsluhu a prodej v restauracích, barech, hotelových pokojích, jednacích prostorách apod., sestavuje obchodní prognózy, rozpočty, sleduje vývoj nákladů, nových výrobků a technických zařízení, které potřebuje pro práci svého úseku. Je odpovědný za zpracování a dodržování standardů kvality, vyhodnocování výsledků prováděných kontrol, za tréninkové programy personálu v zájmu zvyšování jejich produktivity, je osobností důraznou, kreativní, vybavenou teoretickými znalostmi i praktickými zkuše-

nostmi, s dobrou schopností úsudku, znalostí podnikové psychologie, dobrým společenským vystupováním, jazykovou připraveností.

Pracovní funkce a náplň práce pracovníků stravovacího úseku jsou podmíněné velikostí zařízení, počtem středisek, rozsahem poskytovaných služeb, způsobem provozování apod.

Management stravovacího úseku:

Vedení stravovacího úseku - F& B manažér, zástupce F& B manažera, asistent

Nákup a sklady řídí vedoucí skladu, ten deleguje úkoly nákupčímu a skladníkovi.

Výrobu řídí u větších hotelů vedoucí výrobního střediska – Executive Chef, nebo šéfkuchař, Sous Chef, Pastry Chef, ten řídí kuchaře, cukráře, kalkulanta, kuchyňskou hospodyni, která řídí pomocné síly, šéfkuchař spolupracuje s manažérem cateringových služeb, manažérem slavnostních příležitostí a manažérem kvality.

Odbyt řídí vedoucí odbytového střediska – Restaurant Manager, Banqueting Manager, vedoucí směny – Supervisor, který deleguje úkoly číšníkům, servírkám, barmanům, pomocným silám.

Výkonnost restaurace závisí z převážné části na kvalifikovaném nákupu. Mimo obchodní zákony, místní obchodní zvyklosti a znalosti zboží a trhu musí nákupčí znát moderní metody nákupu.

Nákupčí je přímo podřízen vrcholovému managementu. Společně se šéfkuchařem stanovuje nákupní specifikace, standardní linie nákupu (kvalita, druh, množství, počet a velikost balení požadovaného druhu zboží). Nákupní specifikace jsou založeny na přesném zhodnocení studií trhu, nabídky pokrmů, prodejní cenové struktury a výnosnosti. Se zásadami standardní nákupní politiky pracuje F & B manažér i vedoucí skladu. Referent zásobování, nákupčí, v menších provozech šéfkuchař, nebo určený pracovník zajišťuje a objednává zboží v souladu s požadavky jednotlivých úseků a v souladu s plánem výroby a prodeje, zabezpečuje dodržování stavu zásob v mezích příslušných norem, kontroluje způsob přejímky skladníkem, nebo přímo přejímá zboží od dodavatele, vede evidenci, sestavuje předepsané podklady, hlášení a rozborů.

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

Podle charakteru a rozsahu činností s ohledem na sortiment pokrmů musí být pracovní úseky stavebně, provozně odděleny (zejména hrubá příprava zeleniny, masa, kuchyně, umývárny bílého a černého nádobí, přepravních obalů a jejich sklady). Liší se svou funkcí ve výrobním procesu, velikostí a vybavením.

Prostorové uspořádání výrobního střediska zajišťuje návaznost jednotlivých provozních prostor a plynulost výrobního procesu, zamezení křížení jednotlivých toků podle zásad členění provozu, které upravuje Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č.137/2004 Sb.

Stravovací středisko v ubytovacím zařízení má dvě základní provozní části: – výrobní a odbytovou. **Výrobní část** představují kuchyně, přípravny, příruční sklad. **Odbytovou část** představují restaurace a bary, kde se realizuje vyrobená produkce.

Procesy výrobního střediska: **Příprava → výroba → expedice (výdej).**

Výrobní středisko se obvykle člení takto:

- Hlavní kuchyně (varna, teplá kuchyně) s výdejními pulty – tepelné zpracování surovin a tepelná úprava pokrmů,
- studená kuchyně,
- cukrárna,
- přípravny – pro hrubou a čistou přípravu,
- umývárna – bílého - stolního a černého - kuchyňského nádobí,
- příruční sklad.

Organizace práce odpovídá členění výroby na základní technologické fáze, které závisí od vyráběného sortimentu produktů a od stupně připravenosti surovin k jejich produkci.

Organizace práce ve výrobním středisku:

- Příprava pracoviště,
- kontrola připravenosti pracovníků, kontrola prostředí,
- zajištění surovin pro výrobu jídel,
- zpracování surovin a jejich příprava pro výrobu pokrmů,
- výroba pokrmů dle výrobního plánu a jejich expedice,
- výdej pokrmů dle objednávek,
- sledování kvality,
- zajištění hygieny a odpadového hospodářství.

Výrobní plán gastronomického střediska hotelu podchycuje objem a strukturu výroby, organizaci práce a pracovní dobu, normování spotřeby surovin ze skladu a kontrolu spotřeby surovin ve výrobním středisku. Obsahově má vycházet z cílů a dlouhodobých plánů střediska. Jeho zpracování je zpravidla týmovou prací vedoucích provozních úseků, vedoucích výroby a skladu.

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

Prodej je těsně spojen s výrobou a následnou spotřebou. Realizace spotřeby v odbytové části má vliv na způsob a průběh prodeje a na vybavení. Technická stránka prodeje zahrnuje činnost, která tuto směnu zabezpečuje a představuje činnost obsluhujícího personálu. Činnost spojenou s prodejem nazýváme obsluhou hosta.

Vhodné způsoby nabídky a prodeje mají velký vliv na finanční úspěch střediska, upozorňují hosty na zájem o jejich spokojenost. S tím souvisí vyhledání místa, seznámení se sortimentem, přijetí objednávky, předání objednávky v kuchyni či ve výčepu, předložení jídel a nápojů podle objednávky, vyhotovení účtu a příjem peněz, odklizení (debaras) použitého inventáře a úklid stolu.

Nabídka může být aktivní – hostovi nabízíme u stolu a pasivní – hostovi poskytujeme určité informace o sortimentu.

Nabídkové vozíky slouží k nabídce zboží přímo před zraky hostů, s možností sledovat manipulaci a na místě rozhodnout o druhu a množství zboží podle jeho vzhledu.

Dalším druhem je *nabídka z mís a na platech*. Osvědčuje se v malých provozech a při velkých společenských akcích.

Vitríny a nabídkové stoly nabízí možnost rychlého prodeje a neustálé doplňování čerstvého zboží.

Ústní nabídka může být úspěšná v případě, má-li nabízející důvěru hosta. Je součástí obchodních rozhovorů a je známkou profesionality nabízejícího.

Mezi nejpoužívanější způsoby prodeje patří *prodej a la carte*, volný výběr nabízených pokrmů a nápojů podle předložených lístků. Jídelní a nápojový lístek jsou základní formou nabídky.

A la menu je způsob prodeje předem sestavených menu, která jsou připravená k výběru na jídelním lístku.

Skupinový prodej se používá při stravování větších skupin hostů. Objednávající dohodne jednotné menu, přesný čas servisu a způsob placení.

Hotelová penze představuje stravování v určité hodnotě, zahrnuté v ceně ubytování. Při plné penzi se započítává snídaně, oběd i večeře, při polopenzi snídaně a večeře a při čtvrtpenzi pouze snídaně.

Způsob obsluhy vychází z techniky práce číšníka. *Systémem obsluhy* rozumíme vnitřní dělbu a organizaci práce mezi číšníky při obsluze. Podobně, jako se liší charakter a úroveň různých gastronomických středisek, liší se i systém a způsoby obsluhy v restauracích, kavárnách a barech, při slavnostních příležitostech a v hotelových pokojích.

7.1 Catering

Cateringová činnost je jedním z moderních trendů gastronomie, kterou nabízí mnoho hotelů, restaurací a specializovaných cateringových firem.

Catering zajišťuje nabídku gastronomických služeb, především bankety, rauty, recepce, gala večery, stravování konferencí, kongresů, symposií, seminářů, firemních oslav a další služby na různých místech. Mohou to být prostory hotelu, restaurace, ale také prostory externí – prostory zákazníka (zahradu, vilu), zámky, muzea, parky, výstaviště atd., pro různý počet hostů, s atraktivním servisem pokrmů v kostýmech, servis z košťů, speciální pokrmy a nápoje, krajové speciality, ukázky lidových tradic a zvyků, fotograf, hudba, tanec, tlumočnické služby, hostesky, květinové aranžmá a další doplňkové služby.

Pro poskytování cateringu je nutné mít:

- Výrobní a skladovací prostory,
- dostatečné množství inventáře na servis pokrmů a nápojů, pomocný inventář,
- drobný stolní inventář, sedací a stolový inventář (pokud cateringová firma nemá vlastní inventář, může si ho půjčit u specializované firmy),
- technické vybavení (prostorná auta s chlazením, zařízení na uchování a výdej pokrmů, zařízení pro přehledné uložení inventáře a chránící inventář atd.).

Vedoucí cateringu v hotelu spolupracuje jak s vedením gastronomického úseku hotelu, tak s dalšími úseky (technický, ubytovací apod.) a s obchodním oddělením hotelu, které jednotlivé akce objednává a smluvně zajišťuje. Zpracuje se plán akce podle druhu (banket, raut, event apod.), příležitosti (slavnostní, firemní, soukromá akce apod.), upřesňuje se místo a prostory, datum a čas konání, počet hostů, vybrané a zajišťované vlastní i externí gastronomické služby (menu nebo sortiment pokrmů), ostatní doplňkové služby a požadavky klienta, požadavky na inventář (vzor, barva), vypracovává pracovní příkaz pro výrobu a servis (menu, počet porcí, časový plán servisu), zpracuje plán průběhu akce, který obsahuje časový harmonogram, zahájení a ukončení, způsob servisu pokrmů a nápojů, přípitek, program, způsob placení a výše zálohy, doprava a čas dovozu inventáře,

pokrmů a nápojů, personální zajištění ze strany vlastních pracovníků a externích pracovníků, jména zodpovědných pracovníků a jméno garanta akce, na kterého se může klient kdykoliv obrátit.

V České republice se tato forma služeb začala rozvíjet po roce 1989. Podíl tržeb za tyto služby je rostoucí, každý hotel, nebo restaurace má zájem nabídku cateringu rozvíjet a realizovat. Catering v dnešní době lze zajistit na úrovni špičkových stravovacích služeb, např. při konferencích, při různých typech slavnostních hostin, nebo také mimo vlastní stravovací prostory.

7.2 Etážový servis

Room Service znamená obsluha na hotelovém pokoji, etážový servis. Obsluha na hotelových pokojích probíhá v odlišných podmínkách než v běžné restauraci. Z hlediska organizace práce patří etážová služba mezi náročné úseky hotelu. Charakteristickými znaky jsou značná vzdálenost většiny pokojů od expedičních středisek, problémy s udržováním teploty pokrmů a nápojů, komunikační problémy personálu obsluhy, nízká pravděpodobnost přesného odhadu poptávky, nárazovost provozu, především při snídaních, nutnost respektování hostova soukromí, potřeba racionalizace práce na straně jedné a snaha vyhovět individuálním přáním na straně druhé.

Etážový servis je předepsán pro hotely od čtyř hvězdiček výš. Jedná se o servis pokrmů a nápojů do hotelových pokojů hostů. Dříve mělo každé poschodí hotelu přípravnu pro etážové číšníky, kteří měli na starost jedno poschodí. V dnešní době je statisticky zjištěno, že etážové služby využívá pouze 5 % hotelových hostů. Z toho důvodu hotely zřizují jednu přípravnu pro etážový servis buď ve střední části hotelu, nebo co nejbližší kuchyním.

Podle úrovně a kapacity hotelu může být Room Service organizován třemi způsoby:

- 1) V hotelích s menší ubytovací kapacitou je etážovou obsluhou pověřeno středisko, ve kterém se podávají snídaně.
- 2) V ubytovacích zařízeních střední velikosti (od 200 do 500 lůžek zejména ve čtyř a pětihvězdičkových hotelech) je etážová služba zajišťována 12 a více hodin denně z přípravnou.
- 3) Ve velkých mezinárodních hotelích (nad 500 lůžek) tuto službu vykonává speciální pracoviště s nepřetržitým provozem. V pětihvězdičkových hotelech je Room Service 24hodinovou službou.

Způsoby zadání objednávky hosta:

- Pomocí visačky, která je na každém pokoji k dispozici. Host visačku vyplní nebo na ní může zaškrtnout pokrm dle svého přání. Poté visačku zavěsí na kliku svého pokoje. Většinou se tato možnost využívá při objednání snídaně.
- Dalším způsobem je telefonické objednání. Jídlo a nápoj si host objedná na dispečinku etážové služby.
- Telefonicky na recepci.
- Osobně u etážového číšníka.

Obsluha na pokojích vyžaduje zkušený a schopný personál. Značná vzdálenost většiny pokojů od expedičních středisek způsobuje problém s udržováním teploty pokrmů. Neustálá změna pracoviště číšníků, problémy s komunikací, neschopnost odhadu poptávky, nárazovost provozu (zejména při snídaních), nízká produktivita práce, nutnost respektování hostova soukromí, potřeba racionalizace práce a snaha vyhovět individuálním přáním hostů jsou dalšími problémovými místy. Vedoucí pracovníci velkých hotelů hledají optimální řešení pomocí technických a organizačních opatření. Mezi ně patří zřízení připravených číšníků na jednotlivých patrech hotelu, používání speciálních vozíků a velkokapacitních kontejnerů, používání visaček k předběžnému objednání žádaných služeb, telefonních záznamníků a signalizačních systémů mezi hostem a obsluhou, nabídka snídaně za jednotnou cenu s možností výběru z několika variant, nabídka doplňkového sortimentu pomocí minibarů a prodejních automatů, vyšší ceny, zpravidla formou přírážky.

Etážový číšník musí mít vzdělání v oboru a znalost minimálně dvou světových jazyků, protože většina ubytovaných hostů jsou zahraniční klienti. Z bezpečnostních důvodů se směny na etážový servis dávají mužům.

Chef d'étage a jeho pomocník zajišťují obsluhu klientů ve vymezené části ubytovacího úseku hotelu. Pro usnadnění obsluhy je v každém poschodí zřízena přípravná – office.

Hotelový lístek má delší dobu platnosti, nabídku tvoří snídaně a pokrmy nabízené nepřetržitě během dne. Sortiment je přizpůsoben poptávce hostů a technickým a personálním možnostem.

V hotelech, kde není etážový servis zaveden jako samostatné středisko, může objednávky od hostů přijímat např. vrátnice a vyřizovat některé z odbytových středisek (např. hotelová hala nebo kavárna). Servis snídaní je nejžádanější službou etážového servisu. Pravidla zúčtování jsou přesně stanovená. Může to být zúčtování prostřednictvím hotelové karty s čipem, natěžování účtu hosta - na úvěr, prostřednictvím bezhotovostního platebního styku, na stravenky vydané hotelovou recepcí, za hotové nebo v rámci hotelové penze.



Pro zájemce

Pravidla etážového servisu

Než vstoupíme do pokoje, zaklepeme. Respektujeme a nekomentujeme hostovo soukromí před ostatními. Po třetím zaklepaní vstupujeme bez vyzvání a ohlašujeme se jako Room Service. Následuje hlasitý pozdrav. Vyslechneme si objednávku, zapíšeme si ji. Při telefonické objednávce objednávku nahlas opakujeme. V pokoji se zdržujeme co nejkratší dobu, pokud si host nepřeje naši obsluhu. S objednávkou předložíme vyúčtování. Způsob platby je stanoven vedením hotelu např.: host účet podepíše a platí až při odhlášení z hotelu, kdy mu recepční vystaví účet za ubytování a poskytnuté služby.

Hotelový host má ve většině hotelů předplacenou snídani a záleží na něm, zda si ji objedná přímo do pokoje, nebo zkonsumuje v některém z odbytových středisek. K dispozici má kartu s nabídkou sortimentu. Host si v kartě zaškrtně pokrmy a nápoje, počet porcí, čas pro servis snídaně, číslo pokoje. Host kartu zavěsí večer na kliku pokoje. Etážová služba karty sebere a karty se roztřídí podle času a podle náročnosti na servis pokrmů – žádanky pro teplou a studenou kuchyň, kávovou kuchyň. V některých případech snídani kompletně připravují etážoví číšníci v přípravně, včetně nápojů. Host si může snídani objednat ráno telefonicky přímo u etážového číšníka. V tomto případě host hlásí sortiment přímo číšníkovi a ten na smluvený čas snídani servíruje.

Host má v hotelovém pokoji jídelní a nápojový lístek (s omezeným sortimentem), ze kterého si může objednávat pokrmy a nápoje na pokoj.

Kšíry = základní inventář pro servis snídaní na platě (americká snídaně s čajem, kávou, nebo kontinentální snídaně s čajem, kávou = 4 druhy kšír).

Štafle = pojízdný stojan pro kšíry (plata se do štaflí zasunují v několika řadách nad sebou a vedle sebe). Šetří prostor, jsou přehledné, číšník si štafle připraví v noci a během snídaní urychlují servis. Číšník pouze doplní teplé a studené nápoje a pokrmy. Vše je na platě umístěné tak, jako na stole. Z plat se snídaně neprostírá na stůl – plato se buď přiveze na pojízdném stolku a přidá se k němu židle, nebo se položí na stůl hosta.

Servis – etážoví číšníci výtahem dovezou snídani do příslušného poschodí, zatukají na dveře, host otevře a plato nebo pojízdný stolek se snídaní přebere ve dveřích, nebo pustí číšníka dál. Ten domluví čas pro debaras použitého inventáře. Pokud číšník servíruje pokrm nebo nápoj, který není součástí snídaně, musí si nechat od hosta podepsat účet. Ten je mu připsán k hotelovému účtu. Všechny snídaně se markují na kontrolní pokladnu, i když ji má host předplacenou, kvůli evidenci vydaných snídaní.

V některých hotelech použité inventář odnášejí z pokojů pokojské. U výtahů mají speciální skříňky, nebo police kde inventář ukládají a později ho odvezou do umývárny.

Technika obsluhy má několik variant. Nejčastěji se provádí servis celé objednávky najednou na platech nebo vozících, ty jsou upraveny tak, aby hosté mohli ihned po zasednutí k nim konzumovat. Na udržení teploty se používají tzv. gloše.

Přípravna číšníků - Office - je umístěna co nejbližší výtahům, popř. spojena výtahem s kuchyní. Mimo běžný inventář na servis pokrmů a nápojů v ní může být také mraznička a chladnička, ohřívače, opékače topinek, výrobek ledu, sporák, gril, kávovar atd. V přípravě se soustřeďují a vyřizují veškeré objednávky Room Service¹².

7.3 Organizace společenských akcí

Organizace hotelových společenských a gastronomických akcí, pořádání konferencí, seminářů, banketů a různých společenských příležitostí vyžaduje důslednou přípravu, organizaci a koordinaci činností. O plánu akce s nezbytnými podrobnostmi je informován ubytovací, výrobní a odbytový úsek hotelu.

Velké společenské akce vyžadují vypracování rámcové dohody s objednatelem (způsoby obsluhy a prodeje, trvání akce, volba menu, složení zálohy, storno podmínky, zvláštní přání apod.), objednávku a potvrzení objednávky, rozpracování technickoorganizačních opatření a pracovních příkazů, poradu vedoucích pracovníků a stanovení odpovědností.

Banketní obchod představuje přípravu a zajišťování široké škály společensko gastronomických akcí (rauty, recepce, bankety, gala večere, koktejly, semináře, konference apod.), předem domluvených a objednaných pro určitý okruh zákazníků a podle přání a požadavků objednatele.

Banketní obchod:

- Zvyšuje tržby podniku,
- ovlivňuje výnosy celého stravovacího úseku (větší počet zákazníků, prodej uzavřené nabídky za domluvené ceny),
- lépe se plánuje a zajišťuje s menšími náklady než provoz a la carte,
- v současnosti je v něm silná konkurence.

¹²Zpracováno podle files.skola-bohemia.webnode.cz/200000226.../Etážový%20servis.doc a <http://www.soudom.cz/files/stolniceni/vy-52-inovace-01.32.pdf>

Banketní či konferenční oddělení bývá zřízeno zpravidla jako samostatné středisko. Banketní obchod vede ke zvýšení tržeb hotelu a může mít rozhodující vliv na výnosy celého stravovacího úseku. Bankety, recepce, pohoštění při konferenčních jednáních jsou šity na míru pro speciální okruh zákazníků.

Plánování banketní činnosti znamená určení optimálního objemu a struktury sortimentu a představuje:

- Sestavení harmonogramu a plánu výroby požadovaného sortimentu pro akci, plánování spotřeby,
- efektivní tvorbu cen a kalkulace pro jednotlivé akce,
- plán personálního zajištění akce,
- zajištění doplňkových služeb hotelu a zprostředkování dalších služeb,
- delegování zodpovědností a důslednou kontrolní činnost.

Předem připravené jednotné pracovní podklady a technické prostředky, kompletně zpracovaná nabídka k jednotlivým gastronomickým příležitostem šetří čas a zlepšuje komunikaci s hostem.

Banketní obchod obsahuje návrhy gastronomických služeb – menu a nápoje, nabídku ostatních služeb – technika, dekorace, hudba, speciální programy, návrh na uspořádání prostor a dekorace, časový harmonogram vlastního průběhu akce, cenovou kalkulaci – menu/osoba, cena za jednotlivé služby (DPH).

Objednávka na zajištění a realizaci akce je prostřednictvím smlouvy, kde jsou specifikovány smluvní strany, předmět smlouvy se specifikací (akceptace objednávky se všemi náležitostmi), cena (rozpočet na osobu, nájem, ostatní služby, DPH), penalizace, způsob úhrady, splatnost, záloha, zvýšení či snížení ceny, změny smlouvy – lhůty, počty účastníků, časové posuny, změny požadavků na služby, odpovědnost – závazky a povinnosti smluvních stran, porušení smlouvy, podmínky odstoupení od smlouvy, zánik smlouvy, další ujednání (odpovědnost za vzniklé škody, vlastní konzumace a technika, protipožární zabezpečení apod.). Důraz kladen na kvalitu, pestrost nabídky, variabilitu, způsob jednání s klientem.

Charakteristika slavnostní hostiny

Jedná se o způsob přípravy a obsluhy hostů dle jejich konkrétních přání. Číšníci a ostatní personál restauračního zařízení touto formou ukazují jejich profesionalitu, kreativitu, odbornost a spoustu dalších vlastností, které vytvoří zákazníkovi nezapomenutelný zážitek a zároveň se zvýší ekonomická prosperita podniku.

7.3.1 Typy slavnostních hostin

Dle způsobu obsluhy rozdělujeme hostiny na bankety a rauty (Gustav Salač, 2001). Svatební, promoční a další různé hostiny jsou samostatnou kategorií.

Banket

Banket je způsob obsluhy slavnostní hostiny, který je pevně daný tzv. protokolem. Doba konání je v poledních nebo večerních hodinách. Menu se vytváří dle přání zákazníka. Jedná se o jednotné menu, které je stejné pro všechny hosty, výjimku tvoří nemocní (diabetici, lidé s bezlepkovou dietou aj.) a malé děti. Typické je sezení u společné tabule dle zasedacího pořádku. Hostina se zahajuje slavnostním přípitkem, po kterém následuje servírování menu. Obsluhující číšníci mají společný nástup a odchod, čím se zvyšuje efekt hostiny. Výběr pokrmů a nápojů se zjednoduší konkrétní nabídkou předem připravených sestav pokrmů v různých cenových variantách, aby byla uspokojena veškerá přání všech typů zákazníků. Pro velké hostiny se nabízí předběžná degustace vybraných nápojů a pokrmů.

Raut

Raut je typ slavnostní hostiny, při které se shromažďují pozvaní hosté za účelem občerstvení, pobavení se a navázání nových kontaktů. Rauty jsou typické volnou formou pohoštění, mohou být klasické, nebo mají obchodní či reklamní charakter. Pokrmy a nápoje jsou prezentovány na nabídkových (bufetových) stolech (teplé, studené, nápojové). Hosté si sami vybírají a nabírají pokrmy pomocí překládacího příboru, číšníci a kuchaři pouze pomáhají. Není potřebné zajistit místo k sezení pro všechny hosty. Veškerý nabízený sortiment je nabízen dle přání hostitele. Většinou jsou hosté přivítáni nabídkou aperitivu a kanapem. Slavnost je zahájena krátkým projevem, poté nastává volný program, během kterého si hosté nabízejí ze studeného a teplého bufetu, číšníci nabízejí nápoje, debarasují a doplňují rautové stoly. Konec rautu není oficiální, většinou se hosté po rozloučení sami rozejdou.

Společenská setkání

Společenská setkání jsou akce společenského významu, které do určité míry nahrazují hostiny. Jsou pořádány pouze pro zvané hosty a mají charakter přátelského prostředí. Součástí setkání bývá určitý program s menším pohoštěním. Názvy jednotlivých setkání charakterizují způsob občerstvení, místo jejich konání a program (koktejl, číše vína, čaj o páté, piknik, Garden party, Grill party, Beer party, Fondue party aj.). Jejich gastronomická náplň odpovídá názvu. Tyto slavnosti se většinou konají v odpoledních až večerních hodinách.

Konference, školení, incentivní eventy

Konference, školení, kongresy, přednášky, semináře a workshopy, roadshow, módní přehlídky, incentivní eventy, oficiální nebo slavnostní příležitosti, netradiční firemní večírky a VIP akce vyžadují profesionalitu, vysokou úroveň služeb, organizační, logistické a programové zajištění.

Pro zajištění těchto akcí je nutné:

- Zorganizovat ubytování a transfery pro účastníky konference,
- starat se o detaily každé akce (eventu),
- realizovat event v prostředí dle přání zadavatele,
- zajištění kompletního technického zabezpečení a profesionální organizaci,
- zajištění logistiky a nejmodernější techniky (ozvučení, velkoplošná projekce, grafické zpracování, tlumočnické služby),
- naplánovat catering a další služby, DVD monitoring,
- nabídnout doprovodný volnočasový program - sportovní akce, teambuilding, outdoorové akce, kulturní, společenské, sportovní a wellness programy, např. gurmánský zážitek – degustaci exkluzivních vín, a to přímo ve sklepích v Praze nebo na Moravě pro milovníky vína je připravena ochutnávka vín s odborným výkladem o historii a výrobě, delikátní občerstvení s obsluhou, malé dárkové předměty na památku.

Přípravná fáze:

- Určení vhodné formy (odborný seminář, workshop, konference nebo kongres).
- Návrh adekvátní délky trvání akce a struktury programu.
- Výběr nejvhodnějších prostor pro realizaci akce.
- Analýza konkurenčních setkání v uvažovaném období a návrh pro vhodný termín konání akce.
- Rozpočet celé akce vč. struktury příjmové části (výši registračních poplatků, podíl financování ze soukromých zdrojů (sponzoři) a státních/místních zdrojů (granty).
- Fund-raisingová strategie, oslovení sponzorů a příprava grantových žádostí.

- Harmonogram organizace akce podle zásad projektového managementu.

Realizační fáze:

- Komplexní grafická identita akce a produkce všech konferenčních materiálů.
- Realizace kompletní propagace akce.
- Příprava a publikace webových stránek konference.
- Registrace účastníků, kontrola plateb a komplexní komunikační servis pro účastníky před i na akci.
- Ubytování pro účastníky.
- Zabezpečení konferenční techniky.
- Informační servis v průběhu konání akce.
- Komplexní foto a video dokumentace.

Ukončení akce:

- Produkce výstupů akce (příprava, tisk a distribuce sborníku či jiné publikace).
- Propagační výstupy (články do odborných publikací o pořádání a výstupech akce).
- Finanční rozbor, vyúčtování celé akce a závěrečné zprávy pro grantové agentury.
- Aktualizace webových stránek (např. zveřejnění prezentací z akce) za účelem kontaktu s účastníky pro případný další ročník akce.

Pro konferenci nebo kongres se zajišťuje vypracování kompletního harmonogramu akce, příprava finanční analýzy a vedení finančních služeb před i v průběhu akce, vytipování vhodného termínu konání, zajištění vhodného ubytování, organizace cateringových služeb (raut, coffee break, oběd aj.), zajištění technického zázemí (nahrávání, audiovizuální technika, projekce v sálech, foto-dokumentace atd.), outsourcingem nebo vlastními silami další služby, jako zpracování grafické identity a produkci tiskových materiálů, realizace PR, marketingu a propagace akce, podpora sponzoringu, příprava webových stránek, provoz registračního servisu on-line a komunikaci s účastníky, sběr a zpracování abstrakt (kniha abstrakt, CD), zabezpečení dopravy účastníků a informační značení na vybraných místech, realizace společenského a kulturního programu, příprava doprovodného turistického programu ve vybrané lokalitě, realizace posterové sekce, zabezpečení překladatelských a tlumočnických služeb, produkce kongresových materiálů, dárků

a suvenýrů specifických pro akci, zabezpečení VIP servisu, zajištění kompletního personálního zabezpečení před i v průběhu konání akce, provedení evaluace přípravy, průběhu a výstupů akce, příprava a realizace publikačních výstupů akce (sborník, supplementum, aj.).

Organizaci kongresů, konferencí a různých typů školení a incentivy má v hotelu na starosti pracovník obchodního oddělení, MICE specialista, který zajišťuje konferenční byznys hotelu a efektivní prodej konferenčních a jednacích prostor hotelu, v návaznosti na další nabídku hotelu.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Provozování hotelové restaurace, kavárny, baru, pokojové služby, občerstvení je gastronomickou službou, která se může stát konkurenční výhodou ubytovacího zařízení. Nabídka stravovacích služeb hotelu je prezentována formou nabídkových lístků (jídelní, nápojový, kavárenský lístek apod.), ovlivňují ji výrobní náklady, náklady na suroviny, stupeň oblíbenosti pokrmů u hostů a vyprodukovaný hrubý výnos. Stravovací středisko má dvě základní provozní části: výrobní a odbytovou. Výrobní část představují kuchyně, přípravny, příruční sklad. Odbytovou část představují restaurace a bary, kde se realizuje vyrobená produkce. Mezi specifické služby na úseku hotelových pokojů patří nabídka Room Service. Z hlediska organizace práce patří etážová služba mezi velmi náročné úseky hotelu.

Banketový obchod představuje přípravu a zajišťování široké škály společenských a gastronomických akcí (rauty, recepce, bankety, gala večeře, slavnostní příležitosti soukromé i veřejné), předem domluvených a objednaných pro určitý okruh zákazníků a podle přání a požadavků objednatele. Organizace vyžaduje důslednou přípravu, organizaci, spolupráci jednotlivých úseků hotelu a koordinaci činností. Konference, školení, kongresy, přednášky, semináře a workshopy, roadshow, módní přehlídky, incentivní eventy, oficiální nebo slavnostní příležitosti, netradiční firemní večírky a VIP akce jsou zajímavou ekonomickou příležitostí a vyžadují zkušenost, profesionální přístup, vysokou úroveň služeb, organizační, logistické a programové zajištění.

<Miroslava Kostková, Lubomír Schellong> - <Řízení hotelového provozu >

8 DOPLŇKOVÉ SLUŽBY A ZVLÁŠTNÍ PÉČE HOTELU



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

- Význam doplňkových služeb pro hotel,
 - zvláštní péče hotelu o děti a VIP klienty, pokoje pro dámy a pro nekuřáky,
 - služby pro businessmany a účastníky konferencí.
-



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- rozdělit služby hotelu na základní a doplňková,
 - naučíte se identifikovat jednotlivé skupiny klientů, které vyžadují zvláštní pozornost a péči.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

VIP klienti, zvláštní péče, handicapovaný klient, konference.

Funkcí hotelu je vytvořit podmínky pobytu návštěvníků v cílovém místě. Zajišťují uspokojování sekundárních potřeb návštěvníků (potřeba ubytování, stravování ap.) a tím vytvářejí podmínky pro uspokojování primárních potřeb, těch, které jsou cílem účasti na cestovním ruchu (např. rekreace, léčení, turistika, kongresy ap.). Hotely jsou prostředkem, který umožňuje uspokojení primárních potřeb návštěvníků v rámci cestovního ruchu.

Cíle hosta, pro které přijíždí do hotelu, jsou:

- Nevyhnutelnost (stravování, přenocování),
- volný čas (rekreace, dovolená, slavnostní příležitost),
- obchod (služební cesta, účast na konferenci apod.).

Mezi základní úkoly hotelů patří:

- Uspokojování potřeb po přechodném ubytování a poskytování s tím spojených služeb v požadované kvalitě a v požadovaném rozsahu,
- rozsah, strukturu a kvalitu hotelových služeb pružně přizpůsobovat měnící se poptávce cílových skupin hostů,
- přispívat k obnově duševních a fyzických sil návštěvníků vytvářením vhodných podmínek (dostatek klidu, možnosti pohybu, kulturně společenského vyžití ap.),
- zajistit efektivnost uspokojování potřeb přechodného ubytování,
- vytvářet podmínky pro zavádění technologických inovací s cílem úspory práce, zlepšení pracovních podmínek a prostředí pro návštěvníky,
- chovat se ekologicky, ovlivňovat ekologické uvědomění klientů a pracovníků.

Ubytovací služby představují poskytování přechodného ubytování a s tím spojených doplňkových služeb veřejnosti ve specializovaných zařízeních za úhradu.

Materiálně-technickými podmínkami poskytování ubytovacích služeb rozumíme zejména existenci veřejně přístupných ubytovacích zařízení, která fungují na principu vytváření zisku (komerční zařízení) nebo na principu neziskovém (podniková rekreační zařízení) a poskytují ubytování většímu počtu účastníků cestovního ruchu.

Hotel nabízí jako svůj produkt především ubytování, stravu, nápoje, fitcentrum, wellness, spa apod. jako jednotlivou službu, ale stále častěji jako soubor služeb, kterého součástí je i návštěva místa (střediska cestovního ruchu), ve kterém se hotel nachází. Kromě toho hotel nabízí také prostředí (budovu, interiér, atmosféru apod.). Významnou složkou je efektivní komunikace s hostem jako součást produktu. Nejedná se jenom o odborné dovednosti, ale také chování pracovníků k hostovi (ochota pomoci, zdvořilost, přesnost, takt, diskretnost, pohostinnost apod.), které je určujícím prvkem, ovlivňujícím spokojenost hosta a rozhoduje o opakované návštěvě. Důležité je poskytování informací hostům jako příslib (dostupnost informací), zkoumání potřeb a spokojenosti hostů.

Ubytovací služby jsou předpokladem rozvoje zejména zahraničního cestovního ruchu. Jejich součástí je celá škála dalších služeb (odnos zavazadel, buzení, informace, zprostředkování služeb doplňkových a služeb volného času apod.). Posláním ubytovacích služeb je umožnit přenocování nebo přechodné ubytování účastníkům cestovního ruchu mimo místo jejich běžné prostředí, včetně uspokojení dalších potřeb, které s přenocováním nebo přechodným ubytováním souvisejí, především potřeby stravování.

Stravovací služby – jde o zajištění stravování, nebo občerstvení. Delší pobyt mimo místo trvalého bydliště není možný bez uspokojování potřeb výživy. Stravovací služby přispívají k rekreaci a vytvářejí větší fond volného času využitelný k uspokojování potřeb, které jsou cílem účasti na cestovním ruchu. Technickou základnu tvoří hostinská zařízení, které se budují jako součást ubytovacích zařízení, nebo jako samostatné objekty, uspokojující potřeby nejenom místního obyvatelstva, ale i účastníků cestovního ruchu – turistů.

Doplňkové služby zahrnují motivaci k cestě a návštěvě konkrétního místa a podniku a přispívají ke komplexnímu uspokojení účastníků cestovního ruchu. Podle Orišky (2011) doplňkovými službami jsou jak služby producentů služeb (např. lázeňské, sportovně-rekreační, kulturně-společenské), tak zprostředkovatelů služeb (cestovní kanceláře, cestovní agentury, turistická informační centra, distribuční systémy). Rovněž se sem zahrnují služby s polyfunkčním charakterem (např. peněžní, pojišťovací, pasové, celní) a služby místní infrastruktury (obchodní, komunální, zdravotní, poštovní, bezpečnostní ad.).

Moderní ubytovací zařízení, pokud chtějí udržet krok s vývojem ve světě, neobejdou se bez vytváření služeb a specifických podmínek, vybudování pokojů, nebo dokonce celých pater pro speciální účely. Může jít např. o zřizování nekuřáckých poschodí v hotelu, speciálně vybaveného patra pro obchodníky, manažery a podnikatele, budování pater a pokojů pro dámy, zavedení zvláštních služeb pro VIP klienty a samozřejmě vytváření podmínek pro pobyt handicapovaných klientů.

Zvláštní péče o děti


Dětský klient obvykle přichází do hotelu se dospělým doprovodem, se svou rodinou. Vybavení pokoje se věnuje zvláštní pozornost. Zvláštní péče hotelu o dětského klienta musí začít ještě před jeho příjezdem, z recepcce dostane housekeeping pokyn o věku dětského klienta a připraví se pokoj s náležitým vybavením, jako je přistýlka, dětská postýlka, popřípadě ohřívač dětských láhví, dětské ložní a koupelnové prádlo, hygienické potřeby, dětská kosmetika apod.

Na úseku stravování je k dispozici dětská židle, podsedák pro děti, dětský příbor, v nabídce by neměla chybět nabídka dětských jídel, nebo alespoň možnost dětské porce, další službou může být dětské prostírání s omalovánkou, nebo dětský koutek. V případě rekreačních hotelů se zřizuje v areálu hotelu, zaměřeného na segment rodin s dětmi rozšířená škála služeb, např. dětské hřiště, bazén pro děti, možnost hlídání dětí, nebo animační programy pro děti.

Velká část této péče patří mezi neplacené služby hotelu z důvodu, že dětský klient dokáže významně ovlivnit hotelovou útratu rodičů a také vytvořit dobré povědomí, což by mohlo vést k opakované návštěvě hotelu.

Pokoje pro dámy

Hotely ve vyspělém světě se zaměřují na významnou cílovou skupinu klientů – dámy. Zřizují pokoje, nebo také celá patra s dámskými pokoji, výlučně určená a zařízena pro dámskou klientelu žen – obchodních cestujících, samostatně cestujících. Cílem je nejenom nabídnout ženám specifické služby, komfort a pohodlí, které mají ve svém domově, ale především pocit určité ochrany, bezpečí a soukromí. Hotely zřizují pokoje s charakteristickým barevným designem a vybavením, vyhovujícím dámské klientele, rozšířeným o zvětšení zrcadlových ploch, nabídkou dámské kosmetiky v koupelně, dostatečným úložným prostorem, vhodným koupelnovým osvětlením apod. Tyto pokoje se hostům nabízí a jsou poskytovány nejčastěji na zvláštní přání.

	Pro zájemce
---	-------------

Hotely vstřícné k ženám

Řetězec butikových hotelů Virgin Hotels – první byl otevřen v Chicagu letos v lednu – se zaměřuje na ženy-obchodní cestující. Vyzdvihují bezpečnost a pohodlí. Chodby jsou vybaveny jasným osvětlením, každý pokoj má dělicí uzamykací dveře, takže ženy mohou zůstat stranou kohokoli, kdo přináší objednané nápoje a pokrmy či zavazadla. Kukátko ve dveřích umožňuje „hostkám“ sledovat, kdo do pokoje vstoupil. Pokoje mají ještě zvláštní komoru, další drobné zásuvky na make-up a na šetrné uložení součástí garderoby. Sprchy jsou prostorné a vybavené speciálním sedátkem, které usnadňuje „hostkám“ holit si nohy, zdůraznil hotel v propagační kampani. Webové portály, sledující kvalitu hotelů, se ovšem takovému popisu vysmály. Podle nich ženy cestují za obchodem po desetiletí a poradily si bez „holících sedátek“. Ale od počátku devadesátých let dramaticky vzrostlo procento žen - obchodních cestujících, takže tenhle marketingový tah byl dobrou cestou, jak přitáhnout pozornost tisku. Zakladateli Virgin Hotels, miliardáři Richardu Bransonovi, to nelze mít za zlé: konkurence mezi butikovými hotely je divoká. Skutečný přínos spočívá v tom, že hotely v rostoucí míře pamatují na jednoduché způsoby, jak lépe vyjít vstříc potřebám „hostek“ a hostů (podle sdělení Virgin Hotels).¹³

Péče o VIP klienty

Zvláštní péče o VIP klientelu patří do nabídky služeb běžných ubytovacích zařízení. Každý provozovatel ubytovacího zařízení si uvědomuje významnost takového hosta, který svým pobytem dokáže vytvořit žádanou propagaci a hotel se stane více žádaným. Obzvláště významné osobnosti společenského, kulturního, sportovního a politického života

¹³ podle www.virginshotels.com

(a především z oblasti showbusinessu) významným způsobem ovlivní do budoucna návštěvnost a tržby hotelu. Proto je VIP hostům věnována zvláštní péče, obvykle bezplatně. Služby pro VIP hosta jsou službami neplacenými, jelikož přítomnost samotné osobnosti hosta vytváří pozitivní povědomí o hotelu a hotel může z této příležitosti do budoucna hodně výtěžit.

Pokoje pro VIP nemusí hotel zvlášť zřizovat, stačí využít luxusní apartmá, či věnovat zvýšenou péči přípravě pokojů, často dle zvláštního přání hosta.

Při budování pokojů pro VIP klienty se používá nákladnější vybavení, ušlechtilé materiály, luxusní koberce, luxusní ložní či koupelnové prádlo a další široká nabídka pozorností, jako je sekt na uvítanou, hlavičkový dopisní papír se jménem hosta, čerstvé květiny, ovoce na míse, bezplatná nabídka z minibaru a doplňkové služby (k dispozici sekretářské služby, hosteska, tlumočnick, hotelový automobil s řidičem v průběhu celého pobytu hosta v hotelu, slavnostní raut či večere v případě významných svátků či výročí VIP hosta apod.).

VIP jsou neoddelitelnou součástí hotelové klientely a mají vyšší nároky na služby hotelu. Rezervační oddělení podle stanovených pravidel přiděluje statut VIP, který hostovi zajišťuje nadstandardní péči. Tito hosté mají určité výhody a právo na předem specifikované služby. Statut VIP si určuje provozovatel, součástí statutu, kromě zvýhodněných služeb jsou stanovené komplimenty, které host VIP dostává ve svém pokoji. Počet statutů VIP se liší podle organizace hotelu, statutů může být několik. Statut VIP je udělován podle vnitřních kritérií, důležitosti a významu hosta. Tato označení jsou signálem pro různé úseky hotelu, aby zajistily veškeré služby a pozornosti ve formě dárků. Obvykle Housekeeping a Room Service dostanou každý den z recepce kompletní soupis VIP hostů. Evidence a druhy komplimentů jsou označeny formou kódů (například G2 obrázek Prahy, G4 CD, G5 láhev vína, G6 koláčky, G7 sklo apod.). Zvláštní péči VIP hostům a jejich doprovodu věnuje i pracoviště Concierge, které se stará o jejich volnočasový program.

Nekuřácké pokoje

V návaznosti na trendy a moderní životní styl klientů, kteří se snaží žít zdravěji, nekouřit, v souladu s ochranou životního prostředí a s respektem k lidem, kteří nekouří, hotel zřizuje nekuřácké pokoje, nebo i celá nekuřácká patra, ve kterých chybí popelníky a zápalky a klient je na to upozorněn. Vzhledem k vyčlenění ubytovací části pro nekuřáky vedení hotelu musí zvážit ekonomické dopady zřizování těchto pokojů, nekuřácký pokoj nelze pronajímat hostu – kuřákovi, došlo by k znehodnocení vybavení pokoje pachem z kouře, který nelze již nikdy zcela odstranit.

Péče o obchodní cestující a manažery

Obchodní cestující, businessmani, manažeři na služební cestě, vzhledem ke svému pracovnímu vytížení vyžadují služby a zvláštní vybavení pokojů (apartmá) a vytvoření

podmínek pro svou práci i na hotelu. Pro tuto skupinu klientů je nezbytná úprava pokojů pro potřeby moderní kancelářské praxe, s přípojkou na internet nebo wifi, dostatečným prostorem pro psaní a práci na počítači, osvětlením, kancelářskými potřebami, sejfem, nápojovou lednicí, s možností využití dalších prostor pro jednání i obchodní návštěvy, některé hotely poskytují sekretářský servis, vytváří se business centra, zvláštní pozornost se věnuje také nabídce volnočasových aktivit (golfové тренаžéry, zprostředkování dalších sportovně relaxačních služeb) apod. V případě, že takto upravené pokoje pro manažery jsou umístěné vedle sebe a jsou stavebně odděleny od běžného provozu lůžkové části, vytvářejí se tzv. Executive Floor, s vymezeným přístupem, často s vlastní recepcí, výtahem a salonkem pro jednání, vybaveným moderní prezentační technikou.

Zvláštní péče o handicapované klienty

V důsledku neustále se zvyšujícího se procent tělesně postižených a starších klientů (trend stárnutí populace Evropy), kteří vyžadují zvláštní péči a také z důvodu legislativních nařízení se ubytovací zařízení rozhodly jít s trendem „cestování pro všechny“. Skandinávie byla mezi prvními, kde byly zřízeny první samostatné hotely, určené pro seniory, se speciální nabídkou a speciálně upravenými prostory pro klienty. Cílem je zajistit možnost plnohodnotného cestování a využití služeb ubytovacích zařízení i této stále rostoucí cílové skupině klientů. Personál hotelu prochází školením, jak komunikovat s těmito klienty a jak jim nabízet služby.

Běžnou součástí ubytovacích zařízení jsou vymezená parkovací místa pro tělesně postižené, bezbariérové vstupy, přístup do halových prostor prostřednictvím bezkontaktního otevírání dveří, budování bezbariérových prostor v celém prostoru určeném hostům, budování vstupních nájezdových ramp s nízkým náklonem, výtahů s technickými parametry, vhodnými pro vstup vozíčkáře (šířka výtahů, ovládací prvky v dostupné výšce), speciálně zařízených sociálních prostor, koupelen (bez vany, se sprchovým koutem se sedátkem) a WC – s přístupem minimálně ze dvou stran, vybavených madly, dostatečně širokými vstupy do prostor určených hostům a se zařízením pokoje pro vozíčkáře, které mu umožní samostatné a komfortní užívání vybavení pokoje (dostupné vypínače a zásuvky, přizpůsobené šatní skříně a výška postele) a také tlačítka pro rychlé přivolání pomoci v případě nouze.

Ministerstvo pro místní rozvoj ve vyhlášce č. 398/2009 Sb., o obecných technických požadavcích zabezpečujících *bezbariérové užívání staveb* stanoví:

Přístup do všech prostorů určených pro užívání veřejností musí být zajištěn vodorovnými komunikacemi, schodišti a souběžně vedenými bezbariérovými rampami nebo výtahy. U změn dokončených staveb na přístupu pouze do vstupního podlaží lze v odůvodněných případech použít zdvihací plošinu.

U změn dokončených staveb s nejméně dvěma podlažími, které nejsou vybaveny výtاهem nebo bezbariérovou rampou a výtah ani bezbariérovou rampu nelze z technických důvodů dodatečně zřídit, musí být zajištěno bezbariérové užívání alespoň vstupního pod-

laží. U staveb s výtahem určeným pro dopravu osob musí být osobám s omezenou schopností pohybu nebo orientace umožněn přístup do všech podlaží určených pro užívání veřejností.

Prostory stavby v částech určených pro užívání veřejností, včetně bezpečnostních prvků u vstupu a výstupu, odbavovacího nebo registračního a komunikačního systému mezi veřejností a personálem, nejméně 20 % veřejných telefonních automatů, samoobslužných informací, obdobných zařízení, pokladen a přepážek musí být řešeny tak, aby bylo zajištěno jejich užívání osobami s omezenou schopností pohybu nebo orientace. Vyhrazené prostory musí být označeny příslušnými symboly.

Prostory pro shromažďování musí mít z celkového počtu míst nejméně tento počet vyhrazených míst pro osoby na vozíku: na 4 až 25 míst 1 místo; na 26 až 50 míst 2 místa; na 51 až 75 míst 3 místa; na 76 až 100 míst 4 místa; na 101 až 200 míst 5 míst; na 201 až 300 míst 6 míst; na 301 až 500 míst 7 míst; na 501 a více míst 7 a 1 místo na každých dalších 500 míst.

Veřejně přístupné plavecké bazény, relaxační a rehabilitační vodní prostory musí mít zajištěný bezbariérový přístup do vody řešený prostřednictvím schodů a bazénového zvedáku nebo schodů a zvýšeného okraje.

Služby hotelu pro účastníky konferencí

Kongresové služby hotelu, organizace kongresů, konferencí, školení a seminářů jsou produktem cestovního ruchu, který naplňuje jeho vědecko-informační funkci. Vedle odborných jednání zahrnují i doprovodné akce, společenské akce a exkurze, program pro rodinné příslušníky a doprovod účastníků konference.

Konferenční hosté často využívají ubytování v pokojích pro manažery, manažerská apartmá. Vítají možnost využití menších jednacích prostor a banketek a flexibilní zajištění dalších požadavků.

Zvláštní pozornost je věnována nabídce stravovacích služeb (celodenní stravování, Room Service, racionální strava a zvláštní dietní požadavky hostů), technickému vybavení konferenčních prostor i pokojů (rychlá Wifi síť, možnost připojení k internetu) a doprovodnému volnočasovému programu, jak pro účastníky konference, tak pro jejich doprovod.

Všechny služby musí být zajišťovány profesionálně a na vysoké úrovni. Často je využíván outsourcing pro realizaci specifických požadavků těchto klientů. Akce typu konference, kongres, školení jsou ekonomicky velmi zajímavé – opakují se, často trvají i několik dní, hosté tráví mnoho času v hotelu a mohou využívat služby z celé nabídky hotelu, dle statistik utrácejí až 2,5 krát více, nežli ostatní hosté.

Specializované cestovní kanceláře a agentury MICE (Meetings, Incentives, Congress, Events) zajišťují propagaci, organizační služby, registraci účastníků, inkaso účastnických

poplatků, ubytování a stravování účastníků a jejich doprovodu, transfery, vytištění a expedici sborníků, tlumočnické, překladatelské a průvodcovské služby, směnářenské služby, společenské akce, kulturní program, doprovodný program, recepční služby a pochopitelně i zajištění sálů a technického konferenčního vybavení a zařízení ap.

Účastníci kongresů a konferencí jsou významnou cílovou skupinou pro každé ubytovací zařízení, které má technické a prostorové možnosti pro pořádání akcí tohoto typu.

8.1 Doplnkové služby hotelu

Kromě základních služeb (ubytovacích a stravovacích) hotel poskytuje svým hostům další služby v závislosti na třídě, velikosti a charakteru hotelu a celkovém zaměření na konkrétní klientelu.

Pod pojmem „doplnkové služby“ si lze představit *soubor nadstandardních služeb, které jsou zdarma či za poplatek poskytovány hotelovým hostům. Jedná se o služby, usnadňující a zpříjemňující pobyt hostů v hotelu.*

Patří k nim např. praní a žehlení prádla, směnářenské služby, sekretářské služby, pronájem bezpečnostních schránek, hlídání dětí, relaxační a sportovní služby, sauna, bazén, posilovna, bowling, tenisové kurty, minigolf, aquapark, společenské a zábavní služby, kasino, organizování volnočasových aktivit, animační programy pro děti i dospělé, kadeřnictví, kosmetický salón, služby kongresového centra a další, které hotel sám nenabízí, ale zprostředkovává, např. služby hostesek, leteckých společností, cestovních kanceláří, průvodcovské, tlumočnické služby ap.

Obvyklé doplnkové služby:

- Úschova zavazadel.
- Přístup na internet je zajištěn na pokojích a také vedle recepcie.
- Telekomunikace - možnost zakoupení SIM karty na recepci.
- Transfery: transfer z/na letiště nebo vlakové nádraží.
- Zajištění a přivolání prověřené taxislužby.
- Informace o jízdních a letových řádech.
- Půjčovna automobilů: pronájem automobilů - informace a případné zajištění.
- Prohlídky: prohlídky města s průvodcem, výlety po okolí.
- Kultura: vstupenky do divadel, na operu nebo koncerty.

doplňkové služby a Zvláštní péče hotelu

- Informace o restauracích, barech, klubech, galeriích, muzeích, pamětihodnostech, kulturních akcích.
- Volný čas: rybolov, lov zvěře apod.
- Sportovní aktivity: golf, tenis, cykloturistika, jízda na koni, Nordic Walking apod.

Poskytování těchto služeb vychází z požadavků cílových skupin klientů hotelu, z prostorových, personálních a obchodních dispozic hotelu a je ovlivněno charakteristikou a turistickým potenciálem prostředí. Vyžaduje specifický profesionální přístup personálu a specializovaný management.

Ukazuje se, že poskytování doplňkových služeb sice není tolik ekonomicky přínosné, jako jsou služby ubytování a stravování, ale na druhé straně ovlivňuje návštěvnost a návazně využití ostatních kapacit hotelu a stává se pro hotel konkurenční výhodou a významným nástrojem marketingu.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Kromě základních služeb (ubytovacích a stravovacích) hotel poskytuje svým hostům další služby v závislosti na třídě, velikosti a charakteru hotelu a celkovém zaměření na konkrétní klientelu. Poskytování doplňkových služeb ovlivňuje návštěvnost a využití ostatních kapacit hotelu a stává se pro hotel konkurenční výhodou a významným nástrojem marketingu.

Moderní ubytovací zařízení, pokud chtějí udržet krok s vývojem ve světě, neobejdou se bez vytváření služeb a specifických podmínek, vybudování pokojů, nebo dokonce celých pater pro speciální účely.

9 POČÍTAČOVÉ TECHNOLOGIE A ŘÍZENÍ PROVOZU HOTELU, BEZPEČNOST HOTELU

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



- Práce s informacemi v hotelu,
- specializovaný software pro evidenci a práci recepce a ostatních středisek hotelu.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly:

- Pochopíte komputerizaci pracovních činností v hotelu,
- pochopíte význam zavádění IT technologií do řízení hotelového provozu.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Hotelový software, výpočetní technika v hotelu.

V minulosti byla schopnost toho, co činí úspěšné podniky úspěšnými - dokonalá znalost hostů a jejich potřeb a schopnost vyjít jim vstříc pouze věcí lidí. Řízení hotelu vyžaduje kvalitní a přesné informace. Organizační činnosti hotelu a práci s informacemi může do značné míry ovlivnit výpočetní technika: při reagování na dotazy hostů, cestovních kanceláří a touroperátorů o volných kapacitách hotelu, při registraci a platbě účtů hostů a podobně.

Podnikový software do značné míry eliminuje lidský faktor. Výpočetní technika je v přímém vztahu s rostoucími náklady na zaměstnance hotelu, má značný přínos v oblasti produktivity hotelu, od rezervačních systémů až po operace recepce, při zpracování informací o hostech, při nákupech, při kontrole skladů a dalších operacích, souvisejících s provozem hotelu. Systém, který dokáže být nápomocen ve všech činnostech, které zdržují od hlavní práce – péče o hosty.

9.1 Recepční rezervační systém

Recepce hotelu je místem, kde probíhá velké množství operací, zabezpečovaných prostřednictvím počítačových systémů. Počítačový systém by měl být nenápadný a neměl by odvádět pozornost od komunikace s hostem během přihlašování k pobytu. Rezervační systém umožňuje vyhledání rezervace hosta zadáním jména, nebo čísla rezervace. Záznamy o hostu jsou uchovávány v systému a jsou zpětně vyvolány kdykoliv při dalším přihlašování k pobytu, či placení účtu. Zajišťuje ekonomické úkony, například plánování a účtování služeb, uzávěrky, statistiky, přehledy, má inteligentní systém přístupových práv, možnost kontroly provozu on-line přes internet a možnost jednoduchého a rychlého ovládání, veškeré informace uložené v systému jsou kdykoliv k dispozici.

Provozování recepčních služeb s použitím moderní výpočetní techniky znamená při efektivním používání úsporu času a tím i úsporu finanční. Moderní telekomunikační technologie pomáhají rychlému a spolehlivému přenosu dat a cenných informací. Hotelový informační systém zpracovává veškeré informační toky uvnitř hotelu i mezi ním a jeho okolím. Úkolem počítačového systému registrace hosta je provést formality, spojené s příjezdem hosta tak plynule, aby bylo zajištěno, že čas nutný k přivítání a přijetí hosta k pobytu v hotelu bude minimální.

Hotelový software je nabízen jako *modulární systém* - soubor programů, které mohou být využívány i jednotlivě a postupně zaváděny do jednotlivých provozů hotelu.

Pro velké hotely jsou přínosem multifunkční systémy, které zpracovávají celou agendu hotelu. Sítí v nich jsou propojena jednotlivá pracoviště – recepce, restaurace, sklady, administrativa a další pracoviště.

Menší hotel by mohl zavést systém, který by lokálně zpracoval dílčí části agendy. Vhodná je zejména podpora práce recepce, kde se odbývá většina agendy spojené s odbavením zákazníka.

Komplexní modulární síťový systém by měl obsahovat následující části:

- Recepce – rezervace pokojů, kde je veden recepční list – „štafle“ jako přehled o obsazenosti jednotlivých pokojů, rezervace a jejich zrušení,
- odbavení hosta (evidence připravenosti pokojů k předání, registrace služeb, vystavení účtu, tisk dokladů o zaplacení, databáze stálých zákazníků a jejich přání), drobný prodej, základní informace o místě pobytu, modul pro rezervace z vnějšku (přístup externích uživatelů po síti – rezervace pokojů), evidence vstupu do pokojů,
- stravovací zařízení – záznamy objednávek a evidence vydaných jídel, evidence tržeb – napojení na pokladní systémy, sestavení a tisk jídelního a nápojového lístku, rozpis potřeby surovin, vedení skladu potravin, inventury surovin,

- účetnictví se vstupem údajů z recepce, ze stravovacího zařízení, od dodavatelů služeb, z prodejny, z provozu hotelu, evidence majetku hotelu, mzdy a personální evidence aj.,
- směnárna – nákup a prodej valut, vstup více pokladníků chráněným heslem, jednotlivá evidence pokladních operací, nastavení několika hodnot marže, tisk dokladů apod.,
- provoz hotelu – evidence oprav, vzkazy pro zaměstnance,
- kontrola jednotlivých operací na všech úrovních středisek,
- správa systému - údržba databází, archivace, obnova dat, nastavení přístupu uživatelů apod.,
- podpora korespondence – kvalitní textový editor, podpora překladů do cizích jazyků, slovníky,
- modul informační (telefonní a směrovací čísla, regionální informace o památkách, otevíracích dobách apod.), přičemž aktualizace údajů by mohla být prováděna převzetím databáze z informačního střediska.

Komputerizované činnosti recepce: recepční pracovní postupy, informace hotelové vrátnice, přihlášení hosta k pobytu, vedení hostova účtu, odhlášení hosta z hotelu, vedení historie hosta, noční audit, prodej a marketing, správa ubytovacího úseku, práce se zprávami (např. pro vedoucí recepce hodinové zprávy o stavu pokojů, pro ředitele hotelu informace statistického charakteru: průměrnou sazbu za pokoj, průměrné výdaje hosta během jeho pobytu, pohyby hotovosti a platby přes kreditní karty za den apod.).

Software poskytuje údaje o hotelu, střediscích, cenách ubytování a přímé napojení na další zařízení hotelu (telefonní ústředna, pokladní systém, televizní informační systém, zámky hotelových pokojů, účetnictví, rezervace on line, platební terminál, vytápění a klimatizace apod.), dovoluje komunikaci se subsystemy a možnost přímého propojení na on-line rezervace přes internet.

Zahrnuje:

- Rezervace - rezervace nová, rezervace jednotlivce/skupiny, rezervace opakovaného hosta, alokace rezervací, potvrzení rezervace, prognózy obsazenosti, propočet předpokládaných tržeb, přehledy o realizovaných rezervacích podle jednotlivých partnerů a podklady pro výpočet provizí,
- práce s hostem - použití různých ceníků včetně ceníků v libovolné zahraniční měně, Check-In a Check-Out, automatické účtování služeb a aranžmá, stěhování hosta a obnovení jeho pobytu, informace o bydlících hostech všeho druhu, kontrola finančních limitů, příjem podle druhu hosta - individuální host (s re-

zervací, bez rezervace), skupina, neplatící host (např. obchodní partner), nebydlící host (čerpání služeb bez ubytování), vazba na banku hostů, automatická nabídka volných pokojů podle typu a poschodí, lze zadat automatické účtování snídaně, polopenze, resp. jiných pravidelných poplatků v průběhu pobytu, průběžné opravy všech údajů o hostu a skupině, doúčtování, reklamace, sběr a tisk policejních přihlášek podle předpisů s potřebnými náležitostmi, domovní kniha, řada náhledů, tisků podle různých hledisek,

- pokladna - vystavení účtu, náhledy na účty, pokladní kniha, hotelová pokladna, zatěžování účtu hosta podle typu konzumace a podle jednotlivých středisek, u členů skupiny zatížení na individuální nebo skupinový účet, storno položky s automatickým protokolem o všech změnách, přesuny mezi účty, spojování, dělení účtů, storno již vystaveného účtu, rastrový a položkový náhled účtu hosta (skupiny), tisk náhledu na účet, dotisk účtu, vystavení účtu hosta (skupiny) - kompletní účet, vybraná část účtu, několik různých způsobů placení pro jeden účet, přímá vazba na placení ve valutách a devizách s tiskem odpočtu a zápisem do valutových knih, placení účtu předem, automatické uvolnění pokoje při odjezdu hosta, jazykové mutace účtu,
- směnárna - směna libovolného počtu valut a deviz, směnárenské knihy, výstupy do účetnictví a pro banku, směnárna nákup (valuty, devizy), platba služeb v devizách, kurzovní lístky a kontrola jejich platnosti, odpočty o směně, automatický tisk valutových knih, odvodů do banky a seznamu přijatých šeků, automatická aktualizace kurzovního lístku ČNB,
- denní závěrka - automatická generace ceny za ubytování a za aranžmá, účtování speciálních poplatků, aktualizace a údržba všech souborů, měsíčních a ročních statistik, výstupy do účetnictví a do fakturace, tisky závěrkových protokolů,
- databanka hostů - CRM, informace o hostech, které lze následně přejímat do rezervace, Check-In a do policejních přihlášek, pro hotelový management široký výběr statistik včetně grafických výstupů,
- alokace (smluvní kapacity) cestovních kanceláří, kontrola a statistika plnění smluvních kapacit,
- statistiky (denní, měsíční, roční), podle cestovních kanceláří, čtvrtletní či měsíční pro statistický úřad, kompletní statistika pro vedení hotelu podle řady ukazatelů,
- pokoje - založení a údržba matrice pokojů, blokování pokoje, technická závada (od-do), tisky pro pokojské, řada náhledů a tisků na stav pokojů a jejich obsazení, interaktivní grafické štafle.

- číselníky - parametrické zadání údajů popisující hotel, typy pokojů, ceníky ubytování v různých měnách a pro různá období (sezóna, cestovní kanceláře), hotelové služby a řada kódů charakterizující hosta (některé slouží pro měsíční, resp. roční statistiky), kurzovní tabulka, šeky, kreditní karty, stop listy zcizených kreditních karet,
- ostatní funkce - tisk (dotisk) závěrkových sestav, bezpečnostní kopie (zpětně nahrání) souborů na disk (jiné médium), přímý vstup do účetnictví, náhledy a tisky archivních souborů za libovolné období, archivace hostů ubytovaných v hotelu, archiv všech vystavených účtů, archiv závěrkových tisků, další funkce pro údržbu systému, archivace prováděných operací.

Rezervační systém přijímá požadavky na ubytování a porovnává je s existujícími daty, vloženými do počítače. Systém nejen vyhledá, ale poskytne i další informace, jako například umístění pokoje, vybavení, sazba za pokoj, typ pokoje a postele, podlaží, ve kterém se pokoj nachází, označení podlaží jako je standardní, nekuřácké či exekutivní patro a další parametry.

Rezervační systém umožňuje: Evidenci objednávek, automatické účtování telefonních hovorů, příchody hostů, správa účtů, objednávání služeb, flexibilní cenotvorbu pomocí cenových profilů, rezervace prostorů, vedení statistiky obsazenosti, tržeb, evidenci pokladny a recepčního skladu, provádění webových rezervací, natěžování tržeb za konzumaci v jiných střediscích na účet ubytovaného hosta, vícejazyčnost či schopnost komunikovat s jinými systémy.

Externí systémy: telefony, Pay-TV, regulace topení podle obsazenosti pokoje, přístupové a kartové systémy a další.

Prvotním důvodem nasazování výpočetní techniky do procesu rezervací je snaha zvýšit míru obsazenosti pokojů - *Yield management*. Hlavním úkolem je maximalizovat míru obsazenosti pokojů. Počítačem řízený systém Yield managementu umožňuje neustále analyzovat potenciální zisk u každé provedené rezervace. Toho je dosaženo tím, že sazba za pokoj se mění v závislosti na poptávce po ubytování, na potřebě pokojů, při analýze informací o historii hosta.

Součástí vnitřního rezervačního systému může být **centrální rezervační systém pro hotelové řetězce a společnosti**, který umožní pro hosta jednoho hotelu zjistit dostupnost pokojů v dalších hotelech jednoho řetězce, v zemi nebo v zahraničí. Je nezbytné, aby interní informační systém a centrální rezervační systém byly vzájemně integrovány pro zajištění aktuálních informací pro příjem rezervací a pro změny sazeb za pokoj.

Nadstavbový modul *Web booking* umožňuje vytvoření rezervace prostřednictvím internetových stránek hotelu. Automatizuje management internetových rezervací. Je nainstalován na hotelových stránkách a umožní nabídku volných kapacit dostupných v reál-

ném čase (výběr hotelového pokoje, rozpis ceny, garance kreditní kartou, ceníky, obsazenost pokojů, automatický zápis rezervací).¹⁴

Umožňuje:

- Nabídku aktuálních cen a dostupných pokojů,
- rezervaci za definovanou cenu,
- vyšší komfort tvorby rezervace,
- zabezpečený přenos údajů kreditní karty při garantované rezervaci,
- zadání všech důležitých údajů včetně poznámky,
- potvrzení e-mailem včetně rezervačního čísla,
- vytvoření cenové nabídky v souladu s ceníkem,
- 24 hodinový automatický provoz,
- automatický zápis rezervací bez nutnosti manuálního zadávání údajů,
- vyšší komfort při práci s rezervacemi zvyšuje obsazenost a příjmy ubytovacího zařízení,
- potvrzení e-mailem,
- lokální a globální rezervační systémy - možnost CRS pro internetové rezervační systémy s přímou vazbou na software.

Počítačový systém urychluje přijetí hosta k pobytu tím, že procesy s tím spojené nastartuje již v noci před příjezdem hosta. Protože všechny informace již byly zjištěny v průběhu rezervace, pracovník recepce je na přijetí hosta připraven. Registrační karta, klíče od pokoje a různé další náležitosti pak čekají na hostův příjezd. Tato skutečnost pak výrazně snižuje čas potřebný při příjezdu hosta do hotelu a jeho přihlašování se k pobytu a současně snižuje pravděpodobnost výskytu front, které mají tendenci se tvořit během určitých „rušných“ hodin. Automatický *Check-In a Check-Out* zřejmě nikdy nenahradí práci recepčních, ale stávají se stále více nabízeným vybavením. Součástí *Check-In* je výroba klíče k pokoji, aktivuje se dodávka elektrické energie, která byla přerušena po dobu, po kterou byl pokoj neobsazen.

Vhodný počítačový systém kontroly klíčů zajistí:

- Spolehlivost,

¹⁴ <http://www.horesplus.cz/hores-web-booking>

- rychlost pro rychlé ubytování hosta,
- kontrolu pro omezení přístupu na pokoj a vypátrání toho, kdo klíč vydal a toho, kdo klíč užívá,
- jednoduchost instalace,
- nákladovou efektivnost,
- komunikaci s ostatními počítači a hotelovým systémem,
- schopnost rozšíření.

Další tradiční operací je *manipulace s hotelovými penězi*. **Systém EFTPOS** (Electronic Fund Transfer at Point of Sale) lze charakterizovat jako elektronický přesun kapitálu v místě prodeje. Může ověřit platnost kreditní karty, vytisknout účet, zlepšit kontrolu nad operacemi na recepci, odstranit zbytečné papírování, problémy spojené např. se ztrátami poukázek na čerpání služeb, redukovat zbytečné náklady (zejména náklady na obsluhující personál), poskytnout hostům rychlejší služby, automatizovat často se opakující operace a omezit manipulaci s hotovými penězi.

Vzájemné propojení terminálů a centrálního počítače na recepci umožňuje neustálý a automatický přesun zákaznickovy útraty na jeho účet, který je zřízen a zpracován na recepci.

Při příjezdu do hotelu je host tázán na způsob, kterým si přeje vyřizovat své platby. Přeje-li si platit svoji kreditní kartou, je tato protažena pracovníkem recepcie čtečkou kreditních karet, která v sobě udržuje denně aktualizované informace o neplatných, ukradených či ztracených kreditních kartách. Terminál požádá recepčního o zadání čísla příslušného pokoje a vytiskne zprávu s údaji o kreditní kartě a číslem pokoje, přičemž jedna kopie je vydána hostovi a druhá je uchována v hotelu. Při odhlašování host opět předkládá svoji kreditní kartu, která je opět vložena do čtečky. Je vystaven celkový účet a ten je porovnán se zůstatkem na kreditní kartě. Terminál přijme transakci a vytiskne pro hosta účet, který host podepíše. Jeho podpis je porovnán s podpisem na kreditní kartě.

Přínosem pro recepci je skutečnost, že informace je aktuální, přesná a je k dispozici mnohem rychleji, zdokonaluje se systém přihlašování hostů k pobytu v hotelu. Host se může ubytovat, aniž by musel kontaktovat pracovníka recepcie. Stačí vložit hostovu kreditní kartu do terminálu umístěného ve vestibulu hotelu a zadat odpovídající podrobnosti. Tento terminál může být napojen na recepční systém, který automaticky přidělí daný pokoj a odpovídající sazbu za něj a naprogramuje zámek dveří pokoje tak, aby umožnil vstup pouze pro konkrétní osobu.

Dalším přínosem může být elektronická indikace informací recepcie, zda je host přítomen na svém pokoji, úklid pokoje může být poskytován, aniž je host rušen.

Pokoj hosta je napojen na vnější informační systém, například letové řády aerolinek, průvodce, informace o burze cenných papírů, informace o místních restauracích atd.

9.2 Software pro gastronomické provozy

Recepční hotelový software je propojitelný s restauračním systémem.

Systém pro stravovací úsek pokrývá:

- Skladové hospodářství,
- receptury a kalkulace jídla,
- vícestupňová kontrola provozu,
- generování přehledů a pokladní prodej,
- plánování denního menu,
- statistiky o prodeji a nákladech a sestavy,
- věrnostní systém,
- sledování limitů stravy (například v lázeňských provozech, denní menu, zaměstnanecká strava),
- řízení výroby zboží (například pokud součástí zařízení je cukrářská výroba),
- plánování akcí,
- kontrolní funkce pro každou úroveň řízení a přehledné statistiky garantující efektivní hospodaření restauračního provozu.

Systém je schopen přizpůsobit se potřebám konkrétního provozu a současně propojit jej se systémy souvisejících provozů, například se systémem pro řízení wellness zařízení nebo aquaparků či zábavních podniků, kde bývá gastronomie také součástí služeb.

Umožňuje připojení na další externí zařízení a systémy, jako jsou výčepní automaty, váhy, scannery, čtečky karet, kamerový systém, webové objednávky, wellness, zajímavé možnosti poskytuje využití dotykových displejů, kuchyňských terminálů, PDA zařízení pro čističky, snímačů čárových kódů v běžném gastronomickém provozu. Důležitá je schopnost propojení systému pro gastronomický provoz s ekonomickým systémem.

9.2.1 Pokladní systémy

Systém poskytuje kompletní sledování skladového hospodářství a pohybu materiálu od příjmu na hlavní sklad, přes zpracování surovin ve výrobních střediscích až po prodej finálních výrobků (hotových jídel) hostům. Systém představuje sledování zásob podle položek s flexibilní evidencí skladových karet a evidencí zásob v plovoucích cenách. Tím se snižuje sortiment skladových karet, což snižuje pracnost inventur i vlastní evidence.

Modul **Pokladna** umožní markovat číšníkům jídla a nápoje, které si hosté objednali. Objednávkou je automaticky zatížen účet stolu a zároveň se na bonových tiskárnách v příslušné kuchyni (kuchyních) vytisknou objednávkové bloky. Pokladna umožňuje práci buď v režimu s mapou stolů, nebo v režimu s evidencí pouze otevřených stolů. Poskytuje obsluhu funkce jako např. storno objednávky, převod objednávky na jiný stůl, platba celého účtu nebo jeho části hotově, kreditními kartami, na úvěr. Jedná-li se o bydlícího hosta, lze útratou v restauraci přímo zatížit hotelový účet. Pokladna může tisknout účet hosta na bonové nebo guestcheckové tiskárně. Jsou řešeny i nestandardní operace, jako markování švédského stolu, menu a personální stravy.

Pokladna může být provozována i na přenosných číšnických terminálech s dotekovou obrazovkou a radiovou komunikací, které nabízejí stejné funkce, jako pokladna stacionární. Existuje možnost přímého propojení na platební terminály, tj. v případě zadání druhu platby kreditní kartou, proběhne po jejím přečtení na pokladně ověření přes platební terminál a v případě platnosti karty je tento druh platby povolen. Odpadá dvojí zadávání placené částky a snižuje se tak možnost chyby. Uzávěrka pokladny poskytne tištěné informace pro odvod tržeb jednotlivých účtujících číšníků a po počítačové síti přenesou podklady pro odtížení výrobních středisek a výčepů podle kalkulací do skladové části systému.

Modul **Hlavní sklad** eviduje pohyb materiálu na hlavním skladě - příjmy, výdeje, převodky na příruční sklady, příjem z meziskladů. Materiál je evidován v cenách, tvořených plovoucím průměrem ceny skladové a ceny přijímaného materiálu. Existuje aparát pro bourání surovin, který ve svém zobecnění dovoluje slučování skladových karet zboží podobného charakteru na tzv. reprezentanty s průměrnou cenou. Této možnosti se využije zejména pro zjednodušení kalkulací a evidenci materiálu na výrobních střediscích.

Modul **Manager** provádí veškeré operace s materiálem jako hlavní sklad, poskytuje možnost automatického odtížení podle informací o prodeji zboží pokladnou. Dokáže evidovat i polotovary a rozvařená jídla. Každému výrobnímu a odbytovému středisku by měl být přiřazen jeden modul Manager, z důvodů distribuce hmotné odpovědnosti jednotlivým pracovníkům.

V modulu **Cenař** se pořizují a spravují receptury (kalkulace), tisknou se jídelní lístky, přehledné ceníky a další sestavy, určují se prodejní ceny kalkulací na jednotlivých prodejních místech, definují se vazby mezi výrobními a prodejními středisky, vystavují příjemky a výdejky (externí i interní). Správa receptur v rámci celého systému je centrální.

Prodejní ceny mohou být v rámci systému definovány v desítkách cenových hladin. V rámci tohoto modulu se nastavují i přístupová práva obsluhy systému a připravují veškeré statistiky, výstupy do dalších subsystémů atd.

Další nadstavbové moduly:

- Kredit (zákaznický/slevový/věrnostní/bezhotovostní platební systém),
- online rezervační systém pro restaurace,
- orderman (přenosný číšnícký terminál),
- docházkový systém,
- kontrola výdeje nápojů.

9.3 Systém správy energie a program ASIS

Jednou z mnoha dalších možností, jak při řízení hotelu využívat výpočetní techniku je *zavedení systému správy energie EMS* (Energy Management Systém).

Tento systém byl sestaven tak, aby umožnil automatickou kontrolu mechanických zařízení hotelu s cílem dosáhnout optimálních úspor v oblastech spotřeby plynu, elektrické energie. Tento systém určuje, kdy může být zařízení, jako je topení, klimatizace nebo ventilace vypnuto či zapnuto.

Příkladem může být kontrola osvětlení, vytápění nebo klimatizace hostova pokoje.

Po vstupu do pokoje vloží host svoji kartu do speciální zásuvky umístěné blízko dveří. Po vsunutí karty je systém aktivován, mohou být rozsvícena světla v pokoji a zapnuta klimatizace či topení. Po odchodu hosta z pokoje se systém automaticky s krátkým časovým zpožděním vypne. Tím je dosaženo úspory energie, kterou by mohlo být plýtváno v případě, že host zapomene při svém odchodu zhasnout.

Dokonalým informačním a bezpečnostním systémem hotelu je také program ASIS (adresný bezpečnostní informační systém), který automatizuje administrativní práce. Nabízí vysoký ovládací komfort při předávání informací o pohybu na účtu hosta a zpráv hostům, při video-konferencích, zabezpečení hotelu, distribuci placených TV programů, vše v několika jazykových mutacích a umožňuje upozornit hosty hotelu na specifickou nabídku a zvláštnosti hotelu a jeho okolí prostřednictvím dálkového ovládače TV.¹⁵

¹⁵HAMÁČKOVÁ, M., <http://www.assecosolutions.eu>, 2010

9.4 Informační systém pro lázeňská, wellness a rehabilitační zařízení

Implementace nových technologií v rámci vývoje komplexního informačního systému a možnosti využití dat z lázeňských informačních systémů představují využití softwaru nejen jako nástroje pro vedení lékařských agend, ale i jako nástroje pro zpracování a využití odborných informací. Je to účinný nástroj pro manažerské rozhodování, kontrolu a řízení provozů léčebných lázní, lázeňských domů, lázeňských sanatorií, lázeňských hotelů, rehabilitačních a wellness zařízení. Znamená celkové zpřehlednění všech činností v organizaci - přesná definice agend a procesů, postupů organizace práce a odpovědností, řeší komplexně problematiku rezervací, ubytování, vyúčtování, výkaznictví a evidence, také sesterské a lékařské agendy.

Moduly jsou plně nastavitelné dle specifik a organizace práce, navzájem spolupracují a sdílejí potřebná data pro efektivní tok informací a dokladů v rámci zařízení.

Modul elektronické registrační pokladny je obvykle součástí komplexního informačního systému. Hlavním úkolem je zpřehlednění prodejů na barech, prodejních stáncích a dalších prodejních místech. Další výhodou je jednoduché stanovení prodejních cen a kontrola jejich dodržování. Registrační pokladnu lze propojit s modulem Sklad.

Software obsahuje moduly:

- Ubytovací agenda – modul Přijímací a ubytovací kancelář,
- zdravotní agenda – modul Lékař (komplex informací o klientovi během jeho pobytu řeší komplexně problematiku vedení lékařské agendy a dokumentace v návaznosti na ubytovací agendu a agendu plánování procedur),
- modul Sestra,
- agenda zdravotní pojišťovny (vyúčtování hospitalizovaných i ambulantních klientů),
- plánování procedur – modul Rozpis procedur,
- stravovací a skladová agenda – modul Strava (dietní sestra) a Sklad,
- MIS – manažerský informační systém.¹⁶

Všechny systémy představují nenahraditelný nástroj a jejich správnou volbou lze získat nespornou konkurenční výhodu.

Servis informačního systému by měl spočívat nejen v udržování provozuschopnosti a odstraňování chyb, ale i v reakci na změny u zákazníka, v realizaci specifických úprav podle požadavků zákazníka.

¹⁶<http://www.lauryn.cz>, L-BIS bulletin, č.13, 5/2003

9.5 Bezpečnostní a protipožární systém hotelu

Zajištění bezpečnosti hotelu a jeho hostů je jedním důležitých faktorů, které mají rozhodující vliv na výběr hotelu. Míra bezpečnostních rizik se zvyšuje, setkáváme se s důsledným prověřováním zabezpečení hotelu a zaváděním bezpečnostních procedur.

V hotelech, místech s charakterem veřejného místa, v místech s vysokou koncentrací lidí. Zajištění ochrany zdraví a života hostů a personálu je nedílnou součástí bezpečnostního systému. Stav bezpečnosti souvisí i s obchodním úspěchem hotelu.

Bezpečnostní systém hotelu tvoří kromě organizačních opatření (výcvik personálu, interní předpisy, pokyny apod.) hlavně technická opatření:

- Prevence proti krádežím a útokům,
- systém uzamykání dveří,
- kamerové systémy,
- trezory,
- poplašná zařízení a protipožární ochrana,
- pracovníci na úseku bezpečnosti.

9.5.1 Prevence proti krádežím a útokům

V hotelových provozech se nejčastěji setkáváme s problematikou majetkové trestné činnosti, poškozováním cizí věci a podvody. Na druhém místě jsou krádeže – hlavně z automobilů a z objektů a krádeže vloupáním. Patří sem zejména kapesní krádeže, krádeže osobních věcí a zavazadel, vloupání do zaparkovaných vozidel a krádeže na pokojích hostů.

Další problematiku představují jedinci nebo organizované skupiny pachatelů, specializované na období konání nejrůznějších akcí v prostorách hotelu a s tím spojených společenských, kulturních nebo sportovních akcí.

Kriminalita je páchána také zaměstnanci hotelu nebo zaměstnanci externích firem. Tyto osoby využívají dokonalé místní a osobní znalosti prostoru, bezpečnostních procedur a režimu v hotelu. Zneužívají své pozice s možností volného pohybu v celém prostoru hotelu. Jde jak o ojedinělé případy, tak o organizované a pravidelné aktivity, činnosti hotelových zaměstnanců spojené s tipováním pokojů, ve kterých se nacházejí značné finanční částky nebo majetek.

V dnešním globálním světě se mnohem častěji setkáváme s hrozbou teroristických útoků. V reakci na tento trend se většina hotelů snaží zvyšovat a zdokonalovat úroveň bezpečnostních opatření.

Bezpečnost hotelu musí být vůči hostům zajišťována a prováděna diskrétním způsobem. Na tyto činnosti a služby si většina hotelů najímá bezpečnostní službu.

Celkový pocit bezpečí není možné zajistit pouze bezpečnostními pracovníky, patří sem i spolupráce hotelového personálu. Každý hotelový zaměstnanec je nedílnou součástí širšího bezpečnostního týmu. Pro zajištění ostrahy a ochrany hotelu je nutné, aby všichni zaměstnanci dodržovali nastavená režimová opatření: nošení jednotného pracovního oděvu a viditelného označení příslušnosti k hotelu, ke vstupu do objektu zaměstnanci používají pouze zaměstnanecký vstup ap.

Je nutné zajistit:

- 1) V zázemí hotelu se nesmí pohybovat osoby neoznačené visačkou a bez doprovodu,
- 2) před hlavním vchodem nesmí parkovat bezdůvodně osobní automobily, nemající žádný vztah k hotelu,
- 3) automobily zásobující hotel musí být pod přímou kontrolou ochrany hotelu, nebo jiného zaměstnance hotelu,
- 4) mít stále uzamčeny všechny prostory, které nejsou v provozu (banketové salonky, mezisklady atd.),
- 5) přístupy na střechu hotelu, k rozvodům plynu, elektřiny a vod mít stále uzamčeny, anebo pod kontrolou,
- 6) plomby na dvířkách hydrantů (možnost uložení nálože) pravidelně kontrolovat,
- 7) na podlahách restaurací, chodeb a haly nesmí ležet volně odložená zavazadla, zdánlivě nepatřící nikomu,
- 8) všechna auta zaměstnanců, parkujících v garážích hotelu mají být viditelně označena kartou na předním skle,
- 9) věnovat pozornost nově přijatým zaměstnancům, včetně vyžadování referencí z místa jejich posledního zaměstnání,
- 10) mít k dispozici všechna potřebná telefonní čísla na službu ochrany hotelu,
- 11) reagovat okamžitě dle příslušných manuálů na všechny poplašné signály,
- 12) ohlásit jakékoli podezřelé příchozí balíčky, či jinou podezřelou poštu.

Dodržováním výše uvedených pokynů lze chránit nejen hosty, ale také vlastní bezpečnost. Ze zákona je hoteliérům uložena povinnost poskytnout prostředky k bezpečnému uložení cenností hostů, tradičním způsobem řešení tohoto požadavku je využití služeb hotelového trezoru. Hosté by měli být prostřednictvím informačních materiálů na pokoji či na recepci informováni, že hotel nepřebírá odpovědnost za cennosti odložené volně na pokoji, popř. ve veřejných prostorách hotelu nebo ve voze, zaparkovaném v hotelové garáži.

Pokud hotel má k dispozici trezory na všech pokojích, musí být všechny cennosti uloženy v trezoru v pokoji hosta, popřípadě v depozitních schránkách na recepci. V případě převzetí cenností od hosta musí být zajištěna dostatečná evidence a dokumentace.

Zavazadla hostů během manipulace v hotelové hale je nutno mít neustále pod vizuální kontrolou.

Výdej klíčů hostům také podléhá bezpečnostním zásadám. V hotelech, kde jsou zavedené kartové systémy, host při příjezdu obdrží kartu od pokoje. V hotelech, kde se používají klasické klíče je host požádán, aby klíč při odchodu ponechal na recepci, tak je zamezeno jeho zneužití nebo ztráta. Také práce s univerzálními klíči má svá pravidla a podléhá přísnému bezpečnostnímu režimu.

Počítačové systémy využívají programovatelné zámky, které jsou aktivovány magnetickými kartami, nebo čipové karty a repliky klíčů. Pokoj je tak chráněn před nežádoucím otevřením. Zámky jsou aktivovány magnetickými kartami, naprogramovanými na přístupovou úroveň.

Běžné přístupové úrovně:

- Etážový personál – umožní přístup do pokojů pouze na určitém patře, vstup do pokojů na ostatních patrech je vyloučen.
- Pokojské – přístup do konkrétního počtu pokojů, které má pokojská na starosti.
- Hosté – každý host obdrží svou magnetickou kartu v okamžiku ubytování. Tato karta hostu umožní vstup pouze do jeho pokoje. Každá nová karta, která je vydána, automaticky ruší předchozí kartu pro daný pokoj. Duplikáty karet mohou být vydány pro rodiny nebo skupiny.
- Případ nouze – vydán v případě, kdy je nutné pokoj evakuovat.
- Údržba – omezený přístup do určitého pokoje, zámek se otevře pouze jednou (použití pro externí pracovníky, například když pro odstranění technické závady potřebujeme jednorázový vstup do pokoje).

Je možné sledovat i jiné prostory, než jen pokoje hostů, je možné zjistit, kdo chodí do skladu potravin a kdy. Také přístup pokojských na některá poschodí může být omezen.

Karty pokojských mohou být naprogramovány tak, aby fungovaly jen určité dny, v určitou dobu, po určitý počet dnů a měsíců. Instalace systému sice přináší náklady, které mohou být vyváženy nižší sazbou pojištění.

V současné době existuje trend využívání magnetické karty, v současnosti již lze použít vlastní kreditní kartu hosta. Zákazník může využívat kartu nejen k placení účtů, ale rovněž k identifikaci v hotelu.

9.5.2 Informace o hostech

Při práci na recepci dochází ke shromažďování, vyhodnocování a práci s informacemi o hostech, na které se vztahuje zákon na ochranu osobních dat. Některé informace o hostech jsou důvěrné a v žádném případě nemohou být poskytovány třetí osobě. Proto je nutné zajistit, že data budou využita jen k účelům, spojeným se zajištěním činnosti hotelu, a to na základě souhlasu hosta, který by měl být součástí každé registrační karty.

Neposkytovat třetí osobě informace o pobytu hosta, případně informace týkající se jeho identifikace, dat týkajících se hospodaření hotelu, databáze hostů a obchodních partnerů, cenové politiky hotelu, soukromé údaje o zaměstnancích společnosti jsou majetkem společnosti a jsou předmětem ochrany, je nepřípustné je předávat či poskytovat třetím osobám.

Zákon o ochraně dat vstoupil v platnost ve Velké Británii v roce 1984. Záměrem je chránit soukromé osoby před škodami, které by mohly být důsledkem prozrazení „citlivých“ osobních informací. Tento zákon dal soukromým osobám právo požadovat náhradu za škody, způsobené neoprávněným vyzrazením nebo ztrátou osobních informací, shromažďovaných v počítačových databázích.

Ze zákona vyplývá 9 principů:

- Osobní informace musí být získány a zpracovány věcně a zákonně,
- data mohou být držena pouze pro legální účely,
- uživatel musí specifikovat účel, pro který informace drží,
- osobní informace nesmí být prozrazeny způsobem neslučitelným s účelem jejich držení,
- informace musí být adekvátní ve vztahu k účelu,
- osobní informace musí být přesná,
- osobní informace nesmí být držena déle, než je nutné.

Ochrana také musí pokrývat problematiku náhodného zničení dat nebo jejich ztráty.

9.5.3 Odpovědnost za škodu způsobenou na vnesených nebo odložených věcech

Tuto odpovědnost upravuje § 433 Občanského zákoníku, který se vztahuje na ubytovací kapacity tj. hotely, penziony, ubytovny apod. Pro stravovací a hostinské provozy, je-li provozování spojené s odkládáním věcí, odpovídá ten, kdo činnost provozuje, fyzické osobě za škodu na věcech odložených na místě tomu určeném nebo na místě, kam se obvykle odkládají.

Provozovatel poskytující ubytovací služby odpovídá za škodu na věcech, které byly ubytovanými fyzickými osobami nebo pro ně vneseny. Vnesené jsou věci, které byly přineseny do prostor, které byly vyhrazeny k ubytování nebo k uložení věcí, anebo které byly za tím účelem odevzdány provozovateli nebo některému z pracovníků provozovatele. Je-li s provozováním nějaké činnosti zpravidla spojeno odkládání věcí, odpovídá ten, kdo ji provozuje, občanovi za škodu na věcech odložených na místě k tomu určeném nebo na místě, kam se obvykle odkládají. Odpovědnosti se nelze zprostit jednostranným prohlášením ani dohodou.

V případě, jsou-li věcmi vnesenými či odloženými klenoty, peníze a jiné cennosti je vyhláškou č. 258/95 Sb. stanoven limit 5 000 Kč. V případě, že jde o věci, které byly přezvazeny do úschovy, se hradí škoda neomezeně.

9.5.4 Systém protipožární ochrany hotelu

Norma ČSN 73 0833 (730833) řeší požární bezpečnost staveb. Každé ubytovací zařízení musí být připojeno na veřejnou telefonní síť. Ubytovací zařízení s ubytovací kapacitou vyšší než 75 osob musí být vybaveno rozhlasem umožňujícím řízení evakuace. Ubytovací zařízení s ubytovací kapacitou vyšší než 30 osob musí být vybaveno zařízením pro akustický a optický signál vyhlášení poplachu. Všechny únikové cesty musí mít nouzové osvětlení a vyznačený směr úniku.

Rozvody vzduchotechnických zařízení musí být z nehořlavých hmot. Vzduchotechnické zařízení ubytovací části nesmí být napojeno na vzduchotechnické zařízení kuchyní.

Úniková cesta stavby ubytovacího zařízení musí být vybavena nouzovým osvětlením. Na této cestě nesmí být umístěny takové reflexní plochy nebo zrcadla, které by mohly unikající osoby zmýlit a zavádět je ze směru úniku.

Chráněná úniková cesta, jakož i dveře, schodiště, chodba vedoucí k nim a východy z nich musí být opatřeny bezpečnostním značením viditelným ve dne i v noci.

Schodiště ve stavbách pro ubytování s více než třemi nadzemními podlažími nebo s třemi a více podzemními podlažími musí být označeno u vstupu do každého podlaží. Označení se skládá z pořadového čísla nadzemního podlaží doplněného písmeny „NP“ nebo podzemního podlaží doplněného písmeny „PP“.

Prostor určený pro ubytování osob ve stavbách jiného než ubytovacího zařízení musí tvořit vždy samostatný požární úsek. V tomto požárním úseku může být umístěno nejvýše 20 lůžek.

Stavba ubytovacího zařízení s projektovanou kapacitou nad 75 ubytovaných osob musí být vybavena domácím rozhlasem s nuceným poslechem. Stavba ubytovacího zařízení, u které nevzniká požadavek na vybavení elektrickou požární signalizací, musí být vybavena zařízením autonomní detekce a signalizace. Zařízení autonomní detekce a signalizace musí být umístěno v každém pokoji pro hosty, společných prostorech a v části vedoucí k východu z domu, pokud se nejedná o chráněnou únikovou cestu.

V budově ubytovacího zařízení sloužícího pro ubytování s projektovanou kapacitou 20 a více osob a s více než třemi nadzemními podlažími, musí být zřízen evakuační výtah.

Ve stavbě ubytovacího zařízení s projektovanou kapacitou nad 100 ubytovaných osob musí být v prostoru určeném pro ubytování osob prokázáno zkouškou provedenou podle české technické normy zápalnost textilní záclony a závěsu je delší než 20 sekund a čalounické materiály vyhovují z hlediska zápalnosti.

Ve stavbě ubytovacího zařízení s více než třemi nadzemními podlažími sloužící pro ubytování s projektovanou kapacitou 20 a více osob musí být na každém podlaží navrženy hadicové systémy pro prvotní zásah, a to v blízkosti přístupů ke schodištím nebo k východům na únikových cestách a v místech s nebezpečím vzniku požáru, ve vzdálenosti nejvýše 25 m od sebe.

Pro zajištění bezpečnosti v hotelu jsou důležité také systémy protipožární ochrany. Jejich využití vychází z platných norem pro výstavbu a provoz hotelu. Je nutné, aby jakýkoliv požár byl hlášen na recepci. Ta zajistí další činnost podle požárního řádu hotelu. Požární řád musí odpovídat zákonu o požární ochraně a vyhlášce č.246/2001 o požární prevenci.

S vyhláškou dále souvisí norma požární bezpečnosti staveb ČSN 73 0833 (730833), kde se uvádí:

- Každé ubytovací zařízení musí být připojeno na veřejnou telefonní síť.
- Ubytovací zařízení s ubytovací kapacitou vyšší než 75 osob musí být vybaveno rozhlasem, umožňujícím řízení evakuace.
- Ubytovací zařízení s ubytovací kapacitou vyšší než 30 osob musí být vybaveno zařízením pro akustický a optický signál vyhlášení poplachu.
- Všechny únikové cesty musí mít nouzové osvětlení a vyznačený směr úniku.

- Rozvody vzduchotechnických zařízení musí být z nehořlavých hmot. Vzduchotechnické zařízení ubytovací části nesmí být napojeno na vzduchotechnické zařízení kuchyní.
- Úniková cesta stavby ubytovacího zařízení musí být vybavena nouzovým osvětlením. Chráněná úniková cesta, dveře, schodiště, chodba vedoucí k nim a východy z nich musí být opatřeny bezpečnostním značením viditelným ve dne i v noci.
- Stavba ubytovacího zařízení, u které nevzniká požadavek na vybavení elektrickou požární signalizací, musí být vybavena zařízením autonomní detekce a signalizace. Zařízení autonomní detekce a signalizace musí být umístěno v každém pokoji pro hosty, společných prostorech a v části vedoucí k východu z domu, pokud se nejedná o chráněnou únikovou cestu.
- V budově ubytovacího zařízení, sloužícího pro ubytování s projektovanou kapacitou 20 a více osob a s více než třemi nadzemními podlažími, musí být zřízen evakuační výtah.
- Ve stavbě ubytovacího zařízení s projektovanou kapacitou nad 100 ubytovaných osob musí být v prostoru určeném pro ubytování osob prokázáno zkouškou provedenou podle české technické normy, že:
 - zápalnost textilní záclony a závěsu je delší než 20 sekund a
 - čalounické materiály vyhovují z hlediska zápalnosti.
- Ve stavbě ubytovacího zařízení s více než třemi nadzemními podlažími, sloužící pro ubytování s projektovanou kapacitou 20 a více osob musí být na každém podlaží navrženy hadicové systémy pro prvotní zásah, a to v blízkosti přístupů ke schodištím nebo k východům, na únikových cestách a v místech s nebezpečím vzniku požáru, ve vzdálenosti nejvýše 25 m od sebe.

System požární ochrany v hotelu se obvykle skládá z elektrické požární signalizace, vnitřního požárního vodovodu, stabilních hasicích zařízení, zařízení zamezujících šíření požáru, zařízení na odvod zplodin hoření a tepla a z požárního schodiště.

Elektronická požární signalizace slouží k prevenci požáru v hotelu, opticky a akusticky signalizuje vznik a místo požáru. Samočinně, nebo prostřednictvím lidského faktoru předá informaci odpovědným osobám a aktivuje zařízení, která brání šíření požáru a přímo vykonává protipožární zásah.

Vnitřní požární vodovody představují rozvody vody s vnitřními požárními hydranty uvnitř objektů.

Stabilní hasicí zařízení zvyšují prevenci požáru hlavně tam, kde je potřebné udělat zá-
krok v první fázi (hotelové pokoje, sklady apod.) Jsou pevně zabudovány v objektu hotelu
a ovládají se ručně nebo samočinně.

Zařízení zamezující šíření požáru prostřednictvím vzduchotechniky představují požár-
ní dveře, požární klapky, žaluzie a ventily. Požární dveře v případě požáru brání šíření
tepla a plamenů do únikových cest. Zařízení na odvod zplodin hoření při požáru je odvá-
dí, ředí, resp. chrání určité části hotelu před šířením dýmu a tepla a také je odvádí přiro-
zeným způsobem.

Důležitá jsou také **bezpečnostní a preventivní opatření na hotelovém pokoji**, kde
se na viditelném místě umísťuje evakuační plán a pokyny pro hosty, jak se zachovat
v případě požáru. V zařízení pokoje se využívá zařízení a vybavení z nehořlavých materi-
álů, impregnované chemickými prostředky, které zabraňují vznícení, resp. zpomalují ho-
ření. Některé pokoje jsou vybaveny detektory, sprinklery a akustickým vybavením, které
vyhlásí požární poplach.

Pro omezení možnosti vzniku požáru v hotelu a snížení škod způsobených nežádoucím
hořením je potřebné, aby hotel disponoval s dostatečným množstvím ručních hasicích
přístrojů a hydrantů, je potřebné udržovat volné únikové cesty, vše vhodně umístěné
a vyznačené, osvětlené nouzovým světlem (Gúčik, Patůš, 2008).

Úkolem požární ochrany v případě automatizovaného systému je:

- Včas signalizovat vznik požáru,
- identifikovat místo požáru,
- vyhlásit požární poplach,
- spustit automatický hasicí systém.

Počítačem řízený systém protipožární ochrany je nyní považován za naprosto nepo-
stradatelnou součást všech moderních hotelů, protože důsledky vzplanutí ohně v hotelu
mohou být velmi nebezpečné. Je nezbytné, aby nainstalovaný systém poskytl hostům
a personálu maximální ochranu, ale aby byl také univerzální ve smyslu instalace
s minimem fyzických změn, stejně jako s možností rozšíření v pozdější době.

Systém musí uspokojit základní požadavky předběžných protipožárních opatření:

- Musí poskytnout odhalení a uvědomění o ohni,
- musí upozornit hosty na nejlepší prostředky k úniku,
- musí poskytnout hostům maximum času k úniku,

- musí pomoci s hašením ohně tam, kde je to možné.

Počítačem řízený protipožární systém je částí *širšího bezpečnostního systému*, dotýkajícího se jak protipožární ochrany, tak ochrany proti nezvaným hostům. Komplexní systémy jsou přímo propojeny se zařízeními, jako jsou detektory tepla, kouře, terénní nouzové výstražné systémy, poplašná zařízení „rozbij sklo“, ovladače kropiců, ventilátory klimatizace, ovladače izolace výtahů, přímé linky na požární stanici.

Ve velkých hotelech za bezpečnost odpovídá vedoucí bezpečnostního oddělení, pracovníci tohoto oddělení pravidelně kontrolují jednotlivé prostory hotelu a plní úkoly plynoucí z bezpečnostního plánu hotelu, nebo lze tyto služby pronajmout. V menších hotelech jsou tyto úkoly zapracovány do úkolů jednotlivých oddělení a vybraných pracovníků hotelu.

Jedním z nejdůležitějších opatření je školení personálu, které probíhá při přijetí zaměstnance a proškolení probíhá každoročně. Efektivní výcvik umožňuje zajistit bezpečnost na požadované úrovni, učí bezpečnosti práce a jak pomoci při zajištění bezpečnosti v hotelu. Školení je diferencováno podle charakteru vykonávané práce, mnoho hotelových společností má vlastní výcvikové programy o zajištění bezpečnosti v hotelu, podobné programy vytvořily i některé profesní svazy.

Ochrana a bezpečnost není jen součástí řízení hotelu, ale stavem takové úrovně myšlení, ve kterém se také host cítí být odpovědným nositelem svého podílu na ochraně a bezpečnosti. Elektronické zámky, kamery a další technologie jsou předpokladem. Informační technologie související s evakuací hotelu, ochranou před požárem, bombovým ohrožením, únikem plynu a ostatními kalamitami mají pro nepřetržité zajištění služeb první pomoci a možnosti komunikace svůj cíl obvykle v recepci, tím se recepce stává nejvhodnějším místem s ohledem na možnost operativního zajištění potřebného zákroku.



Pro zájemce

Sled událostí při požárním poplachu v hotelu může být následující:

- Zazní alarm. Požární stanice automaticky dostane signál od systému vysílací jednotky. Poplachové zprávy jsou automaticky vysílány přes reproduktory (minimálně 85 decibelů) na patrech, vyzvání každý telefon, ve kterém je přehrávána zpráva o poplachu. Výtahy jsou izolovány. Na schodišti je pomocí větráků udržován normální tlak. Je aktivován samostatný systém odsávání kouře z budovy. Je sledován proud vody v sprinklerech.
- Recepční identifikuje lokalitu problému z displeje centrálního řídicího panelu. Recepční upozorňuje bezpečnostní personál, který kontroluje, zda se nejedná o falešný poplach. Personál, který byl kontaktován, potvrzuje recepci,

že vyšetřuje události problému. Službu konající pracovník rozhoduje, zda evakuovat či ne, v závislosti na zjištěných skutečnostech. Je-li zřejmé, že zde není žádná hrozba nebo se jedná o planý poplach, požární jednotka je odvolána (Stárek, Vaculka, 2009).

SHRNUTÍ KAPITOLY



Implementace nových technologií v rámci vývoje komplexního informačního systému a možnosti využití dat představují využití softwaru nejen jako nástroje pro vedení provozní agendy, ale i jako nástroje pro zpracování a využití odborných informací. Je to účinný nástroj pro manažerské rozhodování, kontrolu a řízení provozů hotelu. Znamená celkové zpřehlednění všech činností v organizaci, od přesné definice agend a procesů, postupů organizace práce a odpovědností, řeší komplexně problematiku rezervací, ubytování, stravování, skladů, doplňkových služeb hotelu, organizaci akcí, vyúčtování, výkaznictví a také agendy hostů.

Zajištění bezpečnosti hotelu a jeho hostů je jedním důležitých faktorů, které mají rozhodující vliv na výběr hotelu. Míra bezpečnostních rizik se zvyšuje, setkáváme se s důsledným prověřováním zabezpečení hotelu a zaváděním bezpečnostních procedur. Zajištění ochrany zdraví a života hostů a personálu je nedílnou součástí bezpečnostního systému. Stav bezpečnosti souvisí i s obchodním úspěchem hotelu.

10 RENTABILITA HOTELU



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

- Revenue management a Yield management,
 - cenotvorba,
 - Upselling v hotelu.
-
-



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Jak řídit tržby a realizovat výnosy z nabídky hotelu,
 - pochopíte význam Upsellingu pro úspěch prodeje.
-
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Revenue management, Yield management, Upselling, cenotvorba.

Management hotelu na základě informací, získaných analýzami plánuje vlastní cenovou politiku, preferované cesty prodeje, odhaluje silné a slabé stránky hotelu a formuje jeho obchodní strategii tak, aby se hotelu podařilo dosáhnout vytyčeného cíle a co možná největších tržeb a následného zisku. Vychází se z toho, že služba je neskladovatelná.

Letecké společnosti si jako první uvědomily, že princip „nabídky a poptávky“ lze využít i pro maximalizaci tržeb. Potřebovaly zaplnit dostatek sedadel v letadle, aby byly pokryty náklady, současně však chtěly mít možnost zvýšit ceny, jakmile tohoto základu bylo dosaženo. Podobný princip lze uplatnit také u hotelů. Hotely dnes potřebují takovou obchodní základnu, aby pokryly svoje provozní náklady. Prodej všech pokojů za stejné ceny nepřináší dobrou obsazenost, či dobrou průměrnou cenu. S tím, jak se zvyšuje poptávka (obsazenost hotelu) a jak nabídka klesá (volné pokoje), uzavírají se nižší sazby pro prodej a v nabídce zůstávají pouze sazby vyšší. Ceny hotelových pokojů se určují podle toho, kolik jsou klienti za tyto pokoje ochotni zaplatit.

Posláním hotelu by mělo být vybudování základní obsazenosti hotelových kapacit prostřednictvím kvalitního cenového mixu a pak využití výhody toho, že hotel již má tuto základnu naplněnou, uzavírat nižší sazby a tím posilovat průměrné sazby.

Posláním by nemělo být pouze dosáhnout 100 % obsazenosti, mělo by však spočívat v dosažení co nejvyšší obsazenosti při co nejvyšší průměrné ceně.

Hoteliéři si již mnoho let uvědomují, že různé segmenty trhu tolerují různé cenové hladiny. Většina hotelů stanovuje sazby podle segmentů trhu v celé šíři cenové škály. Hlavní rozdíl je v poptávce po obsazenosti. Vyšší poptávka umožňuje účtovat vyšší ceny.

Důležité je nastavení parametrů řízení tržeb:

- 1) Stanovení sazeb pro každý tržní segment.
- 2) Stanovení požadované hladiny obsazenosti potřebné pro uzavření každé ze slevových úrovní – nutné pro dosažení obchodního základu.
- 3) Se zvyšováním počtu obsazených nebo rezervovaných pokojů se kategorie nižších cen pro prodej uzavírají – zvyšuje se výnos z tržeb.
- 4) Stanovení míry výnosnosti.
- 5) Uplatnění restrikcí s cílem zvýšit výnos z tržeb v obdobích zvýšené poptávky (např. stanovení minimální délky pobytu, uzavření pro příjezdy apod.).
- 6) Stanovení ceny s ohledem na konkurenci.

Existují ještě další faktory, které ovlivňují rozhodnutí o cenách, např. historie obsazenosti, přebytkový tlak z hotelů s kongresovými zařízeními, či speciální akce, pořádané v dané oblasti. Úkol maximálního využití kapacit hotelu začíná již na rezervačním a obchodním oddělení. V zájmu hoteliéra je nastavit takové parametry a takový systém řízení, který maximálně znemožní případné úniky tržeb z prodeje pokojů.

U větších ubytovacích zařízení je pokojová kapacita rozdělena do různých typů – segmentů, od kterých se odvíjí cena pokoje. Obchodní oddělení a oddělení rezervací prodávají pokoje podle těchto segmentů.

Ceny za ubytování v hotelu v evropských zemích jsou většinou formulovány za obsazený pokoj podle počtu osob, za noc se snídaní. Nejvyšší nabízená cena se nazývá „*rack rate*“.

Při určování ceny hraje důležitou roli sezóna, stupeň obsazenosti, kategorie hotelu, druh nabízeného ubytování a poloha místnosti (např. s výhledem nebo bez výhledu na moře). Rozdíl je také mezi pokoji s příslušenstvím a pokoji bez příslušenství. Hotely nabízejí komerční tarif pro časté návštěvníky, snížené ceny pro skupiny, jednodenní ceny,

firemní ceny, ceny pro touroperátory nebo jiné pravidelné zákazníky, víkendové ceny pro pobyty o víkendu, sezónní ceny za rezervaci mimo hlavní turistickou sezónu, slevy pro děti do určitého věku ap. Ceny za plnou penzi nebo polopenzi se určují na osobu a den a vycházejí z počtu přenocování v hotelu.

V průběhu pobytu hosta v hotelu dochází ke změně stavu, tzv. statusu, pokoje. Při denní kontrole pokojů pracovníci Housekeepingu označí všechny obsazené pokoje ve formuláři, který je porovnán se stavem v hotelovém informačním systému. Tato kontrola bývá spojená s kontrolou kvality úklidu a přípravy pokoje na příjezd hostů.

Intuitivní cenotvorba je na ústupu, nastupuje reflektování skutečné a očekávané obsazenosti hotelu na daný termín do cen a prognózování. Dnes existuje řada sofistikovaných software, které vyhodnocují data z prodejních kanálů, určují, na jaký den na trh přichází poptávka, kde se prodává více, kde se rychleji vyprodávají kapacity, za kolik prodává konkurence.

Zajišťují On-line Revenue Management, správu cen, kapacit a on-line reputaci. Porovnávají tato data s vývojem obsazenosti hotelu a cílovými ukazateli, výsledkem je cenové doporučení na každý jednotlivý den, které maximalizuje RevPAR. Tato doporučení lze pak přenést do databáze pro OTA's (on-line prodejní kanály, on-line distribuční síť), z které si tyto berou kapacitu pro prodej. Když máme poslední pokoj a prodáme jej na Booking.com, přestane se okamžitě automaticky nabízet na všech dalších kanálech, takže nehrozí overbooking.

Pro hotel provádí automatizovanou cenotvorbu, konkurenční cenové srovnání, což zajišťuje přírůstek RevPaR 7 % - 15 %, průměrný přírůstek ceny pokoje 3 – 12 Eur při zachování, či navýšení dosavadní průměrné obsazenosti. Díky Revenue Managementu může hotel uspět lépe v prodeji svých kapacit a v krátké době změnit průměrný výkon v dlouhodobý úspěch.

Pro měření ekonomické výkonnosti ubytovacího úseku a úspěšné řízení jeho činnosti je nutné mít k dispozici měřitelné ukazatele, které jsou porovnatelné. Pravidelným a systematickým sledováním uvedených parametrů lze deklarovat současný stav a pozici ubytovacího zařízení. Nejčastěji se hodnocení provádí na bázi porovnání s minulým obdobím.

10.1 Revenue Management

Analyzuje rezervační zdroje a kanály, kterými hotel rezervace, resp. klienty získává, sleduje obsazenost hotelu, průměrnou cenu za ubytování, celkové výnosy z ubytovacích služeb a v neposlední řadě také cenovou politiku konkurenčních hotelů.

Revenue Management je specifická oblast řízení hotelu, zabývající se analýzou a plánováním obchodní strategie hotelu, především otázkami obsazenosti a cenovou politikou.

Díky Revenue Managementu lze srovnávat jednotlivé dny, týdny, měsíce a roky a zkoumat problematiku např. nízké obsazenosti, průměrnou cenu za noc, dlouhodobého vývoje tržeb v hotelu. Aplikovat zásady Revenue managementu lze do stávajícího fungování hotelu jak malého, tak i velkého.

Management výnosů – Revenue Management je ve své podstatě procesem stanovení reálné prodejní ceny s přihlédnutím k dosavadním výsledkům hotelu, aktuálním trendům a situaci v ČR, konkurenceschopnosti hotelu a jeho konkurenci v okolí...*prodat správný pokoj ve správnou chvíli, za správnou cenu a správnému člověku.*

Nástroje Revenue Managementu:

- Roomnights (realizované pokojonoci = celkový počet přenocování klientů v hotelu),
- Average room rate ARR (průměrná dosažená cena za pokoj),
- Average Daily Rate ADR (průměrná cena pokoje)
- Occupancy rate OCC (obsazenost),
- RevPAR (tržba na disponibilní pokoj),
- Total Revenue per Available Room TREVPAR (celkový výnos za disponibilní pokoj),
- Total Revenue per Klient TREVPEC (celkový výnos za klienta),
- Net Room Revenue per Available Room NREVPAR (čistý výnos za disponibilní pokoj),
- Gross Operating Profit per GOPPAR (hrubý provozní zisk za disponibilní pokoj),
- Year to Date YDT (porovnání v různých letech pro výše uvedená data),
- Available Room Market penetration (podíl na trhu) a další.

Revenue Management představuje proces řízení za účelem maximalizace tržeb z prodeje zboží (služeb), které jsou neskladovatelné, prostřednictvím efektivní kontroly cen a celkové kapacity.

Při analýze situace ubytovacího zařízení na trhu, rozhodování a plánování do budoucna, tvorbě finančního rozpočtu, organizaci a koordinaci procesů přináší cenné informace tyto další sledované parametry:

- Zastoupení jednotlivých tržních segmentů z celkového počtu hostů (turistický, konferenční, firemní apod.),
- zastoupení jednotlivých národností,
- index spokojenosti hostů,
- průměrná délka pobytu,
- ztrátové na jednoho hosta,
- spotřeba materiálu na hosta,
- příjezdy, odjezdy, pobyty, VIP příjezdy, pobyty,
- obsazenost podle dne v týdnu,
- norma počtu pokojů k úklidu pokojských a další parametry dle charakteru, zaměření a potřeb zařízení.

Revenue Management je nástrojem pomáhajícím hotelům získávat lepší informace o pokojích, které se prodávají, o sazbách, za které se prodávají a o tempu jejich prodeje. Jedná se o způsob, jakým se hotely mohou stát v prodejním procesu aktivnějšími a nemusí jen pasivně zveřejňovat své ceny a čekat, až se pokoje prodají.

Většina nezávislých a menších hotelů při své provozní činnosti nevyužívá žádnou formu řízení tržeb. Ve velkých hotelech se Revenue Managementem zabývá *Revenue Manager*, pracovník, jehož náplní je sledovat výše zmíněné ukazatele, provádět analýzy a informovat pracovníky rezervačního oddělení nebo obchodního oddělení o plánovaných postupech, realizovat potřebné kroky k zajištění co možná nejvyšší obsazenosti hotelu při co možná nejvyšší dosažené průměrné ceně.

Revenue manažeři v rámci Yield managementu každodenně sledují pohyb obsazených a rezervovaných pokojů, zkoumají rezervace do budoucna a vytipovávají dny, jimž je třeba věnovat větší pozornost. Revenue Management využívá jak intuitivních, tak analytických dovedností. Rozhodování se soustřeďuje na určení správného poměru obsazenosti a průměrné sazby za pokoj.

Revenue management nabízí výjimečnou možnost, jak maximalizovat své tržby v závislosti na optimálním využití hotelové kapacity. Revenue management patří také do činností, které jsou součástí auditu obchodních a marketingových aktivit. Obchodní a marketingové aktivity jsou součástí řídicích aktivit hotelu, ekonomických a strategických rozhodnutí. Mezi ně patří tvorba celkové obchodní a marketingové strategie hotelu a obchodního plánu, dynamická cenotvorba a flexibilní cenová politika, práce s alokacemi, distribučními kanály (on-line i off-line), segmentace klientů, Upselling, analýza rezerva-

cí, správa on-line a off-line marketingových aktivit (včetně sociálních sítí, PR, E-commerce, správa a vyhodnocování potenciálu www stránek) apod.

Obsazenost OCC (Occupancy, vyjadřuje se v % nebo v „pokojonocích“) – základní statistický ukazatel, reflektuje sezónnost a předurčuje strategii prodeje, významný ukazatel při tvorbě finančního rozpočtu a slouží k plánování (počtu zaměstnanců, generálního úklidu, rekonstrukce atd.).

$$OCC = \frac{\text{Celkový počet obsazených pokojů za sledované období}}{\text{Celkový počet pokojů za sledované období}} \quad (1)$$

Průměrná dosažená cena za pokoj ARR (Average Room Rate, příp. ADR Average Daily Rate), udává se v příslušné měně, standardně bez DPH a bez snídaně. Reflektuje sezónnost, předurčuje strategii prodeje, významný ukazatel při tvorbě finančního rozpočtu. Může se dále členit na Průměrnou cenu za osobu. Potřebné je vždy sledovat obsazenost i průměrnou cenu za pokoj současně.

$$ARR = \frac{\text{Tržba za ubytování (bez DPH a bez snídaní)}}{\text{Počet obsazených pokojů (za sledované období)}} \quad (2)$$

Tržba za ubytování (Room Accommodation Revenue) udává se v příslušné měně, standardně bez DPH a bez snídaně, nosný parametr pro finanční rozpočet, významný ukazatel potenciálu zisku, výchozí parametr většiny investičních rozhodnutí.

$$\text{RoomRev} = \sum(\text{tržeb za jednotlivé obsazené pokoje}) \quad (3)$$

Tržba na disponibilní pokoj RevPAR (Revenue Per Available Room), udává se v příslušné měně, standardně bez DPH a bez snídaně. Významný porovnávací parametr, dokladuje optimální využití ubytovací kapacity s přihlédnutím k její velikosti.

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Tržby za ubytování (bez DPH a bezsnídaní)}}{\text{Celkový počet pokojů k dispozici (za sledované období)}} \quad (4)$$

Pro výpočet RevPAR je nutné znát obsazenost (occupancy = OCC) a průměrnou cenu (average daily rate = ADR).

$$\text{RevPAR} = \text{ADR} \times \text{OCC} \quad (5)$$

	Řešená úloha
---	--------------

Praktický příklad pro výpočet RevPar:

1. týden	
Průměrná cena za pokoj (ADR)	1 050 Kč
Obsazenost (OCC)	0,6
RevPAR (ADRxOCC)	630
2. týden	
Průměrná cena za pokoj (ADR)	1 300 Kč
Obsazenost (OCC)	0,53
RevPAR (ADRxOCC)	689 Kč

Hotel má 130 pokojů, kdy průměrná cena za pokoj je 1050 Kč a obsazenost 60 %. O týden později je průměrná cena za pokoj 1300 Kč, ale obsazenost je nižší – 53 %. Kdy je naše RevPAR vyšší? Je tedy zřejmé, že tržba za disponibilní (dostupný) pokoj byla druhý týden vyšší než v týdnu prvním. Takto lze mezi sebou srovnávat i měsíce či roky.


RevPAR můžeme vypočítat ještě jedním způsobem:

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{tržby za ubytování za určité období}}{\text{počet disponibilních pokojů pro stejné období}} \quad (6)$$

RGI – Revenue Generation Index

RGI (Revenue Generation Index) nám říká, jak si na tom hotel stojí v RevPAR vzhledem k trhu a ke konkurenci. Vypočítá se:

$$\text{RGI} = \frac{\text{RevPAR daného hotelu}}{\text{RevPAR daného trhu}} \quad (7)$$

	Řešená úloha
---	--------------

Praktický příklad:

Naše obsazenost (OCC)	0,65
OCC na trhu	0,55
Naše průměrná cena za pokoj (ADR)	1 050 Kč
Průměrná cena na trhu	1 100 Kč
Nejprve výpočet RevPAR trhu	
1100x0,55	605 Kč
Naše RevPAR	630 Kč
RGI (RevPAR můj hotel/RevPAR trhu)	1,04

Je potřebné znát průměrnou obsazenost hotelu, např. za měsíc červen a také průměrnou obsazenost za stejný měsíc na trhu. Stejně tak je tomu i v případě průměrné ceny.

Náš RevPAR známe z předešlého příkladu. Musíme nejprve zjistit, jaký je RevPAR na trhu (při průměrné ceně 1100 Kč za pokoj a průměrné obsazenosti 55 %). Po výpočtu vidíme, že je nižší, než náš. Pokud ho porovnáme pomocí indexu RGI a ten je větší než 1 je jasné, že náš RevPAR je lepší a hotel vydělává více, než ostatní.

Díky dynamické cenotvorbě lze RevPAR zvýšit, znamená to pracovat s cenou a vědět, kdy ceny zvýšit, kdy neupravovat, kdy nastavit omezení, kdy povolit rezervaci pouze s předplatbou (opcí) atd.

Doporučená pravidla:

1) *Správné a přesné informace pomocí vhodného PMS (Property Management System), který vytvoří požadované reporty:*

- Odkud rezervace přišla (z jakého distribučního kanálu), na jaké datum.
- Jaká je délka pobytu daného hosta.
- Jméno zákazníka, jeho národnost, e-mail, případně telefon.
- Jede k nám host na dovolenou, anebo za prací? Jaké má host požadavky?
- Je u nás host poprvé, anebo se vrací už poněkolkrát? V případě, že se k nám vrací, je na místě vést historii jeho pobytů a dát mu dostatečně jasně najevo, že si jeho přízně nesmírně ceníme.
- Zjistit o hostovi co nejvíce informací před příjezdem.

2) *Forecasting*

V Revenue Managementu je důležité myslet vždy dopředu. Předpověď poptávky a obsazenosti jsou jedním ze stěžejních pilířů Revenue Managementu. Sleduje ceny pokojů, množství potřebného personálu, údržbu a také rozhodování o tom, koho ubytujeme a koho odmítneme. Přijmout poptávku od cestovní kanceláře, která nám platí daleko méně, než „zákazníci z ulice“ (ale obsadí třeba půl hotelu), anebo je odmítnout? Tato rozhodnutí můžeme založit na reportech z minulosti, předpovědět podle nich budoucnost a podložit jimi manažerská rozhodnutí.

3) *Dynamická cenotvorba*

Tvorba ceny je v Revenue Managementu klíčová. Znamená rozhodnout se pro nízkou cenu a zvyšovat s rozvahou, a kdy naopak cenu zvyšovat rychleji. V období vysoké poptávky by se ceny měly měnit častěji, v závislosti na velikosti hotelu (některé hotely mění ceny několikrát denně). Nikdy neprodávejte na poslední chvíli za nižší cenu než dříve. Důvodem je možná ztráta důvěry hostů minulých.

4) *Marketingová segmentace*

Hotelová segmentace, aneb každý host je jedinečný a má svá očekávání, požadavky a přání. Některé znaky mají však podobné. Vytvořte si segmenty klientů, například podle věku nebo podle vámi nabízených balíčků a sledujte jejich nákupní chování. Lze pak pozorovat, jak hodně dopředu si který segment rezervuje ubytování a podle toho dokážete zaměřit i svou propagaci a marketingové aktivity, které by měly být pro každý segment odlišné. Zacílíte přímo na ty, na které je v daný okamžik potřeba, vytvoříte kampaň s nabídkou přímo pro ně a zvýšíte pravděpodobnost, že přilákáte ty, které zrovna můžete.

5) *Změření svého úspěchu*

Nejlepším měřítkem úspěchu je RevPAR, který nám říká, kolik jsme získali peněz za jeden dostupný pokoj při dané ceně. Díky němu můžeme mezi sebou srovnávat jednotlivé dny, týdny, měsíce a roky a ve forecastu si nastavit, kolik bychom chtěli, aby byl příští rok.



Řešená úloha

Praktický příklad pro výpočet RevPAR:

Provozujeme hotel s 50 pokoji, kdy průměrná cena za pokoj je 800 Kč a obsazenost 65 %.

Tedy:

ADR = 800

OCC = 0,65

Available Rooms = 50

RevPAR se v tomto případě vypočítá = 800 x 0,65 = 520 Kč.

Mezi další sledované indexy patří například:

- Profit per available space/time (ProPAST)
- Profit per occupied space/time (ProPOST)
- Market penetration index (MPI)

$$\text{MPI} = \frac{\text{obsazenost mého hotelu}}{\text{obsazenost na daném trhu}} \quad (8)$$


- Average rate index (ARI)

$$\text{ARI} = \frac{\text{průměrná cena v mém hotelu (ADR)}}{\text{průměrná cena na daném trhu (ADR)}} \quad (9)$$

- Revenue generation index (RGI)

$$\text{RGI} = \frac{\text{RevPAR našeho hotelu}}{\text{RevPAR daného trhu}} \quad (10)$$

Tyto indexy slouží k srovnání s konkurencí. Roli hrají faktory jako umístění, nabízené služby, standard hotelu apod.

	Řešená úloha
---	--------------

Opět si vezmeme údaje z předešlého příkladu.

Naše OCC = 0,65

OCC na trhu = 0,7

Naše ADR = 800

ADR na trhu = 550

rentabilita hotelu

RevPAR trhu = $550 \cdot 0,7 = 385$ Kč. Je tedy nižší než v našem případě. Následně si vypočítáme indexy MPI, ARI a RGI.

$$\text{MPI} = 0,65/0,7 = 0,92$$

$$\text{ARI} = 800/550 = 1,45$$

$$\text{RGI} = 520/385 = 1,35$$

Z těchto výpočtů je tedy zřejmé, že si v případě RevPAR vedeme lépe, než je obvyklé na trhu – tedy u našich konkurentů. Stejně tak je tomu i v případě průměrné ceny.

RevPAR je v našem hotelu o 35 % vyšší, než je tomu na trhu, průměrná cena dokonce o 45 %. Jediné, v čem je náš hotel horší, je obsazenost. Ta je v našem hotelu o 8 % nižší, než je tomu u našich konkurentů napříč trhem.

Veškeré indexy lze spočítat pro různě dlouhá období. Můžeme tedy sledovat, jak se vyvíjí náš RevPAR anebo MPI, ARI či RGI v týdnech, měsících, čtvrtletích či letech.

Existují další faktory, které lze při tvorbě Revenue management strategie vzít v potaz, jako zda bude vysoká či nízká sezóna a jak přizpůsobit tomuto svou nabídku.

Účelem Revenue Managementu je formovat obchodní činnost a nalézt další cesty pro zlepšování výnosu z tržeb. K tomu výrazným způsobem napomáhá tzv. „Upselling“.¹⁷

Upselling

Pobídkový prodej je oblast, která obsahuje celou řadu pobídkových technik motivujících k nákupu. Je to cílený systémový prodej, úzce zaměřený na potřeby zákazníka. Základem je, že cílená systematická nabídka by měla být součástí každodenní praxe recepčních. Je to jedna z cest, jak navýšit tržby a zvýšit jejich kvalitu.

Upselling přináší hotelu navýšení tržeb aktivním prodejem všech nabízených služeb všemi pracovníky, vede ke zvyšování kvality služeb a zvyšování spokojenosti hosta.

Upselling pro ubytovací úsek je program vytvořený za účelem maximalizace (navýšení) tržeb prostřednictvím prodeje nad běžný rámec.

Jeho cílem je na základě znalostí produktu a poznání potřeb zákazníka aktivně nabízet a prodávat další služby a produkty, čímž dochází ke zvýšení tržeb. Z pohledu hosta je

¹⁷SALERNO, N. L. Hotel Revenue Management: The Benefits of Revenue Management, <http://www.hotelmarketingcoach.com/Revenue%20Management.htm>, 2010

oceněno, že se personál zajímá o jeho potřeby tím, že se mu snaží přiblížit další služby hotelu a současně nabídnout výhodný nákup.¹⁸

Aby byla nabídka úspěšná, musí být vytvořen systém a určeny metody pro zjištění potřeb hosta, okamžité „ušití“ nabídky na míru a aktivního nabídnutí výhod, které služba hostovi přinese.

Na začátku je důležité určit několik oblastí:

- Kdo je náš cílový zákazník,
- jak zjistíme jeho potřeby,
- jak nejlépe připravit nabídku a prodat.

Cílovým zákazníkem pro Upselling je individuální klient nebo skupinka individuálních klientů, kteří cestují za účelem obchodu, nebo jako turisté. Podstatným faktorem je, že za služby platí sami a nejsou součástí organizované skupiny. Tento segment hostů je možné s nabídkou nejlépe oslovit, samostatně se rozhodují a většinou jsou to poměrně zkušené turisté. U skupin a kongresů bývá Upselling při příjezdu složitější v tom, že aranžmá těchto skupin je většinou předem připraveno a program se podřizuje předem domluvenému pevnému časovému harmonogramu.

K určení potřeby zákazníka je nutné pochopit, jak lidé o svých nákupech rozhodují. Při rozhodování každého člověka o tom, co, kdy a za kolik nakoupí, hraje roli osobnost nakupujícího, vzdělání a zkušenosti, účel nákupu, jeho potřeby, osobní preference = nákupní chování hosta. Motivačními faktory jsou nejčastěji kvalita, cena, čas.

Zákazník orientovaný na cenu nevyžaduje vždy tu nejvyšší kvalitu a luxus, ale spíše vyhovující služby za co nejnižší cenu.

Faktor času – tito klienti ocení služby, které jim ušetří čas (mohou vést svá obchodní jednání v hotelu, vytvořit si zde dočasnou kancelář, pracovní obědy apod.), může hrát roli při rozhodování hosta již na počátku procesu nabídky obchodu (rezervace služeb přes internet – nízké náklady spojené s vlastním procesem prodeje a vysoká flexibilita).

Základní zásady, které jsou důležité pro úspěch při pobídkovém prodeji:

- Znalost produktu – prodejce musí perfektně znát svůj produkt a také produkt konkurence.
- Motivace prodejce je nejdůležitějším předpokladem úspěchu. Zákazník okamžitě pozná, zda je prodejce zároveň nadšencem, který je přesvědčen, že nabízený produkt je kvalitní a na trhu tím nejlepším, co může nabídnout.

¹⁸STÁREK, V. Cyklus spokojenosti: zákazník – provozovatel – zaměstnanec, 2005

Každý zaměstnanec, který je v kontaktu s hostem je potencionální člen obchodního týmu. V některých zařízeních je zaměstnanec na tomto prodeji přímo finančně zainteresován.

- Výhoda pro zákazníka. Zákazník se zajímá o to, jakou výhodu mu vlastnosti produktu při užívání přinesou. Proto je důležité při nabídce nenabízet a nepopisovat pouze vlastnosti, ale na základě otázkami zjištěných preferencí prodat zákazníkovi výhody.
- Vhodné uzavření obchodu je závěrečnou fází, kdy je již zákazník takřka rozhodnut obchod uzavřít a je třeba přijít s posledním impulsem a obchod potvrdit (například uzavření obchodu rekapitulací, kdy prodávající zopakuje, co vše hostovi zajistí a za jakou cenu, následně se zeptá hosta, zda je to takto v pořádku, upřesní způsob platby apod.).¹⁹

10.2 Yield Management

Schopnost vedení hotelu ovlivňovat poptávku a tím potenciál k získání příjmů roste s citlivější cenovou politikou v jednotlivých cenových skupinách zákazníků.

Hlavním úkolem Yield Managementu je vyrovnávat ceny pokojů s tržní poptávkou.

Měl by zabránit úplné obsazenosti hotelu, když jsou si vysoce platící zákazníci „na poslední chvíli“ ochotni rezervovat ubytování, měl by doporučit poskytování slev, je-li zapotřebí obsadit nevyužitou kapacitu. Toho lze dosáhnout s patřičnou podporou počítačových systémů předpovídajících a měřících tržní poptávku, avšak podstata Yield Managementu spočívá v běžné aplikaci ekonomické teorie nabídky a poptávky.

Yield Management je soubor technik, které s cílem dosáhnout výnosů kolektivně určují, kterou rezervaci přijmout a kterou odmítnout. Kontroluje veškeré rezervace takovým způsobem, který zvyšuje (maximalizuje) ziskovost podniku při dané cenové struktuře. Znamená účtování rozdílných sazeb za stejnou službu rozdílným zákazníkům.

Pro jeho úspěšnou aplikaci je tedy potřebné, aby podnik měl:

- Vysoké fixní náklady a nízké variabilní náklady, což umožňuje uplatnění celé řady sazeb či cen za služby a tím se vytváří prostor pro poskytnutí slev, které přinesou hotelu větší příjmy, než kdyby pokoje zůstaly neobsazeny,
- schopnost předpovídat příjmy – problém kolísavé poptávky, měnící se v závislosti na sezóně,

¹⁹podle materiálů AHR ČR: Jak se zákazník rozhoduje o nákupu, 2006

- dočasný nebo pomíjivý produkt – pokud volný hotelový pokoj zůstane neobsazen, je to jednou provždy pro ten den nenahraditelná ztráta,
- schopnost segmentovat zákazníky – možnost tvorby odlišných marketingových plánů pro tyto skupiny,
- produkt je prodáván předem – rezervace služeb předem.

V menších hotelech, kde nemají sofistikované systémy Yield Managementu, lze tento provádět pomocí jednoduchých opatření:

- 1) Analýza cenové struktury – cena je nejlépe kontrolovatelnou proměnnou, která nejvíce ovlivňuje tržní poptávku. Pomocí její kontroly dochází k zpřístupnění jedné ceny a omezení ceny druhé. Aby byl tento proces úspěšný, musí být nabízeny ceny, které ovlivňují tržní poptávku v malé míře a nevyvolávají nepříznivé reakce klientů. K tomu je zapotřebí zmapovat všechny ceny poskytované hotelem a jejich vzájemný vztah.
- 2) Využívání rezervačních systémů v plné míře – pomocí nich lze kontrolovat stávající ubytovací kapacitu a zamezit tzv. Overbooking.
- 3) Uchovávání historie rezervačních dat – informace o zákaznících jsou cennými aktivy hotelu, připravenost a dostupnost těchto dat může znamenat konkurenční výhodu.

Specifické problémy Yield managementu v hotelu:

- Několikadenní pobyty: Jestliže chce host přijet v den s nízkou poptávkou po ubytování a zůstat po několik dní, kdy poptávka je naopak vysoká, jaká sazba by měla být účtována?
- Multiplikační efekt: Nejenom pokoje, ale také restaurace, prostory pro konference a ostatní služby hotelu podstatnou měrou ovlivňují ziskovost hotelu.
- Absence zřetelné struktury sazeb: Hotelový manažer by měl mít představu, jak mění se cena bude mít vliv na poptávku po určitém druhu pokojů, o cenách konkurence a možném vlivu změněné ceny na poptávku, proto je nutné zavést pevnější a různorodější soustavu sazeb za pokoj.
- Decentralizované informace: Pokud je hotel součástí některého centrálního rezervačního systému, nutná je vzájemná integrace s vlastním informačním systémem. Tak jak budou rezervace postupně přijímány a ceny se budou měnit, oba systémy budou mít k dispozici nejnovější informace. Tím se zabrání, aby pokoje byly prodávány za příliš nízkou cenu, nebo že by v systému nebyla uvedena nabídka určitých typů pokojů.

rentabilita hotelu

- Nerovnoměrné příjezdy a odjezdy hotelových hostů.

Základní statistickou položkou je výnos (Yield)

$$\text{Výnos} = \frac{\text{realizované příjmy}}{\text{potencionální příjmy}} \quad (11)$$

Odpovědností managementu je **zvyšovat výnos**.

Efektivita hotelu ve zvyšování výnosu závisí na 4 kritických oblastech:

- 1) Předpovídání budoucího vývoje – nejefektivnější systémy Yield managementu mají denní, spíše než sezónní orientaci. K tomu, aby efektivně napomáhalo maximalizaci výnosu, musí předpovídání budoucího vývoje poskytnout odhady poptávky pro všechny jednotlivé dny.
- 2) Systémy a procedury – denní předpovědi poptávky nejsou dostatečné pro zvyšování výnosu. Musí zde být nadefinovány procedury a trénovaný personál, který využije výhod předpovědi a bude jednat takovým způsobem, aby se příjmy zvyšovaly.
- 3) Strategické a taktické plány – pokud se recepce dostane např. do situace, kdy má pokoje vyšší kategorie a nedostatek pokojů standardních, může se pokusit na poslední chvíli tyto pokoje nabídnout s malým příplatkem příjíždějícím hostům s rezervací na standardní pokoj. Významná je také minimalizace pokojů, které jsou k dispozici pouze na jednu nebo dvě noci. Ideálně by na sebe rezervace měly navazovat. V případě, že je očekávaná plná obsazenost hotelu, nebo je zcela vyprodána kapacita v určitém segmentu, lze tak vytvořit nečekaně Overbooking hotelu. Propracovaným systémem stanovování úrovní rezervací vyšších než je vlastní kapacita hotelu (např. využití Waiting listu) je hotel schopen kompenzovat rušení rezervací a nedejezdů hostů (no-shows), výsledkem je lepší využití hotelové ubytovací kapacity. Plánovací proces je založen na určení obchodního mixu pro maximalizaci výnosu.
- 4) Systém zpětné kontroly – je nezbytný pro posouzení účinnosti jednotlivých předpovědí, dopadu taktik a výkonu jednotlivců a celých oddělení v jejich snaze zlepšit výnos.

Yield management představuje elementární základnu pro soustředění snah celého podniku. Na druhé straně ho nelze uplatňovat u neziskových organizací, není to způsob, jak zmátnout zákazníky a naučtovat jim vyšší ceny. Je to proces, který může zvýšit dosahované příjmy a umožnit, aby se zákazníkovi dostalo takového produktu – služby, který lépe splní jeho očekávání. Proces přidělování slev upravuje minimální cenu založenou na průzkumu poptávky pro každý den/období.

Yield management umožňuje větší flexibilitu při nabídce určitého množství produktu k prodeji. Tato flexibilita slouží jako významný konkurenční nástroj Indrová, 1996).

Hotelové aplikace Yield managementu jsou relativně nové a budou se rychle rozvíjet. Grafické metody zlepšují využití analýzy dat a rozhodování. Jsou vyvíjeny modely, které budou určovat optimální cenu, vyhodnocovat plány poskytování „balíků“ služeb s ohledem na náklady a pravděpodobnost budoucí poptávky, přijímat nebo odmítat rezervace skupin, začlenění vliv sezónnosti a doporučí specifické ceny závislé na délce pobytu.

Funkce Yield managementu musí být integrovány s rezervačními systémy a dalšími systémy řízení hotelu. Na základě zkušeností leteckých společností a zkušeností v hotelovém průmyslu by se zvýšení příjmů mělo pohybovat v intervalu 5 %. V případě, že lze současně pomocí aplikace Yield managementu zlepšit i cenovou strategii, mohou být velmi pravděpodobně potenciální výhody značně vyšší (Indrová, 1997).

10.3 Cenotvorba

Cena je nástrojem marketingu, který je nejvíce ovlivňován interními i externími faktory. V zájmu podniku je nutné, aby hotel reagoval na jednotlivé změny s ohledem na vývoj a poptávku trhu.

Z hlediska hotelu můžeme cenu nazvat relativní hodnotou produktu nabízeného vybranému segmentu trhu, která musí být dostatečně vysoká na to, aby pokryla fixní i variabilní náklady a aby umožnila dosáhnout přiměřeného zisku.

Tvorbu ceny produktu ovlivňuje především charakter a image produktu, ceny jednotlivých složek produktu, typ zprostředkovatele prodeje, marketingová strategie a pozice na trhu, časové období mezi tvorbou ceny a prodejem produktu. Hotel musí v zájmu komplexnosti cenotvorby využít strategické i taktické ceny. Cena je v očích hostů relativním signálem kvality a hodnoty v případě, když nemají dostatek informací při rozhodování o koupi produktu a když je hotel srovnatelný s jinými hotely.

Strategickou cenu produktu zveřejňuje hotel v katalogích. Ta se ve vybraném časovém období nemění a obvykle je určena jako interval mezi nejnižší a nejvyšší cenou.

Taktickou cenu může hotel měnit každý týden, den nebo dokonce i hodinu. Jedná se o konkrétní cenu, která reaguje na změny trhu, bez ohledu na kvalitu produktu, je výhodnější proti konkurenci a aktivizuje okrajovou poptávku. Taktickou cenou se hotel obvykle propaguje, protože ta se vztahuje na výhodnou koupi „v poslední minutě“. Při tvorbě ceny produktu hotelu je nevyhnutelné vzít v úvahu očekávání a požadavky cílového tržního segmentu, jeho velikost a ochotu zaplatit.

Podle P. Hlinky, dlouholetého ředitele pražského hotelu InterContinental flexibilní cenotvorba a cenová politika má rychlý vliv na ziskovost. Pokles obsazenosti vede k poklesu průměrné ceny a RevPar. Nižší RevPar i tržby znamenají ztrátu podílu na trhu (market share). Cena může ovlivnit poptávku a zvýšit profitabilitu. Neumíme správně umístit náš

rentabilita hotelu

produkt na trh. Prodej je nutné propojit s kvalitou služeb. Musíme se naučit lépe využívat sezónnost a segmentaci trhu.

- Obsazenost hotelů v Brně se pohybuje kolem 45 %, v Praze 55 – 60 %.
- Redukce o 1 % ve variabilních nákladech zvyšuje zisk o 7,8 %.
- Redukce o 1 % ve fixních nákladech zvyšuje zisk o 2,3 %.
- Nárůst o 1 % objemu hostů zvyšuje zisk o 3,3 %.
- Nárůst o 1 % v ceně zvyšuje zisk o 11 %.
- Obsazenost hotelů roste, roste také počet hostů o 9 %, tržby však jenom o 3 %.
- Platí, že při snížení ceny o 50 % by měla stoupnout obsazenost hotelu o 60 %.

„Změna znamená život, zisk znamená život.“ Všichni by měly vědět, jak prodávat.

Co se můžeme naučit od konkurence:

- Používají Rack Rate, Corporate Rate?
- Účtují hostům ceny s DPH a se snídaní?
- Jaké vytvářejí balíčky?
- Jak popisují své služby?

Cenová diferenciace napomáhá lepšímu využívání kapacity ubytovacích zařízení, podněcování cílových skupin hostů a forem cestovního ruchu. Je možné uvést několik diferenciací, přičemž označení není rozhodující.

Základní a zároveň nejvyšší cenou je tzv. „*Rack Rate*“, která se používá pro pultový prodej, individuální klientelu a mnohdy je také katalogovou cenou. Od této ceny jsou odvozeny všechny další ceny hotelu za pokoj.

Odvozené ceny jsou pak „*Guaranted Company Rate*“, která je snížena o určité procento, např. 10 % a používá se pro firmy a jednotlivce, kteří hotelu zaručí určitý minimální počet přenocování v průběhu kalendářního roku.

Cena „*Prefered Partners Rate*“ je cena, která se využívá ve spolupráci se zahraničními a domácími cestovními kancelářemi, nebo obchodními partnery.

Cena „*Summer and Winter Rate*“ se využívá v období letní a zimní turistické sezóny.

Cena „*Wholesaler Rate*“ jedná se o výrazné snížení ceny oproti *Rack Rate* a to až o 45 %, používá se ve vztahu k významným touroperátorům.

Další cenou je „*Minimum Rate*“ pro vybraný segment trhu, blíže určen hotelem, jako je VIP, věrnostní programy, zaměstnanci aj.

Speciální garantované ceny za ubytovací služby se nabízejí obvykle obchodním cestujícím a korporátním klientům velkých podniků.

Víkendové ceny jsou speciální ceny ubytovacích služeb za dny, kdy by se pokoje jinak neprodaly – o víkendech a v mimosezóně.

Půldenní ceny jsou ceny za denní využití pokoje, který se prodá na noc jinému klientovi.

Konferenční ceny vznikají na základě dohody s organizací, protože účastníci konferencí obsadí velké množství pokojů ve stejném termínu.

Ceny za letenku, které zahrnují zvýhodněné ubytování, jsou často využívány hotely v evropských metropolích. Hotely ve spolupráci s leteckými společnostmi a cestovními kancelářemi nabízejí „víkendy pro dva za cenu jednoho“.

Ceny pro rodinu jsou často kombinované se slevou pro děti. Obvykle jsou vyšší než ceny pro skupiny, ale nižší než ceny pro jednotlivce.

Z uvedeného vyplývá, že ceny určené cílovým skupinám trhu se vážou na rozhodnutí, které přijímá top management hotelu:

- Jednotnou cenu pro skupiny,
- vyšší cenu pro účastníky konference,
- speciální ceny pro novomanžele,
- cenu plné penze a polopenze,
- speciální ceny pro hráče golfu apod.

Cenové slevy pro speciální skupiny mají smysl, pokud:

- Je nevyhnutné snížit cenu za účelem sjednaného obchodu,
- nedostanete-li tuto zakázku, hotel bude nenaplněn,
- jde o obchod v době, kdy ho velmi potřebujete,
- to neznamená, že hotel bude obsazen pro jiný, ziskovější obchod,

- nový obchod je ziskový.

Běžnou praxí při tvorbě ceny je stanovit ceny podle určitých kalkulačních metod. Volí se např. přírážková kalkulace, inspirovaná nestejně definovaným principem pokrytí nákladů. Ne náklady, ale trh určuje ceny. Platí: „Cena určuje náklady“.

Hlavním produktem hotelu jsou pokoje. Všechno ostatní jen zefektivňuje produkt a činí jej více prodejným. Cena se odvíjí od celkových průměrných nákladů na jeden pokoj. Z nich se vychází při určení ceny za pokoj při průměrné obsazenosti 60 %, 70 % a 80 %. Kalkulace vychází z bodu zvratu – nad ním je zisk. Realizovaná cena v určitém časovém úseku musí pokrývat celkové náklady, aby nebyla narušena ekonomická existence podniku.

Podle cenového chování mezinárodních leteckých společností byl vyvinut pro hotely flexibilní cenový systém, který rozlišuje mezi třemi tarifními skupinami:

- 1) Normální tarif – individuální host rezervuje a platí hotelový pokoj v „normálních denních časech“.
- 2) Předem zaplacený tarif – jedná se o tarif s redukcí ceny až o 30 %, když si host objedná a také předem zaplatí přnocování v předstihu 30, 60 nebo 90 dní. Při pozdějším zrušení rezervace neexistuje náhrada. Předem placený tarif má omezenou platnost, v sezóně jej lze použít jen v určitém rozsahu.
- 3) Stand-by Tarif se opírá o postupy leteckých společností. Tarif doznává snížení ceny až o 40 % z normálního tarifu a platí v případě, že se host ohlásí po 22 hodině a opustí pokoj ráno před 9 hodinou. Čím je příjezd hosta pozdější, tím dříve musí opustit pokoj, přesto může levněji přespát. Určující roli při zpracování tohoto tarifu má úvaha, že při prodaném pokoji dojde k pokrytí fixních nákladů.

6 hlavních faktorů, které mohou rozhodujícím způsobem ovlivnit stupeň výnosnosti ubytování:

- Školení o prodeji,
- základní směry prodeje,
- tržně orientovaná cenová politika,
- postup prognózy,
- optimalizace obchodního mixu,
- kontrola úspěšnosti prodeje.

Cenová politika vychází především z analýzy ubytovacích služeb a hlavních úkolů ubytovacího úseku. Statistické podklady, ekonomika hotelu, schopnost rozhodování vrcholového managementu a stanovení cílů hotelu jsou základními ukazateli pro stanovení ceny za hotelový produkt (Máčala, 2008).

EET Elektronická evidence tržeb

Od 1.12.2016 vstoupil v platnost *Zákon o evidenci tržeb*, který nařizuje všem subjektům, plátcům daně z příjmu fyzických nebo právnických osob evidovat tržby. Subjekty musí požádat o autentizační údaje, které slouží k přístupu na společné technické zařízení správce daně, jehož prostřednictvím bude spravován certifikát pro evidenci tržeb. Nutné je zajistit kompatibilitu s přídatnými zařízeními (tiskárny, váhy, čtečky čárových kódů).

Zavedení elektronické evidence tržeb je opatření, které zajistí rovné podmínky podnikání, bezpečnost a spolehlivost elektronických přenosů dat mezi provozovnou a serverem Finanční správy, prostřednictvím instalace autentizačního certifikátu do zařízení.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Z hlediska hotelu můžeme cenu nazvat relativní hodnotou produktu nabízeného vybranému segmentu trhu, která musí být dostatečně vysoká na to, aby pokryla fixní i variabilní náklady a aby umožnila dosáhnout přiměřeného zisku. Upselling je program vytvořený za účelem maximalizace (navýšení) tržeb prostřednictvím prodeje nad běžný rámec. Revenue Management je specifická oblast řízení hotelu, zabývající se analýzou a plánováním obchodní strategie hotelu, především otázkami obsazenosti a cenovou politikou.

Yield Management je soubor technik, které s cílem dosáhnout výnosů kolektivně určují, kterou rezervaci přijmout a kterou odmítnout. Kontroluje veškeré rezervace takovým způsobem, který zvyšuje (maximalizuje) ziskovost podniku při dané cenové struktuře. Znamená účtování rozdílných sazeb za stejnou službu rozdílným zákazníkům.

11 MARKETING V HOTELNICTVÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

- Hotelový marketing, marketingová komunikace.
 - Marketingový proces, marketingový, systém, marketingový plán.
-



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Definovat hotelový marketing, jeho význam a funkce,
 - naučíte se používat komunikační mix k propagaci nabídky hotelu.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Marketingový mix, marketingová komunikace, marketing hotelových služeb.

Hotel podle Királ'ové (2002) je komplexní, multidimenzionální organizace, s cyklickou poptávkou, které účelem je poskytovat služby lidem mimo domov.

Služby jsou specifickou předností hotelu, která jej odlišuje od konkurence a vytváří image hotelu. Pro služby je potřebné stanovit standardy a aplikovat objektivní kritéria na kvalitu. Čím jsou služby subjektivnější, tím je důležitější stanovení standardů.

Dobré jméno hotelu a loajalita klientů je založená na službách vyššího standardu, než mají služby konkurence.

Úkolem marketingu je:

- Vyhledávání a uvedení produktu na trh v nových lokalitách,
- inovace stávajícího produktu,
- a jeho doplňování o nové služby,

- zvyšování jeho kvality,
- objevování a uvedení nových produktů na trh.

Marketing je prostředek ke zvýšení účinnosti vazby mezi firmou a trhem, dlouhodobá činnost řízení.

Je to společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními. (Ph. Kotler)

Marketing = proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizaci. (Americká marketingová asociace)

Marketing je soubor činností, metod a opatření k řízení podnikatelských subjektů, s úsilím dosáhnout maximálního ekonomického efektu. Je to umění, kterým podnikatelé docilují realizaci svých výrobků a služeb.

Marketing znamená plánování, koordinaci, kontrolu všech podnikatelských aktivit s cílem dlouhodobého uspokojování potřeb zákazníků a naplnění podnikatelských cílů.

Zahrnuje komunikaci s hostem, prodej produktu individuálním zákazníkům, organizovaným skupinám, obchodním cestujícím, rekreantům a všem ostatním, prodej služeb, představuje vztahy s hosty, dodavateli a odběrateli, s konkurencí, s vnějším okolím podniku, výzkum, plánování, realizaci a kontrolu.

Marketingové řízení je vědomá snaha dosahovat požadovaných výsledků směny na cílových trzích. Základní dovednost – ovlivňování její úrovně, načasování skladby poptávky po službě, po organizaci, místu, osobě nebo myšlence. Obchodní politika znamená rozhodnutí o tom, jaký typ služeb bude hotel poskytovat a jakému okruhu zákazníků budou určeny. Její stanovení je základem pro marketing hotelu.

Odlišnosti marketingu ve službách:

- Úzké vymezení marketingu,
- nedostatečné ocenění marketingových dovedností,
- rozdílná organizační struktura,
- nedostatek údajů o výkonnosti konkurence,
- dopad vládní regulace a deregulace,
- omezení a příležitosti pro neziskové firmy.

Trh hotelnictví je dynamický, podléhá mnohým změnám - sezónnost a módnost. Úspěch hotelu proto závisí na schopnosti definovat vlastní nabídku, identifikaci potenciálních hostů, příležitostí a ohrožení na trhu a schopnosti aktivizovat potenciální hosty k využití služeb.

Požadavky na služby hotelu:

- Musí odpovídat charakteru místa a funkcím hotelu,
- musí odpovídat požadavkům jednotlivých typů cílového trhu,
- potřebné je zajištění vzájemné kapacitní vazby jednotlivých služeb,
- přizpůsobení se časově nerovnoměrně rozložené (cyklické) poptávce.

Marketing služeb hotelu je orientován na uspokojování potřeb klienta za účelem dosažení přiměřeného zisku.

Pro úspěšný marketing služeb hotelu musíme poznat:

- Kdo je důležitý při rozhodování o poskytnuté službě?
- Podle kterých kritérií si službu vybírá?
- Kde nejčastěji používá službu?
- Kdy nejčastěji používá službu?

Typické přístupy k marketingu v hotelnictví:

- Používání více než jen „4P“ + People, Packaging, Programování, Partnership,
- větší význam ústní reklamy,
- používání emotivní přitažlivosti marketingové komunikace - Promotion,
- složitější ověřování inovací,
- rostoucí význam *dobrých vztahů s komplementárními firmami, organizacemi, veřejností.*

Marketingové činnosti směřují k zajištění shody mezi cíli a zdroji podniku a mezi příležitostmi a omezeními, které přináší trh. Musí být systematicky řízený.

Vrcholový management: Strategické řízení → základní marketingová rozhodnutí → poslání podniku → cíle.

Marketingový systém hotelnictví je soubor vzájemně propojených částí pro dosažení společných marketingových cílů.

Marketingový systém hotelnictví je systematická metoda plánování, realizace, kontroly, vyhodnocení a přizpůsobení marketingových činností podniku hotelových služeb.

Marketingový proces:

- 1) **Sběr a rozbor informací – KDE JSME?**
- 2) **Stanovení cílů – KDE BYCHOM CHTĚLI BÝT?**
- 3) **Dodržování základních pravidel marketingu – JAK SE TAM DOSTANEME?**

Základní pravidla marketingu hotelnictví:

I. Zajištění konkurenční výhody USP

„Náš hotel má v sobě něco zvláštního, naše služby jsou tak dobré, že hosté preferují náš hotel před ostatními, a to i v případě, že naše ceny jsou vyšší než ceny konkurence“.

II. Aktivní využití tržních příležitostí

III. Uplatňování segmentace trhu

„Raději menší skupině hostů nabídnout vše než všem hostům nabídnout trochu“.

Je nezbytná pro efektivnější vynaložení sil a nákladů, lepší vztah mezi náklady a výnosy, přizpůsobení se požadavkům tržních segmentů. K rozdělení trhu na segmenty se používají segmentační základny.

Tržní segmenty se dělí do skupin podle těchto společných znaků:

- Sociologické,
- Demografické,
- životní styl,
- psychografické – činnosti, zájmy, názory,
- cestovní zvyklosti,
- vztah k produktu,
- účel cesty,
- spotřebitelské chování,

- intenzita využívání,
- stupeň připravenosti ke koupi,
- výhody
- distribuční cesty apod.

IV. Koncentrované použití sil – využití diverzifikace, fúze a kooperace s cílem zlepšení výkonnosti a zlepšení tržní pozice (úspora nákladů, společný vývoj nových služeb, vzájemná informovanost, společné nákupy, reklamní a prodejní akce apod.).

4) **Použití jednotlivých částí marketingového mixu – CO DĚLÁME PRO TO, ABYCHOM SE TAM DOSTALI?**

5) **Plánování – KDO, KDY A CO UDEĚLÁ PRO TO, ABYCHOM SE TAM DOSTALI?**

6) **Realizace**

7) **Kontrola – ZDA JSME SE TAM JIŽ DOSTALI?**

Proces marketingových činností má tyto hlavní fáze:

- Výzkum a plánování (pro definování poslání a cíle a určení strategií),
- realizace,
- kontrola.

Marketingové plánování znamená optimalizaci činnosti podniku v proměnlivém tržním hospodářství podle specifických potřeb podniku.

Souhrnný marketingový plán obsahuje:

- Charakteristiku stávající situace na trhu, analýza současných tržních trendů a konkurenceschopnosti (analýza konkurence),
- analýzu pozice podniku na trhu, tržních příležitostí a problémů (situační analýza, analýza poptávky, posouzení tržních možností, prognóza vývoje trhu,
- analýzu vlastní provozní výkonnosti,
- stanovení marketingových cílů (vize firmy – image firmy, prestiž, určení cílů z oblasti tržeb a nabídky, zisku, uspokojování potřeb a počtu klientů, z oblasti tržního podílu, propagace) – čeho chce podnik na trhu dosáhnout,

- výběr marketingové strategie – cesty k dosažení cílů,
- marketingové programy (akční plány, určení opatření a odpovědnosti za jejich plnění) a nezbytné marketingové akce,
- finanční analýzu - očekávané finanční výsledky (vytvoření marketingového rozpočtu),
- marketingovou taktiku - způsob plnění marketingového plánu.

Konkurenceschopnost podnikatele v hotelnictví ovlivňuje nabídka, stanovena dle potřeb zákazníků, podle podmínek okolí, v závislosti na chování konkurence.

Marketingový plán je základem prodeje, specifikuje jak co nejlépe využít zdroje a možnosti zvyšování podílu na trhu v určitém tržním segmentu, vytváří zdroje informací, databáze, vyhodnocuje prodejní úsilí, deleguje odpovědnosti a určuje koordinaci, obsahuje predikci budoucích problémů, sjednocuje prodejní cíle a zaručuje, že marketingová komunikace je zaměřená správným směrem. Kontrola marketingového plánu se zaměřuje na plnění jednotlivých částí plánu, na ziskovost a na účinnost marketingové strategie.

Pro jeho realizaci je nezbytné:

- Určit odpovědného pracovníka,
- stanovit přesné úkoly, individuální odpovědnost a termíny plnění,
- seznámit všechny s cíli a prostředky k jejich dosažení,
- zvolit vhodný způsob zainteresovanosti pracovníků,
- vytvořit podmínky pro otevřenou komunikaci.

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které podnik používá k dosažení svých MK cílů na cílovém trhu. Vyjadřuje vztah podniku k jeho okolí (zákazníci, dodavatelé, instituce apod.). Je to soubor kontrolovatelných proměnných, které hotel aktivizuje v zájmu uspokojení potřeb a požadavků vybraného segmentu. Účelná syntéza výrobního, sortimentního, cenového, obchodního a komunikačního programu.

Je součástí marketingové strategie. Základem je strategické marketingové plánování a marketingová orientace (pochopit rozdíly mezi marketingem výrobku a služeb, znalost zákaznickova chování).

„8 P“ marketingového mixu hotelnictví:

- 1) Product
- 2) Price

- 3) Placement – distribuční cesty
- 4) Promotion – komunikační mix: Reklama, podpora prodeje, osobní prodej, Public Relations, Direct marketing
- 5) People
- 6) Programming – programová specifikace
- 7) Packaging – sestavování balíků služeb
- 8) Partnership – spolupráce, kooperace

Marketingová komunikace v hotelnictví znamená prostřednictvím speciálních opatření a metod působit na rozhodování klientů o nabídce, pomáhá lépe a snadněji všem zúčastněným nakupovat, pomáhá odbornou prezentací naplňovat očekávání hostů a zprostředkovat pocit správně nabízené služby, znamená to **nečekat, až hosté přijdou sami, ale přilákat nové hosty osobní a individuální péčí prostřednictvím kvality a prvotřídní obsluhy v pohostinné atmosféře.**

Budoucnost hotelu je zajištěna pouze v případě, že je nabízen dostatečný objem služeb, které se nacházejí ve stadiu růstu a je po nich silná poptávka.

- Jaká je tržní atraktivita našich služeb?
- Jakou máme USP oproti konkurenci?
- Jaké jsou naše ekonomické výsledky?

Služby, které mají budoucnost, vysokou atraktivitu trhu a jasnou konkurenční výhodu musí být systematicky podporovány. Je potřebné neustále zjišťovat:

- Co host chce a co nechce?
- Co host od podniku očekává?
- Co host dobře nebo špatně snáší?
- Co host postrádá?

„Host je náš největší a nejlevnější poradce.“



Jak zlepšit obsah titulní strany hotelových www stránek

Podle Jana Čepelky (2015) na www stránky hotelu vždy zavítají dvě skupiny návštěvníků. V první skupině jsou ti, kteří opravdu hledají informace o službách. Druhou skupinu tvoří návštěvníci, kteří zabloudili omylem z fulltextového vyhledávače. Právě u této skupiny, která tvoří obvykle 15–30 % z celkového počtu návštěvníků webu, s omezeným časem obsahem stránky náhodného návštěvníka dostatečně zaujmout.

Na tuto skutečnost řada provozovatelů ubytovacích zařízení při vytváření obsahu webu zapomíná, nebo si ji dostatečně neuvědomuje. Na tuto skupinu mohou dobře zafungovat upoutávky na výhodné balíčky služeb nebo právě probíhající soutěž o pobyt zdarma. Důležité však je, aby upoutávka byla umístěna vždy ve viditelné části stránky. U této skupiny návštěvníků rozhoduje o tom, jestli si obsah stránky začnou číst především vizuální prvky stránky, pokud žádný grafický prvek neupoutá jejich pozornost, a návštěvník z prvního dojmu získá pocit, že není na stránce, která je odpovědí na jeho dotaz vložený do vyhledávače, tak stránku bez dalšího čtení opustí.

Pro obě skupiny návštěvníků však platí, v případě titulní strany, následující doporučení: Ze statistik návštěvnosti stránek jednoznačně vyplývá, že lepšími výsledky v cílení na potenciální klienty a vyšší návštěvnosti dosáhnete, budete-li své služby popisovat z pohledu vašich klientů, místo abyste jen tradičně popisovali, jaké služby ubytovací zařízení nabízí.

Kroky pro zvýšení návštěvnosti webových stránek:

- 1) Obsahem titulní strany odpovězte na následující otázky: PRO KOHO poskytnete své služby? CO při ubytování u vás lidé zažijí, jaké aktivity nejčastěji dělají, když jsou u vás ubytování? Co nejvíce oceňují na vašich službách a PROČ se k vám často vracejí?
- 2) Je z titulní stránky na první pohled patrné, že se jedná o stránku hotelu, jak se zařízení jmenuje a v jaké lokalitě se nachází? Všechny uvedené informace by měly být návštěvníkovi předány již při jeho letmém pohledu na stránku, bez nutnosti čtení obsahu.
- 3) Zaměřte se na to, co je grafickým prvkem, který nejvíce upoutává pozornost, zanalyzujte aktuální stav vaší webové prezentace.
- 4) Při tvorbě obsahu webových stránek je třeba si navíc uvědomit, že pohled přitahují nejvíce nadpisy, obrázky, fotografie a jejich textové popisky.

- 5) Dalším krokem při úpravách obsahu titulní stránky by mělo být ujištění, že návštěvník bez přemýšlení najde hlavní navigační menu, to by mělo být umístěno horizontálně nebo vertikálně. V případě vertikálního umístění vždy na levé straně stránky.
 - 6) Stránku s kontakty je dobré mít vždy jako samostatnou, ponechat na každé stránce jen informace s adresou zařízení a ostatní kontaktní údaje umístit na samostatné stránce s podrobnými kontaktními údaji. Tak lze snadno vyhodnotit, kolik návštěvníků stránek obsah celé prezentace zaujal natolik, že nalistovali také stránku s kontakty.
 - 7) Pro měření a vyhodnocení chování návštěvníků stránek je užitečné pravidelně používat nástroj Google Analytics, který firma Google nabízí k užívání zdarma.
-



SHRNUTÍ KAPITOLY

Marketing je soubor činností, metod a opatření k řízení podnikatelských subjektů, s úsilím dosáhnout maximálního ekonomického efektu. Je to umění, kterým podnikatelé docilují realizaci svých výrobků a služeb.

Marketingový systém hotelnictví je soubor vzájemně propojených částí pro dosažení společných marketingových cílů. Je to systematická metoda plánování, realizace, kontroly, vyhodnocení a přizpůsobení marketingových činností podniku hotelových služeb.

Marketingové plánování znamená optimalizaci činnosti podniku v proměnlivém tržním hospodářství podle specifických potřeb podniku.

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které podnik používá k dosažení svých MK cílů na cílovém trhu. Vyjadřuje vztah podniku k jeho okolí (zákazníci, dodavatelé, instituce apod.). Je to soubor kontrolovatelných proměnných, které hotel aktivizuje v zájmu uspokojení potřeb a požadavků vybraného segmentu. Účelná syntéza výrobního, sortimentního, cenového, obchodního a komunikačního programu.

LITERATURA

- [1] ATTL, P., 2003. *České lázeňství na rozcestí*. COT business, č. 11, Praha: COT, str. 40.
- [2] BERÁNEK, J., P., KOTEK, 2007. *Řízení hotelového provozu*. 4.vyd. Praha: MAG Consulting. ISBN 978-80-86724-30-0.
- [3] BERÁNEK, J., P., HOUŠKA, 2004. *Provozujeme ubytovací zařízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-86724-02-6.
- [4] BUREŠOVÁ, P., 2010. *Banketní a cateringové služby*. Praha: VŠH. ISBN 978-80-87411-11-7.
- [5] BERÁNEK, J., 2010. Food Service 7-8/2010, str. 6 – 9.
- [6] ČERNÝ, J., 2010. *Růst pokračuje*, Food Service, 9/2010, str. 26 – 27.
- [7] ČERNÝ, J., J., KRUPÍČKA, 1998. *Moderní hotel*. Úvaly: Ratio, 1998. ISBN 80-86351-07-6.
- [8] EVANS, N., 2015. *Strategic Management for tourism, hospitality and events*. London UK: Routledge. ISBN 978-0-415-83724-8.
- [9] HAMÁČKOVÁ, M., 2010. <http://www.assecosolutions.eu>, 2010
- [10] HOUŠKA, P. a kol., 2007. *Klasifikace ubytovacích zařízení jako způsob podpory kvality služeb v cestovním ruchu*.
- [11] HASSANIEN, A., C. DALE a A. CLARKE, 2010. *Hospitality Business Development*. Oxford: Elsevier L.t.d. ISBN 978-1-85617-69-5.
- [12] HLINKA, P., 2009. Zpravodaj AHR ČR, 2009.
- [13] HOLUB, K., 2004. *Vybrané kapitoly z dějin gastronomie a hotelnictví*. Praha: VŠH. ISBN 80-86578-16-X.
- [14] HORNER, S., J., SWARBROOKE, 2001. *Business travel and tourism*. London: Routledge. ISBN 0-7506-43927.
- [15] HRABEC, M., 2012. *Řízení a organizace hotelového provozu*, výukový materiál ze semináře.
- [16] INDROVÁ, J., 1996. *Hotelový management*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-775-4.
- [17] INDROVÁ, J., K., VOŘÍŠEK, 1997. *Yield management a jeho uplatňování v hotelnictví*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-752-5.
- [18] INDROVÁ, J. a kol., 1993. *Podnikatelská činnost ve stravování a hotelnictví*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-739-8.
- [19] JAKUBÍKOVÁ, D., 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3247-3.
- [20] KIRÁLOVÁ, A., 2002. *Marketing hotelových služeb*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-44-0.
- [21] KLINGORA, Z., 2006. *Hotely budoucnosti*. http://www.cestovnuruch.cz/results/zobraz_prispevek.php?id_prispevek=5070.
- [22] KNOWLES, T., 1998. *Hospitality Management*. New York: Longman. ISBN 0-582-31271-X.
- [23] KOSMÁK, P., 2005. *Hotelové podnikání a integrační procesy*. Praha: VŠH. ISBN 80-86578-50-X.
- [24] KOSTKOVÁ, M., 2011. *Management hotelového provozu*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-633-5.
- [25] KOSTKOVÁ, M., M., NĚMČANSKÝ a E., TORČÍKOVÁ, 2009. *Management služeb cestovního ruchu*. Karviná: SU OPF, 2009. ISBN 978-80-7248-510-9.
- [26] KOSTKOVÁ, M., 2014. *Služby cestovního ruchu*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-968-8.

- [27]KOSTKOVÁ, M., 2013. *Cestovní ruch*. Karviná: SU OPF, 2009. ISBN 978-80-7248-834-6.
- [28]MÁČALA, T.,2008. *Práce s cenou v ubytovacích službách*. Projekt „Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu“ CZ.04.1.03/4.2.00.1/0001 Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), Opatření 4.2.,Specifické vzdělávání. Praha: MMR ČR, 2008,[http:// www.skolahotelnictvi.cz](http://www.skolahotelnictvi.cz).
- [29]MEDLIK, S., 1999. *The Business of Hotels*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- [30]METZ, R. a kol., 2008. *Restaurace a host*. Praha: Sobotáles. ISBN 978-80-86706-18-4.
- [31]MLEJNKOVÁ, L. a kol., 2009. *Služby společného stravování*. Praha: VŠE. ISBN 978-80-245-1592-2.
- [32]NEUFUS, J. a F. KŘÍŽEK, 2011. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3868-0.
- [33]ORIEŠKA, J., 2001. *Kongresový cestovní ruch*. Banská Bystrica: UMB EkF. ISBN 80-8055-516-8.
- [34]PATUŠ, P., M., GÚČIK, 2005. *Manažment ubytovacej prevádzky hotela*. B.Bystrica: Trian. ISBN 80-88945-81-X.
- [35]SHEELA, A., M., 2008. *Economics of Hotel Management*. New Delhi: New Age International Ltd. ISBN 978-81-2241-419-6.
- [36]SALERNO, N. L., 2010. *Hotel Revenue Management: The Benefits of Revenue Management*, <http://www.hotelmarketingcoach.com/Revenue%20Management.htm>, 2010
- [37]STÁREK, V., 2005. *Cyklus spokojenosti: zákazník – provozovatel – zaměstnanec*. <http://www.soudom.cz/files/stolniceni/vy-52-inovace-01.32.pdf>
- [38]STÁREK, V., J., VACULKA, 2009. *Ubytovací úsek v oblasti cestovního ruchu*. In: projekt „Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu CZ.04.1.03./4.2.00.1./0001“. Praha: MMR ČR, 2009, www.vzdelavanivcr.cz
- [39]VAVREČKOVÁ, E., 2006. *Outsourcing a jeho uplatňování v podmínkách hotelů*, <http://www.cestovni-ruch.cz/kontakt/novinky.php>, 2006
- [40]VAVRINEC, T., 2010. *Hotel.info*, Food Service 7-8/2010, str. 13-15.
- [41]VÁCLAVÍNKOVÁ, K., 2015. Projekt OP VK č. CZ .1.07/2.200/28.0017.
- [42]Vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj č. 268/2009 Sb., o obecných technických požadavcích na stavby.
- [43]Vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj č. 23/2008 Sb., o technických podmínkách požární ochrany staveb.
- [44] Vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj č. 369/2001 Sb., o obecných technických požadavcích zabezpečujících užívání staveb osobami s omezenou schopností pohybu a orientace.
- [45]ČSN EN ISO 18513 Služby cestovního ruchu – Hotely a ostatní kategorie turistického ubytování – Terminologie.
- [46]ZELENKA, R., 2000. *Informatika v cestovním ruchu*. Praha: Gaudeamus, C.O.T. business-10/2000.
- [47]ZIMÁKOVÁ, B., 2006. *Food & Beverages management*. Praha: VŠH. ISBN 978-80-86578-55-2.
- [48]250 legislativních opatření EU ovlivňujících sektor hotelů, restaurací a kaváren. 2006. Projekt „Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu“ CZ.04.1.03/4.2.00.1/0001 Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), Opatření 4.2. Specifické vzdělávání, Praha: MMR ČR, [http:// www.mmr.cz](http://www.mmr.cz), ISBN 80-239-7678-8.

<http://www.ahrcr.cz>

<http://www.backbid.com>, www.ournativevillage.com

www.miras.cz

<http://www.laurn.cz>, L-BIS bulletin, č.13, 5/2003

<http://www.horesplus.cz/hores-web-booking>

<http://www.hotelsolutions.cz>

<http://www.gastroahotel.cz>

<http://hotely-hotelum.cz>

<http://www.backbid.com>, www.ournativevillage.com

SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Studijní opora se věnuje problematice hotelnictví, kde v jedenácti kapitolách popisuje celou škálu této problematiky a to od vztahu cestovního ruchu a hotelnictví, přes jeho historický vývoj, management hotelu, trendy v hotelnictví, kategorizaci ubytovacích zařízení, ubytovacího a stravovacího úseku hotelu, včetně doplňkových služeb a IT technologií v rámci řízení provozu a nutnou bezpečnosti hotelu, se závěrem o rentabilitě hotelu a jeho marketingu, které jsou v současnosti konkurenční výhodou každého podniku ubytovacích služeb.

Východiskem byly dostupné zdroje, literatura a aktuální materiály hotelových společností. Významným zdrojem byly materiály naší největší sdružující organizace v oboru – Asociace hotelů a restaurací České republiky AHR ČR, skripta z uznávaných univerzit a škol s letitou zkušeností v přípravě odborníků pro hotelový provoz a také velmi cenná řada publikací autorů z praxe.

Po zvládnutí učební látky, obsažené v této studijní opoře se studenti budou orientovat v oboru hotelnictví a získají základní znalosti a vědomosti v oblasti řízení ubytovacích zařízení. Informace, uvedené v této opoře je potřebné neustále aktualizovat a doplňovat. Řízení hotelu jako podniku se neustále modernizuje, stále více se uplatňují informační technologie a nové manažerské přístupy, avšak tradice pohostinnosti a personalizované služby klientům jsou hodnotou, které budou i nadále platit.

Název: <**Řízení hotelového provozu**>

Autor: **Ing. Miroslava Kostková Ph.D., Doc. Ing. Lubomír Schellong, Ph.D.**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě

Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 203

Vydání: on-line

ISBN: <**Bude doplněno po přidělení odpovědným pracovníkem**>

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.