

# ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V CESTOVNÍM RUCHU

STRAVOVACÍ ÚSEK PRO CESTOVNÍ  
RUCH

[www.vzdelavanivcr.cz](http://www.vzdelavanivcr.cz)



# STRAVOVACÍ ÚSEK PRO CESTOVNÍ RUCH

HALLAN, s.r.o.

**HALLAN s.r.o.**  
[www.hallan.cz](http://www.hallan.cz)

**Praha 2008**

## **Stravovací úsek pro cestovní ruch**

Vydalo: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha, 2008.  
Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1, [www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)

Tato skripta byla vytvořena pro projekt „Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu“ CZ.04.1.03/4.2.00.1/0001 Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), Opatření 4.2., Specifické vzdělávání.

<p>Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem ČR.</p>
---

<b>ÚVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>1. STRAVOVACÍ ÚSEK HOTELU</b> .....	<b>4</b>
1.1. Pojem Food&Beverage .....	4
1.2. Organizační struktura úseku .....	8
1.3. Popis jednotlivých aktivit úseku .....	9
<b>2. PRACOVNÍCI VE STRAVOVACÍM ÚSEKU HOTELU</b> .....	<b>10</b>
2.1. Činnost Food&Beverage manažera .....	10
2.2. Vymezení pracovních profilů ve stravovacím úseku .....	11
2.3. Pracovní náplň jednotlivých profesních profilů .....	12
2.4. Komunikace s hosty .....	13
2.5. Řešení krizových situací .....	17
2.6. Etika v podnikání .....	18
<b>3. HYGIENA VE STRAVOVACÍM ÚSEKU HOTELU</b> .....	<b>24</b>
3.1. Hygienické požadavky na stravovací služby .....	24
3.2. Standardy kvality stravovacích služeb .....	28
3.3. Systém kritických bodů HACCP .....	31
3.4. Systém managementu bezpečnosti potravin ISO 22000 .....	35
3.5. Údržba a sanitace .....	37
3.6. „DDD“ – deratizace, desinfekce, desinsekce .....	39
<b>4. ODPADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ</b> .....	<b>48</b>
4.1. Odpady vznikající ve stravovacím úseku .....	48
4.2. Ekologické nakládání s odpady .....	53
<b>5. MARKETING STRAVOVACÍHO ÚSEKU HOTELU</b> .....	<b>57</b>
5.1. Povaha marketingu stravovacích služeb .....	57
5.2. Sběr a rozbor informací .....	61
5.3. Stanovení a plnění cílů .....	66
5.4. Dodržování marketingových zásad .....	68
5.5. Marketingový mix .....	70
5.6. Marketingové plánování .....	72
5.7. Realizace a kontrola .....	76
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>77</b>
<b>ZDROJE A LITERATURA</b> .....	<b>78</b>



## **Úvod**

Skripta Stravovací úsek pro cestovní ruch jsou určena všem, kteří se zajímají o řízení restaurací či hotelů. V první řadě je zde vysvětlen pojem Food&Beverage úsek, co tento úsek zahrnuje a jaké je jeho zařazení v organizační struktuře hotelu. Tento úsek se skládá z dalších úseků, jejichž činnost je zde také popsána.

Bližší je zde popsána role a činnost Food&Beverage manažera a dalších pracovníků jednotlivých úseků, zásady při jejich komunikaci s hosty a popis, jak řešit krizové situace.

V části zaměřené na hygienu ve stravovacím zařízení je uvedeno, jaké jsou hygienické požadavky na stravovací služby a standardy kvality stravovacích služeb, podrobněji je zde přiblížen Systém kritických bodů HACCP a Systém managementu bezpečnosti potravin ISO 22000.

V části týkající se odpadového hospodářství jsou vysvětleny základní pojmy v této oblasti, a dále určeny skupiny odpadů vznikajících ve stravovacím zařízení a povinnosti původce odpadů. Jsou zde také nastíněny možnosti ekologického nakládání s odpady.

V poslední části jsou popsány a rozebrány jednotlivé fáze při realizaci marketingu ve stravovacím úseku hotelu.

## **1. Stravovací úsek hotelu**

### **1.1. Pojem Food&Beverage**

Úkolem úseku Food&Beverage (tedy stravovacího úseku hotelu) je poskytovat stravovací služby především ubytovaným hostům. Podle typu hotelu jde buď o všechny, nebo jen o některé z následujících druhů stravovacích služeb:

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

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

Stravovací středisko můžeme rozdělit na 3 části: výrobní, odbytovou a úsek skladového hospodářství. Výrobní část představují kuchyně, přípravný, příruční sklady. Odbytovou část představují restaurace, bary, vinárny a ostatní odbytová střediska.

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

#### **Mezi náležitosti jídelního lístku patří:**

- označení výrobce, tj. označení provozovny,
- datum, případně datum platnosti od ... (tento údaj se vyžaduje z hlediska cenové evidence),
- názvy výrobků, tj. názvy jednotlivých pokrmů, nápojů apod.,
- cena vztažená k prodávanému jednotkovému množství (jednotkovým množstvím je informace o hmotnosti podávaných porcí pokrmů, objemech teplých a barmanským způsobem připravených nápojů a o objemu ostatních podávaných nápojů.

Uvádění dalších informací na nabídkovém lístku, např. charakteristika pokrmů, jméno šéfkuchaře apod. je plně v kompetenci provozovatele.

Je-li na jídelním lístku uvedena hmotnost masa v syrovém stavu musí být tato skutečnost na lístku jasně vyznačena. Fyzikální veličiny uváděné na nabídkovém lístku musí být vyjádřeny v měrných jednotkách stanovených zákonem. Platný jídelní lístek je zároveň výrobním programem kuchyně (kuchyní) na ten který den.

Nabídkový lístek se vyhotovuje v jazyce českém, jeho vyhotovení v jazykových mutacích je plně v kompetenci provozovatele. Nabídkové lístky se sestavují podle gastronomických pravidel, tj. pokrmy, nápoje apod. jsou uváděny v určeném pořadí (sledu).

### **Organizační struktura hotelu**

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

- dělba práce,
- mechanismy koordinace,
- distribuce rozhodovacích pravomocí,
- organizační hranice,
- neformální organizace,
- základy legitimacy vztahů nadřízenosti a podřízenosti.

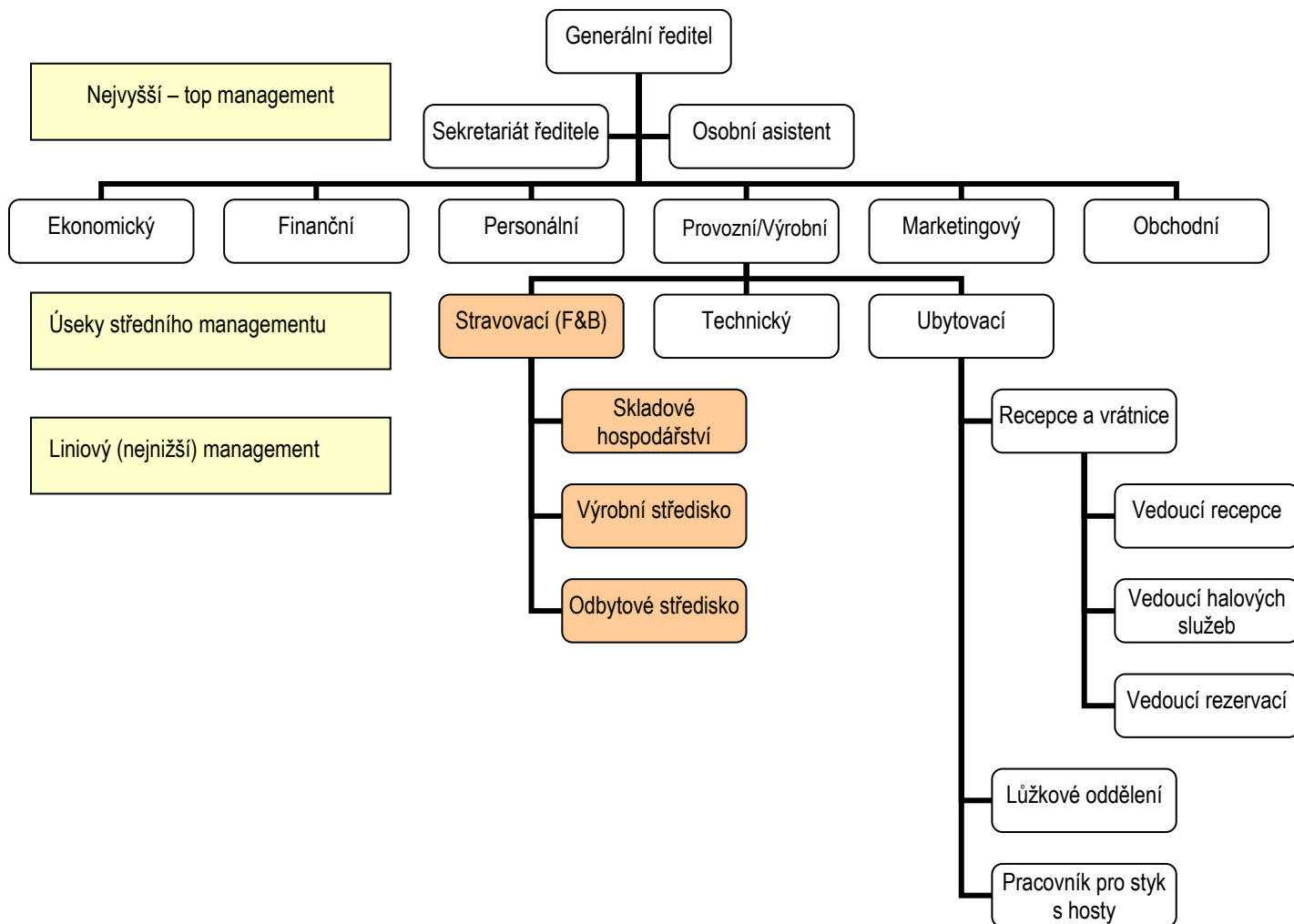
Podle míry a rozměru těchto prvků rozlišujeme několik druhů organizačních struktur. Výběr vhodné organizační struktury posiluje efektivitu a výkonnost podniku. Při stanovování určité organizační struktury je třeba brát v úvahu druh podnikání a mentalitu národa.

Organizační struktura hotelu vychází z objemu a náplně hotelového provozu. Bude proto jednoduchá u malých hotelů a složitější u hotelů velkých. Pojmům jednoduchá a složitá je nutno porozumět tak, že u malých hotelů dochází k větší kumulaci funkcí, takže organizační struktura odráží poměrně malý počet útvarů a jednoduché závislosti mezi nimi, kdežto u velkých hotelů složitost vzniká velkým počtem útvarů s mnohočetnými propojeními mezi nimi. Cílem je vytvořit organizační strukturu co nejjednodušší, přehlednou, vyjadřující co



nejpřesněji a jednoznačně dělbou práce, rozdělení odpovědností a pravomocí. Studium organizační struktury je základním krokem pro poznání chodu a řízení hotelu.

Obrázek 1 **Organizační struktura hotelového managementu**



Zdroj: [www.wikipedia.cz](http://www.wikipedia.cz)

Management v hotelu je obecně rozdělen do 3 řídicích úrovní – Top management, Střední management a Nejnižší (liniový) management.

### Top management

Top managementem rozumíme nejvyšší vedení společnosti, patří sem tedy generální ředitel, sekretariát ředitele, asistent ředitele a ředitelé jednotlivých úseků (finanční, provozní, obchodní, technický atd.).

Povinnosti vedoucích pracovníků:

- řídit a kontrolovat práci a pravidelně hodnotit poměr pracovníků k práci a k pracovnímu kolektivu a pracovní výsledky,
- v zájmu zvyšování produktivity práce co nejlépe organizovat práci a dbát, aby výroba odpovídala podle hospodářských a technických možností požadavkům technicko-ekonomického rozvoje,
- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- zabezpečovat odměňování pracovníků podle mzdových předpisů a kolektivních smluv, popřípadě vnitřních mzdových předpisů nebo pracovních smluv, a diferencovat mzdu pracovníků podle jejich výkonnosti a zásluh o konečné výsledky práce,
- vytvářet příznivé podmínky pro zvyšování odborné úrovně pracovníků a pro uspokojování jejich kulturních a sociálních potřeb,
- zabezpečovat dodržování právních a jiných předpisů, zejména vést pracovníky k pracovní kázni, oceňovat jejich iniciativu a pracovní úsilí, zajišťovat, aby nedocházelo k porušování pracovní kázně a k neplnění povinností,
- zabezpečovat přijetí včasných a účinných opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

### **Střední management (provozní)**

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

### **Nejnižší (liniový) management**

V případě liniového managementu se jedná o vedoucí na nižším postu, pro hotel však mají velmi důležitý význam. Většina z nich totiž přichází do přímého styku se zákazníkem a vytváří tak image hotelu. Mezi tyto vedoucí pracovníky patří vedoucí odbytových středisek, šéfkuchař, vedoucí recepce, hotelová hospodyně, vedoucí vrátnice apod.

### **Zařazení stravovacího úseku v organizační struktuře hotelu**

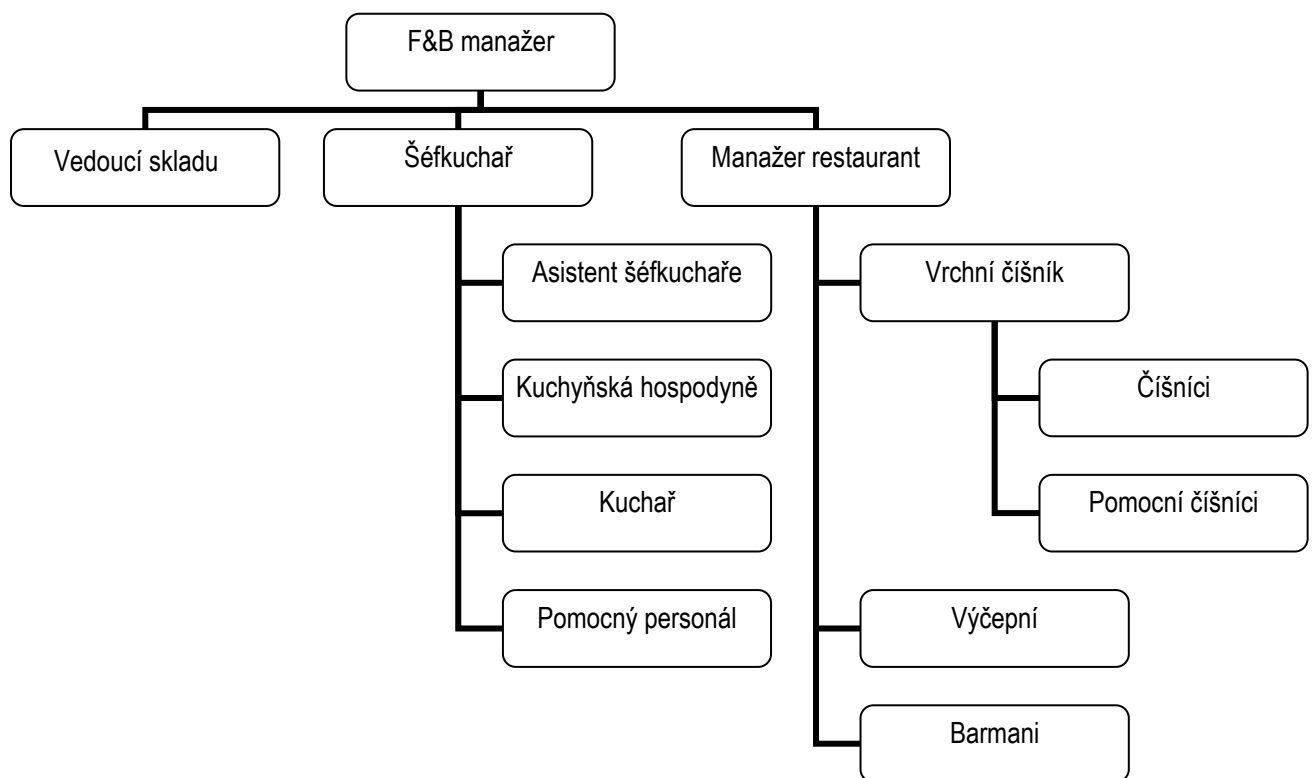
Manažer stravovacího úseku hotelu ([Food&Beverage manažer](#)) patří v hotelu na úroveň středního managementu, na téže úrovni se nachází i technický manažer a manažer ubytování. Odpovědností spadají pod provozního ředitele, který pak přímo podléhá generálnímu řediteli hotelu. Na úrovni nejnižšího managementu jsou pak ve stravovacím úseku hotelu

[vedoucí skladu](#), vedoucí výrobního střediska ([šéfkuchař](#)) a vedoucí odbytového střediska ([manažer restaurant](#)).

## 1.2. Organizační struktura úseku

Vedoucím celého stravovacího úseku je Food&Beverage manažer. Tomu pak přímo podléhají vedoucí skladu, šéfkuchař a manažer restaurant (pokud je v hotelu více stravovacích středisek než pouze hotelová restaurace, má každé z nich svého manažera, obvykle se jedná o vedoucího lobby baru, kavárny, cocktail baru apod.).

Obrázek 2 Organizační struktura stravovacího úseku



Zdroj: MAG Consulting, s.r.o.

**Vedoucí skladu** řídí úsek skladového hospodářství a je zodpovědný za práci všech řadových pracovníků skladu.

**Šéfkuchař** řídí výrobní středisko a je zastoupený asistentem šéfkuchaře. Je zodpovědný za práci kuchaře, kuchyňské hospodyně a pomocného personálu.

**Manažer restaurant** (popřípadě vedoucí baru, kavárny apod.) má na starosti stravovací středisko, kterým může být hotelová restaurace, také již výše zmíněný lobby bar, kavárna,

cocktail bar apod. Vedoucí střediska zodpovídá za práci vrchního číšníka, číšníků, výčepních, barmanů a ostatního obsluhujícího personálu.

### **1.3. Popis jednotlivých aktivit úseku**

Předmětem činnosti úseku Food&Beverage je především:

- organizace a řízení gastronomického provozu, dodržování hygienických předpisů,
- provoz a rozvoj gastronomických služeb jednotlivých středisek,
- plnění úkolů finančního plánu, zejména tržeb za stravování a stravovací služby spolu se stanoveným rozpětím,
- řízení zásobování zbožím, surovinami a pomocným materiálem určeným pro odbytovou činnost v souladu s potřebami provozu, včetně jednání s dodavateli,
- řízení cen prodávaného zboží a poskytovaných gastronomických služeb v jednotlivých střediscích, příprava případných cenových nabídek pro obchodní partnery organizace,
- spolupráce při propagaci gastronomických služeb organizace s ostatními úseky,
- organizování gastronomických akcí, maloobchodní prodej – je-li poskytován,
- určování koncepce ve výrobě a stanovování inovací v sortimentu výroby,
- stanovení zásad a požadavků týkajících se materiálně technologické vybavenosti provozovny,
- kontrola dodržování prodeje, ochrany majetku organizace,
- kontrola operativně – technické evidence tržeb, dodržování hospodárnosti s energiemi,
- provádění pravidelné inventarizace,
- vyřizování reklamací a stížností zákazníků v působnosti stravovacího úseku.

## **2. Pracovníci ve stravovacím úseku hotelu**

### **2.1. Činnost Food&Beverage manažera**

Vedoucím celého stravovacího úseku je Food&Beverage manažer. Stará se o celý úsek tak, aby byly hotelovým hostům a zákazníkům veřejných stravovacích prostor hotelu poskytovány ty nejlepší služby, nápoje a pokrmy. Organizuje chod jednotlivých středisek a zadává jim úkoly, provádí kontrolu činností a může rozhodovat i o rozdělení pracovníků do směn.

- Vypracovává rozpočet tržeb a nákladů,
- v souladu s normami stanovuje hygienické a technické předpoklady provozu,
- ve spolupráci se šéfkuchařem sestavuje jídelní lístek a menu,
- určuje cenovou skladbu podávaných pokrmů,
- organizuje nákup (studuje nabídky dodavatelů, porovnává ceny a podmínky), prověřuje vlastní nabídky a podporu prodeje,
- zpracovává časový harmonogram obsazenosti jednotlivých středisek.

#### **Vhodné znalosti, schopnosti a dovednosti pro tuto profesi:**

- vyšší odborné vzdělání doplněné kurzy;
- pracovní zkušenosti ve výrobních podnicích a v řízení projektu výzkumu a rozvoje;
- dobrá typologie a znalost výživy;
- legislativa sektoru;
- základy kuchařských technik a tradic;
- organické a přírodní potraviny;
- základy nauky o vínech;
- navrhování stravy pro turisty.

### **2.2.**

## ***Vymezení pracovních profilů ve stravovacím úseku***

Pracovní profily ve stravovacím úseku mohou být vymezeny podle jednotlivých dílčích úseků.

### Skladové hospodářství

Tento úsek je veden vedoucím skladu, podle velikosti hotelu zde pak pracuje také určitý počet řadových pracovníků skladu.

### Výrobní středisko

Hlavní osobou ve výrobním středisku je šéfkuchař, dále je zde jeho asistent, kuchaři a pomocný personál, kuchyňská hospodyně (v zahraničí na rozdíl od ČR obvykle tuto pozici zastává muž – steward) a kalkulant.

### Odbytové středisko

Jednotlivé restaurace a další stravovací zařízení (bary, kavárny) mají svého vedoucího, kterému podléhají vrchní číšníci a číšníci, výčepní, barmani.

## **Požadavky na personál gastro úseku**

### Požadavky zdravotní

Zdravotní způsobilost potvrzená lékařem k vykonávání této profese (zdravotní průkaz) a znalosti potřebné k ochraně veřejného zdraví (hygienické minimum).

### Požadavky profesní

- zvládnutí techniky jednoduché, složité a slavnostní obsluhy,
- praktické použití gastronomických pravidel,
- znalost charakteristiky nabízených pokrmů a nápojů,
- zvládnutí přípravných a úklidových prací na středisku,
- praktické uplatnění pravidel hygieny, bezpečnosti a estetiky v provozu,
- správné, pohotové a plynulé vyjadřování v českém jazyce
- správné, pohotové a plynulé vyjadřování v určeném cizím jazyce,
- ovládnutí pravidel společenského chování a znalost základů psychologie.

### Požadavky osobnostní a charakterové

- fyzická a psychická zdatnost,
- pevná vůle a vysoká míra sebeovládání,

- loajalita vůči zaměstnavateli, flexibilita,
- dobrá paměť a dobré charakterové vlastnosti (trpělivost, ochota, zdvořilost).

### **2.3. Pracovní náplň jednotlivých profesních profilů**

#### **Kalkulant**

- Provádí výpočet cen a vede kalkulační a cenové listy,
- zpracovává podklady pro tisk stálých a denních jídelních a nápojových lístků,
- zodpovídá za řádnou informovanost vedoucích středisek obchodního provozu v cenové oblasti,
- zpracovává podklady pro odbavení skupinové klientely a pro gastronomické akce,
- provádí výpočet slev na různé gastronomické akce,
- vypracovává škodní protokoly, výtěžnost surovin a další podklady týkající se cenové oblasti.

#### **Vedoucí skladu**

- Zajišťuje zásobování středisek zbožím a surovinami,
- odpovídá za řádný výdej a příjem zboží a jeho uskladnění, a za stav zásob ,
- vede skladovou evidenci,
- provádí inventarizaci vybraných položek skladu,
- má hmotnou odpovědnost za svěřený majetek.

#### **Kuchyňská hospodyně**

- Řídí pracovníky, kteří vykonávají práce v umývárkách nádobí, skla a porcelánu a zodpovídá za výsledky jejich práce, zejména za udržování hygieny a čistoty ve výrobním a odbytovém středisku, dodržování bezpečnosti při práci a za ochranu majetku.

#### **Šéfkuchař**

Odpovídá v oblasti výroby zejména za:

- celkovou činnost a plynulý chod výroby,
- sestavování výrobních programů,
- kontrolu práce podřízených pracovníků a dodržování zásad poctivosti prodeje (velikost porcí, dodržování receptur) a kvality výrobků,

- řízení procesu zásobování zbožím, surovinami a pomocným materiálem určeným pro odbytovou činnost v souladu s potřebami provozu a podle zásad platných pro tuto sféru činnosti včetně jednání s dodavateli,
- stanovení zásad a koncepce v rozvoji materiálně technické základny hotelu z hlediska vybavenosti odbytových středisek, dispozičního řešení, zásad provozu a hospodárnosti vynakládaných prostředků na jejich údržbu a modernizaci,
- hospodaření svěřeného úseku, za řádné využití hospodářských prostředků, za dodržování pracovních, bezpečnostních a hygienických předpisů, předpisů požární ochrany a ochrany majetku,
- dodržování zásad hospodaření s energiemi.

#### **Asistent šéfkuchaře**

- Zastupuje šéfkuchaře v rozsahu jeho práv a povinností na svěřeném úseku.

#### **Kuchař a pomocné síly**

- Vykonávají práci podle pokynů šéfkuchaře nebo jeho asistenta.

#### **Vedoucí střediska**

- Organizuje směny a rozděluje pracovníky do směn,
- kontroluje a zpracovává tržby,
- odpovídá za dodržování předpisů a norem,
- vyřizuje stížnosti hostů, které jsou v jeho kompetenci,
- kontroluje kvalitu poskytovaných služeb

#### **Obsluhující personál**

- Jedná se o vrchní číšníky a číšníky, výčepní a barmany. Náplň práce pracovníků obsluhy a jejich počet jsou závislé na způsobu a formě obsluhy.

### **2.4. Komunikace s hosty**

Při komunikaci s hosty je nutné dodržovat určitá pravidla, a to od jejich příchodu až po jejich odchod. Jedná se o odborně-společenské zvyklosti, které mohou být používány všechny, nebo jen některé, v závislosti na druhu restaurace. S růstem úrovně restaurace, poroste i množství pravidel, které budou dodržovány. Některá z nich jsou běžně používána, avšak v některých denních dobách se od nich může upustit, např. v době oběda nebo při zvýšeném provozu.



## **Rezervace stolů**

Stoly si host může objednat v restauracích střední a vyšší úrovně. Může jít o rezervaci osobní, telefonickou nebo prostřednictvím Internetu. Pracovník přijímající rezervace by si měl poznamenat jméno hosta, počet osob, hodinu příchodu případně další potřebné náležitosti. Podle domluvy si host může rezervovat salónek, přípravu různých specialit nebo další věci, vše záleží na komunikaci a snaze vyjít hostovi vstříc. Stůl se obvykle rezervuje čtvrt hodiny před danou dobou a půl hodiny po ní. Základem je lístek nebo kartička, která se dává na stůl nebo na rezervační stojánek, kde se uvádí jméno hosta, doba příchodu a počet míst.

## **Přijetí hostů**

Přijetí hostů se liší podle typu restaurace. Buď si může host sám vybrat stůl a posadit se, nebo u příchodu do restaurace stojí obsluha, která hosta přivítá, zeptá se ho na některé důležité náležitosti (jestli má rezervaci, zda čeká ještě další osoby, jestli má nějaká neobvyklá přání a požadavky). Poté hosta uvede ke stolu a to tím způsobem, že číšník jde vždy první a host ho následuje až ke stolu. Číšník samozřejmě musí nejdříve hostovi říci, aby ho následoval, pozornost musí věnovat osobám zdravotně postiženým a starším, které chodí pomaleji. Pro případ, že budou všechny stoly obsazeny, mají lepší restaurace aperitivní koutek, popř. hotelovou halu, kde může host počkat, než se některý stůl uvolní, nebo si může dohodnout rezervaci na pozdější dobu. Ve všech okamžicích musí mít host pocit, že číšník má upřímnou snahu hosta obsloužit a uspokojit jeho požadavky. Ve všech typech provozoven platí, že host má být přiveden ke stolu, který je uklizen a připraven.

## **Usazování hostů ke stolům**

Usazování hostů ke stolům vyžaduje jistou dávku taktu a zkušeností. Každý host má jiný požadavek na stůl. Někteří raději sedí u okna, jiní u topení, někteří uprostřed místnosti. Někteří přijdou ve dvou, jiní v šesti. V restauraci by měl být dostatek stolů o různých počtech míst. Obvykle to bývají stoly pro 2, 4, 6 a více hostů.

Při zaujímání místa je třeba dodržovat společenské zvyklosti a etiketu. Přednost mají vždy osoby významnější, jedná se o ženy, starší a společensky významněji postavené, takové osoby by měly být usazovány zády ke zdi, aby měly výhled po celé restauraci a nemusely koukat do zdi. V době zvýšeného provozu se občas stane, že musí číšník usadit hosta k již obsazenému stolu. V tomto případě se nejdříve musí zeptat společnosti u stolu, zda proti tomu nic nemá. Osamělou ženu může posadit buď k jiné ženě, nebo k manželskému páru.

Po usazení by číšník měl odstranit ze stolu rezervační stojánky a předložit jídelní lístek. Ten se předkládá otevřený a to z hostovi pravé strany. Každý z hostů musí obdržet svůj jídelní lístek.

### **Výběr jídla – doporučení**

U restaurací vyšších úrovní je běžné, že při výběru jídla hostovi pomáhá číšník. V takovém případě jsou kladeny vyšší nároky na číšníkovi psychické schopnosti a odhad potřeb hosta. Číšník musí vyslechnout hosta, poradit mu ve výběru a to i podle jeho finančních možností. Nesmí v hostovi vyvolat pocit vnučování, vtírání nebo obtěžování, tím by dosáhl opačných výsledků.

Doporučení musí být výhodné pro obě strany, věrohodné a kvalifikované. Pokud hostovi něco nabízíme, musí to přijít ve vhodnou dobu, nabízet aperitiv, když už jí polévku, je více než nevhodné. Někdy číšník hostovi nedoporučuje výběr hlavního jídla, ale při sklizení použitého nádobí se dotáže, jestli by si nedal po jídle dezert, kávu apod.

### **Příjem objednávky**

Po předání jídelního lístku, nechá číšník hostovi dostatečný čas na výběr. Může se stát, že je v restauraci mnoho hostů a kuchař nebo číšník nestíhá, pak je třeba informovat hosta, že objednané jídlo bude připraveno za delší dobu, popř. mu říci za jak dlouho. Vždy je lepší hosta předem informovat o případných nepříjemnostech, než je potom řešit. Rozhodně by číšník neměl dávat najevo svoji pracovní vytíženost.

Při přebírání objednávky by číšník neměl jakkoli dávat najevo, že spěchá nebo že by si hosté měli s výběrem pospíšet. Pokud si host nemůže vybrat, může mu číšník poradit, nebo mu nechat delší čas na výběr. Rozhodně však nesmí stát nad nerozhodnutým hostem a znervózňovat ho.

Předpokladem bezchybné objednávky je dobré zaznamenání požadovaných jídel. Není důležité, jakým způsobem si číšník jídla zapisuje, jestli ve zkratkách nebo v symbolech, podstatné je, aby host vždy dostal co požaduje, a to v nejkratším čase. Záleží na každém provozovateli restaurace, jak detailní evidenci o objednávkách budou jeho pracovníci vést. Čím podrobnější údaje o objednávkách hostů, počtech hostů v jednotlivých hodinách, době hostů strávené v restauraci apod., tím více má majitel podkladů pro rozhodování o struktuře sortimentu, zásobování a dalších aspektech.

## **Obsluha**

Číšníci jsou reprezentanty nejen podniku, ale i ostatních pracovníků. Kuchaři, uklízečky, vedoucí pracovníci, ti všichni jsou přímo závislí na práci číšníků. A naopak, číšníci potřebují roznášet dobře a kvalitně připravené pokrmy. Všichni pracovníci by měli mít na paměti, že jsou na sobě existenčně závislí. Když to vyžaduje situace, každý musí dělat, co je zapotřebí, číšník klidně musí vzít na sebe plášť a jít pomáhat do kuchyně, pokud je to pro spokojenost hosta potřebné.

Pohostinství a ubytování je součástí sektoru služeb. Málokdo si to uvědomuje, ale základem dobrého podnikání v tomto sektoru je sloužení hostům. Host je naším pánem, kterému je třeba udělat, co se mu vidí na očích. Někomu to možná připadá přehnané, ale v dnešní konkurenční době na trhu uspějí jen ti, kteří se budou přímo soustředit na hosta a jeho přání. Vyjít vstříc všem přáním hosta se vyplácí, host si v tomto oboru více považuje stránku lidskou, než odbornou.

## **Vyúčtování**

Základním principem u vyúčtování je zásada, že by host neměl na zaplacení zbytečně čekat. Obvykle je to host, který oznámí číšníkovi, že zaplatí, bývá to většinou po odnesení talířů nebo po dopití, pokud již nebude vznesena další objednávka. Od okamžiku oznámení záměru zaplatit by měla následovat jen krátká chvíle, než přijde pracovník určený k přijímání peněz od hostů. Způsob placení se liší podle typu restaurace. V některých bývá zvykem, že číšník přinese účtenku na tácku v malém pouzdře nebo deskách, do kterého host následně vloží peníze, číšník tácek odnese, přinese ho zpět s penězi nazpět. Host převezme peníze a zanechá v pouzdře částku, kterou považuje za vhodnou, jako tuzér neboli spropitné. Není vhodné během kasírování ptát se hosta, jestli byl s obsluhou spokojen, jak se mu v restauraci líbilo apod. V hostovi to může vyvolat pocit, že číšník žádá o spropitné.

V jiných restauracích číšník přímo přebírá peníze od hosta do ruky a ihned mu vrací nazpět. Účet předložený hostovi musí být čitelný a přehledný. Dobrým způsobem je účet z kasy nebo počítače, kde jsou i rozepsané jednotlivé částky za jednotlivé pokrmy. Někdy zákazníci požadují daňový doklad, ten by měl být opatřen razítkem, podpisem, zaplacenou částkou, za co byla vynaložena a datem.

## **Rozloučení s hostem**

Jak je důležité hosta při příchodu přivítat, tak je nutné se s ním na odchodu rozloučit. Rozloučení musí být vřelé a slušné, nikdy bychom se neměli loučit ve spěchu, nebo dokonce se vůbec nerozloučit. Rozloučení slouží jako jakési neformální pozvání k další návštěvě.

Podle úrovně restaurace může číšník doprovázet hosta až ke dveřím nebo východu z restaurace. Během těchto chvil se s hostem může vést krátký společenský rozhovor. V případě podání ruku nabízí ruku vždy jako první host! Při rozloučení stačí poděkovat za návštěvu, pozvat k další návštěvě, popřát krásný zbytek dne a odpovědět na pozdrav.

## **2.5. Řešení krizových situací**

Řešení krizových situací je úkolem krizového managementu. V rámci krizového managementu se specifikují jednotlivé fáze krizového řízení a postupy a činnosti pracovníků stravovacího zařízení v případě vzniku mimořádné situace. Krizové řízení zahrnuje analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace. Krizové plánování je aktivita příslušných orgánů krizového řízení zaměřená na prevenci možnosti vzniku krizových situací a obsahuje souhrn opatření a postupů k řešení krizových situací.

### **Příklady nejčastějších rizik ve stravovacím zařízení:**

- **technické závady** - omezují provoz subjektu, např. výpadek elektřiny, zatopení některých míst, požár apod.;
- **nemoci, epidemie** – hrozbu představuje především rychlé šíření virů a bakterií v přelidněných prostorách
- **úrazy** – např. nebezpečí popálení, vdechnutí jídla
- **růst kriminality** - ovlivňuje intenzitu turistického ruchu v regionu, ale znamená i individuální dopad na podnikatele v případě asistence u vyšetřování kriminálních činů spáchaných na hosty nebo samotnými hosty;
- **přírodní katastrofy** - povodně, zemětřesení, sopečné erupce aj. mohou nepříznivě ovlivnit jednak místo působení konkrétního subjektu, tedy kontinent, stát, region i lokalitu, ale také přímo provozovnu subjektu;
- **války, občanské nepokoje, terorismus** - mají dopad na intenzitu turistického ruchu v celém regionu a tím zprostředkovaně také na konkrétního provozovatele, stejně tak ale může být pouze samotný subjekt tím postiženým;
- **ekonomické faktory** - zásadní dopad zde má především fluktuace měny a úrokových sazeb.

Většinou jsou výše zmíněné situace způsobeny zvnějšku, přesto disponuje subjekt mnoha nástroji, jak i jejich vznik a následnou výši nebezpečí ovlivnit.

Každé stravovací zařízení by mělo mít vypracovaný určitý manuál pro jednání a chování pracovníků v krizových situacích. Obsahem takového dokumentu by měly být zásady chování a povinností pracovníků v jednotlivých krizových situacích. Manuál pro řešení krizových situací by měl obsahovat výčet všech možných krizových událostí, které mohou ve stravovacím zařízení nastat, způsob a postup chování pracovníků v daných situacích, soupis nutných telefonních čísel (policie, hasiči, záchranná služba, bezpečnostní agentura, havárie plynu, elektřiny apod.). Vedení stravovacího zařízení musí dbát na to, aby všichni pracovníci byli s obsahem dokumentu řešící krizové situace seznámeni. K tomu slouží pravidelná školení pracovníků o bezpečnosti práce a případná bezpečnostní cvičení. V každém provozu by měla být přítomna alespoň jedna osoba, která je vyškolená v poskytování první pomoci.

Při vzniku mimořádné situace je nutné zachovat klid, ale zároveň jednat rychle a rozhodně. Pracovník, který se stane svědkem nějaké nebezpečné nebo mimořádné události, musí neprodleně informovat svého nadřízeného. Ten by měl co nejdříve získat pravdivé informace o vzniklé situaci, vyhodnotit je a vydat příkazy k nápravě, např. evakuaci, přivolání policie, hasičů nebo záchranné služby. Po skončení krizové situace následuje podrobné analyzování krize, zjištění příčin jejího vzniku a zpracování plánu, jak je možné těmto příčinám v budoucnu předejít.

Krizový management velmi často spolupracuje s oblastí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, pracovního lékařství a firemní ekologie. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je souhrn opatření stanovených legislativou nebo zaměstnavatelem, která mají předcházet ohrožení nebo poškození lidského zdraví v pracovním procesu. Součástí této problematiky je především vyhledávání a hodnocení rizik, kategorizace prací, bezpečnost technických zařízení, ochranné pracovní prostředky a hygiena práce.

## **2.6. Etika v podnikání**

V současné světové ekonomice jsou úspěšnější ty společnosti, které ve stále sílící konkurenci v globalizované ekonomice reagují na nové skutečnosti, využívají nových informací a inovací a zaměřují se na progresivní perspektivní rozvoj. V poslední době se do tohoto výčtu aktivit a potencionálních konkurenčních výhod zařadily etické postoje v podnikatelské praxi, spočívající v provádění takové politiky, která podporuje trvalý rozvoj, zajišťuje soulad mezi sociálními a ekonomickými cíli podnikání.

K rozvoji podnikatelské etiky jako samostatné disciplíny došlo nejprve v USA a později se začala rozvíjet i v Evropě a Japonsku. K rozvoji a všeobecnému uznání potřeby podnikatelské etiky přispěly i různé finanční a politické skandály. Etické chování společností tak začalo být chápáno jako konkurenční výhoda, kdy má zákazník možnost rozlišovat mezi více konkurenčními firmami a zvolit tu důvěryhodnější.

Jako příklady forem podpory etiky lze uvést etické kodexy firem, profesí či asociací či etické poradenství. Etika je neoddělitelnou částí ekonomiky a je předpokladem ekonomicky i politicky stabilní demokratické prosperující společnosti.

### **Etické kodexy**

Etické a odpovědné chování firem bývá vymezeno v etickém kodexu. Etický kodex je nástrojem, který pomáhá zajišťovat, aby každodenní aktivity firmy (asociace firem, profesní organizace atd.) a jednání všech jeho pracovníků (členů) odpovídalo stanoveným zásadám. Jde o soubor konkrétních pravidel, která vycházejí z principů a hodnot organizace, vymezují určitý standard profesionálního jednání a jsou součástí firemní politiky. Vytvoření a zavedení etického kodexu představuje uplatnění etických hodnot v podnikové kultuře, pomáhá ke zlepšování celkového podnikového i podnikatelského prostředí. Vypracované etické kodexy mají formu písemného dokumentu. Podpisem nebo přihlášením se k etickému kodexu se jednotlivec či firma zavazuje k dodržování konkrétních pravidel a postupů. Nejsou právně závazné, mají spíše charakter doporučení. V případě nedodržení zásad může dojít k určitému postihu (např. u pracovníků ke ztrátě osobního ohodnocení, u firem k negativní publicitě nebo k vyloučení z profesní asociace).

Firemní etické kodexy připravují obvykle manažeři firmy ve spolupráci se pracovníci. Etický kodex sám o sobě však nestačí. Kodex musí být chápán pracovníci, musí být sdílen, respektován a je velmi dobré, pokud je doplňován firemním školením. Vytváření etických kodexů je zatím typické spíše pro nadnárodní instituce, oborová sdružení nebo profesní asociace. Postupně se etické kodexy objevují i v jednotlivých firmách, je to mnohdy na základě jejich vstupu do jednotlivých sdružení nebo na základě potřeby přiblížit se mezinárodně platným a uznávaným zásadám.

### **Přednosti etického kodexu**

#### Etický kodex firmy:

- zlepšuje image a pověst firmy na veřejnosti i u zákazníků,
- dává vedení a pracovníkům nástroj umožňující upevňovat firemní kulturu,

- vymezuje firemní politiku ve vztahu k určitým zainteresovaným skupinám v různých oblastech,
- omezuje subjektivitu v rozhodování,
- je ochranou při obvinění z neetického jednání nebo při porušení zákona,
- přispívá ke zlepšení finančního hospodaření firmy,
- zvyšuje loajalitu pracovníků,
- zvětšuje výkonnost organizace a její konkurenční schopnost,
- napomáhá dobré a otevřené komunikaci,
- zabraňuje nadřizeným, aby po podřízených požadovali nesprávné jednání apod.

Při vytváření etického kodexu je třeba zvážit:

- Co je účelem nově vytvářeného kodexu? Je třeba pojmenovat základní hodnoty platné v podniku, vytvořit společnou vizi a firemní politiku, definovat a vytvořit určité vodítko umožňující rychlejší a snadnější orientaci v každodenních situacích.
- Okruh lidí a způsob, jakým je třeba je zapojit do procesu vytváření kodexu. Zvážit, zda postačí vytvoření malé pracovní skupiny, nebo zda je nezbytné zapojit všechny, koho se budou ustanovení kodexu týkat.
- Formu, podobu a způsob zveřejnění etického kodexu.
- Zda jsou zásady uvedené v kodexu v souladu s každodenním životem podniku. Při vytváření a vyhlášení kodexu musí být jednotlivé zásady v souladu s firemní strukturou a s firemními postupy.
- Zda po porušení zásad obsažených v kodexu bude následovat určitá sankce a jakou bude mít formu.
- Jak zajistit široké povědomí a podporu etických principů. Je vhodné pořádat podniková školení a vzdělávání na téma etiky, vštěpovat zásady loajality u svých pracovníků ze strany podnikového vedení.
- Kdo a jak bude sledovat dodržování vyhlášeného kodexu. Jakou formou a komu je třeba nahlásit případy porušení kodexu. Podporovat prosazování etických principů formou transparentních vnitřních postupů a prováděných operací, umožnit pracovníkům dostatečný přístup k informacím. Je třeba jasně vymezit a definovat

system vnitřní kontroly a celé organizační struktury podniku (jasné vymezení rozhodovacích pravomocí, odpovídající úprava dokumentů apod.). S tím souvisí i nastavení kontrolních mechanismů – jakostních systémů, podnikových i nezávislých kontrol, auditů apod.

#### **Postupy k vytvoření firemního etického kodexu:**

- nalézt pro tento cíl podporu u top managementu,
- určit a definovat hlavní problematické oblasti ve firmě,
- vybrat si vyzkoušený model,
- vytvořit návrh dokumentu,
- dát prostor svým pracovníkům, aby se ke kodexu vyjádřili a ponechat jim dostatek času k jeho přijetí, zavést etiku a etický kodex do školení,
- zveřejnit etický kodex a zajistit jeho dostupnost pracovníkům, dodavatelům, partnerům, zákazníkům, konkurenci (poštou, umístěním na viditelném místě ve firmě, umístěním na webovou stránku, aj.),
- umožnit doplňování a upravování kodexu,
- kontrola jeho dodržování, sledování a vyhodnocení efektivnosti a výsledků spojených s dodržováním kodexu.

#### **Oblasti úpravy etických kodexů**

Etické kodexy by měly upravovat podnikatelskou etiku v těchto oblastech:

- Vztahy vůči zákazníkům – čestnost vůči zákazníkům, respektování jejich práv a ochrana zákazníků, odpovědnost za výrobek (bezpečnost, kvalita, dodržování předpisů a norem).
- Vztahy vůči akcionářům, majitelům a investorům – firma by měla dbát zájmů majitelů a investorů, neznevýhodňovat jednu skupinu před druhou, poskytovat včasné, pravdivé a přesné informace o výsledcích hospodaření.
- Vztahy vůči dodavatelům – firma by měla rozvíjet aktivity prospěšné společnému zájmu a založené na vzájemné důvěře, nezneužívat své postavení na trhu, dodržovat platební a jiné závazky, plnit povinnosti vůči obchodním partnerům.



- Vztahy vůči státu, vládě a místním orgánům – firma musí dodržovat zákony, včas a správně platit daně, vést účetnictví a provádět své aktivity v souladu se zákonem, podporovat charitativní činnost, dodržovat základní lidská práva, práva etnických menšin.
- Vztahy vůči životnímu prostředí – odpovědný přístup firmy k životnímu prostředí, dodržování ekologických standardů, zavádění environmentálních manažerských systémů.
- Vztahy vůči konkurenci – firma dodržuje pravidla poctivé soutěže, nepoškozuje dobré jméno konkurence, nepokouší se nečestným způsobem získávat informace o podnikání konkurence.
- V případě mezinárodního obchodu vztahy ke kultuře partnerské země – firma respektuje tradice a kulturu zemí, kde podniká, zavazuje se respektovat místní zákony a přispívat k ekonomickému blahobytu hostitelské země.
- Vztahy managementu k pracovníkům – respektování práv osobnosti, vylučuje se jakákoliv diskriminace při zaměstnávání osob, vytvoření bezpečného pracovního prostředí, spravedlivý postup při stanovování mezd a odměn, respektuje se právo na informace a spoluúčast při rozhodování.
- Vztahy pracovníků k managementu – plnění pracovních povinností pracovníky, pracovníci se zajímají o organizaci jako celek a přispívají k jejímu rozvoji.

### **Základní části etického kodexu**

Jednotlivé etické kodexy se liší v závislosti na předmětu podnikání dané firmy. Existují však určité oblasti, které jsou společné a použitelné pro všechna odvětví podnikání.

Etický kodex je rozdělen do těchto základních částí:

- preambule, ve které je vysloven závazek firmy, že se bude chovat eticky,
- formální prohlášení o charakteru podnikání a postavení firmy a o čestnosti podnikatelských záměrů v budoucnosti,
- popis určitých eticky konfliktních situací, které by mohly nastat a které firma očekává,
- dodržování etických norem a respektování práva,
- závazek produkovat bezpečné a kvalitní výrobky (služby) a dodržovat bezpečné výrobní postupy a procesy,

- ochrana zdraví a bezpečnosti na pracovišti,
- postupy při přijímání pracovníků,
- konflikty zájmů,
- poctivé prodejní a marketingové praktiky,
- poskytování finančních informací,
- vztah s dodavateli,
- korupce a úplatky,
- politické aktivity,
- využívání vnitřních informací firmy,
- ochrana životního prostředí,
- definování a způsob vymezení sankcí v případě porušení stanovených pravidel.

### **Zveřejňování etických kodexů**

Etické kodexy mají být přístupné všem zainteresovaným subjektům. Proto se jako nejvýhodnější forma jeví zveřejnění na internetu. Takto zveřejněná etická prohlášení jsou dostupná všem (nezveřejňování etických kodexů budí dojem, že podniky chtějí něco skrývat).

### 3. Hygiena ve stravovacím úseku hotelu

#### 3.1. Hygienické požadavky na stravovací služby

Každý provozovatel stravovacího zařízení má vzhledem k zajištění a udržení hygieny na pracovišti určité povinnosti, které je povinen dodržovat. Mezi takové povinnosti patří zejména:

- používat takové technologické a pracovní postupy, které zajistí zdravotní nezávadnost podávaných pokrmů,
- určit ve výrobě, přípravě, skladování, přepravě a uvádění do oběhu technologické úseky (kritické body), ve kterých je největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti pokrmů, provádět jejich kontrolu a vést evidenci o kritických bodech, termínech a závěrech jejich kontrol (způsob stanovení kritických bodů a jejich evidence je popsán v tomto manuálu v kapitole [Systém HACCP](#)),
- dodržovat předepsané podmínky pro výrobu, přípravu, rozvoz, přepravu, značení, skladování a uvádění pokrmů do oběhu, včetně zmrazených a zchlazených pokrmů,
- provádět opatření proti vzniku a šíření infekčních onemocnění a otrav z podávaných pokrmů,
- dodržovat při odběru a uchovávání vzorků pokrmů postup upravený prováděcím právním předpisem
- vypočítat a označit výživovou hodnotu podávaných pokrmů, u kterých se na jídelním lístku uvádí výživové tvrzení,
- při výrobě, přípravě, balení, rozvozu, přepravě, skladování a uvádění pokrmů do oběhu používat pouze bezpečné materiály a předměty,
- zajistit, aby osoby činné při výrobě, přípravě, balení, rozvozu, přepravě a skladování pokrmů a při jejich uvádění do oběhu používaly po celou dobu výkonu práce čisté osobní ochranné pracovní prostředky,
- zajistit dodržování zákazu kouření ve stanoveném rozsahu.

Pokrmý (výjimky tvoří cukrářské výrobky) nesmí být chemicky konzervovány a přibarvovány. Ve školní jídelně, menze, při stravování osob vykonávajících vojenskou službu, osob ve vazbě a výkonu trestu, v rámci zdravotních a sociálních služeb včetně lázeňské péče a při stravování pracovníků se nesmí podávat pokrmy z tepelně

neopracovaných vajec a syrového masa včetně ryb. V ostatních stravovacích zařízeních lze tyto pokrmy připravovat a podávat pouze na základě osobní objednávky spotřebitele.

Provozovatel stravovacích služeb, který k výrobě nebo přípravě pokrmů používá volně rostoucích nebo pěstovaných jedlých hub z vlastního sběru nebo pěstování, je povinen vlastnit osvědčení prokazující znalost hub – konkrétní postup pro jeho získání je stanoven vyhláškou o zkoušce znalosti hub. Druhou možností je ustanovení odpovědného zástupce, který osvědčení prokazující znalost hub již získal.

### **Hygienické předpisy**

Hlavními právními předpisy, které upravují obecné hygienické požadavky a které by měl podnikatel v oblasti stravovacích služeb plnit, jsou zákon o ochraně veřejného zdraví a [vyhláška Ministerstva zdravotnictví](#) o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných.

Stravovací službou se rozumí výroba, příprava nebo rozvoz pokrmů za účelem jejich podávání v rámci provozované hostinské živnosti, ve školní jídelně, menze, v rámci zdravotních a sociálních služeb včetně lázeňské péče, při stravování pracovníků, podávání občerstvení a při podávání pokrmů jako součásti ubytovacích služeb a služeb cestovního ruchu. Pod pojmem pokrm se má na mysli potravina včetně nápoje, kuchyňsky upravená studenou nebo teplou cestou nebo ošetřená tak, aby mohla být přímo nebo po ohřevu podána ke konzumaci v rámci stravovací služby.

Stravovací službu je možné poskytovat pouze v provozovně, která vyhovuje hygienickým požadavkům na umístění, stavební konstrukci, prostorové a dispoziční uspořádání, zásobování vodou, vytápění, osvětlení, odstraňování odpadních vod, větrání a další vybavení.

Povinností podnikatele, který hodlá provozovat stravovací službu, je nejpozději v den jejího zahájení písemně oznámit příslušnému orgánu ochrany veřejného zdraví den zahájení činnosti, její předmět a rozsah a umístění provozoven, jakož i den ukončení provozu stravovací služby. Právní osoba v oznámení dále uvede obchodní firmu, sídlo a právní formu, fyzická osoba oprávněná k podnikání pak uvede obchodní firmu a trvalé bydliště.

Osoba poskytující ubytování v ubytovacích zařízeních (s výjimkou bytových domů, rodinných domů a staveb pro individuální rekreaci) v rámci jí provozované hostinské živnosti je povinna vypracovat **provozní řád**, ve kterém uvede podmínky činnosti, zásady prevence vzniku infekčních a jiných onemocnění, způsob zacházení s prádlem a způsob očisty prostředí ubytovacího zařízení. Provozní řád, včetně jeho změny, předloží ke schválení příslušnému orgánu

ochrany veřejného zdraví. Provozní řád je povinná osoba měnit při každé změně podmínek pro poskytování služby.

### **Zásady provozní hygieny**

Provozovatel stravovacích služeb musí při jejich poskytování zajistit dodržování následujících zásad provozní hygieny:

- udržování sanitárních zařízení (šaten, umýváren, sprch a záchodů) a pomocných zařízení (zařízení k umývání pracovní obuvi, sušení pracovních oděvů, ohříváren, místností pro odpočinek, prostor pro poskytování první pomoci a prostor pro uskladnění úklidových prostředků) a jejich vybavení v čistotě a provozuschopném stavu;
- skladování produktů a potravin určených pro stravovací službu jen v samostatném a označeném chladicím nebo mrazicím zařízení, které je umístěno mimo prostor výroby, přípravy, skladování a oběhu (dále jen "prostor manipulace") potravin a produktů, například v kanceláři, místnosti pro odpočinek nebo šatně;
- nepřechovávání předmětů nesouvisejících s výkonem pracovní činnosti v prostorách manipulace s potravinami a produkty;
- nepřípuštění vstupu nepovolaných osob do prostor manipulace s potravinami a produkty;
- odkládání osobních věcí, občanského oděvu a obuvi pouze v šatně nebo ve vyčleněném prostoru;
- pro úklid používání jen mycích, čisticích a dezinfekčních prostředků, které jsou určeny pro potravinářství;
- nekouření v prostorách manipulace s potravinami a produkty a v prostorách, kde se myje nádobí;
- skladování čisticích prostředků a přípravků pro provádění běžné ochranné dezinfekce, dezinfekce a deratizace v originálních obalech mimo prostory manipulace s potravinami a produkty;
- nepoužívání nádob a obalů určených pro potraviny a produkty k úschově čisticích přípravků a přípravků pro provádění běžné ochranné dezinfekce, dezinfekce a deratizace.

## **Požadavky na pitnou vodu**

Veškerá voda, kterou stravovací zařízení odebere z veřejného vodovodu nebo z jiného zdroje, musí splňovat požadavky na pitnou vodu. Pitnou vodou je voda v původním stavu nebo po úpravě, která je určena k pití, vaření, přípravě jídel a nápojů, ale i k čištění předmětů, které přicházejí do styku s potravinami. Hygienické požadavky na pitnou vodu jsou stanoveny hygienickými limity mikrobiologických, biologických, fyzikálních, chemických a organoleptických ukazatelů. Za splnění těchto podmínek odpovídá dodavatel pitné vody, který je povinen ve stanovených intervalech kontrolovat dodržování hygienických limitů a zdravotní nezávadnosti této vody.

Pokud stravovací zařízení odebírá pitnou vodu z individuálního zdroje (např. horská zařízení), musí toto zařízení splňovat hygienické limity a požadavky na ni kladené. Provozovatel tohoto zdroje musí zajistit její zdravotní nezávadnost a pravidelnou kontrolu plnění hygienických limitů.

## **Požadavky na pokrmy**

V případě epidemiologického podezření (vč. podezření na vznik alimentárních onemocnění) nebo jde-li o stížnost spotřebitele, se mikrobiologické zkoušení zaměřuje na cíleně vybrané mikroorganismy působící onemocnění z pokrmů, na bakteriální toxiny a mykotoxiny, popř. na další mikroorganismy nebo jejich toxiny, které mohou ohrozit lidské zdraví.

Při výkonu státního zdravotního dozoru se mikrobiologické zkoušení zaměřuje na vybrané zástupce původců onemocnění a indikátorové mikroorganismy podle charakteru pokrmu. Vzorkování pokrmů při výkonu státního zdravotního dozoru se provádí náhodným výběrem jednoho vzorku ze vzorkovaného celku. Vzorkovaným celkem se rozumí celkové vyrobené množství určitého pokrmu. Náhodným výběrem se pak rozumí výběr, při kterém má libovolný vzorek vzorkovaného celku stejnou pravděpodobnost, že bude vybrán.

Při epidemiologickém podezření se provádí cílený odběr vzorků, zejména se odděleně vzorkují jednotlivé součásti pokrmu, suroviny, rozpracované pokrmy, polotovary použité k výrobě či přípravě pokrmu. Cílený odběr se zaměří tak, aby co nejlépe přispěl k objasnění příčin případu. Předpokládá-li se potřeba pozdějšího vyšetření na přítomnost bakteriálních toxinů, odebere se vzorek většího množství, než je uvedeno, v laboratoři se část vzorku k tomuto vyšetření oddělí a zmrazí při -18 až -26 °C. Takový vzorek se uchovává při uvedené teplotě nejdéle 1 měsíc.

### **Za vzorek se považuje:**

- porce podávaná v originální misce, na tácku, v kelímku, na talíři či jinak,
- množství pokrmu o hmotnosti nejméně 100g, u kusových výrobků odpovídající počet kusů, u tekutých pokrmů 100 ml; u jednoporcových balení pokrmů se za vzorek považuje celá porce.

U vícesložkových pokrmů lze jako jeden vzorek odebrat všechny jeho jednotlivé součásti v tom poměru, v jakém jsou v pokrmu zastoupeny, nebo lze odebrat jeho jednotlivé součásti jako samostatné vzorky.

### **3.2. Standardy kvality stravovacích služeb**

#### **Kvalita služeb ve stravování**

Pod pojmem kvalita chápeme schopnost služby uspokojit potřeby našich hostů. Náplň tohoto pojmu je převážně vytvářena požadavky zákazníků. Potřeby a požadavky zákazníků se v čase vyvíjejí a jsou ovlivněny řadou faktorů, mezi které můžeme zařadit např.:

- pohlaví a věk hosta,
- jeho zdravotní stav,
- dosažené vzdělání,
- společenské postavení,
- životní styl, který vyznává,
- region, kde žije,
- jeho spotřební zvyklosti,
- jeho ovlivnění společenskými vlivy (reklamou, veřejným míněním).

O stupni jakosti rozhoduje host na základě užitku, který mu produkt nebo služba poskytuje, a jeho představa o kvalitě zároveň ovlivňuje jeho spotřebitelskou volbu. Nabízená služba nesmí obsahovat žádná negativní překvapení pro klienta – co mu bylo slíbeno, musí mu být samozřejmě dodáno. Kvalita služeb ve stravování podněcuje snahu podnikatele opakovaně zabezpečovat a zvyšovat úroveň služeb pro své hosty.

V procesu poskytování stravovacích služeb je většinou přítomen host, a tak jsou chyby vzniklé při poskytování služby hůře napravitelné. Proto je důležité při poskytování služby klást důraz na pracovníky první linie, tj. osoby, které přichází do přímého styku se

zákazníkem a mohou tudíž velmi ovlivnit jeho představy o jakosti poskytované služby. Od nabízené služby host většinou požaduje její spolehlivost, příjemné prostředí, její dostupnost a pružnost, odbornou způsobilost personálu a jeho vhodné chování a vstřícnost.

Kvalitní produkt musí ve svých znacích odrážet požadavky našich zákazníků, a proto musí být kvalitní i procesy, které vedou k požadovanému výsledku. A tak kvality procesů musí být dosaženo u všech činností, které v rámci procesu probíhají. Neméně důležitý je požadavek na kvalitu zdrojů, které při poskytování stravovacích služeb používáme.

Každý podnikatel v oblasti stravovacích služeb by měl usilovat, aby jeho zákazníci odcházeli spokojeni, protože spokojený host se vrací zpět a doporučuje jeho služby svým známým. Neměli bychom ale zapomínat, že host a jeho požadavky se v čase mění, a proto stravovací zařízení musí usilovat o trvalé zlepšování nabízených služeb. Je-li host nespokojen, měli bychom zjišťovat důvody jeho nespokojenosti a hledat cesty, jak si tohoto zákazníka získat zpět a udržet si jeho přízeň.

Klíčovou a nezastupitelnou úlohu v procesu jakosti při poskytování stravovacích služeb plní lidé. Podnikatel by neměl zapomínat na rozvoj osobních kvalit svých pracovníků. Sem patří především jejich odbornost, samostatnost, schopnost učit se pracovat v týmu, prosazovat se, využívat poznatky a řešit problémy, pružnost, disciplinovanost, charisma. Pochopí-li pracovníci smysl kvality v podniku, sami se pak zapojují do zavádění systému jakosti a usilují o jeho další zlepšování. Stejně jako podnik musí věnovat pozornost svým hostům a jejich potřebám, musí se také věnovat svým pracovníkům, jejich potřebám, stížnostem a přáním.

### **Význam kvality**

Je mnoho důvodů, proč klást důraz na kvalitu a zavádět systémy řízení jakosti. Současná situace v oblasti stravování je charakterizována silnou konkurencí a náročnějšími hosty, kteří mají daleko více informací a představ a tomu samozřejmě podřizují svou spotřební volbu. Zákazník upřednostní ten produkt či službu, která splní nejen jeho potřebu, ale poskytne mu i něco navíc.

Hlavním účinkem zavedení systému jakosti je snaha o rostoucí míru spokojenosti a loajality hostů, která spolu s referencemi spokojených hostů povede k pozvolnému zlepšování pozice na trhu. Takový efekt je však otázkou času a může se projevit až za několik let po zavedení systému řízení jakosti. Řízení jakosti se také jeví jako ochranný faktor před ztrátou zákazníků (především v období útlumu a recese).



Pokud se podnik rozhodne, že zavede systém řízení jakosti podle [norem ISO](#), pak projde určitými fázemi a musí učinit určité kroky. Jedná se především o:

- rozhodnutí zavedení řízení jakosti podle koncepce ISO,
- analýzu současného stavu,
- vzdělávání a výcvik pracovníků,
- popis a dokumentování systému jakosti,
- prosazování dokumentovaných postupů do podnikové praxe,
- běžné působení systému řízení jakosti,
- další rozvoj systému jakosti.

**Do pracovních procesů přinesly ISO normy několik zásadních přístupů, zejména:**

- pořádek je samozřejmostí,
- respektování zákonných požadavků,
- orientace na hosta,
- dokumentování zásadních provozních činností,
- zapojení pracovníků do procesu řízení jakosti,
- monitorování, měření procesů a výrobků,
- identifikace a zabezpečování klíčových procesů,
- zjišťování neshod,
- provádění nápravných i preventivních opatření,
- vedení záznamů,
- vyhodnocení údajů,
- přijímání zlepšovacích opatření.

### **Zvláštnosti řízení kvality v oblasti stravování**

Zajišťování systémů řízení jakosti ve službách v oblasti stravování je natolik specifickou záležitostí, že je nutné připomenout některé zvláštnosti.

Pro oblast služeb jsou typické tyto rysy:

- Charakter naprosté většiny služeb je nehmotný, je tedy daleko obtížnější měřit úroveň jejich jakosti.
- Zkušenosti potvrzují, že cena často nehraje dominantní roli (např. vyhledávání drahých restaurací).
- Pozitivní reference jiných hrají při výběru dodavatelů služeb ještě důležitější úlohu, než je tomu u hmotných produktů. Proto ztráta image může mít pro stravovací zařízení dramatické důsledky.
- Roste role lidského faktoru, zejména ve chvílích přímého styku s hostem. Ten velmi citlivě vnímá pocit péče, neformálního zájmu, i kompetence personálu. Význam trvalého vzdělávání a školení je tak pro jakost služby rozhodující.
- Výraznější vliv emocí a psychiky při nákupu stravovacích služeb. Lidé mají sklon nakupovat tyto služby podle toho, jak odpovídají jejich vlastní představě.
- Kratší doba spotřeby služeb. V oblasti stravování probíhá spotřeba služby během velmi krátké doby (během návštěvy restaurace). Pro vytvoření dobrého dojmu na zákazníka je tedy méně času.
- Velký význam mají „vnější stránky“ poskytovaných služeb. Pro nehmotný charakter těchto služeb zákazníci více spoléhají na hmatatelné záchytné body nebo na vnější stránku (např. vybavení restaurací, dekorace).
- Snazší kopírování služeb. Většina těchto služeb je snadno napodobitelná. Výrobky hmotného charakteru jsou většinou chráněny patentem, u stravovacích služeb tomu tak není.
- Pomíjivost služeb. Služby nemohou být vyráběny na sklad jako výrobky. Pokud nejsou spotřebovány, jsou nenávratně ztraceny.
- Složitější zavádění inovací. Vzhledem k tomu, že stravování je dynamickou oblastí, služby jsou lehce kopírovatelné a tudíž vyžadují častější inovace.

### **3.3. Systém kritických bodů HACCP**

HACCP je termín vycházející z anglického názvu "Hazard Analysis and Critical Control Points" neboli analýza nebezpečí a kritické kontrolní body. HACCP se stal celosvětově uznávaným systematickým přístupem k prevenci biologických, chemických a fyzikálních rizik. V současnosti je synonymem pro bezpečnost potravin. Je to systém kontroly výroby

identifikující, kde v procesu výroby potravin by se mohla vyskytnout nebezpečí. Následně zavádí preventivní kroky pro eliminaci těchto nebezpečí. Důsledkem přísného monitorování a kontroly každé činnosti v procesu je nižší pravděpodobnost výskytu nebezpečí.

Ve stravovacích zařízeních slouží HACCP k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností souvisejících s výrobou, zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem konečnému spotřebiteli. Kritické body jsou technologické úseky, postupy nebo operace v procesu výroby, distribuce a prodeje pokrmů, ve kterých je nejvyšší riziko porušení zdravotní nezávadnosti výrobku, a to jak biologickými, fyzikálními, tak i chemickými činiteli. Pro každý kritický bod jsou stanoveny tzv. kritické meze (např. čas, teplota,..), které musí být sledovány a zaznamenávány do protokolů.

HACCP identifikuje konkrétní nebezpečí spolu s preventivními opatřeními pro jejich zvládnutí a kontrolu, což vede k bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti pokrmů. HACCP je nástroj pro vyhodnocování rizik a zavedení kontrolních systémů zaměřených na preventivní opatření, nejedná se o následné kontroly po ukončení přípravy jídla. Každý HACCP systém musí být schopný akomodovat změny, jako je např. vývoj technologií nebo postupů v podniku.

Systém může být aplikován v celém řetězci od primárního producenta až ke konečnému zákazníkovi. Kromě zvýšené bezpečnosti jídla zahrnují výhody zavedení HACCP lepší využití zdrojů, rychlejší reakci na problémy a zvýšené možnosti prodeje díky tomu, že zákazníci mají jasný důkaz o bezpečnosti dodávaných produktů. Aplikace HACCP se také stává nutností a povinností vyžadovanou legislativou.

### **Legislativa v ČR**

Po vstupu České republiky do Evropské unie se česká legislativa řídí nařízeními EU. V rámci EU reguluje systém HACCP směrnice [93/43/EHS](#) Rady ze 14. června 1993. V ČR se zaváděl systém HACCP ve větším rozsahu až od roku 1996, a to zejména v masném, mlékárenském a drůbežářském průmyslu. Jelikož je nezbytné aplikovat systém HACCP do celého potravního řetězce, ukládá současná legislativa povinnost zavedení Systému kritických bodů všem provozovatelům potravinářských podniků a stravovacích služeb a to vyhláškou [č. 137/2004 Sb.](#), o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, která byla v roce 2006 novelizována.

## **Principy HACCP**

### **a) Analýza nebezpečí**

Analýza nebezpečí představuje identifikaci veškerých nebezpečí, která mohou ohrozit zdravotní nezávadnost potravin, a je jedním z nejvýznamnějších kroků zavádění systému HACCP. Prakticky se provádí tak, že se projdou jednotlivé kroky výrobního procesu v provozovně a určí se v nich všechna možná nebezpečí.

Nebezpečí je potřeba od sebe odlišit podle závažnosti a podle kategorie:

- biologické (mikrobiologická kontaminace),
- fyzikální (úlomky skla),
- chemické (zbytky čistících prostředků).

### **b) Stanovení kritických bodů**

Kritický bod je operace, postup nebo krok, ve kterém je nutné provádět pravidelnou kontrolu. Pokud by kontrola prováděna nebyla, může zde vzniknout nepřijatelné nebezpečí, které později už nelze odstranit.

Příklady typických kritických bodů:

- Dodávka či přeprava potravin (dodržení chladicího řetězce)
- Skladování potravin (teplota)
- Použití správné teploty při přípravě pokrmů
- Výdej hotových pokrmů (teplota a doba)

### **c) Stanovení znaků a kritických mezí v určených kritických bodech**

Pro každý kritický bod se musí stanovit parametr (např. teplota, čas), který umožní monitorování tohoto kritického bodu. Pro každý stanovený parametr se musí určit meze, ve kterých je tento kritický bod mimo nebezpečí. Tyto intervaly jsou z velké části určeny legislativními požadavky.

### **d) Stanovení způsobu a frekvence sledování**

Pro každý kritický bod, u kterého jsou stanoveny parametry sledování a kritické meze, se musí stanovit frekvence a způsob sledování. Například:

- Způsob - měření teploty a času, kontrola data spotřeby
- Frekvence - 1x, 2x denně, týdně...

- Odpovědnost - vedoucí provozu, kuchař apod.

#### **e) Stanovení nápravných opatření**

Pokud je hodnota zjištěná během sledování kritického bodu mimo stanovené kritické meze, dochází ke vzniku nebezpečí ovlivnění zdravotní nezávadnosti potravin. Pro tento případ musí být určena nápravná opatření, tzn. co je potřeba udělat, aby se vzniklé následky minimalizovaly nebo odstranily. Všechna provedená nápravná opatření se musí zaznamenat a tyto záznamy se musí archivovat minimálně 1 rok.

#### **f) Stanovení ověřovacích postupů**

Ověřovací postupy slouží ke kontrole nejen funkčnosti celého systému, ale také k ověření správného určení kritických mezí, frekvence a způsobu sledování v kritických bodech. Ověřovací postupy jsou povinné pro každý kritický bod.

#### **g) Zavedení dokumentace**

Na závěr zavádění systému HACCP je nutné vypracovat příslušnou dokumentaci, která se skládá z popisné a záznamové části. Popisná část obsahuje pracovní postupy, analýzu nebezpečí a stanovení kritických bodů. Záznamová část se skládá z formulářů, do kterých se zapisují hodnoty naměřené během sledování kritických bodů. Formuláře se musí archivovat po celou dobu expirace výrobku nebo minimálně 1 rok.

Dokumentace může být vyžádána kontrolními orgány při stížnostech, reklamacích a kontrolách příslušných orgánů.

Každý podnik, který chce HACCP zavádět, by měl splnit určité předpoklady, které tento systém vyžaduje. Jedná se především o hygienické praktiky v souladu s Obecnými principy hygieny v potravinářství, plnění všech požadavků na zdravotní nezávadnost potravin a systém tréninků a školení pracovníků. Splnění těchto předpokladů výrazně zvýší šance projektu HACCP na úspěch a jeho přínos pro firmu i její zákazníky.

Pro všechny typy podniků působících ve stravovacích službách a potravinářství je pro úspěch důležité zapojení managementu a podpora projektu z jeho strany. Účinnost systému bude záležet i na tom, jestli ve firmě působí skutečný odborník na tematiku HACCP a hygieny, se všemi potřebnými znalostmi (HACCP, příslušné zákony a vyhlášky, Obecné principy hygieny v potravinářství apod.) a dovednostmi (komunikace a přesvědčování lidí, systémové a analytické myšlení, motivování atd.).

Cílem HACCP je zaměřit kontrolu na kritické kontrolní body. Jestliže je nalezeno nebezpečí, ale podnik není schopen identifikovat kritické body, je nutno uvažovat o změně

procesů. Při aplikaci HACCP mohou vznikat překážky, zejména u malých firem nebo u živnostníků. Přestože HACCP umožňuje určitou flexibilitu s ohledem na povahu a velikost firmy, je i u malých firem nutno aplikovat všech sedm principů.

### **3.4. Systém managementu bezpečnosti potravin ISO 22000**

Systém řízení jakosti neboli ISO vychází z dlouholetých zkušeností s podnikáním a má přesně identifikovány činnosti, kde při práci hrozí nebezpečí. Podstata celého systému tkví v soustavě nástrojů, jejichž důsledným využíváním se nejen zabrání opakování problémů a zbytečným ztrátám, ale spustí se proces cíleného zefektivňování, snižování nákladů a zvyšování produktivity.

První normy řady ISO byly vydány v roce 1987, dále pak v roce 1994 a v roce 2000 vyšly normy ISO 9000 po rozsáhlé revizi na mezinárodní úrovni. Roku 2005 vydala Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO novou normu týkající se bezpečnosti potravin, její plný název zní ISO 22000:2005 Systémy managementu bezpečnosti potravin – Požadavky na organizace v celém potravinovém řetězci. Norma je v souladu se sedmi principy bezpečnosti potravin podle HACCP i s osmi principy řízení kvality podle ISO řady 9000. ISO 22000 tak rozšířil úspěšný systém řízení z řady ISO 9000, který byl používán v mnoha sektorech, ale nevěnoval se specificky bezpečnosti potravin. ISO 22000 byl založen na předpokladu, že nejefektivnější systémy bezpečnosti potravin jsou ty, které jsou provozovány a neustále zlepšovány v rámci celkové struktury systému řízení a začleněny do celkových řídicích aktivit podniku.

Nová mezinárodní norma si klade za cíl zajistit bezpečné potravinářské řetězce po celém světě. Poskytuje mezinárodně harmonizované požadavky na bezpečnost potravin. Byla vyvinuta potravinářskými experty z ISO spolu se zástupci specializovaných organizací, za úzké spolupráce s Komisí Kodexu Alimentarius. ISO 22000 ulehčí implementaci systému HACCP doporučeného Kodexem pro zabezpečení hygieny a bezpečnosti v potravinářství. Ulehčení bude spočívat v harmonizaci požadavků, které se již nebudou lišit podle země nebo pokrmu.

Podobně jako HACCP, i ISO 22000 klade důraz na celý potravinový řetězec a bere v úvahu, že jeden slabý článek může způsobit, že potraviny nebudou zdravotně nezávadné. Protože nebezpečí mohou vstoupit do řetězce v kterékoliv fázi, je velice důležitá důsledná kontrola v celém jeho průběhu. Bezpečnost a zdravotní nezávadnost potravin je společnou odpovědností všech členů řetězce a vyžaduje jejich společné úsilí. ISO 22000 je proto navržen tak, aby umožňoval zavedení systému řízení bezpečnosti potravin v celém řetězci. Systémy

řízení bezpečnosti potravin v souladu s ISO 22000 mohou být certifikovány, což je odpovědí na rostoucí poptávku v potravinářském sektoru po certifikaci dodavatelů. Norma může být pochopitelně zavedena do podniku i bez certifikace, pouze pro výhody, které přináší.

### **Komponenty řady ISO 22000:2005**

- Systémy managementu bezpečnosti potravin
- Požadavky na organizace v celém potravinovém řetězci
- Směrnice pro aplikaci ISO 22000:2005
- Požadavky na orgány poskytující audit a certifikaci systémů řízení bezpečnosti potravin
- Sledovatelnost v krmivovém a potravinovém řetězci – Obecné principy a směrnice pro návrh a vývoj systému

### **Výhody zavedení ISO 22000:**

- posílení komunikace mezi obchodními partnery,
- optimalizace zdrojů – interně i v rámci celého potravinového řetězce,
- zlepšená dokumentace,
- lepší plánování,
- efektivnější kontrola nebezpečí v oblasti potravin,
- systematické řízení programů nezbytných předpokladů,
- široce aplikovatelné,
- vyplňuje mezeru mezi ISO 9001:2000 a HACCP,
- možnost certifikace třetí stranou,
- systémový, ne výrobní přístup,
- ušetření zdrojů na překrývající se systémové audity.

Zdůraznit je nutno především možnost auditů a následné certifikace podle normy, což je možnost, kterou standardy v oblasti potravinářství doposud nenabízely.

Je možné očekávat, že mnoho firem přejde z certifikace HACCP na certifikaci podle ISO 22000. Takový certifikát bude snáze akceptován jak v tuzemsku, tak v zahraničí, podobně jako je v současnosti akceptován certifikát ISO 9001. Pro podniky, které již mají HACCP

zavedený, bude přechod méně náročný než pro ostatní. ISO 22000 představuje sjednocení velkého množství norem a standardů v oblasti potravinářství, což povede ke zlepšení auditovatelnosti podniků a tudíž i ke snížení nákladů.

### **3.5. Údržba a sanitace**

#### **Sanitační řád pro stravovací zařízení**

Sanitační řád pro stravovací zařízení slouží k zajištění čistoty ve stravovacím zařízení. Čisticí prostředky, případně čisticí prostředky s dezinfekčním účinkem se aplikují buď ručně nebo pomocí mycích a čisticích strojů, tlakových pistolí, apod. Všechny pomůcky a přístroje se udržují v čistotě. Úklidové pomůcky se po použití očistí a usuší. Čisticí stroje a jiná zařízení se používají podle návodu výrobce.

#### **Fáze čisticího postupu**

- mechanické čištění – z čištěné plochy jsou odstraňovány různými pomůckami ulpělé nečistoty,
- předmáčení – působení teplé vody nebo čisticího roztoku na nečistoty zaschlé nebo připálené,
- oplachování nečistot – odstraňování nečistot proudem vody,
- detergenční čištění – odstraňování nečistot působením účinných čisticích roztoků,
- oplachování čisticího roztoku – odstraňování zbytků čisticích roztoků proudem vody teplé 60 °C při ručním mytí nebo 80 °C při strojním mytí.

#### **Druhy úklidu**

Rozeznáváme tyto druhy úklidu:

- průběžný úklid – provádí se průběžně po celou provozní dobu,
- denní úklid - provádí se denně po skončení provozu,
- týdenní úklid - provádí se jedenkrát týdně,
- velký úklid (generální úklid)

Pro velké úklidy je vhodné určit sanitární dny. Není však bezpodmínečně nutné je stanovit místo provozního dne, pokud je provozovatel schopen provést velký úklid v mimoprovazní době.



## **Postupy při úklidu**

### Průběžný úklid

Tento úklid se provádí během provozu ve všech prostorách stravovacího zařízení podle potřeby ihned po znečištění odpovídajícími úklidovými prostředky, aby v provozních prostorách a v hygienických zařízeních byla zachována provozní čistota:

- odstraňují se zbytky poživatin nebo jiná znečištění z pracovních ploch,
- průběžně se myjí použité stroje, pracovní pomůcky, nádobí, obaly apod.,
- podle potřeby se odstraňují odpady z odpadních nádob,
- vyměňují se znečištěné ubrusy,
- odstraňují se vzniklé závady na jednotlivých pracovištích.

### Denní úklid

Denní úklid se provádí každý den po skončení provozu v takovém rozsahu, aby jednotlivá pracoviště byla připravena na následující pracovní den. Zahrnuje:

- mytí všech pracovních ploch, náčiní, nádobí, náradí apod.,
- mytí strojů a zařízení, které byly použity při přípravě pokrmů (podle účelu použití se stroje dezinfikují, např. výrobníky zmrzliny, stroje na mytí nádobí, apod.),
- mytí dřezů, umývadel, skel vitrín, obalů od poživatin, podlah apod.,
- odstranění poživatin podezřelých ze zdravotní závadnosti, s proslou použitelností, zbytků pokrmů apod.,
- odstranění odpadů a dezinfekcí nádob na jejich použití,
- odstranění znečištěného prádla, včetně ubrusů,
- vysátí koberců, mytí hygienických zařízení a dezinfekcí veškerých vnitřních ploch a instalačních zařízení,
- zajištění odvozu odpadků (pokud není odpadový prostor chlazený),
- podle potřeby zavlažení zeleně.

### Týdenní úklid

Týdenní úklid se provádí jedenkrát za týden po skočení provozu v takovém rozsahu, aby jednotlivá pracoviště byla připravena na následující pracovní týden. Zahrnuje:

- vytrídění a vyřazení poškozeného nádobí a náčiní,
- podle potřeby odmrazení chladicích a mrazicích zařízení a jejich dezinfekce,
- mytí skříní na nádobí, zásuvek pracovních stolů, podnoží, obkladů stěn, dveří, okenních parapetů, povrchů topných těles apod.,
- úklid místnosti pro odpady,
- podle potřeby vyčištění lapače tuku nebo škrobu a filtrů,
- úklid okolí objektu a ošetření okolní zeleně.

### Velký (generální) úklid

Velký (generální) úklid se provádí ve stanovených termínech v takovém rozsahu, aby jednotlivá pracoviště byla připravena na následující provoz. Zahrnuje:

- odstranění všech nepotřebných věcí,
- vytrídění skladovaných poživatin,
- mytí skladových regálů,
- vyčištění podhledů a nosných konstrukcí,
- mytí osvětlovacích těles a oken,
- vyčištění vzduchotechnických rozvodů,
- vyčištění koberců,
- běžnou dezinfekci a deratizaci.

### **3.6. „DDD“ – deratizace, desinfekce, desinsekce**

#### **Deratizace**

Deratizace je činnost, kterou se provádí hubení nebo omezování výskytu škodlivých hlodavců, včetně zamezení jejich pronikání do objektu.

#### **Potkan**

- je rozšířen po celém světě, obývá vlhčí místa, kanály, sklepy a přízemí budov
- může být přenašečem infekčních nemocí (např. salmonelózy, Weilovy žloutenky, leptospirózy) i některých parazitů člověka (např. svalovce)
- rezistentní vůči moru

## **Krysa**

- vyskytuje se v ČR poměrně vzácně (pouze podél Labe od České Kamenice po Mělník, ostrůvkovitý výskyt je hlášen i z okolí Mladé Boleslavi)
- suchomilný, původně stromový druh, který se zdržuje nejčastěji ve vyšších patrech stodol, sýpek a na půdách hospodářských budov
- velmi vnímavá k původcům moru (na rozdíl od potkana) a ve středověku byla i v českých zemích zdrojem nákazy

## **Myš domácí**

- nejčastěji se objevuje v domácnostech
- všežravec, nepotřebuje pít vodu, neboť si jí dokáže „vyrábět“ metabolicky

## **Nejčastější příklady deratizačního zásahu**

- deratizace sklepních prostor panelových, rodinných domků aj.
- deratizace ve volném prostoru
- deratizace technických prostor, podzemních garáží, areálů apod.
- deratizace v potravinářských provozech – výrobnách a prodejnách

Provádí se pokládkou nástrah, které se pokládají samotné nebo se míchají s kousky potravin, aby se tím zvýšila atraktivnost nástrah pro hlodavce, pokládají se výjimečně na klasické papírové tácky (dnes se již nedoporučuje) nebo do speciálních nástrahových staniček, jsou buď papírové pro použití do suchých prostor nebo plastové pro vlhké prostory.

Při provádění je deratizace nutné prohlédnout prostory, kde dochází k výskytu hlodavců a nalézt přístupové cesty, které se musí utěsnit (zakrýt otevřené kanalizační poklopy, staré rozvody kanalizace nebo vody, zasklít sklepní okna, okolí rozvodů vody, plynu apod. utěsnit betonovou směsí, zatěsnit ostatní průchody např. pletivem – dle situace v objektu)

Obecně lze osoby odpovědné za regulaci počtu myšovitých hlodavců na únosnou míru (jak praví zákon) rozdělit do skupin, které:

1. sbírají informace a problém se snaží řešit buď s pomocí odborníků, kteří práce provedou, příp. prevence provádějí svépomocí dle informací sdělených odbornými pracovníky v oblasti DDD;

2. si neuvědomují hrozící zdravotní rizika, po získání informací mají zájem problém řešit;
3. zcela ignorují tuto problematiku (ať už lokální nebo globální), jejich přístup hraničí s bezohledností vůči svému okolí.

### **Legislativa**

Regulaci hlodavců upravuje zákon [č. 20/1966 Sb.](#) a vyhláška [č. 195/2005 Sb.](#) Tyto nařizují každému správci a majiteli domu prokazatelně regulovat počet myšovitých hlodavců na únosnou míru, aby nebyla způsobena újma na zdraví obyvatelstva a ekonomické škody. Průkazným dokladem je potvrzení – pracovní výkaz, ze kterého je provedení deratizace zřejmé. Některé obce mají vydanou vyhlášku, kde je přesně určeno, ve kterou roční dobu musí na vlastní náklady prokazatelně majitel nebo správce domu deratizační zákrok nechat provést.

### **Četnost**

Požadovaná četnost vyplývá z dnes dostupných technologií a přípravků určených k hubení a monitoringu hlodavců. I v případě, že nebyl zjištěn výskyt hlodavců v objektu, je třeba provádět monitoring výskytu, který je možno realizovat sledováním stavu nástrahy, či úbytku návnady. Výrobci dnes používaných nástrahových přípravků uvádějí, že je nutno:

- Při zjištění výskytu hlodavců v objektu provést pokládku deratizačních nástrah a sledovat pravidelně úbytek. V případě úbytku je třeba zbylou nástrahu odborně zlikvidovat a umístit nástrahu novou – čerstvou – a to pravidelně až do chvíle, kdy přestane ubývat. A vést o tom zápis ve speciálním formuláři.
- V případě, že není v místě zjevný výskyt hlodavců, je třeba provádět pravidelný monitoring s ohledem na účinnost přípravků, která je cca 3 měsíce.

**Četnost prevencí:** podle umístění objektu s ohledem na stav okolí a předpokládaná nebo prokázaná rizika výskytu hlodavců 2–4 krát ročně.

**Četnost represí:** při výskytu potřeba opakovat kontroly i doplnění návnad i jednou denně až do prokazatelného snížení stavu škodlivých hlodavců v místě (návnada přestane ubývat) a vést o zjištěných skutečnostech písemný záznam.

### **Kontrola**

Kontrolu je oprávněn provádět místně příslušný orgán zabývající se dohledem nad hygienou a ŽP. Zpravidla jde o Hygienickou stanici s jednotlivými místními odděleními. Ta je

oprávněna dávat podnět k postihování prokázaných neplnění zákonných předpisů, nejčastěji v případě, že dojde např. k napadení člověka (nejčastěji dítěte) hlodavcem (opět nejčastěji potkanem, který je zahrán do kouta). V takovém případě prověřují, jestli majitelé okolních domů (správci, předsedové družstev ap.) udělali prokazatelně vše pro to, aby k napadení nedošlo.

Týká se všech běžných bytových objektů, které se nenacházejí v pásmech se zvýšeným výskytem hlodavců (např. u řeky, pole, skládky) a nejedná se např. o potravinářskou výrobu, pro kterou platí pravidla výrazně přísnější. Ty musejí mít zpracované postupy dle pravidel HACCP, která jasně definují povinnosti provozovatelů.

### **Desinfekce**

Soubor opatření zneškodňujících mikroorganismy pomocí fyzikálních, chemických nebo kombinovaných postupů.

Vyšší stupeň desinfekce zaručuje usmrcení všech mikroorganismů (bakterie, viry, houby, některé bakteriální spóry), ale nezaručuje usmrcení vysoce rezistentních spór, vývojových stadií protozoí, helmintů apod. Zahrnuje postupy, které byly dříve zařazeny pod pojmem chemické sterilizace v roztocích.

**Sterilizace** je souhrn opatření vedoucích ke zničení všech rozmnožování schopných organismů a virů na předmětech v produktech. Jednoúčelové pomůcky jsou dodávány sterilní z výroby, ostatní se resterilizují schválenými sterilizačními metodami.

### **Obecná opatření pro provádění desinfekce a sterilizace:**

Desinfekční prostředky tvoří velmi heterogenní skupinu chemických látek, které vyvolávají změny nepříznivé pro trvalé přežívání mikroorganismů.

Tyto prostředky mají:

- cidní působení: znamená trvalé usmrcení
- statické působení: znamená dočasnou ztrátu schopnosti množení nebo pokles růstové aktivity.

Jsou označovány jako bakteri-, fungi-, tuberkulo-, mykobakteri-, spori-, viru- cidní či statické.

### **Fyzikální metody desinfekce:**

Metody, při kterých se mikroorganismy usmrcují aplikací různých forem tepla, ultrafialovým (UV) a radiačním zářením:

- var za atmosférického tlaku po dobu 30 minut
- var v přetlakových hrncích po dobu 20 minut
- desinfekce v mycích, pracích a parních přístrojích při teplotě vyšší než 90 °C; postupuje se podle návodu výrobce
- různé formy UV záření (germicidní zářivky); jejich provoz se řídí návodem výrobce
- jiné fyzikální metody desinfekce: filtrace, žihání, spalování, slunění apod. se používají za speciálních podmínek.

### **Chemické metody desinfekce:**

Postupy a aplikace chemických látek v plynné podobě nebo v roztoku, při kterých se mikroorganismy usmrtí nebo se zastaví jejich růst chemickými desinfekčními prostředky. Jsou to desinfekční prostředky s cidním nebo statickým účinkem.

Nutné dodržovat následující zásady:

- Desinfekční roztoky se připravují pečlivým odměřením (odvážením) dávek příslušného desinfekčního prostředku a vody, bezprostředně před použitím.
- Zlepšení účinnosti některých desinfekčních přípravků lze dosáhnout zvýšením teploty desinfekčního roztoku.
- Při přípravě desinfekčních roztoků se vychází z toho, že jejich výrobní názvy označují maximální koncentraci a přípravky jsou považovány za 100 %. Jsou-li vyráběny v různých ředěních, jsou k názvu připojena procentuální označení. Při přípravě roztoků glutaraldehydu je tak nutno vycházet z obsahu účinné látky, protože dodávané roztoky obsahují různé množství glutaraldehydu (Glutaraldehydum sol. 25 % nebo 50 %).
- K jednorázovému postupu desinfekce a čištění ploch lze použít kombinaci vybraných desinfekčních přípravků s některými saponáty.

### **Desinsekce**

Desinsekce je obor zabývající se hubením obtížného nebo škodlivého hmyzu. Nejrozšířenější metody provádění jsou chemické, hubící hmyz dotykově nebo požerově, případně jako plyny a páry.

### **Nejčastější druhy škodlivého či obtížného hmyzu a roztočů:**

- rus domácí, šváb obecný, klíšťáci, mravenci faraoni, štěnice, potměnící, lesáci, červotoči, zrnokazi, moli, zavíječi, mouchy, komáři, ovádi a další.

### **Nejčastější příklady desinsekčního zásahu:**

- desinsekce obytných domů proti švábovitému hmyzu a mravencům
- desinsekce v potravinářských provozech
- desinsekce půdních prostor při vyklízení holubího trusu
- ochrana dřeva před napadením červotočem nebo dřevomorkou
- hubení much, komárů, rybenek

### **Příklady technologií desinsekčních zásahů:**

#### **Hubení mravenců faraonů**

##### **1. metoda: 1 etapa**

- pokládka požerových nástrah → velmi účinná, provádění je jednodušší, neboť odpadají opakované návštěvy a postřiky

##### **2. metoda: 3 etapy**

- pokládka juvenoidních (zneplodňujících) požerových nástrah
- opakovaná pokládka po 3–5-ti týdnech
- postřik omezující pohyb mravenců v ošetřovaných prostorech

Základním prvkem probíhající v obytných domech předchází informování nájemníků (vývěsky, letáky, lístky do schránek). Bezpodmínečně nutná spolupráce všech nájemníků. Je nutno umožnit přístup do všech prostor vyžadujících ošetření.

Doporučuje se provést desinsekci i v sousedních objektech, technických prostorech apod.

#### **Hubení rusů, švábů**

##### **1. metoda postřikem (rus domácí)**

Postřik je nutno po cca 4–6ti týdnech opakovat, neboť první zásah zahubí jen dospělé jedince. Larvy jsou odolnější, a proto se likvidují až dalším zásahem. Pro zjištění účinnosti nebo nutnosti zásahu je možné provést monitoring – rozmístění "pastí".

##### **2. metoda gelem (švábovitý hmyz)**

Speciální desinsekční gel, který se aplikuje jako jakási bariéra u migračních průstupů. Výhodou je m.j. to, že jsou uživatelé bytových jednotek obtěžováni DDD pracovníky pouze jednou a je tedy vyšší pravděpodobnost účasti všech obyvatel bytových i nebytových

jednotek. V případě, že není desinsekční gel nějakým způsobem znehodnocen, má delší dobu účinnosti než desinsekční postřik.

## **Štěnice**

Vyskytují se především v místech, kde dochází k častější obměně obyvatel (ubytovny a také pronajaté byty, které bohužel také slouží jako ubytovny). Setkáme se s nimi však i v hotelech, a to i v těch nejluxusnějších (štěnice si lze domů přivést v zavazadlech například z ubytovacího zařízení z dovolené nebo ze služební cesty).

Štěnice nelze zjistit pomocí žádných profesionálních monitorovacích přípravků na hmyz ani při provádění pravidelného úklidu. První zjištění dochází z pravidla na základě oznámení hosta, který si stěžuje, že má na těle nějaké svědivé štípance. Mezi dnem zavlečení a dnem zjištění výskytu štěnic může být i velmi dlouhá doba, U lidí, kteří jsou štěnicemi napadeni prvně v životě, dochází k výskytu svědivých zarudnutých míst za několik dní. Pokud člověk již štěnicemi napaden byl, dochází ke svědivému zarudnutí pokožky v místě kousnutí do několika hodin.

U štěnic nejsou známy žádné nemoci, které by přenášely mezi teplokrevnými jedinci. Jediným problémem zůstává to, že pokud dojde ke krvavému rozškrábání svědivých míst na pokožce a těchto otevřených ran se dostane infekce a dojde k zanícení kůže nebo podkožních tkání.

Likvidace velmi náročná a v případech, kdy je velká členitost nebo výskyt dutých prostor (obložení zdí, sádkartonové příčky a pod.) je pravděpodobné, že se zákrok musí opakovat. Při zákroku je potřebná spolupráce s nájemcem bytu nebo zástupcem provozovatele ubytovacího zařízení. Prováděna téměř celoplošně. Vhodná likvidace celé postele v níž byl zjištěn výskyt štěnic včetně matrace. Je také nutné tuto postel a matraci ošetřit desinsekčním postřikem. Zákrok je též nutné provést ve skříních, v zásuvkách např. nočního stolku, v rozích u podlahy, za obrazy a dalších místech. Nejlepší je, když se postřik zkombinuje s dýmovnicí nebo jiným přípravkem jenž se aplikuje do prostoru s vyšším obsahem repelentu. Zůstává ale ještě malé množství živých jedinců, které zůstali dobře ukryti před postřikem. K jejich úspěšné likvidaci potřebujeme opět spolupráci s objednatelem, musí na lůžku přespávat a jediné tak je možné donutit zbývající jedince vylézt z úkrytů a aplikovat desinsekční roztok, který se dostane do těla hmyzu, jenž následně uhynie.



### **Hubení rybenek, much, komárů ap.**

Nejčastější způsob je postřikem, případně dýmováním. Zpravidla stačí jeden zásah. V případě velkého výskytu much nutno provést důsledný represivní zásah z důvodu rychlého rozmnožování much a tedy i rezistence na aplikovaný prostředek.

### **Likvidace vosích hnízd**

Provádí se desinsekčním postřikem. Vhodné provést v podvečerních hodinách, kdy jsou vosy méně aktivní. Opakovaným postřikem dojde k vyhubení vos. Poté nutno utěsnit otvory, kterými často vosy zalétávají do podhledů apod. Častým problémem bývá obtížný přístup k místu zásahu.

Ochrana dřeva – ošetření napadení červotočem, dřevomorkou apod.

Způsob provádění: postřikem, nátěrem. Technologický postup nutno určit individuálně, na základě odborného průzkumu stavu dřevěných konstrukcí. Pro zvýšení účinnosti nutno z dřevěných konstrukcí odstranit protipožární nátěr.

### **Obecná pravidla při provádění desinsekčních zásahů:**

#### Podmínky provádění

Je nutné zjistit místa výskytu, umožnit přístup ke stěnám, podlaze, místům vzniku tepla (elektromotory, trubky teplé vody a topení)

#### Princip účinku

repelentní (odpuzující) + smrtící

#### Doba účinnosti přípravku

30 až 60 dní, někdy až 4 měsíce – dle druhu přípravku (dáno výrobcem) a vnějších podmínek. Pokud dojde k vyhubení hmyzu i v sousedních objektech apod., zamezí se výskyt hmyzu i na několik let

#### Nebezpečí vzniku rezistence

Některé druhy hmyzu získávají rezistenci vůči přípravkům pro jejich hubení, zejména po nesprávné předchozí aplikaci, nízké koncentraci, nedostatečné množství aplikované látky (platí i např. pro hlodavce – potkany ap.). To se řeší kombinovaným opakovaným postřikem různými přípravky.

#### Základní bezpečnostní pravidla

Vše co přijde do styku s potravinami a i potraviny samotné je nutno před zákrokem uschovat. Přípravky voleny tak, že nezapáchají, účinnost bývá dotyková, neodpařují se, tudíž

odpadá po aplikaci nebezpečí vdechnutí výparů. Při použití požerových nástrah jsou zdravotní rizika minimální.

### **Osoba, která provádí ochrannou desinfekci, desinsekci nebo deratizaci**

- smí použít jen přípravky, jejichž uvedení na trh bylo povoleno dle zákona a musí dodržet návod k jejich použití stanovený výrobcem
- může použít přípravky a postupy jen v míře nezbytně nutné tak, aby účelu ochranné desinfekce, desinsekce a deratizace bylo dosaženo a životní a pracovní podmínky nebyly ohroženy či poškozeny
- je povinna kontrolovat její účinnost.

Běžnou ochrannou desinfekci, desinsekci a deratizaci je povinna podle potřeby provádět každá osoba, a to jako součást čištění a běžných technologických a pracovních postupů.

Speciální ochrannou desinfekci, desinsekci a deratizaci je povinna podle potřeby ve své provozovně zajistit každá fyzická osoba, která je podnikatelem, právnická osoba a každá osoba při likvidaci původců nálezů, při zvýšeném výskytu škodlivých a epidemiologicky významných členovců, hlodavců a dalších živočichů.

## **4. Odpadové hospodářství**

### **4.1. Odpady vznikající ve stravovacím úseku**

Při provozu podnikatelské činnosti v oblasti ubytování a stravování, stejně jako při provozu jiných výrobních a obchodních činností vznikají odpady. Odpadem se rozumí věci, kterých se osoba zbavuje nebo má úmysl nebo povinnost se jich zbavit, např.:

- pozůstatky z výrob a spotřeby (odpad vzniklý při přípravě pokrmů, zbytky pokrmů ve stravovacím zařízení apod.)
- výrobky, které neodpovídají požadované jakosti,
- výrobky s prošlou lhůtou spotřeby,
- materiály kontaminované nebo znečištěné běžnou činností (např. obalové materiály, nádoby).

#### **Nakládání s odpady**

Každá fyzická nebo právnická osoba, provozující podnikatelskou činnost je považována za původce odpadů a má při své činnosti povinnost předcházet vzniku odpadů, omezovat jejich množství a nebezpečné vlastnosti. Odpady, jejichž vzniku nelze zabránit, musí být využity, případně odstraněny způsobem, který neohrožuje lidské zdraví a životní prostředí. Každý podnikatelský subjekt, který vyrábí výrobky, je povinen je vyrábět tak, aby omezil vznik nevyužitelných odpadů, zejména pak nebezpečných odpadů.

Pod pojmem nakládání s odpady se rozumí shromažďování, soustředování, sběr, výkup, třídění, přeprava a doprava, skladování, úprava, využívání a odstraňování odpadu. Při těchto činnostech nesmí být ohroženo lidské zdraví ani ohrožováno nebo poškozováno životní prostředí a nesmějí být překročeny limity znečišťování přírodního prostředí.

Každý původce odpadu má také povinnost zbavit se věci, jestliže ji nepoužívá k původnímu účelu a věc ohrožuje životní prostředí nebo byla vyřazena z podnikatelského využití. Ke zbavování se odpadu dochází vždy, když původce odpadu předá odpad k využití nebo k odstranění osobě, která je oprávněna ke sběru nebo výkupu odpadů.

Zvláštní kategorií jsou nebezpečné odpady. Nebezpečným odpadem jsou například odpadní mazací a motorové oleje, autobaterie, vraky aut, rozpouštědla, materiály obsahující azbest, rtuť apod., a jakýkoliv jiný odpad vykazující jednu nebo více nebezpečných vlastností. Nebezpečnými vlastnostmi jsou výbušnost, vysoká hořlavost, žíravost, toxicita apod. Pro odstraňování a likvidaci nebezpečných odpadů jsou stanoveny zpřísněné podmínky – jejich

sběr nebo výkup zajišťují oprávněné osoby - zařízení, kterým byl udělen souhlas krajským úřadem.

Původce odpadů je odpovědný za nakládání s odpady do doby jejich využití nebo odstranění, pokud toto zajišťuje sám jako oprávněná osoba, nebo do doby jejich převedení do vlastnictví osobě oprávněné k jejich převzetí.

### **Kategorizace odpadů**

Původce odpadu a oprávněná osoba ke sběru nebo výkupu odpadu jsou povinni pro účely nakládání s odpadem odpad zařadit do příslušné skupiny odpadů. Pokud vzhledem k následnému způsobu využití nebo odstranění odpadů není třídění nebo oddělené shromažďování nutné, může od něj původce se souhlasem příslušného krajského úřadu upustit.

Odpady jsou pro tento účel rozděleny do 20 skupin, z nichž odvětví pohostinství a ubytování se týkají zejména tyto skupiny:

- 02: Odpady z prvovýroby v zemědělství, zahradnictví, myslivosti, rybářství a z výroby a zpracování potravin (např. odpad ze živočišných tkání, z výroby a zpracování masa, ryb a jiných potravin živočišného původu, zpracování ovoce a zeleniny, obilovin, jedlých olejů apod.)
- 15: Odpadní obaly, absorpční činidla, čisticí tkaniny, filtrační materiály a ochranné oděvy jinak neurčené (obaly papírové, lepenkové, plastové, dřevěné, kovové, skleněné, směsné, textilní atd.)
- 16: Odpady jinak neurčené (např. autovraky a odpady z demontáže aut, pneumatiky, olejové filtry, brzdové destičky, brzdové kapaliny, baterie a akumulátory apod.)
- 20: Komunální odpady - odpady z domácností a podobné živnostenské, průmyslové odpady a odpady z úřadů, včetně složek z odděleného sběru (papír, lepenka, sklo, plasty, kovy, biologicky rozložitelný odpad z kuchyní a stravoven, jedlý olej a tuk, oděvy, textilní materiály, zářivky, baterie a akumulátory atd.).

### **Povinnosti původců odpadů při sběru a výkupu odpadů**

Původce odpadů je povinen zejména

- odpady, které nemůže sám využít nebo odstranit, převést pouze osobě, která je provozovatelem zařízení k využití nebo k odstranění nebo ke sběru nebo k výkupu určeného druhu odpadu určena; za dopravu odpadů odpovídá dopravce,

- ověřovat nebezpečné vlastnosti odpadů a nakládat s nimi podle jejich skutečných vlastností,
- shromažďovat odpady utříděné podle jednotlivých druhů a kategorií,
- zabezpečit odpady před nežádoucím znehodnocením, odcizením nebo únikem,
- umožnit kontrolním orgánům přístup do objektů, prostor a zařízení a na vyžádání předložit dokumentaci a poskytnout pravdivé a úplné informace související s nakládáním s odpady,
- platit poplatky za ukládání odpadů na skládky, atd.

Oprávnění kontrolovat povinnosti vyplývající z platných předpisů o nakládání s odpady mají příslušné správní orgány, jimiž jsou Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo zemědělství, Česká inspekce životního prostředí, celní úřady, orgány ochrany veřejného zdraví, krajské úřady, obecní úřady obcí s rozšířenou působností a obce. Při porušení předpisů o nakládání s odpady může sankce dosáhnout až 10 mil. Kč.

#### **Ustanovení pro zařízení poskytující stravovací služby**

Pro zařízení poskytující stravovací služby stanovují hygienické předpisy, pokud to vyžaduje charakter činnosti, nutnost zřízení odděleného skladu organického odpadu. Chlazený sklad organického odpadu musí být vybaven předsíňkou s tekoucí teplou vodou a studenou vodou pro sanitaci odpadních nádob, odpad musí být napojen na kanalizaci. Pokud charakter činnosti nevyžaduje chlazený sklad, musí být odvoz organických odpadů organizován tak, aby nedocházelo k jejich hromadění, plesnivění, hnilobě, vnikání živočichů apod.

Nádoby na odpad ve stravovacím zařízení musí být vyrobeny ze snadno omyvatelného materiálu, uzavíratelné a označeny, že jsou určeny k tomuto účelu. Ke shromažďování odpadu v provozovně, ve které nelze vytvořit podmínky pro sanitaci sběrných nádob, nebo vyžaduje-li to charakter odpadů (například nezkrmitelné skořápky z vajec, schránky mořských živočichů, pokrmy z infekčních oddělení), se používají jednorázové plastové obaly.

Ubytovací a stravovací zařízení jsou producenty odpadu převážně komunálního charakteru. Tyto podnikatelské subjekty mohou na základě smlouvy s obcí využít systému zavedeného obcí pro nakládání s komunálním odpadem. Smlouva musí být písemná a musí obsahovat vždy výši sjednané ceny za tuto službu.

## **Odpadní vody**

Za odpadní vody se považují vody použité v obcích, domech či v zařízeních, tedy i v ubytovacích a stravovacích zařízeních, které po použití mají změněnou jakost (složení nebo teplotu), a jiné vody, pokud mohou ohrozit jakost povrchových nebo podzemních vod. Vypouštění odpadních a zvláštních vod do vod povrchových a podzemních je upraveno zákonem o vodách.

Odvod odpadních vod je většinou zajišťován veřejnými kanalizacemi. Provoz veřejné kanalizace se řídí kanalizačním řádem. Tento řád stanoví nejvyšší přípustnou míru znečištění vod vypouštěných do veřejné kanalizace a seznam látek, které nejsou odpadními vodami a jejichž vniknutí do veřejné kanalizace musí být zabráněno, popřípadě další podmínky jejího provozu.

Pokud splaškové odpadní vody nelze odvádět do stokové (kanalizační) sítě, nebo kde by čištění odpadních vod v malé čistírně neodpovídalo konkrétním místním potřebám, budují se pro sběr těchto vod žumpy. Žumpy se nesmí opatřovat odtokem a musí být odvětrány.

Žumpa nebo malá čistírna musí být umístěna a řešena tak, aby bylo umožněno výhledové připojení stavby na stokovou síť. Po připojení stavby na stokovou síť musí být žumpa vyřazena z provozu a asanována.

## **Nakládání s obaly**

S cílem chránit životní prostředí předcházením vzniku odpadů z obalů, a to zejména snižováním hmotnosti, objemu a škodlivosti obalů a chemických látek v těchto obalech obsažených, je nakládání s obaly legislativně upraveno. Jsou stanovena práva a povinnosti podnikajících právnických a fyzických osob a působnost správních úřadů při nakládání s obaly a uvádění obalů a balených výrobků na trh nebo do oběhu, při zpětném odběru a při využití odpadu z obalů a stanovena ochranná opatření a nástroje k nápravě nedostatků.

Obalem je jakýkoli výrobek bez ohledu na typ a použitý materiál, který je určen k pojmnutí jednoho nebo určitého množství výrobků, k ochraně a zajištění výrobků, k manipulaci s výrobky, usnadnění manipulace s nimi, k uvedení výrobků do oběhu, k jejich dodávce spotřebiteli, k předvedení, vystavení nebo nabídce výrobků spotřebiteli (spotřebitelský obal), nebo slouží pouze jako prostředek k doplňování výrobků do nabídky v místě prodeje, a který může být z výrobku odstraněn, aniž se tím ovlivní vlastnosti tohoto výrobku (skupinový obal), nebo k usnadnění manipulace s prodejními celky nebo skupinovými baleními a k přepravě (přepravní obal). Vratným obalem je takový obal, pro který existuje způsob

vracení použitého obalu osobě, která jej uvedla do oběhu. Zpětným odběrem je odebrání použitých obalů od spotřebitelů za účelem opakovaného použití nebo za účelem využití nebo odstranění odpadu z obalů.

Osoba, která uvádí obal na trh, je povinna zajistit, aby hmotnost a objem obalu byly co nejmenší při dodržení požadavků kladených na balený výrobek a při zachování jeho přijatelnosti pro spotřebitele, s cílem snížit množství odpadu z obalů, který je nutno odstranit. Je rovněž povinna vypracovat písemné prohlášení, že při uvedení tohoto obalu na trh byly splněny stanovené povinnosti a požadavky na obal (tzv. prohlášení o shodě - dobrozdání, že obal skutečně splňuje stanovené požadavky) a předat toto prohlášení osobě, která tento obal uvádí do oběhu. Je rovněž povinna realizovat taková opatření, aby opakovaně použitelné a vratné obaly mohly být opětovně využívány.

### **Vratné zálohované obaly**

Pokud je součástí opatření k vracení obalů k opětovnému využití účtování zvláštní peněžní částky (zálohy), která je přímo vázána k vratnému obalu, a jejíž vrácení kupujícímu je po vrácení tohoto obalu při prodeji výrobku zaručeno, je tento obal vratným zálohovaným obalem. Příslušné osoby jsou povinny stanovenou výši zálohy dodržovat. Vratné zálohované obaly musí být jako zálohované označeny.

Osoba, která uvádí na trh nebo do oběhu výrobky ve vratných zálohovaných obalech, je povinna vykupovat tyto vratné zálohované obaly bez omezení množství a bez vázání tohoto výkupu na nákup zboží. Při prodeji výrobků ve vratných zálohovaných obalech v provozovně, musí být v této provozovně vykupovány tyto vratné zálohované obaly po celou provozní dobu.

O připravované změně druhu vratného zálohovaného obalu nebo o ukončení výkupu vratného zálohovaného obalu musí dodavatel informovat osobu, která uvádí výrobky na trh spotřebiteli, nejméně 6 měsíců před provedením této změny nebo před ukončením výkupu; po tuto dobu nesmí být výkup těchto vratných zálohovaných obalů zastaven. Oznámi-li výrobce, který uvedl na trh nebo do oběhu vratné zálohované obaly, že přestává používat dosud zálohovaný obal, je povinen tento vratný zálohovaný obal odebrat zpět za dosud platných podmínek po dobu nejméně 1 roku od posledního uvedení tohoto obalu na trh nebo do oběhu.

Prodejce, který uvádí do oběhu nápoje v obalech, které nejsou vratnými zálohovanými obaly, je povinen nabízet stejné nápoje rovněž ve vratných zálohovaných obalech, pokud jsou

v nich tyto nápoje uváděny na trh. Tato povinnost se nevztahuje na provozovny o prodejní ploše menší než 200 m<sup>2</sup>.

### **Zpětný odběr použitých obalů**

Prodejce, který uvádí na trh nebo do oběhu obaly nebo balené výrobky, je povinen zajistit zpětný odběr těchto obalů nebo odpadu z těchto obalů. Zpětný odběr přímo od spotřebitele zajišťuje bez nároku na úplatu za tento odběr. Přitom je povinen dbát zejména na dostatečnou četnost sběrných míst a jejich dostupnost. O způsobu zajištění zpětného odběru jsou osoby, které uvádějí výrobky na trh nebo do oběhu prodejem spotřebiteli, a autorizované obalové společnosti povinny informovat odběratele a spotřebitele.

Způsob zajištění zpětného odběru obalů nebo odpadu z těchto obalů kontroluje u osob, které uvádějí obaly nebo balené výrobky na trh nebo do oběhu prodejem spotřebiteli Česká obchodní inspekce. Tyto osoby jsou povinny jí na žádost prokázat způsob zajištění zpětného odběru. Rovněž kontroluje způsob zajištění prodeje nápojů ve vratných zálohovaných obalech u právnických osob nebo fyzických osob oprávněných k podnikání, které uvádějí balené nápoje na trh nebo do oběhu prodejem spotřebiteli.

Zpětný odběr odpadů z obalů a jejich využití včetně recyklace mohou povinné osoby zajišťovat samostatně nebo převést spolu s baleným zbožím na někoho jiného nebo uzavřením smlouvy o zpětném odběru s autorizovanou obalovou společností. Tato poslední možnost připouští sdružování povinných osob k racionálnímu řešení zákonných povinností zpětného odběru obalů a odpadů z obalů formou založení speciální společnosti, která tyto povinnosti zajistí. Autorizaci k výkonu činnosti „autorizovaná obalová společnost“ vydává Ministerstvo životního prostředí.

### **4.2. Ekologické nakládání s odpady**

Odpady staví naši společnost před dva problémy související s životním prostředím. Veškeré odpady je třeba buď využít, nebo odstranit pomocí činností, jež mají nevyhnutelné dopady na životní prostředí a vyžadují také určité hospodářské výdaje. Odpad může být také symptomem neefektivních vzorů spotřeby a výroby ve smyslu zbytečného používání některých materiálů. Využívání těchto materiálů nejen vede k vytváření odpadů, ale má i různé dopady v procesu výroby a používání daných produktů.

### **Odpadová pyramida**

Odpadová pyramida představuje hierarchii jednotlivých způsobů nakládání s odpady podle toho, jaký mají dopad na životní prostředí na Zemi.



Obrázek 3 **Odpadová pyramida**



Zdroj: [www.arnika.org](http://www.arnika.org)

### **Prevence**

Na prvním místě je předcházení vzniku odpadu a redukce zbytečné spotřeby. Příkladem jednoduchého opatření může být samolepka umístěná na poštovní schránku s textem „Nevhazujte reklamu, prosím“.

### **Opětovné využití odpadů**

Každý má při své činnosti nebo v rozsahu své působnosti povinnost v mezích daných zákonem o odpadech zajistit přednostně využití odpadů před jejich odstraněním. Materiálové využití odpadů má přednost před jiným využitím odpadů. Při posuzování vhodnosti způsobů odstranění odpadů má vždy přednost způsob, který zajistí vyšší ochranu lidského zdraví a je šetrnější k životnímu prostředí. Uložení na skládku mohou být odstraňovány pouze ty odpady, u nichž jiný způsob odstranění není dostupný nebo by přinášel vyšší riziko pro životní prostředí nebo riziko pro lidské zdraví.

### **Recyklace odpadů a obalů / Kompostování**

Až na třetím místě je recyklace, ta má své limity. Díky ní jsou ale získávány cenné materiály, a to s menší spotřebou energie než z původních surovin. Například při recyklaci papíru odpadne energeticky náročný proces výroby buničiny, a tak výroba recyklovaného kancelářského papíru požaduje asi o 60 % méně energie a zhruba 60 % méně vody. Bioodpad lze přeměnit na kvalitní kompost. Plasty se recyklují na plastové desky, pytle na odpady, stříž, nové PET láhve apod. Sklo lze prakticky recyklovat stále dokola. Recyklací 1 skleněné láhve ušetříte 400 W energie. U kovů 1 tuna šrotu ušetří 2 tuny uhlí a 4 tuny železné rudy.

## **Energetické využití odpadu, Skládkování**

Zbytkovou energii lze získat energetickým využitím odpadu. Je to ale podstatně méně než v předchozích případech. Ekologické organizace spalování i skládkování odpadu odmítají.

### Co lze recyklovat a třídit?

#### Speciální kontejnery:

- Papír – noviny, časopisy, kancelářský papír, reklamní letáky, knihy, sešity, krabice, lepenka, kartón, papírové obaly (např. sáčky)
- Sklo – láhve od nápojů, skleněné nádoby, skleněné střepy - tabulové sklo
- Plast – PET láhve od nápojů (prosím, nezapomeňte je sešlápnout!), kelímky, sáčky, fólie, výrobky a obaly z plastů, polystyrén
- Nápojové kartony

#### Sběrné dvory:

- Kovy – železný šrot, hliníkové předměty, barevné kovy, plechovky, hrnce apod.
- Kompostovatelný odpad – větve, listí, tráva, zbytky jídel, čajové sáčky, zbytky ovoce a zeleniny, slupky apod.
- Objemné odpady – starý nábytek (křesla, židle, skříně, válečky apod.), podlahové krytiny (koberce, linolea), umyvadla, toalety, nefunkční sporáky, pračky
- Elektrotechnika – televize, rádia, počítače, mikrovlnné trouby, ledničky apod.
- Stavební suť – cihly a beton z drobných rekonstrukcí v bytě
- Nebezpečné odpady – jsou sbírány na dvorech vybavených speciálními ekosklady. Mezi nejčastější druhy nebezpečných odpadů patří léky, zářivky, výbojky, akumulátory, galvanické články (baterky), ledničky - mrazničky, barvy, lepidla, oleje a nádoby jimi znečištěné atd.
- Značky na obalech

Každý obal je vyroben z určitého materiálu a někdy je velmi obtížné určit, o jaký materiál se jedná. Proto jsou na obalech různé značky, které informují, jak s takovým obalem po použití naložit.



Šipky s číslem nebo zkratkou nás informují o materiálu, z něhož je obal vyroben. Podle nich poznáme, do kterého kontejneru máme obal později vyhodit. V následující

tabulce jsou nejčastěji se vyskytující kódy:

**Tabulka 1 Nejčastěji se vyskytující kódy**

<b>Materiál</b>	<b>Písmenný kód</b>	<b>Číselný kód</b>
Papír	PAP	22
Vlnitá lepenka	PAP	20
Hladká lepenka	PAP	21
Bílé sklo	GL	70
Zelené sklo	GL	71
Hnědé sklo	GL	72
Ocel	FE	40
Hliník	ALU	41
Dřevo	FOR	50
Polyethylentereftalát	PET	1
Polypropylén	PP	5
Polystyrén	PS	6
Polyetylén (rozvětvený)	LDPE	4
Polyetylén (lineární)	HDPE	2
Kombinovaný obal	C/	obal je vyroben z více materiálů a ten za lomítkem převládá
Nápojový karton	C/PAP	81 a 84 kombinovaný obal, kde převládá papír

Zdroj: <http://www.ekokom.cz/scripts/detail.php?id=146>

## 5. Marketing stravovacího úseku hotelu

### 5.1. Povaha marketingu stravovacích služeb

Podstatu marketingu vymezuje velké množství definic, které se liší podle osobního pojetí každého z autorů. Pojďme si představit několik z nich:

- Marketing je plynulý proces probíhající v dílčích krocích, prostřednictvím něhož management v odvětví ubytovacích a stravovacích zařízení plánuje, zkoumá, naplňuje, kontroluje a vyhodnocuje činnosti navržené k zajištění jak zákaznických potřeb a skrytých přání, tak i cílů své vlastní organizace. K dosažení největší účinnosti vyžaduje marketing úsilí každého jednotlivce a jeho účinnost se dále může zvýšit, či snížit činností dalších komplementárních organizací.
- Proces marketingu začíná odhadem potřeb zákazníků a vytvořením představy o službách nezbytných k jejich uspokojení a ve výsledku je zakončen plným uspokojením potřeb zákazníků, ke kterému může dojít i delší dobu po prodeji.
- Cílem marketingu je stálý prodej se ziskem, který je vyjádřením společenského uznání výrobní a obchodní činnosti každého podnikatele. Podnikání může být úspěšné jen tehdy, když jsou zákazníci spokojeni a opakují své nákupy.

Mnoho lidí zaměňuje pojmy marketing a prodej, což je ovšem chyba. Oba pojmy vysvětlují něco jiného – cílem prodeje je přimět zákazníky k nákupu zboží, které již podnik vyrobil, zatímco marketing se orientuje na úsilí, aby podnik vyráběl a prodával zboží, které zákazník vyžaduje. Jinými slovy díky marketingu (zejména marketingovému výzkumu) je zboží předem přizpůsobeno zákaznickým požadavkům, a to např. v oblasti designu, ceny, balení, propagace, formy prodeje a dalších rysech produktu či služby.

Stručně lze shrnout rozdíly mezi marketingem a prodejem následovně:

#### **Prodej**

- vytváří prodej jako takový
- přímo generuje obrát a zisk pro firmu

#### Požadavky na prodejce:

- výborné vyjednávací schopnosti
- rychlá orientace v problému (rychlé řešení)
- rychlost rozhodování

- přímočarost směrem k výsledku

### **Marketing**

- Je most spojující výrobní aktivity a koupěschopnost trhu;
- směřuje výrobní aktivity k požadavkům trhu;
- zjišťuje zájmy a potřeby zákazníků a stanoví tak základ pro strategické podnikové rozhodování;
- zpětně ovlivňuje trh současné i potenciální potřeby spotřebitelů;
- je katalyzátorem všeho, co se v podniku tvoří;
- jde o mnohem komplexnější práci než při prodeji.

#### Požadavky na marketéra:

- silné analytické myšlení
- vidění velkého obrazu a myšlení (s nadhledem)
- strategické myšlení několik let dopředu

### **Odlišnost marketingu ubytovacích a stravovacích zařízení**

Marketing ubytovacích a stravovacích zařízení má několik typických charakteristik. Některé jsou společné všem ostatním organizacím v oboru služeb (obecně platné rozdíly); existence dalších je podmíněna způsoby řízení a regulací organizací služeb (související specifika). Obecná specifika ovlivňují všechny firmy v odvětví služeb a nikdy je nebude možné eliminovat. Související specifika jsou také typická pro organizace služeb, ale v důsledku změn v řízení, legislativě a regulačních opatření mohou vymizet. Obecně platné rozdíly jsou charakteristické pro všechny organizace služeb; související specifika se mění v závislosti na typu organizace. Existuje šest obecných a šest souvisejících specifik.

**Šest obecných specifik** – neměnné rozdíly, které ovlivňují marketing služeb:

#### Nehmotný charakter služeb

Služby jsou považovány za nehmotný statek. Zákazník nemá možnost pořádně je zhodnotit nebo prozkoumat před koupí. Z toho vyplývá marketingový problém: jak donést přednosti služby zákazníkovi.

### Charakter výroby (místní a časová vázanost služeb)

Jde o nedělitelnost výroby a spotřeby, což je dalším rysem služeb. Spotřeba většiny služeb probíhá na teritoriu výrobce, i když existují některé výjimky, například oprava televize doma nebo semináře pro řídicí pracovníky, které probíhají v kanceláři nebo někde jinde. To vytváří pro marketing problémy spojené s distribucí – spotřebitel musí jít za výrobcem, aby mohl zhodnotit přednosti služby: příkladem mohou být právě hotely a restaurace.

### Pomíjivost služeb

Služby trvají krátkou dobu. Nelze je skladovat. Pokud nejsou služby spotřebovány, jsou nenávratně ztraceny. Pokud je hotelový pokoj prázdný, představuje to ztrátu pro byznys. Marketingový úkol spočívá ve vytvoření poptávky, její kontrole a synchronizaci, aby byla vysoká. Nelze na jejich výrobu tedy pohlížet jako v případě výrobků, které na rozdíl od služeb lze vyrábět na sklad.

### Distribuční cesty

Služby nelze nijak jinak distribuovat ani skladovat. Jediný způsob distribuce je přímý prodej zákazníkovi. Neexistují žádní zprostředkovatelé, zákazník se přímo dostává do kontaktu s prodávající firmou.

### Podmíněnost nákladů

Výše nákladů je přímo i nepřímo ovlivněná počtem obslužených zákazníků. Podle druhu poskytované služby existuje různá výše fixních, tedy na výkonu nezávislých nákladů a výše variabilních nákladů, tedy nákladů rostoucích se zvyšujícím se počtem obslužených zákazníků.

### Vázanost služeb na jejich poskytovatele

Různorodost předpokládá různé varianty a absenci standardu stejnorodosti poskytování služeb. Bankovní zaměstnanec je méně pozorný vůči klientovi A než vůči klientovi B; kadeřník dělá lepší účes paní Novákové než paní Procházkové. V důsledku různorodosti poskytování služby je kontrola kvality hlavním úkolem managementu.

**Šest souvisejících specifíků** – ovlivnitelné rozdíly typické pro organizace služeb, které působí na marketing:

- úzké vymezení marketingu
- nedostatečné ocenění marketingových dovedností
- rozdílná organizační struktura

- nedostatek údajů o výkonnosti konkurence
- dopad vládní regulace a deregulace
- omezení a příležitosti pro neziskové firmy

Kromě těchto teoretických vymezení služeb lze vyjmenovat několik specifík služeb, se kterými se setkáváme a řešíme je každý den. V oblasti služeb jde o to, že:

- Většina služeb má nehmotný charakter, je proto obtížné měřit úroveň jejich jakosti.
- Cena často nehraje v oblasti služeb dominantní roli (viz např. vyhledávání drahých restaurací, služeb cestovních kanceláří apod.).
- Pozitivní reference jiných hrají při vyhledávání dodavatelů služeb ještě důležitější úlohu, než je tomu u hmotných produktů. Ztráta image proto může mít pro organizace služeb ubytování a stravování mnohem závažnější důsledky.
- Zákazníci vnímají riziko při nákupu služeb mnohem intenzivněji než např. při nákupu elektrospotřebičů. Je proto nutné informovat hosty v dostatečném předstihu o tom, co mohou od poskytnuté služby očekávat.
- V oblasti služeb roste role lidského faktoru, zejména pokud se jedná o přímý styk s hostem. Pro toho je velmi důležitý pocit péče, neformálního zájmu i kompetence personálu. Trvalé vzdělávání a školení je tedy v oblasti služeb nezbytným faktorem.
- Psychika spolu s emocemi mají při nákupu ubytovacích a stravovacích služeb významný vliv. Lidé mají tendenci nakupovat tyto služby podle toho, jak odpovídají jejich vlastní představě.
- Kratší doba spotřeby služeb. Spotřeba služeb spojených s ubytováním a stravováním probíhá během velmi krátké doby. Je tedy méně času na to, abychom udělali na hosta dobrý či špatný dojem.
- Velký význam mají „vnější stránky“ poskytovaných služeb (odpovídající vybavení hotelové haly u pětihvězdičkového hotelu).
- Snazší kopírování služeb. Většinu služeb, nejen v oblasti ubytování a stravování, lze snadno napodobit. Oproti výrobkům hmotného charakteru, které jsou většinou chráněny patentem, u ubytovacích a stravovacích služeb tomu tak není.

- Velký důraz na propagaci služeb mimo sezónu. Propagace v pohostinství a ubytování vyžaduje odlišný přístup než je tomu v případě propagace hmotných výrobků. Pro propagaci těchto služeb je nejvhodnější období, kdy klienti plánují svou dovolenou.
- Složitější zavádění inovací. Vzhledem k velké dynamičnosti oblastí ubytování a stravování a snadnému kopírování služeb jsou vyžadovány častější inovace, které firmy pomocí marketingových společností testují. Doba na toto testování je ale poměrně krátká.

Pět typických přístupů k marketingu ubytovacích a stravovacích zařízení:

- používání více než 4 P (place, product, price, promotion)
- větší význam ústní reklamy
- používání emotivní přitažlivosti propagace
- složitější ověřování inovací
- rostoucí význam dobrých vztahů s komplementárními firmami

Vzhledem k tomu, že stravovací úsek je nedílnou součástí hotelu, budou následující kapitoly věnovány nejen marketingu stravovacího zařízení, ale i celého hotelu.

## **5.2. Sběr a rozbor informací**

Úspěch není produktem náhody, ale lze jej do určité míry plánovat. Plánování však vyžaduje znalost současné situace. Nezbytnou podmínkou je získání a rozbor informací o vlastní firmě, spotřebitelské poptávce a konkurenci. Pro potřeby sběru a rozboru informací jsou součástí této knihy dotazníky, které nemusí vždy dostatečně přesně odpovídat potřebám, ale poslouží jako příklad pro vytvoření vlastních. Dotazníky je vhodné vyplňovat spolu se spolupracovníky, aby se předešlo jednostrannému pohledu na skutečnost. Dále je nutné vyplňovat je v pravidelných intervalech, neboť situace v oblasti hotelového průmyslu má velmi dynamický vývoj.

### **INFORMACE O HOTELU**

Prvním krokem by měl být důkladný průzkum vlastního zařízení a důkladné a systematické zpracování získaných informací. Zpracování informací o hotelu poskytuje solidní základ pro vytvoření vlastního marketingového konceptu.



Tabulka 2 **Informace o hotelu**

	dobře	středně	špatně
Jak hodnotíte umístění hotelu?			
Jak hodnotíte stav budovy a vybavení hotelu?			
Jak hodnotíte hotel z hlediska kvality služeb?			
Jak hodnotíte personální situaci v hotelu?			
Jak hodnotíte dosud dosažené ekonomické výsledky?			
Jak hodnotíte podíl stálých hostů na celkovém počtu hostů?			
Jak odpovídají poskytované služby potřebám hostů?			
Jak hodnotíte nabídku pokrmů z pohledu hostů?			
Pokud vezmete v úvahu ideální stav: Jak je na tom hotel dnes?			

### PRŮZKUM SPOTŘEBITELSKÉ POPTÁVKY

Průzkum je třeba zaměřit na dva okruhy informací. Jednak jsou to informace o trendech a vývoji cestovního ruchu a hotelového průmyslu jako celku. Druhou skupinu tvoří konkrétní informace o hostech. V oblasti vývojových trendů se vždy nejedná o informace zcela přesné, ale spíše o odhadované, i takové je třeba zohlednit. Účelem následující krátké analýzy je zjistit informace, které chybí nebo které jsou málo sledovány.

Tabulka 3 **Spotřebitelská poptávka**

	ano	částečně	ne
Víme, jaký je vliv hospodářské a politické situace na poptávku po našich službách?			
Známe trhy, z kterých přicházejí naši hosté?			
Zajišťujeme si a cíleně rozebíráme důležité informace o spotřebitelské poptávce?			
Umíme odhadnout vývoj poptávky v následujícím období?			
Jsme informováni o potřebách a očekáváních hostů, které chceme oslovit?			
Víme, kde máme hledat a jak můžeme získat dodatečné hosty pro hotelovou restauraci?			

Velkou pomocí při analýze poptávky je využití počítačového zpracování informací. Tyto informace mohou sloužit nejen jako obraz současné situace, ale lze na jejich základě předpovídat budoucí vývoj.

Dalším zdrojem informací jsou dotazníky pro hotelové hosty. Pro získání větší návratnosti těchto dotazníků je vhodné doplnit je o nějakou soutěž. Například o víkend pro dvě osoby zdarma, večeři v hotelové restauraci apod.

Doporučujeme vytvořit si seznam informací, které budou pravidelně vyhodnocovány. Tento seznam by měl obsahovat požadovanou informaci, útvar, který informaci poskytuje a intervaly, v jakých jsou zjišťovány (denně, týdně, měsíčně, čtvrtletně nebo ročně)

## SLEDOVÁNÍ KONKURENCE

Účelem sledování konkurence není pouhé přebírání nápadů a opakování jejích aktivit, ale také zjištění její pozice na trhu a budování a udržování konkurenční výhody.

Tabulka 4 Sledování konkurence

	hodně	částečně	málo
Jak jste informováni o konkurenci v místě?			
Jak cíleně sledujete konkurenci v ostatních místech?			
Jak dalece jsou silné a slabé stránky konkurence zahrnuty ve vaší obchodní politice?			
Jak dobře hodnotíte obrat a výsledky v porovnání s konkurencí?			
Jak hodnotíte kvalitu a ceny v porovnání s konkurencí?			
Jak silně se necháte ovlivňovat zlepšeními pozorovanými u konkurence?			

Užitečné jsou nejen informace o konkurenci v místě a regionu, ale je velmi vhodné sledovat hotely i v jiných oblastech. **Informace o takové konkurenci lze získávat různými způsoby:**

- výměna pracovníků s jinými hotely, např. v rámci řetězce,
- studijní cesty do jiných regionů a zemí (např. Rakousko, Švýcarsko, USA, asijské země),
- návštěvy a účasti na veletrzích (např. ITB Berlín, WTM Londýn, BIT Milán),
- sbírání informací z odborných časopisů, literatury, televizních programů a filmů.

Nejen sběr informací, ale hlavně jejich rozbor patří do okruhu činností vedoucích pracovníků, ti z nich vyvozují závěry, které jsou základem pro stanovení marketingových cílů.

## SWOT ANALÝZA

Základním úkolem stojícím před marketingovým managementem je analýza tržních příležitostí a hrozeb a analýza silných a slabých stránek podniku. Tato analýza je v literatuře nazývána jako SWOT analýza. Název SWOT je odvozen od počátečních písmen anglických slov: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats:

### Strengths (silné stránky)

Silné stránky jsou v podstatě konkurenční výhodou, která existuje uvnitř firmy. Může mít podobu personálních nebo manažerských schopností, unikátních zdrojů, silná image značky (jméno hotelu), výhodných dodavatelskoodběratelských vztahů nebo tržní dominance.

### Weaknesses (slabé stránky)

Slabé stránky jsou konkurenční nevýhodou, která je identifikována uvnitř firmy. Může to být nedostatek personálních a manažerských schopností, zdrojů, image, postavení na trhu nebo dodavatelskoodběratelských vztahů.

### Opportunities (příležitosti)

Příležitost je příznivá situace ve firemním okolí. Příležitosti mohou být využity k zajištění větších prodejů a vyšší výnosnosti. Jedná se např. o růst firemního potenciálu nebo o naskytnutí se nového tržního segmentu, o změny v právní regulaci podnikání (daňové zákony, poskytování odvětvových podpor atd.), tj. v hospodářské politice státu v sektoru, technologickém pokroku apod.

### Threats (hrozby)

Hrozba je nepříznivý aspekt ve firemním okolí. Hrozby mohou potenciálně působit na schopnost firmy operovat v dané tržní situaci. Hrozby mohou mít formu např. nebezpečí konkurence, klesajícího tržního potenciálu nebo změny v právních předpisech.

Na základě analýzy hotelu jsou určeny silné a slabé stránky a na základě analýzy spotřebitelské poptávky a konkurence jsou určeny příležitosti a hrozby. **Je třeba si odpovědět na otázky:**

- Kde a jaké jsou silné stránky hotelu, které lze ještě dále rozvíjet?
- Které slabé stránky byly zjištěny a je třeba je eliminovat?
- Nabízejí se zvláštní příležitosti, které lze využít?
- Jaké hrozby byly rozpoznány a lze se jim vyhnout?

Pro rozbor a interpretaci těchto informací se používá tzv. matice silných a slabých stránek a matice příležitostí a hrozeb, příklady těchto matic si ukážeme.

Tabulka 5 **Silné a slabé stránky**

<b>Hotel jako celek</b>	<b>negativní</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>pozitivní</b>
Umístění hotelu	nevhodné						ideální
Dopravní situace (dostupnost)	nevýhodná						výhodná
Infrastruktura	špatná						výborná
Struktura poskytovaných služeb	špatná						výborná
Vzhled veřejných prostor	odpudivý						přitažlivý
Styl řízení	autoritativní						kooperativní
Tok informací v hotelu	vážnouch						plynulý
Firemní klima	nevraživé						srdečné
Fluktuace personálu	vysoká						nízká
Kvalifikace personálu	nízká						vysoká

<b>Stravování</b>	<b>negativní</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>pozitivní</b>
Struktura stravovacích služeb	špatná						výborná
Vybavení/stav restaurací	špatné						výborné
Vzhled restaurací	odpudivý						přitažlivý
Kvalita F&B nabídky	špatná						výborná
Personál	špatný						dobry
Respektování potřeb hostů	slabé						výborné

Tabulka 6 **Příležitosti a hrozby**

<b>Spotřebitelská poptávka po stravovacích službách</b>	<b>negativní</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>pozitivní</b>
Poptávka v restauraci	slabá						silná
Sezónní výkyvy v restauraci	silné						slabé
Využití restaurace podle měsíců	kolísavé						vyrovnané
Využití restaurace podle dnů	kolísavé						vyrovnané
Struktura restauračních hostů	špatná						ideální
- dle původu	jednostranná						rovnoměrná
- dle tržních segmentů	špatná						dobrá
- dle věkové struktury	jednostranná						rovnoměrná
Příjmy	nízké						vysoké
Image restaurace	špatné						dobré

Konkurence	negativní	1	2	3	4	5	pozitivní
Konkurence v místě (obecně)	silná						slabá
- konkurence hotelů	silná						slabá
- konkurence restaurací	silná						slabá
Regionální konkurence	silná						slabá
Struktura služeb konkurence	lepší						horší
Kvalita nabídky konkurence	lepší						horší
Poptávka po službách konkurence	silnější						slabší
- poptávka po ubytování	silnější						slabší
- poptávka po stravování	silnější						slabší
Tržní podíl konkurence	vyšší						nižší
Image konkurence	lepší						horší

Vyplněním těchto matic a spojením jednotlivých bodů dostaneme křivku charakterizující jednotlivé oblasti. Zvláštní pozornost je třeba věnovat jejím vrcholům, které jsou buď příliš vpravo (pozitivní), nebo vlevo (negativní). Tyto vrcholy jsou právě hlavními silnými či slabými stránkami nebo příležitostmi či hrozbami.

Příklad:

Hodnocená kritéria	negativní	1	2	3	4	5	pozitivní

### 5.3. Stanovení a plnění cílů

Úspěšná řídicí činnost je nemyslitelná bez stanovení cílů. Stanovení marketingových cílů je určující pro použití marketingových nástrojů a umožňuje kontrolu úspěšnosti učiněných opatření, pro jejich stanovení jsou určující podnikatelské cíle, které vyplývají z obchodní politiky. V rámci obchodní politiky je nastolena otázka: **Čeho by chtěl hotel dosáhnout?** Odpovědí na tuto otázku jsou krátkodobé a dlouhodobé cíle, jakýmsi krédem může být určení

trhu, na kterém chce hotel operovat, jakou skupinu hostů chce oslovit a jaké služby chce poskytovat.

Kréda mohou být v případě hotelové restaurace formulována například takto:

*"Naše restaurace by měla mít vysoce kvalitní, rozmanitou nabídku pokrmů a nápojů, přijatelné (nižší) ceny a takovou atmosféru, ve které se bude každý host cítit dobře."*

*"Prostřednictvím 'staročeské' atmosféry, používáním čerstvých přírodních surovin, vysoce kvalitní omezenou nabídkou pokrmů a nápojů chceme oslovit náročné hosty všech věkových kategorií, kteří hledají nenucenou atmosféru."*

Cíle můžeme rozdělit do dvou kategorií - kvalitativní a kvantitativní.

**Kvalitativní cíle** mohou být např.:

- posílení pozice ve společnosti prostřednictvím péče o vnější vztahy,
- vytvoření výkonné a přizpůsobivé organizace a získání kvalifikovaných pracovníků,
- snaha být vedoucím hotelem v dané hotelové kategorii v rámci regionu.

Mezi **kvantitativní cíle** patří např.:

- tržní cíle - požadovaný tržní podíl a růst obratu,
- cíle z oblasti zisku - požadovaná rentabilita kapitálu, dlouhodobé ekonomické výsledky,
- finanční cíle - finanční struktura, finanční rezervy, finanční zdroje.

Konkrétně mohou kvalitativní cíle vypadat takto:

*Chceme mít pověst nejpřátelštějšího hotelu v regionu.*

*Snažíme se o co nejlepší spolupráci se všemi partnery v oboru, aniž by došlo k omezení našeho podnikatelského prostoru.*

*Pro klíčové pozice angažujeme pouze pracovníky s vysoce kvalitním odborným vzděláním.*

Příklady kvantitativních cílů:

*Snažíme se stále zlepšovat ekonomické výsledky.*

*V následujících třech letech chceme zdvojnásobit obrat.*

*Minimálně tři čtvrtiny investic musí být financovány z vlastních zdrojů.*

*Podíl cizinců by měl činit minimálně 50 %.*

Při určování marketingových cílů je vhodné postupovat v následujících krocích:

**Tržní cíle:**

- Na které trhy je třeba se zaměřit?
- Na která místa, regiony, státy, kontinenty je třeba se zaměřit, jak intenzivně a s jakou prioritou? Případně ještě rozčlenit podle tržních segmentů.

**Cíle z oblasti služeb:**

- Jaké služby a komu nabízet?
- Na jaký druh cestovního ruchu (dovolená, obchod, odpočinek) se zaměřit? Jaké služby v jakém rozsahu a kvalitě nabízet?

**Cíle z oblasti potřeb:**

- O jaké potřeby je třeba se zajímat?
- Jaké potřeby hostů (klid, zábava, kontakt) by měly být prostřednictvím nabízených služeb uspokojeny?

**Cíle z oblasti efektu:**

- Jakého efektu chceme dosáhnout?
- Jaký postoj a jaký vztah (důvěra zákazníků, ústní reklama) k naší nabídce chceme dosáhnout u našich hostů a obchodních partnerů?

#### **5.4. Dodržování marketingových zásad**

Poté, co byly stanoveny marketingové cíle, naskytá se otázka: Jak je možno převést cíle do podoby konkrétních opatření? Jaká cesta vede k těmto cílům s nejmenší námahou a v nejkratším čase? **Při hledání nejlepších postupů hrají důležitou roli marketingové zásady:**

##### Zajištění konkurenční výhody

Kde lze najít konkurenční výhodu, ukazuje matice silných a slabých stránek. V první řadě je třeba se snažit o další rozvíjení nejsilnějších stránek, přináší to nepochybně více než namáhavé odstraňování slabých stránek.

Nejlepší konkurenční výhodu je vhodné formulovat do jedinečného a nezaměnitelného sloganu, anglický výraz pro to je "Unique selling proposition" nebo krátce "USP".

Zde jsou některé konkrétní příklady:

*jediná restaurace ve městě s teplou kuchyní od 7:00 do 24:00 hodin,*

*restaurace s nejrychlejší obsluhou a denně novým jídelním lístkem,*

#### Aktivní využívání tržních příležitostí

Nelze pouze čekat až se hosté sami objeví, ale je třeba je aktivně získávat. Nestačí pouze reagovat na přání hostů, úspěch hotelu závisí také na jeho aktivitách při spoluvytváření trhu a využívání tržních příležitostí. Využití tržních příležitostí je možné pouze v omezeném rozsahu, neboť reakce trhu na nabídku je ovlivněna řadou neovlivnitelných faktorů např.: hosté - počet, příjem, postoje, zvyky atd., prostředí - geografické umístění, struktura obyvatel, právní řád, hospodářský rozvoj, směnné kursy apod., konkurence - síla, marketing, ochota spolupracovat atd.

Tržní příležitosti lze rozpoznat na základě rozboru informací o spotřebitelské poptávce a konkurenci (matice příležitostí a hrozeb). Jak aktivně a úspěšně budou tyto příležitosti využity, závisí na různých podmínkách:

- velikost, prostorová a personální kapacita hotelu a restaurace (skupinové zájezdy, konference, bankety),
- použitelné finanční zdroje (investice, reklama),
- možnost spolupráce s ostatními poskytovateli služeb (hotely, restaurace, cestovní kanceláře, letecké společnosti),
- ochota nést riziko,
- dynamika, iniciativa, nápaditost a řídicí kvality vedení.

#### Zaměření se na jednotlivé tržní segmenty

Zásadu segmentace trhu lze charakterizovat takto: **Raději menší skupině hostů nabídnout vše, než všem hostům nabídnout trochu!** Prostřednictvím nabízených služeb je totiž nemožné uspokojit různorodé potřeby odlišných skupin hostů. Z toho důvodu je nutná orientace na určitou cílovou skupinu hostů - **segmentace**.

Pro hotel to znamená přizpůsobit všechny prvky marketingového mixu konkrétnímu tržnímu segmentu. Segmentace trhu je nezbytná z důvodu efektivního využití vynaložených nákladů, neboť pokud je produkt přizpůsoben tržnímu segmentu, je dosaženo lepšího vztahu mezi náklady a výnosy.



Hosty můžeme rozdělit do kategorií (tržních segmentů) podle sociologických faktorů a podle cestovních zvyklostí.

**Sociologické faktory** - věk, pohlaví, postavení, povolání, příjem, úroveň vzdělání.

**Cestovní zvyklosti** - druh a účel cesty (dovolená, obchod), příčina cesty (konference, touha po poznání), druh cesty (skupinová, individuální), financování cesty (úspory, půjčka), čas cesty (sezóna), vázanost na určité období (školní prázdniny), způsob rezervace (přímo, zprostředkovatel), počet osob, v minulosti navštívená místa (pro porovnání), použitý dopravní prostředek (automobil, vlak, letadlo), druh ubytování (kategorie hotelu), délka pobytu, psychologické faktory (potřeby, motivy, názory) a mnoho dalších.

#### Koncentrované použití sil

Cílem koncentrovaného použití sil je buď dosažení lepšího výsledku se stejným objemem výdajů, nebo stejného výsledku s nižším objemem výdajů.

**Koncentrace sil může znamenat:**

- **rozšíření vlastní nabídky - diversifikace** - např. prostřednictvím nabídky služeb obchodu s vínem, obchodu se suvenýry, fitness centra, horolezecké školy apod.,
- **spojení s jinou firmou - fúze** - např. vytvoření hotelového řetězce prostřednictvím koupě, pronájmu či manažerské smlouvy, možné je také propojení s poskytovateli ostatních turistických služeb (provozovatel lanovky, sjezdovek, letecká společnost),
- **spolupráce mezi právně a hospodářsky samostatnými firmami - kooperace** - tzn. rozdělení firemních funkcí a jejich přenesení na centrální místo, které má lepší předpoklady pro jejich plnění, než kdyby byly zajišťovány jednotlivými firmami.

Tím jsou sledovány dva cíle:

- **zlepšení firemní výkonnosti** - z důvodu úspory nákladů, společného vývoje nových služeb, vzájemné informovanosti,
- **zlepšení tržní pozice** - prostřednictvím společných nákupů, společných reklamních a prodejních akcí.

### **5.5. Marketingový mix**

Marketingový mix je jedním z klíčových pojmů v moderní teorii marketingu. Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu.

Firma musí rozhodnout, jak rozdělit celkový marketingový rozpočet mezi jednotlivé nástroje marketingového mixu. Existuje velké množství nástrojů marketingového mixu. Nejdůležitější je rozdělení do čtyř základních skupin, známých jako 4 P: Product (výrobek, služba), Price (cena), Place (místo) a Promotion (propagace). Základním nástrojem marketingového mixu je produkt (v hotelovém průmyslu a ve službách vůbec je produktem poskytovaná služba), který na trhu zastupuje nabídku firmy, včetně svých vlastností a kvality. Důležitým nástrojem marketingového mixu je cena, množství peněz, kterou musí zákazník za produkt firmy zaplatit. Cena by měla být přiměřená vnímané hodnotě. Místo představuje různé aktivity, které společnost vyvíjí, aby činila produkt snadno dostupným pro cílové zákazníky. Firma se snaží za pomoci různých prostředníků své výrobky a služby rychle a efektivně dodávat na cílový trh. Propagace představuje nejrůznější činnosti, které firma rozvíjí, aby se svým produktem seznámila cílové zákazníky a přesvědčila je o koupi.

**Marketingový mix v hotelovém průmyslu** můžeme rozdělit do osmi skupin (někteří autoři již uvádí deset skupin), hovoříme tedy o tzv. **8 P**:

1. **Product** – poskytovaná služba, produkt. Host v hotelu očekává nejrůznější druhy služeb, které slouží k uspokojení jeho potřeb. Hlavním úkolem a cílem hotelu musí být poskytování těchto služeb, zejména ubytování, stravování, osobní a doplňkové služby.
2. **Price** – cena. Za poskytnuté služby vzniká hotelu nárok na odměnu – cenu, ta musí krýt minimálně náklady spojené s poskytnutím služby, měla by však i zahrnovat odpovídající zisk. Při pohledu z druhé strany je host ochoten vydat za poskytnutou službu určitý finanční obnos, zaplatit cenu. Kolik je host ochoten zaplatit závisí na tom, jak požadované služby splnily jeho očekávání.
3. **Place** – místo, distribuční cesty. Volba distribuční cesty je způsob, jakým bude prezentována nabídka hotelu potenciálním zákazníkům. Distribuční cesty mohou být přímé a nepřímé, tzn. buď hledat zákazníky sám, nebo spolupracovat se zprostředkovateli (cestovní kanceláře, cestovní agentury, přepravní společnosti, apod.).
4. **People** – pracovníci, lidé. Velmi důležitou roli v cestovním ruchu hraje lidský faktor. Na jedné straně působí pracovníci, kteří jsou nositeli, poskytovateli služeb, a na straně druhé hosté, kteří tyto služby spotřebovávají. Při výběru pracovníků je nutné zvažovat nejenom kvalifikaci, ale také komunikační schopnosti, schopnosti řešit krizové situace, odolnost vůči stresu, apod.

5. **Promotion** – propagace. Rozlišujeme následující techniky, jak můžeme propagovat hotel:

- **Reklama** – slouží k seznámení potenciálních hostů s nabídkou hotelu „na dálku“ a k přesvědčení o přednostech hotelu. Reklama se člení na **vnitřní** (je rozšířena o ústní reklamu) a **vnější**. Pro rozšíření reklamního sdělení se používají reklamní média - noviny, časopisy, rozhlas, televize, video, venkovní reklama a přímá zásilka.
  - **Vztahy s veřejností** – tento pojem vyjadřuje snahu o vybudování a udržování atmosféry porozumění a důvěry ve vzájemném vztahu mezi hotelem a veřejností. Úkolem vztahů s veřejností je vytvoření výhodné image, která přispěje k ekonomické úspěšnosti hotelu. V praxi to znamená otevřeně a poctivě informovat, udržovat osobní kontakty, usilovat o dobré firemní klima a spolupracovat s tiskem.
  - **Interní reklama** – v případě interní reklamy se jedná o reklamu v místě realizace. Jde o propagaci uvnitř hotelu – jídelní a nápojové lístky, vnitřní výzdoba, plakáty, apod.
  - **Podpora prodeje** - zahrnuje takové stimulační prostředky jako např. kupony, volné vzorky apod. Zákazníkovi tedy není dán krátkodobý podnět ke koupi, ale obvykle může čerpat kupony a jiné podobné prostředky v delším období.
4. **Partnership** – kooperace, spolupráce – i v odvětví hotelového průmyslu má velký význam vzájemná spolupráce více společností v oboru, neboť se jednotlivým subjektům zde působícím mohou vlivem vzájemné spolupráce snížit náklady a může se tak urychlit finanční návratnost jejich investic.
5. **Packaging** – sestavování balíků služeb – jsou zde kombinovány různé výrobky a služby, za které zákazník zaplatí souhrnnou cenu tak, aby přesně odpovídaly zákaznickovým přáním a požadavkům.
6. **Programming** – programová specifikace – úzce souvisí s předchozím bodem. Je pomocníkem při vytváření zájmu o určitý balík služeb mimo sezónu. Má zvýšit konzumaci a prodej služby zákazníkovi.

### **5.6. Marketingové plánování**

Marketingové plány se odlišují od strategických plánů v tom, že se více soustřeďují na produkt (trh) a rozvíjejí podrobnější strategie a programy marketingu pro dosahování cílů obchodní jednotky na trhu tohoto výrobku. Marketingový plán je ústředním nástrojem pro

řízení a koordinaci. Firmy, které chtějí zlepšit efektivnost a účinnost svého marketingu, se musí naučit, jak vytvářet a provádět zdravé marketingové plány.

Prvním krokem při plánování obchodu je krok marketingový, kde jsou definovány cílové trhy, strategie umístování produktu a úkoly prodeje, také jsou stanovovány zdroje potřebné pro dosažení těchto cílů. Úlohou finančního, nákupního, výrobního, distribučního a osobního oddělení je zajišťovat, aby mohl být navržený marketingový plán podporován dostatkem finančních zdrojů, materiálu, strojů a personálu.

### **TVORBA MARKETINGOVÉHO PLÁNU**

Marketingový plán je prostředkem pro praktické uskutečňování marketingu. Na základě marketingových cílů jsou zde uvedena nezbytná opatření, s nimi spojené důsledky, předpokládané náklady a výnosy a také preference jednotlivých opatření. Při tvorbě marketingového plánu je nejprve vhodné na základě jednotlivých nástrojů marketingového mixu vytvořit přehled o tom, zda a ve kterých oblastech je nutné učinit jaká opatření.

Formální uspořádání dlouhodobého marketingového plánu by mělo vypadat takto:

Marketingové cíle - Opatření - Důsledky - Náklady, Výnosy - Priorita, Realizace

Tabulka 7 **Dlouhodobý marketingový plán**

<b>Marketingové cíle</b>	<b>Opatření</b>	<b>Důsledky</b>	<b>Náklady Výnosy</b>	<b>Priorita Realizace</b>
Zvýšení využití kapacity v mezisezóně	<ul style="list-style-type: none"> <li>• renovace pokojů</li> <li>• 3 noci - sleva 20 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• náklady na renovaci pokojů</li> <li>• prodloužení pobytu</li> </ul>	náklady: 4 000 000 Kč výnosy: 7 000 000 Kč	třetí priorita realizace: za tři roky
Zvýšení obrátky v restauraci o 30 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nový interiér</li> <li>• nový jídelní a nápojový lístek</li> <li>• reklama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• náklady na interiér, sestavení a tisk jídelních lístků, reklamu</li> <li>• nutnost přijmout dalšího číšníka</li> </ul>	náklady: 1 000 000 Kč výnosy: 3 000 000 Kč	první priorita realizace: letos
Zvýšení obrátu grilbaru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• úprava otevírací doby</li> <li>• pozvání tisku</li> <li>• týdny specialit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• změna rozvržení pracovníků</li> <li>• tisk speciálních jídelních lístků</li> </ul>	náklady: 50 000 Kč výnosy: 400 000 Kč	druhá priorita realizace: za dva roky
Zvýšení využití kapacity o víkendech	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tvorba paušálů</li> <li>• reklamní dopisy</li> <li>• podpora prodeje v hotelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• náklady na tisk a zaslání dopisů</li> <li>• tisk letáků pro umístění v hotelu</li> </ul>	náklady: 300 000 Kč výnosy: 2 000 000 Kč	první priorita realizace: za rok

## REALIZACE MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Jednotlivá opatření vyplývající z dlouhodobého marketingového plánu jsou podrobněji zpracována v ročních realizačních marketingových plánech. Realizační plán musí poskytnout odpovědi na otázky: Jaká opatření budou učiněna pro dosažení jednotlivých cílů? Kdo je odpovědný za jejich uskutečnění? Kde a kdy budou jednotlivá opatření uskutečněna? Jaké náklady jsou spojeny s jejich uskutečněním? Jak bude uskutečnění a úspěšnost jednotlivých opatření kontrolována?

Jednotlivá opatření mohou být rozčleněna podle marketingových nástrojů. Doporučuje se ale jejich rozdělení podle problémových oblastí a odpovídajících cílů. Někdy je nutné použít více nástrojů k dosažení jednoho cíle. **Na základě praktických zkušeností se vyvinulo následující rozčlenění marketingového plánu:**

- marketingové oblasti,
- popis jednotlivých opatření (co, kde, jak),
- odpovědnost za realizaci (kdo),
- termíny (kdy),
- náklady (závisí na konkrétní situaci).

Tabulka 8 **Příklad marketingového plánu**

Marketingový cíl	Opatření	Odpovědnost Termíny	Náklady
Změna jména Zlepšení image	Tržní testování jména, v případě negativního výsledku výběr nového jména a loga	ředitel do konce května	
Zvýšení povědomosti o hotelu mezi zprostředkovateli	Speciální reklamní akce v odborných časopisech	market. ředitel březen a listopad	
Zvýšení obsazenosti pokojů v mimosezóně o 5 %	Reklama v rodinných a ženských časopisech Pozvání novinářů	ředitel červen	
Zvýšení obrátu v restauraci o 10 %	Reklama v místním tisku - inzeráty Rozšíření nabídky o krajové speciality	F&B manažer květen až říjen	
Zvýšení povědomosti o hotelu mezi potenciálními hosty	Reklamní akce v časopisech Podpora prodeje v regionu	market. ředitel květen, červen, srpen	
Dotazníkové šetření mezi hosty	Dotazník na každém pokoji. Systematické vyhodnocení na konci letní sezóny	vedoucí recepce léto	

Spolu s realizačním plánem mohou být vytvořeny (podle velikosti a struktury hotelu) detailní plány v následujících oblastech:

- sestavení plánovaných paušálních nabídek,

- podrobné cenové schéma,
- časový plán pro reklamní prostředky,
- mediální plán.

### **5.7. Realizace a kontrola**

Poté, co máme sestaven marketingový plán, můžeme přistoupit k jeho realizaci. Realizací marketingového plánu však úloha marketingu nekončí. Marketing je trvalým úkolem. Kontrola musí ukázat, zda byly pomocí použitých opatření dosaženy stanovené marketingové cíle. **Tato kontrola je složena z následujících oblastí:**

- neustálá kontrola uskutečňovaných opatření (dodržování marketingového rozpočtu),
- kontrola výsledků, které tato opatření přinesla (dosažení cílů),
- namátková kontrola.

Pro kontrolu úspěšnosti mohou být použity pouze ty marketingové cíle, které jsou měřitelné. Úspěšnost musí být vždy posuzována kriticky a zodpovědně.

**Namátkovou kontrolu** si sjednává vedení hotelu ve většině případů u externích specializovaných agentur na hotelový průmysl. Jedná se o neohlášené kontroly hotelových provozů, kam má možnost vstupovat běžný zákazník. Tímto druhem kontroly se zjišťuje kvalita poskytovaných služeb v hotelu, stav hotelového inventáře, chování personálu, čistota hotelových prostor, apod.

Důležité při namátkové kontrole je utajení této kontroly před personálem, aby se nemohl této kontrole přizpůsobit.

Kontrola probíhá většinou v několika fázích tak, aby bylo do kontroly zahrnuto co nejvíce personálu. Po kontrole se zpracuje souhrnná zpráva pro vedení hotelu, které z této zprávy vyvodí závěry.

U tohoto druhu kontroly je důležitý pohled na hotel z vnějšího prostředí, neboť samotné vedení hotelu i jeho pracovníci jsou natolik ovlivňováni hotelovým prostředím, že nejsou schopni některé skutečnosti zjišťovat s požadovanou objektivitou.

Avšak ani kontrolou úloha marketingu nekončí, neboť na základě porovnání cílů a skutečně dosažených výsledků vede cesta opět na začátek. Opět musí být sbírány a vyhodnocovány informace o hotelu, poptávce a konkurenci. Je třeba zrevidovat cíle a případně stanovit jiné. Poté, co stanovíme nové cíle, je třeba opět uskutečnit opatření.

## Závěr

Kvalita poskytovaných služeb v hotelnictví a ve stravování vytváří ekonomické přínosy a povznáší prostředí hotelnictví a pohostinství, včetně sociálního hlediska. To také přináší lepší „kvalitu života“ jak pro hosty, tak pro ty, jež v tomto sektoru pracují.

V oblasti cestovního ruchu zaujímá problematika ubytování a stravování významné postavení. Z hlediska konkurenceschopnosti je nutné pružně reagovat na dynamické trendy, které se v oblasti hotelnictví a gastronomie odehrávají. Vzhledem ke skutečnosti, že mezi hosty ubytovaných v hromadných ubytovacích zařízeních převažují cizinci, je nutné sledovat nejen trendy v ČR, ale i ve světě.

Mezi trendy, které se přímo dotýkají hotelnictví a gastronomie patří zejména následující:

- neustálé zvyšování kvality poskytovaných služeb a také vyžadování kvality ze strany zákazníka;
- rozvoj informačních technologií, on-line rezervačních systémů, internetu, komunikačních technologií atd.;
- na významu nabývá ochrana životního prostředí;
- zostřující se konkurence;
- koncentrace služeb do řetězců a sítí;
- rozvoj ubytování v soukromí a agroturistiky;
- jsou kladeny stále větší nároky na pracovníky, zejména v souvislosti s komunikací se zákazníkem;
- zkracuje se délka jednotlivých pobytů a roste jejich počet;
- roste význam relaxačních i léčebných pobytů.



## **Zdroje a literatura**

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

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

Culen, P.: The Food and Beverage Manager. Hospitality Pressn Elsternwick 1997. ISBN: 1 86250 459 8

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

## **Zákony, vyhlášky a nařízení vlády**

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

Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, v platném znění

Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech, v platném znění

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, v platném znění

Vyhláška Ministerstva životního prostředí č. 381/2001 Sb., kterou se stanoví Katalog odpadů, Seznam nebezpečných odpadů a seznamy odpadů a států pro účely vývozu, dovozu a tranzitu odpadů a postup při udělování souhlasu k vývozu, dovozu a tranzitu odpadů, v platném znění

Změna vyhlášky Ministerstva zdravotnictví č. 602/2006 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, v platném znění, kterou se mění vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných

Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 132/2004 Sb., o mikrobiologických požadavcích na potraviny, způsobu jejich kontroly a hodnocení, ve znění pozdějších předpisů

## **Internet**

Sdružení pro certifikaci systémů jakosti, <http://www.cqs.cz>

RNDr. Vojtěch Masný – PAP, <http://www.haccpservis.cz>

Sdružení Arnika, <http://ww.arnika.cz>

Obalová společnost EKO-KOM, <http://www.ekokom.cz>

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