

Moderní řízení **HOTELOVÉHO PROVOZU**

Jaromír Beránek
a kolektiv

MODERNÍ ŘÍZENÍ HOTELOVÉHO PROVOZU

Moderní řízení

HOTELOVÉHO PROVOZU

Jaromír Beránek
a kolektiv





Ing. Jaromír Beránek a kolektiv

Moderní řízení hotelového provozu

Vydal MAG CONSULTING s.r.o.

Táboritská 1000/23

130 00 Praha 3 - Žižkov

<http://www.magconsulting.cz>

Odborná revize textu Ing. Blanka Sodomková

Odpovědná redaktorka Ing. Helga Jindrová

Foto na obálce fotobanka Profimedia

Sazba Q point

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

Počet stran 338

Páté, zcela přepracované vydání, Praha 2013

© MAG CONSULTING s.r.o., 2013

Cover Design © Q point, 2013

Cover Photo © Profimedia, 2013

Všechna práva vyhrazena, žádná část této publikace nesmí být šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez souhlasu nakladatele.

ISBN 978-80-271-9360-8 (pdf)

ISBN 978-80-86724-45-4 (print)

OBSAH

1	HISTORIE A VÝVOJ HOTELNICTVÍ	15
1.1	Počátky ubytovacích služeb	15
1.2	Mezníky v historii hotelnictví	17
1.3	Hotelnictví ve 20. století	19
1.4	Hotelnictví v České republice	19
2	VYMEZENÍ POJMU HOTEL – KATEGORIZACE, KLASIFIKACE, LEGISLATIVA	22
2.1	Kategorizace hotelových ubytovacích zařízení	23
2.1.1	Specifická hotelová zařízení	23
2.2	Klasifikace a standardizace ubytovacích zařízení	24
2.2.1	Zjednodušené srovnání tříd pro kategorii hotel	27
2.3	Legislativní minimum pro sektor hotelnictví	29
3	HOTELOVÝ MANAGEMENT	33
3.1	Plánování	35
3.1.1	Druhy plánů	36
3.1.2	Organizační cíle	36
3.1.3	Bariéry plánování	37
3.2	Organizování	37
3.2.1	Organizační struktury vycházející z dělby pravomocí	37
3.2.2	Organizační struktura s pružnými prvky	39
3.2.3	Organizační struktury vycházející z činností nebo z jejich výsledků	39
3.3	Personalistika	41
3.3.1	Postup výběru pracovníků	41
3.3.2	Metody personálního výběru	41
3.4	Vedení lidí	42
3.4.1	Vlastnosti manažera	43

3.5	Kontrolování	45
3.5.1	Druhy kontrol	46
3.5.2	System kontroly	47
4	KLÍČOVÉ OBLASTI HOTELOVÉHO MANAGEMENTU.....	48
4.1	Zákazníci	48
4.2	Aktiva	49
4.2.1	Kontrolní strategie ochrany aktiv	50
4.2.2	Prevenční strategie ochrany aktiv	51
4.3	Zaměstnanci	51
4.3.1	Výkonnost zaměstnanců.....	52
4.3.2	Náplň práce.....	53
4.3.3	Časové plánování.....	55
4.3.4	Efektivnost pracovního týmu	56
5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HOTELU	58
5.1	Organizační schéma hotelu.....	58
5.2	Úrovně hotelového managementu	60
5.2.1	Pracovní náplň top managementu	61
5.2.2	Pracovní náplň středního managementu.....	63
5.3	Náplň práce jednotlivých pracovníků v hotelovém provozu	64
5.3.1	Front office, recepce	64
5.3.2	Housekeeping.....	66
5.3.3	Stravovací úsek.....	67
5.3.4	Technický úsek, zásobování a ostatní pomocné provozy.....	69
5.3.5	Zajištění dalších hotelových služeb.....	71
6	UBYTOVACÍ ÚSEK	74
6.1	Front office.....	74
6.1.1	Hotelová hala a recepce.....	75
6.2	Housekeeping.....	80
6.2.1	Druhy hotelových pokojů.....	81
6.2.2	Vybavení hotelového pokoje	81
6.2.3	Hotelové pokoje se zvláštním režimem.....	83
6.2.4	Trendy v oblasti hotelového vybavení.....	84
6.2.5	Úklid hotelových pokojů.....	85

7	STRAVOVACÍ ÚSEK	87
7.1	Stravovací úsek v hotelu	87
7.1.1	Druhy sazeb v hotelovém stravování	87
7.2.2	Hotelová snídaně	87
7.2	Organizace hotelových restaurací	88
7.3	Skladovací část	89
7.4	Výrobní část	90
7.4.1	Prostory hotelové kuchyně	90
7.4.2	Stroje a zařízení v hotelových kuchyních	91
7.5	Odbytová část	92
7.5.1	Stroje a inventář v hotelových restauracích	92
7.5.2	Nabídka hotelových restaurací	93
7.5.3	Komunikace personálu s hosty	94
7.6	Speciální akce v hotelových restauracích	96
7.7	Nové trendy v gastronomii	99
8	TECHNICKÝ ÚSEK	103
8.1	Základní principy při výstavbě hotelů	104
8.1.1	Technické požadavky na stavby ubytovacích zařízení	102
8.2	Hotelová požární bezpečnost	106
8.2.1	Technologické zabezpečení požární ochrany	107
8.3	Inteligentní budova hotelu	108
8.4	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)	108
8.5	Údržba a opravy hotelového zařízení	109
8.6	Bezpečnostní pravidla v hotelu	109
9	OBCHODNĚ-EKONOMICKÝ ÚSEK	112
9.1	Finanční úsek	112
9.1.1	Finanční management hotelu	113
9.1.2	Hotelové účetnictví	115
9.2	Úsek obchodu a marketingu	116
9.3	Příjmy hotelu	117
9.3.1	Kalkulace a stanovení cen v hotelu	117

9.4	Personální úsek	120
9.4.1	Personální plánování	121
9.4.2	Hledání a výběr zaměstnanců	122
9.4.3	Vzdělávání zaměstnanců	122
10	OSTATNÍ SLUŽBY V HOTELU	124
10.1	MICE akce	124
10.1.1	Jednotlivé složky MICE	125
10.2	Leisure	127
10.2.1	Zázemí pro volnočasové aktivity	127
10.2.2	Hotelové sporty	128
10.2.3	Animační služby	131
10.3	Wellness	132
10.3.1	Technické zařízení hotelového wellness centra	133
10.3.2	Stravování ve wellness hotelu	133
10.4	Lázně	134
11	HOTELOVÝ MARKETING	136
11.1	Úvod do marketingu	136
11.1.1	Specifika marketingu služeb	139
11.2	Marketingový výzkum a marketingový informační systém	139
11.2.1	Výzkum trhu	141
11.2.2	Marketingový informační systém	141
11.2.3	Segmentace trhu	142
11.3	Marketingové plánování a strategie	145
11.3.1	Marketingová situační analýza	145
11.3.2	Stanovení marketingových cílů	150
11.3.3	Formulování marketingové strategie	151
11.3.4	Sestavení marketingového plánu	153
11.3.5	Zpětná vazba a kontrola	155
11.3.6	Proč některé plány ztroskotávají?	155

11.4 Marketingové zásady a úspěšné praktiky	156
11.4.1 Marketingové zásady	156
11.4.2 Příklady dobré praxe	158
11.4.3 Nové trendy v marketingu	159
12 MARKETINGOVÝ MIX	163
12.1 Produkt	164
12.1.1 Životní cyklus produktu	165
12.1.2 Tvorba typických produktů hotelu	167
12.2 Tvorba ceny	168
12.2.1 Tvorba ceny	169
12.2.2 Cenová diferenciacce	169
12.2.3 Ceník ubytovacích služeb	170
12.3 Distribuce	171
12.3.1 Přímá distribuce	171
12.3.2 Nepřímá distribuce	173
12.4 Propagace	174
12.4.1 Podpora prodeje	174
12.4.2 Reklama	179
12.4.3 Public relations (PR)	188
12.4.4 Osobní prodej	192
12.4.5 Přímý marketing	193
12.4.6 Sponzoring	194
12.5 Lidé	195
12.5.1 Zaměstnanci	195
12.5.2 Zákazníci	196
12.6 Kooperace	196
12.7 Packaging a programming	197
12.8 Informační technologie	199
12.8.1 Rezervační portály	200
12.8.2 Mobilní marketing	200

13 KONTROLA	201
13.1 Vnější kontrola	202
13.1.1 Hlavní oblasti státního dozoru v cestovním ruchu	203
13.1.2 Kontrolní orgány	206
13.2 Vnitřní kontrola	215
13.2.1 Mystery shopping.....	215
13.3 Hotelový controlling	216
13.3.1 Výkaznictví	217
13.3.2 Operativní controlling	218
13.3.3 Strategický controlling	226
14 MODERNÍ FORMY ŘÍZENÍ HOTELU	230
14.1 Hotelové řetězce	230
14.1.1 Způsoby fungování hotelových řetězců.....	231
14.1.2 Výhody hotelových řetězců	233
14.1.3 Problémy hotelových skupin	234
14.2 Franchising	234
14.1.2 Výhody a nevýhody franchisingu	235
14.3 Outsourcing	238
14.3.1 Výhody a nevýhody outsourcingu	239
14.4 Yield management a revenue management	242
14.4.1 Yield management.....	242
14.4.2 Revenue management	244
14.5 Green management	246
14.5.1 Příklady opatření při realizaci green managementu	248
14.5.2 Ecolabelling	249
15 KVALITA	251
15.1 TQM (Total Quality Management)	252
15.2 Model Excellence EFQM	254
15.2.1 Pravidla modelu EFQM.....	256
15.3 Evropská norma ISO 9001	256
15.3.1 Principy norem řady 9000	257
15.3.2 Shrnutí normy ISO 9001.....	257

16 KRIZOVÝ MANAGEMENT	259
16.1 Příčiny vzniku krize	260
16.2 Příznaky a stadia rozvoje krizových situací	261
16.3 Hlavní cíle a činnosti v krizovém řízení hotelu	264
16.3.1 Rady pro realizaci krizového řízení v hotelu	266
16.3.2 Krizový tým	266
16.4 Krizové situace a jejich řešení	268
16.5 Pojištění a risk management	271
16.5.1 Pojistný program hotelu	272
16.5.2 Business continuity planning (BCP)	274
17 PŘÍNOSY NOVÝCH TECHNOLOGIÍ A JEJICH VÝZNAM V CESTOVNÍM RUCHU A HOTELNICTVÍ	276
17.1 Elektronické distribuční a rezervační systémy	279
17.1.1 Globální distribuční systémy	279
17.1.2 Internetové distribuční (rezervační) systémy	280
17.1.3 Přímé rezervace přes webové stránky hotelu	281
17.2 Online platby	281
17.2.1 Zálohová faktura	281
17.2.2 Daňová faktura	282
17.2.3 Kreditní karta	282
17.2.4 Garance kreditní kartou	282
17.3 Využití nových technologií v marketingu	282
17.3.1 Vlivy ICT na marketing	283
17.3.2 Trendy v marketingu cestovního ruchu	284
17.4 Webové stránky hotelu	285
17.5 Integrace informačních systémů	287
17.6 Bezpečnost a ochrana dat	289
17.6.1 Hrozby pro informační systém	289
17.6.2 Způsoby útoku proti informačnímu systému	289
17.6.3 Prevence a protipatření	290

18	ETIKA PODNIKÁNÍ A FIREMNÍ KULTURA	292
18.1	Etický kodex	294
18.1.1	Globální etický kodex cestovního ruchu	295
18.1.2	Etický kodex Asociace hotelů a restaurací ČR	297
18.2	Společenská odpovědnost firem	299
18.3	Firemní kultura	300
18.3.1	Znaky a funkce firemní kultury	302
19	SOCIÁLNÍ CESTOVNÍ RUCH V KONTEXTU HOTELNICTVÍ	304
19.1	Cílové skupiny	304
19.2	Univerzální design	305
19.2.1	Principy univerzálního designu	305
19.3	Cestovní ruch rodin s nízkými příjmy	306
19.4	Cestovní ruch osob se zvláštními potřebami	307
19.5	Cestovní ruch seniorů	309
19.5.1	Členění seniorů	310
19.5.2	Očekávání seniora od služeb hotelu	312
19.6	Cestovní ruch dětí, mládeže a studentů	312
19.7	Slevové portály	313
20	HOTELOVÝ A DESTINAČNÍ MANAGEMENT	315
20.1	Destinace cestovního ruchu	315
20.1.1	Životní cyklus destinace	317
20.2	Destinační management	318
20.2.1	Formy spolupráce mezi subjekty v destinaci	319
20.2.2	Organizace destinačního managementu (ODM)	320
	POUŽITÁ A DOPORUČENÁ LITERATURA	323



Zájezdní hostinec černokosteleckého pivováru (fotografie z 30. let 20. století, zdroj: Černokostecký pivovarský archiv a muzeum).

1 HISTORIE A VÝVOJ HOTELNICTVÍ

1.1 Počátky ubytovacích služeb

Slovo hotel bylo původně odvozeno od francouzského názvu „hote“ a latinského „hospicem“, což v překladu znamená „osoba, která poskytuje nocleh“. Dalšími slovy, z nichž vychází dnešní pojmenování pro ubytovací zařízení hotel, jsou latinská „hospitalis“ a „hospitium“, která označovala místo, kde se dalo přenocovat s možností stravy.

Vznik hotelového průmyslu a cestovního ruchu obecně je spjat se společenskou dělbou práce, tedy s objektivním vyčleněním různých druhů práce, specializací výrobních jednotek i směnou produktů jejich činnosti mezi nimi. Mimořádnou roli zde sehrálo oddělení obchodu od řemesla a zemědělství. Rozvoj obchodu dal podnět k dalšímu prohloubení dělby práce a vznikl tak zvláštní druh obchodní činnosti – přijímání a ubytování cestujících. Doklady o prvních hostinských zařízeních pocházejí z doby před našim letopočtem. Vzniká profese „hostinského“, který disponuje vymezeným souhrnem pracovních funkcí, znalostí, návyků a dovedností.

Základní kámen pro dnešní průmysl hotelnictví byl položen již ve starověku. Tehdy cestovali především poutníci do posvátných míst a kupci mezi městy a státy. Vznikala tedy potřeba ubytovat pocestné při dlouhých cestách. Zpočátku bylo ubytování zajišťováno **soukromými osobami**, jelikož základní povinností každého občana dobrých mravů bylo ubytovat a nakrmit znaveného poutníka. Především rozvoj obchodu v 6. století př. n. l. přispěl ke vzniku nové formy přátelského pohostinství.

Vzhledem k rostoucímu počtu poutníků, cestovatelů a obchodníků v antickém Řecku v 5. stol. př. n. l. přestala stačit ubytovací kapacita domků občanů podél hlavních cest a začaly vznikat první **zájezdní hostince** (řecky *καταγώγια* – katagogia), kde mohli přenocovat cestující i se svými povozy. Tyto kamenné, dvou- až třípatrové hostince se budovaly v blízkosti kostelů a také na místech, kde se konaly nejrůznější typy společenských a sportovních akcí. Takto vznikly hostince například u Olympie, dějiště antických olympijských her, u věštírny v Delfách, kam se sjížděli mocní vládcové i chudí poutníci ze všech koutů země, aby se zde zeptali kněžky Pýthie na radu. Za zmínku stojí i antické divadlo v Epidauru s hostincem o 100 místnostech a 200 lůžkách. K dispozici byla cestujícím obvykle malá místnost s postelí, lucernou a výjimečně i s nočníkem. Součástí hostince byla zpravidla také jedna hostinská místnost, kde se pokrmy současně vařily i konzumovaly. V Řecku fungovaly i velké **společné ubytovny** (*πανδοχεία* – pandochēia), které byly na rozdíl od zájezdních hostinců soukromé a přinášely svému majiteli zisk. Tyto ubytovny byly rozděleny do různých kategorií v závislosti na poskytovaných službách. Některé z nich nabízely pouze ubytování, jiné ubytování v kombinaci se stravováním a dalšími doprovod-

nými službami, jež si kladly za cíl uspokojit i ty nejnáročnější potřeby cestovatelů. Tyto stavby se budovaly na křižovatkách důležitých obchodních a poutních cest. Frekventovaná byla také trasa Athény – Olympie (cca 264 km), kterou staří Řekové realizovali především formou pěší turistiky. Tarify za ubytování a služby byly v pandochiích obvykle nízké a často neprůkazné, protože „obecné ceníky“ neexistovaly a výsledná cena závisela především na vůli majitele. Již v této době ubytovny používaly k přilákání hostů reklamních tabulí s nápisy a sděleními jako „Cizinče, zůstaň zde a budeš spokojen“, popřípadě užívaly symboly a znaky, které by přiblížily charakter ubytovny či poskytovaných služeb (např. obrázky zvířat, olympských bohů aj.). [128]

Ve starověkém Římě vznikala již od 3. stol. př. n. l. dokonalá rozvětvená silniční síť. Římané si uvědomovali strategickou důležitost cest spojujících hospodářská centra a přístavy, proto byly z nařízení císaře zřízeny podél silnic **poštovní stanice**, které byly k dispozici všem cestovatelům v římské říši. Poutníci, kteří cestovali v zájmu říše (např. císařští poslové), zde našli nocleh a byla jim poskytnuta i strava. Zámožní Římané měli také v oblibě pobyty v letních domech na venkově nebo u moře. Ve městech vznikaly honosné hostinské domy pro bohaté cestovatele s bazény a koupelnami. Ostatní obchodníci a poutníci měli možnost ubytovat se v zájezdních hostincích (lat. *deversorium*), které stávaly zpravidla před každým větším městem. **Deversoria** se však netěšila dobré pověsti, prostředí v nich bylo často špinavé, majitelé byli nepoctiví (např. příliš ředili víno) a často také nabízel možnost hraní hazardních her. Hostinské podniky již měly svá jména a vývěsní štíty, dochovala se i zákonná úprava (placení daní, zákaz hazardu).

Velké stěhování národů a pád římského impéria zapříčinily politickou nestabilitu a ochromení obchodu a byly příčinou omezení prvního podnikání ve sféře cestování. Jakékoliv cesty, a nejen ty bez cíle, byly tehdy velmi nebezpečné. Pouze odvážní lidé, dobrodruzi, nebo ti, které nutila povinnost, se v těchto dobách vydávali na daleké cesty. Se vznikem středověkých států, které přinesly pozitivní změny v politickém a sociálně-ekonomickém životě společnosti, se postupně navrací i cestování na velké vzdálenosti. Nicméně o skutečném průlomu ve sféře cestování se dá hovořit až přibližně od pozdního středověku či raného novověku.

Již od 11. století (období středověku) bylo ubytování pro poutníky a obchodníky zajišťováno **pohostinnými kláštery**. Při výstavbě kláštera byla zřizována samostatná oddělení stranou od mnichů, která měla sloužit pocestným pro přenocování. Kláštery cestujícím nabídly nejen možnost ubytování, ale i stravu.

Kromě klášterů se začala ve středověku zřizovat **hospitia**, jejichž primárním úkolem bylo poskytnout ubytování poutníkům, ale měla se starat i o staré a nemocné lidi a sirotky. Hospitia se zakládala u kostelů, ale zřizovaly je i rytířské řády, řádová bratrstva a města. Muži a ženy zde spali odděleně, problémem bylo ale soužití s nemocnými, odděleními od poutníků pouhou zdí. Nejednou se stalo, že poutník se v hospitiu nakazil zákeřnou nemocí. Dalším zásadním problémem hospitií byl způsob financování. Chod hospitia závisel na peněžních prostředcích z milodarů světské a církevní vrchnosti, které ovšem nebyly nijak hořentní ani časté. Tomu zpravidla odpovídala i kvalita stravy. Jídlo bylo poutníkům, nemocným, starým i sirotkům poskytováno dvakrát denně. Nepříliš vysoká kvalita stravy se odrážela i na zdravotním stavu nemocných, který se jim v hospitiích příliš nelepšil.

Ve 12. a 13. století se střediskem veškerého dění i dálkového obchodu stala města. Ta začala mít větší vliv než většina zemědělských vesnic a osad. Klášterní ubytovací kapa-

city a ubytovací kapacity hospitálů již poutníkům nedostačovaly. Za hradbami měst proto začaly vznikat **zájezdní hostince a kupecké dvory**, které cestujícím obchodníkům poskytovaly ubytování i stravu. V důsledku toho se od sebe oddělily špitály a hospody a pocestní už nadále při svých cestách nemuseli pobývat s nemocnými. Z důvodu nepřehlednosti a špatné orientace v uličkách některých měst začaly ve 14. století některé hostince používat individuální označení. Kreativně se meze nekladly, a tak vznikaly různé ozdobné malované štíty, které pocestným měly naznačit, co mohou uvnitř hostince očekávat. Některé znaky měly dokonce stejný význam ve více městech, např. věnec označoval oprávnění čepovat pivo či víno a kolo bylo označením pro hostince, kde měl pocestný možnost se ubytovat. Majitelé zájezdních hostinců provozovali často i hospodářství, které dokázalo zásobovat hostinec většinou surovin. Nejčastějším pokrmem v hostincích bylo vařené maso, kaše, chléb a ve městech pivo. Standardem bylo, že si každý cestující s sebou vozil vlastní nůž a lžičku. Ceny v hostincích nebyly pevně určeny, v případě příjezdu panovníka do města i několikanásobně vzrostly.

Po objevení obchodních tras po moři se staly záchytnými body pro kupce přístavy. Byla to centra obchodu, v nichž si kupci určité národnosti zakládali vlastní **ubytovací základny**. Zařízení byla kupcům k dispozici i pro dlouhodobější ubytování, mohli zde vařit, spát i obchodovat. Ubytovací základna se skládala z kuchyně, nálevny a pokojů.

1.2 Mezníky v historii hotelnictví

Průmyslová revoluce (18. až 19. století)

Průmyslová revoluce znamenala přechod k továrnímu systému výroby a industrializaci ekonomiky, který je na jednu stranu spojen s fyzicky náročnou, organizovanou a disciplinovanou prací, na stranu druhou byl vlivem tlaku odborů zaveden normovaný pracovní den a každoroční dovolená, časem došlo i k růstu reálné mzdy. Vznikly tak základní předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu – fond volného času a dostatek finančních prostředků. Vytvořily se také dvě nové třídy ve společnosti, a to střední třída městského obyvatelstva zaměstnaná v sektoru služeb (základní klientela pro osobní železniční dopravu a organizované zájezdy) a třída bohatých finančníků a akcionářů (tvůrci trhu cestovního ruchu – zakladatelé hotelů, cestovních kanceláří a agentur). [28]

Rozvoj dopravy, především železniční (1. polovina 19. století)

Hotel, jak ho známe dnes, se začal objevovat již na přelomu 18. a 19. století. Vznik nového konceptu ubytovacího zařízení – hotelu – souvisel především s prudkým rozvojem železniční dopravy. Cestování se zrychlovalo a vznikala potřeba po komfortnějším druhu ubytování než byly zájezdní hostince. Návaznost vzniku hotelu na rozvoj železniční dopravy je patrná i z umístění prvních hotelů v blízkosti železničních nádraží (Francie, Německo, Velká Británie). [19]

Hotely se stávaly chloubou každého města. Od zájezdních hostinců se odlišovaly především architektonickým pojetím, kvalitou a rozsahem poskytovaných služeb. Význam a prestiž hotelnictví dokládá i fakt, že od počátku podléhalo přísným právním normám a hotel mohl být provozován pouze osobou mravně a odborně způsobilou. [11]