

ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V CESTOVNÍM RUCHU

UBYTOVACÍ ÚSEK
V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU

www.vzdelavanivcr.cz



Ubytovací úsek v oblasti cestovního ruchu

Obsah

ÚVOD	9
ÚVODNÍ SLOVNÍK VYBRANÝCH ZÁKLADNÍCH POJMŮ	10
HISTORIE A ZÁKLADY POHOSTINNOSTI	14
ANTICKÉ ŘECKO.....	14
STAROVĚKÝ ŘÍM.....	14
STŘEDOVĚK.....	15
UBYTOVACÍ ÚSEK – JEHO SOUČÁSTI, ROLE A VÝZNAM	17
RECEPCE	20
OSOBNOST RECEPČNÍHO.....	20
UPRAVENOST.....	23
PROJEV POHOSTINNOSTI.....	23
ZÁKLADNÍ ZÁSADY A NÁVYKY RECEPČNÍHO PROFESIONÁLA ZA RECEPČNÍM PULTEM.....	24
ZNALOST PRODUKTU.....	25
CO JE NOVÉHO VE SVĚTĚ, DOMA I V HOTELU	26
PŘIJETÍ HOSTA CHECK-IN	27
PŘÍPRAVA PŘED PŘÍJEZDEM HOSTA.....	27
VIP HOSTÉ.....	28
PŘÍJEZD HOSTA.....	28
REGISTRACE SKUPIN	28
REGISTRACE INDIVIDUÁLNÍCH HOSTŮ.....	29

PŘIHLÁŠENÍ HOSTA – POVINNOSTI ZE ZÁKONA.....	29
OZNÁMENÍ UBYTOVÁNÍ	30
CHECK-IN HOSTA – STRUČNÝ PŘEHLED	32
ÚLOHA RECEPCE BĚHEM POBYTU HOSTA	34
ŘEŠENÍ PŘIPOMÍNEK HOSTŮ	34
PÉČE O HOSTOVU BEZPEČNOST	34
ZÁSADY KREDITNÍ POLITIKY	35
GARANCE PLATBY	35
PLATBA KREDITNÍ KARTOU	36
KONTROLA KREDITNÍ KARTY	36
PLATBA V HOTOVOSTI	36
PLATBA FAKTUROU, VOUCHER	37
KONTROLA VÝŠE NEZAPLACENÝCH ÚČTŮ HOSTŮ	37
EFEKTIVNÍ VYUŽITÍ UBYTOVACÍ KAPACITY A NÁSTROJE KONTROLY	38
KONTROLA VYUŽITÍ KAPACITY	38
UŽÍVANÉ DEFINICE STAVU POKOJE – STATUS	39
DEFINICE TYPU POKOJE	40
REVENUE MANAGEMENT	42
DEFINICE REVENUE MANAGEMENTU	42
SLEDOVANÉ REVENUE UKAZATELE	43
REVENUE MANAGEMENT PODLE NEIL SALERNA – MENŠÍ HOTELY BY MĚLY ROVNĚŽ TĚŽIT Z VÝHOD	43

UP-SELLING	48
DEFINICE UP-SELLINGU	48
KDO JE NÁŠ CÍLOVÝ ZÁKAZNÍK?	50
JAK ZJISTÍME POTŘEBY NAŠEHO ZÁKAZNÍKA?	50
JAK PŘESVĚDČIT HOSTA K UZAVŘENÍ OBCHODU	53
CONCIERGE – INFORMAČNÍ SLUŽBA	56
TELEFONNÍ SLUŽBY	59
ODJEZD HOSTA – CHECK-OUT	61
BĚHEM PLATBY ÚČTU	62
CHECK-OUT HOSTA – REKAPITULACE A STRUČNÝ PŘEHLED	62
EXPRESS CHECK-OUT	63
BEZPEČNOST – PREVENCE	64
MĚJTE OČI OTEVŘENÉ	64
PRÁCE S INFORMACEMI O HOSTECH	66
OCHRANA MAJETKU	67
TRÉNINK ZAMĚSTNANCŮ	69
POTŘEBA TRÉNINKU	69
FORMY TRÉNINKU, TRÉNINKOVÝ PLÁN	69
ZÁSADY ŘEŠENÍ PŘIPOMÍNEK HOSTA	71
REZERVAČNÍ ODDĚLENÍ	72
INDIVIDUÁLNÍ REZERVACE	72
SKUPINOVÉ REZERVACE	74

PŘEKONÁVÁNÍ PŘEKÁŽEK.....	74
HOUSEKEEPING.....	79
OBSAH POJMU HOUSEKEEPING.....	79
ČISTOTA A DOBRÝ POCIT JAKO ZÁKLAD.....	80
MARKETING VERSUS BACK OF HOUSE.....	81
OBMĚNA VYBAVENÍ.....	81
ŘÍZENÍ NÁKLADŮ.....	81
OUTSOURCING.....	81
MOTIVACE A TRÉNINK.....	82
MANAGEMENT BACK OF HOUSE.....	82
ZÁKLADNÍ SLEDOVANÉ PARAMETRY A UKAZATELE UBYTOVACÍHO ÚSEKU.....	83
OBSAZENOST.....	83
PRŮMĚRNÁ DOSAŽENÁ CENA ZA POKOJ.....	83
TRŽBA ZA UBYTOVÁNÍ.....	84
REVPAR.....	84
DALŠÍ SLEDOVANÉ A REPORTOVANÉ PARAMETRY.....	84
OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ.....	85
PROČ JÍT TOUTO „ZELENOU“ CESTOU?.....	86
ZLEPŠENÍ POVĚSTI HOTELU.....	86
DLOUHODOBÝ EFEKT.....	86
KONKRÉTNÍ PŘÍKLADY Z DNEŠNÍHO HOTELU.....	86

ZÁVĚR.....	89
REJSTŘÍK – KLÍČOVÁ SLOVA	91

Tento materiál vznikl s využitím podkladů Podnikatelské akademie AHR ČR a na základě praktických zkušeností autorů z mezinárodních hotelových řetězců. Materiál je určen výhradně pro potřeby kursu Ubytovací úsek v oblasti cestovního ruchu v rámci projektu „Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu CZ.04.1.03./4.2.00.1./0001“.

ÚVOD

Ubytovací úsek, jak již sám název napovídá, je tento nedílnou součástí každého ubytovacího zařízení. A stejně tak je ve většině případů, až na výjimky, klíčovým producentem tržeb a zisku pro své majitele. Je zcela pochopitelné, že tohoto nemůže být dosaženo nahodilou, nesystémovou a nekoordinovanou činností. A právě proto vznikl tento materiál. Klade si za cíl přiblížit všem zájemcům z řad majitelů, provozovatelů, výkonných manažerů ale i řadových pracovníků, současných i budoucích, tuto problematiku v širších souvislostech. Prezентuje základní mezinárodně uznávané a používané pojmy, přístupy, formy prezentace, řízení a kontroly.



ÚVODNÍ SLOVNÍK VYBRANÝCH ZÁKLADNÍCH POJMŮ

ADR	zkr. z angl. Average Daily Rate – průměrná dosažená denní cena (za pokoj).
ARR	zkr. z angl. Average Room Rate – průměrná dosažená cena (za pokoj).
Back of House	z angl. ta část hotelu, respektive ta část zaměstnanců, se kterou host při svém pobytu v hotelu přichází do styku pouze výjimečně (např. pracovníci účtárny, technici...).
Budget	rozpočet, plán.
Concierge	jedno ze středisek Front Office, ať už samostatné, či spojené s recepcí, pečující o požadavky hostů během jejich pobytu.
CRS	zkr. z angl. Central Reservation System – centrální rezervační systém.
Domovní kniha	zákonem stanovená forma evidence ubytovaných hostů.
Express check-out	z angl. odhlášení hosta z hotelu bez osobního kontaktu recepce.
F.I.T.	zkr. z angl. Frequent Individual Traveller – individuálně cestující klient.
Front Office	součást ubytovacího úseku sestávající obvykle z recepce, příp. Concierge, halových služeb, rezervačního oddělení. Rezervační oddělení bývá v dnešní době obvykle přičleňováno spíše k obchodnímu oddělení.
Garance platby	zajištění úhrady služeb, které host čerpá během svého pobytu v hotelu a které hradí až během odhlášení z hotelu.

Green management	z angl. tzv. „zelený program“ – ekologický program v hotelech.
Guest History	historie hostů vytvořená jako databáze v počítači.
Housekeeping	úsek, který je součástí Rooms Division. Zajišťuje kompletní péči o ubytovací zařízení a jeho vybavení po stránce úklidu, obměny, inventarizace.
Check-in	přihlášení hosta do hotelu.
Check-out	odhlášení hosta z hotelu.
Incremental Revenue	tržba nad původní rámec objednávky.
Individuální rezervace	rezervace pro individuálního klienta.
Kartové zámkové systémy	zámkové systémy v hotelu ovládané pomocí karty (magnetické, čipové), např. u dveří pokojů.
Kreditní politika	systém pravidel pro zajištění plateb a minimalizaci finančních ztrát.
Late charge	z angl. dodatečné doučtování na kreditní kartu.
Market penetration	z angl. podíl na trhu.
MOD	zkr. z angl. Manager on Duty – pověřený zástupce managementu hotelu odpovídající v době nepřítomnosti zbylého vedení za bezproblémový provoz hotelu.
OCC	zkr. z angl. Occupancy – obsazenost.
Outsourcing	z angl. forma zajištění určité činnosti nebo souboru činností externí společnostmi.
Overbooking	tzv. „překnihování“ hotelu. Stav, kdy má hotel na určitý termín přijatých více rezervací, než má k dispozici volných pokojů. Může být i cílený.
Pick-up	z angl. změna počtu rezervovaných pokojů z určité skupiny vyčleněných.

PMS	zkr. z angl. Property Management System – obecné pojmenování pro hlavní hotelový (rezervační a manažerský) software.
Pokojonoc	měrná jednotka představující jeden obsazený pokoj za jednu noc.
Polopenze	stravování zahrnující snídani a večeři.
Registrační karta hosta	formulář sloužící k přihlášení hosta do hotelu.
Report	tisková sestava.
Revenue Management	řízení maximalizace tržeb (viz samostatná kapitola).
RevPAR	zkr. z angl. Revenue Per Available Room – tržba na tzv. „dostupibilní“ pokoj.
Rooms Division	ubytovací úsek. Obvykle obsahuje Front Office (recepce, Concierge, halové služby), Housekeeping, může obsahovat i další střediska jako např. fitness centrum.
Security	z angl. označení pro ostrahu hotelu.
Training	z angl. trénink (vzdělávání zaměstnanců).
Upgrade	povýšení nabídnuté služby za původní cenu.
Up-selling	pobídkový prodejní nástroj sloužící k maximalizaci tržeb (viz samostatná kapitola).
VIP host	velmi důležitá osoba (z angl. Very Important Person).
Voucher	z angl. předplacený poukaz pro pobyt v hotelu nebo služby.
Walk-in	host, který se přichází ubytovat bez předchozí rezervace.

Základem dobré řídicí činnosti každého vedoucího pracovníka je uvědomit si strategickou pozici a úlohu každého jednotlivého střediska úseku. Porozumění hlavnímu poslání jednotlivých pozic, vedení pracovníků, kteří je zastávají, jejich organizace a koordinace, trénink, vytvoření maximální podpory pro výkon jejich činnosti, zajištění dostatečné míry kontroly a o vše je nedílnou součástí dobré řídicí práce.

Pro detailní porozumění hluboké podstaty a uvědomění si případných kritických bodů v řídicí činnosti si nyní popíšeme jednotlivá nosná střediska ubytovacího úseku a jejich hlavní činnosti. Vždyť právě správné nastavení, plánování, organizování a kontrola těchto činností představuje nosnou část řízení ubytovacího úseku. Smyslem tohoto materiálu není podrobný popis všech činností, ale přiblížení hlavních kritických bodů v procesech a řízení ubytovacího úseku. Hlavní důraz bude proto v úvodu kladen na středisko recepce, které má se svojí frontální pozicí v každém ubytovacím zařízení specifickou a zásadní strategickou roli. Z jejího podrobnějšího popisu lze pak snadno odvodit obdobné zásady a potřeby společné pro další střediska ubytovacího úseku.

HISTORIE A ZÁKLADY POHOSTINNOSTI

Na úvod je dobré zmínit širší historické souvislosti, neboť je z nich možno vysledovat samotnou podstatu věci...

Antické Řecko

Od samotných počátků civilizace jsou projevy přijetí a pohostinnosti nejenom synonymum pro nezištnost, ale jsou zařazovány mezi pojmy dosahující božské záře. Řečtí bohové byli skutečnými ochránci způsobů představujících pohostinnost. Je to zřetelné v poznání boha Dia-Jupitera hostitele nebo Dia-ochránce hostů a cizinců, který obýval trůn na hoře Olympu a surově nakládal s každým a stavěl se proti všem, kteří porušovali posvátnost zákonů vyjádřených v symbolice „desek pohostinnosti“. Homér ve své Odysee připomíná čtenáři posvátnost osobnosti hosta. Osobnost Odyssea, smělého představitele mimořádné cesty, se stala vysoce oceňovaným symbolem. Řekové si vysvětlovali existenci tak často ve své zemi ověřovaného zákona následovně. Cestování a styky mezi lidmi jsou určujícími faktory zrodu a vývoje civilizace. V Antice tomu tak bylo, protože cestování nabývalo mýtických a symbolických hodnot. Odysseus cestoval mnoho, aby se poznal s národy středomořského Orientu, Herodotova Středního Orientu, sám projížděl historickým Řeckem pátého století před narozením Krista, Fénícií, Mezopotámií, Egyptem, Sicílií a Itálií, do Epidauru se přijel radit s Asculapem, do Delf s Pythií, která předávala vzkazy Apollonovi. Na počest Poseidona se zúčastnil Korintských her a navštěvoval Dia na Olympu.

Starověký Řím

Římané se přizpůsobili duchu náboženské koncepce Řeků a nahradili ji praktickými ustanoveními. Pohostinnost sestoupila ze svého božského podstavce, aby byla zapsána do zákonných desek. Poselství boha hostitele – etymologicky je totožný – buď „hostis“ (nepřítel, protivník), anebo „hospes“ (host). V posledním případě, právo pohostinnosti nemůže mu být odmítnuto: „hospes hospiti sacer“. Výraz „civis romanus sum“ není pouze znakem hrdosti římského občana, který požívá práva syna nesmrtelného Říma, ale znamená to také, a to zvláště v absolutním právu, být ochraňován a přijímám podle svého třídního postavení a státní příslušnosti v průběhu své cesty různými římskými provinciemi. Cestování doznalo nebývalého rozmachu. Jednalo se o válečná tažení, o náboženské cesty, kurýrní služby a služby pro doprovod Dionýsa za jeho potulnými představeními. Lidé cestovali méně za hrami na rozdíl od řeckého světa. Každé město mělo v té době své divadlo, svůj amfiteatr a svůj cirk. Vznikly však dva nové fenomény, které se staly důvodem cestování. Nejdříve to byly letní pobyty, neboť se přelidněná města často potýkala v průběhu sezóny s nezdravým prostředím. Římané se odebírali do Campanie, Ostie, do Albánských hor, obyvatelé z Lugduna do hor kolem Lyonu, severních Alp a také do Auvergne.

Později to bylo lázeňství již známé ve starém Řecku, kterému však Římané dali živý impuls: Vichy, Bourbon Lancy, Aix-les-Bains, Aix-en-Provence, Baden-Baden, byly jimi založeny. Poznamenejme, že do těchto míst letních pobytů, do oáz klidu a míru, ve kterých lázeňská zařízení byla rozsáhlejší než nyní, nepřicházeli Římané jenom za uzdravením, ale také za určitou kvalitou života, nebo za představeními a hrami. Pro usnadnění takového stěhování nebo přemísťování založil římský stát každých 30 mil po délce osy cesty komplexní organizaci etapových míst odpočinku nazývaných mansiones. Invaze barbarů, která následovala po pádu západní části římské říše (r. 476), přinesla to, co se předvíдалo – smrtelnou ránu antické koncepci pohostinnosti, počaté jako zákon, který se stal posvátností.

Středověk

Mějte na mysli krušné dlouhé noci nejrůznějších vpádů. Byly to kostely, které se chopily pochodně a staly se příkladem lásky k bližnímu, kterou kázaly. Díky jim celý středověk doprovázel dobrovolný rozkvět pohostinnosti. Pravidla svatého Benedikta obsahovala velmi přesná doporučení týkající se ubytovávání cestujících v kláštorech. Ty musely být vybaveny dvěma kuchyněmi, z nichž jedna sloužila k přípravě pokrmů pro mnichy, druhá pak pro předpokládané cestující. Hostům přijímaných podle úsloví „*deo gratia*“ se zde dostalo stravy a noclehu. V průběhu celého středověku kostely vytvářely nejrůznější podoby útulků a zařízení opírajících se o organizační schopnosti mnichů a výkon povinnosti lásky k bližnímu. Od roku 398, tedy od čtvrtého křesťanského kongresu, který se konal v Kartágu, bylo církvím doporučeno ujmout se „*hospitalia*“, tedy pohostinnosti. Alcuin v jednom ze svých dopisů hovoří o útulcích pro cestující následně: „Je doporučeno kněžím chovat v lásce pohostinnost a nikomu ji neodmítnout. Všichni ti, kteří ji uskutečňují, vědí, že v osobě hosta přijímají Ježíše Krista.“ V písemné žádosti, ve které se mniši z Fuldy obracejí na Karla Velikého, se říká, že „antická pohostinnost by neměla být zapomenuta a že je třeba přijímat všechny cizince s poctou a všemi náležitostmi lidského chování“. V některých kláštorech byla při přijetí vždycky připravována koupel pro chudé nebo cestovatele. Církev vytvářela útulky v průsmycích alpských stěn k ulehčení poutí ke svatým místům. Papež Hadrian I. sám založil několik horských útulků. V roce 1234 založil útulek, ve kterém, jak praví dochované dokumenty, „se pečovalo o duše a těla lidí“. První nařízení města Štrasburk se podobně zmiňuje o domech „*urbe peregrinorum sollent esse hospitia*“, v majetku městských náboženských řádů. V díle pátera Bendra, který psal ve svých pamětech o obchodu s vínem a pohostinských aktivitách ve středověkém Štrasburku, se hovoří o dvou útulcích, které ve válečných letech 1484–85 ubytovaly zdarma 41 000 osob. Je obtížné si představit rozsah takových dobrovolných služeb, lidskou a duševní hodnotu nabízené pohostinnosti. Je třeba upřesnit, že takové veřejné ubytovny a kláštery byly otevřeny všem, tedy nejen poutníkům, ale také rytířům a obchodníkům.

Jak z právě přečtených řádků vyplývá, potřeba úkrytu, pocitu bezpečí, vítanosti a náhradního „druhé domova“ provází lidstvo na cestách od věku věků, ať už je jeho forma, prezentace a výklad jakýkoli. A jsou to právě tyto hodnoty, které představují základní nosnou linii při poskytování služeb. Základem všeho je projev pohostinnosti!

UBYTOVACÍ ÚSEK – JEHO SOUČÁSTI, ROLE A VÝZNAM

Ubytovací úsek, jinak také Rooms Division, zahrnuje oddělení a personál, který zajišťuje ubytovací služby hostům v průběhu jejich pobytu v hotelu. Jak již bylo zmíněno v úvodu, ve většině hotelů ubytovací úsek vytváří více příjmů, než je tomu u jiných výnosových středisek. Příjmy ubytování obvykle dosahují více než 60 % celkových příjmů. Příjmy za stravování dosahují obvykle cca 35 % (25 % příjmy za jídla, příjmy za nápoje podle zaměření cca 10 %) a další příjmy z ostatních oddělení mají nevýrazný podíl. Tento poměr je samozřejmě v každém ubytovacím zařízení více či méně odlišný, podle struktury jeho klientů, zaměření a povahy.



Ubytovací úsek sestává z části nazývané Front Office, která tvoří tzv. přední, čelní, frontální linii, která zajišťuje prvotní kontakt s hosty. Front Office standardně zahrnuje středisko recepcce. Recepční pult je obvykle ohniskovým místem aktivit celého oddělení recepcce, a proto má také prominentní postavení v interiéru celé vstupní haly. Hosté přicházejí k recepčnímu pultu k registraci, obdrží specifikaci pokoje, vyžádají si potřebné služby k pobytu v hotelu nebo i v místě a na závěr pobytu zde vyřídí proceduru odhlášení. Je to komunikační místo, které provází hosty celým jejich pobytem. Front Office dále může zahrnovat např. Concierge a rovněž tzv. halové služby, jejichž pracovníky často nazýváme portýry či zřízenci. U luxusních hotelů se na tomto středisku setkáme i s pozicí dveřníka, který představuje určitý vitací mezičlánek, persónu doprovázející hosta mezi jeho příjezdem k hotelu a vlastním vstupem do budovy. Zároveň přebírá případnou péči o vozidlo hosta a koordinaci dopravy včetně taxi.

Další součástí ubytovacího úseku je středisko Housekeeping. Podle velikosti zařízení potom i případné samostatné oddělení rezervací. O obou těchto střediscích bude detailnější pojednání v samostatných kapitolách v dalším textu.

V době nedávno minulé byla tradičním důležitým postem pozice tzv. „Concierge“, jinak též často zavádějícím překladem označovaná jakožto „vrátný“. Zavedením elektronických zámků u pokojů, zdokonalením technologie telefonů o přímé spojení, či televizních systémů o funkce buzení a další, se činnosti vázané k této pozici velmi zúžily a ve většině případů se přenesly na pracovníky recepcce. Pouze u velkých a luxusních hotelů je toto tradiční oddělení zachováno, ať už z funkčních, či tradičních a dojmových faktorů.

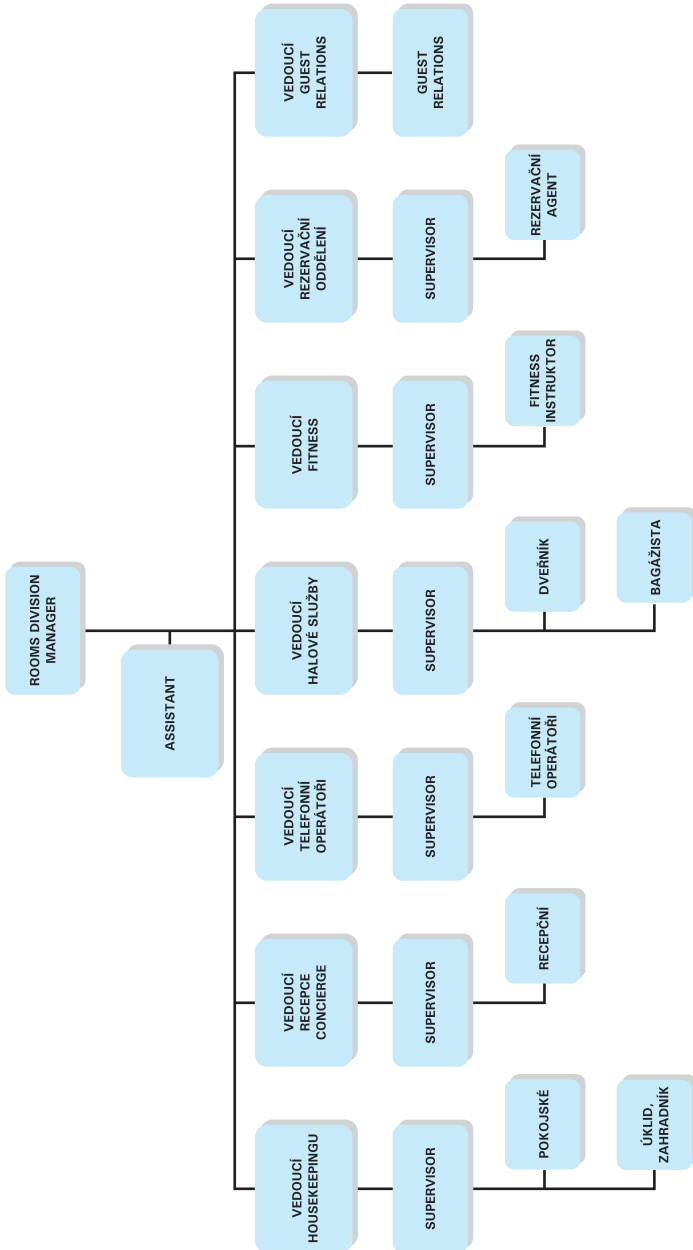
Mezi základní úkoly Front Office, potažmo recepce, patří zejména:

- Prodávát hotelové pokoje hostům, provádět jejich registraci, tzv. Check-in, stanovovat status hotelových pokojů v systému.
- Koordinovat služby hostům.
- Zajišťovat informace o hotelu, místě, ve kterém se hotel nachází, informovat o zajímavostech a událostech místa, které představují zájem hosta (Concierge).
- Udržovat aktuální informace o stavu ubytovací kapacity hotelu.
- Starat se o účty hotelových hostů během pobytu.
- Pečovat o účetnictví ve vztahu k hotelovým účtům hostů a zajišťovat kompletně finanční vyrovnání s hosty.
- Odhlašovat hosty z hotelu při jejich odjezdu, tzv. Check-out.

Tradiční funkce Front Office zahrnují rezervace, registraci, přidělení druhu a čísla pokoje, kontrolu ceny, případně její přidělení, poskytování informací a služeb hostům, evidenci a vyřizování účtů hostů, vytváření databáze historie hostů. Front Office vytváří a udržuje vyčerpávající databázi informací o hostech, koordinuje pro ně služby a zajišťuje jejich spokojenost. Jedná se o jeden z nejdůležitějších komunikačních uzlů celého ubytovacího zařízení, a to nejen ve vztahu k hostům, ale i k vlastnímu provozu hotelu.

Tam, kde jsou v malém ubytovacím zařízení mnohé funkce kumulovány do jedné osoby, ve velkém zařízení jsou tyto činnosti zajišťovány celou řadou pracovníků s individuální specializací. Podle stupně technického vybavení hotelu má každý takovýto pracovník podle svého pracovního zařazení a potřeb různá oprávnění přístupu k informacím. To nejlépe ukazuje Organizační struktura hotelu. Jako příklad si uvedeme organizační strukturu velkého zařízení, ze které je jasně patrné, že u malého zařízení jsou mnohé pozice slučovány do jedné, často právě např. do pozice pracovníka recepce.

Příklad organizační struktury velkého hotelu



Zdroj: Podnikatelská akademie AHR ČR

RECEPCE

Středisko recepce jakožto součást tzv. frontální linie hotelu hraje svou nezastupitelnou roli při budování povědomí hosta a utváření si názoru na celý hotel a jeho personál. Každý pracovník recepce si musí uvědomit, že nerezprezentuje pouze svou osobu a tým pracovníků oddělení, ve kterém pracuje, ale jeho chování, vystupování a přístup k hostovi má přímý dopad na celkový image hotelu. První obrázek, který si zákazník vytvoří, se skládá z jednoduché mozaiky:



Vstup – není jen veřejným prostorem, chodníkem, ale i součástí hotelu.

Hotelová hala – čistota, údržba dekorace. Okopanou židli na pokoji vidí „pouze“ host zde bydlící, v hotelové hale ji zaregistrují všichni příchozí.

Personál – uniforma, upravenost, chuť pomoci a sloužit, profesionalita a dostatečné znalosti produktu jsou dalším důležitým faktorem při prvním působení na návštěvníka.

Osobnost recepčního

Říká se, že vše začíná u lidí. A v odvětví služeb to platí obzvláště. Už samotný výběr zaměstnanců recepce mnohé předurčuje. Tak třeba jen skutečnost, že skutečný „Recepční profesionál“ se mj. usmívá...

Citace článku z bulletinu AHR ČR: „Recepční profesionál se mj. usmívá..., určitě jste se již setkali s názorem, že: ‚Recepčního může přece dělat každý! Práce na recepci je pohodová – recepční si přece sedí pěkně v teple, občas vydá někomu klíče, párkrát za službu mu tak maximálně zazvoní telefon, v noci se může dokonce pěkně v klidu vyspat...‘“.

Bohužel je toto do značné míry obecně zažitá představa, která možná platí leda tak v nějakém zařízení nevalné úrovně, kde jako by nikomu na hostech příliš nezáleželo.

Jaká je však realita? Recepční je obvykle člověk, se kterým host hotelu přichází jakožto s prvním do styku. A v závěru svého pobytu i jako s posledním. Recepční je nedílnou součástí okamžiků, kdy si host vytváří svůj první a rovněž i závěrečný dojem, který je tak důležitý! Během celého pobytu s ním sdílí „dobré i zlé“, musí zvládnout celou řadu funkcí, dovedností, aby host v závěru odjížděl z hotelu s co nejlepším pocitem.

Co tedy potřebuje recepční znát proto, aby byl opravdu skutečným Recepčním profesionálem s velkým „R“?!

Musí většinou na dobré úrovni ovládat minimálně jeden až dva světové jazyky, dobře komunikovat, umět vystupovat, reprezentovat. Ale to není zdaleka všechno! Od recepčního se očekává, že mu nedělá problém organizovat, koordinovat, samostatně se rozhodovat, být vždy upravený a dobře vypadat. Kromě tohoto je dalším předpokladem zvládat obsluhu počítače a nejrůznějších technických systémů, k tomu ovládat ekonomické základy v oblasti účetnictví. Pro nejrůznější situace je prakticky nezbytné, aby byl psychologem, hercem, člověkem, který je odolný proti stresu, který se vždy usmívá, je milý, příjemný, pozitivně naladěný. Musí být zároveň týmovým hráčem a osobností, hostovi příjemným partnerem..., a mohli bychom pokračovat ve výčtu dalších a dalších vlastností a dovedností.

A věřte, že to nebyl vtip! Ano, je tomu skutečně tak! Pokud chce někdo být opravdu kvalitním recepčním, musí i přes v úvodu zmíněnou zažitou představu „chtě nechtě“ splňovat všechny uvedené vlastnosti.

Mezinárodní hotelové řetězce si většinou přinášejí spolu se svojí značkou i rozsáhlé trainingové programy. Na našem trhu vzdělávání dodneška bohužel neexistuje jediná škola, která by se cíleně v širší míře zabývala přípravou a výchovou svých studentů pro tak zodpovědnou a náročnou práci, jako je recepční.

Základem budoucího úspěchu zaměstnavatele-hoteliéra je najít, vybrat a mít na pozici recepčního toho správného člověka. Člověka, který je ochoten učit se, který si uvědomuje nutnost pracovat na sobě, neustále se zdokonalovat, rozumí potřebě celoživotního vzdělávání.

V dnešní době existuje celá řada středních škol vycházejících z jediného kritéria – dosaženého průměru prospěchu! Zcela v pozadí stojí profil uchazeče, jeho osobnost, představy a rozvojové plány do budoucna. Jsou to ústavy, které chrlí desítky, stovky absolventů, ale pravdou je, že tento „vytříbený průměr“ rozhodně není zárukou dobrého praktického uplatnění. A například výše zmíněné potřeby kvalitního recepčního to jasně potvrzují!

Před několika lety, v době, kdy se Česká republika chystala na vstup do Evropské Unie, jsem se zabýval otázkou, jaké zásadní a výrazné změny přinese českému hotelnictví právě tento krok!?

Vzpomínám na moudrá slova mého tehdejšího pana ředitele, který konstatoval, že kromě aplikace některých mezinárodně užívaných norem se vlastně zcela zásadního „nestane nic“, neboť české hotelnictví „vstoupilo do Evropy“ již více jak 10 let předtím a to sice s příchodem mezinárodních hotelových řetězců a jejich

standardů. Tyto standardy a postupy ovlivnily následně i všechny ostatní hotely na trhu, které se chtě nechtě musely ve větší či menší míře „podrobit“ zvyšujícím se nárokům, musely se přizpůsobit rostoucí kvalitě.

A jaké jsou v tomto směru praktické postřehy a zkušenosti z činnosti pracovníků úseku Front Office, konkrétně recepce? Různé!

Zaznamenávám, a stejně tak mí kolegové podílející se na tomto semináři, zcela zásadní a diametrální rozdíly. Na trhu se nacházejí hotely, ať už řetězcové, tak i nezávislé, větší i menší, které jsou schopny poskytnout z hlediska činnosti recepce kvalitu servisu prakticky srovnatelnou s úrovní špičkových mezinárodních hotelových společností.

Na druhé straně, a ta bohužel zatím převládá, jsou na našem trhu mnohá zařízení, kde činnost pracovníků recepce velmi často zcela zásadním způsobem popírá být i jen ty zcela základní profesionální návyky, mnohdy dokonce i ty lidské, např. umět jako první slušně pozdravit a usmát se. Že by v určité formě právě dopad oné zažité představy?

Kromě tohoto je rozhodně zajímavé pozorovat, jaký je rozdíl v přístupu recepčních obsluhujících např. lázeňskou klientelu a naproti tomu těch, kteří se věnují ryze turistické, kongresové a obchodní klientele. U lázeňských hotelů, kdy se průměrná délka pobytu hosta zcela běžně pohybuje deset a více dní, má recepční být i většího hotelu samozřejmě lepší možností a příležitostí vytvořit s hostem určitou formu bližšího, někdy téměř „rodinného“ vztahu. Jiná je situace v hotelech kongresových, kde je velká obrátka hostů, kteří pobývají obvykle pouze několik dní a jsou většinou vytíženi svým intenzivním programem.

Určitým problémem je častá tendence recepčních sklouznout k praxi a všechny hosty „házet do jednoho pytle“, přestat rozlišovat druhy klientů. Toto může být, aniž si to i samotné vedení hotelu uvědomí, zcela zásadní problém, pokud se hotel rozhodne oslovovat nový segment klientely, obzvláště pak klientelu individuální.

Jedno mají ale všechny hotely společné. A to sice fakt, že atmosféru hotelu vytvářejí lidé – zaměstnanci hotelu! Kvalitní hotel se od ostatních odlišuje právě tím, že jeho zaměstnanci jsou schopni vytvořit pohostinnou vstřícnou přátelskou atmosféru. A pozice recepčního je v tomto ohledu bez jakýchkoli pochyb strategicky důležitá!

Dostatek vstřícných lidí, kteří budou ochotni, připraveni a odhodláni splnit vysoké nároky popsané v úvodní části tohoto článku..., co více si přát!? Hodně štěstí při jejich hledání a zdokonalování! Asociace hotelů a restaurací České republiky se svými vzdělávacími programy je Vám v tomto směru kdykoli k dispozici. Záleží

jen na Vás, zda stojíte o to, mít za recepčním pultem skutečné „Recepční profesionály“...?

Zdroj: Archiv autora, vlastní článek, Jaroslav Vaculka

Upravenost

První dojem hosta je ovlivněn vzhledem a upraveností pracovníků. Jako každé středisko frontální linie, také na recepci mají pracovníci povinnost nosit předepsané uniformy.

Každý zaměstnanec odpovídá za udržování bezvadného stavu své uniformy, svého oblečení, tak, aby bylo vždy čisté, vyžehlené a neotrhané. K předepsané uniformě je zakázáno používat dalších ozdob popř. doplňků. Šperky jsou povoleny pouze v omezeném množství.

Osobní vzhled každého zaměstnance musí vždy odpovídat obecně platným společenským pravidlům. Muži by měli mít vždy krátce ostříhané vlasy (vzadu nad límec košile, ne přes uši), upravené čisté ruce, vždy oholení, v případě plnovousu upravené a zastřížené vousy. Ženy by měly mít vždy upravené ruce, upravené vlasy, decentní nalíčení.

Nezbytnou součástí uniformy je jmenovka, která by opět měla být jednotná a viditelně nošená u všech zaměstnanců stejným způsobem.

Zásadně kromě jmenovky, případně dalších označení, předepsaných daným zařízením, by na uniformě neměly být další viditelné doplňky jako šperky ani jiné odznaky, stejně tak tužky by neměly být uloženy ve venkovních kapsách uniformy.

Součástí vzhledu je samozřejmě také chování zaměstnanců. Měli by působit vždy pozitivním dojmem, usmívat se na hosta a během rozhovoru s ním udržovat vizuální kontakt.

Profesionální recepční je vlastně herec, který plní svou úlohu danou scénářem bez ohledu na to, v jakém duševním rozpoložení se právě on sám nachází. V tom spočívá skutečná profesionalita a to je podstatná část úspěchu nejen recepčního, ale každého pracovníka služeb, který je v přímém kontaktu s hostem.

Projev pohostinnosti

Na tomto místě se sluší připomenout to, co bylo zmíněno v samotném úvodu a co musí být tou nejhlubší podstatou každého pracovníka recepce – tj. projev pohostinnosti. Webstrův slovník naučný definuje osobu, která je pohostinná, jako: „osobu,

kteřa poskytuje šlechetné a srdečné přijetí hostům“ a dále definuje srdečnost jako: „upřímnoú náklonnost a laskavost“.

Rozdíl mezi prvotřídním hotelem s dobrou pověstí a stejně vybaveným hotelem se špatnou pověstí je právě v existenci (nebo v neexistenci) „pohostinného chování“. Postup činností recepčního je jednoduchý k pochopení a k vykonávání. Je v něm obsažen každý podstatný detail, každý detail zapadá do dalšího a vytváří tak „řetěz“ událostí, počínající rezervací a končící pozdravem na rozloučenou. Není-li žádný detail opomenut, dostane se hostovi přinejmenším průměrné nebo dobré služby. Avšak je-li některý detail opomenut, dostane se hostovi podprůměrného servisu. Maximální spokojenost hosta je opravdovou podstatou naší práce. Odpovědnost za to, aby se všichni pracovníci recepce vždy chovali „pohostinným způsobem“, má vedoucí recepce. Získání dobré pověsti hotelu záleží ve velké míře na stupni péče o vysokou míru plnění úkolů a profesionální vystupování personálu recepce.

A zde je zapotřebí zmínit jeden důležitý moment, který ovšem bývá velmi často opomíjen a který bezprostředně souvisí s utvářením tolik důležitého prvního dojmu hosta. Pracovníci recepce spolu s pracovníky halových služeb odpovídají za kontrolu veřejné části hotelové haly! Tato musí být vždy čistá, všechny žárovky funkční, nábytek urovnaný, čistý, beze skvrn a prachu, popelníky bez nedopalků a ostatního odpadu, koše vysypané. Případné technické nedostatky, poškozený nábytek a vybavení, nefunkční technické vybavení nahlásí pracovníci recepce zodpovědně osobě. V případě zjištěných nedostatků jsou povinni všichni výše uvedení pracovníci zajistit jejich okamžité odstranění.

Základní zásady a návyky recepčního profesionála za recepčním pultem

- Usměje se na hosty vždy, když k němu přistoupí, pozdraví je a zeptá se: „Mohu Vám pomoci?“
- Věnuje hostovi plnou pozornost.
- Omluví se – pokud musí zvednout zvonící telefon nebo posloužit dalšímu hostovi (například podat klíč od pokoje nebo vzkaz, dopis).
- Hosty, které pozná, vždy pozdraví při procházení kolem recepce. Používá jejich jméno, kdykoli je to jen možné a příjemné.
- Je upřímný v tom, co hostovi sděluje.
- Přeruší činnost, kterou se právě zabývá, a věnuje se neprodleně hostovi.
- Slíbí-li něco hostovi, učiní vše pro to, aby slib dodržel.

- Dbá na to, aby informace, kterou hostovi podává, byla přesná a správná.
- Je diskrétní, informace o tom, kam host chodí a jaké má návyky, nikomu nesděljuje, ani nikam nezapíše.
- Stížnostem a projevům nesouhlasu hostů věnuje upřímný zájem a péči. Informuje o nich své nadřízené. V žádném případě se s hostem nedohaduje.

Znalost produktu

Znalost produktu a její důležitost je dále popsána v části pobídkového prodeje – up-sellingu. Je samozřejmé, že každý nový pracovník, který nastupuje na funkci recepčního, musí být podrobně seznámen nejen s procesy práce, které bude každodenně vykonávat, ale také s celým produktem hotelu, všemi ostatními středisky a službami.

V případě technických závad, které hosté nebo ostatní střediska nahlásí, musí být recepční schopen určit, jaké další kroky je nutno učinit k nápravě. Stejně tak v krizových situacích musí mít podrobné znalosti a získat jisté návyky k řešení.

Přítom krizovou situací může být jak „pouhé“ uvíznutí hosta ve výtahu, tak i zásadní krizová situace, jakou je například požár. V každé krizové situaci je pak důležitá předchozí příprava a trénink, stejně jako schopnost se okamžitě a efektivně rozhodovat. Proto nelze podceňovat žádný trénink v této oblasti, a je třeba se snažit vždy všechny krizové procesy nejenom znát, ale také jim porozumět.

Recepční musí znát detailně také produkt, který prodává přímo, tedy pokoje a to včetně jejich vybavení, umístění a rozdílů mezi nimi. To je věc zcela samozřejmá, ale ne úplně dostačující. Recepční musí být schopen hostovi nabídnout a prodat všechny služby hotelu. Zde je opět nutná jejich perfektní znalost. Jedná se o služby restaurací, služby relaxačních center, u některých hotelů také sportovního a lázeňského charakteru apod.

Jak z výše uvedeného textu vyplývá, je nutné vytvořit systém, který zajišťuje pravidelnou aktualizaci informací o produktu a akcích pořádaných v hotelu. K tomu slouží nejrůznější nástroje, z nichž nejjednodušším je prostá nástěnka v zázemí recepce, kombinovaná se složkou obsahující informace o všech střediscích a manuálem krizových situací. V době rozvoje nových elektronických technologií a síťového propojení jednotlivých středisek tuto úlohu částečně přebírá technika, která umožňuje rychlou komunikaci, plošnou aktualizaci a vyhledávání informací.

Většina současných hotelových informačních systémů je již na takové úrovni, že kromě běžných úkolů nabízejí také několik funkcí, sloužících ke komunikaci mezi

středisky, pracovníky a k rychlému vyhledávání například akcí, které probíhají na banketovém oddělení a v restauracích.

Velmi důležitá při znalosti produktu je také znalost cen, které se se zavedením Revenue Managementu liší nejen v jednotlivých segmentech, ale také dnech v návaznosti na vytíženost hotelu, sezónnost a poptávku. Opět existují řešení technicky nenáročná, vhodná spíše pro malá zařízení, ale také řešení prostřednictvím hotelových informačních systémů, které oblasti komunikace a správné aplikace cen již věnují mimořádnou pozornost a usnadňují práci recepce.

Co je nového ve světě, doma i v hotelu

Nejkrásnější okamžiky, které lze prožít na recepci, jsou situace, kdy se vracejí stálí hosté. Postupem času se přitom budují vztahy, kdy skutečně přijíždí někdo, koho již recepční zná téměř jako svého přítele. Často si s ním stálí hosté také povídají o svých soukromých záležitostech, úspěších a někdy také prohrách. Postupem času vznikají vztahy, které jsou často hlavním důvodem, proč se host vrací právě k nám a nevyužívá například hotel, stojící na opačné straně náměstí a nabízející podobné služby, dokonce i za nižší ceny.

Obvyklá otázka při příjezdu: „Tak co je nového?“ je samozřejmostí, kterou již očekáváme. Je tedy nutné být takzvaně „v obraze“, a to nejen co se týká událostí a dění doma, ale také ve světě.

Důvodem nutnosti mít neustále dostatek informací o dění doma i v zahraničí nejsou přitom zdaleka jen stálí hosté. Denně se na recepci či na Concierge obrací hosté s žádostí o pomoc při zajištění programu během pobytu, rezervaci restaurace, nebo jen s otázkou týkající se místopisu města. Často se také hosté ptají nebo chtějí i diskutovat na aktuální témata týkající se kulturního a politického života nejen ve městě a republice, ale také ve světě.

To vše opět vyžaduje neustálou potřebu si doplňovat informace a sledovat všechny nové události. Tato oblast přitom není většinou součástí žádných tréninků, ale spíše kulturní a společenskou povinností, která je důležitá také v soukromém životě.

PŘIJETÍ HOSTA CHECK-IN



Přijetí hosta představuje první kontakt s personálem. Během tohoto procesu si host tvoří svůj první dojem o hotelu, ale také kultuře místa a země, kterou navštívil. Dalo by se říci, že přivítání hosta a jeho ubytování je jeden z nejdůležitějších aktů pro vytvoření dobrých vztahů po celou dobu pobytu. Bude-li host nespokojen již při příjezdu, s největší pravděpodobností bude vyhledávat důvody k nespokojenosti a stížnostem během celého pobytu. Naopak, pokud si host vytvoří pozitivní obrázek o hotelu na počátku své návštěvy, bude případné následné nedostatky vnímat spíše jako momentální pochybení, na které má přece každý člověk právo.

Základem všeho je dobrá příprava. V této části popisujeme mj. některé úkony, které je nutno zajistit pro hladký chod recepce. Vzhledem ke skutečnosti, že provoz recepce ve většině hotelů běží nepřetržitě 24 hodin denně, je toto oddělení velmi náročné na správné plánování služeb a počtů pracovníků v jednotlivých směnách. Při plánování směn je přitom důležité, aby byly směny posíleny zvláště v největších špičkách příjezdu a odjezdu hostů. V případě, že hotel zajišťuje také ubytování skupin, je nezbytné tyto skupiny kompletně předregistrovat a přidělit čísla pokojů již v předstihu. Výhodou bývá skutečnost, že případné specifické požadavky skupiny jsou již součástí objednávky, a tudíž s nimi lze pracovat ještě před příjezdem. Z toho všeho vyplývá, že je kontinuální příprava pracovníků před vystřídáním směn kolegů a zahájením další činnosti velmi důležitá.

Příprava před příjezdem hosta

Před zahájením vlastní pracovní činnosti je každý pracovník povinen se seznámit se všemi dostupnými informacemi důležitými pro výkon směny. Jsou to informace na nástěnkách v zázemí recepce, informace o akcích banketového oddělení, kontrola všech dostupných reportů, došlé korespondence, skupin na příjezdu, na odjezdu, VIP hostů, cenové politiky dne, informací a nařízení vedoucího směny.

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

VIP hosté

Zvláštní režim bývá při příjezdu určen pro VIP (Very Important Person) hosty. Jsou to hosté, jejichž spokojenost je velmi důležitá pro další obchodní záměry firmy, a proto musí dostat zvláštní péči. Téměř vždy jsou tito hosté předem zaregistrováni, obdrží upgrade na pokoj vyšší kategorie a pozornost spolu s vítacím dopisem ředitele hotelu. Způsob práce s VIP hosty se liší a bývá ošetřen standardy společnosti nebo zvláště k tomuto účelu vypracovaným manuálem. Některé hotely mají jako součást své politiky zavedený systém práce se stálými hosty, jehož hlavním cílem je trvale udržet jejich opakovanou návštěvu v hotelu. Stálí a opakovaní hosté totiž patří mezi nejdůležitější klientelu. Pokud je jim věnována dostatečná péče, jsou zároveň nejlepšími „neoficiálními prodejci“ hotelu, kteří dobrou pověst hotelu šíří dále a často přivádí další nové hosty.

Příjezd hosta

Klíčový a nejvíce viditelný je moment příjezdu hosta do hotelu. Nastává čas sklízet ovoce dlouhé přípravy. Host přijíždí. Jak je neustále opakováno, první dojem je velmi důležitý a v této fázi skutečně největší břemeno spočívá právě na pracovnících recepcce. Přístup k hostovi, snaha vyhovět jeho přáním je přitom prioritou! Je to situace, ve které ve většině případů „nastavujeme“ rozpoložení hosta pro jeho zbytek pobytu u nás.

Registrace skupin

Skupiny mají tu nespornou výhodu, že veškeré požadavky mohou být předem připraveny tak, aby následná registrace proběhla co nejrychleji. V některých hotelech se dokonce nabízí efektivní registrace skupiny v autobusu, kdy pracovník recepcce nebo provozní manažer přivítá hosty přímo ihned při příjezdu k hotelu, rozdává k vyplnění registrační karty (pokud nejsou na základě dohody s organizátory již předem zaslány a vyplněny) a předá klíče od pokojů. Hosté pak odcházejí přímo do hotelových pokojů, aniž by se zbytečně koncentrovali v prostoru hotelové haly. Další možností je vytvoření místa pro registraci skupin, a to buď trvalého, nebo dočasného, pouze pro danou akci. Registrace pak probíhá na tomto místě. Je důležité zajistit veškerou dokumentaci a platbu skupiny. Vzhledem ke skutečnosti, že se většinou jedná o organizované zájezdy, nebývá problém s garancí platby a kontrolou účtů před odjezdem.

Po příjezdu skupiny by měli být hosté přivítáni a měly by jim být předány všechny potřebné informace týkající se pobytu. U skupin je také nezbytné potvrdit s průvodcem či organizátorem akce všechny další požadavky skupiny jako např. čas podávání snídaně, požadavky na buzení, potvrdit datum a čas odjezdu, příp. další požadavky. Tyto informace jsou důležité pro další oddělení, proto je nutné zajistit jejich komunikaci.

Registrace individuálních hostů

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

V zásadě je nutno zajistit následující tři hlavní úkoly:

- upřesnit rezervaci a potvrdit platbu,
- zajistit platbu – garance,
- zajistit řádnou registraci hosta.

Z obchodního hlediska je dále důležité:

- seznámit hosta s dalšími službami hotelu a nabídnout mu jejich využití,
- zkontrolovat historii hosta a v případě opakované návštěvy reagovat na jeho požadavky z minulých návštěv,
- zaznamenat do systému, tzv. historie hosta, veškeré nové požadavky a informace, které mohou sloužit ke zpříjemnění pobytu, případně zajištění opakované návštěvy hosta v budoucnosti.

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

Přihlášení hosta – povinnosti ze zákona

Ze zákona o pobytu cizinců na území České republiky vyplývá mj. povinnost hlášení jejich místa pobytu na území České republiky. Mezi povinnostmi ubytovatele patří mimo jiné:

- vést domovní knihu,
- oznámit policii ubytování cizince,
- domovní knihu na požádání předložit policii.

Domovní kniha je dokument, který je ubytovatel povinen vést v písemné podobě a do kterého ubytovatel zapisuje údaje o ubytovaném v rozsahu:

- jméno, příjmení,
- den, měsíc a rok narození,
- státní občanství,
- trvalé bydliště v zahraničí,
- číslo cestovního dokladu,
- číslo víza, je-li v cestovním dokladu uvedeno,
- předpokládanou dobu ubytování,
- účel pobytu,
- státní poznávací značku motorového vozidla.

Oznámení ubytování

Ubytovatel je povinen oznámit ubytování cizince následující pracovní den po jeho ubytování útvaru policie. Toto oznámení lze splnit předložením přihlašovacího lístku, který je stejnopisem zápisu v domovní knize, nebo prostřednictvím technických nosičů dat a jejich telekomunikačním přenosem, je-li takový přenos možný. Cizinec je mimo jiné povinen na požádání ubytovatele předložit cestovní doklad nebo průkaz povolení k pobytu.

Tolik tedy litera zákona. V praxi z toho vyplývá povinnost pro pracovníka recepcie zajistit řádné zaregistrování hosta včetně všech výše uvedených informací a získané údaje uložit způsobem, který pro tento účel stanovilo vedení ubytovacího zařízení. Přitom se způsob ukládání a práce s těmito údaji bude lišit podle technického vybavení hotelu. V zásadě platí, že je nutné zachovat náležitou ochranu těchto dat a není možné je bez vědomí a souhlasu managementu poskytovat třetí osobě.

Příklad registrační karty hosta**Registration Card/Registrační karta/Registrierkarte**

Vítejte . Welcome . Willkommen . Welkom . Valkommen
 Bienvenue . Bienvenido . Salamdatang . Vitajte

Arrival/Příjezd/Anreise**Departure/Odjezd/Abreise****Room/Pokoj/Zimmer****Surname/Příjmení/Name:** _____**First name/Křestní jméno/Vorname:** _____**Date of birth/Datum narození/Geburtsdatum:** _____**Nationality/Národnost/Nationalität:** _____**Country/Stát/Land:** _____**City/Město/Stadt:** _____**Street/Ulice/Strasse:** _____**Postal Code/PSČ/PLZ:** _____**Licence plate/RZ/Kennzeichen:** _____**Reason of stay/Důvod pobytu/Grund zum Aufenthalt:**

business/pracovní

pleasure/soukromě/privat

Passport and Visa Number/Číslo OP/Pass Nummer: _____**Company/Firma:** _____**Credit Card number:** _____**Expiration:** _____**Signature/Podpis/Unterschrift:** _____

All these **bold** information is necessary for our law and it will be used in compliance with our law. Thank you for your time and understanding/Veškeré **tučně tištěné údaje** jsou vyžadovány zákony č. 565/1990 Sb. a 290/2004 Sb. a je s nimi nakládáno v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. Děkujeme za pochopení./Alle sett gedruckte Angaben werden durch unsere Gesetz verlangt. Wir danken für Ihre Verständnis.

Check-in hosta – stručný přehled

- Přivítání hosta

- Zjistit, zda se jedná o první návštěvu hosta

- Upřesnění rezervace

- Preference pokoje – kuřácký, patro, výhled, typ

- Počet osob

- Datum plánovaného odjezdu

- Účel pobytu

- Garance platby

- Registrace hosta

- Jméno a příjmení hosta

- Termín pobytu

- Cena

- Způsob platby – číslo kreditní karty

- Adresa

- Den, měsíc, rok narození

- Státní příslušnost a občanství

- Číslo cestovního dokladu a víza

- SPZ vozidla, kterým přicestoval

- Up-selling – pobídkový prodej

- Předání klíče

- Zjistit počet klíčů

- Diskrétně sdělit číslo pokoje
- Kde se pokoj nachází a jak se tam host dostane
- Co vše je zahrnuto v ceně
- Jaké další služby může využít
- Popřát příjemný pobyt, nabídnout pomoc s dalšími požadavky

ÚLOHA RECEPCCE BĚHEM POBYTU HOSTA

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

Řešení připomínek hostů

Pracovníci Front Office by měli pozorně přistupovat ke stížnostem a komentářům hostů a pokusit se dosáhnout uspokojivého výsledku na obou stranách. Dostaví-li se rozrušený host s vyjádřením reklamace nebo stížnosti, je důležité nechat ho hovořit, věnovat mu soustředěnou pozornost a nepřerušovat ho. Tím se dosáhne částečného uklidnění a vytvoří se prostor pro konstruktivní řešení. Reklamacce hostů ukazují, že v organizaci není něco v pořádku a jsou často velmi užitečné. Proto některé hotely žádají hosty před odjezdem o vyjádření připomínek jakožto námětů ke zlepšení služeb. Doporučený postup pro řešení připomínek hosta je předmětem samostatné kapitoly.

Péče o hostovu bezpečnost

Otázka ochrany a bezpečnosti hostů je dalším prvořadým úkolem pracovníků Front Office. A její důležitost v dnešní době neustále narůstá. Zahrnuje ochranu zdraví, života, majetku, cenných věcí a informací. Ochrana a bezpečnost je stavem myšlení všech zaměstnanců. Pracovníci Front Office jsou první, kteří hosta ochraňují svou diskrétností v podávání informací, odhalování jména, čísla pokoje ubytovaného a spojování telefonu jen s jeho svolením. K ochraně a bezpečnosti také patří vyvolávání a vyhledávání hostů. Např. jednoduchá tabulka s napsaným jménem, které nese pracovník halových služeb, postačí bez zbytečného rozruchu k informování hledaného.

ZÁSADY KREDITNÍ POLITIKY

Každá společnost provozující ubytovací zařízení by měla mít zpracovanou transparentní kreditní politiku, která vymezuje a přesně popisuje předepsané procesy pro zajištění platby a minimalizace případných ztrát, které mohou vzniknout společností v souvislosti s poskytováním služeb hostům a zajištění plateb za tyto služby. Rozsah tohoto dokumentu se liší hotel od hotelu v návaznosti na klientelu, velikost zařízení a převažující způsoby plateb.

Tato kapitola se zabývá pouze úzkou, nicméně velmi důležitou, částí kreditní politiky, která je přímo spojena s pobytem individuálních hostů a dotýká se přímo práce recepce. Práce se skupinami je v tomto případě záměrně vynechána, protože je velmi specifická pro každý jednotlivý hotel. Ve své podstatě ale také vymezuje, za jakých okolností je akceptována platba fakturou, předepisuje za jakých okolností musí objednávatel složit depozit pro krytí platby a v jakém časovém horizontu.

V případě práce s individuální klientelou vymezuje kreditní politika většinou následující postupy a podmínky pro akceptaci platby:

- garance platby hosta,
- platba kreditní kartou,
- platba v hotovosti,
- platba fakturou, voucher.
- kontrola výše nezaplacených účtů hostů.

Garance platby

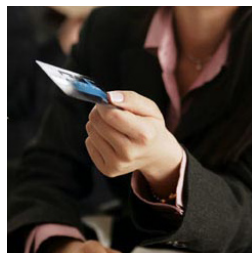
U každého hosta, který přijíždí do hotelu, musí být jasně stanoven způsob, jakým bude hrazen jeho pobyt. Tyto postupy by měl vždy jasně určit management hotelu a všichni pracovníci recepce a dalších relevantních oddělení by měli být s postupy seznámeni a proškoleni pro komunikaci a práci s hostem. V případě platby v hotovosti nebo kreditní kartou by měla být vždy při příjezdu zajištěna garance platby. V případě bezhotovostní platby kreditní kartou, která se stává nejčastěji využívanou metodou platby, spočívá postup v tom, že na kreditní kartu je provedena tzv. předautorizace na částku odpovídající předpokládané částce za ubytování a případné čerpání dalších služeb. Při platbě účtu během odjezdu je pak předautorizace dokončena. V případě hotovostní platby je při příjezdu požadována předplatba předem objednaných služeb, případně složení depozitu v hotovosti, který je následně hostovi při odjezdu vyúčtován. V případě platby na fakturu stanoví

vedení hotelu podmínky pro garanci platby (depozit, plná předplatba převodem na účet, maximální výše kreditu apod.)

V zásadě platí, že u každého hosta musí být před ubytováním určen jasný způsob platby a garance, že bude účet skutečně uhrazen!

Platba kreditní kartou

Platba kreditní kartou má svá specifika, která je nutno zachovat proto, aby bylo zabráněno případnému zneužití kreditních karet. Výhodou kreditní karty je fakt, že hotel může předpokládanou útratu hosta na účtu „zablokovat“ při příjezdu a mít tak jistotu, že účet bude uhrazen. Na druhou stranu, pokud není platba provedena, tak na základě interních nařízení kreditních společností může dojít k následné reklamaci ze strany hosta a poměrně citelným ztrátám pro poskytovatele služeb. Proto je nutno zachovat několik zásad a platbě kreditní kartou věnovat pozornost minimálně stejnou, jako platbě v hotovosti.



Kontrola kreditní karty

Při přijetí kreditní karty již většina zařízení využívá on-line systém, kdy je transakce ihned provedena s provozovatelem systému. Kromě ochranných prvků kreditní karty je tedy nutno také při platbě nebo předautorizaci toto provést za přítomnosti karty (fyzickým protažením karty s magnetickou páskou terminálem) a zkontrolovat, zda údaje na displeji souhlasí s údajem vyraženým na kreditní kartě. Následně je nutné věnovat dostatečnou pozornost podpisu hosta a zkontrolovat jej se vzorovým podpisem na kartě. V případě jakýchkoli pochybností je doporučeno kontaktovat autorizační centrum. Falzifikování platebních karet se bohužel velmi rozmáhá.

Situace, kdy se v praxi stává, že pokladní přijímanou kartu ani nezkontroluje, případně ji zákazníkovi vrátí ještě před podpisem, se bohužel neustále stávají, jsou však naprosto nepřijatelné! Na druhou stranu na trhu přibývá karet, které naopak kromě podpisu vyžadují i zadání ochranného číselného kódu, jinak užívaného standardně pro výběr v bankomatech (PIN).

Platba v hotovosti

Stejně jako v případě kreditních karet je nutné zajistit pro každého pracovníka recepce důkladný a pravidelně se opakující trénink na rozeznávání falzifikátů a práci s bankovkami. Také zde se stále můžete setkat se situací, kdy pokladní i klient přijí-

mají bankovky bez viditelné kontroly, v případě zákazníka můžeme dokonce zažít situace, kdy si ani vrácené bankovky nepřečítá.

Při hotovostní platbě je nutno věnovat pozornost kontrole bankovek, zkušený pokladník se řídí hlavně citem v rukách, kdy kvalita papíru je většinou prvním signálem, že s bankovkou není něco v pořádku. Převzaté bankovky je nutno nejprve před hostem přepočítat a manipulovat s nimi tak, aby na ně po celou dobu transakce viděl. Teprve poté, co host přepočítá navrácené bankovky, může recepční uložit bankovky do pokladní zásuvky.

Bankovní ústavy poskytují školení na rozeznávání falzifikátů bankovek. Během nich se mají posluchači možnost detailně seznámit se všemi procesy a riziky, kterým je nutno preventivně čelit. Lze jen doporučit, aby tato školení probíhala pravidelně a co možná nejčastěji, neboť v případě pochybení jednotlivců může v tomto případě management hotelu čelit poměrně vysokým ztrátám.

Platba fakturou, voucher

Pro práci recepcie je v tomto případě důležité, aby byly stanoveny podmínky, za kterých je platba fakturou povolena a stanoveny druhy voucherů (poukazů), které může recepční akceptovat při příjezdu hosta. Pro každou rezervaci by měla existovat předběžná písemná objednávka. Veškerá dokumentace musí být k dispozici recepci před příjezdem hosta, během pobytu se ukládá na recepci a po odjezdu se přikládá k fakturaci spolu s ostatními účty a registrační kartou podepsanou hostem. V některých případech potvrzuje host čerpání služby také podpisem účtu.

Kontrola výše nezaplacených účtů hostů

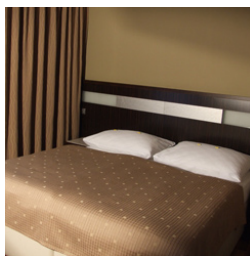
Dalším velmi důležitým, ale často opomíjeným momentem v povinnostech pracovníků recepcie, je každodenní kontrola účtů hostů, respektive jejich zůstatků v návaznosti na garance platby. Recepce za toto zodpovídá! Překročí-li částka na účtu hosta částku garantovanou, musí být host kontaktován a požadována další garance platby. K tomuto kroku je nutno přistupovat velmi citlivě a diplomaticky, ovšem důsledně.

Kreditní politika hotelu by měla dále přesně vymezovat podmínky pro přijetí hosta „walk-in“, tedy hosta, který nemá předem provedenou rezervaci a přijíždí do hotelu poprvé. Zde je zvláště nutné věnovat pozornost upřesnění délky pobytu, ceny, registraci a zajištění garance platby.

Dále by mělo být stanoveno, jakým způsobem a za kterých podmínek je možno hostovi provést tzv. „late charge“, tedy dodatečné doučtování na kreditní kartu, v případě, že nezaplatí všechny služby spojené s pobytem.

EFEKTIVNÍ VYUŽITÍ UBYTOVACÍ KAPACITY A NÁSTROJE KONTROLY

Hovoříme-li o využití ubytovací pokojové kapacity, má to opět několik aspektů. V první řadě úkol maximálního využití začíná již na rezervačním a obchodním oddělení. Pokud je kapacita hotelů rozdělena do různých typů, od kterých se odvíjí cena pokojů, je nezbytně nutné, aby také obchodní oddělení a rezervace prodávaly pokoje podle těchto segmentů. V praxi se totiž často stává, že pokud již nejsou k dispozici pokoje nižší kategorie a je po nich poptávka, mívají prodejci tendenci prodávat standardní pokoje dále s tím, že host při příjezdu obdrží pokoj kategorie vyšší. Tímto dochází k tzv. „upgrade“ rezervace, kdy je sice zákazník spokojen, neboť získal pokoj vyšší kategorie za cenu standardní, ale hotel přichází o potenciální tržby. Navíc zákazník většinou při dalším pobytu již není ochoten za pokoj vyšší kategorie platit více.



V den příjezdu je pak maximální využití kapacity ubytovací části úkolem recepcce. Zde je opět nutné dbát na několik věcí. Hotel potvrzuje většinou nejen typ pokoje (myšleno standard, superior, Junior Suite, SGL, DBL atp.), ale také další atributy jako výhled, kuřácký, nekuřácký atp. Všechny přislíbené atributy je nutno zkontrolovat a případně provést korekci. Dále je třeba při přidělování pokojů dbát, aby nebyl zbytečně poskytován upgrade. Pokud se již recepcce dostane do situace, kdy má pokoje vyšší kategorie a nedostatek pokojů standardních, může se pokusit na poslední chvíli tyto pokoje nabídnout s malým příplatkem přijíždějícím hostům s rezervací na standardní pokoj. Blíže se touto problematikou zabýváme v dalším textu v části nazvané Up-selling. Velmi důležité při přidělování pokojů je také minimalizace pokojů, které jsou k dispozici pouze na jednu nebo dvě noci. Ideálně by na sebe rezervace měly navazovat. Pokud nám v rezervacích přibývá pokojů, které můžeme obsadit pouze na jednu noc, riskujeme, že nebudeme mít dostatek rezervací na jednu noc a pokoj bude muset zůstat neobsazen. V případě, že očekáváme plnou obsazenost hotelu nebo máme zcela vyprodánu kapacitu v určitém segmentu, můžeme tak vytvořit nečekaně overbooking hotelu.

Kontrola využití kapacity

V zájmu majitele a provozovatele objektu je potřeba nastavit takové systémy, které maximálně znemožní případné úniky tržeb z prodeje pokojů. Běžně používaný systém počítá s denní kontrolou pokojů, kdy pracovníci Housekeepingu označí všechny obsazené pokoje ve formuláři, který je pak následně kontrolován podle skutečného stavu v hotelovém informačním systému. Někdy je tato kontrola ještě

podpořena tak, že například bezpečnostní služba nebo provozní vedoucí pracovník (tzv. Manager on Duty) zkontroluje namátkově několik pokojů označených v systému jako volné. Tato kontrola navíc bývá spojena s kontrolou kvality úklidu a přípravy pokojů na příjezd hostů. Případné zjištěné rozdíly se hlásí řediteli hotelu a je nutno objasnit jejich důvod.

Užívané definice stavu pokoje – status

V průběhu pobytu hosta v hotelu dochází ke změně stavu, tzv. statusu, pokoje. Správná pojmenování jsou velmi důležitá pro komunikaci a to zejména pro komunikaci s Housekeepingem. Níže jsou uvedeny příklady obvykle užívaných označení a pojmenování jednotlivých stavů – statusů – pokojů. Přičemž ne každý status bude užit v průběhu pobytu hosta.

Occupied (obsazený)	host je v současné době zaregistrován na pokoji.
Complimentary	pokoj je obsazený, ale není zpoplatněn za užití hostem.
Stay-over	host dnes neodjíždí, zůstává další noc.
On-change	host odjel, ale pokoj ještě není uklizen a není tudíž připraven pro prodej.
Do not disturb	host požaduje nebýt rušen.
Sleep-out/Skip	host je na pokoji registrovaný, ale postel nebyla použita.
Skipper	host opustil hotel, aniž by sdělil způsob vyřízení svého účtu.
Sleeper	host vyřídil svůj účet, ale pokoj je fyzicky stále obsazen; možný omyl pracovníků Front Office.
Vacant and inspected	pokoj byl uklizen, zkontrolován a je připraven k příjezdu hosta.
Out-of-order	pokoj nemůže být přidělen hostovi. Je vyřazen z technických důvodů, např. potřeby údržby, malování, generálního úklidu.
Lock-out	pokoj je uzamčen, host nemůže vstoupit do pokoje, dokud nedojde ke kontaktu s recepcí hotelu.

DNCO (Did Not Check Out) host si udělal dohodu o způsobu vyrovnání, není tedy skipper, ale opustil hotel bez uvědomění Front Office.

Check-out host se odhlásil, vrátil klíč a opustil hotel.

Late check-out host požádal a bylo mu povoleno opustit pokoj později než ve vyhlášenou hodinu určenou pro check-out.

Definice typu pokoje

Tak jako jsou obecně užívána určitá pojmenování pro statusy pokojů, existují v hotelnictví i obvykle užívaná označení pro typy pokojů. Následující definice typů pokojů přibližují ty nejčastěji užívané.

- Rozdělení podle počtu ubytovaných osob:

Single pokoj určen k ubytování jedné osoby.

Double pokoj určený k ubytování dvou osob. Může mít jednu nebo více postelí.

Triple pokoj určený k ubytování tří osob. Může mít dvě nebo tři postele.

- Rozdělení podle typu lůžek a dispozic:

Queen pokoj se širokou postelí. Může být obsazen jednou nebo dvěma osobami (nejčastěji rozměr 200×145 až 165 cm).

King pokoje se širokou postelí. Může být obsazen jednou nebo dvěma osobami (nejčastěji rozměr 200×180 až 200 cm).

Twin pokoj se dvěma postelemi. Může být obsazen jednou nebo dvěma osobami (nejčastěji dvě lůžka 200×90 až 100 cm).

Double-double pokoj se dvěma širokými postelemi. Může být obsazen jednou nebo více osobami.

Studio	pokoj s lůžkem a pohovkou, která může být změněna na lůžko. Může mít také přistýlku.
Mini-suite, Junior suite	jednolůžkový nebo vícelůžkový pokoj s postelí a prostorem pro sedací soupravu. V některých případech je ložnice oddělena od obývacích nebo jednacích prostor.
Suite	na obývací pokoj jsou napojeny jedna nebo dvě ložnice.
Connecting rooms	pokoje se samostatným vchodem a spojovacími dveřmi uprostřed. Host může procházet, aniž by musel vyjít z pokoje.
Adjoining rooms	pokoje se společnou stěnou, ale bez spojovacích dveří.
Adjacent rooms	pokoje vedle sebe, spojené vstupní halou, předsíní, chodbou.

Nutno pouze dodat, že se ve své praxi setkáte i s mnoha dalšími typy pokojů dle druhu ubytovacího zařízení a jeho klientely.

REVENUE MANAGEMENT

Revenue Management je specifická součást řízení hotelu zabývající se analýzou a plánováním obchodní strategie hotelu, především otázkami obsazenosti a cenovou politikou. Analyzuje rezervační zdroje a kanály, kterými hotel rezervace, respektive klienty, získává, sleduje obsazenost hotelu, průměrnou cenu za ubytování, celkové výnosy z ubytovacích služeb a v neposlední řadě také cenovou politiku konkurenčních hotelů. Na základě informací získaných těmito analýzami potom plánuje vlastní cenovou politiku, preferované cesty prodeje, odhaluje silné a slabé stránky hotelu a formuje jeho obchodní strategii tak, aby se hotelu podařilo dosáhnout vytyčeného cíle a co možná největších tržeb a následného zisku.

Revenue Management vychází z toho, že služba je neskladovatelná. Např. pokud volné sedadlo v letadle či volný hotelový pokoj zůstane neobsazen, je to jednou provždy pro ten den nenahraditelná ztráta.

Ve velkých hotelech se Revenue Managementem zabývá často Revenue Manager, pracovník, jehož náplní je sledovat výše zmíněné ukazatele, provádět analýzy a informovat pracovníky rezervačního oddělení nebo obchodního oddělení o plánovaných postupech, realizovat potřebné kroky k zajištění co možná nejvyšší obsazenosti hotelu při co možná nejvyšší dosažené průměrné ceně.

Definice Revenue Managementu

Revenue Management představuje proces řízení za účelem maximalizace tržeb z prodeje zboží (služeb), které jsou neskladovatelné, prostřednictvím efektivní kontroly cen a celkové kapacity.

Vybrané důležité pojmy z Revenue Managementu:

Budget vedení společnosti určí na každý rok tzv. budget, což je rozpočet určující předpokládané výsledky každého oddělení a hotelu jako celku. Plnění budgetu je základním provozním cílem hotelu. Budget se netýká pouze finančních náležitostí. Určuje také předpokládanou výši obsazenosti, počet zaměstnanců či výši předpokládaných nákladů. Z hlediska využití ubytovací kapacity je podstatný budget obsazenosti, tržby za ubytování a dosažené průměrné ceny (viz samostatná kapitola sledovaných parametrů).

Daily/weekly pick-up vyjadřuje změnu v počtu rezervovaných pokojů porovnaných za určité období (den, týden, měsíc).

Je to důležitý údaj pro odhad celkové obsazenosti pro jednotlivé dny (měsíce) v roce. Vysoký pick-up v krátkém období signalizuje zájem o konkrétní datum a umožňuje hotelu operativně zvýšit ceny.

Demand calendar obsahuje informace o kongresech, veletrzích a dalších událostech významných z hlediska poptávky po hotelových pokojích a určení cenové hladiny pro rezervace.

Sledované revenue ukazatele:

**Roomnights
neboli pokojonoci** realizované pokojonoci. Celkový počet přenocování klientských v hotelu.

Average room rate (ARR) neboli dosažená průměrná cena za ubytování.

Occupancy rate neboli obsazenost pokojů.

RevPAR Revenue Per Available Room.

Market penetration podíl na trhu.

Přehled sledovaných parametrů ubytovacího úseku je uveden v samostatné kapitole.

Revenue Management se zabývá řízením maximalizace tržeb. K tomu výrazným způsobem napomáhá tzv. „Up-selling“.

Revenue Management podle Neil Salerna – Menší hotely by měly rovněž těžit z výhod

Zdroj: Neil Salerno, CHME, CHA, Hotel Marketing Coach, www.hotelmarketingcoach.com, NeilS@hotelmarketingcoach.com

Nechápejte mne prosím špatně, opravdu si nemyslím, že by kdokoliv z mých čtenářů byl přihlouplý, avšak poté, co jsem si v poslední době přečetl některé články o řízení tržeb (Revenue Management), sám si jako hlupák připadám. Nepochybují, že mnohé hotely se o toto téma zajímají. Mám jen dojem, že někteří „experti“ toto téma zahalují do závoje větší mystičnosti a komplikovanosti, než je to pro řadu hotelů nutné. Je pravdou, že mnohé z těch článků, které jsem přečetl, byly evidentně mířeny do řad profesionálních a dobře informovaných Revenue Managerů, ale co ty mnohé hotely, které si nemohou dopřát podobný luxus zaměstnávat někoho, kdo by se věnoval výhradně řízení tržeb? Většinou hotelů nezbývá, než

úkoly související s řízením tržeb svěřit někomu, kdo v jejich týmu nejlépe zvládá více úkolů najednou; obvykle se jedná o Generálního ředitele nebo Front Office Managera – kohokoliv, kdo se výrazně zajímá o čísla, a má i čas se jim věnovat.

Moje obavy se týkají těch četných středně velkých a menších provozů, které si nemožou dovolit zaměstnávat specialistu na Revenue Management, a které se tak ještě nesetkaly s výsledky, které řízení tržeb může přinášet. Mnozí z mých klientů jsou vlastníky menších nezávislých a frenšizovaných hotelů, kteří mají někdy problém vůbec sehnat kvalitní personál pro recepci. Revenue Management pro ně není o nic méně důležitý, ale musejí si vystačit s tím, co si mohou dovolit a co je pro ně praktické.

V cestovním ruchu to byly letecké společnosti, které si jako první uvědomily, že princip „nabídky a poptávky“ lze využít i pro maximalizaci tržeb. Pochopily totiž, že prodávat všechna sedadla za vysoké ceny je povětšinou téměř nemožné. Potřebovaly nějak zaplnit dostatek sedadel pro to, aby byly pokryty náklady; zároveň však chtěly mít možnost zvýšit ceny, jakmile tohoto základu bylo dosaženo. Tak se zrodila magická sedmidenní letenka. Kdokoliv, kdo si udělal rezervaci více než 7 dní před vlastním letem, dosáhl na skutečně výhodné podmínky, po těchto prvních rezervacích se pak již vytvářel zisk, a tak to fungovalo řadu let.



Stejný princip funguje u hotelů. S tím, jak se zvyšuje poptávka (obsazenost) a jak nabídka (volné pokoje) klesá, uzavírají se nižší sazby pro prodej a v nabídce zůstávají pouze sazby vyšší. Hotely dnes potřebují takovou obchodní základnu, aby pokryly svoje provozní náklady. Prodej všech pokojů za neustále stejné ceny zřídka přináší dobrou obsazenost či dobrou průměrnou cenu.

Pojďme se podívat na to, jak se stanovují hotelové sazby. V rozporu s tím, čemu možná věří někteří majitelé hotelů, stanovování cen má málo dočinění s vybavením nebo designem hotelu. Ceny hotelových pokojů se určují podle toho, co jsou lidé za tyto pokoje ochotni zaplatit. Viděl jsem mnoho hotelových pokojů, které se na Floridě prodávaly za \$150 za noc, a přitom byste za stejný pokoj v New York City zaplatili \$500 za noc. Hlavní rozdíl je v poptávce po obsazenosti. Vyšší poptávka umožňuje účtovat vyšší ceny – jak prostě.

Při stanovování cen se vždy vyplatí „jít do školy“ a dozvědět se něco o konkurenci. Máte-li štěstí, pak ve Vaší oblasti bude působit zastoupení společnosti Smith Travel Research; jejich zprávy o konkurenčním setu Vám mohou poskytnout takřka vše, co potřebujete. Taková STR zpráva pak může být tou nejlepší investicí, kterou jste kdy pro svůj hotel udělali. Stanovujte své ceny s ohledem na konkurenci. Jak si Váš hotel v porovnání stojí?

Hoteliéři si již mnoho let uvědomují, že různé segmenty trhu tolerují různé cenové hladiny. Většina kvalitně provozovaných hotelů stanovuje své sazby podle segmentů trhu v celé šíři cenové škály. Všechny takové sazby pak oscilují od těch nejvyšších pultových cen dolů až k těm nejmarkantněji sleveným sazbám.

Jakmile jste si stanovili škálu sazeb, nastává čas pro prvotní nastavení parametrů řízení tržeb. Ve své nejjednodušší podobě mohou sazby vypadat následovně:

- Rack Rate – pultová cena,
- Sleva 1 (walk-in Corporate/prodej z ulice pro Společnosti),
- Sleva 2 (Government/Vládní – Military/Vojenské),
- Velká sleva 3 (Segmentové slevy),
- Velká sleva 4 (Promotional Rate/Propagační sazba).

Povšimněte si prosím, že zde nejsou uvedeny AAA ani AARP sazby, protože, jak je dobrým obchodním zvykem, tyto cenové kategorie se pro obchodování uzavírají pouze zřídka.

Po stanovení sazeb pro každý z obchodních segmentů (viz výše) je dalším krokem stanovit si požadované hladiny obsazenosti potřebné pro uzavření každé ze slevových úrovní; co je nutné pro dosažení obchodního základu. Následující příklad se vztahuje na hotel se 100 pokoji.

- 0 až 50 prodaných pokojů nabízeny jsou všechny ceny,
- 51 až 70 prodaných pokojů uzavření Velkých slev,
- 71 až 85 prodaných pokojů uzavření všech sazeb s výjimkou sazeb Walk-in Corporate a Rack.

Povšimněte si prosím, že sazby se de facto nezvyšují. Se zvyšováním počtu obsazených nebo rezervovaných pokojů se kategorie nižších cen pro prodej uzavírají; tím se ve svém důsledku zvyšuje výnos z tržeb. Výše uvedené stupnice jsou velmi prosté; se vzrůstající praxí a zkušeností si do nich můžete doplnit mnohem více proměnných a doladit si tak míru výnosnosti.

Stejný princip lze samozřejmě aplikovat na období svátků a zvláštních akcí. Ceny se pro tato období mohou zvýšit, ale lze aplikovat stejné stupnice.

Zavádění restriktivních opatření

V obdobích zvýšené poptávky mnohé hotely zavádějí restrikce s cílem zvýšit výnos z tržeb. Některá běžná omezení, jako jsou například minimální délky pobytů, uzavření pro příjezdy apod., jsou vynikajícími nástroji v rukou zkušených Yield Managerů. Restrikce by však měly být uplatňovány obezřetně, neboť je pravdou, že snižují poptávku.

Každodenním cvičením k dokonalosti

Dobrou praxí je zavést specializované porady k otázce výnosů – tzv. Yield meetingy, kterých se účastní všichni klíčoví vedoucí hotelu. Pro začátek doporučuji takový meeting pořádat alespoň třikrát týdně. Větší hotely a hotely zaměstnávající vlastní specializované Revenue Managery samozřejmě sledují pohyb obsazených a rezervovaných pokojů každodenně. Účelem takových porad je zkoumat rezervace do budoucna a vytipovat dny, jimž je třeba věnovat větší pozornost.

Rychlost rezervování

Rychlost rezervování, tj. tempo, jímž jsou rezervace do budoucna prováděny, se v průběhu roku mění. Pokud se Yield meetingy pořádají poctivě, pracovníci věnující se řízení tržeb získají určitý smysl pro rychlost rezervací. Tomuto procesu může napomoci i správné vedení evidence.

Třídenní program sledování vývoje budoucí obsazenosti může obecně vypadat následovně: pondělí – kontrola 30 dní dopředu, středa – 60 dní a pátek – 120 dní. Hotely se skupinovou klientelou mohou každý pátek sledovat vývoj za rok i více dopředu.

Revenue Management využívá jak intuitivních, tak analytických dovedností; oba tyto soubory dovedností se s praxí zlepšují. Rozhodování dobrého Revenue Manažera nebo celého týmu se soustřeďuje na namíchání správného poměru obsazenosti a průměrné sazby. Posláním hotelu by mělo být vybudovat základní obsazenost prostřednictvím kvalitního cenového mixu, a pak využít výhody toho, že hotel již má tuto základnu, uzavírat nižší sazby a posilovat tak průměrné sazby.

Posláním by nemělo být pouze dosáhnout 100% obsazenosti, mělo by však spočívat v dosažení co nejvyšší obsazenosti při co nejvyšší průměrné ceně. U hotelu se 100 pokojů je obsazenost 85 % při průměrné ceně \$140 výnosnější nežli obsazenost 100 % při \$110. I když oba scénáře přinášejí přibližně stejné tržby, nakolik Vás asi vyjde uklidit 15 pokojů?

Toto je zjednodušený formát pro ty hotely, které dnes zatím „pouze prodávají pokoje“. Účelem Revenue Managementu je pomoci hotelům „formovat“ svou

obchodní činnost. Je samozřejmostí, že řízení tržeb může využívat mnoho dalších detailnějších a složitějších technik; pokrok však někdy musí zezačátku jít malými krůčky.

Jak bylo řečeno v úvodu tohoto článku, je pravdou, že mnoho větších hotelů, franšizovaných i nezávislých, jakožto i některé hotelové společnosti, ti všichni na plný úvazek zaměstnávají talentované Revenue Managery. Většina nezávislých a menších hotelů však při své provozní činnosti nevyužívá žádnou formu řízení tržeb. Revenue Management, byť ve své nejprostší podobě, může prospět většině hotelů, bez ohledu na jejich velikost.

Existují další faktory, které ovlivní rozhodnutí o uzavírání cen a/nebo restrikcích, jako např. historie obsazenosti, přebytečný tlak (overflow pressure) z hotelů s kongresovými zařízeními, či speciální akce pořádané v dané oblasti. Pro hotely, které možná při své provozní činnosti právě začínají využívat Revenue Management, platí, že opakování je matka moudrosti. V mnoha hotelech se vyplatí začít s málem. V brzku objevíte spoustu příležitostí, jak se stát sofistikovanějšími, a naleznete další cesty pro zlepšování výnosu z tržeb.

Revenue Management je nástrojem pomáhajícím hotelům získávat lepší informace o pokojích, které prodávají, o sazbách, za něž se prodávají, a o tempu, jímž se prodávají. Jedná se o způsob, jakým se hotely mohou stát v prodejním procesu proaktivnějšími a nikoliv pouze pasivně zveřejňovat své ceny a čekat, až se pokoje prodají.

UP-SELLING

Z vlastní zkušenosti jistě víte, že pokud cestujete, většinou si zajistíte předem část služeb, které předplatíte nebo rezervujete, a platbu garantujete například číslem své kreditní karty. Další služby ale využíváte v místě vašeho pobytu a o tom, jaké služby zakoupíte, se rozhodujete na místě. Stejně tak naši hosté přijíždějí do hotelu, kde mají objednáno většinou ubytování, v některých případech ještě další služby, ale vždy mají připraveny další peníze, které jsou ochotni utratit za služby v souvislosti s tím, co daná destinace nabízí.

Definice Up-sellingu

Up-selling pro ubytovací úsek je program vytvořený za účelem maximalizace (navýšení) tržeb prostřednictvím prodeje nad běžný rámec, tzv. Up-selling. Hosté, kteří již mají představu, jakou službu si původně objednali, jsou při kontaktu s pracovníky Front Office na všech liniích osloveni a je jim nabídnuta další nadstandardní služba. Dostáváme se tak ke klíčovému slovu pro Up-selling, což je „nabídka“.

Co tedy Up-selling v praxi znamená? Jeho cílem je na základě znalostí produktu a poznání potřeb zákazníka aktivně nabízet a prodávat další služby a produkty, čímž dochází ke zvýšení tržeb. Tato tržba „navíc“, kterou by se pravděpodobně nepodařilo získat, pokud by nebylo s hostem systémově pracováno, se označuje jako tzv. „incremental revenue“.

K tomu, abychom zjistili, jak tuto tržbu definovat a vypočítat, slouží následující příklady:

- *Host přijíždí do hotelu s rezervací na standardní pokoj. Během registrace na základě dotazů a vyhodnocení informací personálem je mu prodáno apartmá. Rozdíl mezi cenou za apartmá a původní cenou pokoje je právě zmiňované „incremental revenue“, neboli tržba nad rámec původní objednávky.*

Cena standardního pokoje je 1 000 Kč/noc

Cena nabízeného apartmánu je 2 500 Kč/noc

Délka pobytu je 3 noci

Výpočet „incremental revenue“: $(2\,500 - 1\,000) \times 3 = 4\,500$ Kč

Původně tedy bylo počítáno, že host utratí v hotelu za ubytování 3000 Kč, ale díky aktivitě personálu nakonec utratí 7 500 Kč, rozdíl tedy činí 4 500 Kč, což je tržba navíc, tedy incremental revenue.

- Host přijíždí do hotelu s rezervací na ubytování. Během rezervace je mu nabídnuto za příplatek získat polopenzi a volnou návštěvu relaxačního centra. Cena za tuto službu násobená počtem dnů pobytu je opět považována za tržbu nad původní očekávaný rámec.

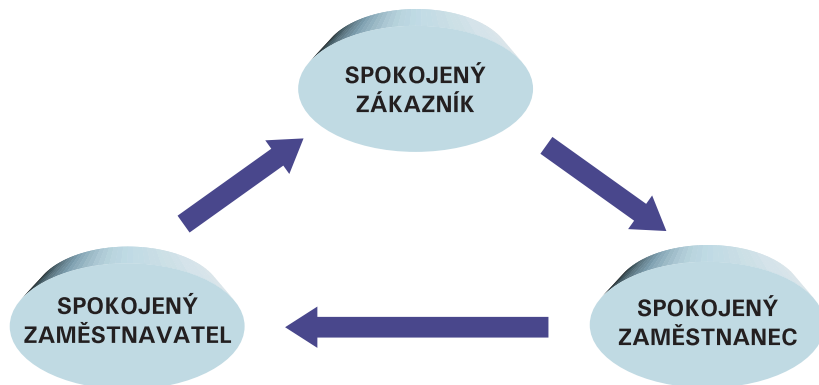
Tento systém může být výhodný pro všechny zúčastněné a může v závěru vést jak ke zvyšování kvality služeb, tak ke zvyšování spokojenosti hosta.

Z pohledu hosta je oceněno, že se personál zajímá o jeho potřeby tím, že se mu snaží přiblížit další služby hotelu a zároveň nabídnout výhodný nákup.

Z pohledu provozovatele (majitele) hotelu přináší systém navýšení tržeb, aktivním prodejem všech nabízených služeb všemi pracovníky. Každý zaměstnanec, který se dostane do kontaktu s hostem, je potencionální člen obchodního týmu.

Z pohledu zaměstnance (prodejce) je zvyšována jeho profesionalita. Vyšší tržby by měly být oceněny zaměstnavatelem, v některých zařízeních je zaměstnanec na tomto prodeji přímo finančně zainteresován.

Cyklus spokojenosti zákazník – provozovatel – zaměstnanec



Zdroj: Podnikatelská akademie NFHR ČR, 2005, Václav Stárek

Aby byla nabídka úspěšná, musí být vytvořen a pracovníky zažit systém a metody pro zjištění potřeb hosta, okamžité „ušíť“ nabídky na míru a aktivního nabídnutí výhod, které služba hostovi přinese. Nejedná se tedy o chaotické či náhodné šíření nabídky, ale cílený systémový prodej úzce zaměřený na potřeby zákazníka.

Na začátku je tedy důležité vyjasnit několik oblastí:

- kdo je náš cílový zákazník,
- jak zjistíme jeho potřeby,
- jak nejlépe připravit nabídku a prodat.

Kdo je náš cílový zákazník?

Naším cílovým zákazníkem je **F.I.T. (Frequent Individual Traveler)** – individuální klient nebo skupinka individuálních klientů, kteří cestují za účelem obchodu nebo jako turisté. Podstatným faktorem přitom zůstává fakt, že za služby platí sami a nejsou součástí organizované skupiny. Tento segment hostů je totiž možné s nabídkou nejlépe oslovit, samostatně se rozhodují a většinou jsou to poměrně zkušení turisté. Samozřejmě, že se tím neuzavírá možnost nabídnout některé služby také například členům předplacených skupin. Jistě bychom našli i pro ně vhodný produkt a nabídku. U skupin a kongresů ovšem bývá Up-selling při příjezdu složitější v tom, že aranžmá těchto skupin je většinou předem připraveno a program se podřizuje předem domluvenému pevnému časovému harmonogramu.

Jak zjistíme potřeby našeho zákazníka?

K tomu, abychom určili potřeby zákazníka, je třeba nejprve pochopit, jak lidé o svých nákupech rozhodují. Při rozhodování každého člověka o tom, kdy a za kolik nakoupí, hraje roli několik faktorů:

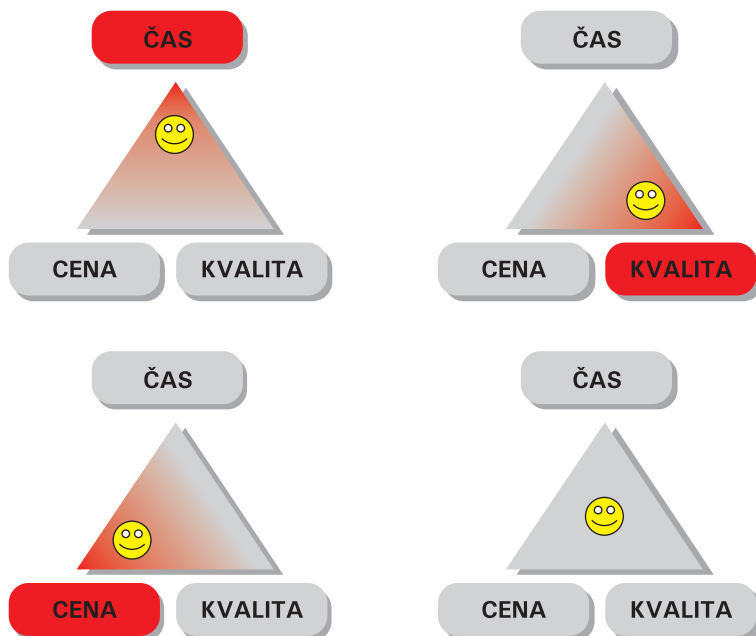
- osobnost nakupujícího,
- vzdělání a zkušenosti,
- účel nákupu, jeho potřeby,
- osobní preference.

Pokud půjdou dva lidé nakupovat stejné zboží, například oblek, každý může mít rozdílnou představu o tom, co by jej plně uspokojilo. U někoho to může být cena, tedy co nejlevněji nakoupit bez velkých nároků na kvalitu. U někoho to může být záruka kvality a značka, a k tomu, aby jej oblek uspokojil, se musí jednat o zvláště vybranou kvalitní látku a zpracování renomovanou společností. Další typ nakupujícího může mít jako hlavní hledisko při rozhodování preferenci úspory času, tedy koupit poměrně slušnou kvalitu za rozumnou cenu, ale hlavně se při nákupu příliš nezdržovat. Může nakoupit např. v prvním obchodě nebo využít nabídky katalogů,

internetu apod. Aby byla situace ještě složitější, v některých případech se může jednat o kombinaci výše uvedených preferencí.

Je tedy na prodávajícím, aby v první řadě zjistil, o jakého zákazníka se jedná, v našem konkrétním případě, kdo před námi stojí. Pro zjednodušení můžeme využít následující schéma pro nákupní chování hosta.

Jak se zákazník rozhoduje o nákupu



Zdroj: Materiály AHR ČR

Výše uvedené schéma jednoduchým způsobem identifikuje motivační faktory, které převažují u každého jednotlivého zákazníka individuálně a v návaznosti na mnoha psychologických a sociologických faktorech. Přitom se ne vždy jedná o vyhraněné chování přesně dle našeho schématu, ale většinou jde o kombinaci některých z faktorů, které se stručně dají shrnout do třech skupin – kvalita, cena, čas.

Faktor kvality asi netřeba vysvětlovat. Přímou s kvalitou pak samozřejmě souvisí cena, kdy většinou platí čím vyšší cena, tím se předpokládá vyšší kvalita.

Zákazník orientovaný na cenu tedy nevyžaduje vždy tu nejvyšší kvalitu a luxus, ale spotřebně vyhovující služby za co nejnižší cenu.

Faktor času pak hraje roli v několika různých rovinách. Většinou tito klienti ocení služby, které jim ušetří čas, tedy například mohou vést svá obchodní jednání v hotelu, zároveň si zde vytvořit jakousi dočasnou kancelář a využít dobrého jména hotelu a reprezentačních prostor pro další události spojené s jejich obchodem např. pracovní obědy apod. Nebo případ, kdy raději zaplatí více, aby mohli bydlet ve stejném hotelu, kde probíhá konference, jíž se účastní, a tak ušetřili čas každodenního přesunu z hotelu do místa konference. V neposlední řadě může hrát faktor času svou roli při rozhodování hosta již na počátku procesu nabídky obchodu. Jako příklad můžeme uvést rezervaci služeb přes internet. Zde jde o typickou kombinaci preference úspory času při dosažení co nejeekonomičtější ceny. Rezervace přes internet představuje úsporu času sama o sobě. Nemusíme navštívit agenturu ani hotel, nemusíme volat jednotlivá rezervační oddělení. Jednoduše zadáme své preference a vybereme z nabídky, kterou nám vyhledávač poskytne. Přitom díky nízkým nákladům spojeným s vlastním procesem prodeje a vysoké flexibilitě, která se nabízí, jsme ve většině případech schopni získat služby za velmi příznivou cenu.

Jak tedy v praxi zjistit, podle jakých faktorů se host před námi stojící rozhoduje?

Velmi jednoduše, prostě se jej zeptáme. Znít to snadně a je to do jisté míry otázka cviku. Recepční při příjezdu položí hostovi otázku, která by mu mohla pomoci zjistit účel jeho návštěvy a jeho preference. V konverzaci pro zjištění informací používáme otázky, které lze rozdělit do dvou skupin:

▪ **Uzavřené**

▪ **Otevřené**

Na *uzavřené* otázky se dá odpovědět pouze slovy ANO nebo NE.

▪ *Příklad:* *Jedná se o Vaši první návštěvu v našem hotelu?*

Chutná Vám naše menu?

Na *otevřené* otázky nelze tímto způsobem odpovědět. Vyžadují odpověď, kdy host pojmenovává své konkrétní pocity, stavy, přání a preference.

▪ *Příklad:* *Co je účelem Vaší návštěvy?*

Co byste nejraději našli v nabídce naší restaurace?

Co pro Vás ještě můžeme udělat?

Otevřené otázky nám dávají možnost zjistit, kdo před námi stojí, jaké má preference, ukazují nám potenciál pro další služby. Na základě těchto informací můžeme pak připravit nabídku šitou na míru.

Uzavřené otázky pak můžeme velmi dobře využít při uzavírání obchodu.

- *Příklad: „Mohu Vám rezervovat tento pokoj? Budete si přát rezervaci restaurace na 18:00 hodinu?“*

Jaké jsou nejčastější otevřené otázky?

Kdo?

Kdy?

Proč?

Kde?

Co?

- *Příklady: Kdo další se s Vámi účastní tohoto setkání?*
- Kdy plánujete další konferenci?*
- Proč jste si pro svůj pobyt vybrali náš hotel?*
- Kde máte zajištěnou večeři?*
- Co dalšího bychom pro Vás mohli udělat?*

Jak přesvědčit hosta k uzavření obchodu

Je mnoho způsobů, jak hosta „donutit“, aby kývnul na námi nabízený obchod a jistě by to vydalo na další knihu. Soustředme se tedy pouze na několik základních zásad, které jsou důležité pro úspěch při pobídkovém prodeji.

- Znalost produktu – prodejce musí perfektně znát svůj produkt a také produkt konkurence.

- Motivace prodejce – prodejce musí být přesvědčen o kvalitě svého produktu.
- Výhoda pro zákazníka – prodejce neprodává vlastní produkt, ale výhodu, kterou zákazník zakoupením získá.
- Vhodné uzavření obchodu – obchod uzavře prodejce tak, že bude oběma stranám jasné, co a za jakých podmínek se prodává.

Popišme si stručně tyto zásady a jak je v praxi můžeme využít.

Znalost produktu je základním předpokladem toho, abychom mohli produkt nabídnout. Nestačí pouze znát základní vlastnosti produktu, ale je třeba jej znát detailně. Ideálním způsobem zajištění znalosti produktu je možnost si jej vyzkoušet osobně. V některých hotelech umožňuje management svým novým zaměstnancům, aby strávili jednu noc v hotelu, vyzkoušeli pokoj, nabídku restaurace, relaxačního centra atd. Zaměstnanec pak mnohem lépe dokáže popsat hostovi nabízený produkt a jeho vlastnosti. V případě, že tento způsob není k dispozici, postačí důkladné poznávání produktů a vyzkoušení funkčnosti všech komponentů např. pokoje.

Prodejce by měl znát také svou konkurenci a to jak výhody, tak i slabiny jejich služeb. Zásadně však konkurenci nesmí pomlouvat před zákazníkem a ani by neměl vyzdvihoval její slabiny. Důležité je, pokud ví, co konkurence nemůže nabídnout, klást na tuto vlastnost důraz při nabídce svého produktu.

Motivace prodejce je nejdůležitějším předpokladem úspěchu. Zákazník okamžitě pozná, zda je prodejce zároveň nadšencem, který je přesvědčen, že nabízený produkt je kvalitní a na trhu tím nejlepším, co může nabídnout.

Výhoda pro zákazníka. Každá služba a výrobek má své vlastnosti, které lze zákazníkovi jednoduše popsat. Ve skutečnosti ale zákazník tyto vlastnosti výrobku nekupeje. Zajímá se o to, jaký benefit, neboli výhodu, mu tyto vlastnosti při užívání služby přinesou. Proto je důležité při nabídce nenabízet a nepopisovat pouze vlastnosti, ale na základě otázek zjištěných preferencí prodat zákazníkovi výhody, které mu nabízíme. Jako příklad můžeme uvést apartmá nabídnuté zákazníkovi na obchodní cestě. Pokud mu jej pouze nabídneme s tím, že je zde pracovní plocha s připojením na internet a pokoj má oddělenou ložnici od pracovny, nemusí jej tato nabídka zaujmout. Pokud mu ale nabídneme, že zakoupením apartmánu místo standardního pokoje ušetří čas a finance, protože může schůzky vyřídít přímo na pokoji a večer bude mít pohodlí pro vyřízení své administrativní práce, přičemž si stále zachová své soukromí v druhém pokoji, může to být motivem k přistoupení na uzavření tohoto obchodu. Přitom další technikou je tzv. „sendvičování“, kdy do výhod zabalíme cenu. Např.: „Pokoj má samostatnou pracovnu, kde můžete nerušeně vyřizovat své obchodní schůzky, a za příplatek pouhých 500 Kč navíc tím máte

k dispozici i pohodlný pracovní stůl a připojení na internet, takže můžete nerušeně vyřizovat svou administrativu, kdykoli si budete přát.“

Vhodné uzavření obchodu je závěrečnou fází, kdy je již zákazník takřka rozhodnut obchod uzavřít a je třeba přijít s posledním impulsem a obchod potvrdit. V praxi to může být například uzavření obchodu rekapitulací, kdy prodávající zopakuje, co vše hostovi zajistí a za jakou cenu, následně se zeptá hosta, zda je to takto v pořádku. Druhou možností je upřesnit způsob platby. Např.: „Zajistím Vám rezervaci pokoje. Jakým způsobem si přejete platit?“

Pobídkový prodej je oblast, která obsahuje celou řadu pobídkových technik motivujících k nákupu. Základem všech je, že cílená systematická nabídka by měla být součástí každodenní praxe recepčních. Je to jedna z cest, jak navýšit tržby a zvýšit jejich kvalitu.

CONCIERGE – INFORMAČNÍ SLUŽBA

Technický pokrok radikálně změnil pracovní procesy na úseku ubytování. Stal se skutečnou hybnou silou hotelového dění. Jen pro připomenutí, nebo možná jen zaznamenání historie, např. pokrokové změny začínaly automatickým otevíráním vchodových dveří do hotelu. Dříve, ještě před deseti lety, tuto práci vykonával pracovník uniformovaných služeb. Zdokonalením výtahů zcela zmizel další pracovník, který ještě před dvěma desítkami let provázel hosty cestou do poschodí hotelu a komunikoval v souladu s předem nacvičenými otázkami simulovaného dialogu. Elektronické bezpečnostní zámky mají vliv na vzhled recepčního pultu, zvláště jeho zadní stěny, ze které zmizely klíče od pokojů a přihrádky na poštu a vzkazy pro hosty. Tato změna měla výrazný vliv na zvýšení bezpečnosti hosta. Hostovi se špatným úmyslem „výstavní expozice“ klíčů od pokojů dávala dostatečné signály o přítomnosti hosta na pokoji a o obsazenosti pokojů. Klasická organizační struktura se plně soustředila na úsek Concierge, tzv. vrátnice, neboli portier. Mnohé ještě nerekonstruované klasické hotely mají úsek Concierge vizuálně oddělený, dokonce v jiném místě vstupní haly, blíže ke vchodu. Vedoucí uniformovaných služeb bylo hierarchálně významnějšího postavení než recepční „úředník“, který se věnoval registraci a administrativě. Přítomnost technologií tento stav změnila. V evropské literatuře se o této změně hovoří jako o další „amerikanizaci“ v řízení hotelů. Z malých a středních hotelů pracoviště Concierge zmizelo docela. To vše k malé radosti Sociétés des clefs d'or, tedy mezinárodní prestižní společnosti sdružující vedoucí Concierge členských hotelů.

Vznik kongresových a konferenčních hotelů, hotelů orientovaných na obchodní klientelu vyvolal potřebu oddělení tzv. sekretářských služeb, které převzaly celou řadu povinností, které by při neexistenci samostatného oddělení Concierge výrazně ztížily práci recepčního co do soustředění se na hosta a věnování se mu. Toto hledisko by mělo být respektováno v malých a středních hotelových zařízeních.

Co tedy bylo povinností Concierge, alias „hlavního vrátného“:

- Řídil celou strukturu uniformovaných služeb ve 24hodinovém provozu.
- Byl odpovědný za chování uniformovaných služeb, aby se hostům dostávalo srdečné pozornosti a osobní služby.
- Odpovídal za bezpečnostní opatření systému vydávání, ukládání a přijímání klíčů od hotelových pokojů.
- Odpovídal za doprovod hostů na pokoje, otevírání dveří u aut, parkování, dopravu na nádraží, zajištění taxi apod.

- Odpovídal za přepravu zavazadel do a z pokojů.
- Odpovídal za poštu hotelových hostů a celkovou manipulaci s poštou.
- Odpovídal za připravenost všech informací o místě, kulturních událostech, zajištění vstupenek do divadel, na koncerty, exkurze, výlety, podával informace o jízdních a letových řádech, zajišťoval letenky, jízdenky atd.
- Zajišťoval květiny pro hotelové hosty, donášku dáreků, převzetí balíčků pro hosty atd.

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

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

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

Činnost Concierge by tedy při značně zjednodušeném pojmenování šlo nazvat jako soubor všech činností a služeb poskytovaných hostovi během jeho pobytu prostřednictvím recepce, vyjma služeb check-in, check-out a výměny peněz.

Předání zpráv hostovi a buzení jsou pravděpodobně nejkritičtější funkce Concierge během pobytu hosta. Nepřesným provedením služby buzení stejně jako včasným nepředáním zpráv a zásilek můžeme hostovi způsobit velmi nepříjemné situace, jejichž následky mohou být pro hosta velmi nepříjemné. Je tedy nezbytné těmto službám věnovat maximální pozornost, zajistit náležitě vedení evidence a předávání dokumentace spojené se zajištěním těchto služeb.

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

TELEFONNÍ SLUŽBY



Telefon i přes neustálé zdokonalování informačních technologií zůstává často prvním prostředkem poptávky po ubytování. A nejen to! Vždyť právě rozmach mobilních telefonů zapříčinil, že lidé telefonují, ač jiným způsobem, ale několikanásobně více. Je proto určitě namístě připomenout alespoň základní pravidla, která jsou ovšem rovněž bohužel také často opomíjena.

Desatero správného telefonování:

- Zvedejte telefon neprodleně.
- Omluvte se, jestliže volající musel čekat.
- Pozdravte, oznamte své jméno a útvar.
- Používejte mírný tón hlasu, mluvte pomalu a zřetelně.
- Používejte přátelský tón a projeďte zájem.
- Věnujte volajícímu plnou pozornost.
- Rozlišujte hlas těch, kteří volají pravidelně a oslovujte je jménem.
- Věnujte pozornost tomu, s kým mluvíte a řádně vyslovujte jeho jméno.
- Poznamenejte si informaci úplně a zopakujte ji volajícímu, abyste se utvrdili o její úplnosti.
- Na závěr hovoru poděkujte volajícímu za informaci nebo obdrženou objednávku.

Moderní digitální ústředny snadno zvládají řadu úkolů, které se v době před jejich zavedením plnily s obtížemi a pokud, tak jen s velkým pracovním zatížením. Přesto se však nachází prostor na připomenutí poznatků, které by měly obsahovat i nové pracovní popisy operátora pracujícího s moderním vybavením:

- Na interní telefonáty odpovídá pozdravem a připojí slovo „operátor“. Namísto je uvedení jména.

- Má-li spojit hovor na linku, která je obsazena, zdvořile informuje volajícího a čeká na jeho rozhodnutí. Následně kontroluje, došlo-li k požadovanému spojení.
- Je-li zapotřebí vyhledat hosta, který předtím oznámil, že odchází z pokoje, musí telefonista stále informovat volající o stavu výsledku vyhledávání.
- Jestliže se hledaný nehlásí, telefonista se zdvořile dotáže volajícího, chce-li zanechat vzkaz pro volaného, není-li tato služba zajišťována jinak.
- Nesděluje čísla pokojů ani jména hostů.
- Hosty na pokojích spojuje s volajícím jen s jejich svolením po sdělení jména volajícího, nesděluje volajícímu místo pobytu hosta v hotelu.
- Ovládá vyhlašování poplachu a jedná efektivně při mimořádných situacích.
- Za každé situace ochraňuje soukromí a bezpečnost hosta.

ODJEZD HOSTA – CHECK-OUT



Finální součástí celého procesu od příjezdu hosta až po jeho odjezd je vytváření podkladů pro „guest history“, tzv. databázi nebo jinak též tzv. „banku“ hostů.

V procesu „check-out“ host uvolní pokoj, obdrží a vyrovná účet, odevzdá klíč nebo z ekologických důvodů kartičku elektronického zámku a opouští hotel. V tomto momentě pracovníci recepcce aktualizují status pokoje a předávají záznam Housekeepingu.

Dobry dojem, který host získal při příjezdu do hotelu a byl udržován i v průběhu jeho pobytu, nesmí být porušen v procesu hostova odjezdu. Proto je třeba věnovat mu velkou pozornost. Bylo by špatné pokazit dobrý dojem nepozorností při vyrovnání účtu. Stejně prostředky platné před příjezdem hosta pro zdokonalení procesu jsou platné i při jeho odjezdu. Tak jako jsou očekávané a neočekávané příjezdy, je tomu i u odjezdů. V průběhu odjezdu pracovníci recepcce zjišťují spokojenost hosta s pobytem a povzbuzují ho k opakované návštěvě hotelu nebo sesterského hotelu hotelového řetězce. Informace uložené v „bance hostů“ dovolují hotelu lépe porozumět své vlastní klientele a vytvářet solidní základy strategickému marketingu. K tomu může také posloužit permanentně uskutečňovaná dotazníková akce orientovaná na hostova přání. Po odjezdu hosta jsou v recepci získané zprávy a údaje analyzovány a využity k revizi operací, identifikaci problémů jednotlivých oblastí, ve kterých byly služby poskytnuty a stanovení potřeby opravných prostředků. Denní zprávy slouží k operačním analýzám, které pomáhají manažerům stanovovat standardy a jejich provádění v zájmu zhodnocení efektivity činností Front Office.

Bez ohledu na skutečnost, zda hotel využívá systémově pomocí dotazníků připomínek hostů a hodnocení jejich pobytu, je vždy povinností a nezastupitelným úkolem recepčního položit při check-out hostovi otázku, zda byl spokojen s pobytem. Pokud host vysloví k pobytu jakoukoli připomínku, ať již pozitivní či negativní, je třeba na ni okamžitě reagovat. Nabídnout hostovi řešení situace a ujistit jej, že se připomínkou bude vedení hotelu dále zabývat. Každá stížnost hosta a to jak během pobytu, tak při odjezdu musí být okamžitě vyřešena. Odložení stížnosti na pozdější dobu pouze zvyšuje náklady a nepřispívá k budování dobrého jména hotelu. Pokud není pracovník recepcce kompetentní vyřešit stížnost hosta, je nutné přivolat zodpovědného pracovníka, který na místě vyřeší stížnost a případně nabídne kompenzaci.

Během platby účtu

Během platby účtu je nutno zajistit hostovi diskrétní zónu, nabídnout účet k předběžné kontrole, ujistit se o způsobu platby. V případě platby kreditní kartou je nezbytné zajistit všechny požadované bezpečnostní kroky, tzn. ověřit bezpečnostní prvky, zkontrolovat informace na magnetickém pásku s těmi uvedenými na kartě a ověřit podpisový vzor. V případě platby v hotovosti je nutná důsledná kontrola bankovek.

Po zaplacení účtu a zjištění spokojenosti hosta je ta nejlepší příležitost pro poslední pokus o Up-selling. Pracovník recepce může lehce zjistit, zda host opět plánuje návštěvu města a nabídne, že případně ihned zajistí rezervaci. V případě hotelových řetězců je vhodné také nabídnout rezervaci v jiném sesterském hotelu, pokud host cestuje do destinace, kde hotelový řetězec hotel provozuje.

Před odjezdem hosta je také nutné zjistit, zda mu ještě nepřišla nějaká zpráva nebo korespondence. V případě, že host nějakou zásilku očekává, je nutné upřesnit adresu, na kterou je možno zásilku následně zaslat.

Check-out hosta – rekapitulace a stručný přehled

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

- Poděkovat za pobyt.
- Nabídnout rezervaci při dalším pobytu.
- Popřát šťastnou cestu a pozvat k další návštěvě.

Express check-out

Některá hotelová zařízení nabízejí hostům službu Express check-out, která jednak šetří čas hosta v případě, že hotel očekává mnoho odjezdů a hosté musí na odbavení čekat, jednak umožňuje v době největší špičky částečně odlehčit počet hostů odbavovaných recepcí.

Existuje několik technických způsobů, jak zajistit tuto službu za využití moderních technologií propojených s informačním hotelovým systémem, např. hotelového televizního systému, nebo manuálně, kdy hostům na odjezdu jsou doručeny účty ke kontrole a po jejich podpisu jsou automaticky naúčtovány na předem autorizovanou kreditní kartu, kterou host předkládá při příjezdu.

Vždy je nutno zajistit dva základní požadavky:

- Ochrana dat hosta a zamezení záměny účtů.
- Zajištění platby a zamezení následného zpochybnění a zrušení transakce ze strany hosta.

Při poskytování této služby je tedy nutné vytvořit takové systémy, aby nebylo možno zaměnit účty a bylo zřetelné, že byl host s účtem a celkovou útratou před vyúčtováním prokazatelně seznámen. Následně u těchto transakcí, které probíhají pomocí platby kreditní kartou, je nutno zajistit dokumentaci tak, aby host nemohl následně platbu zrušit. Je tedy nutné mít podpis hosta jak na registrační kartě, kde je jasně vyznačeno číslo kreditní karty, tak na odsouhlaseném účtu. V některých případech hotel zajišťuje tuto službu tak, že má pouze zajištěnou a podepsanou předautorizaci kreditní karty na určitou finanční částku, kterou host spolu s registrační kartou podepíše a následně již další potvrzení nepožaduje a host provede check-out přímo na pokoji prostřednictvím televize.

S postupnou dynamizací životního stylu, kdy se neustále zvyšují nároky na maximální využití a úsporu času, obzvláště v případě obchodních cest, si tato služba bude také v budoucnu upevňovat svůj význam pro hotelové provozy.

BEZPEČNOST – PREVENCE

Bohužel musí být předmětem široké pozornosti, protože stav bezpečnosti souvisí i s obchodním úspěchem hotelu. Je zde soustředěn velký majetek jak hotelu, tak i hotelových hostů. Hotel představuje velké soustředění lidí a dění, které přitahuje aktivity nežádoucích osob. Zajištění ochrany zdraví a života hostů a personálu je nedílnou součástí systému. Ochrana a bezpečnost není jen součástí majetkové stránky hotelu, ale stavem takové úrovně myšlení, ve kterém se také host cítí být odpovědným nositelem svého podílu na ochraně a bezpečnosti. Elektronické zámky, kamery a další technologie jsou předpokladem, neboť pracovníci bezpečnosti sami o sobě nejsou „bezpečností“. Informační technologie související s evakuací hotelu, první pomoci, požárem, bombovým ohrožením, únikem plynu a ostatními kalamitami mají pro nepřetržité zajištění služeb a možnost komunikace svůj cíl obvykle v recepci. I zde platí, že velké hotely s vlastním bezpečnostním oddělením mají specializované pracoviště, ale čím menší hotel, tím je recepce nejvhodnějším místem s ohledem na možnost operativního zajištění potřebného zákroku.



Mějte oči otevřené

V souvislosti s teroristickými útoky ve světě si klademe otázku: „Lze teroristickým útokům zcela zabránit?“ Odpověď zní: „Dosud ne! To však neznamená, že bychom zůstali zcela nečinní v prevenci proti ní, anebo ve snaze snížit její následky. Každý zaměstnanec hotelu v kterémkoli pracovním zařazení by se měl cítit jako člen širšího týmu security. Při svojí denní činnosti ve svém zaměstnání by neměl zapomínat na bezpečnost hosta ani svojí.“

Je žádoucí mít na paměti bezpečnostní devatero a řídit se jím při zajišťování služeb našim hostům.

Co by měl každý zaměstnanec hotelu vědět:

- Jako hotelový zaměstnanec jste nedílnou součástí bezpečnostního týmu. Vaše bdělost, pozorování a činnosti mají přímý dopad na bezpečnost hotelu. Jedním z příkladů jsou podezřelé osoby a aktivity.
- Je důležité poznamenat, že velká většina lidí navštěvujících hotel má legitimní důvody k tomu, aby se v hotelu zdržovali. Čas od času se však mohou do hotelu snažit vniknout osoby, které takový legitimní důvod nemají. Tyto osoby mohou, ale nemusí, zamýšlet spáchat trestný čin, každopádně se však na půdě hotelu zdržují neoprávněně.

- Věřte či ne, jednou z nejlepších forem obrany je Váš usmívající se obličej. Při práci udržujte oční kontakt, usmívejte se a zdravte každého hosta, který se dostane na vzdálenost 1,5 metru od Vás. Přátelský přístup a zdraví každého hosta plní dva důležité účely. Navozuje to mezi hosty vřelý pozitivní pocit ze služeb poskytovaných zákazníkům. Rovněž to všechny potencionální zločince informuje, že náš personál je bdělý a všímavý a že by je později dokázal identifikovat.
- Zpozorujete-li osobu potloukající se po hale, chodbách u pokojů, hotelovém zázemí nebo jiných prostorách, přistupte k takové osobě a identifikujte se jako zaměstnanec. Budte profesionální a zdvořilí. Zeptejte se, jakým způsobem mu můžete pomoci. Pokud osoba tvrdí, že je hostem, požádejte ji, aby Vám ukázala průkazku od pokoje. Pokud tvrdí, že je na návštěvě u hosta, požádejte o jméno tohoto hosta a jeho číslo pokoje. Použijte hotelový telefon a informaci si ověřte. Pokud centrála jméno a číslo pokoje potvrdí, doprovodte jej ven z prostor, kam není přístup neoprávněným osobám povolen, a nechejte jej pokračovat dál.
- Pokud osoba nemůže uvést legitimní důvod pro své setrvávání v hotelu nebo pokud recepce pozitivně nepotvrdí její registraci, považujte takovou osobu za narušitele. Požádejte takového jednotlivce, aby opustil objekt a informujte Security nebo Managera on Duty (provozního manažera).
- Pokud ve Vás podezřelá osoba vyvolává pocity neklidu či ohrožení, odejděte z dotyčného prostoru a okamžitě informujte Security nebo MOD. Poznamenejte si veškeré podrobnosti o dotyčné osobě, jako je výška, váha, oděv, barva vlasů, etnikum, pohlaví, poloha apod. Nikdy se nevystavujte riziku.
- Obavy budí rovněž vozidla ponechaná bez dozoru u vchodu do haly, zavazadla bez dozoru a podezřelé balíčky. I tyto by měly proto být okamžitě hlášeny Security nebo MOD.
- Je důležité, abychom zabraňovali v přístupu do prostor hotelového zázemí osobám, které nemají oprávnění ke vstupu. Toho lze snadno dosáhnout uzávěráním a uzamykáním všech dveří od skladů a technických prostor.
- Upozorňujte včas na podezřelé aktivity kohokoli a zejména dbejte:
 1. aby se v zázemí hotelu nepohybovaly osoby neoznačené visačkou a bez doprovodu,
 2. aby před hlavním vchodem neparkovaly bezdůvodně osobní automobily nemající žádný vztah k hotelu,

3. aby byly automobily zásobující hotel pod přímou kontrolou security, nebo jiného zaměstnance hotelu,
4. aby byly stále uzamčeny všechny prostory, které nejsou v provozu (banketové salonky, mezisklady atd.),
5. aby byly stále uzamčeny, anebo pod kontrolou přístupy na střechem hotelu, k rozvodům plynu, elektřiny a vod,
6. aby nebyly porušeny plomby na dvířkách hydrantů (možnost uložení nálože),
7. aby neležely na podlahách restaurací, chodeb a haly volně odložená zavazadla, zdánlivě nepatřící nikomu,
8. aby byla všechna auta zaměstnanců parkujících v garážích hotelu viditelně označena kartou na předním skle,
9. aby byla věnována pozornost nově přijatým zaměstnancům včetně vyžadování referencí z místa jejich posledního zaměstnání,
10. abyste měli k dispozici všechna potřebná telefonní čísla na Security,
11. abyste reagovali okamžitě dle příslušných manuálů na všechny poplašné signály,
12. abyste ohlašovali jakékoli podezřelé příchozí balíčky, či jinou podezřelou poštu.

Dodržováním výše uvedených pokynů chráníte nejen hosty, ale také svou vlastní bezpečnost.

Práce s informacemi o hostech

Při práci na recepci dochází ke shromažďování, vyhodnocování a práci s informacemi o hostech, na které se vztahuje zákon na ochranu osobních dat. Navíc některé informace o hostech jsou důvěrné a v žádném případě nemohou být poskytovány třetí osobě.

Proto je nutné, aby si každý pracovník recepce uvědomil riziko práce s těmito daty a nutnost zachovat maximální mlčenlivost a zajistil, že data budou využita jen k těm účelům, které jsou spojeny se zajištěním činnosti hotelu, a to na základě souhlasu hosta, který by měl být součástí každé registrační karty.

V žádném případě neposkytujeme třetí osobě informace o pobytu hosta, případně informace týkající se jeho identifikace.

Stejně tak veškerá data týkající se hospodaření hotelu, databáze hostů a obchodních partnerů, cenové politiky hotelu, soukromých údajů o vlastnících a zaměstnancích společnosti jsou majetkem společnosti, a jsou předmětem ochrany a je nepřijatelné je předávat či poskytovat třetím osobám.

Ochrana majetku

Během pobytu mají většinou hosté možnost uložit si cennosti do trezorů, buď přímo na pokojích, nebo do bezpečnostních schránek v recepci. Zavazadla hostů během manipulace v hotelové hale je nutno mít neustále pod vizuální kontrolou. Pro úschovu zavazadel se vydává hostovi potvrzení, které se opět vyžaduje pro výdej zavazadla.

Zásilky, balíčky a odložená zavazadla jsou předměty, kterým je nutno věnovat pozornost a jakékoli podezření je třeba hlásit nadřízenému nebo pracovníkovi, který zajišťuje bezpečnost v hotelu.

Výdej klíčů hostům také podléhá bezpečnostním zásadám. V hotelech, kde jsou zavedeny kartové systémy, každý host při příjezdu obdrží kartu od pokoje, většinou uloženou ve zvláštní obálce, v tzv. „key cover“, neboli průkazce. Na obálce bývá uvedeno jméno hosta, číslo pokoje, termín pobytu. Na samotném klíči, kartě, pak z bezpečnostních důvodů není uvedeno ani jméno hosta ani číslo pokoje, takže klíč nemůže být v případě ztráty zneužit jinou osobou.

Pokud host požaduje vystavení duplicitního klíče, např. v případě ztráty, vystaví mu pracovník recepcie klíč nový. Nový klíč může být hostovi vydán pouze po ověření hostova jména a čísla pokoje v hotelovém systému. Pouze pokud tyto údaje souhlasí, může být hostovi nový klíč vystaven. V případě, že údaje nesouhlasí, informuje pracovník recepcie svého přímého nadřízeného nebo pracovníka, který má na starosti bezpečnost.

V hotelech, kde se používají klasické klíče, je pak host požádán, aby klíč při odchodu ponechal na recepci, Concierge, kde je bezpečně uložen a tak zamezeno jeho zneužití nebo ztrátě. Stejně tak při výdeji klíče zpět hostovi platí, že je vždy nutné zkontrolovat číslo pokoje a jméno hosta.

Také práce s univerzálními klíči má svá pravidla a podléhá přísnému bezpečnostnímu režimu.

Hosté by měli být prostřednictvím informačních materiálů na pokoji či na recepci informováni, že hotel nepřebírá odpovědnost za cennosti odložené volně na pokoji, popř. ve veřejných prostorách hotelu nebo ve voze, zaparkovaném v hotelové garáži. Pokud hotel má k dispozici trezory na všech pokojích, musí být všechny cennosti uloženy v trezoru v pokoji hosta, popřípadě pro hodnotnější předměty se nabízí uložení těchto předmětů do depozitních schránek na recepci.

V případě, že ubytovací zařízení nemá žádné prostředky pro uložení cenností hostů, měl by být host na tuto skutečnost upozorněn a měla by mu být nabídnuta alternativní možnost uložení cenností. V případě převzetí cenností od hosta musí být zajištěna dostatečná evidence a dokumentace.

TRÉNINK ZAMĚSTNANCŮ

Potřeba tréninku

Vše, co zde zaznělo, jasně dokládá jedno z úvodních tvrzení, a to, že kvalitu služby dělají lidé. Pouze pravidelným tréninkem, neustálým připomínáním zásad, vysvětlováním hlubší podstaty a problematiky situací, stejně tak jako osobním profesním rozvojem, lze udržet stoupající tendenci kvality poskytovaných služeb. Na tomto místě, stejně jako například v technice, jasně platí, že kdo zůstane stát na místě, tzn., kdo se přestane profesně dále rozvíjet, zdokonalovat, vzdělávat, logicky zakrní a postupně upadne do průměru a následně do podprůměru. A to dozajista nikdo nechce!

Formy tréninku, tréninkový plán

O tréninkových metodách a přístupech by se daly napsat celé svazky materiálů a jsou jim věnována mnohá samostatná školení a semináře. Proto na tomto místě zmíníme pouze výčet některých možností tréninků v rámci ubytovacího úseku. Tyto by měly být ideálně součástí tréninkového plánu na určité období, nejlépe kalendářní rok a jasně dokladovat, jak je pečováno o profesní rozvoj zaměstnanců a dodržování předepsaných standardů činností v rámci ubytovacího úseku.

Některé konkrétní příklady tréninku zaměstnanců ubytovacího úseku:

- Pravidelná setkání k probrání provozních situací a připomenutí standardů (2 až 3 hod.).
- Trénink přímo na pracovišti během směny, pokud to provoz dovoluje, na konkrétní vybranou proceduru (10 min.).
- Přenocování v hotelu – osobní zkušenost s produktem (1 noc).
- Návštěva konkurenčního hotelu na ohlášené bázi – možnost porovnání (2 hod.).
- Půldenní/celodenní pracovní workshop, např. v mimosezóně, během kterého lze v klidu probrat hlavní zásady standardů, hlavní změny a novinky, domluvit se na vstupy kolegů z jiných úseků, promítání tematických instruktážních videoprogramů atd.
- Trénink na kontrolu bankovek.

- Vysílání vybraných zaměstnanců na profesní školení a semináře a následné tlumočení nových myšlenek a informací.

Je třeba zdůraznit, že bez pravidelného tréninku zaměstnanců prakticky nelze udržet jednotnou linii a úroveň standardu kvality služeb, nemluvě o potřebě její stoupající tendence. To je také hlavní důvod, proč všechny věhlasné mezinárodní společnosti věnují oblasti tréninku zaměstnanců a oblasti personalistiky takovou péči a proč na ni vynakládají nemalé finanční prostředky. Jasně si totiž uvědomují, že kvalita lidského faktoru je nedílnou součástí jejich značky!

ZÁSADY ŘEŠENÍ PŘIPOMÍNEK HOSTA

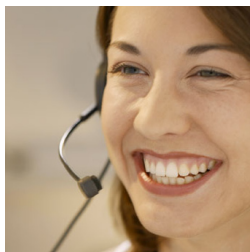
Při řešení stížností hostů se držte těchto zásad:

- Stížnost je dar – každá připomínka hosta je možností, jak napravit chybu a zlepšit služby hotelu.
- Stížnost nelze brát osobně – je třeba zachovat profesionální přístup s dostatečným nadhledem. Neřešte stížnost jako osobní spor.
- Vždy vyslechněte pozorně hosta – nasloucháním se snažte zjistit, co je podstatou stížnosti a co host od nás očekává.
- Písemný záznam – dělejte si písemné poznámky.
- Omluva – hostovi se omluvte a vyjádřete pochopení.
- Nabídka řešení – hostovi nabídněte řešení jeho připomínky, popřípadě kompenzaci. Je dobré snažit se nabídnout o něco více, než host očekává.
- Dodržet slovo – ujistěte se, že vše, co jste hostovi nabídli a bylo schváleno, bude také dodrženo.
- Zpětná vazba – poté, co je nabídnuté řešení nebo kompenzace provedeno, zpětně hosta kontaktujte a zjistěte, zda je vše vyřízeno k jeho spokojenosti.
- Předání informací managementu – i v případě, že jste stížnost vyřešili na místě a ke spokojenosti hosta, je třeba zaznamenat tuto skutečnost do historie hosta a předat jí také vedení hotelu na vědomí a pro další případnou prevenci.

Ve většině případů se z hostů, se kterými byla jejich stížnost vyřešena ku spokojenosti, stávají nejvíce loajální hosté, kteří dále šíří dobré jméno hotelu a co více, většinou se z nich stávají naši stálí hosté.

REZERVAČNÍ ODDĚLENÍ

Počet pracovníků rezervačního oddělení a zařazení oddělení v organizační struktuře hotelu závisí na velikosti hotelu a také na počtu hotelů, které společnost v daném městě, místě či zemi má.



V malém hotelu je funkce rezervačního oddělení přesunuta většinou na recepci či je zde vyčleněn jeden pracovník, který se bude zabývat především rezervacemi. V tomto případě je většinou zodpovědnou osobou vedoucí recepce, Front Desk Manager, který se zodpovídá přímo řediteli hotelu či jeho zástupci. Rezervace se zaznamenávají do rezervačního systému či v případě skutečně malého hotelu do rezervační knihy.

Ve větším či velkém hotelu tvoří rezervační oddělení samostatné pracoviště o několika zaměstnancích. Za chod rezervačního oddělení odpovídá vedoucí rezervačního oddělení, Reservations Manager.

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

Samozřejmostí je používání rezervačního systému PMS, Property Management System, např. Fidelio, Opera, Hores, Hogatex. Tyto systémy jsou zpravidla používány na každém oddělení, od recepce přes Housekeeping, účtárnu a jsou propojeny se systémem, který používají pracovníci restaurace.

Další důležitou součástí je využití centrálního rezervačního systému CRS, Central Reservation System, např. Trust Voyager, Holidex, Tars, Marscha, Horizon, který je napojen na GDS, Global Distribution System, call centra, internet nebo na ostatní hotely daného řetězce. Rezervace z CRS jsou v některých hotelích vkládány do PMS manuálně. V současné době bývají oba systémy propojeny přes interface. Rezervace jsou tudíž do PMS převedeny automaticky.

Individuální rezervace

Níže jsou uvedeny základní zásady, které je třeba dodržet při realizaci individuální rezervace, kromě některých zdivořilostních, které byly již zmíněny v sekci recepce:

- Vyslechnout či zeptat se klienta na základní údaje o požadované rezervaci – termín, typ pokoje.
- Zkontrolovat obsazenost hotelu.
- V případě, že je hotel plný, nabídnout waiting list, tzv. čekací listinu, nebo rezervaci v alternativním termínu či hotelu.
- V případě volných pokojů nabídnout aktuální ceny dle cenové politiky hotelu, začínáme od nejvyšší ceny bez restrikcí.
- Vysvětlit rozdíl mezi jednotlivými typy pokojů – velikost, vybavení, výhled...
- Říci vše, co je zahrnuto v ceně – snídaně, DPH, další služby jako např. hotelové fitness atd.
- Zeptat se klienta, zda si přeje pokoj rezervovat.

V případě kladné odpovědi postupujeme následovně:

- Ještě jednou si s klientem potvrdíme termín, typ pokoje, speciální požadavky na pokoj – kuřácký, vyšší patro, výhled – a rezervaci zadáme do PMS.
- Zeptáme se hosta na předpokládaný čas příjezdu do hotelu. V případě pozdějšího příjezdu, většinou po 18. hodině, požádáme o garanci rezervace platební kartou či jiným způsobem, např. garance firemními údaji, předplatbou.
- Informujeme hosta o stornopodmínkách.
- Zopakujeme klientovi celou rezervaci.
- Vezmeme si od klienta e-mailovou adresu či faxové číslo, abychom mu mohli rezervaci písemně potvrdit. Doporučujeme mít na klienta také telefonický kontakt v případě, že by e-mailová adresa či faxové číslo nebylo správné.
- Zjistíme, jaký dopravní prostředek k cestování klient použije, a nabídneme mu např. transfer či zaslání mapy.
- Sdělíme mu rezervační číslo.
- Poděkujeme a popřejeme hezký den.

Výše uvedené kroky se nedají aplikovat na všechny telefonické hovory. Některý host chce hovor rychle ukončit. V tom případě se pouze zaměříme na získání údajů nezbytných pro provedení rezervace. Pozor také na stálé hosty. Není vhodné jim vše opakovat, když už u nás několikrát byli.

Skupinové rezervace

Každý hotel si dle své vlastní prodejní strategie určuje, jak velké skupiny je schopen akceptovat pro daný termín.

Základní kritéria pro nabídku skupin ovlivňuje počet pokojů akceptovaných pro skupiny, ve vysoké sezóně většinou prodáme pokoje i individuální klientele za vyšší cenu, cena – při vysoké poptávce v kongresovém termínu se i cena logicky zvyšuje, stornopodmínky – ve vysoké sezóně dáváme přísnější stornopodmínky než v nízké, kdy potřebujeme hotel zaplnit.

Dalším kritériem je obsazenost versus vzdálenost termínu, např. máme-li obsazeno málo pokojů a skupina chce přijet za měsíc, můžeme nabídnout i více pokojů za nižší cenu, než bychom jinak na tento termín nabídli. Máme-li obsazeno málo pokojů, ale termín je např. rok vzdálený, rozhodujeme se opatrněji, ale můžeme vzít i více pokojů, většinou je poptávka nejdříve na tzv. opci, což nám dává větší prostor k rozhodování. Máme-li hodně obsazených pokojů, ale termín je vzdálený, postupujeme opatrně a skupinu vezmeme raději na „waiting list“, tzv. druhou opci. Totéž v případě, že na daný termín již máme jednu skupinu na opci nebo již potvrzenou.

Pozor na mezinárodní svátky, Velikonoce, Silvestr apod., které je potřeba vést v patnosti také do budoucnosti, zejména ty, které nemají pevné datum, jako jsou např. Velikonoce.

Jedním z důležitých kritérií pro skupinové poptávky jsou také ostatní služby v hotelu, které skupina poptává, jako např. polopenze, konferenční místnosti.

Pracovník rezervačního oddělení je zároveň prodejce, převážně po telefonu. Proto jistě na tomto místě stojí za zmínku překonávání překážek a zmínění některých obchodních technik.

Překonávání překážek

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

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

Několik rad:

- Zdůrazněte kvalitu – nabídněte srovnání, srovnejte s něčím.
- Předběžná cena – sdělte nejdříve vyšší, pak snižujte dle možností. Zákazník nabude dojmu, že udělal výhodný obchod.
- Přesvědčete – souhlase se zákazníkem, ale přesvědčete ho.
- Sendvič – mluvíte o výhodách, ceně, výhodách.
- Zhodnoťte cenu – vyjmenujte, co vše může za své peníze dostat.
- Jedno je neoddiskutovatelné – znát na 100 % produkt, který prodáváme, a myslet na výhody, výhody, výhody. Vést prodej v pozitivním duchu, používat pozitivní tón řeči, najít svou motivaci pro úspěšný prodej.

Naslouchání

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

Několik tipů:

- Naslouchejte pozorně po celou dobu hovoru.
- Soustřeďte se pouze na hovor, nezapínejte se jinou činností.
- Občas přitakejte za účelem porozumění.
- Dělejte si během hovoru poznámky.
- Pokud nerozumíte, použijte otázky k objasnění.

Uzavřít obchod

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

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

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

Kdy začít s uzavřením prodeje?

Ihned při prvním zvednutí telefonu „Jak vám mohu pomoci s rezervací?“ Ku pomoci vám může být pět typů uzavírání obchodu:

- Přímý – zeptejte se na rezervaci přímo.
- Předpokládaný – „Jaké číslo kreditní karty si mohu poznamenat pro vaši rezervaci?“
- Shrnutí – zopakujte zpětně detaily a pak se zeptejte na rezervaci.
- Alternativy – nabídněte alternativy, superior nebo standard pokoj, pak se zeptejte nebo rezervujte.
- Naléhání, jemný nátlak – „Už nám v tomto termínu zbývají jen 2 pokoje, budete si je přát rezervovat?“

Slova, která prodávají

Zde nabízíme seznam vhodných slov, která vám pomohou popsat a „zatraktivnit“ váš produkt, a tak podpořit úspěšný prodej.

Činíme produkt přitažlivým	Vyzdvihujeme velikost	Zdůrazňujeme pohodlí a klid
Nádherný	Enormní	Útulný
Roztomilý	Gigantický	Přívětivý
Přitažlivý	Velkolepý	Pohostinný
Znamení	Senzační	Klidný
Rozkošný	Královský	Přátelský
Příjemný	Ohromný	Domácký
Perfektní	Veliký	Uvolněný
Podivuhodný	Rozměrný	Mírný
Speciální	Nekonečný	Uvolněný
Nezapomenutelný	Neomezený	Relaxující
Půvabný	Nápadný	

Nabízíme eleganci a vznešenost	Povzbuzujeme klienta	Zmíníme naši profesionalitu
Prvotřídní	Senzační	Vysoce profesionální
Významný	Úžasný	Kvalifikovaný
Vážený	Vzrušující	Kompetentní
Prestižní	Malebný	Ceněný
Slavný	Barvitý	Šikovný
Proslulý	Zářivý	Obratný
Věhlasný	Překvapující	Dokonalý
Renomovaný	Fantastický	Odborný
Světově proslulý	Báječný	Nejlepší
Respektovaný	Nádherný	Prvotřídní
Elegantní		

Sdělíme, co je nové	Předložíme luxus	Šetříme peníze
Nově přepracovaný	Luxusní	Výhodná koupě
Rozšířený	Nádherný	Úsporný
Zrenovovaný	Skvostný	Ekonomický
Zrekonstruovaný	Skvělý	Nenákladný
Restaurovaný	Prvotřídní	Vhodný pro váš budget
Upravený	Pro náročné	Nenákladný
Zmodernizovaný	Super	Levný
Oživený	Přepychový	Laciný
Zkrášlený	Velkolepý	Neuvěřitelně nízký
Zdokonalený	Vysoce elegantní	Ohleduplný k vaší kapse
Nově vybavený	Nedostižný	Ne drahý
Perfektní	Ten nejlepší	
Naprosto nový	Excelentní	
Nesrovnatelný s dříve	Elitní	

HOUSEKEEPING

Housekeeping je další klíčový úsek ubytovacího úseku. Velmi často je opomíjen, vůči recepci a dalším oddělením odsouván do pozadí, ale je třeba si uvědomit, že veškerá fyzická kvalita produktu ubytovacího zařízení leží převážně na něm. A nejen fyzická, ale i hostova pocitová, dojmová atd.

Obsah pojmu Housekeeping

Často zaznívající otázka zní: „Co je to vlastně Housekeeping?! Čím se zabývá? Je to ten úklid hotelu?“ Nikoli! Housekeeping zahrnuje celou řadu činností, o kterých nemá nezavěšený člověk skoro ani nejmenší potuchy!



A historicky byl takto omezeně opravdu vnímán. Cituji: *„Udržování čistoty v hotelu, jako hlavní funkce úseku hospodyně, se pro mnohý management zdá být do té míry snadno a lehce organizovatelnou a proveditelnou činností, u které se o ‚manažerských úkolech‘ nenechá ani hovořit. ‚Domácí práce‘ v něco větší dimenzi...“* A když už došlo na úctyhodnější pojmenování, tak obvykle například v duchu *„Oddělení hospodáře s ukázkou organizačního schématu s indikací postavení hospodáře/housekeepera (jinak také hospodyně nebo directrice) v sezónním hotelu...“*.

Takto myslí neoborník, ale bohužel paradoxně i v dnešní době poměrně často také mnohý hoteliér. Zbavit se tohoto zažitého „cejchu“ je opravdu nesnadným úkolem! A přitom je pravda úplně jinde!

Podívejme se, co vlastně vyjadřuje samotný název „**House-keeping**“:

- House = dům
- Keeping = péče

Housekeeping, to není jen úklid, Housekeeping obsahuje kromě jiného:

- Plánování
- Řízení
- Organizování zaměstnanců, jejich směn
- Komunikaci

- Trainingy
- Motivaci
- Řízení spotřeby
- Plánování investic
- Útulnost, aby byl hostovi naplněn pocit „home away from home“ = 2. domov a přitom zajištěn finanční přínos hotelu
- Optimalizace a koordinace činností při obsazování hotelu
- Komunikace a koordinace outsourcingu
- Ovládání PC techniky

Z výše uvedeného výčtu je jasně patrné, že v souvislosti s Housekeepingem se plným právem a hrdě musí hovořit o managementu, odborně pak nazývaném „Management Back of House“ (volně přeloženo Řízení té části hotelu, která je pro oči hosta ve většině případů skryta). A nutno přiznat, že už sám zažitý název „hospodyně“ vyznívá do značné míry podřadně, ba dokonce až urážlivě. Vždyť skutečné označení užívané ve světě nese právem pojmenování Housekeeping Supervisor (supervizor), Executive Housekeeper (manažer Housekeepingu).

Čistota a dobrý pocit jako základ

Ač to může znít zcela samozřejmě, ba dokonce fádně, je třeba si uvědomit, že ani v dnešní době čistota a dobrý, dnešním dnům odpovídající stav hotelu a jeho vybavení, bohužel, opravdu bohužel, nemusí být úplně jasná samozřejmost a standard. Někdy to ba dokonce spíše může působit téměř jako luxus. A mějme na paměti absolutní důraz na hygienu a čistotu. A toto musí mimo mnoha jiných věcí garantovat právě Housekeeping.

A bohužel, to ani není vždy o počtu hvězdiček, které visí u vchodu. Na to lze ve větší míře spolehnout snad jen u mezinárodních hotelových řetězců, které kladou značný důraz jak na úroveň čistoty a kvalitu úklidu, tak i na povinné obměny vybavení po stanovených letech. A „zaplaťpánbůh“, když to majitelé nezávislých hotelů cítí obdobně. Vždyť tak jako na recepci vždy vstřícné chování, tak u Housekeepingu vsudypřítomný pocit čistoty, dělá hotel hotelem!

Marketing versus Back of House

Marketing a prodej dnes stojí bezesporu na prvním místě. Ale je opravdu správné prodat za každou cenu? Bez ohledu na kvalitu produktu? Asi už z těchto otázek vyplývá, že toto se jeví jakožto běh na nepříliš dlouhou trať. Pravda je zřejmě někde uprostřed. Je potřeba vzít rozum do hrsti a uvědomit si potřebu balance mezi kvalitou nabízeného produktu, v našem případě čistotou, údržbou, stupněm amortizace fyzické i morální, prodejní cenou, srovnání s konkurencí.

A ještě jeden aspekt je zde! Zatímco slovo marketing a prodej slyšíte doslova na každém kroku, tak o Housekeepingu se bohužel nemluví. A právě ona „samozřejmost“, se kterou je tato činnost pojímána, je velmi často na úkor kvality finálního produktu. Vždyť Housekeeping, stejně jako marketing, ne-li dokonce více, provází hosta v ubytovacím zařízení doslova na každém kroku.

Obměna vybavení

Další neopomenutelnou činností je nejen systematická péče o vybavení hotelu, ale i plánování jeho obměny. A je obecně známo, že se v takovém případě jedná o investice značného rozsahu.

Řízení nákladů

Je třeba mít na paměti, že Housekeeping je nákladové středisko, tzn. že přímo samo o sobě prakticky negeneruje přímé tržby, vyjma např. prádelny a čistírny pro hosty. A právě plánování a řízení nákladů je jedním z klíčových úkolů a činností tohoto oddělení. A opět jde o rozhodně nezanedbatelné finanční částky! Vždyť např. docílená úspora na jednom pokoji se automaticky násobí celkovým počtem pokojů, příp. „pokojonocí“, a může se vyšplhat od tisíců až do milionů.

Outsourcing

Outsourcing je v současné době velmi populární a často diskutovaná metoda zajištění vybraných služeb externí dodavatelskou společností. Tzn. že určité činnosti jsou vykonávány pracovníky externí společnosti. V případě Housekeepingu je tento jev poměrně častý, v podobě najímání pracovních sil na samotný úklid. Outsourcing by měl vést opět k optimalizaci nákladů a času vynakládaných na péči o ubytovací zařízení. Přináší na jedné straně jistě úsporu v mimosezóně, úsporu administrativy se zaměstnanci, možnost více se věnovat dalším činnostem, na druhou stranu vyšší nároky na řízení, komunikaci a přece jen menší kontrolu nad výkonnými pracovníky, než je tomu u kmenových zaměstnanců.

Motivace a trénink

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, žádná činnost se neobejde bez patřičného tréninku, a s tím související motivace pracovníků. A v oblasti Housekeepingu je tato problematika o poznání složitější. Vždyť je na první pohled zřejmé, že pracovníka rezervačního oddělení můžeme zamotivovat finanční odměnou vyplývající z prodaného pokoje nad rámec plánu (viz Up-selling), dobrého recepčního rovněž, ale o poznání složitější je nastavit správně např. motivaci pokojských či pracovníků úklidu kuchyně a veřejných prostor. A zde záleží dvojnásob na osobnosti Executive Housekeepera a jeho vynalézavosti a schopnosti motivovat a „strhnout“ lidi ke kvalitnímu výkonu. A nemusí se jednat jen a pouze o motivaci finanční, ale například i ústní či věcnou.

Management Back of House

Ze všeho, co zde bylo uvedeno, jasně vyplývá, že je třeba Housekeeping více přiblížit širší veřejnosti a postavit jeho rozsah a důležitost činnosti do toho správného světla. Dnes to není o hotelové hospodyně s hadrem v ruce! Dnes je to o řízení nákladů, pracovních sil, motivaci a tréninku zaměstnanců!

ZÁKLADNÍ SLEDOVANÉ PARAMETRY A UKAZATELE UBYTOVACÍHO ÚSEKU

Pro úspěšné řízení jakékoli činnosti, či dokonce souboru činností, je bezpodmínečně nutné mít k dispozici srovnatelné a měřitelné parametry a ukazatele, které jsou porovnatelné. Níže jsou uvedeny základní sledované parametry a ukazatele pro měření ekonomické výkonnosti ubytovacího úseku. Netřeba ani dodávat, že zároveň slouží i jakožto kontrolní ukazatele a nástroje.

Je třeba mít na paměti, že jednorázový sběr takovýchto dat ale není sám o sobě příliš vypovídající. Pouze pravidelným a systematickým sledováním níže uvedených a dalších parametrů lze vytvořit smysluplnou a vypovídající historii, dokladující vývoj a současný stav a pozici ubytovacího zařízení. Nejčastěji se hodnocení provádí na bázi porovnání s předchozím rokem, předchozím měsícem, stejným měsícem předchozího roku, od začátku roku do současnosti, od začátku měsíce do dnešního dne. Hlavně se sledují:

Obsazenost

Angl. Occupancy, zkratka OCC, vyjadřuje se obvykle v %, příp. v tzv. „pokojonocích“.

Výpočet: $OCC = \frac{\text{Celkový počet obsazených pokojů}}{\text{Celkový počet pokojů (za požadované období)}}$

Jedná se o základní kámen statistik a reportů, ukazuje sezónnost a předurčuje strategii prodeje. Je to významný ukazatel při tvorbě finančního rozpočtu a slouží k plánování (počty zaměstnanců, generální úklidy, tréninky, rekonstrukce atd.)

Průměrná dosažená cena za pokoj

Angl. Average Room Rate, zkratka ARR, příp. někdy ADR (Average Daily Rate), udává se v příslušné měně a standardně bez DPH a bez snídaně.

Výpočet: $ARR = \frac{\text{Tržba za ubytování (bez DPH a bez snídaní)}}{\text{Počet obsazených pokojů (za období)}}$

Patří k základním statistikám a reportům, ukazuje sezónnost, předurčuje strategii prodeje – Revenue Management, je to významný ukazatel při tvorbě finančního rozpočtu.

Může se dále členit např. na Průměrnou cenu za osobu atd. Je třeba vždy sledovat zároveň obsazenost i průměrnou cenu za pokoj!

Tržba za ubytování

Angl. Room (Accommodation) Revenue, zkr. Room Rev, udává se v příslušné měně a standardně bez DPH a bez snídaně.

Výpočet: Room Rev = součet tržeb za jednotlivé obsazené pokoje

Nosný parametr pro finanční rozpočet, významný ukazatel potenciálu zisku, výchozí parametr většiny investičních rozhodnutí.

RevPAR

Angl. Revenue Per Available Room, neboli tzv. tržba na disponibilní pokoj, zkr. RevPAR, udává se v příslušné měně a standardně bez DPH a bez snídaně.

Výpočet: RevPAR = Tržba za ubytování (bez DPH a bez snídaní)/Celkový počet pokojů k dispozici (za období)

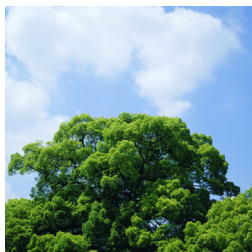
Významný porovnávací parametr i pro dvě na první pohled rozdílná ubytovací zařízení. Dokladuje úspěšnost obchodní strategie ve smyslu optimálního využití ubytovací kapacity s přihlédnutím k její velikosti

Další sledované a reportované parametry

Zastoupení jednotlivých segmentů (turistický, konferenční, firemní...), zastoupení jednotlivých národností, index spokojenosti hostů, průměrná délka pobytu, ztrátne na jednoho hosta, spotřeba materiálu na hosta, příjezdy, odjezdy, pobyty, VIP příjezdy, pobyty, obsazenost podle dne v týdnu, norma počtu pokojů k úklidu pokojských a další parametry na míru dle charakteru, zaměření a potřeb zařízení.

Všechny výše uvedené sledované parametry přinášejí cenné informace využitelné při analýze situace ubytovacího zařízení na trhu, rozhodování a plánování do budoucna, tvorbě finančního rozpočtu, organizaci a koordinaci procesů atd.

OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ



Všichni víme, že náš obor sehrává důležitou roli v ochraně a zachování životního prostředí pro příští generace a musí zabezpečit dlouhodobě udržitelný rozvoj průmyslu cestovního ruchu.

Je třeba pokusit se o sladění ekologických a ekonomických cílů. Ředitel podniku v sobě musí najít dostatek přesvědčení, síly a odpovědnosti k tomu, aby se ekologické principy staly součástí podnikatelské filozofie a osobním příkladem, přesvědčováním a školením spolupracovníků se „zelený management“, jak se též mj. nazývá, stal nedílnou součástí řízení podniku.

Cílem hotelu by mělo být nabízet služby vysoké kvality za současného splnění všech požadavků na ochranu životního prostředí. Šetrný přístup k životnímu prostředí by měl patřit mezi základní principy naší práce.

K dosažení těchto cílů a úkolů se zařízení zavazuje učinit následující kroky:

- Dosáhnout spolehlivosti v praxi používaných ekologických opatření v celém provozu.
- Přizpůsobit se plně všem zákonným opatřením vydaným k ochraně životního prostředí.
- Minimalizovat spotřebu energie, vody a materiálů.
- Minimalizovat odpad, redukovat, vracet do užívání a recyklovat zdroje spotřebované při naší činnosti jakkoliv je to prakticky možné.
- Redukovat na minimum znečištění a přiměřeně upravovat výstupy.
- Zvat naše zákazníky, dodavatele a smluvní partnery k účasti na našem úsilí k ochraně životního prostředí.
- Všude, kde jen můžeme, pracujeme s ostatními partnery působícími v cestovním ruchu, ve veřejných sdělovacích prostředcích a společenských organizacích šíříme úkoly v ochraně životního prostředí.
- Zabezpečovat pro všechny zaměstnance trénink a dostatek informací k dosažení našich cílů.

- Zveřejňovat naše přístupy a naplňování praktických kroků k ochraně životního prostředí ve styku se zainteresovanými stranami.
- Pravidelně sledovat a zaznamenávat dopad našich opatření k ochraně životního prostředí a porovnávat naše výkony s našimi plány, úkoly a cíli.

Proč jít touto „zelenou“ cestou?

Je třeba si uvědomit i tu skutečnost, jak může ekologický management prospět v naplňování obchodních cílů. Redukovaná spotřeba totiž znamená redukované náklady. Řada opatření v ochraně životního prostředí je směřována na snížení spotřeby energií, vody, kancelářského materiálu apod. Jejich zavádění slouží ke snižování našich obchodních výdajů. Poslední výzkumy v hotelech naznačují, že úspory energií mohou dosahovat řádů až desítek procent.

Zlepšení pověsti hotelu

Zájem o ochranu životního prostředí u hotelových hostů stále roste. Ukáže-li hotel péči o životní prostředí stejně jako o komfort hosta, získá tím často i vyšší respekt u hotelových hostů a někteří budou o vašem hotelu v tomto směru jistě hovořit. Jedná se tedy i o marketingový nástroj, jistou formu image. To vše svědčí a ukazuje na vyspělou organizaci, kterou vnímají samozřejmě nejen hosté, ale i obchodní partneři, dodavatelé a stejně tak zaměstnanci.

Dlouhodobý efekt

Ochrana životního prostředí není rozhodně běh na krátkou trať. Jedině spoluprací s ostatními subjekty pečujícími o životní prostředí a reprezentujícími v tomto směru příkladné praxe je možné ochránit životní prostředí v místě, do kterého je situován, a na kterém je dlouhodobě závislý, chod našeho ubytovacího zařízení.

Konkrétní příklady z dnešního hotelu

A jak přispět konkrétně k ochraně životního prostředí v rámci procesů probíhajících v hotelu mimo ten klasický, a již na mnoha místech zavedený „zelený program“ na ručníky v koupelně, který se více či méně formálně dodržuje – nedodržuje? Níže je uveden soupis vybraných praktických příkladů, jak je možno v hotelu k ochraně životního prostředí přispět, aniž by se vynakládaly ohromné investice.

Příklad hlavních výchozích principů environmentálního přístupu (environment = ochrana životního prostředí):

- Jednat v souladu s právními a jinými požadavky, které se vztahují ke službám hotelu z hlediska ochrany životního prostředí.
- Využívat takové dostupné technologie a technická zařízení, která umožní zvyšovat ochranu životního prostředí při současném zachování vysoké kvality poskytovaných služeb.
- Ve svém rozhodování uplatňovat princip prevence znečišťování životního prostředí.
- Aktivně spolupracovat s místními autoritami a zainteresovanými stranami na zlepšování životního prostředí v místě našeho působení.
- Seznamovat partnery se zásadami a postupy, které společnost v rámci environmentálního řízení uplatňuje.
- Vedení hotelu musí jednat v souladu s environmentálním přístupem. Být příkladem pro všechny další zaměstnance, kteří jsou trvale vzděláváni, vedeni a motivováni tak, aby cíle, které si společnost v oblasti ochrany životního prostředí vytkla, mohly být úspěšně plněny.

Některé konkrétní příklady šetření životního prostředí z praxe – minimální náklady na realizaci:

- Třídít odpad v hotelu – plast, papír, sklo, tetrapak a další.
- Používat ekologicky šetrné prací prostředky.
- Zelený program na ručníky v koupelně.
- Používat recyklovaný toaletní papír tam, kde je to možné.
- Zvážit možnost využití kancelářského recyklovaného papíru.
- Maximální využití kancelářského papíru – oboustranný potisk.
- Výběr nátěrových hmot a dalších materiálů pro údržbu s nižším obsahem těžkých organických látek nebo hmot, které těžké organické látky neobsahují.



- Třídění odpadu – obaly a zbytky nebezpečných látek a ostatní materiály znečištěné těmito nebezpečnými látkami shromažďovat ve speciálním k tomu vyhrazeném kontejneru (akumulátory, zářivky, tonery...).
- Třídít biologicky rozložitelné odpady z přípravy jídel v kuchyni.

Některé konkrétní příklady šetření životního prostředí z praxe – určité náklady na realizaci:

- Omezovače průtoku vody hlavic sprch (méně vody, vyšší tlak) při dodržení komfortu pro hosty.
- Dvoustupňová splachovací zařízení u toalet.
- Instalace úsporných zdrojů světla.

Některé konkrétní příklady šetření životního prostředí z praxe – poměrně značné náklady na realizaci:

- Tepelná čerpadla.
- Solární články.
- Centrální spínače osvětlení do pokojů.
- Inteligentní systém měření a regulace pro celou budovu.
- Lapol (zachycovač tuků) u kuchyňského provozu.

ZÁVĚR

Daly by se popsat stovky, ba dokonce tisíce stránek s cílem obsáhnout celou problematiku fungování a řízení ubytovacího úseku, a stejně by nebylo zdaleka obsaženo vše!

Tento materiál se snažil postihnout alespoň hlavní oblasti a poukázat na vybrané, v praxi ověřené a přínosné momenty.

Každý ubytovací úsek je trochu jiný. Vybrat to, co by mělo být společné pro všechna zařízení, nebylo tak snadné, jak by se na první pohled zdálo. Určitě vás něco oslovilo více, něco méně. Ale pokud vás již při čtení řádků tohoto materiálu napadaly další myšlenky a body, souvislosti s vaší každodenní prací a specifikem hotelu či penzionu, ve kterém působíte, pak toto pojednání jednoznačně splnilo svůj účel...! Věříme, že možnost kombinace vašich dosavadních zkušeností a znalostí s tím, co jste si zde přečetli, budou dobrým základem pro další zdokonalování postupů ve vašem ubytovacím zařízení a povedou ke zdokonalování kvality vámi poskytovaných služeb.

Přejeme vám výborně fungující ubytovací úsek a mnoho spokojených opakovaných hostů...!

REJSTŘÍK – KLÍČOVÁ SLOVA

A

- ADR [10, 83]
- ARR [10, 43, 83]

B

- Back of House [10, 80, 81, 82]
- Budget [10, 42, 78]

C

- Concierge [10, 12, 17, 18, 26, 56, 57, 58, 67]
- CRS [10, 72]

D

- Domovní kniha [10, 29, 30]

E

- Express check-out [10, 63]

F

- F.I.T. [10, 50]
- Front Office [10, 12, 17, 18, 22, 34, 39, 40, 44, 48, 61]

G

- Garance platby [10, 29, 32, 35, 37]
- Green management [11]
- Guest History [11, 61]

H

- Housekeeping [11, 12, 17, 38, 39, 61, 72, 79, 80, 81, 82]

Ch

- Check-in [11, 18, 27, 29, 32, 57]
- Check-out [11, 18, 40, 57, 61, 62, 63]

I

- Incremental Revenue [11, 48]
- Individuální rezervace [11, 72]

K

- Kartové zámkové systémy [11, 17, 56, 61, 64]
- Kreditní politika [11, 35, 37]

L

Late charge [11, 37]

M

Market penetration [11, 43]

MOD [11, 65]

O

OCC [11, 83]

Outsourcing [11, 80, 81]

Overbooking [11, 38]

P

Pick-up [11, 42, 43]

PMS [12, 72, 73]

Pokojonoc [12, 43, 81, 83]

Polopenze [12, 49, 74]

R

Registrační karta hosta [12, 28, 31, 37, 63, 66]

Report [12, 27, 83]

Revenue Management [12, 26, 42, 43, 44, 46, 47, 83]

RevPAR [12, 43, 84]

Rooms Division [11, 12, 17]

S

Security [12, 64, 65, 66]

T

Training [12, 21, 80]

U

Upgrade [12, 28, 38]

Up-selling [12, 25, 32, 38, 43, 48, 50, 62, 82]

V

VIP host [12, 27, 28]

Voucher [12, 35, 37]

W

Walk-in [12, 37, 45]

Tato skripta jsou spolufinancována
Evropským sociálním fondem a rozpočtem České republiky