

ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V CESTOVNÍM RUCHU

POHOSTINSTVÍ
PRO CESTOVNÍ RUCH

www.vzdelavanivcr.cz





POHOSTINSTVÍ PRO CESTOVNÍ RUCH

Management Consulting Group, s.r.o.



Praha 2008



Pohostinství pro cestovní ruch

Vydalo: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha, 2008.

Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1, www.mmr.cz

Tato skripta byla vytvořena pro 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.

Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF)
a státním rozpočtem ČR.

Obsah

1.	ÚVOD DO HOSPITALITY INDUSTRY	3
1.1	Historie a vymezení pojmu „hospitality industry“	3
1.2	Funkce a význam hospitality industry v cestovním ruchu	5
1.3	Základy oborové terminologie a definice používaných pojmů	6
2.	FILOSOFIE POHOSTINSTVÍ, VIZE A MISE POHOSTINSKÉHO ZAŘÍZENÍ.....	10
2.1	Vymezení pojmů „vize a mise firmy“	10
2.2	Význam vize a mise pohostinského zařízení v marketingové strategii podniku..	10
2.3	Marketing pohostinství v podmínkách malých a středních podniků.....	13
3.	PŘEHLED HLAVNÍCH KOMPONENT A POPIS FUNKCE.....	33
3.1	Hlavní komponenty odvětví	33
3.2	Přehled typů pohostinských zařízení a jejich funkce	34
4.	MODERNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY V POHOSTINSTVÍ.....	39
4.1	Úvod do teorie podnikového managementu.....	39
4.2	Typologie organizačních struktur podniku	41
4.3	Specifika managementu v pohostinském zařízení	45
4.4	Franchising jako efektivní a inovativní forma organizace podnikání	46
4.5	Management pohostinství v podmínkách malých a středních podniků	52
5.	INFORMAČNÍ TOKY V POHOSTINSKÉM ZAŘÍZENÍ.....	68
5.1	Teoretické vymezení pojmů	68
5.2	Úvod do teorie komunikace	69
5.3	Informace a komunikace v pohostinském zařízení	70
5.4	Komunikace se zákazníkem a marketingová komunikace.....	73
5.5	Informace, informační technologie a jejich význam	75
5.6	Budoucnost informačních toků v pohostinství.....	79
6.	KVALITA V POHOSTINSTVÍ A JEJÍ MARKETINGOVÝ VÝZNAM.....	80
6.1	Pojem kvalita.....	80
6.2	Význam kvality ve službách cestovního ruchu	83
6.3	Objektivní kritéria subjektivní kvality	83
	ZDROJE	86

1. Úvod do hospitality industry

1.1 Historie a vymezení pojmu „hospitality industry“

Pro pojem „[hospitality industry](#)“ neboli pohostinství neexistuje v odborné literatuře jednoznačné vymezení, neboť různí autoři nahlíží na tento pojem v různé šíři. Podle výkladového slovníku Cestovního ruchu je termínem pohostinství (ang. hospitality) obecně myšleno veřejné stravování, neboli označení živnostenské činnosti. Avšak existuje též druhý pohled, podle něhož pohostinství zahrnuje kromě poskytování stravovacích služeb i služby ubytovací. Spadá sem tedy nejen živnost hostinská činnost, ale též živnost ubytovací služby. Pro účely těchto skript se budeme držet tohoto širšího pojetí, neboť lépe vystihuje charakter pojmu pohostinství.

1.1.1 Živnost hostinská činnost

Nyní se dostáváme k popisu živnosti „hostinská činnost“. Živnost „hostinská činnost“ podle [živnostenského zákona](#) spadá do kategorie ohlašovacích živností řemeslných a zahrnuje činnosti spočívající v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány, vyjma podávání snídaní hostům ubytovaným v *jiných kategoriích staveb* s kapacitou do 10 lůžek (včetně přistýlek). Hostinská činnost může být provozována buď samostatně, nebo společně s poskytováním ubytování ve stanovených *ubytovacích zařízeních*, která poskytují stravovací služby (např. hotel, motel, penzion).

V rámci této živnosti je možno poskytovat také ubytování v *ostatních ubytovacích zařízeních* a v *jiných kategoriích staveb*. Při ubytování v jiných kategoriích staveb s kapacitou do 10 lůžek lze hostům podávat i snídaně. Pokud zůstane zachována povaha živnosti, lze provozovat prodej pomocí automatů (nápojové, občerstvovací), doplňkový prodej (tabákové výrobky, upomínkové předměty, základní hygienické potřeby), prodej pokrmů a nápojů přes ulici, půjčování novin a časopisů, půjčování stolních společenských her (např. karty, šachy) a provozování her (např. kulečnick).

K provozování řemeslné ohlašovací živnosti „hostinská činnost“ je zapotřebí rovněž prokázat **odbornou způsobilost**, a to:

- výučním listem z příslušného tříletého učebního oboru nebo jiným dokladem o řádném ukončení příslušného tříletého učebního oboru a dokladem o vykonání tříleté praxe v oboru,
- vysvědčením o ukončení studia příslušného studijního oboru střední odborné školy, jehož délka je kratší než 4 roky, a dokladem o vykonání tříleté praxe v oboru,
- vysvědčením o maturitní zkoušce v příslušném studijním oboru střední odborné školy nebo středního odborného učiliště nebo gymnázia s předměty odborné přípravy a dokladem o vykonání dvouleté praxe v oboru, nebo
- diplomem, vysvědčením nebo jiným dokladem o absolvování bakalářského nebo magisterského studijního programu uskutečňovaného vysokou školou v příslušné oblasti studijních oborů a dokladem o vykonání jednoroční praxe v oboru,
- dokladem o uznání odborné kvalifikace, vydaným uznávacím orgánem podle zákona o uznávání odborné kvalifikace.

Doklady o odborné způsobilosti mohou být nahrazeny:

- výučním listem z příbuzného tříletého učebního oboru nebo jiným dokladem o řádném ukončení příbuzného tříletého učebního oboru nebo studia v příbuzném oboru a dokladem o vykonání čtyřleté praxe v oboru živnosti,
- vysvědčením o ukončení studia příbuzného studijního oboru střední odborné školy, jehož délka je kratší než čtyři roky, a dokladem o vykonání čtyřleté praxe v oboru,
- vysvědčením o maturitní zkoušce v příbuzném studijním oboru střední odborné školy nebo středního odborného učiliště a dokladem o vykonání tříleté praxe v oboru,
- diplomem, vysvědčením nebo obdobným dokladem o absolvování bakalářského nebo magisterského studijního programu uskutečňovaného vysokou školou v příbuzné oblasti studijních oborů a dokladem o vykonání jednorocní praxe v oboru,
- osvědčením o rekvalifikaci nebo jiným dokladem o odborné způsobilosti vydaným institucí akreditovanou Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy nebo příslušným ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována, a dokladem o vykonání čtyřleté praxe v oboru,
- dokladem o vykonání kvalifikační zkoušky před komisí složenou ze zástupců příslušného živnostenského úřadu, příslušné střední odborné školy nebo středního odborného učiliště, jakož i příslušného živnostenského společenstva, je-li zřízeno, a dokladem o vykonání čtyřleté praxe v oboru, nebo dokladem o vykonání šestileté praxe v oboru.

1.1.2 Živnost ubytovací služby

Živnost „ubytovací služby“ spadá do kategorie volných ohlašovacích živností, není tedy pro jejich provozování vyžadováno prokázání odborné či jiné způsobilosti.

Podle [nařízení vlády č. 469/2000 Sb.](#), kterým se stanoví obsahové náplně jednotlivých živností, ve znění pozdějších předpisů, **do této živnosti náleží:**

- poskytování ubytování v ostatních ubytovacích zařízeních stanovených zvláštním právním předpisem, neposkytujícími stravovací služby (zejména v turistických ubytovnách, kempech, chatových osadách),
- poskytování ubytování v jiných kategoriích staveb (bytových domech, v rodinných domech, ve stavbách pro individuální rekreaci a podobně), pokud jsou současně s ubytováním poskytovány i jiné než základní služby, a poskytování snídaní v těchto stavbách s kapacitou do 10 lůžek (včetně přistýlek).

Za obsah živnosti „ubytovací služby“ výše zmíněný předpis naopak nepovažuje:

- činnosti spočívající v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány, vyjma podávání snídaní hostům ubytovaným v jiných kategoriích staveb (bytových domech, rodinných domech a ve stavbách pro individuální rekreaci) s kapacitou do 10 lůžek,
- poskytování ubytování v ubytovacích zařízeních poskytujících stravovací služby,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

Povinností osoby provozující tuto živnost (s výjimkou ubytování v bytových a v rodinných domech a ve stavbách pro individuální rekreaci) je vypracovat provozní řád, ve kterém uvede podmínky činnosti, zásady prevence vzniku infekčních a jiných onemocnění, způsob zacházení s prádlem a způsob očisty prostředí ubytovacího zařízení. Provozní řád, včetně jeho

změny, předloží ke schválení příslušnému orgánu ochrany veřejného zdraví. Provozní řád je povinná osoba měnit při každé změně podmínek pro poskytování služby.

1.1.3 Historie pohostinství

Pohostinství lze v rámci historického vývoje chápat jako veškerou činnost spojenou s poskytováním ubytování a občerstvení. Stravovací a ubytovací služby patří mezi velmi staré obory lidské činnosti. Jejich rozvoj probíhal souběžně, neboť spolu tyto služby velmi úzce souvisí a navzájem tvoří nedílný celek.

Počátky pohostinství můžeme nalézt již ve Starověku. Nejstarší dochované záznamy jsou z Palestiny a Babylónu, kde byla povinnost poskytovat pohostinství zdarma. První pohostinské domy začaly vznikat v Řecku, avšak k rozmachu cestovního ruchu a také kvality poskytovaných hostinských služeb začalo docházet v době římského impéria, kdy se rozvinula výstavba soukromých ubytovacích domů.

Ve Středověku byly pro pohostinství typické venkovské hostince, které měly velmi prosté zařízení a městské hostince, které byly větší a honosnější a dělily se na panské, střední a zájezdní. V této době byla hostinská činnost již částečně regulována, neboť bylo nutno dodržovat pořádek a zavírací dobu, platit daně apod. Ve šlechtických hostincích se nacházela poměrně vysoká úroveň pohostinství a došlo zde ke vzniku základních způsobů obsluhy, neboli anglického a francouzského způsobu obsluhy.

V novověku postupně s rozvojem průmyslu a cestovního ruchu začaly vznikat nové potřeby hostů, což bylo podnětem pro vznik nových typů středisek jako například kavárny, bary, cukrárny atd. Velký rozmach též zaznamenalo pohostinství v dopravních prostředcích. Pohostinství a hotelnictví se tak stávají stále významnějšími obory ve všech vyspělých státech.

1.2 Funkce a význam hospitality industry v cestovním ruchu

V rámci cestovního ruchu má pohostinství velice důležité místo, neboť stravovací a ubytovací služby tvoří jeden ze základních pilířů tohoto mnohostranného odvětví. Neboť poskytování těchto služeb uspokojuje základní lidské potřeby a jejich kvalita velice ovlivňuje spokojenost účastníků cestovního ruchu. Dostatečná nabídka těchto služeb v požadované struktuře odpovídající požadavkům na kvalitu je tedy nezbytným předpokladem i dalšího rozvoje cestovního ruchu.

Veřejné stravování plní několik funkcí. Základní funkci představuje zajištění výživy. Tato funkce je zprostředkovávána podáváním stravy během dne. Další doplňková funkce je poskytnutí občerstvení. Poslední funkce je společenská a zábavní, tím je myšlen pronájem sálů, salónek, instalace bowlingu, hracích automatů, velkoplošných obrazovek, hudební a programové provozy. Tato funkce slouží především k odlišení od konkurence a k prodloužení doby pobytu zákazníka v provozovně, což by mělo vést ke zvýšení konzumace. Z těchto různých funkcí vyplývá, že lidé navštěvují restaurace a další typy gastronomických zařízení z nejrůznějších důvodů a mají snahu přitom uspokojovat větší či menší rozsah potřeb. Pro některé hosty je prioritní pouze uspokojit potřebu jídla a pití, zatímco jiní hledají rozptýlení nebo komunikační prostředí. Co se týče hostů drahých podniků, tak ti očekávají gastronomické zážitky (scénickou gastronomii).

V případě ubytovacích zařízení, respektive ubytovacích služeb, tak jak je již z názvu patrné, jejich základní funkcí je umožnění přechodného ubytování mimo místo trvalého bydliště. Ovšem ubytovací služby bývají většinou nedílně spojeny s řadou dalších služeb, ať už se jedná o stravovací služby nebo jiné doplňkové služby jako je poskytování informací, směnářské služby, možnosti kulturního a sportovního vyžití, kadeřník, čistírna, zajišťování

letenek aj. Rozsah a množství těchto služeb bývá rozdílný podle kategorie ubytovacího zařízení. Z toho vyplývá velké množství doplňkových funkcí, které ubytovací zařízení také plní.

V pohostinství se velice liší požadavky na kvalitu a rozsah služeb, neboť hosté patří do různých sociálních skupin a disponují tak různými finančními možnostmi.

1.3 Základy oborové terminologie a definice používaných pojmů

all inclusive

sazba, při které je do ceny zahrnuto ubytování, strava a určené nápoje, společně s užíváním stanovených zařízení

anglická snídaně

rozšířená snídaně doplněná dalšími horkými a studenými pokrmy (zpravidla ovesná kaše, silný černý čaj s mlékem, čaj nebo káva, máslo, džem, hlavní jídlo, toast)

apartmá (suite)

soubor dvou nebo více místností pro ubytování hostů vybavený hygienickým zařízením; může vzniknout také propojením dvou nebo více jednotlivých pokojů hostů, přičemž jedna z těchto místností musí mít charakter obývací místnosti

B&B – bed and breakfast

balík služeb poskytovaný ubytovacím zařízením, jehož součástí je ubytování a snídaně

brunch

kombinace anglické snídaně a oběda, nekonvenční, podávání teplého, vydatného jídla v době mezi snídaní a obědem

catering

zajišťování špičkových stravovacích služeb mimo vlastní stravovací zařízení nebo i v něm např. na banketech, svatbách, konferencích, rautech, galavečerech

drive-in

způsob rychlého občerstvení, kdy je jídlo objednáno motoristy a servírováno přímo v jejich vozidle

dvoulůžkový pokoj

pokoj s dvěma lůžky ve formě dvoulůžka nebo ve formě dvou lůžek umístěných vedle sebe

dvoulůžkový pokoj – twin

pokoj se dvěma oddělenými lůžky

grand lit

manželská postel se širokou matrací umístěná v pokojích ubytovacích zařízení

individuální ubytování

ubytovací zařízení pro ubytování maximálně jedné rodiny, poskytující ubytování zdarma nebo na komerční bázi

jednolůžkový pokoj

pokoj s lůžkem pro jednu osobu

kapacita hotelu

potenciál pro ubytování hostů v hotelu vyjádřený počtem stálých lůžek, případně i počtem pokojů určité velikosti, resp. počtem lůžkodnů

kategorie

označení druhu služby nebo výrobku; často se používá pro určení druhu ubytovacího či stravovacího zařízení

kontinentální snídaně

snídaně obsahující alespoň chléb, máslo, marmeládu a/nebo džem a horký nápoj (čaj, káva a někdy i kakao); v jednotlivých hotelech může být tento sortiment dále rozšířen o sýr, studený nářez apod.

lůžková kapacita

celkový maximální počet osob, který může být ubytován v daném ubytovacím zařízení nebo v daném městě, oblasti či regionu

menu

soubor jídel prodávaný za jednotnou cenu; jednoduché menu tvoří polévka, hlavní jídlo a moučník nebo káva

minimální standard služeb

pojem používaný pro zařazování ubytovacích středisek do kategorie a následně do třídy

odbytová část

část ubytovacího zařízení zahrnující prostory odbytových středisek zabezpečujících stravovací, společenskou a zábavní činnost

odbytová plocha

podlahová plocha místnosti odbytového střediska; do odbytové plochy rozhodující pro stanovení kapacity odbytového střediska se nezahrnují plochy využitelné stabilním zařízením (např. výčepní pulty, samoobslužné linky včetně zápultí až na jejich přední stranu, chladič pulty a vitríny, plochy pro hudební produkce, taneční parkety, technická a další pevně zabudovaná zařízení)

odbytové středisko

část hostinské provozovny přístupná hostům mající společný převažující charakter druhu hostinského provozu

plná penze

sazba, při které je do ceny ubytování zahrnuta snídaně, oběd a večeře

pokoj hosta

uzamykatelný ubytovací prostor, který musí být větratelný, obytná část osvětlená denním světlem, v topném období musí být vytápěn; zahrnuje obytnou plochu pokoje, případně předsíň a zařízení pro osobní hygienu

polopenze

sazba, při které je do ceny ubytování zahrnuta snídaně a dále buď oběd nebo večeře

provozovna stravovacích služeb

soubor místností a prostor pro výrobu, přípravu a skladování pokrmů, jejich uvádění do oběhu a pro další související činnosti; provozovnu tvoří jedno nebo více odbytových středisek

rozšířená snídaně

kontinentální snídaně doplněná o větší výběr chleba, marmelády a/nebo džemu, studených nápojů a sýrů a/nebo studených masných výrobků

sezónní odbytové středisko

odbytové středisko poskytující služby maximálně devět měsíců v roce

snídaně formou švédských stolů (bufetová snídaně)

samoobslužný volný výběr přinejmenším v rozsahu rozšířené snídaně

stravovací služby

příprava a prodej jídel, nápojů, případně doplňkový prodej zboží a poskytování služeb souvisejících s hostinskou činností v hostinských zařízeních (provozovnách)

stravovací zařízení

objekt, prostor nebo plocha, kde je veřejnosti poskytováno stravování; může být samostatné nebo součástí ubytovacího zařízení

studio

pokoj v ubytovacím zařízení vybavený hygienickým zařízením a kuchyňkou

suite

ubytování poskytované ve vzájemně oddělených propojených místnostech s lůžkem (ložnice) a sedací soupravou (obývací pokoj)

take away

forma obsluhy zákazníků v zařízeních rychlého občerstvení, při které je připravené jídlo konzumováno mimo stravovací zařízení

třída

vyjadřuje rozdílnost vybavení ubytovacího zařízení, rozsah a kvalitu poskytovaných služeb; slouží především pro orientaci hostů, partnerů v obchodním styku a propagaci ubytovacího zařízení

ubytovací objekt

samostatná, stavebně oddělená, uzamykatelná část ubytovacího zařízení (např. chata, srub, bungalov apod.)

ubytovací služby

služby spojené s poskytováním přechodného ubytování a s ním spojených doplňkových služeb za úplaty

ubytovací zařízení

objekt, prostor nebo plocha, kde je veřejnosti poskytováno ubytování; bývá spojeno se stravovacími službami v plném nebo omezeném rozsahu, případně i s poskytováním dalších služeb

ubytování v soukromí

soukromý dům, ve kterém je poskytováno ubytování pro hosty a ve většině případů je podávána snídaně

veřejná ubytovací zařízení

objekty, prostory nebo plochy, kde je veřejnosti poskytováno za úhradu přechodné ubytování a služby s ním spojené

vícelůžkový pokoj

pokoj se třemi nebo více lůžky

2. Filosofie pohostinství, vize a mise pohostinského zařízení

2.1 Vymezení pojmů „vize a mise firmy“

Firma je propojení zdrojů (lidských, duchovních, finančních, hmotných) za společným cílem. Mise a vize patří mezi nejobecnější cíle firmy. Mise je nejzákladnější smysl existence firmy a vize je plánovaný stav v budoucnu.

2.1.1 Mise firmy

Pojem mise vznikl z latinského missio (poslat) a je používán ve smyslu poslání, úkol. Mise je ve firmě definována jako smysl existence firmy. Jedná se o to nejzákladnější, nejhlubší poslání, které firma naplňuje. Každý, kdo se stává členem nějaké firmy, stává se současně zvěstovatelem její mise, neboli tím, kdo plní její poslání a naplňuje smysl její existence.

Firma musí zpracovat názory o své podstatě, činnosti, směrech rozvoje a o dalším postupu. Je třeba položit řadu otázek týkajících se mise firmy:

- Do kterého oboru podnikání jsem zapojeni?
- Jaký je rozsah našeho podnikání?
- Co je podstatou našeho podnikání?
- Kterým směrem jde náš vývoj? Jak se měníme?

2.1.2 Vize firmy

Při řízení jakéhokoliv firmy je nezbytné mít vizi. Vize, z latinského visus (zrak), je vidění nebo představa, která popisuje plánovaný stav v budoucnu, neboli jak bude daná firma vypadat a jak bude fungovat v určitém časovém horizontu. Vize určuje směr, kterým se má firma vydat, aby dospěla k cíli. Tato vize bývá nejdříve jakýmsi snem podnikatele, kam by mohl vést vývoj společnosti. Vytváření vizí je úkolem nejvyššího managementu. K tomu, aby tato vize mohla být uskutečněna, je třeba zhodnotit všechny okolnosti, které budou působit na její uskutečňování. Proto je třeba vytvořit správnou obchodní politiku respektující všechny okolní situace.

Vize by měla být náročná, ale reálná, jasná a snadno zapamatovatelná, motivující, hodnotově orientovaná, spojená s potřebami členů organizace i jejích klientů a v ideálním případě obsahuje vedle obrazu cíle též nehmátatelný, ale přesto významně působící emoční náboj.

Vize organizace je dále konkretizována ve strategických a realizačních cílech (taktické a operační cíle).

2.2 Význam vize a mise pohostinského zařízení v marketingové strategii podniku

Jako prvotní předpoklad vymezíme pojem strategie pomocí 8 různých kanálů:

1) **Tržní produkt:** úloha společnosti je předurčena produktem/službou, které nabízí, spolu s trhy, které se snaží obsluhovat, v kombinaci s úrovní integrace (sloučení), kterou chce dosáhnout, jak vertikální, tak horizontální.

2) **Investování,** které může být realizováno na různých úrovních:

- investice do rozvoje

- investice za účelem udržení současného stavu
- řízení společnosti tak, aby výše investic byla minimální
- obnovit co nejvíce cestou likvidace (prodeje) aktiv nebo přerušением toku investic do byznysu

3) **Stabilní konkurenční výhody**, které odrážejí podstatu společnosti - rozvíjet nebo udržovat stabilní konkurenční výhody existujících služeb, které jsou nabízeny na trhu.

4) **Zvláštní schopnosti nebo aktiva**, které budou základem tvorby nebo udržování stabilních konkurenčních výhod. Zvláštní schopnosti – to, co má strategický význam pro společnost a rychle se rozvine v rámci firmy. Zvláštní aktiva jsou zdrojem, který zajišťuje konkurenceschopnost firmy. Tvorba strategie by měla brát v úvahu náklady a uskutečnitelnost tvorby nebo podpory zvláštních schopností a aktiv zajišťujících stabilní konkurenční výhodu.

5) **Úlohy, které napomáhají přijetí strategických rozhodnutí**. Měly by odrážet dlouhodobé perspektivy a měly by souviset s úsilím tvorby schopností a aktiv.

6) **Funkcionální politika** realizovaná v různých sférách na různých trzích. Různá politika pro následující sféry činnosti – marketing, finance, výrobu, poskytování služeb – zajišťuje:

- prostředky realizace strategie
- vazby a koordinaci mezi různými sférami za účelem podpory strategie
- koordinaci a vazbu mezi publicitou a distribucí

7) Vzhledem k diferenciaci byznysu je výsledkem **rozdělování zdrojů** podle business unit, osob a také financí.

8) **Synergické efekty** (efektivnost sumy částí je větší než suma efektivit jednotlivých částí, jinými slovy hodnota částí má celkově nižší hodnotu, než jejich součet př.: 1+1=3): tvorba hodnoty prostřednictvím různých služeb, které představují stupeň optimálního úspěchu, který odpovídá očekávání spotřebitelů/uživatelů této služby.

Organizace, která se snaží vytvářet synergické efekty, budou mít přednost před těmi, které tyto efekty zanedbávají. Vždyť u těch druhých se nebudou business unit, které jsou spojené s nabízenou službou, v dostatečné míře navzájem doplňovat.

Výše uvedené body lze zobecnit pomocí:

1. Investičního rozhodování, které je bráno jako základ pro uskutečnění tržních strategií firem, intenzity investování a rozdělování zdrojů v širokém podnikatelském kontextu.
2. Vývoje stálých konkurenčních výhod pro to, aby konkurovala na těchto trzích. Tato důležitá koncepce obsahuje objevování různých znalostí, které jsou založeny na operativní spolupráci typu synergie.

Vezmeme-li v úvahu tyto podmínky, můžeme definovat *STRATEGII* z hlediska businessu:

Fundamentální představa současného a plánovaného využití zdrojů a vzájemné působení s prostředím, které odráží to, jak organizace dosahuje těchto cílů. Jeden pohled na roli strategického plánování v oblasti stravovacích služeb zní následovně: *strategické plánování je řídicí proces vývoje a podpory optimálního souladu mezi využitím zdrojů organizace a možnostmi měnícího se prostředí.*

Marketingová strategie je vypracovávána jako logické doplnění korporativního (společného) plánu a obsahuje řadu navzájem propojených řešení.

1. Schválit korporativní cíle.
2. Určit, které SBU¹ podporovat.

¹ SBU – Strategic Business Unit, samostatně hospodařící jednotka

3. Určit marketingové cíle.
4. Vybudovat strategický marketingový mix.
5. Uskutečňovat, kontrolovat, organizovat a hodnotit.

Tento proces je: organizovaným, pružným, zacíleným na dosažení, integrovaným.

Proces vytváření mise hraje důležitou roli při zpracování strategií, protože je „čtecím“ prostředkem pro strategickou volbu, jelikož je způsobem pochopení směru rozvoje jako nějaké dynamiky. Jakékoliv roztříštěné pokusy zkrachují kvůli své neschopnosti adaptovat se na prostředí.

Základ mise se skládá:

1. Z definice služby

Na úrovni strategického rozhodování o přidání, uchování či výměně řady služeb či toho, jak mají být zavedeny. Mise podniku ve své řadě spolupracuje s těmito řadami, jejich specifikaci lze zpracovávat ve vztahu k rozsahu (zdůrazňuje rozšíření řady) nebo positioningu (představuje podstatu businessu ve vztahu k vlastnostem služby či její typologie).

2. Z celkové potřeby kupujícího

Koncepce celkové potřeby pomáhá vedení firmy vyhnout se orientaci na firmu samotnou a dává mu volnost při hledání nových směrů rozvoje při používání kreativních strategií, protože to rozšiřuje perspektivy.

3. Z technologie

Volba, kterou z technologických kombinací používat, může být strategickou a kritickou. Používání několika technologií může způsobit nárůst investic nebo rizika změny jejich efektivity, sladěnosti a vzájemného ovlivňování. Strategickou se ve své řadě stává otázka o uskutečnění rozšiřování zvolené technologie.

4. Z úrovní výroby/odbytu

Vertikální sloučení výroby a odbytu jsou jinou koncepcí, která je vlastní pojetí businessu, který nebere v úvahu vztah produktu/trhu.

5. Z charakteristických vlastností či strategického aktiva

Cokoliv, co je v podniku uznáváno jako nejlepší nebo strategické aktivum (něco, co vlastní podnik a co je silnější než má konkurence).

Správná vize rozvoje organizace je mocnou silou, která vede k dobrým výsledkům každé firmy. Od ní se pak odvíjejí nové výrobky nebo služby a s nimi spojené tržní příležitosti. Prostředkem zabezpečení vize je především volba vhodné strategie, integrující různé přístupy, vedoucí prostřednictvím organizačních změn zejména k rozvoji podnikatelských kompetencí, změně pojetí firemní kultury a současně k rozšíření týmové spolupráce uvnitř firmy. Všechny strategie a cíle musí být jasně definovány a vázány na určité osobnosti, které jsou orientovány na jejich dosažení a jsou za ně odpovědní. Je potřebné si uvědomit, že i sebevýkonnější a podnikatelsky schopný podnik potřebuje permanentně získávat nejen další konkurenční výhody, ale i další inteligenci.

2.3 Marketing pohostinství v podmínkách malých a středních podniků

2.3.1 Obecný úvod

V praxi existují různé zdroje, které jsou využívány specialistou v oblasti marketingu. Jsou nazývány marketingovými nástroji. Stejně jako kuchař pro přípravu jídla používá různé přísady, stejně specialista v oblasti marketingu využívá soubor komponent marketingového mixu za účelem realizace optimální marketingové politiky.

Tyto prvky jsou označovány jako „4P“, podle svých anglických názvů: [product](#), [price](#), [place](#), [promotion](#). Pro oblast ubytování a stravování se tyto 4 P rozšiřují na 5 P, navíc je přidáno [people](#). Položka lidé vyjadřuje důležitost zaměstnanců, jakožto prvku, s kterým přichází zákazník do kontaktu a který je stejně důležitý jako produkt, který poskytuje. Ve složce lidé však nejsou jen zaměstnanci, ale i zákazníci, jejichž uspokojení je stěžejní pro dlouhodobé fungování podniku.

Marketingový mix může mít různé formy:

- **agresivní** marketingový mix je charakteristický pro společnosti pocitující silnou konkurenci;
- **minimální** marketingový mix je charakteristický pro společnosti, které skoro nevyužívají marketingový přístup;
- **vyrovnaný** marketingový mix je vhodný pro mezinárodní společnosti, které přistupují k marketingu z vědeckého hlediska;
- **depressivní** marketingový mix představuje marketingovou strategii spočívající v reakci na chování konkurentů;
- **inovační** marketingový mix – společnosti vždy zauímají vedoucí pozici na trhu díky intenzivní politice výzkumu a vývoje.

Výběr typu marketingového mixu a jeho realizace závisí na úlohách pohostinského zařízení.

Pohostinství je z hlediska marketingu možné popsat tímto způsobem:

„Zaměření všech činností souvisejících se stravovacími a ubytovacími službami na uspokojování potřeb hosta“.

2.3.2 Marketingový mix v pohostinství

1. VÝROBEK, SLUŽBA (PRODUCT)

Výrobek nebo služba je základním stavebním kamenem každého podniku, ať už vyrábí nebo jen poskytuje služby. Pokud zůstaneme u průměru marketingového mixu ke „cake-mixu“, pak výrobek je základní surovinou, bez které nemůže být žádný moučník upečen. Dle definice P. Kotlera je výrobek cokoli, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu

Za výrobek tedy považujeme:

- hmotné statky (konkrétní výrobky)
- nehmotné statky (služby, myšlenky, licence)

- nominální statky (nemají konkrétní užitnou hodnotu, např. peníze, jízdenky, tel. karty)

Společnost působící ve sféře služeb obvykle nabízí více než jednu službu. Kromě základních služeb nabízí také služby doplňkové, které napomáhají realizaci a zvyšování kvality základní služby.

Základní služba je definována jako nejdůležitější příčina, proč spotřebitel vyhledává společnost poskytující služby. Doplňkové služby nemají velký význam pro klienta, který neměl záměr obrátit se na společnost za účelem získání těchto služeb. Slouží pro podporu základní služby. Idea základních a doplňkových služeb komplikuje tento systém. Složitost tohoto systému roste, protože pro každý prvek systému zaměřeného na poskytování služeb je vynakládáno veškeré úsilí personálu a materiální podpora.

Jedním z nejdůležitějších aspektů společnosti je mix služeb. Ukazuje, že pohostinství je mnohem širší pojem než pokud bychom ho zkoumali pouze z hlediska materiálního aspektu. Pro hosta je velmi důležité prostředí v hotelu a obsluha, stejně jako materiální aspekty. Pohostinství a ubytování je možné popsat následovně: „Zaměření všech činností souvisejících se stravovacími a ubytovacími službami na uspokojování všech potřeb zákazníka“.

Aspekty ovlivňující spokojenost z výrobku/služby

Následující pojmy více či méně souvisí s hlavní činností společnosti, přesto jsou velmi důležitou součástí restaurace nebo hotelu a jsou velmi významným faktorem, který ovlivňuje zákaznickou spokojenost, proto by neměly být opomenuty při každém, nejen marketingovém, rozhodnutí.

□ Budovy a nejbližší okolí

Majitel hotelu či restaurace by si měl položit otázku, jak vypadá jeho provozovna a co si o něm myslí zákazníci. Vypadá otevřeně a dobře nebo studeně a zamračeně? Vyvolává chuť stavit se na oběd, na skleničku nebo přenocovat? Nebo vzniká pocit strachu při vstupu do hotelu? Tyto myšlenky jsou nezbytné; majitel hotelu či restaurace by si měl klást tyto otázky pravidelně a detailně je prozkoumávat. Pro realizaci takovýchto pravidelných analýz je nutno využívat dotazníky. Kritický pohled na vnější vzhled provozovny je nutný, aby bylo možné srovnat názor hosta na společnost a image, kterou se majitel snaží vytvořit.

□ Ubytování

Ubytování je hlavní příčinou, proč host využívá služeb hotelu. Navíc pronájem pokojů je činností, která hotelu přináší největší zisk a podněcuje klienta k využívání dalších doplňkových služeb. Kategorii hotelu by měla odpovídat velikost, dispoziční řešení a komfort.

Následující faktory mají pro hotel velký význam:

- klid uvnitř a z vnějšku pokoje
- dobrá izolace (hluk, světlo, horko, chlad)
- udržování pořádku v pokoji

Udržování pořádku v pokoji je zajišťováno pokojskými a dalším personálem, kvalita jejich práce může být posuzována buď přímo, nebo prostřednictvím dotazníků hostům.

□ Pokoje a prostory hotelu/restaurace

Všechny činnosti týkající se pronájmu pokojů a sálů by měly být zahrnuty do marketingového plánu. Jaké jsou konečné cíle? Kdo a za co je odpovědný? Na jaké skupiny jsme zaměřeni?

Jaké činnosti se objeví v plánu? Jak je budeme propagovat? To vše jsou otázky, na které by se mělo marketingový pracovník zaměřit.

Níže jsou uvedeny některé příklady využití prostor:

- audience, koktejly, plesy
- bankety
- semináře, obchodní jednání, konference, klubová setkání
- veletrhy, výstavy
- promítání film
- sportovní turnaje, utkání (šachy, bridge),
- módní přehlídky
- koncerty

□ **Stravování**

Stravovací část by měla odpovídat celkovému image společnosti a může ho reálně i zlepšit. Zařízení restaurací výrazně ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb a tedy i spokojenost zákazníka. Všechny místnosti by měli být prostorné, dobře větrané, v létě klimatizované, v zimě vytápěné, na oknech záclony a závěsy, na podlaze koberec, popř. dlažba. Všechny spojovací místnosti musí být dostatečně široké a nebránit pohybu hostů, toalety čisté a vybavené dle úrovně restaurace. Vybavení restaurací je přímo úměrné jejich úrovni, v běžných restauracích se nachází jednoduché stoly, mnohdy bez ubrusů, jednoduché nebo polštářované židle, menší množství druhů inventáře atd. Naopak v luxusních podnicích zákazník může očekávat atypické zařízení, prostornější místnosti, bohatou výzdobu, mnohdy s uměleckými díly, květinovou dekoraci, šatnu a jiné zařízení, které má zvyšovat jeho pohodlí a spokojenost. Zařízení a vybavení provozovny je záležitostí vedení a majitelů, práci obsluhy je o toto zařízení pečovat, udržovat ho čisté a poskytovat hostům k jejich spokojenosti.

Jde-li o stravování v hotelu, ve kterém je několik restaurací, pak by měla každá z nich mít svůj neopakovatelný styl, na jednu stranu odlišný od ostatních, na druhou stranu doplňující je. To rozšiřuje nabídku hotelu a umožňuje pronikat dále na trh.

□ **Doplňkové služby**

Jedná se o šest činností vhodných spíše pro hotely:

- **prodej** – může být součástí existujícího oddělení (recepcie, bar, výčep apod.), nebo může být oddělenou službou (obchod s upomínkovými předměty, trafika);
- **rezervace lístků** na kulturní akce – rezervace lístků do kina, divadla, kabaretu, na koncert atd.;
- **informační kancelář** – poskytuje turistické informace, hotelovou dokumentaci a informace o kulturních akcích;
- **obsluha pokojů a směnárna** – obsluha pokojů nabízí možnost objednat si snídaní, oběd do pokoje. Služby směnárny se stávají významnou službou nabízenou hotelem;
- **obecná obsluha** – bar v hotelu, příjem kreditních karet, parkoviště, fax, počítač atd.;

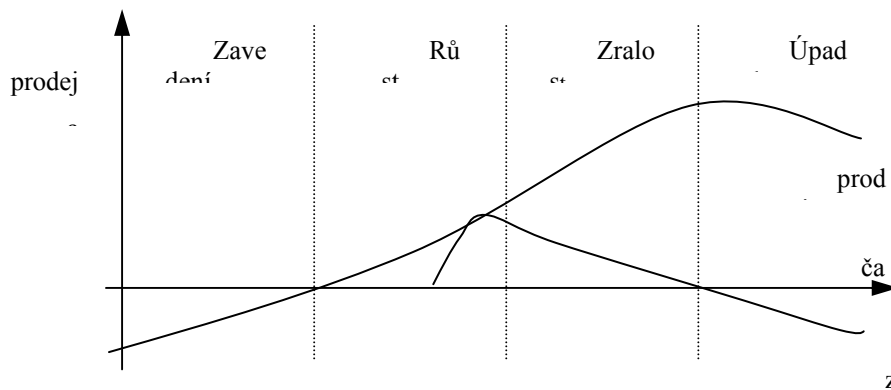
- **sportovní služby** – jsou považovány za unikátní nabídku. Tenis, prostory pro provozování sportů, bazén, fitness-kluby atd.;

Pro restaurace je typický zejména první z nich, tedy prodej, neboť téměř všechny restaurace poskytují svým hostům možnost nakoupit cigarety, zápalky, sušenky, nápoje s sebou a další.

Životní cyklus výrobku

Životní cyklus výrobku popisuje historii prodeje určitého výrobku pomocí S-křivky, která vyjadřuje závislost velikosti prodeje na čase. Většina modelů má čtyři fáze – zavedení výrobku, jeho růst, zralost a úpadek. Tato období se u různých výrobků liší svou délkou, objemem prodejů, tempem růstu prodejů a změnou ceny a nákladů.

Obrázek 1 – Životní cyklus výrobku



Zdroj: Mag Consulting

A) FÁZE ZAVEDENÍ VÝROBKU/SLUŽBY NA TRH

Ve skutečnosti existuje ještě před fází zavedení fáze přípravy. V této fázi se rozhoduje o tom, jaké produkty budou uvedeny na trh a jaké mají šance na úspěch. Nový výrobek nebo služba je na trhu poměrně neznámá, je proto třeba změnit myšlení spotřebitelů, aby ho začali kupovat. Jde o klíčové období, které rozhoduje o osudu výrobku. Nebude-li zákazník přesvědčen ke koupi, pak dojde k přeskočení následujících dvou fází a výrobek přejde okamžitě do fáze úpadku. Z toho důvodu je tato fáze považována za nejrizikovější.

Je charakteristická zejména:

- investicemi do propagace výrobku => vyšší ceny
- vysokými výrobní náklady
- vysokými náklady na propagaci
- vysokými náklady na prodej
- nulovým ziskem

B) FÁZE RŮSTU

Během období růstu se výrobek adaptuje na trhu a stoupá jeho prodej, zejména díky reklamě a propagaci si výrobek získal nové zákazníky a stále si získává další. Mimo to se v této fázi:

- Zvyšuje objem produkce, klesají náklady, snížení ceny výrobku;

- zvyšuje prodej, podnik začíná dosahovat zisku;
- konkurence uvádí na trh obdobné výrobky, podnik se snaží o další zvyšování kvality;
- dochází k hledání dalších segmentů, účinnější distribuci, správné cenová politice.

C) FÁZE ZRALOSTI

V této fázi se obrat zpomaluje. Konkurence působí intenzivněji, což vede ke snížení ceny produktu. Za účelem rozšiřování trhů bude výrobce rozšiřovat možnosti využití produktu a hledat pro něj nové možnosti využití. Obvykle za účelem zvýšení poptávky po produktu je nabízen širší sortiment.

D) FÁZE ÚPADKU

Je poslední fází životního cyklu produktu a může vést k jeho úplnému zmizení z trhu. Obrat klesá, stejně jako zisk, může jít také o ztrátu. Příčinou poklesu poptávky po produktu může být nevhodná marketingové strategie nebo pokles konjunktury. V takových případech po fázi úpadku může následovat nová fáze rozvoje.

Doba trvání každé fáze se může lišit v závislosti na produktu. Ale každá fáze vyžaduje vlastní marketingový přístup. Každé zařízení by proto při aplikaci marketingu mělo vědět, v jaké fázi se právě produkt nachází. Důležité je pochopit, že produkt pohostinského zařízení se neustále mění a je nutno tyto změny předvídat, což je nezbytnou podmínkou přežití.

Politika portfolia produktů

S ohledem na cíle pohostinského zařízení a potřeby jeho cílových skupin se musí majitel rozhodnout, jakým způsobem bude své produkty a služby nabízet. To znamená, že by měl vytvořit své portfolio produktů nebo mix služeb.

Portfolio produktů představuje soubor všech produktů a služeb, které by pohostinské zařízení chtělo nabízet.

Hlavní úlohou portfolia je tvorba marketingová strategie portfolia. Při přijetí rozhodnutí o výběru toho či onoho produktu/služby je nutno brát v úvahu (pro nebo proti):

- větší obrat (jídlo)
- větší zisk (aperitivy, víno)
- přilákat návštěvníky (bazén, sauna)
- udržet návštěvníky (dobrý barman)
- poskytnout služby (nosič v noci)
- tvorba image (vinný sklep, luxusní pokoj pro novomanžele)

Rysy a strategie v různých fázích životního cyklu produktu

➔ strategie provozu – pomocí této strategie se podnik snaží během krátké doby dosáhnout vysokého zisku prostřednictvím stanovení vysoké ceny a prodeje omezené skupině lidí, kteří nejsou citliví na cenu

➔ strategie proniknutí - je zaměřena na větší počet lidí při nižší ceně během krátké doby

Menu

Menu by mělo odrážet osobnost a image majitele. V současné době hodně restaurací nabízí speciální menu kromě základního. Jsou obvykle tvořena tak, že se vyplatí je objednat a jsou ze strany zákazníků vítána.

Při tvorbě menu platí několik základních pravidel:

KOMPOZICE

Pořadí jídel a jejich rozmanitost nejsou náhodné, nýbrž profesionálně vybrány. Zákazník by měl mít možnost vytvořit si optimální menu. Nabízená jídla by měla být přijatelná jak z gastronomického (jídla odpovídají nejvyšší úrovni, je nutné brát v úvahu možnosti kuchyně a profesionalitu personálu), tak z obchodního hlediska (menu závisí na pozici produktu a předpokládaných zákaznících, musí se zohlednit průměrné výdaje zákazníka a očekávaný zisk).

VÝROBA

Rozlišujeme jídelní lístky klasické restaurace, specializované restaurace, tématické restaurace, bistra nebo samoobslužné restaurace. Menu by mělo odpovídat vybrané strategii. Existují dva druhy lístků:

1. statický jídelní lístek

Je velmi podrobný a není sezónní. Je vhodný pro tématické a samoobslužné restaurace, kde výrobní proces je standardizován s cílem snižování nákladů. Rizikem ovšem je, že stále zákazníci pak tato staticčnost nebaví a poohlíží se po jiné restauraci.

2. cyklický jídelní lístek

V tomto omezeném jídelním lístku se jednotlivé položky rychle mění. Existuje rychlá kontrola produktů a zákazník se může přizpůsobit sezónní nabídce.

NĚKTERÁ ZÁKLADNÍ PRAVIDLA TVORBY MENU.

Roční období:	je nutno brát v úvahu roční období při tvorbě menu.
Objednávka:	objednávání různých jídel by mělo být správné z hlediska gastronomie.
Specialita:	v každém menu by měla být jistá specialita, čehož je možné dosáhnout postupně. Obvykle jedná se o hlavní jídlo.
Různorodost:	Různá jídla by se měla lišit barvou, vkusem, přílohou, stejně jako i způsobem přípravy.
Speciální případy:	charakter menu by měl odpovídat speciálnímu případu, pro který se připravuje (například vánoční menu).
Cena:	uvedená v menu cena závisí na několika faktorech: <ul style="list-style-type: none">➔ ceně produktů➔ typu zákazníka➔ rozpočtu zákazníka atd.

2. MÍSTO (PLACE)

Jak vybrat místo pro hotel/restauraci?

Pokud jsou pokládány otázky týkající se budov a provozu hotelu či restaurace, obvykle je možné slyšet slovo „poloha“. Poloha je bezpochybně významným nástrojem marketingového mixu. Při výběru polohy je nutno prozkoumat množství faktorů.

Poloha budovy hotelu/restaurace je klíčem k úspěchu, je považována za nejméně flexibilní nástroj marketingového mixu, protože jednou vybraná poloha už nemůže být změněna, případně jen s velkými náklady.

Existují dva přístupy k výběru správného místa:

- Jeden je zaměřen na přesné určení druhu podnikání (restaurace, hospoda, bufet, kavárna, hotel, ubytovna, kemp atd.) a hledání nejvhodnější polohy,
- druhý považuje za výchozí samotné místo a vybírá pro dané místo nejvhodnější druh podnikání, např. v oblasti ubytování a stravování.

Je nutno prozkoumat trh a ověřit průchodnost projektu (prozkoumání šancí úspěchu určitého druhu byznysu). Také je zapotřebí zjistit počet obyvatel, počet průmyslových podniků, intenzitu dopravního ruchu, přítomnost a četnost turistických zařízení a pamětihodností, úroveň občanské vybavenosti, potenciální konkurenty, finanční možnosti místního obyvatelstva atd.

Výběr místa pro hotel

Zkoumání polohy je analytický průzkum určité lokality a hodnocení rentability. Pomocí dostupných informací je nutno vyjmenovat komerční možnosti. Po provedení výzkumu trhu je nutno vymezit rozdíl mezi hotelem a restaurací. Obvykle je hotelový trh mnohem větší z geografického hlediska. V takovém případě se provádí makrovýzkum trhu nemovitostí.

Jednotlivé oblasti výzkumu:

A) existence obytných domů v obci

- existující možnosti
- klasifikace hotelů podle úrovně cen
- rozmístění hotelů v obci
- kvalita obytných domů

B) plány rozvoje místa

- Jaké jsou plány rozvoje obce a o jaké stavební povolení bylo požádáno?

C) vývoj poptávky po bydlení v obci

- Zda-li můžeme pozorovat růst, pokles nebo stagnaci poptávky po bydlení?

D) vývoj poptávky po hotelovém ubytování

- Je možné očekávat růst poptávky po hotelovém ubytování?
- Měli bychom brát v úvahu:
 - cestovní ruch
 - průmysl
 - blahobyt

E) ostatní

- Kolik hotelových pokojů je v obci?
- Jaký je průměrný počet hostů na jeden pokoj?
- Jaká je obsazenost v existujících hotelech?
- Jaká je průměrná cena pokoje ve srovnání s nejvyšší cenou?
- Otázky týkající se rozmístění restaurací.

Výběr místa pro restauraci

Restaurace vyžaduje mnohem méně místa než hotel. V tomto případě je nejvhodnější mikrovýzkum.

Při výběru umístění provozovny je nutno brát v úvahu tři úrovně:

- výběr regionu
- výběr obce v daném regionu
- výběr objektu v této obci.

Při výběru regionu je nutno zvažovat:

- hustotu obyvatelstva
- profil obyvatelstva (sociální a kulturní život – manažer by měl být schopen porozumět lidem a oni by ho měli respektovat)
- základní ekonomické zázemí (průmysl)
- dopravní systém
- turistické pamětihodnosti regionu
- možnosti budoucího rozvoje regionu

Při výběru obce je třeba posoudit:

- popis polohy založený na pozorování v terénu, informacích získaných od místních orgánů
- popis potenciálního trhu, poptávky a nabídky
- spotřebitelskou koupěschopnost a konkurenci

Při výběru budovy:

Čím vyšší je kvalita produktu, tím menší význam má poloha provozovny. Při výběru již existující budovy je třeba brát v úvahu zejména následující faktory:

- velikost prodejních ploch
- velikost kuchyně
- umístění sociálních zařízení
- konstrukci budovy aj.

Distribuce

Aby si zákazník co nejvíce ulehčil práci a mohl udělat objednávku „přímo z domu“ (tj. rezervovat pokoj v hotelu či místo v restauraci v jiném městě, zemi), musíme se opírat o strukturu distribučních kanálů, které zajišťují přítomnost těchto produktů na potenciálním trhu.

Řízení distribuce zahrnuje:

- výběr distribučních kanálů
- výběr zprostředkovatelů
- přípravu nabídky

- poskytnutí nabídky zprostředkovatelům
- prodej
- stimulaci prodeje
- výkaz o objemu prodeje
- analýza a kontrola objemu prodeje

Distribuční kanál zajišťuje spojení mezi prodávajícím a kupujícím (nabídkou a poptávkou). Existují přímé a nepřímé distribuční kanály.

Přímé distribuční kanály

Nejjednodušší distribuční kanál – manažer (majitel) podniku preferuje prodej svého produktu přímo spotřebiteli.

Nepřímé distribuční kanály

Nepřímé distribuční kanály jsou reprezentovány především cestovními kancelářemi a agenturami, ale také prostřednictvím centralizovaného rezervačního systému (SABRE, GALILEO, AMADEUS).

Cestovní kancelář

Provozovatel cestovní kanceláře je na základě **koncese** oprávněn svým jménem sestavovat, nabízet a prodávat zájezdy. Cestovní kancelář je také oprávněna nabízet a prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu, nebo sestavovat balíky služeb na základě individuálního přání klienta. Další podrobnosti jsou součástí zákona 159/99 Sb.

Má zájem mít k dispozici seznam dobrých hotelů a restaurací v různých cenových relacích, neboť má široký okruh zákazníků. Prostřednictvím rezervace ulehčuje CK těmto zákazníkům přípravu jejich cesty a pohostinské zařízení tím získá zákazníka, kterého by možná bez cestovní kanceláře získala konkurence.

Cestovní agentura

Cestovní agentura je na základě ohlášení **vázané živnosti** oprávněna zejména prodávat samostatně služby cestovního ruchu a na základě jejich individuální objednávky prodávat jejich kombinace. Zprostředkovává prodej zájezdu pro jinou cestovní kancelář. Cestovní smlouva pak musí být uzavřena jménem cestovní kanceláře, pro kterou je zájezd zprostředkován.

Cestovní agentura nesmí zprostředkovávat prodej zájezdu pro subjekt, který není cestovní kancelář podle zákona 159/99 Sb, taktéž není oprávněna sestavovat zájezdy ve smyslu zákona 159/99 Sb. a prodávat je svým jménem.

Kde tedy leží možné výhody spolupráce se zprostředkovateli? V porovnání s prodejními aktivitami pohostinského zařízení samotného má zprostředkovatel šanci prodat více, neboť je specializován a přesně zná svůj trh.

Další výhody:

- reklama pro pohostinské zařízení prostřednictvím katalogů a doporučení,
- možnost vyššího využití kapacity v mimosezónním období,
- kontakty na nové zákazníky a trhy, ke kterým by pohostinské zařízení jinak nemělo přístup,
- úspora času a nákladů.

Spolupráce se zprostředkovateli může mít také nevýhody. K těmto nevýhodám může patřit nevyhnutelné placení provizí zprostředkovatelům i v obdobích (sezóna, hlavní sezóna), kdy by bylo pohostinské zařízení schopno prodat svou kapacitu i bez nich.

Další nevýhody:

- riziko ztráty při spolupráci s neseříznými nebo platebně neschopnými zprostředkovateli,
- omezený či žádný vliv na kombinaci rozličných služeb do paketů (zájezdů),
- nedostatečné informování zákazníků z důvodu ne zcela úplné znalosti hotelu či restaurace,
- bez smlouvy o exkluzivitě je pohostinské zařízení jedním z mnoha.

Poznámky ke spolupráci se zprostředkovateli:

- čím vzdálenější je trh, tím je pohostinské zařízení závislejší na zprostředkovatelích (tím více zákazníků si rezervuje ubytování nebo stravování prostřednictvím zprostředkovatelů),
- s vybraným zprostředkovatelem vybudujte vztah založený na vzájemné důvěře,
- rezervace od zprostředkovatelů si vždy zajistěte pomocí záruk, které by měly být uvedeny v obchodních podmínkách (záloha, voucher).

Rezervační síť

Hotel nebo restaurace s vysokým podílem zahraničních hostů je závislý na prodejních místech zajišťujících prodej jeho služeb na jednotlivých trzích. Musí se tedy prostřednictvím sítě reprezentantů nebo napojením na rezervační systém pokusit vybudovat účelnou rezervační síť. Velikost pohostinského zařízení a jeho zájmy určují rozsáhlost rezervační sítě. Je při tom třeba dbát na to, aby si jednotlivá rezervační místa nekonkurovala s důležitými zprostředkovateli. Zástupci pohostinských zařízení a rezervační systémy tvoří spojkou mezi hotelem/restaurací a jeho potenciálními zákazníky.

Výhody rezervačních systémů:

- Pro cestovní kanceláře/zákazníky - zjednodušení, racionalizace vyhledávání nabídek, usnadnění vyhledávání náhradních hotelů v případě, že požadovaný hotel je plný, bezplatné poskytnutí informací, okamžité potvrzení rezervací, úspora nákladů.
- Pro pohostinské zařízení - zastoupení na zahraničních trzích, otevření nových distribučních cest, společná rezervační síť místo izolovaných zástupců, opěrný bod pro vlastní prodejní akce.

3. CENA (PRICE)

Další součástí marketingového mixu je cena. Cena je marketingovým nástrojem, který je nejvíc ovlivňován interními i externími faktory. V zájmu úspěchu na trhu je nutné, aby hotel při tvorbě cen bral v úvahu podmínky trhu a cena citlivě reagovala na jednotlivé změny. Cena tvoří v celém marketingovém mixu kritický bod, který ovlivňuje hospodářské výsledky celého podnikání. Cena jako součást marketingového mixu vyjadřující hodnotu výrobku/služby pro zákazníka

- Je nejdůležitějším, i když ne jediným činitelem ovlivňujícím poptávku,
- jako jediná vytváří příjmy podniku, ostatní součásti marketingového mixu představují náklady,
- z hlediska času představuje nejpružnější proměnnou,
- představuje klíčový bod, který významně ovlivňuje další život podniku.

Metody stanovení ceny

Existuje několik metod stanovení ceny v pohostinství.

A) stanovení ceny na základě nákladů

Tento způsob stanovení ceny lze popsat následujícím způsobem:

$$\boxed{\text{Variabilní náklady} + \text{fixní náklady} = \text{prodejní cena}}$$

Při využívání této metody je nutno zjistit „bod zvratu“ (uhrazení všech nákladů). Pro každé oddělení a každý distribuční kanál by měly být zjištěny fixní náklady a celkové náklady společnosti na distribuci.

Rozlišujeme následující druhy nákladů:

- náklady na jídlo a nápoje
- mzdové náklady
- odpisy
- úroky
- náklady na energii, plyn, teplo
- náklady na správu, marketing, administrativní náklady atd.

Náklady na jídlo a nápoje a mzdové náklady (= prvotní náklady) jsou přímými náklady, protože se vztahují k produktu nebo službě. Náklady, které nejsou přímo přiřaditelné produktu nebo provozovně, se nazývají nepřímými náklady. Určujícím bodem při stanovení cen jídel jsou náklady. Pokud činí náklady 35 % (položky menu), hrubý zisk bude činit 65 % z ceny produktu bez DPH.

Existují tři metody stanovení prodejní ceny na základě nákladů:

- cena na úrovni „náklady plus“
- cena na úrovni nákladů
- cílová tvorba ceny

1. Tvorba ceny na úrovni „náklady plus“

K přímým nákladům se stanoví přírážka, která zajišťuje úhradu nepřímých nákladů a tvorbu určité výše zisku. Stanovení stejné přírážky pro všechny produkty není vhodné, neboť výše nákladů se liší v závislosti na pokrmu. Čím jsou náklady vyšší, tím by výše přírážky měla být nižší, aby byl produkt poptáván.

2. Cenová tvorba na úrovni nákladů

Cena produktu v průmyslových podnicích se stanoví na základě celkových nákladů nebo celkových nákladů na jednotku produkce.

Prodejní cena se stanoví následujícím způsobem:

- cena materiálů
- + pomocné materiály
- + mzdové náklady
- + hodinová sazba stroje
- + zisková přírážka

= prodejní cena

V rámci systému veřejného stravování je vhodné zjišťovat náklady ve vztahu k zdrojům vzniku nákladů. Výhoda této metody spočívá v tom, že je známá skutečná výše nákladů na jednotku a můžeme zjistit ziskovost jednotlivých položek menu. Další výhodou je to, že růst cen surovin nepovede k drastickému nárůstu prodejních cen.

3. Cílová tvorba ceny

Cílová tvorba ceny nebo zisková metoda je metoda stanovení ceny, která počítá s určitou návratností prostředků. Tak například společnost si stanovila rentabilitu investice na úrovni 15 %. Žádoucí výše zisku je pak přiřazena k celkovým nákladům, což bude představovat cenu za pokoj.

B) poptávkově orientovaná cena

Cena je stanovena vzhledem k tomu, kolik je klient ochoten zaplatit za produkt. Pomocí marketingového výzkumu se zjišťuje představa o ceně, kterou bude zákazník akceptovat.

Rozlišujeme dvě metody stanovení poptávkově orientovaných cen:

Metoda „bodu zvratu“ – tato metoda porovnává náklady a poptávku. Analýza umožní určit objem prodeje, při němž budou celkové náklady plně uhrazeny (vzhledem k ceně, kterou klient bude akceptovat). Pomocí stanovení „bodu zvratu“ je zhodnocena možnost dosažení objemu prodeje při dané prodejní ceně, při níž by zároveň byly uhrazeny celkové náklady.

Retrográdní metoda stanovení ceny – pro mnoho produktů a služeb existuje na trhu již stabilní tržní cena. Pokud odečteme od této tržní ceny zisk zprostředkovatelů a vlastní hrubý zisk, pak dostaneme částku, která je pro nás celkovými náklady na produkt. Tyto náklady jsou potom nikoli výchozím bodem, nýbrž cílovou hodnotou.

C) konkurenčně orientovaná cena

V tomto případě bude cena záviset na ceně konkurenčních produktů. Samozřejmě že hotel používající tuto metodu musí brát v úvahu vlastní strukturu nákladů.

Existují různé metody stanovení konkurenčně orientované ceny:

Cenová tvorba „já také“ (me too) – ceny jsou stanoveny s ohledem na průměrnou cenu konkurentů. Tato metoda je využívána, pokud není jasné, zda spotřebitelé a konkurenti reagují na změnu ceny (necenová konkurence).

Podle růstu míry diferenciací produktů (prostřednictvím vstupu na trh „novinek“) se možnosti podnikatele při stanovení ceny zvyšují.

„Stabilní“ cenová tvorba – cenová tvorba, která zabraňuje novým dodavatelům vstoupit na trh. Stávající velcí dodavatelé stanovují ceny na takové úrovni, která hradí jejich náklady, ale odrazuje nové konkurenty, kteří musí stanovovat startovací ceny.

„Vytěsňující“ cenová tvorba – tento druh cenové tvorby je možné označit jako cenovou válku. Cena je stanovena na tak nízké úrovni, že mnozí konkurenti jsou nuceni odejít z trhu.

4. LIDÉ (PEOPLE)

Hotely, restaurace a všechny organizace poskytující služby jsou podniky, kde lidská složka hraje jednu z nejdůležitějších rolí. Dochází v nich k přímému kontaktu mezi zákazníky a zaměstnanci, proto jsou zaměstnanci hotelu/restaurace její významnou složkou a musejí být vhodně řízeni a motivováni, aby dosahovali kvalitních výsledků. Zatímco chování zaměstnanců může být ovlivňováno, chování zákazníků ne.

A protože zákazníci jsou druhou částí složky marketingového mixu lidé, a to částí platící, je nezbytné, aby nedocházelo mezi těmito dvěma složkami k nedorozumění nebo dokonce hádkám.

Zaměstnanci

Hotel či restaurace je tak dobrý, jak dobrý je ředitel a ostatní zaměstnanci. Zákazník při návštěvě očekává příjemné, schopné a spolehlivé zaměstnance. Kvalita kontaktů mezi zákazníkem a zaměstnancem je určujícím faktorem pro hodnocení celé společnosti, proto je velmi důležitý výběr, vedení a motivace zaměstnanců. Ředitel by se měl starat o zaměstnance stejně jako o zákazníky .

Přátelskost, zdvořilost, spolehlivost a ochotu personálu staví většina zákazníků na první místo. Prostřednictvím dobrého a správného vystupování personálu je možno získat jejich velkou důvěru:

- Každý zaměstnanec musí mít k dispozici informace, které potřebuje k plnění svého úkolu,
- personál ve vedoucích funkcích potřebuje dodatečné informace o podnikatelských a marketingových cílech,
- jasné vymezení úkolů a odpovědností podporuje samostatnost a schopnost rozhodování zaměstnanců,
- probíhající školení personálu (training on the job) zvyšuje úroveň odborných znalostí a pracovní uspokojení zaměstnanců,
- pečlivé uvedení nového pracovníka do jeho funkce zabraňuje snížení úrovně služeb při personální změně.

Důležitým pravidlem pro dosažení efektivnosti je zdánlivě jednoduchá formulka: **Správná osoba konající správnou práci s odpovídajícím úsilím ve správné atmosféře na správném místě a v pravý čas.**

Některé otázky pro zjištění vhodnosti nasazení zaměstnanců:

- Jsou správní zaměstnanci na správných místech?
- Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o nabídce hotelu či restaurace?
- Jsou zaměstnanci dostatečně motivováni a svou prací nadšeni?
- Jaká je situace v oblasti oblečení a osobní hygieny zaměstnanců?
- Jak hodnotíte vystupování personálu vůči zákazníkům?
- Jak reagují zaměstnanci na reklamace a výtky zákazníků?
- Mezi kterými zaměstnanci jsou sociální konflikty snižující úroveň služeb?
- Jaké jsou pracovní podmínky a sociální jistoty zaměstnanců?
- Jak se hotel stará o profesionální a osobní rozvoj zaměstnanců?
- Jaká je prodejní orientace personálu?

Zákazníci

Zákazníci jsou nepochybně tou nejdůležitější klíčovou oblastí a můžeme je rozdělit do několika kategorií. V hotelových zařízeních to mohou být jednak hoteloví hosté bydlící v hotelu, dále hosté stravovacích a jiných zařízení hotelu a v neposlední řadě také

spolupracující firmy (cestovní kanceláře, touroperátoři ad.). Zákazníci restaurací mohou být rozděleni do méně skupin, většinou na hosty kteří přišli na jídlo, kteří přišli pouze kvůli konzumaci nápojů nebo skupinová hosté (svatby, oslavy, rauty, apod.). Jak je uvedeno výše, je podstatou oblasti zákazníků zajištění jejich spokojenosti, k tomu vede volba odpovídajících služeb vedoucích k uspokojování zákaznických potřeb. Tato oblast spadá do oblasti marketingu a vlastně celý marketing je o tom, jak nabídnout služby co nejlépe uspokojující potřeby zákazníka.

Aby podnik zjistil, jaké jsou tyto potřeby, využívá především služeb marketingového výzkumu. Zákazníci se mění a vyvíjí se, co bylo možno aplikovat na zákazníky před deseti lety je již dnes zastaralé, protože:

- Mění se očekávání zákazníka. Nejen v oblasti stravování a ubytování, ale ve všech oblastech prodeje a služeb jsou zákazníci náročnější a jejich požadavky jsou mnohem více složitější, než tomu bylo dříve.
- Roste význam služby zákazníkovi. S růstem množství konkurence a se změnou spotřebitelského očekávání se diferenciací služeb stává účinnou zbraní ve válce o zákazníka. Naše služba musí poskytnout zákazníkovi něco víc, než co mu nabízí služba konkurenčního podniku.
- Nezbytnost strategie zohledňující vzájemné vztahy. Je nutné určit komunikační strategii, která bude brát v potaz riziko odrazení zákazníka při jednání s pracovníkem podniku a která bude hledat řešení, jenž budou těmto rizikům předcházet.

5. PROPAGACE (PROMOTION)

Doba, kdy stačilo čekat na zákazníky ve dveřích je již dávno pryč. Dnes se pohostinská zařízení vzhledem ke stále silnější konkurenci musí snažit s pomocí podpory prodeje nabídnout své služby zákazníkům a zákazníky získat.

V podpoře prodeje jsou obsaženy všechny prostředky sloužící k vytvoření co nejlepších kontaktů mezi prodávajícím a kupujícím, stejně tak jako podmínky, za kterých jsou tyto kontakty uskutečňovány. Můžeme rozlišovat osobní a věcné prostředky podpory prodeje. V praxi se rovněž odlišuje podpora prodeje přímo v hotelu/restauraci (In-House-Promotion) a podpora prodeje mimo hotel/restauraci.

Co je nezbytné pro úspěšnou podporu prodeje? Samozřejmě musí být všichni zaměstnanci přicházející do styku se zákazníkem prodejně orientovaní. Musí být stanoveny odpovědnosti a každému musí být jasné, co mu v rámci podpory prodeje přísluší, a co nikoli. Výhodou je, když tito zaměstnanci dlouhodobě udržují dobré osobní vztahy se stálými zákazníky nebo mají dobré osobní kontakty se zaměstnanci cestovních kanceláří. Je neoddiskutovatelné, že dobré osobní vztahy hrají v průmyslu cestovního ruchu velmi důležitou roli a často rozhodují o úspěchu či neúspěchu firmy.

Komunikační mix v hotelnictví

Komunikační mix se skládá z následujících nástrojů: reklama, publicita, propagace, merchandising, osobního prodeje a vztahy s veřejností.

1. REKLAMA

Reklama zahrnuje všechny prostředky, které na dálku a bez osobních kontaktů působí na potenciální zákazníky, objasňují nabízené služby a snaží se zákazníky přesvědčit o přednostech nabízených služeb. Kromě toho nelze opomenout fakt, že spokojenost hostů má největší reklamní účinek.

Pro každou službu by měla být vytvořena samostatná reklamní kampaň, která by byla zaměřena na cílovou skupinu. Po určení cílové skupiny a vymezení charakteristických rysů je na řadě určení obsahu a formy zprávy. Poté se začíná s hledáním takového hromadného sdělovacího prostředku, který umožní oslovit cílovou skupinu s nejnižšími náklady.

Pokud je cílová skupina dost velká, je možné využívat takové hromadné sdělovací prostředky jako rádio, TV, noviny atd.

Záměrem a cílem reklamy je přimět oslovenou cílovou skupinu ke koupi nabízené služby. Cesta k tomuto přesvědčení o koupi vede přes AIDA formuli.

A Attention (pozornost) - reklama musí upoutat pozornost. Měla by být zaznamenána a nepřehlédnuta. Z této charakteristiky plyne požadavek po nezaměnitelnosti a zajímavém provedení reklamy.

I Interest (zájem) - reklama musí vzbudit zájem či dokonce chuť jednou zaznamenanou reklamu znovu vidět či slyšet.

D Desire (touha) - reklama musí u osloveného zákazníka vyvolat rostoucí zájem o nabídku. V tomto kroku se jedná o to, aby reklama byla správně pochopena a bylo jí uvěřeno.

A Action (akce, reakce) - reklama musí u příjemce reklamního sdělení vyvolat nějakou reakci. To se neomezuje pouze na rezervaci ubytování v hotelu a na konzumaci pokrmů a nápojů v restauraci, ale jde také o každou reakci na reklamní úsilí od pozitivního uvědomění si, až po zapamatování si ceny a služby, případně po úmysl cenu a službu příležitostně blíže prozkoumat.

Reklamní mix

Reklamní mix odráží to, jak bychom mohli uskutečnit nejúspěšnější komunikaci:

- zpráva (to, co říkáte)
- forma zprávy (jak říkáte)
- frekvence zprávy (jak často říkáte)
- výběr nositele reklamy

Hlavní myšlenka reklamní zprávy je její téma. Musíme vědět, který produkt nebo služba se nabízí spotřebiteli. Reklamní zpráva by měla být srozumitelná, spolehlivá, akceptovatelná a motivující ke koupi.

Další náležitosti úspěšně fungující reklamy:

- upoutávající
- působit na zrak, sluch
- pamatovatelná
- motivující k akci, nejlépe k návštěvě

Tvorba zprávy

Charakteristiky reklamní zprávy:

- velikost (doba reklamní zprávy)
- barva
- technika tisku

- text, ilustrace, obrazy
- hudba

Frekvence reklamy

V reklamním světě existují dvě základní pravidla:

1. Čím více reklama překvapuje, tím je větší efekt.
2. Výsledek je závislý ve velké míře na frekvenci.

Výběr nositele reklamy

Důležitou částí reklamní strategie je výběr reklamního nositele. Výchozím bodem při výběru reklamního nositele je pokus přesvědčit nebo informovat cílovou skupinu. Mnoho cílových skupin preferuje vlastní zdroje informací, které jsou závislé na informačním nebo spotřebitelském chování.

Existuje několik druhů sdělovacích prostředků:

* Reklama v tisku

noviny – celorepublikové, regionální

časopisy - pro ženy, pro muže, pro mládež, pro seniory, zábavné, vědecké, komerční apod.

* Přímá reklama

brožury domu

poštou (direkt mail)

vlastní periodická vydání

* Venkovní reklama

postery na nástěnkách

billboardy

světelná reklama

* Rádio a TV (audiovizuální)

* Reklama v kinech

Spolupráce s reklamními agenturami

Požadavky na reklamní agenturu

Ne každá reklamní agentura je vhodná pro každý úkol. Proto je třeba formulovat požadavky a očekávání ještě před tím, než je započato hledání reklamní agentury. **Zejména je třeba předem si vyjasnit:**

- pro řešení jakých reklamních problémů bude spolupráce s agenturou nutná,
- ve kterých oblastech leží hlavní problémy (celkový koncept, plánování, tvorba a uspořádání jednotlivých reklamních prostředků, volba médií),
- zda je nutné využití všech služeb reklamní agentury, nebo stačí využít pouze jejich části,
- zda má být služeb reklamní agentury použito pro všechny reklamní úkoly, nebo jen pro jednotlivé projekty,
- zda se jedná o ojedinělý úkol, nebo půjde o dlouhodobou spolupráci.

Volba vhodného partnera

Poté, co jsou stanoveny požadavky, musí být nalezen vhodný partner. **V úvahu přicházející reklamní agentury by měly splňovat následující předpoklady:**

- nabídka služeb reklamní agentury splňuje výše uvedené požadavky,
- již první kontaktní rozhovor musí ukazovat zájem, připravenost a pochopení pro řešení problémů,
- organizace a infrastruktura agentury slibuje spolehlivé plnění reklamních zakázek s dodržováním termínů a dohodnutého objemu nákladů,
- agentura by měla prokázat, že již úspěšně pracovala pro nějakou firmu z oblasti cestovního ruchu či příbuzné oblasti,
- agentura by měla mít dobrou pověst v kreativním řešení problémů.

Organizace spolupráce

Pokud je vybrána reklamní agentura je třeba z důvodu zabránění nedorozuměním a zklamáním určit pravidla spolupráce. Jsou to zejména:

- přesné formulování reklamní zakázky (účel, očekávání),
- rámcové podmínky a podklady, na které musí brát agentura ohled,
- reklamní cíl a reklamní sdělení,
- cílové skupiny a oblasti, termíny,
- výběr reklamních prostředků a nositelů reklamy,
- rozpočet na reklamu, průběh práce,
- osoba odpovědná za spolupráci mezi hotelem/restaurací a agenturou,
- právní aspekty (autorské právo, ochranné známky a patenty),
- administrativní a finanční aspekty (platební podmínky),
- určení eventuálního honoráře při odmítnutí návrhu.

Formy a druhy reklamy

Komerční reklama – jedná se o hlavní formu; tato reklama je orientována na doporučení, vnímání a prodej produktů.

Sociální reklama – nekomerční reklama zaměřená na šíření idejí (organizací, politiků, vlády).

Reklama značky – je používána pro reklamu spotřebních produktů známé obchodní značky. Rovněž služby mají své obchodní značky.

Reklama podniku – jedná se o reklamu firem, organizací a institucí za účelem definování identity, image nebo goodwillu anebo za účelem jejich posílení.

Kolektivní reklama – je vytvořena pro určitý druh produktu, pobočku, obchodní skupinu nebo profesi. Charakteristickým rysem této kampaně je skutečnost, že cílem není prodej nějakého produktu/služby, nýbrž změna mínění o určité skupině produktů či určitých službách.

Reklama B2B – jedná se o reklamu průmyslových podniků, pro které jsou charakteristické těsné dodavatelské vztahy.

Maloobchodní reklama – jedná se o reklamu, jejíž pomocí maloobchodní prodejce informuje o svém obchodu, sortimentu a strategii.

Kombinovaná reklama – tímto se rozumí společná reklama různých firem, které nejsou konkurenty, např. reklama obchodního centra.

Doplňující reklama – jedná se o reklamu firem, které se spojily za tímto účelem, a jejichž produkty/služby se doplňují, např. letecká společnost s hotelem nebo zábavný park s realitními kanceláři, které se nacházejí v bezprostřední blízkosti.

Reklama v prodejních místech – tím se rozumí rozmístění reklamy přímo v prodejních místech.

Přímá reklama – jedná se o reklamu, která je bezprostředně orientována na spotřebitele, např. reklamní brožura zasílaná přímo domů.

Ústní reklama – jedná se o reklamu, které je nutno věnovat nejvíce času! Je tvořena lidmi, které firma nemůže kontrolovat. Zvláště v sektoru služeb je pozitivní ústní reference nezbytnou podmínkou úspěchu.

Direct mail – po osobním nebo telefonickém kontaktu je poštovní reklama dalším typem osobní komunikace. Umožňuje komunikovat při stanovení specifických úloh. Některé výhody poštovní reklamy:

- velká šance vstoupit do kontaktu;
- spotřebitel může být dosažen v nejvhodnější okamžik (například svatba);
- může být získán větší objem informací;
- zpráva může být představena v přitažlivé formě;
- nabídka může být prezentována tak, že se o tom nedozvědí konkurenti;

2. OSOBNÍ PRODEJ

Osobní prodej produktů ubytování a stravování, konkrétně produktů hotelnictví, se velice podobá tzv. merchandisingu, který je zmíněn dále. V procesu osobního prodeje účinkuje více lidí, než se zdá. Mezi ně patří obchodní manažer, ředitel nebo majitel hotelu, recepční, telefonistka, nosič, pokojská, pracovník bufetu, číšník atd. Osobní prodej je samozřejmě prodej zboží a služeb prostřednictvím osobního ovlivňování potenciálních spotřebitelů. Ale to není vždy snadné, protože v tomto případě se jedná o nehmotné produkty.

3. PROPAGACE

Je nutno rozlišovat:

- propagaci prodeje
- propagaci obchodu
- motivaci spotřebitelů

Propagace prodeje

Jedná se o stimulování prodeje, je zaměřena na prodejce produktů/služeb. Jde tedy o stimulaci pracovníků, kteří prodávají – recepční, číšníci, obchodní zástupci (příklad: prezenty personálu cestovní kanceláře, sekretářce firmy).

Propagace obchodu

Je zaměřena na zprostředkovatele, například na cestovní kanceláře. Příklad: větší provize během období poklesu.

Motivace spotřebitelů

Propagační akce zaměřené na spotřebitele, v jejichž rámci získává výhodu ve formě statku nebo peněz.

4. MERCHANDISING

Merchandising je způsob prodeje, kterým se rozumí prodej něčeho výjimečného hostovi nebo přilákání jeho pozornosti. Pomocí správných akcí je možné dosáhnout zvýšení počtu hostů.

Za účelem stimulování prodeje v restauraci může být použit následující soubor nástrojů:

- informování hostů o prodejích
- reklamní nástěnky, plakáty
- menu a vinné lístky
- reklamní letáky se speciálními prvky
- speciální předvádění
- prezentace produktů na demonstrační ploše
- bufety
- vozíky s dezertem

5. VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ – PUBLIC RELATIONS (PR)

Cílem PR je zlepšení komunikace mezi organizací a cílovou skupinou. Rozlišují se vnější a vnitřní PR.

Vnější PR se rozumí komerční vztahy s veřejností. Jsou prováděny vedením nebo obchodními manažery a spočívají v prezentaci firmy tak, aby se zesilovala spolupráce s veřejností, tiskem, dodavateli, konkurenty, vládou atd.

Vnitřní PR se rozumí sociální vztahy s veřejností zaměřené na vnitřní vztahy personálu. Jsou stimulovány personálním manažerem. To má velký význam v malých podnicích.

V sektoru služeb by vnitřní a vnější vztahy s veřejností (PR) měly být propojeny. Protože se v hotelu nebo restauraci host nachází v neustálém kontaktu s personálem, měl by být personál informován o komerčních vztazích s veřejností a jejich cílech.

Některé nástroje PR:

- informace v menu o filozofii a způsobech přípravy jídel
- informace o aktualitách a změnách ve firmě pro stálé klienty v informační brožurě firmy
- věnování zvláštní pozornosti hostům

6. PUBLICITA

Definice: publicita představuje úlohu získat bezplatné místo v tisku nebo rádiu za účelem propagace nebo tvorby image produktu, místa nebo osoby. Publicita se může používat s cílem

propagování obchodních značek, produktů, osobnosti, míst, idejí, činností, organizací a dokonce zemí. Obvykle je využívána pro zavedení nových produktů a značek či obnovení zájmu o existující značky.

Užitek publicity:

- jako aktuální informace
- motivace personálu v oblasti prodeje a propagace
- nezbytnost posílení důvěry
- snížení nákladů na propagaci

Silné stránky publicity:

- podpora při zavedení nových produktů
- napomáhá při změně pozice na trhu
- vyvolává zájem o určitou kategorii produktů
- ovlivňuje určitou skupinu spotřebitelů
- poskytuje ochranu produkci, která se obtížně prodává
- vytváří korporativní image, která prospívá prodeji produktů společnosti

2.3.3 Závěr

- Podnik by měl nabízet vysokou kvalitu a spolehlivost, čemuž by měl napomáhat personál.
- Majitel by měl brát v úvahu skutečnost, že personál je základem zvyšování kvality služeb a produktivity, a to nezávisle na statutu a pozici.
- Cenová politika by měla být akceptována klienty a zároveň by měla přinášet příjem.
- Hned poté, co byl popsán produkt a stanovena cena, je nutno hledat spotřebitele. To je možné buď přímo prostřednictvím podniku nebo cestou zprostředkovatelů. Vzhledem k výhodám a nevýhodám různých forem distribuce je nutno provést promyšlený výběr.
- Velký význam má realizace dobré reklamní kampaně. Obvykle může reklamní agentura pomoci při výběru vhodného typu reklamní kampaně.
- Marketingový mix přispívá ke zlepšení procesu řízení podniku, pomocí něhož je možné vyhnout se nahodilostem a snížit riziko.

3. Přehled hlavních komponent a popis funkce

3.1 Hlavní komponenty odvětví

Zahrnujeme-li pod pojem pohostinství ubytovací i stravovací služby, tak za hlavní komponenty odvětví lze označit zařízení, které tyto služby poskytují. Konkrétně jde o stravovací a ubytovací zařízení.

3.1.1 Definice stravovacích zařízení

Ve stravovacím zařízení se poskytují stravovací služby, jimiž rozumíme výrobu, přípravu a rozvoz pokrmů, za účelem jejich podávání v rámci provozování hostinské živnosti, ve školní jídelně, při stravování zaměstnanců a podávání pokrmů jako součástí ubytovacích služeb a služeb cestovního ruchu.

Tyto služby jsou vykonávány v provozovně, která musí splňovat náročné hygienické požadavky na umístění, stavební konstrukci, prostorové a dispoziční uspořádání, zásobování vodou, vytápění, osvětlení, odstraňování odpadních vod, větrání a další vybavení.

Místo obecných pojmů stravovací zařízení nebo provozovna stravovacích služeb se používá označení restaurace, jídelna, menza, hospoda a jiné. Páteří stravovacího systému v České republice jsou restaurace, které jsou otevřeny obvykle od rána do pozdní noci. Za nimi následují jídelny, menzy a další objekty veřejného stravování, které slouží většinou pouze během podávání oběda, popř. večeře. V odvětví ubytování a stravování je většina podniků provozována soukromými osobami a více než 99 % z nich má méně než 20 zaměstnanců, spadají tak do definice malých a středních podniků a tvoří důležitou součást celé české ekonomiky.

Jednotlivé restaurace se liší podle charakteru provozu, umístění, vybavení, sortimentu, stupně poskytovaných služeb a zejména podle úrovně cen. Už podle toho, jak vypadá restaurace zvenku, si ji zákazník začleňuje do určité skupiny, které víceméně kopírují dříve používané označení „cenová skupina“. Ve výsledku zákazník, ještě než vkročí dovnitř, předpokládá určitou úroveň obsluhy, šíři sortimentu a výši cen. Pokud tato úroveň není dodržena, může nastat situace, kdy zákazník nejen že už se nevrátí, ale ani nebude šířit o restauraci dobré reference, což je ta nejlepší a nejlevnější reklama.

Zákazníkovu spokojenost ovlivňují tři základní prvky:

- **subjekt** – obsluha a jejich chování,
- **objekt** – pokrm, nápoje, poskytované služby,
- **prostor** – umístění, interiér, výzdoba, zařízení atd.

Aby byl zákazník maximálně spokojen, je třeba se zaměřit na všechny tři prvky zároveň a snažit se o dosažení co nejlepší úrovně ve všech třech oblastech. Kvalita jídla a nápojů je jednak daná zákonem týkajícím se hygienických nároků na stravovací zařízení a dále činnostmi závislými na rozhodnutí vedení restaurace. Může se jednat o nákup surovin, jejich zpracování, ale také o estetickou úroveň předkládaných pokrmů.

Do jaké míry se podnik věnuje úpravě jídel a nápojů je dáno zejména stylem restaurace, resp. jak hodně je restaurace reprezentativní a specializovaná na luxusní klientelu.

3.1.2 Definice ubytovacích zařízení

Jedná se o objekty, prostory nebo plochy, kde je poskytováno ubytování pro veřejnost. Je součástí základní infrastruktury cestovního ruchu a bývá většinou spojeno se stravovacími službami v plném nebo omezeném rozsahu a popřípadě i s poskytováním dalších služeb.

Je to tedy provozovna, kde je vykonávána ubytovací činnost, jedná se o hromadná ubytovací zařízení, tj. hotely a jim podobná ubytovací zařízení a ostatní hromadná ubytovací zařízení jako kempy, chatové osady a turistické ubytovny. Existují různé formy poskytovatelů ubytování, od luxusních hotelů s několika sty zaměstnanci až po malé rodinné ubytovny a pensiony, které jsou provozovány fyzickými osobami. Ubytovací činnost tak spadá do kategorie volných ohlašovaných živností označených jako ubytovací služby, pro které není zapotřebí odborné či jiné způsobilosti. Každá ubytovací provozovna musí být označena [kategorií](#) a [třídou](#).

3.2 Přehled typů pohostinských zařízení a jejich funkce

Z hlediska odvětvové klasifikace ekonomických činností² ([OKEČ](#)) spadá ubytování a stravování do oddílu 55. Ubytování a stravování je zde sledováno dohromady. V oddílu 55 nalezneme různé možnosti krátkodobého ubytování a stravování. Náleží sem provoz hotelů, penzionů, turistických ubytoven, vysokoškolských kolejí, domovů mládeže, restaurací apod.

Tento oddíl se nadále člení na:

Hotely a podobná ubytovací zařízení (OKEČ 55.1)

Kempy a jiná zařízení pro krátkodobé ubytování (OKEČ 55.2)

Restaurace (OKEČ 55.3)

Výčepy a bary (OKEČ 55.4)

Stravování účelové a dodávky hotových jídel (OKEČ 55.5)

Odvětvová klasifikace ekonomických činností (OKEČ) byla používána Českým statistickým úřadem až do 1. 1. 2008, kdy došlo k jejímu nahrazení Klasifikací ekonomických činností [CZ-NACE](#)³.

CZ-NACE zohledňuje technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství, ke kterým došlo za posledních 15 let, je relevantnější s ohledem na hospodářskou realitu a lépe srovnatelná s jinými mezinárodními klasifikacemi.

² vydaná sdělením ČSÚ ze dne 18. prosince 2003 č. 486/2003 Sb. a aktualizována sdělením č. 311/2005 Sb.

³ vypracována dle mezinárodní statistické klasifikace ekonomických činností, v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1893/2006 ze dne 20. prosince 2006, kterým se zavádí statistická klasifikace ekonomických činností NACE Revize 2 a kterým se mění nařízení Rady (EHS) č. 3037/90 a některá nařízení ES o specifických statistických oblastech.

Členění ubytování, stravování a pohostinství podle CZ-NACE obsahuje následující tabulka:
Tabulka 1 – CZ-NACE

			SEKCE I - UBYTOVÁNÍ, STRAVOVÁNÍ A POHOSTINSTVÍ
55			Ubytování
	55.1		Ubytování v hotelích a podobných ubytovacích zařízeních
		55.10	Ubytování v hotelích a podobných ubytovacích zařízeních
		55.10.1	Hotely
		55.10.2	Motely, botely
		55.10.9	Ostatní podobná ubytovací zařízení
	55.2		Rekreační a ostatní krátkodobé ubytování
		55.20	Rekreační a ostatní krátkodobé ubytování
	55.3		Kempy a tábořiště
		55.30	Kempy a tábořiště
	55.9		Ostatní ubytování
		55.90	Ostatní ubytování
		55.90.1	Ubytování v zařízeních pronájmech
		55.90.2	Ubytování ve vysokoškolských kolejích, domovech mládeže
		55.90.9	Ostatní ubytování j. n.
56			Stravování a pohostinství
	56.1		Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních
		56.10	Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních
	56.2		Poskytování cateringových a ostatních stravovacích služeb
		56.21	Poskytování cateringových služeb
		56.29	Poskytování ostatních stravovacích služeb
		56.29.1	Stravování v závodních kuchyních
		56.29.2	Stravování ve školních zařízeních, menzách
		56.29.9	Poskytování jiných stravovacích služeb j. n.
	56.3		Pohostinství
		56.30	Pohostinství

Zdroj: ČSÚ: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_\(cz_nace\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_(cz_nace))

3.2.1 Kategorizace a klasifikace hostinských zařízení

Historie na území ČR:

- **oborová norma ON 735413** s názvem Kategorizace odbytových středisek restauračního stravování a klasifikační znaky pro jejich zařazování do skupin účinná od 1. 1. 1976 nahradila ON 735416 z 1. 4. 1972 a odbytové střediska členila dle funkcí do kategorií: funkce stravovací: restaurace (motorest), jídelna (se samoobsluhou), pohostinství, gril bar (snack bar), koliba - salaš, restaurační vůz

funkce společenská a zábavní: kavárna, vinárna (vinný sklípek, viecha, bar, varieté a další), pivnice, hostinec

funkce doplňkového stravování: bufet, občerstvení. Uvnitř funkčních skupin se dle stupně vybavení, rozsahu a úrovně poskytovaných služeb odbytová střediska dělí na skupiny (IV., III., II., I. a výběrová).

Po ukončení platnosti oborových norem k 31. 12. 1993 zákonem č. 632/1992 Sb., o československých technických normách, pozbyly platnosti i oborové normy vydané Ministerstvem obchodu a cestovního ruchu ČR, které se vztahovaly i k poskytování služeb cestovního ruchu. Jednalo se o ON 73 5412 – A) Kategorizace veřejných ubytovacích zařízení a klasifikační znaky pro jejich zařazování do tříd, B) Klasifikační znaky pro kategorizaci ubytování v soukromí a o ON 73 5413 – Kategorizace odbytových středisek restauračního stravování a klasifikační znaky pro jejich zařazování do skupin. Obě oborové normy nebyly nahrazeny příslušnými ČSN.

3.2.2 Klasifikace ubytovacích zařízení

Klasifikace ubytovacích zařízení kategorie hotel, hotel garni, pension a motel

Profesní svazy HO.RE.KA ČR - Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu a NFHR ČR – Národní federace hotelů a restaurací (**od listopadu 2006 HO.RE.KA a NFHR spojeny v Asociaci hotelů a restaurací České republiky [AHR ČR](#)**) a UNIHOST - Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách, za podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR a České centrály cestovního ruchu – CzechTourism, sestavily „*Oficiální jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení České republiky kategorie hotel, hotel garni, pension a motel*“. Tato klasifikace ubytovacích zařízení je platná pro období let 2006 – 2009.

Tato oficiální jednotná klasifikace není obecně závazným právním předpisem, provozovatel se sám rozhodne, zda certifikaci podstoupí či nikoliv. Snahou profesních svazů je, aby se této dobrovolné certifikaci podrobilo co nejvíce podnikatelů. Cílem České centrály cestovního ruchu – Czech Tourism – je propagace takových ubytovacích zařízení, která tuto certifikaci podstoupí.

Od 1.1.2008 vstoupila v platnost Česká technická norma ČSN 76 1110 Služby cestovního ruchu - Klasifikace ubytovacích zařízení - Kategorie hotel, hotel garni, penzion a motel, která slouží jako pomůcka pro zařazování ubytovacích zařízení kategorií hotel, hotel garni, penzion a motel do příslušných tříd podle minimálních stanovených požadavků na vybavenost a rozsah poskytovaných služeb.

Kategorie 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 garni 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.

Pension je ubytovací zařízení s nejméně 5 pokoji pro hosty, s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb a člení se do čtyř tříd.

Ostatní ubytovací zařízení:

- kemp (tábořiště)
- chatová osada
- turistická ubytovna
- hotel

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 či třídě a není vzdálena více než 500 m.

Rozdělení ubytovacích zařízení do tříd:

V klasifikaci jsou uvedeny požadavky na vybavení pokoje, hygienické vybavení na pokoji a servis pro třídy ubytovacích zařízení. **Třídy ubytovacích zařízení** jsou následující:

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

Ubytovacím zařízením kategorie typu hotel garni, pension, motel a depandance mohou být přiděleny maximálně čtyři hvězdičky.

3.2.3 Charakteristika jednotlivých kategorií ubytovacích zařízení

Hotel je ubytovací zařízení mající k dispozici nejméně 10 pokojů pro hosty a recepci a poskytující mimo kompletní stravovací služby také široký sortiment dalších služeb pro hosty. Podle velikosti a vybavenosti pokojů a kvality a šíře poskytovaných služeb je klasifikován zpravidla do pěti tříd. [UNWTO](#) (World tourism organisation) vymezuje hotely výčtem a popisem minima služeb a označení hotel se vztahuje na k hotelům, motelům, hostincům u silnic, plážovým hotelům a aparthotelům a dalším obdobným zařízením, které poskytují hotelové služby.

Hotel garni je ubytovací zařízení zabezpečující rozsah služeb stanovený pro hotel, avšak poskytující pouze omezenou nabídku stravování, obvykle se jedná o snídaně, někdy nápoje, snack bar a občerstvení, které je poskytováno pouze pro své hosty. Kromě vrátnice a recepce většinou nemá žádná další odbytová střediska.

Motel je ubytovací zařízení, které je umístěno zpravidla v blízkosti významnější komunikace a slouží zejména k přechodnému ubytování motoristů, jimž je umožněno parkování v nejbližším okolí motelu.

Pension je ubytovací zařízení, které nabízí ubytování obvykle na více než jednu noc a poskytuje stravování především svým hostům. Jedná se většinou o malokapacitní zařízení disponující od několika až po několik desítek lůžek s klidným a útulným rodinným

prostředím, s omezenějším rozsahem a nižší úrovní společenských a doplňkových služeb, avšak s ubytovacími službami srovnatelnými s odpovídající třídou hotelu. Pension někdy bývá i součástí objektu, který slouží jinému účelu.

Kemp je vymezená plocha s hygienickým zařízením sloužící k přechodnému ubytování ve vlastním zařízení hostů (stan, obytný přívěs, karavan), popřípadě i ve zpravidla jednopodlažních ubytovacích objektech provozovatele (chaty, sruby, bungalov apod.) nebo v jejich samostatně pronajímaných částech. Ubytovací kapacitu tvoří součet počtu míst na volné ploše a míst ve stálých ubytovacích zařízeních. Součástí kempu mohou též být možnosti zábavy, sportování, obchody a stravovací zařízení. Použitím názvu se zachováním základní charakteristiky zařízení mohou být odlišeny kemp pro obytné přívěsy, rekreační park, turistický park a kemp pro obytné přívěsy.

Chatová osada je ubytovací zařízení pro přechodné ubytování hostů výhradně v ubytovacích zařízeních provozovatele na vymezeném území. Zpravidla je to v chatách, bungalovech nebo srubech.

Turistická ubytovna je jednoduše zařízené ubytovací zařízení mající větší počet lůžek v ubytovacích místnostech, často bez celodenního provozu a bez možnosti stravování. V České republice je obvyklé, že jsou ve vlastnictví spolků, turistických klubů nebo tělovýchovných jednot.

Botel je ubytovací zařízení s možností stravování, které je umístěné v trvale zakotvené osobní lodi kotvící nejčastěji ve městě.

Depandance je vedlejší, stavebně oddělená součást hotelu, motelu nebo pensionu bez vlastní recepce, organizačně napojená na hlavní ubytovací zařízení a umístěná v jeho blízkosti. Depandance slouží pouze k ubytování. Hlavní ubytovací zařízení pro ní zajišťuje plný rozsah služeb, jenž odpovídá příslušné třídě ubytovacího zařízení. Tento termín byl odvozen z francouzského slova *dépendance*.

3.2.4 Klasifikace ostatních kategorií ubytování

Informace týkající se klasifikace ostatních kategorií ubytování jsou uvedeny v dokumentu "*Doporučení upravující základní ukazatele pro poskytování ubytovacích služeb v rámci ubytování v soukromí, v kempech a chatových osadách a turistických ubytovnách*". Na vyhotovení doporučeného standardu ubytovacích služeb se podílely: Svaz venkovské turistiky spolu s Evropským centrem pro eko agro turistikou (ECEAT CZ), Klub českých turistů, Kempy a chatové osady ČR - Živnostenské společenstvo, a sekce cestovního ruchu Ministerstva pro místní rozvoj.

Tento standard ubytovacích služeb má svá certifikační pravidla a podrobné prováděcí předpisy sdružení provádějících certifikaci a označení (logo). Certifikaci uskutečňují jednotlivá profesní zájmová sdružení ručící za kvalitu nabízených služeb a provádějící kontroly dodržování kvality poskytovaných služeb:

- [Svaz venkovské turistiky](#) - ručí za ubytování v soukromí;
- [Kempy a chatové osady ČR](#) - živnostenské společenstvo - ručí za ubytování v kempech a chatových osadách;
- [Klub českých turistů](#) - ručí za ubytování v turistických ubytovnách.

Ubytování v soukromí:

Kategorizace:

malý kemp je pronájem pozemku pro přechodné ubytování hostů (stan, obytný přívěs), případně vybavené i samostatnými ubytovacími objekty či pokoji. Malý kemp má samostatné hygienické zařízení, případně další vybavení a technické zázemí.

ubytovací objekt / apartmán (letní byt) s vlastním vařením je samostatná stavba (chalupa) nebo bytová jednotka s jednou nebo více obytnými místnostmi (pokoji, ložnicemi), hygienickým zařízením, samoobslužnou kuchyní a dalším vybavením. Může být k dispozici i společenská místnost. Pronajímá jako celek.

ubytování se stravováním je ubytovací zařízení, jež poskytuje kromě ubytování (většinou v jednotlivých pokojích, maximálně 4) i stravovací služby (minimálně snídaně). Může být k dispozici i společenská místnost. Ubytování tohoto druhu zpravidla poskytuje služby na libovolný počet nocí bez fixního nástupního dne.

Rozlišují se 4 kvalitativní třídy. Ubytovací zařízení (UZ) je zařazeno do třídy na základě kontroly. O zařazení do příslušné třídy rozhoduje certifikační orgán. Pro zařazení do příslušné třídy musí UZ splnit v požadovaném rozsahu různé standardy.

Turistické ubytovny:

Turistická ubytovna je jednodušší ubytovací zařízení pro přechodné ubytování hostů s větším počtem lůžek v jedné místnosti, minimální kapacita objektu 10 lůžek. Turistické ubytovny se zařazují do dvou tříd označených jednou nebo dvěma hvězdičkami.

Kempy:

Kemp je ubytovací zařízení pro přechodné ubytování ve vlastním zařízení hostů (stan, obytný přívěs, obytný automobil, maringotka apod.) nebo v ubytovacích objektech provozovatele (chaty, stany, obytné přívěsy, mobilní buňky, maringotky apod.) nebo jejich samostatně pronajímaných částech.

Kempy jsou zařazovány do čtyř tříd, které se označují hvězdičkami.

Požadavky na vybavení, druh, rozsah a úroveň poskytovaných služeb jsou pro podnikatelské subjekty minimální. *Při výstavbě nového kempu se doporučuje vytvořit technické podmínky pro připojení kempových jednotek na rozvod vody, kanalizace a plynu.*

4. Moderní organizační struktury v pohostinství

4.1 Úvod do teorie podnikového managementu

4.1.1 Management jako věda

Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace. Existuje velké množství definic, jenž se zaměřují na management. Liší se podle přístupu každého z autorů. Neexistuje jediná platná definice, každá z následujících a spousta dalších může být použita a každá bude správná.

Management může být chápán jako 1) řízení, nebo 2) osoby, které vykonávají řídicí činnosti. Podle Konečného je management řízení, vedení, správa společnosti, manager je pak ředitel či správce. Jinými slovy je management řídicí činnost, která je zaměřená na podnikatelské aktivity v prostředí tržní ekonomiky. Podle Trunečka jsou management specifické funkce při řízení podniku, které vykonávají řídicí pracovníci, kteří realizují určité manažerské funkce.

Management je způsob vedení lidí; je důležitý, protože:

- manažer dosahuje nových cílů prostřednictvím druhých
- je to umění jak dosahovat cílů organizace prostřednictvím jiných

Management je odborná disciplína a obor studia, jinými slovy soubor přístupů, které využívají manažeři, aby mohli dosahovat cílů organizace. Management je specifická aktivita,

při které dochází k realizaci profese manažera => management je klíčový pro prosperitu celé organizace, bez managementu se žádný podnik neobejde. Management je také skupina řídicích pracovníků, jde o označení lidí, kteří tyto funkce vykonávají.

Z metodického hlediska vidí někteří autoři management jako interdisciplinární problematiku na pomezí vědeckého oboru a umění. Podle odborníků na problematiku managementu a podnikového řízení dovednost řídit dá přibližně ze 30 % naučit a zbylých 70 % záleží na individuálním umění každého manažera. Management totiž neposkytuje nezvratná fakta, vyplývá z množství vědních oborů, vyžaduje jistou dávku kreativity, tvořivosti a intuice.

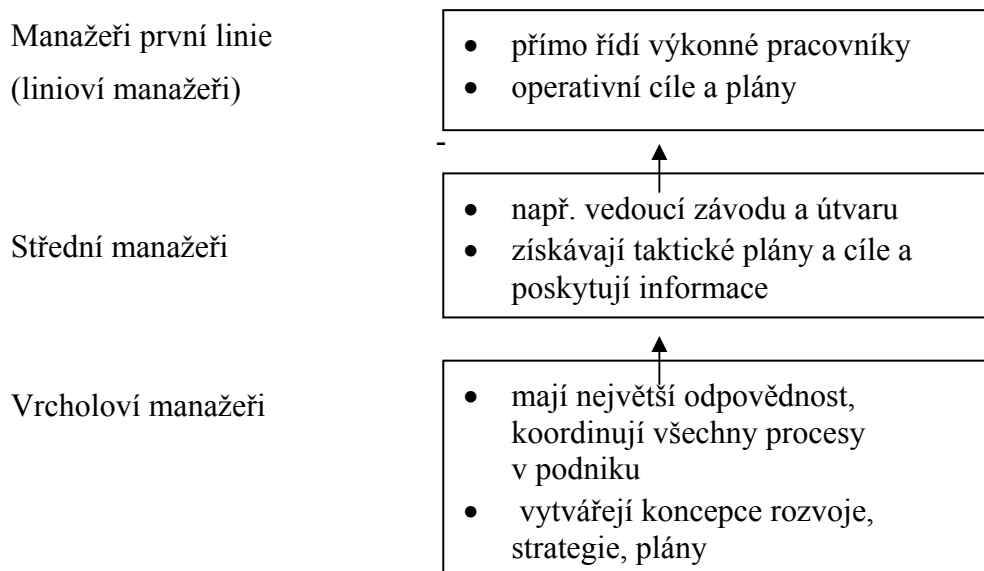
4.1.2 Úrovně managementu

Rozlišujeme tři úrovně managementu: základní (lower management), střední (middle management) a vrcholovou (top management).

Základní úroveň řízení někdy též označovaná jako „management první linie“, nejnižší úroveň řízení, kdy manažer již řídí výkonné pracovníky. Odpovídá za vedení těchto zaměstnanců při plnění jejich každodenních úkolů a řeší problémy, které se běžně objevují v provozu. Většinou může jít o mistry v továrně, v případě ubytování a stravování to může být šéfkuchař, vedoucí nějakého úseku, zkrátka kdokoliv

Střední úroveň managementu – řídicí pracovníci štábních útvarů či nižších liniových útvarů. Jsou odpovědní vyššímu managementu a odpovídají za řízení liniových manažerů, případně za řízení i řadových pracovníků.

Vrcholová úroveň managementu – nejvyšší řídicí pracovník/ci organizace, jejich postavení a kompetence obvykle specifikují statutární dokumenty organizace. Vrcholový management odpovídá za celkovou výkonnost organizace.



4.1.3 Prvky managementu

Základní prvky managementu představují vlastníci, manažeři a zaměstnanci. Vlastníci se podílí na rozhodování a schvalování strategických plánů, kontrolují manažery a měli by sledovat výkonnost celého podniku. Manažeři mají z hlediska řízení hlavní postavení ve firmě, připravují koncepce rozvoje a řídí provozní činnost. Je to samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustavení nebo zmocnění realizuje

aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi. Zaměstnanci realizují stanovené úkoly a poskytují informace nutné k řízení.

4.2 Typologie organizačních struktur podniku

4.2.1 Obecná typologie organizačních struktur

Z hlediska sdružovaných činností lze definovat v zásadě dva hlavní typy organizačních struktur.

Funkcionální organizační struktura je založena na dělbě práce a specializaci. Typickým příkladem může být organizační struktura hotelu, členěná na jednotlivé úseky a provozy. Charakteristickým znakem funkcionální struktury je vysoká míra specializace, což přináší jak výhody, tak nevýhody. Hlavním pozitivem divizionální struktury je vysoká efektivita práce. Ta je dána skutečností, že každý pracovník je specialistou na svůj relativně omezený okruh činností. Každý z pracovníků má možnost proniknout ve své specializaci opravdu do hloubky. Tím je však současně omezeno jeho vnímání provozu společnosti. Pracovník ve funkcionální organizační struktuře má tendenci nahlížet na chod firmy z hlediska své specializace a má sníženou možnost komplexního posuzování daných problémů. Kariéra pracovníků je jednoznačně dána jejich specializací. Možnost vyniknout mimo svůj obor je prakticky minimální, čímž se firma současně zbavuje jisté části svého lidského potenciálu. V této struktuře se poměrně těžko vyvíjí a aplikují inovativní řešení, metody a postupy.

Divizionální organizační struktura je založena na odpovědnosti příslušné divize za vlastní výsledky. Je dáána přednost produktovému členění (specializaci podle výrobků či služeb). Divize představují v podstatě jakési podniky uvnitř podniku, mají vlastní finanční, provozní, obchodní, technické či marketingové úseky, takže mohou pracovat v podstatě samostatně. Řízení divize je pružnější. Skutečnost že jednotlivé odborné činnosti jsou realizovány v rámci jedné divize umožňuje flexibilnější přizpůsobování chodu divize požadavkům trhu, pružnější zavádění inovací a nových technologií, ale také usnadňuje interdisciplinární rozvoj lidských zdrojů a napomáhá zaměstnancům dosáhnout komplexního náhledu na řešené problémy. Zaměstnanci mají větší možnost ovlivňovat události mimo rámec své specializace a extenzivně rozšiřovat svou kvalifikaci.

Relativní nevýhodou divizionální struktury je nižší produktivita práce a také obtížnější řízení celé firmy, které je dáno tím, že jednotlivé divize spolu soupeří a firma nemá navenek jednotnou marketingovou politiku.

Mimo tyto dvě formy mohou existovat také další speciální účelové struktury definované na základě:

- typu obsluhované klientely (privátní, korporátní),
- teritoriálního členění,
- dalších specifických hledisek.

4.2.2 Organizační struktura hotelu

Pod pojmem organizační struktura rozumíme soubor úkolů a formálních pracovních vztahů vytvořených k využití předností specializace. Je to vlastně systém vertikální a horizontální koordinace navržený tak, aby sjednotil specializované části. V každé organizační struktuře jsou základní dimenze a prvky, které ji charakterizují:

- dělba práce,
- mechanismy koordinace,

- distribuce rozhodovacích pravomocí,
- organizační hranice,
- neformální organizace,
- základní legitimacy vztahů nadřízenosti a podřízenosti.

Cílem je vytvořit organizační strukturu co nejjednodušší, přehlednou, vyjadřující co nejpřesněji a jednoznačně dělbu práce, rozdělení odpovědností a pravomocí. Studium organizační struktury je základním krokem pro poznání chodu a řízení hotelu. Za vhodné modely pro organizační uspořádání hotelu lze považovat funkcionální organizační strukturu (pro menší hotely) a divizní organizační strukturu pro velké hotely a hotelové akciové společnosti. V dalších kapitolách uvádíme přehled pracovních funkcí a jejich náplně práce, které je však třeba brát jako orientační, inspirativní a neúplné.

Top management

Top managementem rozumíme nejvyšší vedení společnosti:

Na úseku ředitele:

- generální ředitel hotelu
- asistent ředitele
- sekretářka ředitele
- právník

Dále:

- ekonomický ředitel
- obchodní ředitel
- prodejní a marketingový ředitel
- finanční ředitel
- personální ředitel
- manažer jakosti

Povinnosti vedoucích pracovníků:

- řídit a kontrolovat práci a pravidelně hodnotit poměr zaměstnanců k práci a k pracovnímu kolektivu a pracovní výsledky,
- v zájmu zvyšování produktivity práce co nejlépe organizovat práci a dbát, aby výroba odpovídala podle hospodářských a technických možností požadavkům technicko-ekonomického rozvoje,
- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- 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,
- vytvářet příznivé podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců a pro uspokojování jejich kulturních a sociálních potřeb,

- 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,
- zabezpečovat přijetí včasných a účinných opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

Provozní management

Úkolem provozního managementu je zajistit každodenní plynulý chod hotelu. Provoz hotelu zajišťují tři základní útvary. Je to útvar ubytovací, stravovací a technický. Proto i provozní management se obvykle diferencuje na management ubytovací, stravovací a technický.

Ubytovací úsek se dělí na dvě základní části:

- část příjmu (recepce, front office)
- část lůžkovou (housekeeping)

V obou probíhá poskytování služeb, které jsou nejpodstatnější úlohou hotelu.

Front office

V příjmové části probíhá rezervace pokojů, přijímání objednávek a prodej pokojů. Provádí se opatření k zajištění bezpečnosti hostů a jejich majetku, přijímají se objednávky na doplňkové hotelové služby, zajišťuje se spojení hosta s vnějším prostředím, prodávají se drobné předměty a suvenýry, provádí se zúčtování s hostem a vyřizují se potřebné administrativní práce.

Pracovníci úseku front office

- Vedoucí úseku ubytování
- Asistent vedoucího úseku ubytování
- Recepční
- Hotelový vrátný
- Pokladník - směnárník
- Pracovník rezervací
- Bagážista
- Dveřník
- Telefonistka
- Pracovnice sekretářských služeb

Housekeeping

Činnost lůžkové části je zaměřena na zajištění vlastního ubytování hosta. Jedná se o přípravu pokojů k ubytování, předání pokojů hostu, běžný úklid v průběhu ubytování, zajištění bezporuchové funkce pokojů a jeho zařízení, obstarání drobných služeb a úklid pokojů po odjezdu hosta. Vedle těchto základních činností sem patří také generální úklid pokojů včetně jejich údržby, dezinfekce a dezinfekce, úklid chodeb a přilehlých prostor. Tyto činnosti se provádějí podle předem stanoveného časového plánu a v souladu se sanitačním řádem.

Pracovníci úseku housekeeping:

- Vedoucí housekeepingu
- Hotelová hospodyně
- Pokojská
- Uklízečka

Food&Beverage management

V čele stravovacího provozu stojí vedoucí stravovacího provozu - F&B manažer. Úkolem stravovacího úseku hotelu je poskytovat stravovací služby především ubytovaným hostům. Podle typu hotelu jde buď o všechny, nebo jen o některé z následujících druhů stravovacích služeb:

- snídaně od časných ranních hodin,
- celodenní stravování,
- oddělené, vyhrazené stravování (pro skupiny hostů, na objednávku),
- podávání pokrmů a nápojů do hotelových pokojů - etážová služba,
- rychlé občerstvení.

V každém hotelu musí být zajištěno celodenní stravování pro ubytované hosty, výjimku tvoří hotel garni, kde je většinou podávána pouze snídaně. Depandance se pro tento účel nepovažuje za samostatný hotel, ale jen za oddělenou část hotelu a stravování je zajištěno v jeho hlavní části.

Stravovací středisko můžeme rozdělit na dvě části: výrobní a odbytovou. Výrobní část představují kuchyně, přípravný, příruční sklady. Odbytovou část představují restaurace, bary, vinárny a ostatní odbytová střediska.

Nabídka odbytových středisek je prezentována formou nabídkových lístků (jídelní, nápojový a kavárenský lístek apod.). Nabídkový lístek (ceník) je provozovatel povinen předložit zákazníkovi na jeho žádost.

Mezi náležitosti jídelního lístku patří:

- označení výrobce, tj. označení provozovny,
- datum, případně datum platnosti od ... (tento údaj se vyžaduje z hlediska cenové evidence),
- názvy výrobků, tj. názvy jednotlivých pokrmů, nápojů apod.,
- cena vztažená k prodávanému jednotkovému množství.

Pracovníci úseku Food&Beverage management

- F&B manažer
- Šéfkuchař
- Asistent šéfkuchaře
- Kalkulant
- Kuchyňská hospodyně

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

Technický management

Technický provoz poskytuje technické zázemí hotelu. Bez jeho dokonalého fungování je provoz hotelu nemyslitelný. Je to ta část hotelu, o které se nejméně mluví, která je nejméně vidět a o jejíž existenci se dovídáme teprve ve chvíli, kdy se někde objeví porucha.

Hotel je poměrně složité zařízení, jehož bezporuchový provoz je závislý na bezvadném fungování dodávek energií všeho druhu, na bezporuchovém chodu strojů a zařízení a na dodávce a odvodu vody.

Úsek technických služeb v hotelích zahrnuje: kotelnu, strojovnu, klimatizační zařízení, prádelnu, garáže, parkoviště a údržbářské dílny. Ve většině hotelů tvoří technické služby zpravidla samostatný úsek.

Pracovníci technického managementu

- Vedoucí technického úseku
- Vedoucí údržby
- Technický pracovník

4.3 Specifika managementu v pohostinském zařízení

Při řízení podniku v sektoru cestovního ruchu je třeba přizpůsobit strategii a provoz podniku specifickým vlastnostem tohoto odvětví. Cestovní ruch je ve srovnání s ostatními ekonomickými odvětvími charakteristický celou řadou specifických vlastností, z nichž nejpodstatnější uvádíme v této kapitole. Nejdůležitějším specifikem v oblasti cestovního ruchu je sama podstata služeb, které jsou vázány na:

- místo, kde se vyskytují předpoklady cestovního ruchu a spotřebitel jde za těmito atraktivitami.
- časovost, neboť jejich tvorba, realizace i spotřeba je místně i časově spojena.
- jejich pomíjivost, která je dána tím, že pokud nejsou spotřebovány v době, kdy jsou k dispozici, jejich výkon je ztracen.
- osobní charakter, neboť slouží k bezprostřednímu uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu a jsou službou lidí pro lidi.
- výslednici společné činnosti mnoha odvětví, která se podílejí na zabezpečení fungování systému cestovního ruchu.

Z výše uvedených důvodů proto musíme brát v úvahu tu skutečnost, že:

1) nemůžeme podnikat kdekoli. Chceme-li úspěšně využít ubytovací zařízení pro podnikání v cestovním ruchu, mělo by se nacházet v místě, oblasti, která vyvolává nebo může podnítit poptávku účastníků cestovního ruchu.

2) musíme znát okolní prostředí. Cestovní ruch znamená zhodnocení přírodních, kulturních, společenských a ostatních vlastností rekreačního potenciálu toho kterého místa a je konkrétním prostředím ovlivněn.

3) působí vnější vlivy. Podnikání v cestovním ruchu je silně závislé nejen na přírodních podmínkách, ale i hospodářských, politických a společenských jevech, které ovlivňují především stranu poptávky.

4) musíme respektovat sezónnost a nerovnoměrnost poptávky. V průběhu roku dochází ke značným výkyvům poptávky po službách v cestovním ruchu. To je dáno především klimatickými vlivy, ale též rozsahem volného času, prázdninami, svátky, víkendy atp. To vyžaduje vysokou pohotovost podnikatelů a zároveň i schopnost zvládnout

koncentrovanou poptávku ve vrcholných sezónních obdobích. Na druhé straně nesmíme zapomínat ani na místní občany, zejména v mimosezónním období.

5) poptávka není komplexní. Účastníci cestovního ruchu vyžadují pro zajištění své cesty nebo pobytu celý komplex služeb, zahrnujících dopravu, ubytování, stravování, programové služby atd. Z tohoto pohledu je si třeba uvědomit, že budeme součástí celého řetězce na sebe závislých podnikatelů, kteří služby cestovního ruchu v daném místě poskytují.

6) turisté vyhledávají nové dojmy, zážitky a podmínky seberealizace. Cestovní ruch je oblast spotřeby založená na využívání volného času. Je třeba proto respektovat, že každý jej chce prožít co možná nejzajímavěji, nejpestřeji. Tomu musí odpovídat i naše nabídka. Účastník cestovního ruchu proto nevyhledává pouze služby, ale též zážitky.

4.4 Franchising jako efektivní a inovativní forma organizace podnikání

4.4.1 Pojem „franchising“ a jeho historický rámec

Pojem "franchisa" pochází ze středověké Francie, kde se tak označovala privilegia udělovaná feudálem k výrobě nebo prodeji výrobků či provozování obchodních činností. Moderní franchising vznikl ve Spojených státech, kde jeho rozvoji napomohl rozmach automobilismu a cestování. Začaly vznikat sítě distributorů automobilů, provozovatelů čerpacích stanic, drugstorů a motelů. Po II. světové válce se uchytil hlavně v oblasti rychlého občerstvení a také v restauračních a hotelových řetězcích. Není vlastní pouze službám, franchisovým systémem je například i produkce Coca-Coly.

V USA dnes nabízí své know-how na čtyři tisíce systémů a podniká více než 600 tisíc příjemců licence. Zaměstnává přibližně osm milionů lidí a ročně díky franchisingu přibude zhruba 180 tisíc pracovních míst. Franchisová podnikatelé dosahují ročního obrátu odhadem 1000 miliard dolarů. Úspěšné know-how expanduje v naprosté většině (80 procentech) do zahraničí. I na starém kontinentě se franchise daří poměrně dobře. Pět tisíc franchisových systémů s 218 tisíci franchisanty zaměstnávají přibližně 1,5 milionu lidí a dosahují obrátu cca 115 miliard EUR. Tato forma podnikání se v Evropě sice rozvíjí méně bouřlivě než v USA, ale i tady překračuje hranice do sousedních zemí. Nejvíce prospívá v Německu, Francii a Británii.

V současné době franchising představuje marketingový systém distribuce zboží, služeb nebo technologie, který je založen na spolupráci mezi právně a finančně samostatnými a nezávislými stranami - franchisorem (poskytovatelem) a franchisanty (příjemci, uživateli). Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.

Toto právo jednotlivé franchisanty opravňuje a zavazuje užívat za přímou či nepřímou finanční úplatu obchodní jméno franchisora, jeho ochrannou známku nebo jeho značku služeb, know-how, obchodní a technické metody, systém postupů a další práva z průmyslového či duševního vlastnictví. Může také poskytovat profesionální pomoc při všech činnostech během připojování provozovny do řetězce a pak během jeho plnohodnotného členství. Pomoc může zahrnovat zavádění standardů kvality, ekonomické poradenství, vyhodnocování kvality, technickou pomoc, apod.

Dnes nejrozšířenější formu franchisingu představuje provozní franchising - tzv. Business Format Franchising, což je licence k používání systému celkového obchodního řízení nezávislé provozovny. Propůjčuje se nejen jméno a provozní systém, ale i ochranné známky, obchodní formát, manuály, chráněné receptury, strategie apod. Tato forma franchisingu

umožňuje podnikatelům stát se úspěšnými bez jakýchkoliv znalostí daného oboru, bez praxe a zkušeností a s několikanásobně menším rizikem.

Provozovny, které si ponechá franchisor (poskytovatel) pod vlastním řízením a financuje je vlastními prostředky, se nazývají závislé. Ostatní provozovny, ve vlastnictví uživatelů propůjčené licence, se nazývají nezávislé. Vlastník licence většinou neomezuje množství nezávislých provozoven, pokud tím neklesá kvalita výrobků a služeb. Někdy poskytovatel licence může od uživatele odkoupit nezávislou provozovnu, kterou již uživatel nechce nebo nemůže provozovat, protože zachování dobrého jména a image všech provozoven je předpokladem pro úspěch franchisingu.

4.4.2 Výhody a nevýhody franchisingu

Výhody pro poskytovatele licence:

K hlavním výhodám, které může franchising přispět poskytovateli licence, lze ve skutečnosti zařadit zejména:

- rozšíření základní organizace
- kapitálové výhody
- méně zátěže v personální a dislokální oblasti
- širší distribuční možnosti
- rozložení rizika podnikání

Franchising umožňuje rychlou expanzi a vstup na nové trhy. Odbyt je rozložen na více trhů, což snižuje riziko, franchisor zároveň získává lepší pozici při vyjednávání s dodavateli.

Provozovatelé nezávislých provozoven investují do základního podniku, uživatelé platí vstupní poplatky a poté pravidelné členské poplatky, pro jejichž stanovení bývá používán hrubý zisk, jehož rozsah je určen ve smlouvě.

Využitím franchisingu odpadá starost o personál a další provozní záležitosti v ostatních provozovnách. Dělbá práce mezi franchisora a franchisanta umožňuje soustředění prvně jmenovaného na strategické úkoly, franchisant se pak může specializovat na operativní činnosti.

Poskytovatel franchisy získává širší distribuční možnosti a možnost odbytu svých služeb podle vlastních představ – např. může doporučit jednotné ceny a garantovat stejnou kvalitu.

Riziko podnikání je v případě franchisingu rozloženo na mnoho příjemců franchisy, tj. problémy jedné jednotky neohrozí celý franchisingový systém.

Výhody pro franchisanta:

Franchisantům z procesu zavedeného franchisingu plyne celá řada výhod, z nichž za nejdůležitější lze považovat:

- sdílení know how - obsahem mohou být standardy kvality, které určují rozsah služeb, vybavenost, normy chování zaměstnanců atp., jako nástroj sdílení může být použit řetězcový Intranet, který pod vstupním heslem poskytuje veškeré informace jednotlivým členům řetězce,
- snížení rizika podnikání - franchisant získává ověřenou koncepci, která obstála v konkurenci; snižování podnikatelského rizika, tak typické pro franchising, je možné pouze při plnění následujících předpokladů:

- franchisový poskytovatel distribuuje produkt/službu s vysokou přidanou hodnotou pro zákazníka a silnou značkou,
 - franchisa je předem v praxi vyzkoušena v několika pilotních projektech.,
 - poskytovatelem je vypracována strategie prosazení a udržení produktu/služby na trhu,
 - poskytovatel provádí monitorování trhu a přizpůsobuje se okolním podmínkám,
 - franchisor dokáže zachytit, přenést a školit své podnikatelské know-how a ochránit jej,
 - poskytovatel formuluje a využívá dlouhodobou rozvojovou strategii a plán,
 - realizace každého nového podniku je ověřována z hlediska ekonomické výnosnosti,
 - poskytovatel uplatňuje náročná hlediska při výběru partnerů – franchisových příjemců a lokality,
 - poskytovatel prostřednictvím své systémové centrály a jednotného systému výměny informací zajišťuje přenos informací důležitých pro řízení a provoz své distribuční sítě,
 - poskytovatel poskytuje příjemcům intenzivní manažerskou, marketingovou a operativně-provozní podporu;
- možnost sdílet společný centrální rezervační a informační systém a webové stránky s možností on-line rezervací,
 - společná marketingová podpora a strategie, obsahující mediální a propagační plán, plán účasti na veletrzích cestovního ruchu, dále může být zahrnuta možnost používání call centra, společný věrnostní program, zahrnutí do společných prospektů a jejich distribuce nebo společná inzerce,
 - používání jediné značky – zastřešení jednou značkou představuje jeden z nejdůležitějších bodů společné strategie, péče o značku je jednou ze základních povinností franchisora, který pomocí jednotné propagace v rámci celé sítě zvyšuje její sílu,
 - možnost využívání obchodně provozního poradenství – postaveného na jednotných standardech kvality a porovnání ekonomických výsledků jednotlivých členů,
 - společná nákupní politika, zahrnující v první řadě přístup do databáze ověřených dodavatelů, služeb a technologií, případně zboží a surovin, franchisové řetězce často mají s některými dodavateli uzavřeny smlouvy na zvýhodněný odběr zboží pro všechny členy,
 - možnost samostatně se realizovat ve „svém“ podniku – díky této výhodě mají franchisanti vyšší motivaci než ředitelé poboček vlastněných firmou, neboť mají určitý prostor (samozřejmě omezený podmínkami smlouvy) pro vlastní podnikatelskou aktivitu a nasazení,
 - školení pracovníků - společný vzdělávací program,
 - možnost využití personální strategie a plánování,
 - možnost provedení ekonomické analýzy podniku,
 - zajištění vnitřní a vnější kontroly – zejména v oblasti dodržování standardů kvality.

S rostoucím počtem nezávislých provozoven výhody stoupají a to jak pro poskytovatele, tak i pro uživatele franchisingové licence. Jednu z hlavních výhod představuje hromadný

nákup, u kterého s množstvím roste jeho výhodnost, a rostoucí známost provozoven a s ní i rostoucí atraktivita pro potenciální zákazníky i zaměstnance.

Velkou předností franchisingu je rovněž spojení možných výhod malých firem s výhodami firem velkých.

Výhody velké firmy:

- větší počet produktů,
- sledovanější webové stránky
- slevy při nákupech techniky a služeb (telekomunikační služby, inzerce, reklamní služby atp.),
- větší důvěra klientů, finančních ústavů, popř. zahraničních investorů,
- větší zviditelnění v tisku i v terénu (např. automobily členů franchisové skupiny tvoří dobře viditelnou reklamu skupiny atp.).

Výhody malé firmy:

- majitel má větší přehled o finančních tocích, nákladech a produktivitě svých pracovníků,
- majitel může vše snáze optimalizovat,
- majitel je pružnější,
- majitel má vždy větší motivaci než vedoucí pobočky velké firmy.

Další výhody franchisingu:

- vzniká efekt synergie (společná energie všech namířena jedním směrem dosahuje vysokých efektů),
- nepřetržitý proces inovace, kvantifikace a harmonizace systému naší skupiny.

Nevýhody franchisingu

Přestože proces franchisingu patří k velmi využívaným a četné výhody nabízejícím moderním procesům, je potřeba v rámci jeho zavádění a fungování počítat s některými nevýhodami.

Franchisor předtím, než začne provozovat franchising, musí do vybudování franchisového systému investovat nemalou částku a čas, aby vybudoval funkční franchisovou centrálu a na nejméně jednom pilotním provozu prověřil životaschopnost své koncepce.

Franchisor nemůže řídit provozovnu, která patří franchisantovi, jako svou vlastní pobočku. Řízení franchisové sítě vyžaduje více motivace a spolupráce než nařizování. V komunikaci franchisora s franchisanty je proto kladen velký nárok na citlivý přístup, empatii a toleranci.

Franchisor jednotlivým franchisantům "pronajímá" své dobré jméno a značku. To je založeno na vyšší kvalitě poskytovaných služeb nebo zboží, která je obvykle spojena s vyššími náklady. Franchisor, aby udržel kvalitu a dobré jméno celého řetězce, kontroluje, zda franchisanti stanovené standardy kvality dodržují.

Při budování a rozšiřování sítě je nutné nové franchisové partnery velmi náročně vybírat protože i jediný franchisant, který nedodrжуje očekávanou kvalitu, může poškodit dobré jméno celého řetězce.

Franchisant se musí podřizovat pokynům a kontrole centrály a přizpůsobit se zájmům i ostatních členů systému; je nucen omezit řadu svých vedlejších obchodních aktivit a prodávat pouze určený sortiment od určených dodavatelů.

Franchisant je na franchisorovi závislý, je závislý na jeho úspěchu a jeho případný odchod z řetězce je obtížný.

Franchisanti si po určitém čase mohou myslet, že franchisora už tolik nepotřebují, že pro jejich úspěch v podnikání není spolupráce s franchisorem důležitá. Mohou si také myslet, že výše franchisového poplatku, který musí platit, neodpovídá tomu, co od franchisora dostává. Někteří franchisanti mohou mít dokonce snahu se s nabytým know-how osamostatnit a franchisorovi konkurovat.

4.4.3 Motivace pro zavedení franchisingu

Motivace pro přistoupení k franchisingu ze strany příjemce licence vyplývá z celé řady výhod, které franchising umožňuje realizovat. Zajímavý je však pohled franchisora, tj. poskytovatele dané licence.

Co motivuje podnikatele, aby prodávali franchisy? Existuje několik důvodů. Prvním a nejdůležitějším z nich je rychlá expanze. Expanzi dobré myšlenky může zbrzdit nedostatek schopných lidí nebo financí. Franchisant poskytne při otevření nové pobočky obojí. Zvláště v takových oblastech cestovního ruchu, jakou je například hotelnictví, jsou náklady na koupi nebo výstavbu podniku velmi vysoké. Poskytovatel licence může pomoci získat potřebné prostředky (např. na inovace hotelu), ručení za ně ale přebírá firma franchisanta. Ten je zároveň vybírán za základě jeho schopností a zkušeností v oboru, čímž je odstraněn i nedostatek schopných lidí.

Majitel know-how také ví, jak důležité je mít motivované manažery. Co může fungovat jako lepší motivátor než možnost řídit svůj vlastní hotel?

Možnost získat kapitál a peníze bez potřeby vzít si úvěr nebo vydávat další akcie, představuje další silný motiv řady poskytovatelů licencí k přistoupení k franchisingu. Franchisor využívá poplatky pro expanzi svého podnikání, pro marketingovou podporu, nové informační technologie apod. Při nástupu elektronických rezervačních systémů a online rezervací, spolu se stále sofistikovanějšími počítačovými systémy řízení, jsou tyto investice stále potřebnější. Úvěry by na místě poplatků vyžadovaly splácení zvýšené o úroky, vydání dalších akcií by oslabilo podíl současných majitelů firmy. Poplatky těmito nedostatky netrpí.

Franchisoři samozřejmě v úvahu berou i nebezpečí ztráty image a dobrého jména značky. Jsou proto obzvláště tvrdí a neústupní ohledně požadované kvality a standardů nabízených služeb. Často navrhují velice podrobné manuály a postupy, jejichž dodržování bývá poměrně přísně kontrolováno. Rovněž přístup založený na důvěře a dostatečné zainteresovanosti franchisanta na image a dobrém jménu značky přináší úspěch. Obavy o image a dobré jméno značky současně vysvětlují, proč si mnoho franchisorů rezervuje předkupní právo na daný podnik či provozovnu v případě, že se její druhá strana zamýšlí postoupit k prodeji.

Franchisoři při svém rozhodování zvažují rovněž možnost ztráty zisků. Pobočka, spadající přímo pod firmu vlastníka licence, je často ziskovější než samotná franchisa. Navíc vlastní nezanedbatelné aktiva v podobě budov provozoven (nejčastěji hotelů), které může relativně bez problémů prodat. Náklady na výstavbu nebo koupi hotelu dělají expanzi v tomto odvětví velice náročnou a franchisy se jeví jako optimální prostředek. Z důvodů velké nákladové náročnosti v tomto odvětví nehrozí ani snahy franchisorů o odkup úspěšně rozběhnutých provozoven, do kterých jejich zřizovatelé investovaly čas i prostředky. Tento odkup je přitom často financován z jejich poplatků.

Poslední významnou záležitostí, kterou franchisoři obvykle zvažují, je zda nevychoávají potenciální konkurenci. To je možné, jestliže se o licenci uchází nová firma v odvětví. Ta může značně profitovat ze školení a tréninků poskytnutých franchisorem. Jestliže se do řetězce přibírají existující, na trhu zavedené podniky, jsou jejich majiteli obvykle lidé se zkušenostmi v oboru a přírůstek znalostí není tak velký. V tomto případě lze hovořit spíše o eliminaci konkurence.

4.4.4 Franchising v podnicích cestovního ruchu

V České republice v současnosti existuje mnoho typů franchis, od restaurací a oděvních firem, přes hotely až k půjčovnám aut, pekárnám nebo domácím spotřebičům. Jedním z prvních odvětví, ve kterém se franchising začal uplatňovat, bylo rychlé občerstvení a až donedávna patřilo toto odvětví i mezi nejrychleji rostoucí. Češi se rychle adaptovali na západní styl stravování ve formě hamburgerů, pečených kuřat a pizzy. Nasycení trhu a pokles růstu v tomto sektoru způsobil odklad vstupu některých firem poskytujících rychlé občerstvení, které dřív vyjádřili svůj zájem o trh, např. Taco Bell, Burger King nebo Dairy Queen. Firmy již přítomné na trhu ale plánují zvyšování počtu svých provozoven.

Možnost uplatnění franchisingu při provozování firmy mohou využít veškeré typy podniků, operujících v cestovním ruchu. Nejčastěji bývá franchising využíván ve stravovacích provozovnách a hotelích, uplatnění lze najít i v oblasti cestovních kanceláří, kde může konkurovat formám strategických aliancí a kapitálových vstupů, jež poskytují výhody podobného typu jako franchising. V případě hotelů franchising významně konkuruje smlouvě o řízení, kterou bývají hotely rovněž poměrně často provozovány, respektive zapojovány do konkrétního hotelového řetězce.

V oblasti hotelnictví se systém franchisingových smluv výrazně rozšířil v 60. a 70. letech, za průkopníka v této oblasti lze považovat hotelovou skupinu Holiday Inn. Pro oblast stravování platí podobné zásady franchisingu jako v případě hotelů, výraznými průkopníky, kteří postupně pronikli i do české republiky se staly mezinárodní řetězce rychlého stravování jako McDonald's, Burger King nebo Kentucky Fried Chicken.

Další rozvoj franchisingu v podnicích cestovního ruchu (a podnicích obecně) v České republice může být limitován zejména pověstnou českou kreativitou, nedostatkem kapitálu a specifické legislativy a regulace.

V každém případě je vhodné ke každé franchise dodat podrobný popis standardů a průběžně sledovat jejich dodržování. Řada zahraničních podniků, zpočátku nedostatečně kontrolující zmíněné standardy, byla při rozvoji trhu franchisingu nepříjemně překvapena a musela zrušit některé kontrakty - ať již z důvodu nedostatečné úrovně služeb nebo např. kvůli prodeji produktů, ke kterým franchisant neměl oprávnění.

Problém nedostatku kapitálu, přestože se například v oblasti hotelnictví nejeví jako příliš závažný vzhledem k tomu, že do hotelových řetězců vstupují zpravidla již existující hotely, takže se lze vyhnout nákladům na výstavbu nové budovy nebo koupi a úpravy budovy starší, může rovněž způsobit problémy. Například výstavba hotelu v nové, dosud neobsazené lokalitě může být finančně nevýhodná a poměrně riziková. Finanční náročnost franchisingu může být eliminována například úvěrem, speciálně poskytovaným pro účely franchisingu komerční bankou.

Absence dostatečné legislativy, upravující rámec franchisingu zjevně neznamená výhodu ani pro domácí (znající prostředí), ani pro zahraniční franchisy (jejich předností je zejména kapitálová síla), spíše komplikuje další rozvoj a využívání této metody podnikání.

4.5 Management pohostinství v podmínkách malých a středních podniků

Řízení v podmínkách malých a středních podniků vychází z obecně platných teoretických i empirických poznatků managementu jako vědy. Zásadní principy řízení jsou stejné u nadnárodní korporace, i u malého rodinného podniku. I zde jsou základní funkce managementu:

- plánování
- organizování
- řízení zdrojů
- kontrola

V podmínkách malých a středních podniků však můžeme definovat celou řadu specifických přístupů a problémů. Hlavní rozdíly v managementu malých a středních podniků, ve srovnání s nadnárodními korporacemi, tak jsou:

- je třeba řídit podstatně menší objemy finančních prostředků, lidí a materiálu
- organizační struktura podniku je proto relativně jednoduchá
- organizační struktura často ani není formálně definována, může docházet ke konfliktu pravomocí
- jedna osoba mnohdy zastává více funkcí
- řízení podniku často není dostatečně strukturováno a formalizováno, řada problémů a procesů se řeší ad hoc
- podnik často nemá formálně definovanou strategii
- díky pružné komunikaci mezi malým množstvím lidí je podnik flexibilnější, je schopen pružněji reagovat na změny na trhu

Práce manažera je orientována na tři hlavní složky (oblasti) podnikání v cestovním ruchu. Hlavní (klíčová) oblast může být definována jako oblast, která musí být úspěšně řízena, aby mohl podnik dále fungovat a bylo dosaženo uspokojivých výsledků. Jednotlivé oblasti nelze řídit odděleně ani postupně (problematiku jedné dnes a druhé zítra) a i přesto, že některá oblast vyžaduje více času, je vždy třeba posuzovat je komplexně. Klíčové oblasti jsou zákazníci, personál a aktiva. Aktiva působí na uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím znalostí a dovedností personálu. Podstatou první oblasti týkající se zákazníků je zajištění jejich spokojenosti, podstatou druhé oblasti jsou aktiva a jejich ochrana před možnými hrozbami a třetí oblastí je personál, udržování a zvyšování jeho výkonu, znalostí a dovedností. Manažer neřídí každou oblast zvlášť, neboť se vzájemně doplňují a překrývají, jejich vzájemné vztahy tvoří hlavní cíle řízení. Vzájemným vztahem oblastí 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.

Velký význam v řízení malých a středních podniků v oblasti cestovního ruchu participace podniku na činnosti integračních a kooperačních struktur v daném regionu. Integrace a kooperace je již delší dobu typickým jevem v oblasti malého a středního podnikání zejména v obchodě. Nevyhýbá se ani odvětví cestovního ruchu, a to především z důvodu rostoucí konkurence a v důsledku celosvětového procesu globalizace.

4.5.1 Vytváření podnikatelského plánu

Pro zajištění rozvoje hotelového/stravovacího podniku je nutné definovat jeho poslání, cíle a strategie, které vedou k jejich dosažení. Pro tyto účely je nutné sestavit podnikatelský plán nejen před samotným začátkem podnikatelské činnosti, ale i při již stávajícím podnikání, zejména při důležité změně (přistavění nového křídla hotelu, otevření nové restaurace apod.) Podnikatelský plán je výrazem podnikatelského záměru, má za úkol definovat a kvantifikovat veškeré podnikatelské cíle a strategii zvolenou k jejich dosažení.

Podnikatelský plán plní obvykle dvě základní funkce:

□ Interní – podnikatelský plán je potom chápán jako nástroj nezbytný pro řízení hotelového podniku, má sloužit pro stanovování a koordinaci jednotlivých aktivit. Mimo využití podnikatelského plánu jako nástroje pro plánování jej lze použít i jako nástroj pro vnitřní kontrolu. Plánované cíle se potom porovnávají s cíli skutečně dosaženými.

□ Externí – podnikatelský plán je v tomto případě chápán jako dokument sloužící pro komunikaci s okolím hotelového podniku. Typickým příkladem je komunikace hotelového podniku s bankou, kdy hotel žádá o poskytnutí úvěru. Podnikatelský plán má v tomto případě za úkol přesvědčit o poskytnutí úvěru.

Podnikatelský plán ovšem není zpracován z důvodu, aby uspokojil zvědavost věřitelů. Dobrý podnikatelský plán je především řídicí pomůckou pro podnikatele, neboť ten přijímá hlavní riziko práce. Z tohoto důvodu je důležité zjistit, zda plán je či není detailně realizovatelný, kdy budou návratné veškeré výdaje a jaká může být očekávaná úroveň zisku a odměn.

Dobře zpracovaný podnikatelský plán má obsahovat celkové posouzení úkolu, reálné zhodnocení budoucího výhledu a kalkulace a očekávání podnikatele. Pokud bude plán použit pro získání půjčky nebo úvěru, musí obsahovat všechny informace, které jsou nezbytné pro zhodnocení očekávaného projektu investorem.

Podnikatelský plán hotelového zařízení obvykle obsahuje následující okruhy problémů:

- analýzu současných tržních trendů a konkurenceschopnost;
- analýzu pozice hotelu na trhu a tržních příležitostí;
- analýzu hotelové provozní výkonnosti;
- cíle pro dosažení lepších výkonů, uspokojení zákazníka a dosažení vyšších příjmových sazeb;
- plánování zdrojů a jejich využití pro tržní příležitosti a pro maximální návratnost investic.

Při zpracovávání podnikatelského plánu je nutné dodržovat logickou návaznost jednotlivých částí plánu a formulovat cíle jasně a zřetelně. Sám podnikatel si vytváří první dojem prostřednictvím podnikatelského plánu.

Několik zásad správného sestavení podnikatelského plánu:

- Na začátku sestavování podnikatelského plánu je nutné veškeré nejasnosti zaznamenat a později se k nim vrátit.
- Podnikatelé musí mít k dispozici soupis všech problémů, které jsou stěžejní pro obchodní úspěch.

- První návrh podnikatelského plánu by měl být sepsán podnikatelem a jeho manažerským týmem, přičemž platí zásada, že každý zainteresovaný odborník by měl připravit tu část plánu, za kterou je přímo odpovědný.
- Někteří podnikatelé mohou vyhledat odbornou pomoc agentur specializujících se na sestavování podnikatelských plánů.
- Pokud je podnikatelský plán delší než pět stránek, je vhodné jej doplnit na začátku obsahem.
- Používání odborného žargonu není žádoucí, nezasvěcená osoba by měla jednoduše porozumět dokumentaci projektu.
- Optimální rozsah podnikatelského plánu by měl být cca 20 – 40 stran.
- Podnikatelský plán musí být pozorně pročten před jeho prezentováním jakékoliv finanční instituci.

Obsah vzorového podnikatelského plánu

Titulní strana

Na titulní straně by měl podnikatel uvést zejména tyto údaje:

- jméno podnikatele nebo firmy,
- adresu,
- číslo telefonu, faxu,
- jméno nejvyššího výkonného úředníka s jeho adresou, telefonním a faxovým číslem,
- datum vyhotovení podnikatelského záměru.

Dále by měla být v podnikatelském plánu uvedena kontaktní osoba, nejlépe právě nejvyšší výkonný úředník.

V pravém horním rohu se doporučuje uvést „kopie číslo“ a kuličkovým perem nebo propisovací tužkou po kompletním vytištění záměrů do každého vyhotovení dopsat číslo vyhotovení (kopie). Je to velmi důležité, neboť mimořádně důvěrné informace, které jsou v podnikatelském plánu obsaženy by se měly zpracovávat a zasílat v přesně stanoveném počtu výtisků. Navíc se v dolní části titulního listu uvádí instrukce o důvěrnosti podnikatelského plánu. Bývá to následující text: „Tento podnikatelský plán obsahuje důvěrné informace, které nemohou být děleny, kopírovány, prezentovány nebo jinak rozšiřovány bez souhlasu (jméno firmy).“

1) Obsah

Ačkoliv je přiřazení obsahu pro většinu lidí samozřejmá věc, někteří tvůrci podnikatelského plánu na to stále zapomínají. Je zbytečné, aby čtenáře odradili hned na začátku jen proto, že nemůže ihned najít informace, které ho zajímají. Obsah je zařazen na začátek podnikatelského plánu a měl by být v rozsahu jedné až jedné a půl stránky formátu A4. Musí být tedy stručný a obsahovat pouze názvy základních kapitol a podkapitol. Pokud je k tvorbě plánu využíván textový editor, je možné ulehčit si práci a nechat obsah vygenerovat automaticky.

2) Shrnutí

Investoři obvykle nečtou celý podnikatelský plán. Časově by to nebylo ani možné, čtou si však kapitolu Shrnutí, ta je totiž zestručněním celého podnikatelského plánu do několika málo

stránek. Po jejím přečtení se rozhodnou, zda se budou věnovat tomuto plánu detailněji, nebo ho zamítnou. Proto je důležité, aby shrnutí bylo napsáno přitažlivě, poutavě, a aby v investovi vyvolalo zvědavost a zaujetí.

Přestože je shrnutí první kapitolou, není na škodu psát jej až jako poslední. Při jeho psaní bude tvůrce schopen uvést, co vše podnikatelský plán obsahuje a zaměří se nejen na uváděné informace, ale hlavně na jejich vyjádření v co možná nejpoutavější podobě. Délka shrnutí je od dvou do sedmi stránek, podle charakteru záměru podnikatelského plánu. Ve shrnutí se vyzdvihuje vše, co může působit pozitivně. Například zkušenosti pracovníků, kladné hodnocení nezávislých osob, předpoklad růstu trhu a další. Je vhodné si projít podnikatelský plán po kapitolách a z každé si vypsát několik nejdůležitějších bodů, které pak v tomto shrnutí budou popsány.

3) Všeobecný popis organizace

Tato kapitola se věnuje podrobnému popisu organizace tak, aby měl potenciální investor představu o jejím vývoji. Popis organizace se rozděluje do tří částí. Zaměřuje se na minulost, budoucnost a popis vlastnických poměrů.

- Minulost

Mělo by být patrné datum založení podniku a důvod, proč byl založen. Popisují se výrobky nebo služby, konkurenční výhody, dohody s významnými partnery. Podniky, které jsou na trhu jen krátkou dobu, lze popsat na jedné až dvou stranách, zavedené podniky na třech až čtyřech. Po přečtení všeobecného popisu musí být hodnotiteli jasné, na jakých základech byl podnik vybudován, jaký byl jeho cíl, co vyrábí nebo poskytuje a kdo výrobky a služby kupuje. Tím se uzavírá část věnovaná minulosti podniku. Všechny následující informace se již budou týkat budoucnosti, která je pro hodnotitele (investora) podstatnější, neboť se ho bezprostředně dotýká.

- Budoucnost

Tvůrce podnikatelského plánu musí popsat, jakých cílů by chtěla organizace dosáhnout. Všechny strategie a cíle musí být jasně definovány a vázány na určité osobnosti, které jsou orientovány na jejich dosažení a jsou za ně odpovědní. Na začátku stojí myšlenka nebo vize, od ní se pak odvíjejí nové výrobky nebo služby a s nimi spojené tržní příležitosti. Všechny formulace cílů musí být krátké, jasné, výstižné a částečně reklamní.

- Vlastnické poměry a smlouvy

Na závěr popisné části uvedeme vlastnické poměry, právní formu a důležité smlouvy spojené s organizací. Investor prostřednictvím těchto informací získá představu o tom, kdo může mít na fungování organizace vliv. Kopie smluv však do podnikatelského plánu nepatří, pokud bude mít investor zájem si je prohlédnout, může si je dodatečně vyžádat.

4) Klíčové osobnosti organizace

Tato kapitola je pro investory jednou z nejdůležitějších. Schopnosti klíčových osobností mají největší vliv na úspěšnost podnikatelského plánu a zároveň i na návratnost vložených prostředků. Při představování klíčových osobností se začíná jejich vzděláním a praktickými zkušenostmi. Není nutné zobrazovat celé životopisy, ty mohou být vloženy do příloh. Důležité je popsat nejen vzdělání, ale také praktické zkušenosti těchto osob, nejlépe takové, které mohou být pro podnik přínosem.

5) Výrobky a služby

Aby hodnotitel podnikatelského plánu byl schopen porozumět i dalším kapitolám, musí být nejdříve seznámen s výrobky a službami, které organizace vyrábí a poskytuje. Cílem je vytvořit představu, k čemu výrobek či služba slouží, jak vypadá a funguje.

- Popis výrobků a služeb

Při popisu se zmiňujeme pouze o základních informacích. Není důležité popsat výrobek či službu z pohledu poskytovatele, ale spíše z pohledu zákazníka. Z pohledu zákazníka zdůvodníme, proč daný výrobek nebo služba budou zákazníky nakupovány.

Závěr popisu je věnován nástinu vývoje služeb v dalším časovém období. Investora zajímá, jak bude k poskytované službě přistupováno v budoucnu, jak bude rozvíjena a vylepšována. K popisu mohou dobře posloužit i různé barevné prospekty, fotografie, nákresy apod.

- Popis vývoje

Na investora velmi dobře zapůsobí, jestliže nastíníme budoucí vývoj naší firmy. V případě hotelu se může jednat např. o rozšíření stravovacích a ubytovacích prostor, otevření letní zahrádky, rozšíření jídelničky či dokonce otevření další provozovny.

- Schválení

Zvláštní riziko pro investory spočívá ve schválení služby a udělení osvědčení. Výrobky a služby bývají obvykle schvalovány veřejnými institucemi, jako jsou Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo zdravotnictví a další. V současné době, kdy se stále zpřísňují zákony, je riziko neschválení velmi reálné. Tvůrce podnikatelského plánu by se měl předem informovat o požadavcích potřebných pro fungování provozovny.

6) Analýza trhu

Součástí každého podnikatelského plánu je analýza trhu, na kterém chce podnik prodávat své výrobky a služby. Správná analýza trhu a její prezentace umožňuje tvůrcům podnikatelského plánu porozumět velikosti a typu trhu a správně odhadnout velikost potenciální poptávky. Analýza trhu vypovídá i o předpokládaném budoucím vývoji tohoto trhu. Díky tomu je možno stanovit odhady prodeje výrobku nebo služeb i v následujících letech.

Analýza trhu je prováděna v následujících krocích:

1. Získávání informací
2. Analýza informací
3. Popis celkového trhu
4. Vymezení a popis tržních segmentů
5. Odhady objemu produkce
6. Analýza konkurence

7) Odbyt

Byl stanoven předpokládaný prodej služeb a zákazníci, kterým se budou poskytovat. Další část podnikatelského plánu se zabývá způsobem, jak tyto služby zákazníkům co nejlépe poskytnout. Odbytem se rozumí činnosti, které mají přímý vztah k trhu. Je to jeho analýza, plánování obrátu prodeje, prodej zákazníkům, dále opatření podporující prodej jako jsou účast na veletrzích, reklama a informování zákazníků o službách. Tato část plánu je zaměřena na to, jak přeměnit službu v hotové peníze.

Kapitola odbyt se dělí na několik podkapitol, které se zabývají následující problematikou:

- Odbytová strategie
- Cenová strategie
- Organizace odbytu
- Opatření na podporu prodeje
- Personál odbytového útvaru
- Náklady na odbyt
- Budoucí odbytové činnosti

8) Výroba – obchodní plán

Rozsah kapitoly věnované výrobě se liší podle typu podniku. U výrobních podniků bývá obsáhlá. Zejména z důvodu jejich charakteristiky výroby jakožto jedné z případných konkurenčních výhod. V případě obchodních firem se místo kapitoly výroba uvádí kapitola obchodní plán. Hotelový provoz je velmi specifický a mohl by být zahrnut pod oběma pojmy, hotelové kuchyně vyrábí pokrmy, stejně tak hotel nakupuje i prodává některé druhy zboží. V této kapitole by měl být stručně uveden popis výrobního postupu, případně způsoby nákupu zboží a jeho převoz. Opět je cílem poukázat na skutečnosti, které mohou sloužit jako konkurenční výhoda v oblasti výroby a nákupu.

9) Finanční plán

Tato část podnikatelského plánu je velmi důležitá. Měla by se zaměřit na analýzu současné a plánované finanční situace. Měla by se zabývat očekávanými náklady, celkovým finančním záměrem, kterého má být dosaženo, likviditou (cash-flow), která je předpokládána a celkovou výší kapitálu, která je potřebná k dosažení uvedených cílů. Vhodné plánovací období je v rozsahu 3 až 5 let. Zavedené organizace musí předložit kromě budoucích výkazů, také výkazy za minulá období, obvykle také za posledních 3 až 5 let. Detailnost budoucích výkazů závisí na druhu výkazu a délce období.

➤ **Analýza nákladů** – řeší, jaké jsou očekávané náklady na zavedení nebo rozšíření podnikání. Tato analýza zahrnuje následující problematiku:

- Náklady a výdaje přímo závislé na vytváření společnosti, včetně finančních nákladů, poplatků, právní asistence, platů, pronájmu a provozu budov, dopravy, cestovních nákladů, výdajů na telekomunikace atd.;
- náklady na pořízení technologie a vybavení – náklady na vybavení a stroje, poplatky na konzultace, cestovní náklady a výdaje na telekomunikace, náklady na know-how a licenční poplatky, náklady na osvojení si přebíraného know-how atd.;
- technické zajištění pro zařízení a provozní vybavu, posuzování a hodnocení nabídek, firemní jednání, kontraktační jednání;
- dozor a koordinace stavebních prací, instalací sítí, testování sítí, pojištění, zkušební provoz a uvedení do provozu;
- personální náklady včetně nákladů na činnost vedení společnosti a asistenci;
- program spolupráce s dodavateli;
- program pro marketing;

- náklady vztahující se ke vzniku společnosti (poplatky za registraci a zápis společnosti, manipulační poplatky, poplatky právníkům, provize, pojištění atd.);
- náklady vztahující se k půjčkám (manipulační poplatky, platby úroků atd.).
- **Očekávaný obrat** – měl by se zpracovat minimálně ve třech variantách:
 - horší varianta
 - střední (očekávaná) varianta
 - lepší varianta

Tyto varianty se u hotelového zařízení mohou lišit například průměrnou obsazeností. Hodnota průměrné obsazenosti střední varianty se stanoví jako průměrná obsazenost příslušného hotelového zařízení v dané oblasti, v horší variantě se od tohoto čísla odečte např. 10 % a v případě lepší varianty se 10 % přičte. Od obsazenosti se potom samozřejmě odvíjí i náklady na podnikání, zisky, cash-flow apod.

➤ **Analýza výkazu zisků a ztrát**

Výkaz zisků a ztrát bývá v praxi zkráceně nazýván výsledovka. Výkaz má předem stanovené schéma, které je předepsané zákonem. Cílem výkazu zisků a ztrát je zjistit hospodářský výsledek podniku, jinými slovy jestli podnik dosahuje zisku, nebo ztráty. Výkaz zisků a ztrát bývá zpracováván s jednorocní periodou. Plánovaný výkaz zisků a ztrát se jednotlivě věnuje následujícím třem až pěti letům. Zobrazuje předpokládané náklady a výnosy v budoucích obdobích. Princip výkazu je prostý. Sečtou se všechny výnosy za období, odečtou se všechny náklady a řešením je konkrétní hospodářský výsledek, který vychází buď kladný nebo záporný. Položky ve výkazu zisků a ztrát představují tokové veličiny, které se udály v průběhu určitého období.

➤ **Analýza rozvahy**

Rozvaha je dalším stěžejním účetním dokumentem firmy. Podává nám informace o majetkové struktuře podniku, tedy zejména informace o majetku a čím je tento majetek kryt, resp. jak byl získán (úvěr, vlastní jmění, ze zisku atd.). Majetek podniku je zobrazován jako aktiva. Tzn. může aktivně přispět k tvorbě zisku. Aktiva se dělí na krátkodobá do jednoho roku a dlouhodobá, jejichž spotřeba je vyšší než jeden rok. Z čeho byl tento majetek pořízen představuje oddíl pasiva. Pasiva dále dělíme na vlastní a cizí. Položky rozvahy představují stavové veličiny. Jedná se o hodnoty stavu majetku k určitému datu.

➤ **Analýza cash-flow**

Pro společnost je naprosto zásadní, aby měla k dispozici dostatek hotovosti na pokrytí výdajů. Že společnost je likvidní, znamená, že výdaje jsou v jakémkoliv okamžiku pokryty např. příjmy nebo rezervami hotovosti předchozích měsíců. Analýza cash-flow (peněžního toku) není důležitá pouze v činnosti společnosti během prvního roku, ale především během druhého a třetího roku, které jsou obvykle nejproblematictější fázi v životě společnosti. Analýza cash-flow (peněžního toku) propočítává rozdíly mezi příjmem hotovostí (tržby v hotovosti, splátky půjček, peníze na běžném účtu, ostatní příjmy v hotovosti) a výdaji v hotovosti (tj. nákupy, platy, splátky úroků atd.). Jako pravidlo platí, že celkové rezervy hotovosti by měly být přibližně ve výši 1/12 ročních nákladů. Rezervy hotovosti na fixní náklady (např. pronájem) by měly být k dispozici minimálně pro tři měsíce. Rezervy hotovosti, které by měly být zaplacený za podnikatelský provozní výdaje, by měly pokrýt osobní náklady a závazky na minimálně šest měsíců.

Podnikatel musí počítat s tím, že požadavek na finanční zdroje musí být přesně účelově použit. Banka a investor poskytnou úvěrové zdroje pouze na investiční a provozní potřeby. Přesně musí být určeno, jaká část úvěrových zdrojů bude použita na pořízení nemovitosti (budovy, stavby), na pořízení hmotného majetku (stroje, zařízení) a na vytvoření provozních zásob (objem, struktura, obrátka zásob).

K jiným účelům obvykle banka a investor uvolňuje zdroje až po důkladné analýze podnikatelského plánu a po specifikaci požadavku podnikatele. Není možné spoléhat na to, že tyto specifické požadavky budou splněny.

Banka a investor rovněž navrhnou podnikateli, jakou formou budou zajištěny úvěrové zdroje. Obvyklou cestou je zástavní právo k nemovitosti, výjimečně zástavní právo k pořízené technologii. Věřitel takto zabezpečuje své pohledávky za podnikatele v případě kolapsu podnikatelského plánu a nezaplacení úvěru.

10) Kritická místa a problémy

Tento bod podnikatelé ve svých podnikatelských plánech často vynechávají. Je ale důležité určit potenciální rizika, která mohou na společnost působit. To ukazuje na dobré řídicí schopnosti a dokazuje potenciálnímu investorovi, že podnikatel si toto riziko uvědomuje. Podnikatel by se také měl pokusit určit dopad jednotlivých potenciálních rizik a problémů na chod společnosti. Klíčová rizika by měla obsahovat :

- nezdar při nedodržení termínu zahájení činnosti,
- problémy s dodavateli služeb a surovin,
- nedodržení plánovaných prodejů,
- nepředvídaný ekonomický, politický, sociální, technický vývoj,
- nedostatek kapitálu.

Nejobvyklejší formou prezentace kritických míst a problémů podnikatelského plánu je SWOT analýza. Uvedením silných a slabých stránek podnikatelského plánu, příležitostí a ohrožení jsou do diskuse s poskytovatelem zdrojů uvedeny stěžejní kritické informace.

11) Přílohy

Přílohy podnikatelského plánu obsahují podrobnější informace, které nejsou nutné pro srozumitelnost podnikatelského plánu. Informace v příloze rozšiřují některé kapitoly podnikatelského plánu a napomáhají jeho bližšímu porozumění. Následující výčet představuje některé důležité dokumenty, které je vhodné uvést jako přílohu podnikatelského plánu:

- dokumenty dokazující existenci společnosti, členství v profesním sdružení,
- zakladatelská smlouva (společenská smlouva),
- výpis z obchodního rejstříku,
- udělení profesní licence,
- firemní prospekt s ročním přehledem hospodářského výsledku,
- katalog výrobků/služeb a ceník,
- účetní rozvaha předchozího roku a jestliže je to možné, zpráva auditora,
- potvrzení o souhlasu zveřejnit hypotéční (zástavní) práva,
- potvrzení garantů nebo bankovní garance,

- analýzy trhu, možné studie od nezávislých institucí a expertní stanoviska, finanční plán.

4.5.2 Základní funkce managementu

Management jako souhrn osob, které se podílejí na řízení podniku, má několik základních funkcí, které jsou typické právě pro osoby ve vedení jakéhokoliv podniku, tedy i v oblasti stravování a ubytování.

Jedná se o funkce:

- 1) [Plánování](#)
- 2) [Organizování](#)
- 3) [Řízení lidských zdrojů](#)
- 4) [Kontrola](#)

1) Plánování

Každý podnikatel ví, že působí na dynamickém trhu. Proto také manažer hotelu nebo restaurace chápe, že pracuje za stále se měnících podmínek, podstupuje riziko, ale zároveň má spoustu příležitostí a perspektiv. Podnikatel by měl předvídat různé situace, aby mohl i nadále zajišťovat životaschopnost svého byznysu. Měl by tedy tvořit plány. Plánování znamená rozhodnout dnes, co budeme dělat zítra.

Plánování je manažerská činnost určující čeho a jak má být dosaženo v určitém čase a jakými postupy. Je to tudíž rozhodovací proces zahrnující stanovení žádoucích cílů, výběr vhodných prostředků k jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je zaměřeno do budoucnosti a vytváří spojení (přechod) mezi současnou situací (kde jsme) a budoucnem (kde chceme být). Lze proto plánování označit jako výchozí bod, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Tuto činnost manažera lze charakterizovat následujícím způsobem:

- přispívá k dosažení potřebných cílů a záměrů;
- je prioritní mezi manažerskými činnostmi;
- proniká všemi dalšími manažerskými aktivitami;
- umožňuje efektivní provádění potřebných činností a optimálního využití zdrojů;
- je prováděna na všech úrovních managementu.

Plánování je důležitá manažerská funkce, která určuje budoucí stav řízených objektů a dále stanovuje cesty (aktivity), zdroje, termíny a odpovědnost, které jsou nutné k dosažení těchto cílů.

Při sestavování plánů je třeba vycházet z nadřazených záměrů, které jsou zpravidla dány plány vyšší hierarchické úrovně, dále je třeba vycházet z informačních zdrojů organizace a připravit návrh plánu; ten by měl být předložen k připomínkám útvarům, jichž se plánované úkoly týkají. Na základě připomínek se plány korigují a následně se nechají schválit. Schválené plány slouží jako přímý nástroj řízení.

Plány můžeme členit z různých hledisek – časových, úrovní řízení, věcné náplně, účelu. Struktura sestavovaných plánů není striktně určena, každá organizace ve své praxi zavádí soustavu plánů, které považuje za nejvhodnější.

Význam plánování spočívá především:

- ve zvyšování efektivity jako základu úspěšnosti aktivit manažera;
- ve snižování rizika v důsledku jeho objektivizace a možnosti se připravit na omezení jeho negativních dopadů;
- v realizaci organizačních změn, neboť vytvoří lepší představu o jejich budoucích účincích;
- v integraci úsilí, neboť umožní účinné sladování dílčích cílů a chování jednotlivých částí organizace i optimální spojení lidí;
- ve vytvoření standardů výkonnosti celé organizace;
- systematické plánování zapojuje všechny zainteresované manažery, kteří jsou schopni aktivně myslet;
- systematické plánování se uskutečňuje za účelem lepší koordinace všech druhů činností uvnitř organizace;
- systematické plánování zajišťuje základ pro hodnocení a kontrolu,
- podnikatel má možnost ověřit své cíle.

2) Organizování

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat jednotlivé prvky do systému a jejich aktivity koordinovat tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených úkolů systému. Výsledkem organizování je vznik organizace, základními prvky organizování jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, tvorba rozpětí řízení a dělba kompetencí. Smyslem organizování je vytvoření prostředí pro efektivní spolupráci. Posláním organizování je vymezit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti lidí při plnění vytyčených cílů a dalších potřeb podniku.

Náplň organizování prakticky vytváří následující činnosti:

1. Vytvoření organizačního řádu, jež představuje organizační schéma a popis kompetencí i pravomoci manažerů.
2. Vytvoření popisu pracovních funkcí zaměstnanců, které obsahují systém podřízenosti a nadřízenosti, určení náplně práce, určení zodpovědnosti a návrh kvalifikace pro výkon funkce.
3. Zařazení zaměstnanců do funkcí, což tvoří posouzení schopnosti zaměstnance, souhlas zaměstnance se zařazením a zajištění kooperace s jinými zaměstnanci, respektive vzájemné zastupování.

3) Řízení lidských zdrojů

Samotný pojem řízení lidských zdrojů se mnohdy nahrazuje pojmem personální řízení. Základním problémem každé společnosti, zvláště organizací působících v oblasti služeb, a tedy i ubytování a stravování, je jak správně jednat se zaměstnanci. Hlavním úkolem řízení je přimět lidi, resp. zaměstnance dělat dobrou práci, aby pracovali kvalitně a ochotně.

Pro personální řízení je velmi důležitá motivace a její rozvíjení vedoucími zaměstnanci. Dobré personální řízení umožňuje organizaci dosáhnout dvou základních cílů:

- Umožnit podniku dosáhnout optimálních krátkodobých i dlouhodobých výsledků prostřednictvím lidí.
- Přizpůsobit řízení podniku potřebám a vhodným aspiracím zaměstnanců.

V podstatě se tudíž jedná o proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidí v organizaci. Personalistika představuje obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení.

Hotel či restaurace je tak úspěšný, jak úspěšný je ředitel a ostatní zaměstnanci. Host při návštěvě očekává příjemné, schopné a spolehlivé zaměstnance. Kvalita kontaktů mezi hostem a zaměstnancem je určujícím faktorem pro hodnocení celého hotelu či restaurace. Proto je velmi důležitý výběr, vedení a motivace zaměstnanců. Ředitel společnosti by se o zaměstnance měl starat stejně jako o hosty hotelu.

Přátelskost, zdvořilost, spolehlivost a ochotu personálu staví většina hostů na první místo. Prostřednictvím dobrého a správného vystupování personálu je možno získat velkou důvěru hostů.

- Každý zaměstnanec musí mít k dispozici informace, které potřebuje k plnění svého úkolu.
- Personál ve vedoucích funkcích potřebuje dodatečné informace o podnikatelských a marketingových cílech.
- Jasně vymezení úkolů a odpovědností podporuje samostatnost a schopnost rozhodování zaměstnanců.
- Probíhající školení personálu (training on the job) zvyšuje úroveň odborných znalostí a pracovní uspokojení zaměstnanců.
- Pečlivé uvedení nového zaměstnance do jeho funkce zabraňuje snížení úrovně služeb při personální změně.

Strategie řízení lidských zdrojů je postavena na dlouhodobém plánování aktivit v této oblasti. Nejedná se o nějaký nahodilý proces, ale o předem známé řízení pracovních sil. Tato strategie určuje:

- Jaké počty zaměstnanců budeme potřebovat a v jaké odbornosti;
- jakým způsobem budeme získávat zaměstnance;
- jakých kritérií bude použito při uvolňování nadbytečných zaměstnanců;
- podle kterých kritérií budou vybírání noví zaměstnanci;
- jak bude organizováno jejich zvyšování kvalifikace, a jak bude organizace postupovat při vzdělávání zaměstnanců (dovednost, znalosti).

Dva základní způsoby ovlivňování zaměstnanců:

Neosobní

- tvrdé (hard) faktory řízení
- působení formálních a závazných pravidel řízení organizace
- organizační a pracovní normy
- přesnost, závaznost, standardizace
- neosobní charakter
- odcizené normy potlačující zaměstnancovu osobnost

Osobní

- měkké (soft) faktory řízení
- mezilidské působení, zdůraznění významu osobnosti, individuální pozitivní vztah k obsahu práce, cílům firmy
- ovlivňování na bázi mezilidských vztahů, motivace, vlivu podnikového klimatu, neformálních forem chování
- obtížná měřitelnost a kvantifikovatelnost

Pravidla pro řízení lidí

- stimulace zaměstnanců (vést je určitým směrem, motivovat je, usměrňovat zaměstnance tak, aby ochotně a co nejlépe plnili úkoly)
- každá kritika by měla být konstruktivní (kritika spojená s řešením, pomocí)
- kritika by neměla být zničující (měl by vědět, že není zbytečný)
- odměny a pochvaly (všeho s mírou)
- hrdost na svoji práci
- klást důraz na kvalitu práce (profesní hrdost)
- redukovat projev nadřazenosti s vedoucími zaměstnanci (stejná jídelna, oslovují se křestními jmény)
- personální změny realizovány ze svých řad (vychovávat si zaměstnance ve firmě)
- umožňovat účast na majetku a zisku firmy
- vytvářet dobré pracovní podmínky (prostředí, funkce strojů, vztahy na pracovišti, délka dovoleně)
- využívat kvalifikaci (zvyšování kvalifikace)
- zabezpečit zdravotní péči
- podnikové spoření

4) Kontrola

Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení. Smyslem kontroly je získat přesvědčení, že řízená realita se vyvíjí žádoucím směrem a že bude dosaženo určených záměrů. „Žádoucí směr“ vývoje řízené reality je zpravidla dán v podobě plánovaných cílů, standardů, dokumentovaných postupů či obecnými pravidly chování a jednání. Výsledkem kontroly může být konstatování vyhovujícího stavu nebo přijetí korigujících opatření, důsledkem kontroly v případě nežádoucího vývoje může být přijetí nových rozhodnutí.

Nejobecnější postupy kontroly spočívají ve zjištění informací o faktickém stavu kontrolované reality, ve vyhodnocení daného stavu (s ohledem na předpokládaný, plánovaný, očekávaný či standardizovaný stav) a v přijetí případných nápravných opatření.

Předmětem kontroly mohou být jevy a procesy uskutečněné (následná kontrola), probíhající (průběžná kontrola) nebo jevy budoucí (předběžná kontrola). Z ekonomického pohledu je žádoucí upřednostňovat kontrolu průběžnou před následnou, kontrolu předběžnou před průběžnou a všude tam, kde je to možné, dávat přednost preventivním opatřením, která by principiálně zamezila vzniku nežádoucího stavu před předběžnou kontrolou.

Kontrola je součástí pracovní náplně každého manažera, styl řízení v organizaci má u podřízených zaměstnanců vyvolat potřebu vlastní kontroly (sebekontroly).

Nicméně je vhodné, zvláště ve větších a velkých organizacích, budovat vnitřní kontrolní systém, který musí dát odpověď na otázky, proč, co kdo bude, kdy a jak kontrolovat. Vnitřní kontrolní systém by měl zasahovat všechny úrovně řízení a musí být zaměřen nejen na odhalování případných podvodů, neshod, nedodržování právních a dalších předpisů, ale měl by též prověřovat správnou funkci systému řízení a poskytnout určitou záruku splnění stanovených cílů v dané oblasti. Stranou pozornosti nemůže stát ani funkce preventivní, tzn. že kontrola by měla působit svou přítomností na správný průběh procesů v kontrolované oblasti.

Kontrolní činnost, zvláště je-li prováděna jako specializovaná činnost kontrolorů, auditorů nebo inspektorů, je obvykle kontrolovanou stranou vnímána negativně. Aby tento dojem byl minimalizován a zároveň bylo dosaženo co nejlepších účinků kontroly, je nezbytné v činnosti kontrolorů prosadit profesionální přístup, což se týká jak vlastní osoby kontrolora, tak postupů, kterých při výkonu kontrolní činnosti užívá.

Na kvalifikaci kontrolorů jsou kladeny přísné požadavky týkající se jejich chování, odborných znalostí i technik prověřování, v dostatečné míře by tyto požadavky měl splňovat a respektovat každý řídicí zaměstnanec při výkonu své vlastní kontrolní funkce. Zvláště větší kontrolní akce by neměly být činností realizovanou ad hoc, bez jakékoli přípravy, naopak pro zdar kontrolní akce je nutné připravit program kontroly a vypracovat postup, podle kterého bude kontrola realizována.

Statutární orgány a vrcholové vedení firmy by měly mít řízenou realitu „pod kontrolou“, měly by mít jistotu, že nedochází k podvodům, neshodám, které mohou vést k ohrožení organizace či ekonomickým sankcím, že nepoškodí image firmy a že zavedený styl řízení a řídicí zásahy povedou k dosažení plánovaných cílů.

Typy kontrol

Kontroly lze členit podle různých kritérií:

- podle povahy kontrolovaných záležitostí
 - kontrola prostředků nutných k činnosti (zdroje, dokumentace, zaměstnanci),
 - kontrola výsledků činnosti (jakost, efektivnost, výsledky, rozvoj).
- podle obsahu kontrolní činnosti – kontrola výzkumu, výroby apod.
- podle úrovně řízení
 - strategická kontrola,
 - kontrola operativního řízení.
- podle charakteru provádění
 - pravidelná a nepravidelná (nárazová, překvapivá),
 - interní a externí,
 - preventivní, průběžná, následná,
 - komplexní, dílčí,
 - přímá (fyzická) a nepřímá (podle dokumentace).

Funkce kontroly

- a) ekonomická – zamezení ztrát,
- b) sociální – ovlivňuje vztahy na pracovišti,
- c) psychologická – nutí zaměstnance pracovat dobře – nevědí, kdy bude kontrola probíhat.

4.5.3 Vytváření obchodní politiky hotelů a restaurací

Obchodní politika spočívá v určení přístupu k řízení hotelu či restaurace. Při řízení jakéhokoliv podniku je nezbytné mít vizi. Vize spočívá v představě budoucího vývoje celé společnosti. Tato vize bývá nejdříve jakýmsi snem podnikatele, kam by mohl vést vývoj společnosti. K tomu, aby tato vize mohla být uskutečněna, je třeba zhodnotit všechny okolnosti, které budou působit na její uskutečňování. Proto je třeba vytvořit správnou obchodní politiku respektující všechny okolní situace. Při sestavování obchodní politiky je třeba vzít v úvahu následující skutečnosti a zaměřit se na ně.

Určení současného stavu

a) Popis hotelu/restaurace:

- jméno, umístění, velikost

b) Analýza okolí:

- **Společenské, právní a hospodářské podmínky:** politická a sociální situace, právní úprava délky dovolené, pracovní podmínky, vládní politika v oblasti cestovního ruchu.
- **Hospodářské údaje a trendy:** vývoj příjmů jednotlivých skupin hostů, výše daní, vývoj směnných kursů, změny cenové úrovně, celková hospodářská situace.
- **Sociální údaje a trendy:** demografický vývoj v jednotlivých skupinách hostů.
- **Technologické údaje a trendy:** zdražování a omezování spotřeby energií, vývoj dopravy a dopravní sítě, elektronické zpracování dat.

c) Analýza tržních podmínek:

- **Dodavatelské trhy:** změny na trhu pracovních sil, dostupnost a podmínky pro poskytování investičních úvěrů, vývoj cen zemědělských výrobků.
- **Odběratelské trhy:** změny zvyklostí ve využívání volného času, dlouhodobé trendy v cestovním ruchu, nové nabídky pro využití volného času, chování konkurence.

d) Turistická analýza místa:

- **Turistická nabídka:** situace v regionu, dopravní podmínky, přírodní krásy, infrastruktura, turistická zařízení.
- **Struktura hostů v místě:** rozdělení hostů podle věkové struktury, sezónní výkyvy poptávky, procentuální obsazení lůžek.
- **Konkurenční podmínky:** kvalitativní standardy konkurence, nabídka služeb a cenová struktura konkurence, nové trendy a vývojové tendence v hotelovém/restauračním průmyslu, investiční činnost, možnosti spolupráce.

e) Analýza hotelu/restaurace:

- **Příležitosti a hrozby:** problémy, pozitivní a negativní vlivy okolí na tržby, personál, finance, investice, organizaci.

- **Silné a slabé stránky:** výhody a nevýhody týkající se umístění, stavu nemovitostí, zařízení a vybavení, hostů, personálu, řízení a organizace, financí.
- **Důležité ukazatele:** pozitivní a negativní vývoj obratu, tržeb, nákladů, zisku, příčiny vývoje těchto ukazatelů v minulých letech, možnosti řešení.

Podnikatelské cíle

a) Záměry hotelu/restaurace:

- **Hospodářská situace hotelu/restaurace:** cílový stupeň specializace, diverzifikace, požadovaná kvalitativní a cenová úroveň, zamýšlený rozvoj hotelu/restaurace.
- **Stabilita a dynamika:** pokrokové řízení hotelu/restaurace, nasazení moderních technologií, rozvoj nových idejí, aktivní práce s trhem, připravenost nést riziko.
- **Společenské postavení hotelu/restaurace:** vztahy k obci a státu, společenská odpovědnost, vztah k hostům, vztahy ke konkurenci a k dodavatelům, loajalita zaměstnanců k firmě.
- **Základy řízení hotelu/restaurace:** delegování pravomocí, druh organizační struktury, druh a intenzita plánování, styl řízení, kontrola.

b) Dlouhodobé cíle:

- **Kvalitativní cíle:** zesílení pozice hotelu/restaurace, vytvoření výkonné a přizpůsobivé organizace, zajištění kvalifikovaných zaměstnanců.
- **Kvantitativní cíle:**
 - tržní cíle: tržní podíl, růst obratu,
 - cíle z oblasti zisku: rentabilita celkového a vlastního kapitálu, růst zisku,
 - cíle z oblasti financování: finanční struktura, rezervy, financování investic,
 - cíle z oblasti omezování rizika: rozšiřování a prohlubování nabídky, expanze na nové trhy a tržní segmenty.

Oblasti obchodní politiky

a) Marketing

- Jednotlivé prvky marketingového konceptu – cíle, zásady, nástroje a mix jsou dostatečně popsány v kapitole marketing.

b) Personál

- **Plánování personálu:** počet hostů připadajících na jednoho zaměstnance, požadavky, pracovní doba, výpomoci, zaměstnávání zahraničních zaměstnanců, překlenutí neproduktivních časů, personální administrativa.
- **Zajištění personálu:** náborové a reklamní metody, výběr podle požadovaného profilu (znalosti, dovednosti, kvalifikace).
- **Mzdy a sociální podmínky:** odpovídající mzdy, otevřenost mzdové politiky, konkurenceschopné mzdové tarify, zákonné a dobrovolné sociální podmínky.
- **Řízení:** styl řízení, systematické zaškolování nových zaměstnanců, spolurozhodování, kvalifikace zaměstnanců, ubytování a stravování zaměstnanců, předcházení pracovním úrazům, osobní poradenství.

- **Vzdělávání:** další vzdělávání zaměstnanců, „job rotation“, externí možnosti vzdělávání.

c) Finance:

- **Financování:** z vlastních zdrojů, z cizích zdrojů, spolufinancování s jinou firmou.
- **Rozpočtování:** druh a přesnost rozpočtů týkajících se obratu, nákladů, investic, finančních prostředků, likvidity.
- **Náklady a kalkulace:** kontrola osobních nákladů, odpisů, úroků, dodatečné kalkulace, získání a rozbor dalších důležitých údajů.
- **Použití zisku:** dividendy, tvorba rezerv, investice, podíly pro zaměstnance.

d) Investice a nákup:

- **Vztahy a závazky:** smluvní vztahy, morální nebo obchodní závazky, výhody a nevýhody.
- **Investiční program:** obnova budov, zařízení a vybavení, inventáře, údržba nemovitostí a zařízení, potřeba investic v průběhu času.
- **Kvalitativní požadavky:** stanovení a kontrola dodržování kvalitativních standardů a speciálních kvalitativních požadavků.
- **Pořizovací ceny:** posouzení situace v zásobování, alternativních možností zásobování a cenových tendencí.
- **Zásobování:** situace v zásobování, místní a regionální nákupní možnosti, individuální a kolektivní nákupy, návštěvy obchodních zástupců.
- **Skladování:** druhy a velikosti skladů, skladovací možnosti u dodavatelů, rozsah ochrany a pojištění zboží.

e) Organizace:

- **Organizační schéma:** hierarchická struktura hotelu/restaurace, členění odpovědností, vztahy nadřízenosti a podřízenosti.
- **Úkoly a kompetence:** náplně práce jednotlivých zaměstnanců, stanovení úkolů, kompetencí a odpovědností zaměstnanců.

5. Informační toky v pohostinském zařízení

Informace a poskytování informací tvoří základní složku komunikace v pohostinství. Informační toky lze rozdělit na toky uvnitř podniku, které se týkají řízení a na informační toky mezi podnikem a potencionálními zákazníky, které základ marketingové komunikace.

Od každého pracovníka v pohostinství se očekává, že bude mít dobré komunikační schopnosti a dovednosti, které jednoznačně tvoří základní stavební kámen úspěchu každého člověka. Pro ty, kteří pracují v oblasti cestovního ruchu a prodávají služby zákazníkům, je zvládnutí efektivní komunikace velkou výhodou a zárukou prodejního úspěchu.

5.1 Teoretické vymezení pojmů

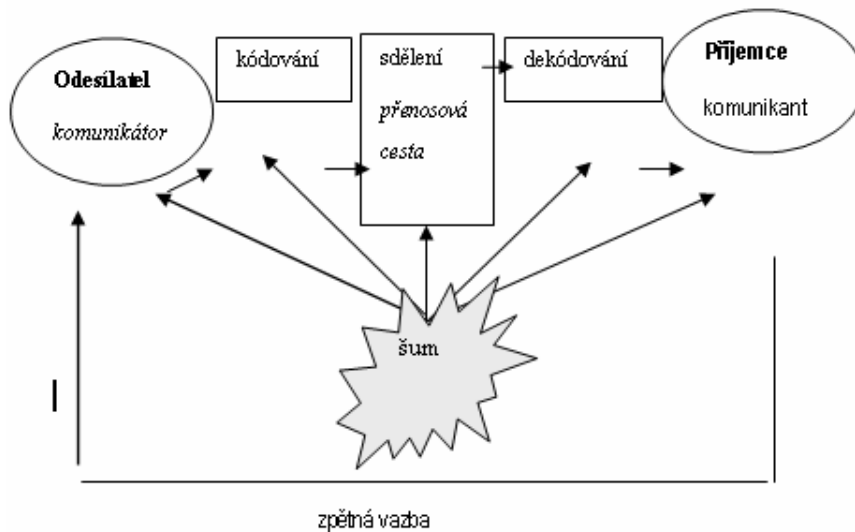
Proces komunikace spočívá v přenosu informací od jedné osoby ke druhé. Jediným vysílaná informace může být zabarvena jeho aktuálním rozpoložením, náladou, zvyklostmi či zkušenostmi. Myšlenka převedená do řeči se zakóduje. Než se tato informace dostane k příjemci, může být v průběhu přenosu zkreslena dalšími vlivy (šumy) z okolí, které mohou odpoutat pozornost od formy sdělení nebo pozměnit jeho obsah. Na základě těchto okolností a samotném rozpoložení příjemce se může stát, že přijaté sdělení bude pochopeno zcela jinak.

Informace je původní sdělení nebo zpráva podávaná ústně, písemně nebo jiným způsobem, např. pomocí technických prostředků. Informace může znamenat

- a) zprávu o nějaké věci nebo situaci, jež se někomu předává;
- b) zmenšení, snížení neurčitosti v důsledku získaného sdělení;
- c) sdělení těsně spojené s řízením;
- d) odraz různotvárnosti mezi libovolnými objekty a procesy v živé i neživé přírodě.

Komunikační kanál je médium, přes které se sdělení přenáší. Málokdy komunikace probíhá prostřednictvím pouze jediného kanálu, většinou se využívá více kanálů, které jsou použity souběžně (např. hlasový, zrakový, čichový či hmatový kanál). Za kanály lze považovat i jednotlivé komunikační prostředky, jako osobní rozhovor, telefon, elektronickou poštu, film, televizi, kouřové signály nebo telegraf.

Obr. 3- Komunikační kanál



Zdroj: MAG CONSULTING, s.r.o.

5.2 Úvod do teorie komunikace

Komunikace znamená sdělování a výměnu informací. Je popsáno přes 120 definic komunikace, jedna z nich definuje komunikaci jako: „Přenos či předávání nejrůznějších informačních obsahů v rámci diferencovaných komunikačních systémů za použití různých komunikačních médií. Komunikované obsahy (komuniké) jsou přenášeny (sdělovány) v procesu jakékoliv činnosti umožňující užívání znaků, jejichž strukturou lze vyjádřit informační hodnotu sdělovaného obsahu.“

Komunikace se dělí na přímé, tj. probíhající v rámci přímého sociálního kontaktu (mezilidské interakce), a nepřímé, vztahující se k nepřímým sociálním kontaktům (komunikace zprostředkované komunikačními médii). Zvláštní kategorií tvoří komunikace mezi člověkem a technickými systémy schopnými interakce (počítače), popřípadě vzájemné komunikace mezi těmito systémy samotnými. Složitým druhem komunikace je umělecká tvorba, v níž je komunikovaným obsahem umělecký artefakt.

Rozdělení komunikace

- 1) **Verbální komunikace** - slovní komunikace, tedy komunikace slovem či písmem
- 2) **Neverbální (nonverbální) komunikace** - tedy komunikace beze slov.

Ta zahrnuje osobní mimosmyslové projevy a postoje (tělesné pohyby, mimiku, gesta), pomocí kterých předáváme informace o tom, jak vnímáme okolí. Většinou je tvořena mimosmyslově a také mimosmyslově bývá vnímána (poznáme lháře, agresivní postoje, ustrašený postoj, smutek v duši apod.). Pro nonverbální komunikaci se také vžil nový odborný termín řeč těla.

- 3) **Elektronická komunikace** – dříve označována jako telekomunikace, tedy komunikace např. přes telefon, telegraf, dálnopis či nejmoderněji též po Internetu přes ICQ, Skype, e-mail

atd.

Další rozdělení:

1) **Interpersonální komunikace** - jeden člověk sděluje něco druhému člověku a střídají se role vyprávěče a posluchače

2) **Skupinová komunikace** - při skupinové komunikaci hovoří každý s každým a projevují se zde role jednotlivých členů. Mohou být formovány komunikační sítě – příkladem mohou být obrazce, které naznačují tok informací: hvězda, kruh, řetěz či vidlice

3) **Masová komunikace** – moderní informační média (např. televize, rozhlas, internet, tisk) umožňují, aby komunikace zasáhla v krátké době velké množství lidí. Používají se při marketingové komunikaci.

5.3 Informace a komunikace v pohostinském zařízení

5.3.1 Význam interní komunikace

Veškerá komunikace probíhající v rámci firmy se nazývá interní komunikace nebo také vnitrofiremní komunikace. Interní komunikace je zdánlivě neviditelný a neměřitelný prvek firmy, který má za úkol propojit všechny zaměstnance v podniku tak, aby ve správný čas dostali správnou informaci pro svou práci. Úsilí najít společnou řeč a dosažení pochopení podniku je důležitým faktorem spoluvytvářejícím loajalitu zaměstnanců k zaměstnavateli a zvyšujícím jejich motivaci. Se správným nastavením procesů interní komunikace dochází také ke zvyšování výkonnosti celé společnosti a k prohloubení úspěšného podnikového řízení.

Vnitrofiremní komunikace hraje zásadní roli v oblasti marketingových strategií. Právě tato složka může být rozhodující konkurenční výhodou v boji o zaměstnance. Efektivní interní komunikace zlepšuje produktivitu podniku, neboť jen kvalitně informovaný zaměstnanec může podávat dlouhodobě špičkové pracovní výkony. Interní komunikace může být ústní nebo písemná, osobní nebo virtuální a komunikace dvou lidí nebo v malé skupině.

Další dělení komunikace:

- Horizontální – komunikace mezi úseky na jedné úrovni
- Vertikální – ze shora dolů (nejčastější, chybí zpětná vazba)
- zdola nahoru

Efektivní interní komunikace je důležitým prostředkem v dosahování organizačních cílů. Dobrá interní komunikace vede k větší míře spoluúčasti, zainteresovanosti a seberozvoje zaměstnanců. Každý zaměstnanec by měl přesně znát svou roli ve firmě a také to, kam celá firma směřuje.

Základem správné komunikace je dvoustranný proces, tedy dialog. Zaměstnavatel nejenže vydává příkazy, ale i naslouchá svým zaměstnancům a může tak lépe zmapovat silné a slabé stránky podniku a učinit vhodná rozhodnutí týkající se podnikové strategie.

5.3.2 Interní komunikace v praxi

Ve velkých podnicích vznikají od 80. let minulého století samostatná oddělení interní komunikace. V jiných menších podnicích může být interní komunikace součástí oddělení lidských zdrojů, marketingu nebo public relations.

Interní komunikace má za cíl, aby zaměstnanci lépe pochopili cíle, vize a hodnoty organizace a firemní kulturu. Zahrnuje otázky týkající se pracovních procesů a informovanosti zaměstnanců o rozhodnutí řídicích orgánů. Efektivně řízená interní

komunikace se může stát zásadním pilířem v době krizí, v případě, že zahrnuje postup při řešení krizí a systém poskytování informací v těchto situacích. Udržování otevřeného komunikačního spojení mezi nadřízeným a zaměstnanci může podpořit silnější vztah a propojenost na všech úrovních řízení podniku a upevnit tak vzniklé společenství. Aby byla interní komunikace co nejvíce efektivní, je nezbytně nutné, aby byla neustále udržována, obnovována a rozvíjena.

Charakteristika dobré komunikace

Interní komunikace by měla být:

- Transparentní
- Včasná (zaměstnanci by měli být informováni dříve než veřejnost)
- Efektivní
- Srozumitelná
- Výstižná
- Věcná
- Nezávislá
- Tolerantní
- Otevřená a upřímná
- Oboustranná

Komunikační kanály interní komunikace:

- Intranet (místní síť)
- Výroční zasedání
- Konferenční hovory
- Oběžníky, podnikové dopisy
- E-maily
- Nástěnky
- Tištěné materiály
- Virtuální porady
- Porady

Prostředky vnitrofiremní komunikace lze rovněž rozdělit na standardizované a nestandardizované. Do první skupiny patří oběžníky, porady, podnikové dopisy nebo výroční zasedání. Tento způsob komunikace má svá jasná pravidla. Nevýhodou je sterilita této komunikace, která může zaměstnance stavět do role pasivních posluchačů. Proto je třeba správně využívat i komunikace nestandardizované. Do té patří neformální pohovory, rozhovory, ale i pomluvy. Zde je třeba vždy oddělit realitu od snahy o nekorektní vyřizování osobních účtů.

5.3.3 Firemní kultura

Každá organizace má určitý vlastní styl řízení, jednání se zákazníkem a zainteresovanými stranami, jednání s pracovníky, image či způsob interní komunikace. Firemní kulturou se může potom nazvat soubor sdílených představ, cílů a hodnot, které jsou vnímány a podporovány všemi pracovníky organizace. Celou organizací podporovaná firemní kultura vede k zaručenému úspěchu organizace a k získání dobrého jména. Mezi základní prvky firemní kultury patří:

a) Definování prvotních požadavků na pracovníky

Stanovení základních požadavků na sociální a pracovní jednání všech pracovníků, včetně vedení společnosti. Chování organizace vychází z chování pracovníků a managementu. V tuto chvíli by si vedení mělo uvědomit, že pracovníci se snaží chovat dle nějakého vzoru, kterým je pro ně právě vedení společnosti.

b) Vytvoření dokumentu, ve kterém budou stanoveny požadavky

Společnosti by měly dbát na to, aby někde byly stanovené zásady sepsány. Tento dokument může pomoci řešit problémy, ve kterých dojde k porušení podnikových pravidel. Pracovníkům by tento dokument měl být dostupný a měly by s ním být seznámeni. Napsaná a dobře zformulovaná firemní kultura může pomoci novým pracovníkům pochopit principy a zásady organizace. Za dokumenty, které formulují firemní kulturu lze například považovat etický kodex, kodex zaměstnance nebo dokumenty vytvořené na základě požadavků jakostních norem ISO.

c) Seznámení všech pracovníků s firemní kulturou

Vedení společnosti by mělo seznámit všechny pracovníky se záměry a směry působení organizace a též s firemní kulturou, která je základní součástí pracovních vztahů v rámci organizace a vizitkou vztahů vůči okolí a všem zainteresovaným stranám. Pracovníkům by měly být jednotlivé definované myšlenky firemní kultury vysvětleny, aby se s ní mohli sžít a dodržovat ji. V případě, že změna firemní kultury bude vyžadovat jiné přístupy pracovníků, je nezbytné zajistit vzdělávání a trénink pracovníků.

d) Vyžadování dodržování firemní kultury

Pracovníci jsou povinni dodržovat nastavená pravidla. Není od věci, aby vedení společnosti provádělo pravidelné hodnocení úrovně firemní kultury a jejího vlivu na spokojenost pracovníků. Výsledky z přezkoumávání firemní kultury na celkovou výkonnost organizace potvrdí správné nebo nesprávné nastavení metodiky.

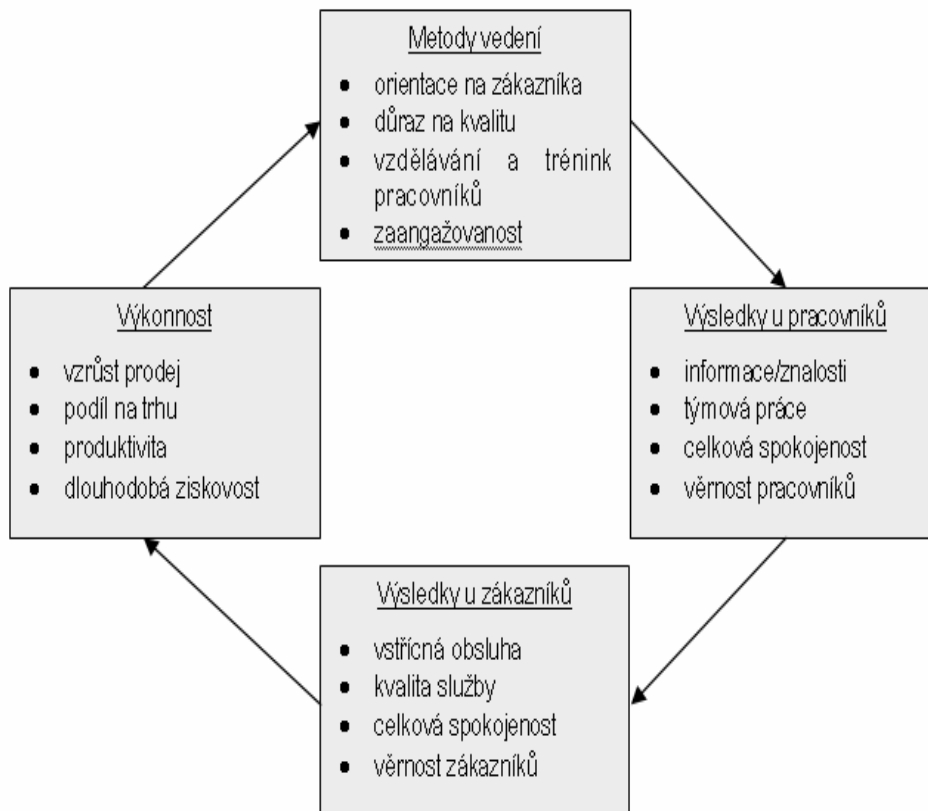
Firemní kultura je platformou, kde se střetávají a krystalizují individuální cíle a představy s cíli a představami firemními, kde se dosahuje sdílení těchto hodnot a identifikace pracovníka s organizací. Dobrá orientace v této problematice umožní manažerům pochopit svou roli a dosahovat cílených změn ve zvýšení efektivity využívání materiálních i lidských zdrojů firmy. Kultura firmy se projevuje také tím, že všichni zaměstnanci vědí, co mají ve většině situací dělat.

Základní hodnoty firemní kultury:

- Týmová práce (tým je víc než jedinec)
- Řízení na základě faktů a skutečností
- Trvalé zlepšování, růst a rozvoj (zákazník chce stále lepší služby)
- Profesionalita
- Loajalita (k firemním hodnotám, k dlouhodobým cílům, k zákazníkovi)

- Vzájemná tolerance, důvěra, úcta a respekt k zákazníkovi, sobě a k vykonávané práci

Obrázek 4 - Model souvislostí



Zdroj: MAG Consulting

5.4 Komunikace se zákazníkem a marketingová komunikace

Pohostinství je více než jiná odvětví závislé na subjektivním vnímání zákazníků a proto je umění komunikace s hosty jednou ze základních složek strategie podniku. Slovo komunikace vzniklo z latinského slova communis = společný. Podstatou komunikace je nalezení něčeho společného, což při komunikaci se zákazníkem rozhodně platí.

Umění jednat s druhými lidmi spočívá v:

- umění mluvit a sdělovat informace (rétorika, prezentační schopnosti),
- umění naslouchat (aktivní pozornost věnovaná druhé straně).

Výsledkem efektivní komunikace je přesvědčení zákazníka o zakoupení nabízené služby, ale na druhé straně se zákazník nesmí cítit nepříjemně s pocitem, že byl zmanipulován.

Při komunikaci se zákazníkem je nezbytné se neustále přesvědčovat o tom, že to, co mu bylo sděleno, bylo správně pochopeno. Důležité je, aby rozhovor se zákazníkem nebyl monologem, jelikož zákazník potom ztrácí pozornost a přestává se v nabídce orientovat. Pracovníci, kteří osobně komunikují se zákazníkem, by měli mít na vědomí, že komunikace musí být oboustranná, tedy se zpětnou vazbou od zákazníka. Pro ověření, že si obě strany porozuměli, je vhodné pokládat zákazníkovi kontrolní otázky.

5.4.1 Prodejní dovednosti

Prodej je jednou z nejdůležitějších činností ubytovacích a stravovacích zařízení. Základem všech firemních aktivit je obchodní jednání a profese prodejce je tedy nezastupitelná.

Prodejce nemůže dělat každý. Aby byl prodejce ve své profesi úspěšný, musí mít určité vlastnosti.

Osobní vrozené vlastnosti prodejce:

- iniciativa,
- zdravý úsudek,
- sebevědomí,
- cit pro obchod,
- přímočarost a upřímnost,
- sebekritičnost,
- radost z uzavřeného obchodu.

Rozvinuté prodejní schopnosti prodejce:

- vyjadřovací schopnost,
- vystupování,
- takt,
- přesvědčivost.

Dobrému prodejci však nestačí pouze mít všechny výše jmenované vlastnosti a schopnosti. Důležité je, aby prodejce měl určité odborné znalosti o vlastní firmě, nabízených produktech, nabízeném sortimentu, parametrech produktu a jeho přednostech. Dále znalost konkurenčního produktu a obchodních podmínek, jako např. znalost ceny, možné poskytnutí slevy, možnosti způsobu platby, dodací a stornovací podmínky, reklamační podmínky apod.

Základní pravidla verbální komunikace lze shrnout do následujících bodů:

- zaměřit se na to, co má být cílem hovoru a kam má rozhovor směřovat,
- vycházet vždy z toho, komu je sdělení určeno,
- preferovat v řeči jednoduchost, konkrétnost, systematickosti,
- nechávat při rozhovoru prostor druhým, zároveň jim naslouchat a získávat zpětnou vazbu,
- používat praktické příklady,
- při vzájemné komunikaci používat oslovení.

Příprava prodejce na prodej

Každý prodejce by se na prodej měl připravit. Základní přípravou prodejce je sestavení tzv. *obchodního manuálu*, který obsahuje vše co definuje odborné znalosti prodejce (např. komunikační pravidla, seznam prodejních pomůcek, vzorky formulářů a návod k jejich použití aj.). Při přípravě prodejce na prodej hraje důležitou roli i evidence zákazníků.

Do přípravy prodejce na prodej se zahrnuje i denní příprava, mezi níž patří upravený vzhled a oblečení, pozitivní přístup k zákazníkovi, firemní a osobní image, příjemné prostředí, pohoda, znalost nabízeného produktu a stanovení prodejních cílů.

Prodejní postup

Prvním důležitým krokem je navázání kontaktu se zákazníkem. Prodejce by zákazníka měl přivítat do přátelské atmosféry. Během prvních dvou minut by si měl prodejce vytvořit první dojem a rozpoznat typ zákazníka (melancholik, choleric, flegmatik, sangvinik) a zvolit způsob jednání, podle rozpoznání typu zákazníka.

Aby prodejce zjistil potřeby zákazníka, položí mu určité otázky (např. „*Mohu Vám pomoci s výběrem Vašeho menu*“?), které mu umožní přesnou reakci na požadavky zákazníka a optimalizaci nabídky.

5.4.2 Marketingová komunikace

Marketingovou komunikací se rozumí plánovitý kontinuální proces komunikace mezi firmou a potenciálním zákazníkem. Marketingová komunikace využívá různá komunikační média, různý obsah sdělení, jsou plánovány její frekvence a termíny, je důležitou součástí marketingových nástrojů, zejména propagace a její efektivita úzce souvisí s účinností realizace záměrů marketingové strategie.

Nástroje komunikačního mixu v hotelnictví a pohostinství

- reklama,
- osobní prodeje,
- merchandising,
- propagace,
- vztahy s veřejností (public relations),
- publicita.

5.5 Informace, informační technologie a jejich význam

Význam a využívání internetu a informačních technologií k vyhledávání informací a nákupu služeb cestovního ruchu neustále narůstá. V Evropě využívají účastníci cestovního ruchu internet nejčastěji k nákupu letenek, ubytování a zájezdů s cestovní kanceláří. V České republice brzdí zajišťování ubytování on-line zatím neúspěšná snaha o vytvoření národního informačního a rezervačního systému cestovního ruchu, na který by se mohla napojit jednotlivá pohostinská zařízení.

V cestovním ruchu je zavedeno rozlišování na informační a informačně-rezervační systémy. Toto rozdělení vychází ze zdůraznění funkce rezervace, významné pro distribuci služeb. Informační systém představuje vzájemně propojené a spolupracující části, jejichž cílem je shromažďování, zpracování, ukládání a poskytování informací. Informačně-rezervační systém v cestovním ruchu je elektronický systém poskytující informace o možnostech využití různých služeb cestovního ruchu (otevírací doba, dopravní spojení, jídelní lístek atd.) a nabízejí současně také jejich rezervaci.

5.5.1 Národní informační a rezervační systém cestovního ruchu ČR

Z [Koncepte státní politiky cestovního ruchu](#) i dalších oficiálních dokumentů týkajících se tohoto oboru u nás vyplývá, že stát, potažmo [Ministerstvo pro místní rozvoj](#), má zájem

na vybudování oficiálního informačního a rezervačního systému cestovního ruchu České republiky. Vytvoření jednotného informačního systému zahrnujícího všechny formy cestovního ruchu je podle Koncepce státní politiky hlavním předpokladem pro zvýšení potenciálu cestovního ruchu.

Pokusy o vytvoření jednotného informačního a rezervačního systému se datují až k roku 1993. Většina pokusů o jednotný celostátní informační systém však selhala zejména z finančních důvodů. Postupně začaly vznikat soukromé projekty, které budovali informační turistické portály. Těmto regionálním turistickým informačním centrům však chybí vzájemná provázanost a funkční propojení. Zatím zřejmě nejvýznamnějším projektem je turistický server www.CZeCOT.com a server provozovaný Českou centrálou cestovního ruchu CzechTourism.

Funkce informačně-rezervačního systému

- informační,
- propagační,
- rezervační
- prodejní,
- monitorovací

Co by měl splňovat národní informačně-rezervační systém

- podpora domácího a příjezdového cestovního ruchu, zabezpečení vyhodnocování a prezentování jeho vývoje
- shromažďování a poskytování informací o regionech, turistických atraktivitách a komerčních službách
- propojení informační a komerční stránky a možnost okamžité rezervace nabízených služeb (např. informace o obsazenosti a cenách hotelových pokojů s možností okamžité rezervace a on-line platby pomocí platební karty)
- zajištění spolupráce a koordinace regionálních turistických informačních center a profesních svazů a sdružení
- kvalitní grafické zpracování a textový obsah, interaktivní vyhledávání, mapové zobrazení, fotogalerie, videobanka, vizualizace
- databanka turistických objektů – např. turistické cíle, informační centra, divadla a kina, restaurace, hotely, penziony, kempy a chatové osady, kongresové či společenské prostory, lázeňská a wellness zařízení, golfová hřiště a další
- možnost výběru regionů a témat
- aktuální informační servis, webkamery
- jazykové mutace
- možnost přístupu nejen přes počítač, ale i prostřednictvím mobilních telefonů (call linka, textové služby, WAP prohlížeč) nebo navigačních systémů

5.5.2 Využití informačních technologií v pohostinství

Pro podniky v oblasti hotelnictví a pohostinství přináší využívání moderních informačních technologií celou řadu výhod: minimální náklady vstupu na trh (prospěch z toho mají zejména malé a střední podniky), velmi nízké náklady provozu, vysoká rychlost a efektivnost provádění ekonomických operací, možnost interaktivní komunikace, která není omezena časem ani místem a probíhá v multimediálním prostředí, rozšíření nabídky zboží i služeb,

dosažitelnost světových trhů a jejich libovolných segmentů. Na druhé straně s sebou nese i různá rizika spojená s bezpečností transakcí, ochranou dat apod.

Efektivní využívání informačních technologií může zlepšit plánování úkolů, schopnost rychle reagovat na změny, umění rychle vyhodnocovat informace a zajistit tak kvalitu a specifikaci služeb a uspokojení narůstajících potřeb a přání hostů. Náklady na zavedení informačních technologií nejsou zrovna nejnižší, a proto by měl každý podnik před takovou investicí nejdříve řádně zmapovat všechny nabízené možnosti. Firma však nemusí vynakládat snahu na držení kroku s rychlým tempem vývoje nejnovějších informačních technologií. Tyto činnosti může zajistit pomocí outsourcingu (dodavatelsky). Specializovaná společnost dává klientovi možnost využívat tyto technologie, zajišťuje zkvalitňování a aktualizaci hardwarového a softwarového portfolia určeného k provozu programu a další činnosti.

Informační a komunikační technologie využívané v pohostinství

- Hardware – např. počítače, pokladní terminály, tiskárny, kamerové systémy, požární systémy, prezentační technika apod.
- Software – např. hotelový, pokladní, účetní, lázeňský, sportovní, banketový, kongresový
- Internet – rezervace on-line, nákup a prodej po internetu, globální rezervační systém, internetové bankovníctví
- Webové stránky – prezentace produktů

5.5.3 Hotelový informační systém

Moderní hotelové systémy zajišťují propojení jednotlivých řídicích úseků hotelu a jejich zaznamenání do centrální databáze, což umožňuje kompletní přehled o datech a informacích. Tyto systémy rovněž přináší hotelům výkonné internetové rezervační nástroje, komunikace s partnery a klienty či možnost prodeje služeb na čtyřech největších globálních distribučních systémech (GDS) - Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan. Mimo GDS systémů jsou systémy také napojeny na celou řadu webů, tzn. internetové distribuční systémy (IDS), které zajišťují přímý prodej hotelu přes webové stránky (např. expedia.com, hrs.com, orbitz.com, booking.com a celou řadou dalších).

Pro hotelový software se v mezinárodní branži používá zkratka PMS - Property Management System. Jedna z definic říká, že se jedná o počítačový systém zahrnující rezervaci ubytování, pokladní systém, skladový systém a napojení na externí systémy (telefony, zámky atd.). Z této definice je sice možné vyjít, ale rozhodně je vhodné ji i dále rozšířit. Většina dnešních PMS jsou modulární systémy umožňující rozvoj systému tak, jak se mění požadavky a rozsah poskytovaných služeb. Nicméně jsou tři základní moduly, které by měly být součástí každého hotelového softwaru. Jedná se o Front office, Pokladní systém a Skladové hospodářství.

FRONT OFFICE

Standardní funkcí softwaru v oblasti ubytování je správa rezervací, pobyků a účtů jednotlivých hostů. Systémy musí podporovat jak individuální, tak i skupinové rezervace. V rámci cenotvorby by měly systémy umožňovat tvorbu populárních balíčků a různých zvýhodněných nabídek, jako je např. 4 za 3 apod. Již téměř standardem se stávají on-line rezervace přes internet s případným napojením do dalších distribučních kanálů, např. GDS.

Další součástí ubytovacího modulu bývá velmi často směnárna, obvykle s on-line aktualizací kurzovního lístku. Hotelová pokladna soustřeďuje všechny údaje týkající se plateb za realizované služby a slouží ke sledování finančních toků v hotelu podle jednotlivých

pokladních míst, typů plateb atd. V některých případech je funkcionalita hotelové pokladny rozšířena o možnost fakturace, a to včetně zpracování zálohových faktur.

POKLADNÍ SYSTÉM (POS)

Úkolem pokladního systému je řízení restauračního provozu, sledování toku financí a kontrola personálu. Pokladní systém zajišťuje vedení účtů, objednávky jídel i nápojů a vyúčtování hostů. Dále slouží k přesné evidenci prodávaného zboží a ve vazbě na systém skladového hospodářství zajišťuje odtěžování zboží a surovin ze skladu. Pokladní systém by měl v dnešní době umožňovat platby nejen v korunách, ale i v eurech, případně dalších měnách. Měla by být zajištěna jasná identifikace personálu pomocí přístupového hesla či elektronického prostředku - magnetická či čipová karta apod. Samozřejmě by mělo být přesunutí účtu z restaurace na hotelový účet hosta.

Častým rozšířením jsou přenosné pokladní terminály pro obsluhující personál, umožňující obsluhu hosta přímo od stolu. Takto lze u stolu zadat objednávku, vyvolat náhled na účet hosta, případně jej rozdělit atd.

SKLADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ (FOOD&BEVERAGE)

Skladové hospodářství je poměrně rozsáhlá oblast zajišťující příjem zboží, jeho evidenci a odtěžování. Odtěžování zboží se děje buď přímo, nebo prostřednictvím prodeje na pokladních terminálech. Pro jídla a míchané nápoje jsou obvykle tvořeny receptury, na jejichž základě k odtěžování dochází. Samozřejmě je podpora inventur včetně takzvaných "stopinventur". Mezi rozšíření patří např. možnost tvorby rautů, podpora automatického objednávání od dodavatelů na základě dosažení minimální zásoby a další analytické nástroje umožňující správně nakupovat a rovněž prodávat za optimální ceny, tedy s odpovídajícím ziskem.

ROZŠIŘUJÍCÍ MODULY

Jedná se o poměrně časté rozšíření nabídky hotelu o různé služby, například sportovního charakteru. I tyto služby by měly najít oporu v systému umožňujícím jejich rezervace a zúčtování opět s možností přesunu platby na hotelový účet.

Dále se může jednat o nástroj pro správu konferenčních prostor zahrnující přípravu a realizaci konferenčních akcí, podporu pro práci s klientem (nabídky, kalkulace atd.). Kongresová turistika rovněž nabývá na významu, a proto by tento modul neměl chybět v žádném hotelu s odpovídajícími konferenčními prostory.

Dalším, do budoucna jistě velmi žádaným rozšířením, je například nástroj pro řízení vztahů se zákazníky - CRM. Tento modul umožňuje analyzovat klienty a jejich chování včetně nakupovaných služeb, osobních preferencí atd. Řízení vztahů se zákazníky se v dnešní velké konkurenci ubytovacích zařízení může stát velmi významným nástrojem umožňujícím maximalizaci tržeb. Obecné marketingové pravidlo říká, že náklady na získání nového zákazníka jsou až desetkrát vyšší než náklady na udržení zákazníka stávajícího.

Věrnostní, slevové a V.I.P. programy jsou spolu s modulem CRM dalším důkazem proniknutí marketingového přístupu do provozních systémů. Tyto programy jsou obvykle reprezentovány plastovou kartou opravňující držitele k čerpání výhod.

EXTERNÍ SYSTÉMY

Integrace externích systémů výrazně zvyšuje komfort hosta, a zejména obsluhujícího personálu. Externích systémů, které lze napojit na hotelový software, je celá řada. Mohou to

být například rezervační systémy, které umožní on-line přenos informací o volných kapacitách, cenách a rezervacích bez nutnosti tyto údaje ručně zadávat a přepisovat. Další možností je telefonní systém monitorující používání telefonních linek v hotelových pokojích, systém placeného internetu nebo televize a další.

5.6 Budoucnost informačních toků v pohostinství

Z hlediska informačních toků a interní komunikace bude kladen stále větší důraz na propojenost a vzájemnou spolupráci jednotlivých provozních úseků. Firmy budou upřednostňovat kompletní systémy, které takovou efektivní spolupráci umožní. Dá se předpokládat redukce pracovních sil právě ve prospěch informačních technologií.

V oblasti komunikace se zákazníkem bude nadále silně narůstat komunikace prostřednictvím internetu. Od roku 1996 se ve světě každý měsíc rychle zvyšuje objem turistických objednávek přes internet. Přitom tento trend je trvalý. Navíc např. mnohé hotely ve světě poskytují při elektronických objednávkách určité slevy, většinou ve výši sedmi až deseti procent.

Do budoucna přikládají hoteliéři tomuto současnému fenoménu velmi významnou váhu především v oblasti rezervací, i když zdůrazňují, že na prvním místě stále zůstává nezastupitelná role osobního kontaktu a zkušeností. Internet stále více ovlivňuje cestování ve světě. Nejenže nabízí prakticky nepřehledné množství nejrůznějších informací ze všech zemí, ale stává se i prostředkem přímého obchodu v cestovním ruchu a hotelnictví.

Rozšiřování internetu a jeho využívání nejen k získávání informací, ale i k nákupu turistických produktů a služeb bude i nadále narůstat. V cestovním ruchu poroste neustále i význam vizuálních prezentací.

Důsledky pro cestovní ruch:

- dostupnost turistických informací o destinacích a produktech a složitější systémy vyhledávání způsobí mnohem větší konkurenci na trhu cestovního ruchu
- zkušenější turisté si budou stále více sestavovat svou dovolenou prostřednictvím přímé rezervace přes internet
- význam cestovních agentur poklesne, balíky služeb budou stále více nakupovány přes internet
- internet pozmění roli národních turistických organizací a posílí roli e-marketingu
- základním předpokladem úspěšných webových stránek bude dostupnost hlubších informací jak o produktech, tak o destinacích, a přístupná propojení a prolínky
- možnost nákupu přes internet bude mít za následek ještě pozdější rezervace
- vzroste potřeba spolehlivých on-line rezervací především ze strany více zkušených a sebejistých turistů

6. Kvalita v pohostinství a její marketingový význam

6.1 Pojem kvalita

Pojem kvalita (neboli jakost) se pokoušela řada odborníků definovat mnoha způsoby a z různých hledisek. Obecně je možné říci, že kvalita je celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby. Podle normy ISO 9000:2000 je jakost stupněm splnění požadavků souborem inherentních znaků. Inherentními znaky jsou vnitřní vlastnosti typické pro předmět kvality, kterým může být produkt (výrobek, služba), proces, systém atd.

Z pohledu ubytování a stravování lze říci, že jakost je schopnost služby uspokojit požadavky zákazníků, které mohou být zákazníkem nevyslovené, vyslovené či neuvědomělé.

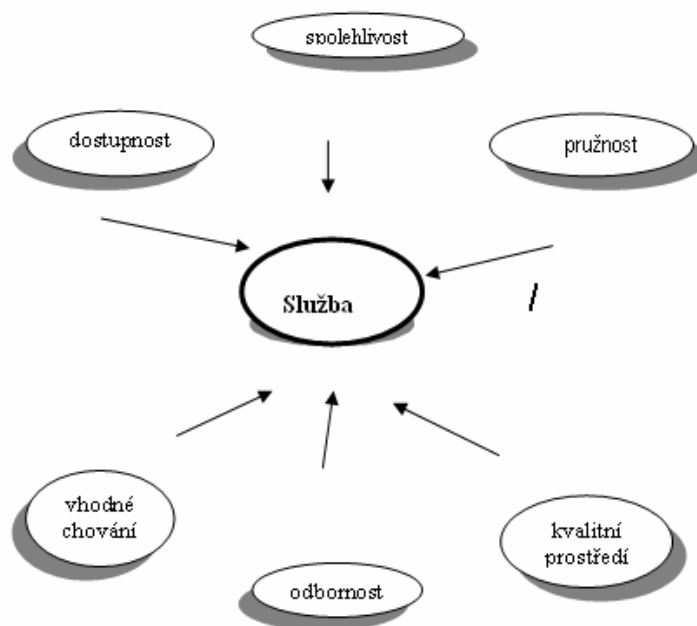
Potřeby spotřebitele a zároveň i jeho požadavky se vyvíjí v čase a jsou ovlivněné řadou faktorů, např.:

- pohlavím a věkem zákazníka
- zdravotním stavem
- dosaženým vzděláním
- společenským postavením a s tím souvisejícími majetkovými poměry
- životním stylem
- regionem, ve kterém žije
- historií a tradicemi včetně spotřebních zvyklostí
- intenzitou vlivu faktorů jako např. reklama, veřejné mínění, názory odborníků atd.

Při jakémkoli podnikání, tedy i v celé oblasti služeb cestovního ruchu, je nutné si uvědomit, že o kvalitě rozhoduje zákazník na základě užitku, který mu služba poskytuje, a jeho představy o kvalitě zároveň ovlivňují jeho spotřebitelskou volbu. Aby byl produkt spotřebitelem označen jako „kvalitní“, musí ve svých znacích odrážet stanovené požadavky, což znamená, že musí být „kvalitní“ již vše, co k tomuto výsledku vede.

Z tohoto důvodu se i u kvality služeb hovoří spíše o „kvalitě procesu“ či „kvalitě zdrojů“ a nebo o „kvalitě systému managementu“, který zahrnuje plánování, motivování, kontrolování, organizování, komunikování a vedení lidí. Samozřejmě se při vytváření kvalitní služby nesmí zapomínat na požadavky dané právními předpisy či závaznými normami. Požadavky, které si zákazníci kladou na poskytované služby, demonstruje následující obrázek.

Obrázek 5 – Požadavky zákazníků na kvalitní službu



Zdroj: Kol. autorů Institutu obchodu a cestovního ruchu: Kvalita služeb v cestovním ruchu, 2006

Světová organizace cestovního ruchu (UNWTO – World Tourism Organization) jako zastřešující mezinárodní organizace cestovního ruchu uvádí, že kvalita v cestovním ruchu představuje „uspokojení všech legitimních požadavků a očekávání zákazníka v rámci akceptované ceny, zahrnující určující kvalitativní faktory jako: bezpečnost, hygiena, dosažitelnost ubytovacích a stravovacích služeb, harmonie s lidským a přírodním prostředím“.

Snem každého poskytovatele služeb cestovního ruchu je spokojený a stále se vracející zákazník. Pro naplnění tohoto snu je nutné dobře znát a odhadnout svého zákazníka, jeho požadavky, potřeby a přání. S jistotou lze říci, že staré známé přísloví „naš zákazník, náš pán“ platí pro poskytovatele služeb, kteří přicházejí do osobního kontaktu se zákazníkem více, než pro výrobce hmotných produktů. Lze bezpochyby říci, že zákazníci žádají a kupují takové služby, které jsou schopny uspokojit jejich aktuální potřeby a přání. Z hlediska nabídky služeb tedy platí pravidlo, že nabízené služby musí odpovídat současným požadavkům zákazníků. Zákazníci neustále získávají nové zkušenosti, lze tudíž předpokládat, že budou čím dál více vybíraví a nároční.

Je nutné zdůraznit, že zákazníci vnímají riziko při nákupu služeb mnohem intenzivněji než při nákupu hmotných konkrétních věcí. Podstatou této skutečnosti je charakter cestovního ruchu, který je výrazně specifický. Službu lze posuzovat jako nehmotnou, a proto je u ní obtížnější měřit úroveň kvality. Cena zpravidla nesehrává u služeb nejdůležitější úlohu. Poskytovatelé služeb vybírají své dodavatele na základě dosavadní spokojenosti zákazníků. Dalšími typickými znaky cestovního ruchu je kratší expozitura služeb a jejich krátkodobý účinek. A v neposlední řadě, důvodem pro nutnost věnovat zákazníkovi prvotřídní servis a služby vysoké kvality je sílicí konkurence v cestovním ruchu. Shrnou-li se dosavadní poznatky o chování zákazníka, lze s jistotou tvrdit, že zákazník upřednostní vždy tu službu, která nejen splňuje jeho představy, ale poskytne mu i něco navíc.

Zákazník zcela jistě požaduje od poskytovaných služeb prvotřídní kvalitu. Pojem kvalita byl řadou odborníků definován odlišnými způsoby, myšlenka však zůstala vždy stejná – klíčovým prvkem je zákazník, splnění jeho přání, požadavků a potřeb.

Pojem kvalita je snad tak starý jako lidské filosofické poznání. Jedním z prvních, kdo hovořil o „qualitas“, byl Cicero v rámci svých disputací v římské Akademii. Kvalitu se pokoušela mnoha způsoby definovat celá řada odborníků, kteří se klonili k různým přístupům. Například Crosby uvádí, že „kvalita je shoda s požadavky“, Juran tvrdí, že „kvalita je způsobilost pro užití“. Nejstarší definice je pak přisuzována Aristotelovi. Kvalita je definována jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků. Inherentními znaky jsou vnitřní vlastnosti typické pro předmět kvality, kterým může být produkt (výrobek, služba), proces, systém atd.

Z pohledu cestovního ruchu lze říci, že kvalita je schopnost služby uspokojit zákaznickou potřebu, které mohou být zákazníkem nevyslovené, vyslovené či neuvědomělé. Potřeby spotřebitele a tedy i jeho požadavky se vyvíjí v čase a jsou ovlivněny řadou faktorů, mezi které patří například pohlaví a věk zákazníka, jeho zdravotní stav, dosažené vzdělání, společenské postavení a s tím související majetkové poměry, životní styl, který vyznává, historie a tradice včetně spotřebních zvyklostí a dále jeho ovlivnění společenskými vlivy jako reklama, veřejné mínění, názory odborníků atd.

UNWTO jako zastřešující mezinárodní organizace cestovního ruchu uvádí, že kvalita v cestovním ruchu představuje „uspokojení všech legitimních požadavků a očekávání zákazníka v rámci akceptované ceny, které zahrnují určující kvalitativní faktory jako bezpečnost, hygienu, dosažitelnost služeb cestovního ruchu, harmonii s životním prostředím“. Co je tím myšleno?

Pojem „uspokojení“ vnáší do vnímání kvality subjektivní pohled. Hosté mají odlišné požadavky a očekávání v závislosti na jejich osobnostech, postavení a mnoha jiných faktorech. Efektivní podnik cestovního ruchu se snaží zjistit, co jeho zákazníci vyžadují ke své spokojenosti, a na základě toho je segmentovat a řídit.

Slovo „legitimní“ přináší do definice prvky práva a oprávnění. Hosté nemohou očekávat, že dostanou více, než za co zaplatili. Jednou z úloh podnikatelů v cestovním ruchu je určit různé úrovně kvality a spojit s nimi různé ceny (kategorizace hotelů, nabídka cestovních kanceláří a agentur atd.).

„Požadavky na služby“ propojují kvalitu s jejím lidským rozměrem (požadavky hostů apod.), který je velice často nehmatatelný a pochopitelně obtížně měřitelný v porovnání s fyzickými atributy zařízení cestovního ruchu, které lze odvodit např. z klasifikace nebo počtu hvězdiček. Některé složky služeb ale kvantifikovat lze: typicky se jedná o dobu čekání, frekvenci (např. čištění a úklidu), služby zahrnuté v základní ceně apod.

Pojem „očekávání“ znamená komunikaci a následné vnímání produktu zákazníkem. Nemělo by docházet k žádným nepříjemným překvapením při dodání služby nebo produktu, zákazník musí obdržet minimálně to, co mu bylo slíbeno. Jestliže podnik vyvolá v zákazníkovi vysoká očekávání a následně je nesplní, nemůže se divit, že se zákazník o své špatné zkušenosti podělí se známými nebo s orgány státního dozoru. Ani zákazník by se však neměl podívat, když je za splnění vysokých očekávání účtována vysoká cena.

Z uvedené definice vyplývá následující:

- Kvalitní služba nesmí z hlediska percepce zákazníka obsahovat žádná negativa. Jinými slovy – co bylo slíbeno, musí být splněno.
- Dosažení určité kvality není spojeno s dalšími výlohami. Dobře stanovená úroveň ceny nemůže kalkulovat s jejím dalším neopodstatněným růstem.
- Ačkoliv vysoká úroveň služeb je vítána, služba nebo produkt, jenž je nabízen v určité dané ceně, nemůže značně převyšovat klientovo očekávání.

- Kvality může být dosaženo u každého podnikatelského subjektu zabývajících se cestovním ruchem bez zřetele na jeho postavení nebo kategorii, exkluzivnost, úroveň luxusu atd.
- Kvality v cestovním ruchu nemůže být dosaženo izolovaně od lidského a přírodního prostředí.
- Kvalita v cestovním ruchu podněcuje opakovaně návštěvníky a turisty k zabezpečování udržitelnosti produktů cestovního ruchu.

Uvedené atributy jednoznačně prokazují, že kvalita v cestovním ruchu představuje „kvalitu života“ během přechodného pobytu turistů mimo místo jejich trvalého bydliště.

6.2 Význam kvality ve službách cestovního ruchu

Cestovní ruch patří v současné době mezi přední ekonomické aktivity hospodářsky vyspělých zemí světa. Česká republika má pro rozvoj cestovního ruchu velmi dobré předpoklady (přírodní, kulturně-historické, materiální), které jí předurčují zařadit se mezi významné destinace cestovního ruchu s mezinárodním významem. Hodnocení přínosů cestovního ruchu ČR však naznačuje, že v současné době existují v této oblasti značné rezervy.

Je mnoho důvodů, proč na kvalitu klást důraz. Především je třeba vycházet ze současné situace v cestovním ruchu. Odvětví cestovního ruchu je charakterizováno silnými konkurenčními tlaky a náročnějšími zákazníky, kteří mají díky novým technologiím daleko více informací a představ a podle toho provádějí svou spotřební volbu. Zákazník upřednostní službu (produkt), která splní nejen jeho potřebu, ale poskytne mu i něco navíc (např. originalitu, novost, nižší cenu při stejných nebo větších výhodách atd.). To, co se dříve nabízelo jako „bonus“ či „výhodná příležitost“, je dnes samozřejmostí. Zároveň je třeba počítat s atraktivitou jednotlivých destinací, která se dá ovlivňovat jen omezeně (a v rámci poskytovatele ubytování a stravování prakticky téměř vůbec ne) a je třeba z ní vycházet. Tím neustále roste tlak na poskytovatele těchto služeb a současně roste i potřeba řízení kvality. Opomenout nelze ani zásahy a opatření státu na ochranu spotřebitelů, jejich zdraví a majetku či na ochranu životního prostředí.

6.3 Objektivní kritéria subjektivní kvality

Když si host objedná teplé jídlo, mělo by být teplé. Když si host objedná studenou mísu, měla by být studená.

Hotel je místo, kam hosté přijíždějí, aby se cítili jako doma, když se nacházejí mimo domov. Hodnotí proto přísněji než obvykle poskytování služeb.

Ubytovací, pohostinské a doplňkové služby (bazén, fitness, sauna, masáže, etážový servis, odnos zavazadel, čištění obuvi, praní prádla apod.) mají osobní charakter. Jsou poskytovány lidmi a jsou poskytovány lidem.

Kvalita hotelových služeb je nehmatatelná a host = konzument služeb musí být v době jejich poskytování přítomen, tzn. že tatáž služba poskytnuta tím samým číšníkem může být různá nejen ode dne ke dni, ale i od stolu ke stolu. Tato skutečnost vyplývá z podstaty služeb – lidi nelze naprogramovat jako stroje. Nehmatatelnost služeb má vliv i na představy hotelových hostů. Je lobby salónek dostatečně velký nebo naopak malý? Je barevné ladění pokojů příjemné nebo se v nich hosté necítí dobře? Je matrace příliš měkká nebo naopak tvrdá? Je jídlo příliš kořeněné nebo bezvýrazné chuti? Odpovědi na uvedené otázky se budou lišit v závislosti od individuálních představ každého hosta.

I když jsou služby nehmátelné, je potřeba stanovit určité standardy a aplikovat objektivní kritéria na kvalitu. Jako příklad lze uvést suroviny, které je nezbytné nakoupit, vybavení koupelen (ručníky, mýdla, atd.), teplotu vody, osvětlení na chodbě či teplotu vzduchu ve společných prostorech, což je všechno možné stanovit. Hotelový business je znám vysokou fluktuací zaměstnanců, která ztěžuje stanovení standardů a měření kvality poskytovaných služeb.

Liftboy, který pomůže se zavazadly, poskytl službu, kterou bude host hodnotit podle způsobu, jakým byla poskytnuta. Osobnost číšníka, jeho dovednosti a zručnosti hrají podstatnou roli v utváření dojmu o stravovacích službách. Očekávání ohledně rychlosti obsluhy se může lišit v důsledku rozdílných faktorů, které lidé službám přičítají. Hosté si pamatují zážitky a zastávají určité postoje, což má vliv na individuální hodnocení služeb. Při poskytování služby je důležitý nejen její předmět, ale i způsob jejího poskytnutí.

Hotelový personál by měl porozumět podstatě svého „produktu“. Co je čisté? Co je atraktivní? Co jsou čerstvé potraviny? Co je dobrý recept? Standard se dá těžko popsat. Dvěma procentům hostů se nebude líbit nic, což však nevypovídá o tom, že služby jsou nekvalitní, ale je to jen stanovisko několika hostů.

Standard služeb souvisí s časem, který je spojen s poskytováním služby. Jak dlouho trvá vyplnění formalit při příjezdu hosta? Je možné nabídnout čekajícím hostům nápoj a pustit jim příjemnou hudbu? Standardy napomáhají vypořádat se s nepříznivými situacemi. Čím subjektivnější jsou služby, tím důležitější je stanovení standardů.

Hosté přirozeně očekávají, že v koupelně poteče teplá voda, při snídani budou svižně obslouženi, vzbuzeni budou přesně na minutu, jak si to přáli. V případě, že jim hotel není schopen zajistit služby podle očekávání, nastane rozčarování a stížnosti na špatnou úroveň těchto „základních služeb“. Třeba jste už zaslechli hosta, který prohlásil: „Jak je možné, že nám nepřinesli kávu včas, když už jsou lidé schopni létat do vesmíru?“ Pokud host považuje určitý standard hotelových služeb za samozřejmý, stačí jen málo a jediná chybička může změnit kladný postoj hosta. Jinými slovy – dobrá reputace hotelu budovaná během celého pobytu, může být pokazena jediným nedostatkem při poskytování služeb.

V případě, že host očekává za vynaložené peníze určitý standard služeb, potom dodržení daného standardu nebude samo o sobě stačit na získání přízně hosta a nezaručí opakovaný pobyt. Úroveň poskytovaných služeb, která se bude podobat konkurenčním službám, bude mít za následek, že host ztratí rozlišovací schopnost. Loajalita hostů je založena na službách vyššího standardu, než nabízí konkurence. Hotely často soupeří se svými „tržními nepřáteli“ prostřednictvím ceny, ale konkurenční strategie zaměřená na cenu není v hotelnictví tím nejjednodušším řešením. To, co vyzdvihuje úspěšné hotely, jsou právě služby.

Cena je významným signálem kvality v očích klientů, kteří nemají dostatek sebevědomí v rozhodovacím procesu, a také když je hotel srovnatelný s jinými hotely. Ve druhém případě je pro návštěvníka nižší cena oproti konkurenci znamením nižší kvality. Hotel musí zvažovat uvedenou skutečnost při tvorbě cen.

Různé typy hostů mají rozdílné potřeby a tyto rozdíly mohou být někdy menší a někdy větší. Někteří hosté jsou zkušenými cestovateli a pobývali již v mnoha hotelech na celém světě, zatímco jiní takové zkušenosti nemají, anebo jsou ve městě poprvé. Někteří hosté jsou zase méně nároční, zatímco jiní vyžadují kompletní služby. Ať už hosté žádají cokoli a projevují se jakkoliv, jedno mají úspěšné hotely společné – orientaci na hosta. Porozumění potřebám hostů je prioritou.

Základem porozumění potřebám hosta je hovořit s ním. Přívětivý pozdrav každého hotelového zaměstnance je znakem pohostinnosti. Promluvit s hostem znamená zároveň

zjistit, zda je spokojen a zda mu něco nechybí. Jde o průběžnou komunikaci všech zaměstnanců. Otázky „Jak se Vám tu líbí a nepotřebujete s něčím pomoci?“ by neměly být opomíjeny. Komunikovat nespočívá v tom, že mluví jen zaměstnanec hotelu, ale je nutné, aby především klient sděloval své pocity. Host by měl nabyt dojmu, že hotelový personál má zájem na tom, aby se cítili příjemně. Stále platí, že „nejrychlejší cesta k zisku vede přes poskytování služeb zákazníkům tak, jak si přejí, aby jim byly poskytovány“. Nespokojený host zřídka vyplní formulář s uvedením negativních stránek, zkrátka do hotelu víckrát nepřijede.

Porozumění potřebám hostů a jejich následné uspokojení je klíčem k úspěchu. V praxi není snadné dosáhnout dokonalosti a občas se stane, že bude host nespokojen, ale je potřebné vážit si hostů, kteří své záporné zkušenosti hotelu sdělí. Jedině potom existuje možnost změnit negativní zkušenost v pozitivní odstraněním nedostatku. Těžko lze očekávat zlepšení tam, kde se zdá být všechno v pořádku. Uvedení stížností je interním bohatstvím hotelu.

Jestliže si zaměstnanci myslí, že ředitel hotelu je jejich šéf, mýlí se! Šéfem je v první řadě jejich zákazník = host! Pokud hotelový personál činí všechno pro spokojenost managerů, ale hostům se nezamlouvá jejich přístup, jsou malé šance podniku na přežití. Jestliže chce být hotel úspěšný, všichni zaměstnanci by měli uvažovat způsobem „můj host“.

Na detaily je nutné dbát, ale základní potřeby by měly být uspokojeny především. Host si klade nároky na spánek, relaxaci a hygienu. Host se chce najíst. Host touží po čisté a pohodlné posteli s matrací, která se nepropadne, když bude chtít z postele zatelefonovat. Polštář a přikrývka by měly být antialergické. Někteří hosté požadují dva polštáře, a pak je dobré umístit v pokoji skříň s dostatkem místa na druhý polštář a případně další deku. Postel by měla být co největší, jakou lze pořídit, protože bude s větší pravděpodobností vyhovovat hostům menšího i většího vzrůstu. Je pokoj dostatečně prostorný, aby se do něj kromě postele vešel ostatní nábytek a host? Nesmí se zapomenout na vybraný tržní segment a jeho požadavky – např. manželské a oddělené postele? Dále pozor na povlečení! Na prostěradle by se neměly objevit žádné dírky a povlečení by nemělo být zmuchlané nebo flekaté. Zdá se vám to samozřejmé? Je tomu opravdu tak?!

Host chce spát a relaxovat. Host chce čistou a pohodlnou postel. Pokud neuspokojíme tyto základní potřeby a požadavky, zákazník se už příště nevrátí.

Host chce mít klid! Kdo z vás by si přál poslouchat, jak si někdo ve vedlejším pokoji ve sprše zpívá? Klid a oddech, postel je dobrá, koupelna je výborná, ručníky jsou měkké a velké, mýdlo krásně voní, ... Avšak ráno v 6:00 zasvítl vycházející slunce hostu přímo do očí, protože těžké závěsy se nedotýkají a středem okna prosvítají sluneční paprsky. Spánek je definitivně pryč. Host měl jenom šestihodinový spánek, i když potřeboval a mohl spát osm hodin. Výsledek je jasný – nespokojenost a podrážděnost. Když pak host nezopakuje pobyt, vedení ani nebude vědět proč.

Základní potřeba hosta týkající se stravování je prostá, jen se na ni často zapomíná. Když si host objedná teplé jídlo, mělo by být teplé. Když si host objedná studenou mísu, měla by být studená. Teplý talíř pro teplé jídlo a studený talíř pro studené. K prvotním požadavkům na stravování patří chuť jídla, čistota, velikost porce, patřičná obsluha. Krásná, rychlá a přitažlivá číšnice je sice úžasná věc, ale studený hovězí steak se tím nespraví.

Všichni zaměstnanci, kteří přijdou do kontaktu s klientem, by měli poděkovat za jeho návštěvu a pozvat ho na další. Pouze spokojený host přijede zpět a doporučí navíc místo svým přátelům a rodině. A co jiného si může hoteliér přát?

Zdroje

MMR: Cestovní ruch výkladový slovník. MMR ČR, Praha 2002

Beránek, J.: Provozujeme pohostinství a ubytování. Grada Publishing a.s., MAG Consulting s.r.o., Praha 2004. ISBN: 80-86724-02-6

Beránek, J., Kotek, P.: Řízení hotelového provozu. Grada Publishing a.s., MAG Consulting s.r.o., Praha 2007. ISBN: 978-80-86724-30-0

Kirářová, A.: Marketing hotelových služeb. Ekopress, Praha 2006. ISBN: 80-86929-05-1

Indrová, J.: Hotelový management. VŠE, Praha 1996. ISBN: 80-7079-775-4

ČERTÍK, M. Cestovní ruch – vývoj, organizace a řízení. 1.vyd. Praha: Nakladatelství OFF, s.r.o., 2001. 352 s. ISBN 80-238-6275-8

Fiala, A. a kolektiv: Management kvality, Verlag Dashöfer, s.r.o., Praha 2005, ISBN 80-86229-19-X

Hisrich, R.D., Peters, M.P.: Založení a řízení nového podniku, Victoria publishing, Brno 1996, ISBN 80-85865-07-6

Janečková L., Vašíková M. : Marketing služeb, Grada, Praha 2001, ISBN 80-7169-995-0

Kolektiv autorů Institut obchodu a cestovního ruchu: Kvalita služeb v cestovním ruchu, Mag Consulting, Praha 2006, ISBN 80-86724-15-8

Zákony, vyhlášky a nařízení vlády:

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), v platném znění

Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, v platném znění

Zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník, v platném znění

Nařízení vlády č. 469/2000 Sb., kterým se stanoví obsahové náplně jednotlivých živností, v platném znění

Internet:

http://www.camp.cz/index.php?akce=showinfo&id=spec_kat&lng=cz&act=kategorizace

<http://klubturistu.cz/?oid=11085&PHPSESSID=25e108db790ac4034be17a8ff2f73352>

<http://www.svazvt.cz/files/standardy.htm>

[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_\(cz_nace\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_(cz_nace))

[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/odvetvova_klasifikace_ekonomickych_cinnosti_\(okec\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/odvetvova_klasifikace_ekonomickych_cinnosti_(okec))

<http://www.cot.cz/index.php?page=200&jazyk=1&id=4576&srchtxt=%9Eeelezni%E8n%E8ED+doprava>

<http://www.hotelstars.cz/?page=4&lng=cz#7>

<http://www.hotelovesystemy.cz/clanky/?id=11>

http://www.projekty.nazory.cz/pscr/10_log_prace.doc

http://laskinovo.misto.cz/MAIL/_obchfy.txt

Seznam klíčových slov

Hospitality industry

Živnostenská zákon

Obsahové náplně živností „ubytovací služby“ a „hostinská činnost“

Marketingový mix (product, place, price, promotion, people)

Stravovací zařízení

Provozovna stravovacích služeb

Kategorie ubytovacího zařízení

Třída ubytovacího zařízení

Odvětvová klasifikace ekonomických činností (OKEČ)

Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)

Asociace hotelů a restaurací České republiky

World Tourism Organisation (UNWTO)

Svaz venkovské turistiky

Kempy a chatové osady ČR

Klub českých turistů

Koncepce státní politiky cestovního ruchu

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

Turistický server České republiky CZeCOT

Česká centrála cestovního ruchu CzechTourism

Základní funkce managementu (Plánování, Organizování, Řízení lidských zdrojů, Kontrola)

Tato skripta jsou spolufinancována
Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky