



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení restauračních a hotelových služeb

Vypracovala: Jana Fridová
Vedoucí práce: Ing. Jan Leština, CSc.

České Budějovice 2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana FRIDOVÁ**
Osobní číslo: **E13386**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Řízení restauračních a hotelových služeb**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je zpracovat analýzu řízení restauračních a hotelových služeb ve vybrané obchodní korporaci a navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení podnikání.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s cíli bakalářské práce.
3. Analýza řízení restauračních a hotelových služeb ve vybrané obchodní korporaci.
4. Návrh opatření pro změnu v zaměření a činnosti managementu.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl a metodika,
4. Vlastní práce,
5. Závěr,
6. Použitá literatura,
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

Janišová, D., & Křivánek, M. (2012). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing.
Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů*. Praha: Grada Publishing.
Srpová, J. (2013). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada
Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jan Leština, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 9. ledna 2015
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2016


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (28)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby tutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum: 7. 4. 2016

Podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé práce panu Ing. Janu Leštinovi CSc., za odborné vedení, cenné rady a připomínky, bez kterých bych se během zpracování své bakalářské práce neobešla.

Obsah

Obsah.....	1
Abstrakt	3
1. Úvod.....	4
2. Literární rešerše.....	5
2.1 Management	5
2.1.1 Plánování.....	5
2.1.2 Organizování	6
2.1.3 Řízení	6
2.1.4 Kontrola.....	9
2.2 Hotelový management	9
2.2.1 Služby hotelu.....	11
2.3 Management restaurací.....	13
2.4 Nově vznikající kompetence	14
2.5 SWOT analýza.....	15
3. Metodika.....	16
3.1 Cíl práce.....	16
3.2 Zkoumaný objekt	16
3.3 Zdroje informací	16
3.4 Období šetření.....	16
3.5 Použité metody	16
3.6 Postup práce.....	16
3.7 Terminologie	17
4. Analytická část	19
4.1 Představení garni hotelu	19
4.1.1 Ubytovací služby.....	20
4.1.2 Další služby hotelu	23

4.2	Management garni hotelu	25
4.2.1	Organizování	25
4.2.2	Plánování	26
4.2.3	Řízení	27
4.2.4	Kontrola	28
4.3	Klíčové oblasti hotelového managementu	29
4.3.1	Zákazníci	29
4.3.2	Zaměstnanci	30
4.3.3	Aktiva	31
4.4	Hodnocení služeb hotelu	32
4.5	Výsledek hospodaření	33
4.6	Představení restaurace	34
4.6.1	Nabízené služby	34
4.7	Organizování	35
4.8	Plánování	36
4.9	Řízení	36
4.10	Kontrola	37
4.11	Zákazníci	37
4.12	Zaměstnanci	39
4.13	Výsledek hospodaření restaurace	39
4.14	SWOT analýza řízení hotelových služeb	40
4.15	SWOT analýza vybrané restaurace	44
5.	Návrhy a opatření	47
6.	Závěr	52
	Summary	53
	Seznam použité literatury	54
	Seznam obrázků	56
	Seznam tabulek a grafů	57

Abstrakt

Tato bakalářské práce analyzuje možnosti, jak zlepšit podnikání v rámci řízení hotelových a restauračních služeb vybraných podniků. Zaměřuje se na problémy, které se vyskytují v oblasti řízení a jejich následné řešení. Základní pojmy vztahující se k řízení a vedení jsou specifikované v práci. Cílem práce je analýza řízení restauračních a hotelových služeb ve vybraném podniku. Na základě empirického výzkumu, který je proveden formou rozhovoru s vedením a zaměstnanci restauračního a hotelového zařízení, společně s praktickými zkušenostmi získanými několikaletou praxí, práce stanovuje návrhy opatření, která povedou ke zlepšení podnikání. Bakalářskou práci je možné použít jako manuál pro vedení hotelových i restauračních zařízení, v případě, že hledají možná východiska ke zlepšení jejich podnikatelského úsilí.

Klíčová slova: hotel, restaurace, služby, řízení

This bachelor's thesis analyzes the ways to improve the business within the leadership and management of hotel and restaurant services. It focuses on the problems that occur in management and their subsequent solutions.

Basic concepts related to management and leadership are specified in this thesis. The aim is to analyze the management of restaurant and hotel services in selected company. Based on empirical research, which is conducted through interviews with the management of restaurant and hotel facilities, together with practical experience gained through several years of experience, the bachelor's thesis sets out proposals for measures that will lead to business improvement.

The bachelor's thesis can be used as a guide for management of hotel and restaurant facilities, if they are looking for possible solutions to improve their business.

Key words: hotel, restaurant, services, management

1. Úvod

Za svou praxi v gastronomii a hotelnictví jsem se setkala s mnoha způsoby řízení organizace. Zastávala jsem v podnicích pozice brigádníka, řadového zaměstnance i managementu provozu. Jednalo se o malé podniky, a tak jsem velmi úzce spolupracovala s manažerem i majitelem těchto podniků. Díky tomu jsem se dostala k činnostem přesahující rámec managementu první linie. Vzhledem ke zkušenostem z pozice personálu front office, housekeepingu či obsluhy restaurace, jsem si byla velmi dobře vědoma, z pozice managementu provozu, jak je důležité ovládat manažerské funkce, jejichž správné naplnění může vést k rozvoji celého podniku a zvyšování výsledku hospodaření.

Právě díky získané praxi v hotelu a restauraci jsem se rozhodla pro téma „Řízení restauračních a hotelových zařízení“, abych mohla vyzdvihnout důležitost kvalitního řízení těchto podniků.

Cílem bakalářské práce je analýza řízení služeb vybraného garni hotelu a vybrané restaurace. Pomocí vnitropodnikové analýzy se pokusím ověřit, zda podniky fungují z hlediska manažerského vedení správně a zda existují jakékoli rezervy v řízení vybraných podniků. Na základě výsledků analytické části navrhnu opatření, jež by mohly vést ke zlepšení podnikání v obou provozovnách. Bakalářská práce tak poslouží managementu hotelů a restaurací, jež se snaží najít chyby v řízení a zároveň hledají možnosti jak tyto chyby napravit.

2. Literární rešerše

Teoretická část bakalářské práce, je shrnuta v literární rešerši, jež je zpracována na základě nastudované odborné literatury.

2.1 Management

„Základním cílem managementu je dosáhnout co nejvyšší konkurenceschopnosti firmy, která vede k podnikatelským úspěchům. Úspěch velmi záleží na představitelích managementu, na tom, jak dovedou firmu účelně organizovat, jak dokážou využít příležitosti na trhu a jak umějí motivovat své zaměstnance“ (Janišová & Křivánek, 2013, p. 324).

Základní manažerské funkce:

- plánování: vymezení cílů, sdílení cílů se zaměstnanci a stanovení priorit jejich dosahování,
- organizování: uspořádání prvků organizace, uplatnění rolí v organizaci, stylů řízení,
- řízení: personální zajištění organizace, podniková kultura, výkony a motivace personálu,
- kontrola: kontrola dosahování cílů firmy a případná korekce podnikových akcí vedoucí ke splnění cílů (Janišová & Křivánek, 2013, p. 324).

2.1.1 Plánování

„Plánování je proces rozhodování o budoucím průběhu nějaké akce, která zajišťuje, aby byly k dispozici zdroje potřebné k uskutečnění této akce, a aby práce potřebná k dosažení stanoveného konečného výsledku byla náležitě rozvržena a byly v ní stanoveny priority“ (Armstrong & Stephens, 2008, p. 50).

„Plánování můžeme považovat za projektování budoucích důsledků současných rozhodnutí“ (Žůrková, 2007, p. 9).

Manažeři obvykle plánují na krátké období, jeden až dva roky, jejich úkoly a cíle jsou dány především podnikovým plánem. Cílem plánování je zajistit plnění cílů včas a se zdroji, které jsou k dispozici, vyvarování se krizí a vysokých nákladů (Armstrong, 2008).

„Každý plán obsahuje čtyři klíčové složky:

- cíl: čeho má být dosaženo,
- program činnosti: specifikuje kroky potřebné k dosažení cíle,
- potřebné zdroje: jaké zdroje v podobě peněz, lidí, vybavení a času budou zapotřebí,
- dopad: dopad splnění plánu na organizaci (v podobě nákladů a přínosů)“
(Armstrong, 2008, p. 50).

2.1.2 Organizování

„Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura.“ (Dědina & Odcházal, 2007)

„Výsledkem organizování je vytvoření organizace, v níž jsou určeny role, pracovní místa, relativně trvalé vztahy nadřízenosti a podřízenosti a stanoveny pravomoci a zodpovědnosti“ (Janišová & Křivánek, 2013, p. 325).

2.1.3 Řízení

„Úspěšnost firmy velmi úzce souvisí s jejím managementem. Management se nachází v každé firmě bez ohledu na její velikost. Přesto však panují mezi rolí manažera v malé a velké společnosti určité rozdíly. Ve většině soukromých firem existuje základní hierarchie: vlastníci – manažeři – zaměstnanci“ (Janišová & Křivánek, 2013, p. 332).

Vlastníci

Rozhodují o strategických záměrech firmy a kontrolují činnosti manažerů. V českých firmách se často stává, že vlastník je součástí i výkonného řízení společnosti (Janišová & Křivánek, 2013, p. 332).

Manažeři

Jejich úkolem je naplňovat cíle vlastníků a proměňovat koncepci rozvoje v konkrétní strategické či operativní úlohy, jejichž naplňování řídí (Janišová & Křivánek, 2013, p. 333).

Zaměstnanci

V současné době je jejich cílem plnit úkoly manažerů a zároveň se aktivně zapojovat při spolupráci a řešení úkolů (Janišová & Křivánek, 2013, p. 333).

Úrovně managementu

V podnicích se můžeme setkat se třemi typy managementu (v aplikaci na restaurační a hotelová zařízení):

- vrcholový management (top management), jakožto nejvyšší vedení společnosti, na jejichž činnostech zpravidla závisí konečné výsledky,
- střední úroveň managementu (provozní management), zastoupený Front office managerem, Food & Beverage management atd., jejichž úkolem je zajištění plynulého provozu hotelu či restaurace,
- operační management (základní linie), která má na starost běžné každodenní činnosti (Zimáková, 2007).

Manažerské role

Aby vytvořená organizační struktura fungovala co nejefektivněji, je potřeba, aby manažeři vykonávali důsledně svou manažerskou roli (Janišová & Křivánek, 2013, p. 334).

- Informační role

Manažer vystupuje jako příjemce informací, které vyhodnocuje, třídí a zpracovává. Dále vystupuje jako šířitel informací, což znamená, že interpretuje informace směrem dovnitř podniku, svým podřízeným či nadřízeným a samozřejmě v neposlední řadě funguje jako mluvčí, tudíž podává informace zákazníkům, dodavatelům a jiným (Janišová & Křivánek, 2013, p. 334).

- Interpersonální role

Manažer vystupuje v roli leadera, jedná s lidmi uvnitř organizace, vede podřízené, vzdělává atd., zároveň vystupuje v roli představitele organizace a jedná s lidmi mimo organizaci (Janišová & Křivánek, 2013, p. 334).

- Rozhodovací role

Manažer vykonává podnikatelské funkce, rozhoduje o rozmístění zdrojů podniku, vyjednává a řeší krizové situace, zastupuje organizaci a prezentuje potřebné informace (Janišová & Křivánek, 2013, p. 334).

Úspěšné vedení

V organizování firmy je velmi důležité najít účelnost a efektivnost organizace. Dělat věci správně znamená, že se zaměřujeme na aktivity, které jsou potřebné k dosažení cíle a vyloučit aktivity, které naopak dosažení cíle brzdí, tedy jsou neefektivní. Je důležité, snažit se dosáhnout nejlepšího výsledku s co nejmenšími náklady a proto je důležité organizovat aktivity a řídit zaměstnance tak, aby co nejlépe naplňovali své role (Janišová & Křivánek, 2013, p. 324).

"Ukazuje se, že významným diferencujícím faktorem je empowerment, tj. schopnost managementu sdílet se zaměstnanci informace a odměňovat je za to, že převezmou iniciativu v řešení problémů a hledání nových cest pro zlepšení výkonu společnosti" (Janišová & Křivánek, 2013, p. 335).

Podle Janišové & Křivánka (2013) tkví úspěch firem v co největším zapojení zaměstnanců do dění kolem samotné firmy. Zapojit zaměstnance do vyhodnocování hrozeb a příležitostí na trhu, aby se co nejvíce aktivně zapojovali do řešení problémů, aby flexibilně přijímali změny a hlavně důkladně znali firmu a věděli, na jakých základech firma stojí. Na top managementu potom záleží, aby dokázal komunikovat veškeré informace, které zaměstnanci, a v některých případech i zákazníci, potřebují k tomu, aby dokázali přeměnit plány ve skutečnost a udrželi vysoký výkon.

"Jasně definovat, kam společnost směřuje, pomocí:

- mise: objasnit zaměstnancům, jaké je role ve společnosti na trhu a s jakým posláním chce na ně působit,
- vize: vytvořit sdílený obrázek budoucí společnosti v kontextu toho, kde se nacházíme nyní,
- strategie: vysvětlit, jakým způsobem se směrem k vizi budeme posunovat, co jsou naše priority a jaké uznáváme hodnoty a v čem jsme flexibilní" (Janišová & Křivánek, 2013, p. 336).

„Ukázat, jak proměníme naše plány ve skutečnost. Zdůrazňovat:

- hodnoty: ukázat, v čem jsme jedineční, co nás liší od jiných společností, na čem chceme stavět,
- značku: objasnit, jaké symboly a formy komunikace budeme používat, abychom oslovili široké publikum a ukázali mu naše cíle,
- sebedůvěru: povzbudit sebedůvěru zaměstnanců a zajistit, že budou věřit společnému cíli i tomu, že je možné ho dosáhnout, a nasměrovat jejich chování směrem k tomuto cíli“ (Janišová & Křivánek, 2013, p. 336).

„Podávat zpětnou vazbu o tom, kde se nacházíme na cestě k naší vizi:

- priority: neustále komunikovat, co je důležité a hraje hlavní roli při dosahování cíle,
- povzbuzení: motivovat zaměstnance pozitivní zpětnou vazbou, která v nich bude mobilizovat energii a chuť pokračovat,
- rozhodování: objasňovat, jak zapadají současná rozhodnutí a aktivity do širšího kontextu toho, čeho chceme dosáhnout“ (Janišová & Křivánek, 2013, p. 336).

2.1.4 Kontrola

Kontrola má za úkol vyhodnotit, zda procesy vedoucí k dosažení cílů organizace, mají správný průběh, zda vykonaná práce splňuje očekávání.

„Základní kontrolní proces se skládá ze čtyř kroků:

- stanovení procesu, postupu či hodnot, kterých chceme dosáhnout,
- měření vykonané práce a stanoveného postupu při jejím výkonu, měření dosažených hodnot,
- korekce zjištěných odchylek od postupů či plánů,
- vytvoření a zavedení nápravných opatření“ (Janišová & Křivánek, 2013, p. 337).

2.2 Hotelový management

„Každá organizace, tedy i hotel je tak dobrá, jak dobře probíhá řízení všech procesů a jak dobří jsou pracovníci organizace. Základem dobré řídicí činnosti každého vedoucího pracovníka je nutnost uvědomit si strategickou pozici a úlohu každého jednotlivého střediska a úseku“ (Křížek & Neufus, 2014, p. 31).

„Základní strategií hotelového managementu je vytvoření a udržování konkurenční výhody“ (Beránek & Kotek, 1996, p. 11). Náročnost řízení hotelových služeb spočívá také ve skutečnosti, že služby nelze žádným způsobem patentovat a proto je možné služby napodobovat či kopírovat.

Hotelový management je náročný nejen na lidský kapitál, ale také na vybavení, neboť hotelový host stráví velkou většinu svého času právě s vybavením hotelu oproti krátkosti času stráveného s personálem. Ovšem to neznamená, že je možné přesouvat z vrcholových pozic významnost personálu v hotelových službách, ale je nutné respektovat význam krátkého času, kdy by personál měl vytvořit co nejlepší dojem, v co nejkratším čase (Beránek & Kotek, 1996).

Klíčové oblasti hotelového managementu

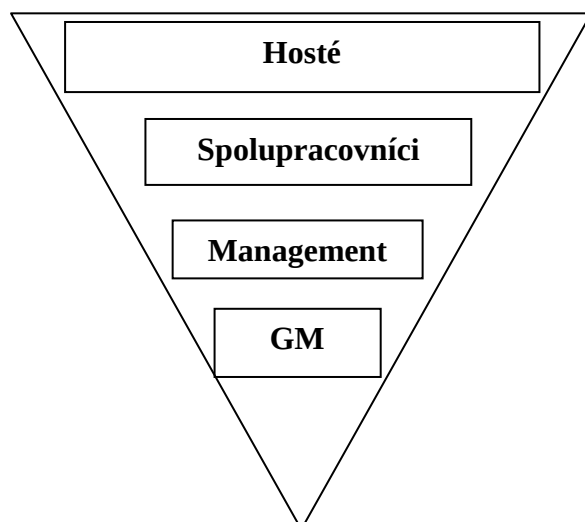
Podle Beránka (2013) patří mezi klíčové oblasti hotelového managementu zákazníci, personál a aktiva. Důležitým se stává fakt, že tyto oblasti musí být perfektně řízeny, aby bylo dosaženo úspěchu. Zároveň je třeba vzít na vědomí, že tyto oblasti nelze řídit odděleně (p. 48).

„Zákazníci jsou nepochybně tou nejdůležitější klíčovou oblastí a můžeme je rozdělit do několika kategorií. Jsou to jednak hoteloví hosté, dále hosté stravovacích a jiných zařízení hotelu a v neposlední řadě také spolupracující firmy (cestovní kanceláře, touroperátoři...)“ (Beránek, 2013, p. 48).

Aby manažeři hotelu dosáhli úspěchu, který mimo jiné tkví v tom, že hosté budou spokojeni a budou se opakovaně vracet, musejí řídit hotel způsobem vedoucím k uspokojení potřeb zákazníků (Beránek, 2013).

Důležitost zákazníků jak v hotelových, tak v restauračních službách ukazuje níže uvedená a popsaná reverzní organizační struktura.

Obrázek 1: Reverzní organizační struktura



Zdroj: Rutherford, 2002, p. 98

Rutherford (2002) ve své knize uvádí tuto strukturu, za účelem vyzdvihnout důležitost hostů. Nejvýše v hierarchii je host, díky kterému podnikání funguje. Následují spolupracovníci, které v našem prostředí označujeme jako zaměstnance. Rutherford také tvrdí, že pokud budeme v podniku hovořit o spolupracovnících jako o zaměstnancích, je to špatně. Zaměstnanci totiž ze své podstaty pracují pro nás, ale spolupracovníci pracují s námi. Manažeři jsou v organizaci od toho, aby zlepšovali práci svých spolupracovníků, pomáhali v řešení problémů a jednali s nimi jako se sobě rovnými. Generální management je v reverzní organizační struktuře uveden na pomyslném dně (p. 98).

Dalším klíčovým prvkem podle Beránka (2013) jsou aktiva. Aktivy se rozumí stavby, vybavení a zásoby a manažerovi hotelu má zajistit, aby design pokojů a jejich vybavenost splňovala očekávání hosta a uspokojila jeho potřeby.

V oblasti lidských zdrojů má manažer za úkol dosáhnout efektivnosti personálu. „Důležité pravidlo dosažení efektivnosti je zdánlivě jednoduché: Správná osoba konající správnou práci s odpovídajícím úsilím, ve správné atmosféře, na správném místě a v pravý čas“ (Beránek, 2013, p. 51).

2.2.1 Služby hotelu

Ubytovací úsek

Základní službou hotelu je samozřejmě poskytnutí ubytování. Bezesporně největší zdroj příjmů hotelu plyne právě z prodeje hotelového pokoje. S tím samozřejmě souvisí

služby spojené s pobytem. Tyto služby se dělí na dvě části a to front office a housekeeping (Beránek, 2013).

„Front office představuje nejviditelnější a nejfrekventovanější součást hotelu a důležitý komunikační uzel. Hlavní funkcí oddělení front office je zprostředkování hotelových služeb a provádění platebních transakcí“ (Beránek, 2013, p. 74). Vzhledem k tomu, že si host nemůže předem službu hotelu vyzkoušet, je velmi důležitý první kontakt pracovníků front office s hostem, kdy je host informován o všech možnostech poskytování služeb, o vybavenosti hotelu a o dalších potřebných informacích, jež by mohly být hostům během pobytu přínosné. Je vhodné zařídit recepci a vstupní halu tak, aby host při vstupu do zařízení nabyt ihned dobrého dojmu. Důležitou součástí tohoto prostoru je samozřejmě personál, který jako první komunikuje s hostem a společně s prostředím tak vytváří příjemné prostředí, které je nezbytné pro spokojenost hosta (Beránek, 2013).

„Oddělení housekeeping je zodpovědné za úklid a pořádek v celém hotelu, tedy nejen v pokojích, ale i ve všech ostatních prostorech. Jeho cílem je udržovat hotel čistý, pohodlný a z hlediska hygieny bezpečný“ (Beránek, 2013, p. 80).

Stravovací úsek

„Stravovací úsek má za úkol poskytovat stravovací služby ubytovaným hostům, ale i dalším hotelovým návštěvníkům, kteří zde nejsou ubytováni“ (Beránek, 2013, p. 87).

Mezi základní druhy hotelových stravovacích služeb řadíme:

- snídane,
- celodenní stravování,
- cateringové služby při konferencích a slavnostních příležitostech,
- etážová služba,
- rychlé občerstvení (Beránek, 2014).

Velká většina hotelových zařízení se neobejde bez stravovacích úseků, ale je velmi důležité zmínit, že stravovací úsek v hotelu má velmi zvláštní postavení mezi ostatními provozními úseky hotelu. Jednak z pohledu nákladovosti, kdy náklady na vybavení, provoz a údržbu jsou mnohdy ve velkém nepoměru s ohledem na vytváření výnosů a hlavně samotná realizace tržeb bývá mnohdy velmi náročná. Hotelová restaurace je

přístupna i pro nehotelové hosty, ale obvykle její stavebně-technické dispozice vzbuzují u nehotelových hostů jisté překážky při vstupu do restaurace, ať už proto, že musejí použít výtah či projít částí hotelu. Styl hotelové restaurace obvykle zapadá do konceptu celého hotelu a tak může být pro nehotelové hosty poněkud nezajímavým (Křížek & Neufus, 2014).

Ostatní služby hotelu

Úspěšné hotely v dnešní době nejsou pouze zprostředkovatelé ubytovacích a stravovacích služeb, ale nabízejí širokou škálu doplňkových aktivit, kterými si mohou hosté zpříjemnit pobyt. Ať se jedná o wellness služby, nabídku volnočasových aktivit, či celé komplexy, které nabízejí speciální služby pro konání firemních meetingů a školení (Beránek, 2013, p. 124).

2.3 Management restaurací

Vzhledem k rozrůstající se konkurenci na poli restauračních služeb, stále roste význam plánování a kontroly činnosti restauračního podniku. Tak jako v každé službě se činnosti v gastronomii orientují na zákazníka. Společně s novými technologiemi a surovinami je neustále těžší udržet si pozici na trhu a tak již nestačí dovednost a zručnost personálu v restauraci, ale stále častěji je nutné využívat znalosti převážně manažerské. A tak se stává, hosté za špatnou obsluhu viní především personál restaurace, nicméně je důležité si uvědomit, že právě manažer podniku je ten, který stanoví zásady, způsob a formu obsluhy, které musí být dodržovány (Zimáková, 2007).

Stravovací činnost, zahrnuje:

- nákupní a skladovací činnost,
- výrobní činnosti,
- prodejní a odbytové činnosti,
- kontrolní činnosti – úsek Food & Beverage Management (Zimáková, 2007).

„Food & Beverage Management můžeme charakterizovat jako systém řízení stravovací činnosti hotelového nebo samostatného restauračního podniku“ (Zimáková, 2007, p. 44).

Jak uvádí ve své knize Gordon & Brezinski (1999) majetek restaurací, jako jsou budovy, vybavení atd. jsou užitečné, pokud přispívají k tvorbě zisku. Podobně

zaměstnanci, jídlo a zásoby jsou užiteční, pokud tvoří zisk. A záleží na managementu, zda využije správně tyto prvky a zlepší tím celkovou ziskovost své restaurace. Proto je velmi důležité plánování a stanovení cílů, což jsou základní části manažerovy práce. Je totiž velmi málo restaurací, které mohou přežít bez excelentní organizace. Zároveň ve své knize zmiňuje, že je velice důležité pro úspěšnost restaurace mimo nabízení kvalitních produktů její řízení. Manažeři restaurací musí být nejen dobrými businessmany, ale zároveň musí umět vytvořit svým vedením prostředí v restauraci, kde se hosté budou cítit velmi komfortně (p. 3).

2.4 Nově vznikající kompetence

Sektor hotelů a restaurací je náročný na lidskou práci, avšak nenáročný na znalosti, proto se vyvíjí mnohem pomaleji, než ostatní odvětví. Ekonomické, sociologické, environmentální a politické vlivy velmi ovlivňují požadavky hostů na služby hotelů a restaurací. Zákazníci jsou pokrokoví, a proto roste poptávka po kvalifikované pracovní síle, která by uspokojila zákazníkovi potřeby. Vznikají proto pro pracovní síly nové kompetence:

- zvládnutí více dovedností, schopnost provádět různé činnosti (angl. multiskilling),
- finanční řízení,
- informační a komunikační technologie (ICT),
- mezikulturní kompetence a jazykové dovednosti,
- dovednosti a znalosti potřebné pro rozšířené služby.

„Zvládnutí více dovedností (angl. „multi-skilling“) je často používaný pojem pro takovou praxi, kdy se rozšiřuje okruh pracovních úkolů zaměstnanců. Znamená to, že hotelová recepční se také učí, jak uklízet pokoje, a číšník se učí pomáhat v kuchyni. Jeho účelem je reagovat na rostoucí potřebu flexibility, kterou si vynucuje výrazně sezónní povaha odvětví, reagovat na potřebu lepších pracovních podmínek a přizpůsobit práci životnímu cyklu. Na druhou stranu by mohl "multi-skilling" způsobit nedostatečnou specializaci, dovednosti zaměstnanců by tudíž nešly do žádoucí hloubky.“. (Evropská unie, 2010)

2.5 SWOT analýza

„SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické nastavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí.“ (Sedláčková & Buchta 2006)

„Její podstatou je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT“ (Keřkovský & Vykypěl, 2002, p. 97).

Tabulka 1: Ukázka tabulky pro SWOT analýzu

Interní analýza	
Strenght <i>Silné stránky</i>	Weaknesses <i>Slabé stránky</i>
Externí analýza	
Opportunities <i>Příležitosti</i>	Threats <i>Hrozby</i>

Zdroj: Blažková, 2007, p. 155)

„Slabiny a silné stránky většinou vyplývají ze závěrů interních analýz, hrozby a příležitosti z analýz vnějších. Toto však nemusí být pravidlem“ (Keřkovský & Vykypěl, 2002, p. 99).

3. Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem práce je zpracovat analýzu řízení restauračních a hotelových služeb ve vybrané obchodní korporaci a navrhnout taková opatření, která povedou ke zlepšení podnikání.

3.2 Zkoumaný objekt

Zkoumaným objektem z oblasti hotelnictví je garni hotel v turisticky zajímavé a hojně navštěvované oblasti, který zahájil svůj provoz v roce 2009. Jedná se o garni hotel s kapacitou 50 lůžek, snídaňovou restaurací a bohatou nabídkou wellness služeb. Zkoumaným objektem z oblasti gastronomie, je restaurace v centru města, která se specializuje na úpravu kvalitních hovězích steaků.

Vlastníkem obou provozoven je stejný majitel. Management obou provozoven je rozdělen, avšak daňově spadají pod totožnou společnost s ručením omezeným.

3.3 Zdroje informací

Praktická část rozvíjí teoretické znalosti a uvádí je v praxi, přičemž je využito informací od managementu obou provozoven o chodu podniku, získaných jak písemnou, tak ústní formou na základě připravených otázek pro rozhovor.

3.4 Období šetření

Údaje pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí garni hotelu i restaurace jsou sbírány od roku 2013 do konce roku 2015.

3.5 Použité metody

- Strukturované individuální rozhovory (otázkové okruhy jsou zmíněny v následujícím textu),
- SWOT analýza.

3.6 Postup práce

Veškeré odborné informace, které byly nastudovány za účelem kvalitního zpracování analytické části, jsou stručně interpretovány v literární rešerši.

V analytické části budou provedeny vnitropodnikové analýzy (věcných, hodnotových a personálních aspektů) vybraných korporací vedoucí k vyhodnocení analytické části.

Použita bude SWOT analýza pro vyhodnocení fungování korporací, jež je přímým odrazem úspěšného či méně úspěšného řízení.

Analytická část se zaměřuje na dvě samostatně řízené korporace a to garni hotel a restauraci. Především analyzuje vykonávání manažerských funkcí ve vybraných podnicích. Dále se zaměřuje na zaměstnance, jejich pracovní náplň a na jejich názory na vedení podniku. Uvedeno bude hodnocení hostů hotelu a jejich spokojenost s nabízenými službami. Tato hodnocení budou získané z veřejných hotelových a restauračních portálů a strukturovaného rozhovoru s vedením korporací. Výsledky hodnocení hostů jsou uvedeny v analytické části. V úvodu představení každé korporace jsou shrnuty základní informace o korporacích a jejich nabízených službách.

Hlavním zdrojem informací pro analytickou část je rozhovor s majitelem a manažerkou vybraných podniků a s jejich zaměstnanci. Bude použito strukturovaného rozhovoru. Předem připravené otázky na majitele a manažerku se týkají okruhu manažerských funkcí.

Otázky týkající se organizování podniků budou zaměřeny na stručnou charakteristiku organizační struktury a zastoupení jednotlivých funkcí v podniku. Otázky na plánování budou soustředěny na podnikové cíle a vývoj vnitřního prostředí. Rozhovor bude dále pokračovat na téma řízení zaměstnanců a konkretizaci používaných manažerských stylů. Závěr rozhovoru s majitelem a manažerkou bude zaměřen na kontrolu v korporaci, její četnost a významnost v řízení.

Zaměstnanci budou dotazováni na náplň jejich práce a na názory týkající se řízení podniků jejich manažery. Veškeré rozhovory budou individuální.

V neposlední řadě budou využita poskytnutá vnitropodniková data (věcná, hodnotová a o lidských zdrojích), k finálnímu sestavení SWOT analýzy, která je uvedena v závěru analytické části.

V navazující kapitole „Návrhy a opatření“ dochází k návrhu interpretace opatření vedoucí ke zlepšení podnikání v rámci řízení těchto provozů.

3.7 Terminologie

V bakalářské práci je použito anglické terminologie, kterou níže vysvětluji.

Front office – uvítací prostor, recepce.

Housekeeping – oddělení hotelu zodpovídající za úklid.

Check in – přihlášení k ubytování.

Check out – odhlášení se z pobytu.

4. Analytická část

Zkoumaným objektem je garni hotel a steaková restaurace, ve kterých bude provedena analýza řízení. Vzhledem k tomu, že se jedná o dva různě zaměřené podniky, avšak s totožným vedením a vlastníkem, oba podniky jsou jednotlivě analyzovány, aby výpovědní hodnota analýz byla co nejpřesnější.

4.1 Představení garni hotelu

Pro analýzu řízení hotelových služeb jsem si vybrala garni hotel, který se nachází v turisticky hojně navštěvované lokalitě. Hned v úvodu bych ráda vyzdvihla skutečnost, že se jedná o hotel disponující pouze snídaňovou restaurací a večerním barem, nikoli tedy možností celodenního stravování.

Podle managementu, byla výstavba hotelu, který bude zákazníkům nabízet pouze snídani, podnikatelským záměrem. Hotelová kuchyně je však i přesto vybavená pro provoz restaurace. Je oddělená od ubytovací jednotky, veškeré provozní zázemí se nachází v zadní části hotelu, aby v případě zájmu bylo možno restauraci zprovoznit. Současný management byl již od počátku rozhodnut, že se o provoz restaurace hned z několika důvodů nebude pokoušet. Jednak kapacita managementu není dostačující pro řádné vedení restaurace a dále byla brána v úvahu vysoce kolísající sezónnost, při které je velmi náročné zajistit kvalitní personál. Vzhledem k tomu, že je v oblasti velmi těžké sehnat kvalifikovanou pracovní sílu, manažerka uvedla, že přidaná hodnota, kterou by restaurace hotelu přinesla, není tak velká, aby se vyplatilo restauraci otevřít, dokonce označuje otevření restaurace jako nerentabilní.

Podle vnitropodnikových údajů se ukazuje, že snídaňová restaurace a odpolední a večerní bar, který nabízí drobné občerstvení, je pro hosty hotelu dostačující. Díky tomu, že restaurace není otevřena pro hosty zvenčí, zaručuje hotel hostům absolutní klid a soukromí, což hosté velmi oceňují na úkor chybějícího celodenního stravování.

Provozní doba hotelu

Tabulka 2: Provozní doba hotelu

	Leden	Zavřeno
Hlavní zimní sezona	Únor	Denní provoz
	Březen	Denní provoz do 15.3.
	Duben	Zavřeno (otevřeno na velikonoce)
	Květen	Čtvrtek – neděle
Hlavní letní sezona	Červen	Denní provoz
	Červenec	Denní provoz
	Srpen	Denní provoz
	Září	Čtvrtek – neděle
	Říjen	Čtvrtek – neděle
	Listopad	Zavřeno
	Prosinec	Zavřeno (otevřeno na vánoce)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací ze strukturovaného rozhovoru

4.1.1 Ubytovací služby

Kapacita hotelu činí 16 pokojů s disponibilním množstvím celkem 50 lůžek. Hotel je v provozu po jeho výstavbě již téměř 7 let. Design celého hotelu je velmi propracovaný. Celý hotel skvěle zapadá do prostředí, díky využití zejména přírodních materiálů a barev. Stavba do písmene L poskytuje skvělé zázemí pro hosty díky klidu a soukromí na vnitřním pozemku, kde se nachází prostorná zahrada s přístupem do vody.

Veškeré místnosti jsou materiálově sjednoceny, ubytovací část je oddělena od front office i od jídelny. Pokoje jsou vybaveny velice příjemným linem s dřevěným dekorem, chodby jsou zútulněny jednotným kobercem, veškeré podlahy jsou vyhřívané. Nábytek na pokojích je vyroben ze stejného materiálu na celém hotelu, což zaručuje skvělou kompaktnost prostoru. Postele jsou dřevěné, prostorné, velmi pohodlné. Lze je oddělit na dvě samostatná lůžka i složit jako manželské lůžko. Noční stolky s lampičkami jsou samozřejmostí. V pokojích je dostatek úložného prostoru. Samozřejmostí je plochá TV na dálkové ovládání. Ve většině pokojů jsou nově nainstalované TV se satelitním

příjmem. Pokoje se odlišují pouze barevnou strukturou. Pokoje v přízemí jsou laděné do oranžova, pokoje v prvním patře do modro-zelena. Koupelny jsou vybaveny toaletou, sprchovým koutem a umyvadlem se zrcadlem. V neposlední řadě je potřeba zmínit, že na celém hotelu je WiFi připojení zdarma, v případě potřeby lze využít i přípojky WLAN na pokojích. Celý hotel je nekuřácký.

Apartmány

Hotel disponuje dvěma Apartmány. Apartmán Standard je jediným pokojem v hotelu bez výhledu na jezero. Apartmány jsou oblíbené mezi rodinami s dětmi díky jejich vybavenosti a prostoru. V Apartmánu Premium si mohou navíc hosté užít výhled na jezero. Součástí Apartmánů je plně vybavená kuchyně, s lednicí, sporákem, troubou, mikrovlnnou troubou, rychlovarnou konvicí a pracovní deskou. Apartmán Premium má ve vybavení navíc myčku na nádobí. Součástí Apartmánů je jídelní kout, obývací prostor s gaučem a TV s plochou obrazovkou. Ložnice má dvě části. V přízemní části je manželské lůžko, v podkrovní části snížená lůžka pro děti.

Dvoulůžkové pokoje

Dvoulůžkové pokoje se nacházejí v přízemí hotelu. Disponují teráskou s přímým vstupem na zahradu.

Pokoje Suite

Pokoje typu Suite se nachází v prvním patře hotelu. Od dvoulůžkových pokojů se liší podkrovním prostorem, kde se nacházejí další dvě lůžka. Pokoj je prodáván jako rodinný pokoj 2 + 2, neboť lůžka v podkroví jsou snížená, tudíž by zcela nemusela vyhovovat při delším pobytu starším věkovým kategoriím. Nicméně zejména u dětí je půdní prostor oblíbenou částí pokoje.

Front office

Hlavní dveře do hotelu jsou přístupné buďto po zazvonění na venkovní zvonek a vyčkáním na obsluhu, zejména v mimosezóně či večerních hodinách, nebo je možno volně vstoupit. Vstupní část je vybavena stolečkem s křesílky, kde lze pohodlně vyčkat na personál. Ve vstupním prostoru front office se nachází informační pultík a informační nástěnka, kde si hosté mohou odebírat informační materiály o hotelu, jeho okolí a dalších možných aktivitách. Prostory front office jsou velmi čisté, přehledné, prosvětlené díky proskleným hlavním dveřím a oknům. Výrazným prvkem je samotná

recepce. Na recepčním pultíku jsou hostům k dispozici vizitky a informační materiály o hotelu, dále je zde umístěna “Kniha přání a stížností“, kam hosté mohou vyjádřit jejich spokojenost či nespokojenost se službami hotelu. Na recepci je možné zakoupit drobné zboží, jako pohledy, známky, mapy nebo také hygienické potřeby. Recepce je pro hosty otevřena pravidelně v době od 16 – 20 hodin, kdy je také hlavní čas pro check-in a v době od 8 – 11 hodin dopoledne, kdy je prostor pro check-out. Recepce vždy obsluhuje pracovník, který je plně disponibilní k vyřízení platby za pobyt a poskytnutí veškerých informací o hotelu a jeho službách. Pracovník má k dispozici hotelové štafle, tudíž je schopen referovat o obsazenosti pokojů a je schopen samozřejmě také přijímat rezervace.

Možnosti platby

Platba za ubytování lze provést několika způsoby. Nejčastěji se vyžaduje platba zálohy předem ve výši 50% z celkové částky za pobyt. Doplatek na místě lze provést kartou či hotově. Hotel také přijímá platby v Eurech. V případě zájmu je možné nechat vystavit fakturu na pobyt. Garni hotel přijímá i platby různými formami benefitních poukázek, jako například Unišky, Flexipassy apod. případně i elektronicky, například formou aplikace Benefit plus. V případě storna pobytu, kdy host má již uhrazenou zálohu se hotel snaží vyjít co nejvíce vstříc. Pokud je to alespoň trochu možné, nabízí dárkové poukazy s minimální platností 6 měsíců ve výši zálohové platby, které mohou hosté sami využít nebo i případně darovat.

Check-in, check-out

Při příjezdu je host informován o veškerých důležitých informacích týkající se jeho pobytu, o možnostech využití služeb hotelu a jsou mu zodpovězeny všechny jeho úvodní dotazy. Hostovi jsou předány karty od pokoje a karta od zadního vchodu, která umožňuje vstup do hotelu v kteroukoli dobu bez ohledu na otevírací dobu.

Samozřejmostí je uvedení hosta do pokoje. Garni hotel preferuje doplatek za pobyt předem, nicméně v případě přání hosta je akceptována i platba před odjezdem. Při odjezdu je host požádán o vrácení karet od pokoje a je mu nabídnuta vizitka s 10% slevou na příští návštěvu. Personál na recepci se při odjezdu hosta kontaktuje, zda bylo vše během pobytu v pořádku a zda byl host spokojen.

4.1.2 Další služby hotelu

Housekeeping

V garni hotelu se klade důraz na čistotu a hygienu. Proto se personál řídí sanitačními řády. Provádí se pravidelný posezónní generální úklid. Během provozu hotelu se pokojské starají o úklid pokojů po odjezdu, o běžný úklid během pobytu, pečují o vnitřní i vnější prostředí hotelu. Zároveň mají na starost úklid kuchyňský prostor. Na manažerce hotelu záleží rozhodnutí týkající se obměny pokojového či hotelového zařízení. Díky tomu, že hotel byl celý zařízen novým vybavením, obměna zatím není nutná. Předmětem obměny pokojového zařízení byly do této doby drobné doplňky v koupelně, výměna TV za TV se satelitním příjmem a nové židle do jídelny pro komfortnější sezení.

Stravovací služby

Garni hotel, jak již název vypovídá, je hotel typu Bed & Breakfast. Připravují se zde pouze snídaně. Snídaně jsou podávány od 8 – 10 hodin formou švédských stolů. Cílem managementu je, aby host při snídani byl maximálně spokojený, neboť jde o začátek jeho dne. Proto se management stará o to, aby byly snídaně pestré svou nabídkou a servis byl při snídaních příjemný a komplexní. Základní nabídku snídaně v hotelu tvoří několik druhů pečiva, které každé ráno dováží nedaleká pekárna, dále se podává sladké pečivo, které je rozpékané přímo na hotelu. Pravidelně se k snídani podává čerstvé ovoce. Standardní nabídku tvoří uzeniny, sýry a mléčné výrobky v několika druzích provedení. Teplý bufet je obvykle složen z míchaných vajíček a párků. Na snídaňovém pultu hosté naleznou několik druhů müsli, více druhů džusů, mléko a várnici na vodu, ze které si mohou připravit sáčekový čaj, rozpustnou kávu či ovesný nápoj.

Obsluha je hostům po celou snídani plně k dispozici. Doplnuje pravidelně sortiment snídaně, zároveň je během snídaně plně kompatibilní k vyřizování případných dotazů hostů, či jejich přání týkající se služeb v hotelu. Zvukovou kulisu v jídelně tvoří příjemná hudba. Na požádání lze zapnout TV. Hosté mohou snídat i na terásce, což velmi oceňují zejména v letních měsících.

Wellness služby

V garni hotelu jsou hostům za poplatek k dispozici následující wellness služby:

- privátní sauna s relaxační zónou,

- privátní venkovní vířivá vana,
- luxusní masážní křesla.

Sportovní aktivity

Hotel nabízí pronájem kol, elektrokol, lodiček, šlapadel, vozítek seqway. Dále je hostům k dispozici kolárna a lyžárna. Hotel disponuje také možností zapůjčení kulečnickového stolu, stolního tenisu, stolního fotbalu a šipek. Management hotelu spolupracuje s nedalekou sportovní půjčovnou, která nabízí pro hosty hotelu 10% slevu na sportovní vybavení. Přímo před hotelem začíná jedna z nejkrásnějších cyklo a in-line stezek v České republice.

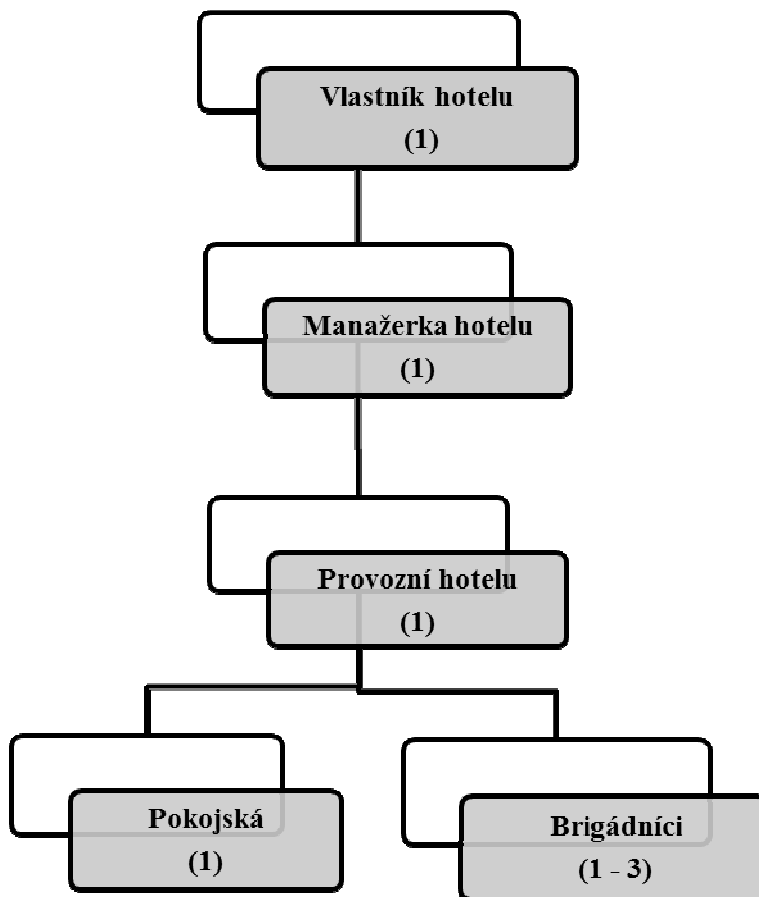
Služby pro firmy

Garni hotel je díky poloze vyhledáván pro konání menších firemních akcí a školení. Jídlna disponuje cca 40 místy při kongresovém uspořádání stolů. K zapůjčení je vybavení nutné pro firemní prezentace jako flip chart, data projektor, plátno. V nabídce pro firmy je mimo jiné naplánování a zařízení aktivit pro team-building. Velmi využívanou službou v době konání firemních akcí je coffeebreak a večerní grilování na terase hotelu.

4.2 Management garní hotelu

4.2.1 Organizování

Obrázek 2: Organizační struktura garní hotelu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací ze strukturovaného rozhovoru

Vztahy nadřízených a podřízených jsou uspořádány vertikálně. Nejvýše v hierarchii je vlastník hotelu.

Vlastník hotelu je vlastníkem a zároveň jednatelem společnosti s ručením omezeným, která vlastní garní hotel. Manažerkou hotelu je jedna z jednatelek zmíněné společnosti.

Manažerka hotelu uvedla, že majitel hotelu do manažerských funkcí zasahuje minimálně. Majitel zajišťuje veškeré technické zázemí a správu hotelu, zároveň se menší měrou podílí na správě financí.

Manažerka na hotelu zastává hned několik primárních funkcí a to od vedoucího pracovníka, přes ekonomický a marketingový úsek a v neposlední řadě řeší personální záležitosti. Toto uskupení pracovních povinností do jedné osoby v managementu odpovídá velikosti hotelu. Provozní management – management první linie má opět zastoupení v jediné osobě. Činnost provozního zastává zaměstnanec na plný úvazek, který se stará o běžný chod hotelu od front office, přes housekeeping po Food & Beverage Management. Mezi podřízené pracovníky patří po celý rok pokojská a poté brigádníci, kteří jsou nájímáni zejména během hlavní sezóny.

Outsorsingem, se nechává provádět údržba zahrady, jako je pravidelná starost o hotelový trávník a v zimě o úklid sněhu. Dvakrát do roka provede kompletní údržbu zahrady zahradnická firma. Dále se outsorsinguje praní prádla, účetnictví a v neposlední řadě běžná technická údržba.

4.2.2 Plánování

Manažerka nastínila, jakým způsobem probíhá plánování v rámci manažerské činnosti hotelu.

Jako hlavní cíl označila zvyšování kvality služeb. Tento cíl si společně s majitelem hotelu určili již od počátku fungování hotelu a vzhledem k tomu, že náročnost klientely neustále stoupá, hlavní cíl se v průběhu let nemění. Bohužel se hotel v současné době potýká s problémy nalézt vhodné personální zajištění. Nalezení kombinace pracovní síly, která je nutná k provozu hotelu, je velmi náročné nejen vzhledem k lokaci hotelu.

Management hotelu si je vědom, že určité standardy a procesní manuály k zajištění činností, které povedou ke splnění cílů organizace, na hotelu chybí. Vzhledem ke stanovenému cíli - zkvalitňování služeb, by bylo vhodné zajistit pro personál školení v oboru komunikace a oboru poskytování služeb.

Co se týká předpokladů vývoje vnitřního a vnějšího prostředí v období následujících 3 letech, očekávají se změny v navýšení ubytovací kapacity.

S plánováním samozřejmě souvisí i vyhodnocování dosažených výsledků. Dle managementu hotelu se vzhledem ke stanovenému cíli vyhodnocují zejména názory návštěvníků hotelu. Dochází k pravidelnému vyhodnocování dotazníků, které jsou hostům k dispozici na pokojích a ke komunikaci s hosty prostřednictvím personálu.

Samozřejmě zde hraje velkou roli subjektivní názor managementu, který vyhodnocuje chod hotelu na základě svých nepravidelných návštěv.

4.2.3 Řízení

Řízení hotelu je na manažerce, která tvoří vrcholové vedení společně s vlastníkem hotelu. Ta podle svých slov zastává v rámci vedení pracovníků mimo jiné následující povinnosti:

- vyhodnocování vykonané práce po časových obdobích,
- pořádání zpětnovazebních schůzek se zaměstnanci, kde probíhá komunikace o vzniklých problémech,
- příprava plánů,
- investic,
- rozložení pracovní síly,
- kontrola.

Sama označila styl vedení pracovníků na pomezí liberálního a demokratického stylu. Majitele hotelu označila jako autoritářský typ. Mimo jiné také zmínila, že je velmi důležité vybalancovat, jaký typ řízení je pro její zaměstnance vhodný.

Co se týká motivace pracovníků, manažerka hovoří o tom, že není jednoduché najít vhodný motivační způsob ohodnocení. Ze zkušenosti již ví, že v oblasti, kde se hotel nachází, finanční ohodnocení výkon místního personálu nezvýší. Více se osvědčuje péče o firemní prostředí. Dbá proto na pohodu na pracovišti, s čímž úzce souvisí její preferovaný typ řízení a zároveň dbá na sdílení informací se zaměstnanci. Personál se přebíráním iniciativy stává nedílnou součástí fungování hotelu, což působí velmi dobře na efektivitu jeho výkonu.

Zaměstnanci hotelu označili manažerku jako velmi přátelskou, nicméně sama manažerka uznává, že není vždy lehké pracovat jako nadřízený, pokud si vytvoříte přátelský vztah se svými zaměstnanci. Jak sama uvedla, těžko říká věci, které se personálu nelíbí, hůře se jí zasahuje ve špatných situacích. Spíše než kárat a vyvozovat důsledky ze špatného vykonání povinností, je jejím úkolem přesvědčit personál, že to, co po nich chce, je opravdu nezbytné a povede k lepším výsledkům. Samozřejmě jsou ale záležitosti, kdy se zaměstnanci nediskutuje. V případě, že se musí provést nezbytné naplánované činnosti, jakou jsou posezónní inventury, úklidy apod.

Řízení z pohledu zaměstnanců hotelu

Zaměstnanci hotelu se nejčastěji setkávají s manažerkou hotelu. Pravidelně, se také setkávají s vlastníkem hotelu, oba většinou při své návštěvě tráví na hotelu několik dní.

Zaměstnanci označují manažerku hotelu jako demokratický typ. Ta vždy na svých schůzkách se zaměstnanci vytyčí určité cíle a povinnosti, které zaměstnanci musejí splnit. Veškeré schůzky jsou vedeny formou diskuze. Personál sděluje manažerce hotelu své návrhy na řešení úkolů a zejména své poznatky chodu hotelu, které často vedou ke zlepšení plánování činností.

Je důležité zmínit, že manažerka stála již u zrodu myšlenky vlastníka vybudovat hotel. Byla u jeho výstavby a z počátku fungování hotelu také zastávala práce, které až v průběhu času delegovala na další zaměstnance. Hotel a chod hotelu zná velmi důvěrně a vzhledem k tomu, že se jedná o rodinný podnik, je plně ochotná při mnoha příležitostech vypomoci.

Manažerka je energická, zdravě sebevědomá, má mnoho zkušeností a hlavně je velmi přátelská, což personál velmi oceňuje. Vytvořila si tak zvláštní pouto s personálem, neboť jsou si všichni vědomi, že se jedná o jejich nadřízenou, mají k ní přirozený respekt, avšak zároveň k ní mají plnou důvěru svěřit se s problémy, které vznikají během chodu hotelu a společně vymýšlet řešení těchto problémů. Manažerka umí pochválit a vyzdvihnout dobrý nápad. Pokud si personál neví s nějakou činností rady, ráda poradí, v kteroukoli dobu.

Vlastník hotelu je úspěšným podnikatelem. Dle názoru personálu se jedná spíše o autokratický typ. Příliš se zaměstnanci nediskutuje, pokud chce prosadit nějakou inovaci v rámci řízení hotelu, vždy si stojí tvrdě za svým. Řízení personálu nechává na manažerce hotelu, ale pokud objeví aktuálně nedostatek, jedná s personálem sám a dává velmi najevo svou autoritu. Nicméně díky svým zkušenostem a úspěchům je velmi respektovanou osobou mezi zaměstnanci a plnění jeho úkolů bývá vždy velmi pečlivé.

4.2.4 Kontrola

Vnitřní kontrola

Kontrolu, zda procesy vedoucí k plnění cílů probíhají bez komplikací a správným směrem, provádí manažerka hotelu. Jak sama uvedla, nejčastěji podléhají kontrole

nabízené služby hotelu. Pravidelně kontroluje zejména úklid hotelu, ať už se jedná o pokoje, či okolí hotelu, vše musí být v naprostém pořádku a čistotě. Pokud je manažerka na hotelu přítomna, kontroluje také komunikaci personálu s hosty. Kontroluje personál, zda nabízí služby hotelu, zda je schopen odpovídat na dotazy hostů a zda jeho jednání je adekvátní s ohledem na spokojenost hosta.

Manažerka uvádí, že i přes kontrolu se na hotelu objevují ty samé chyby. Příčiny vidí jednak v nepravidelných kontrolách a dále také v podstatě povahy zaměstnanců, které na kontroly zareagují – chyby napraví, ale náprava do budoucna není patrná.

Mimo kontroly kvality nabízených služeb, komunikace s hosty a úklidu, také probíhá pravidelná finanční kontrola – mezisezónní srovnání a meziroční bilance.

Vnější kontrola

Nejčastěji je hotel kontrolován Krajskou hygienickou stanicí. Tato kontrola probíhá na hotelu pravidelně každé dva roky. Za dobu fungování hotelu nebyly nalezeny žádné závažné nedostatky.

Dále probíhá kontrola od cizinecké policie. Ti kontrolují záznamy o ubytovaných klientech, které jsou zasílány na cizineckou policii.

Hotel byl již kontrolován pracovníky OSY, ČOI, či Státního požárního dozoru. K žádnému pochybení ze strany hotelu nedošlo a kontroly proběhly v pořádku.

4.3 Klíčové oblasti hotelového managementu

4.3.1 Zákazníci

Jak jsem již zmínila top management v garni hotelu řídí veškeré vedoucí pozice v podniku a tudíž řeší i otázku marketingu, která je samozřejmě jednou z klíčových oblastí týkající se zákazníků.

Cílem je samozřejmě maximálně spokojený host, ve kterém služby garni hotelu probudí opakovanou potřebu tuto službu, případně doporučit služby garni hotelu dál.

Hotel je nejčastěji využíván pro trávení aktivní dovolené dvojic či rodin s dětmi. Zákazníci hotelu oceňují zejména klid a možnosti okolních aktivit.

Níže pro představu uvádím ceník nabízených ubytovacích služeb.

Tabulka 3: Ceník ubytovacích služeb

Typ pokoje	Hlavní sezóna	Vedlejší sezóna
Jednolůžkový pokoj	1 100 Kč / noc se snídaní	800 Kč / noc se snídaní
Dvoulůžkový pokoj	1 500 Kč / noc se snídaní	1 200 Kč / noc se snídaní
Čtyřlůžkový pokoj	2 500 Kč / noc se snídaní	1 900 Kč / noc se snídaní
Apartmán	3 000 Kč / noc se snídaní	2 200 Kč / noc se snídaní

Zdroj: Vlastní zpracování na základě strukturovaného rozhovoru

Garni hotel využívá přímé distribuční cesty pro prezentaci nabídek na ubytování, tedy oslovením hostů, kteří již navštívili v minulosti ubytování, či poptali pobyt v hotelu a to formou emailingu. Management samozřejmě využívá i zprostředkovatelů, jako jsou cestovní kanceláře a rezervační portály (booking.com, hrs.com...). Nejčastěji přicházejí rezervace z formulářů na hotelových webových stránkách a to díky skvělému zajištění SEO a PPC kampaní.

Marketing se v garni hotelu zaměřuje zejména na promotion. Je využíváno jednak sociálních sítí a profilů, dále jsou používány služby jako Google AdWords, Sklik. Webové stránky byly v roce 2015 zmodernizovány, aby byly přehlednější pro uživatele. Zároveň nabízejí možnost rozšíření pro budoucí rozvoj podnikání.

Management klade důraz také na spolupráci v odvětví, díky níž dochází k sestavování pobytových balíčků pro zákazníky. Při tvorbě pobytových balíčků spolupracuje s marketingem turistické obce, díky čemuž jsou balíčky cenově a obsahově opravdu velmi zajímavé. Management garni hotelu dbá na to, aby pobytové balíčky byly výhodné cenově a zároveň zajímavé svým obsahem.

4.3.2 Zaměstnanci

Z organizační struktury garni hotelu již víme, že mezi zaměstnance patří provozní hotelu, pokojská a brigádníci.

Manažerka hotelu uvádí, že je v dnešní době velmi náročné sehnat lidský kapitál tak, aby odpovídal potřebám hotelu a to zejména ve vztahu k místu, kde se hotel nachází. Vzhledem ke kapacitě hotelu a omezené provozní době, si management nemůže dovolit

více jak dva zaměstnance na plný úvazek. Což ale znamená, že jsou na personál kladeny vysoké nároky.

Provozní hotelu vyřizuje veškeré záležitosti ohledně rezervací, od denního vyřizování hovorů po emailové rezervace, stará se o veškeré provozní záležitosti, jako komunikace s dodavateli, nákupy a objednávky. Zároveň je ale i aktivně zapojena do provozu hotelu, což znamená, že připravuje snídani, uklízí, věnuje se hostům.

Pokud má službu pokojská, není jejím úkolem pouze uklízet pokoje, ale musí být schopna připravit snídani, ubytovat hosty, nabídnout služby ad. Činnosti personálu, které mají na starost, jsou opravdu rozmanité a náročné.

Jak jsem se již zmínila ve čtvrté kapitole o řízení, management hotelu nepreferuje finanční odměny, neboť se tím na základě zkušeností pracovní výkonnost nezvýší, nicméně personál nezůstává neohodnocen.

Provozní hotelu může využívat firemní automobil i k soukromým účelům, stejně tak počítač či telefon. V průběhu vykonávání pracovní pozice je možné požádat o navýšení mzdy. Poté je na managementu vyhodnotit, zda výsledky pracovní činnosti odpovídají žádosti o navýšení. Jak uvádí manažerka hotelu, zaškolovat a hledat nové zaměstnance je velmi finančně a časově náročné, proto se v případě potřeby přiklání ke zvýšení nákladů na personál (samozřejmě pouze pokud je to adekvátní vůči plnění pracovních povinností), než k přijímání nových pracovníků.

4.3.3 Aktiva

Jak uvádí Beránek (2013) aktivy se rozumí stavby, vybavení a zásoby a je na manažerovi hotelu, aby zajistil, zda design pokojů a jejich vybavenost bude splňovat očekávání hosta a uspokojí jeho potřeby.

Vybavení a desing pokojů je podrobněji ke každé části hotelu popsán v kapitole 4.1. Nyní další investice do aktiv nejsou plánovány.

Co se týká zásob, ty má na starost provozní hotelu. Její nadřízená, manažerka hotelu, pouze kontroluje, zda zásoby odpovídají plánované spotřebě s ohledem na obsazenost hotelu.

4.4 Hodnocení služeb hotelu

Management hotelu si zakládá na tom, aby hosté byli s pobytem maximálně spokojeni. Dá se říci, že se v řízení služeb často objevuje rčení „Náš host, náš pán“.

Management vede svůj personál k tomu, aby pozorně naslouchal veškerým požadavkům od hostů. Ač se totiž personálu může zdát, že požadavek hosta je takřka nesplnitelný, vedení může být jiného názoru a proto má vždy personál dveře otevřené a může kdykoli prodiskutovat své návrhy, nápady, ale i námitky a stížnosti hostů přímo s vedením hotelu.

Hodnocení služeb od hostů je velmi důležitou zpětnou vazbou pro management hotelu. V první řadě se hodnocení hostů dovídají skrze informace od svého personálu. Každý měsíc se proto konají schůzky s manažerkou hotelu. Obvykle jde o příjemnou konverzaci, kdy se manažerka hotelu dovídá o přáních a požadavcích hostů, které vnesli během pobytu.

Další zpětnou vazbou je kniha „Přání a stížností“, která je umístěna na recepci. Po zhlédnutí jejího obsahu, je na první pohled jasné, že se spíše jedná o knihu pochval pro personál, což je samozřejmě velmi příznivá zpráva pro vedení hotelu, nicméně se zde objevují i cenné připomínky hostů na zatraktivnění služeb a okolí.

Na pokojích jsou umístěné letáky s velmi jednoduchým a rychlým dotazníkem. Host vyplněním dotazníku hodnotí služby a činnost personálu hotelu pomocí tříbodové stupnice. Dotazník nabízí i možnost pro sdělení vlastního názoru. Tyto dotazníky jsou pravidelně managementem vyhodnocovány.

Velmi důležitá jsou pro management hotelu také hodnocení na různých rezervačních portálech, přes které si host svůj pobyt zarezervoval. Management hotelu na všechny tyto reakce od hostů reaguje velmi citlivě.

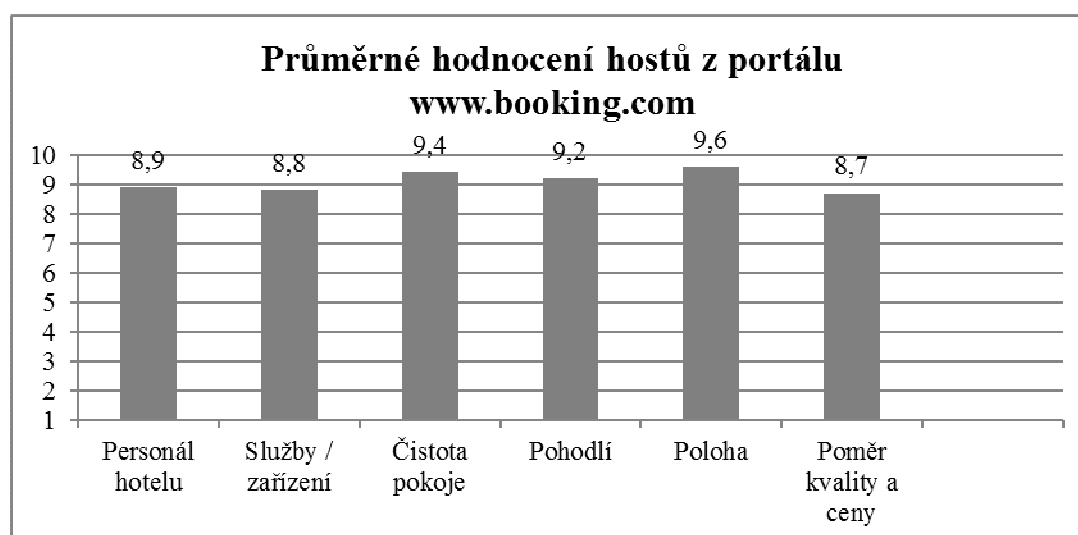
Manažerka uvádí, že 70 % požadavků hostů, jsou takové, se kterými se dá pracovat. Zbýlých 30 % požadavků jsou například stížnosti na málo aktivit v okolí či žádosti o rozšíření služeb, které ale host při opětovné návštěvě nevyužije.

Při vyhodnocování připomínek hostů manažerka sleduje zejména finanční rentabilitu. Jestliže si host přeje na snídani více ovoce, není to samozřejmě žádný problém, neboť se tím náklady na snídani nijak razantně nezvýší. Často se objevovala přání na výstavbu dětského hřiště na zahradě a umístění vířivé vany. Tyto požadavky nebyly vyhodnoceny

jako finančně náročné a zařadily se do nákladů na běžnou obnovu. Objevují se i připomínky finančně náročnější, jako odhlučnění, zatemnění oken nebo požadavky na bazén, což manažerka oceňuje jako inspirativní a bere v potaz do budoucnosti. Nicméně nyní je současný stav neměnný, co se týká větších investic. Z výše uvedeného je patrné, že názory a připomínky hostů jsou brány manažerkou hotelu na zřetel.

Níže uvádím graf hodnocení hostů, který je k vidění v extranetu rezervačního portálu www.booking.com. Nejvyšší možné ohodnocení je známkou 10. Níže vidíte, že si hotel v hodnocení vede velmi dobře. V celkovém hodnocení k 31. 12. 2015 získal průměrnou známku 9,1. Počet hodnotících hostů je 47 z celkových 140 uskutečněných rezervací přes www.booking.com. S tímto hodnocením je management velmi spokojen a zároveň bere v potaz, že jsou zde ještě rezervy, na kterých by se dalo jistě zapracovat.

Graf 1: Průměrné hodnocení hostů garni hotelu z portálu www.booking.com



Zdroj: www.booking.com/extranet

4.5 Výsledek hospodaření

Bližší informace o výsledku hospodaření nebyly poskytnuty z důvodu utajení.

Tabulka 4: Výsledek hospodaření garni hotelu

Výsledek hospodaření garni hotelu		
2013	2014	2015
413 350 Kč	485 670 Kč	510 560 Kč

Zdroj: Zpracováno na základě informací ze strukturovaného rozhovoru

4.6 Představení restaurace

Restaurace, která je mým subjektem zkoumání, je v provozu od roku 2005. Za tu dobu se měnila několikrát image restaurace. Jediné, co po celou dobu provozu zůstává, je zaměření na kvalitní hovězí steaky a BBQ.

4.6.1 Nabízené služby

Restaurace se nachází v centru města. V současné době je po rozsáhlé rekonstrukci, která byla provedena v roce 2014. Touto rekonstrukcí se změnil kompletně celý interiér. Dříve restaurace zapadala do mexického stylu, po rekonstrukci se prostředí změnilo na velmi moderní a luxusní prostředí.

Restaurace má kapacitu 34 míst k sezení u stolu a 5 míst na sezení u baru. Na jaře se kapacita díky venkovní terásce zvýší o dalších 22 míst. Mimo hlavní prostory restaurace se nachází salónek s 15 místy.

V restauraci velmi dobře funguje stálá nabídka poledního menu. Toto polední menu si složí hosté sami z nabízených druhů mas, příloh a zeleninových mixů. Vše se připravuje čerstvé na grilu v momentě objednání. Mimo toto stálé polední menu je v nabídce denní menu, které je složené z polévky a jednoho hlavního jídla. Polední menu je možné objednat od 11 do 14 hodin.

Po zbytek dne si hosté vybírají z jídelního lístku, který je složen z polévek, několika druhů předkrmů, nabídky mořských plodů a samozřejmě nejrozšířenější je nabídka hovězích steaků.

Nápojový lístek se skládá z běžných alkoholických i nealkoholických nápojů. Velmi oblíbené jsou domácí limonády a točené pivo z malého nedalekého pivovaru.

Vinný lístek nabízí vína česká i zahraniční. Vše ve špičkové kvalitě.

Firemní akce

Prostory restaurace jsou často využívány pro konání firemních večírků a akcí, pro které personál zařídí veškerý sortiment na objednání. V případě přání se připravují předkrmy a maso na způsob rautu.

Možnosti platby

V restauraci je možné platit hotově, platební kartou a v době poledního menu také stravenkami. Velmi oblíbenou možností je zakoupení dárkového poukazu. Pro držitele karty Sphere nabízí restaurace slevu 10 %.

Níže pro informaci uvádím provozní dobu restaurace.

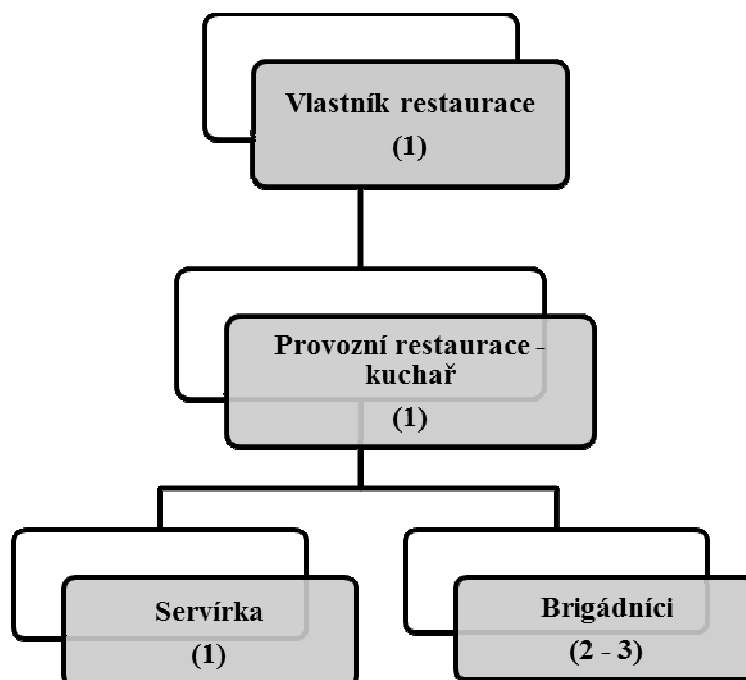
Tabulka 5: Otevírací doba restaurace

Ne – Po	Zavřeno
Út – Pá	11 – 15 hod 17 – 22 hod
So	17 – 22 hod

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací ze strukturovaného rozhovoru

4.7 Organizování

Obrázek 3: Organizační struktura vybrané restaurace



Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací ze strukturovaného rozhovoru

Vztahy v organizační struktuře restaurace jsou uspořádány stejně jako na garni hotelu lineárně, čemuž odpovídá i velikost restaurace. Oproti garni hotelu zde zcela chybí manažer, který by zastával veškeré manažerské funkce. Tyto pravomoci jsou rozděleny mezi vlastníka a provozního restaurace. Výše zmiňovaný garni hotel a restaurace spadají pod totožnou s.r.o. Jedná se o manažersky oddělené podnikání, ale daňově spadají pod jedno IČ.

Provozním restaurace je hlavní kuchař. Jeho podřízeným je brigádník v kuchyni, který zastává pomocnou sílu a dále brigádník na obsluhu. Společně s hlavní servírkou, která je organizačně také jeho podřízenou tvoří dvojici, která se stará o běžný chod restaurace.

Outsorsingem, se nechává provádět údržba technických záležitostí kuchyně a baru. Dále se outsorsinguje podobně jako na garni hotelu praní ubrusů a účetnictví.

4.8 Plánování

Restaurace byla vybudována s několika prioritami. První prioritou bylo využít prostory v domě, jehož je majitel vlastníkem, za účelem spojení volného prostoru s formou podnikání, která bude snadno kontrolovatelné.

V první fázi zavádění restaurace, bylo cílem vybudovat restauraci, která by se měla stát vlastní pobočkou v rámci franchisové sítě restaurací. Dokonce je připravená franchisová smlouva, nicméně tato myšlenka nebyla dotažena do cíle vzhledem k nedostatku času na řízení.

Současným hlavním cílem je provozovat restauraci, kde se budou cítit hosté komfortně díky příjemnému lehce luxusnímu prostředí. Samozřejmostí je nabízení kvalitních pokrmů z vysoce kvalitních surovin a profesionální servis.

4.9 Řízení

V případě jakéhokoli problému se může personál restaurace obrátit na majitele. Majitel je otevřen nápadům přicházejícím od personálu, je ochoten s nimi kdykoli cokoli projednat. Více méně dává současnému personálu volnou ruku při provozu restaurace a řídí pouze náklady. Vzhledem k tomu, že majitel má velmi nabitý pracovní program a věnuje se prioritně řízení jiných vysoce rentabilních podniků, řízení restaurace se nevěnuje do takové míry, jak by bylo potřeba.

Řízení z pohledu zaměstnanců

Sami zaměstnanci uvádějí, že na pracovišti vládne příjemné prostředí, které si sami organizují. Pokud by měli charakterizovat majitele, tak se přiklánějí k demokratickému typu. Jak sami uvádějí, za léta spolupráce si vybudovali důvěru pana majitele. Mohou se sami aktivně podílet na rozvoji restaurace a cítí, že jsou hluboce zapojeni do fungování restaurace.

Majitel navštěvuje restauraci velmi často jako zákazník, tudíž je s personálem ve velmi častém kontaktu a provozní záležitosti se tak dají řešit velmi operativně.

Veškeré technické záležitosti řeší provozní s majitelem, který zajišťuje jejich nápravu.

4.10 Kontrola

Vnitřní kontrola

Majitel navštěvuje restauraci často jako host, tím pádem sleduje servis i přípravu pokrmů v běžném provozu. Pravidelně každý měsíc probíhá kontrola vyúčtování, kdy majitel se zaměstnanci zpětně řeší události předešlého měsíce a vyhodnocuje výsledky hospodaření.

Vnější kontrola

Podobně jako u garni hotelu probíhá i v restauraci pravidelná kontrola z Krajské hygienické stanice. Tato kontrola probíhá obvykle jednou ročně a prozatím nenarazila na žádné pochybení.

Nepravidelně se v restauraci objevují také kontroloři z České obchodní inspekce. Za poslední tři roky byl na kontrole mimo jiné i pracovní úřad, jednalo se o kontrolu pracovních smluv a také finanční úřad, který poté vše dořešil na základě podkladů od účetní společnosti. Žádné pochybení nebylo nalezeno.

4.11 Zákazníci

Zákazníci restaurace jsou z velké části pravidelnými hosty. Restaurace je za svou dobu fungování již zavedená. Díky tomu, že se kuchař nezměnil již po dobu 7 let, hosté se mohou spolehnout na stále stejnou kvalitu a chuť nabízeného jídla a samozřejmě i servisu, který zajišťuje již několik let stejná servírka.

Restaurace patří do vyšší cenové kategorie a to vzhledem ke kvalitním surovinám, jejichž cena je mnohonásobně vyšší než u běžných surovin a vzhledem k zachování marže 100 % na pokrmy a 200 % na nápoje.

Pokud bychom se měli zaměřit na marketing, zde opět restaurace spoléhá zejména na své dobré jméno a zavedenou klientelu, proto co se týká promotion, příliš neinvestuje.

Samozřejmostí jsou webové stránky, kde si mohou zákazníci prohlédnout interiér restaurace, jídelní a nápojový lístek a v neposlední řadě si mohou přes webové stránky zarezervovat stůl.

Velmi aktivní je restaurace na facebookových stránkách, kde pravidelně zveřejňuje polední menu a fotografie nabízených jídel. I přes facebookový profil si hosté mohou jednoduchým pronikem rezervovat stůl.

Restaurace se velmi aktivně prezentuje také na portálech, které jsou speciálně zaměřené na vyhledávání a hodnocení restaurací, které popisují níže.

V roce 2014 došlo ke změně u oblíbeného portálu restauračních služeb Lunchtime, který se přejmenoval na Zomato. Tento portál je jednoduchý vyhledávač restaurací v okolí, který funguje po celém světě. Můžete tak díky sdílení polohy najít nejbližší restauraci, přečíst si její nabídku a recenze od ostatních hostů.

Velmi oblíbeným portálem hostů restaurací se stalo Restu. Funguje na podobném principu jako Zomato, s výjimkou možnosti přímé rezervace. Při rezervaci přes portál Restu je hostovi do několika málo minut potvrzená rezervace. Tato rezervace však nevzniká přímo, ale zprostředkovaně, tudíž restaurace za uskutečněnou rezervaci platí provizi. Portál Restu po zarezervování přes jeho stránky nabízí hostům možnost ohodnotit restauraci, čímž host získává body na svůj uživatelský účet, za které si může vybrat voucher v určité hodnotě a uplatnit v restauracích, které nabízejí akceptaci Restu voucheru. Zkoumaná restaurace Restu vouchery přijímá.

Co se týká hodnocení hostů na výše uvedených sociálních sítích a restauračních portálech, si restaurace vede velmi dobře. Hodnocení se pohybují okolo 90 % ze 100 %. Oceněna je zejména kvalita a chuť pokrmů a také příjemný a milý servis.

Jak jsem již uvedla, vedení spoléhá na dobré jméno restaurace a tak se ve městě neobjevují žádné reklamy, ani vchod do restaurace není příliš okázale na očích. Vedení se v současné době může spolehnout na to, že si zákazníci restauraci sami vyhledají na základě doporučení.

4.12 Zaměstnanci

Jak je vidět v organizační struktuře, mezi stálé zaměstnance patří kuchař, který je zároveň i provozním restaurace a jeho podřízenou je hlavní servírka. Společně spolu velmi úzce spolupracují a velmi jim záleží na profilu restaurace. Díky dlouhodobé spolupráci s majitelem restaurace si vytvořili velmi blízký vztah k provozovně, a jak sami říkají, pečují o kvalitu restaurace, jako by byla jejich vlastní.

Kuchař společně se servírkou zajišťují veškeré objednávky a nákupy surovin. Kuchař sestavuje denní menu a servírka se stará o správu veškerých portálů, kde je restaurace zařazena.

Kuchař sbíral několik let zkušenosti v zahraničí a ve vybraných restauracích v okolí. V současné době je pro majitele kuchař nepostradatelnou složkou celé restaurace. Jak sám majitel uvádí, pokud by současný kuchař odešel, raději restauraci pronajme někomu jinému, než aby znovu budoval dobrou pověst restaurace a hlavně důvěru mezi jím a novým kuchařem.

Servírka vystudovala hotelovou školu, tudíž je velmi profesionální. Sama přiznává, že jí ještě chybí profesionální someliérský kurz, o který se velmi zajímá a ráda by navštívila i baristický kurz.

Personál restaurace je velmi samostatný, co se provozu týká.

4.13 Výsledek hospodaření restaurace

Bližší informace o výsledku hospodaření nebyly poskytnuty z důvodu utajení.

Tabulka 6: Výsledek hospodaření restaurace

Výsledek hospodaření restaurace		
2013	2014	2015
108 965 Kč	115 759 Kč	132 657 Kč

Zdroj: Zpracováno na základě informací ze strukturovaného rozhovoru

4.14 SWOT analýza řízení hotelových služeb

Cílem mé práce je analyzovat řízení hotelových a restauračních služeb.

Níže uvádím matice SWOT analýzy, kterou jsem zvolila pro zhodnocení řízení garni hotelu. V matici jsou zaznamenány pouze hlavní body, které jsou dále komentovány v textu.

Tabulka 7: Výsledná SWOT analýza garni hotelu

Silné stránky • Výborná pozice hotelu • Rozšířená nabídka wellness • Možnost vypůjčení sportovního vybavení • Orientace na zákazníka • Spolupráce v odvětví • Péče o kvalitní firemní prostředí • Sdílení informací se zaměstnanci • Přátelský personál	Slabé stránky • Personální zajištění • Nespecifikované role personálu a náplň práce • Jazykové dovednosti zaměstnanců • Nedostatečná kontrola zaměstnanců • Styl řízení – přátelské vztahy • Chybí procesní manuál k plánování činností vedoucí ke splnění cílů • Řešení operativních problémů
Příležitosti • Rozšíření ubytovacích kapacit • Školení zaměstnanců • Nárůst aktivit v okolí	Ohrožení • V případě nedostatku pracovníků pro účely hotelnictví, je ohrožením nespolehlivost pracovníků, kteří jsou dostupní na trhu práce • Neustálý nárůst konkurence

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací ze strukturovaného rozhovoru

Silné stránky řízení vybraného hotelu

Než se budu věnovat přímo řízení, uvádím na úvod, jaké silné stránky má hotel jako takový. Jednak je to výborná pozice. Hotel je situován u vody, okna pokojů nabízí nádherný výhled do okolí a vzhledem k umístění hotelu v malé obci, hotel nabízí svým hostům klidné okolní prostředí. Dále má výhodu rozšířeného wellness, do kterého spadá sauna, vířivá vana a masážní křesla. Nespornou výhodou je i možnost zapůjčení

sportovního vybavení přímo v hotelu. Dále se již věnuji interpretaci silných a slabých stránek zaměřených na řízení.

Z informací poskytnutých na základě strukturovaného rozhovoru, je patrné, že management hotelu se velmi orientuje na zákazníka, na jeho přání a potřeby, což je velmi zásadní zejména ve službách. Jak jsem se zmínila výše, management se řídí rčením „náš host, náš pán“, což se kladně odráží na spokojenosti hostů.

Spolupráce s okolními podniky, ať už díky sdílené propagaci, vzhledem ke spolupráci s destinačním managementem, či výpomoci sousedního hotelu při kapacitně náročnějších akcích, jsou silnou stránkou vedení hotelu.

Budování kvalitního firemní prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí dobře a s tím související sdílení informací se zaměstnanci, je pro výkon personálu velmi efektivní.

Důraz na zaměstnávání přátelského personál je silnou stránkou vedení hotelu, neboť lidský faktor ve službách hraje zásadní roli. Zaměstnanci hotelu jsou vždy vstřícní, ochotní a přátelští.

Slabé stránky řízení vybraného hotelu

Nejvýše v matici v kvadrantu slabých stránek jsem umístila poznámku o personálním zajištění. Jak již bylo řečeno výše, manažerka hotelu uvedla, že vzhledem k provozní době hotelu není možné zaměstnat více jak dva zaměstnance na plný úvazek.

V současnosti je však na hotelu jeden zaměstnanec na plný úvazek a pokojská, která je na úvazek částečný. Samozřejmě se dá potřeba personálu navýšit brigádníky, ale ne vždy je to možné a navíc je zde hrozba, že jeden člověk z personálu nebude moci vykonávat svou práci, například z důvodů nemoci a v ten moment management hotelu nemá nikoho adekvátního na zástup.

Navrhuji přijmutí ještě jednoho zaměstnance na částečný nebo ještě lépe na plný úvazek. Tím by se mohlo vyřešit více problémů na ráz. Mezi dva zaměstnance na plný úvazek by se lépe rozložily pracovní povinnosti a tak by se jeden ze zaměstnanců mohl hlouběji věnovat součinnosti s managementem a řešit více do hloubky činnosti marketingu a zkvalitňování služeb. Navrhla bych, aby jeden ze zaměstnanců řešil otázku rezervací, komunikace s klienty a druhý ze zaměstnanců by se činil v oblasti provozu hotelu, tedy součinnosti s dodavateli, zabezpečení zásob apod. Je samozřejmě

nutné, aby oba byli seznámeni s prací toho druhého pro případné pokrytí výpadku pracovní síly. Stále by oba zaměstnanci zastávali i běžné činnosti přímo na hotelu, jako je úklid, check-in, check-out apod., zřejmě formou krátkého a dlouhého týdne. Je však nutné brát v potaz náklady na personál, aby nepřekročily únosnou mez. Rozdělením jednoho pracovního místa na dvě bude muset být pravděpodobně snížena mzda současného provozního, což by na čas eventuálně pokryly prémie na základě výkonu. Tím bychom dost pravděpodobně dosáhli motivace zaměstnanců, která by vedla ke zvýšení efektivity práce. Po čase by bylo možné vyhodnotit přínosy navýšení pracovní síly. Pokojskou na částečný pracovní úvazek by si management měl udržet, neboť jsou samozřejmě dny mimo hlavní sezónu, kdy jsou nutné na hotelu dva pracovníci, kteří si vzájemně pomohou.

Další slabou stránkou v řízení hotelu je to, že u personálu nejsou dostatečně specifikovány jejich role. Vzhledem k velikosti hotelu lze chápat, že organizační struktura je velmi úzká. Nicméně je nutné, aby personál přesně věděl, za kterou činnost zodpovídá, což by umožňovalo lepší předpoklad pro kontrolu a vyvození důsledků z nesprávného fungování.

Jazykové dovednosti současného personálu jsou na velmi špatné úrovni. Na cizojazyčné rezervace musí odpovídat externista, případně je odpovězeno v českém jazyce. Na hotelu v současnosti není personál, který se domluví anglicky či německy. V případě akutní potřeby se volá externímu pracovníkovi, který hostův požadavek přetlumočí personálu.

Slabou stránkou je nedostatečná kontrola. Jak sama manažerka uvedla, je si vědoma, že veškeré procesy, které zavádí vzhledem ke zkvalitňování služeb, jsou nedostatečně kontrolovány. Proto často dochází k tomu, že se chyby personálu ve vykonávání činností neustále opakují.

Co se týká samotného řízení personálu, preferované vedení s demokratickými prvky je pro personál rozhodně vlídnější, zajímavější a více motivační než autoritářský styl, nicméně navazování přátelských vztahů nemusí být pro řízení personálu příliš efektivní. Jak sama manažerka uvedla, v takovémto případě se velmi těžko sdělují personálu nepříjemné skutečnosti, včetně vyžadování nápravných opatření. Vlídne vztahy na pracovišti uvádím jako silnou stránku, neboť vytvářejí pro personál příjemné zázemí, ve

kterém se jim dobře pracuje, ale doporučuji zvážit, kam až nechá management zajít oddělení nadřízenosti a podřízenosti.

Jako další slabou stránku uvádím neúplné procesní a pracovní manuály, s čímž souvisí i řešení problémů. Na hotelu chybí koncepce budoucnosti, která není psaná, ale sdílená jen ústním podáním. Je tu jen jasně definovaný cíl, ale chybí cesty k jeho úspěšnému naplnění. Vše se řeší operativně, což by do budoucna mohlo přinést určitá rizika, která sebou ponesou chybná řešení vznikajících problémů.

Příležitosti

Jako příležitost pro řízení je plánovaný rozvoj ubytovacích kapacit, což by značně rozšířilo klientelu. Avšak je nutné vzít v potaz, náročnost na vedení více ubytovacích kapacit, a pokud je v plánu dle manažerky přijetí dalšího článku managementu, vyvarovat se chyb zmíněných ve SWOT analýze.

Vzhledem ke stanovanému cíli se přímo nabízí příležitosti školení personálu, které by mohly výrazně zvýšit úroveň prezentace a komunikace nabízených služeb.

Ohrožení

Výrazným ohrožením je kvalita nabízených lidských zdrojů na trhu práce. Nároky klientů na služby se neustále zvyšují, proto jsou kladeny i vyšší nároky při hledání nových zaměstnanců.

Oblast, kde se garni hotel nachází je turisticky velmi oblíbenou destinací a proto neustále roste konkurence v okolí. Každý rok přibývají nové hotely a penziony. Garni hotel musí tak musí neustále posilovat svou pozici na trhu.

4.15 SWOT analýza vybrané restaurace

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny hlavní body k jednotlivým kvadrantům, které jsou dále komentovány níže v textu.

Tabulka 8: Výsledná SWOT analýza vybrané restaurace

Silné stránky • Dobré jméno • Kvalitní pokrmy • Samostatný personál	Slabé stránky • Chybějící management (jedna osoba) • Rezerva ve výnosnosti • Personální zajištění • Školení personálu, inovace v oboru • Špatná komunikace personálu – mezi provozním a majitelem v důsledku chybějící motivace
Příležitosti • Vytvoření franchisové sítě • Rozšíření kapacity	Ohrožení • Nejistota v pravidelnosti dodávek

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací ze strukturovaného rozhovoru

Silné stránky

Velmi zásadní výhodou restaurace jsou pravidelní zákazníci, kteří se opakovaně vrací a doporučují restauraci dál. Toto je zapříčiněno tím, že restaurace si za dobu svého fungování vybudovala dobré jméno a stabilní pozici na trhu. Kvalita nabízeného jídla je podpořena kvalitními surovinami.

Další silnou stránkou je samostatný personál. Jak jsem se již zmínila, personál si zakládá na dobrém jménu restaurace, záleží jim na jejím fungování, což je velká výhoda pro majitele, který tak má jistotu, že zaměstnanci jsou poctiví, dbají na sledování výše nákladů a pečují o příjemné prostředí restaurace.

Slabé stránky

Slabou stránkou je chybějící management. Jak jsem již ve své práci uvedla, majitel restaurace se věnuje pouze řízení nákladů. Naprosto zde chybí provozní management. Kuchař, který je momentálně za provoz restaurace zodpovědný nemá kapacity na hlubší

řízení a organizování. Navrhuji majiteli restaurace, aby zvážil možnost přijetí provozního manažera, který by restauraci zajistil péči o personál, jeho vzdělávání a řízení. Provoz restaurace má své rezervy pro tvorbu zisku a manažer, který by se věnoval rozvoji restaurace, by mohl výrazným způsobem přispět do tvorby vyšších zisků.

V provozních výnosech je zhruba 40% rezerva (okolo 50 000 Kč měsíčně). Není využívaná otevírací doba, neinvestuje se do marketingových aktivit, současná kapacita restaurace není plně využívána. Vše je umírněno vzhledem k omezenému počtu současného personálu. Proto zde existují značné rezervy, které by byly využitelné pro zvýšení hospodářského výsledku. Fixní náklady budou při zvýšeném provozu na stejné výši, jako jsou nyní, zvyšovaly by se pouze variabilní náklady. Tyto příležitosti, jak zvýšit výsledek hospodaření, jsou ale podmíněny výborným řízením a organizováním, tudíž bude nutné přijmout provozního manažera.

Jedním z hlavních ohrožení je ztráta kuchaře. Kuchař pracuje v restauraci po celý rok sám, nemá za sebe náhradu, a tudíž hrozí, že v případě dlouhodobé nemoci bude muset být restaurace uzavřena. Fixní náklady, po dobu nemoci kuchaře, by byly stále ve stejné výši a hrozilo by snížení zisku. Proto navrhuji, aby místo brigády v kuchyni, která je na pozici pomocné síly, byl přijat začínající kuchař, který by zastával tuto pozici a byl by zároveň zaučen od kuchaře pro případnou potřebu výpomoci či náhrady. Takto zaučený kuchař by byl využitelný i v případě dalšího rozvoje restaurace.

Další příležitostí, která se nabízí, je školení personálu. Servírka by si měla projít someliérským a baristickým kurzem, aby servis byl na vyšší úrovni. Navíc je nutné informovat se o nových trendech nejen v servisu, ale i výdeji jídel a zapojovat je do běžného provozu. Zde bych doporučila majiteli zvážit zajištění školení a to jak pro obsluhu, tak pro kuchaře.

Jak jsem se již zmiňovala, marketingové aktivity nejsou podporovány. Nicméně příležitost, jak naplnit kapacitu restaurace se přímo nabízí. Nehovořím zde o agresivním typu reklamy, který by mohl restauraci svým způsobem poškodit, ale snažit se najít způsob, jak hosty zaujmout a překvapit.

Inovace v servisu a přípravě jídel by posunula restauraci oproti konkurenci výše, což by mohlo přilákat nové zákazníky a tvořit tak vyšší zisky. Proto bych doporučila motivovat

personál k tomu, aby přicházel s novými nápady, pokusil se je s pomocí majitele realizovat a zaujmout tak širší spektrum zákazníků.

Další slabou stránkou je komunikace s personálem. Jak majitel uvedl, pokud navrhne určitá opatření či změny v provozu restaurace, personál bez námitek spolupracuje, nicméně si majitel není jist, zda je personál o navržených opatřeních přesvědčen, neboť mu není schopen vyjádřit svůj názor i přes vyzvání k diskuzi. Příčinou tohoto chování personálu může být nedostatečná motivace pro vyjadřování svých nápadů a názorů. Proto navrhuji opatření vedoucí ke zvýšené aktivitě personálu. Motivační může být školení v oboru nebo mzda, jejíž výše by se odvíjela od tržeb.

Příležitosti

Velkou příležitostí je rozvoj nápadu s franchisovou sítí těchto restaurací.

Další příležitostí je rozšíření kapacity restaurace, ať už využitím prostoru venkovní terasy případně využití rezerv zmiňovaných ve slabých stránkách.

Ohrožení

Jako ohrožení uvádím nespolehlivost dodávek. Může se stát, že dodavatel surovin nebude moci zajistit požadované množství ve správném čase, což může restauraci ohrozit případným omezením nabídky z jídelního lístku.

5. Návrhy a opatření

Obě provozovny dosahují kladného výsledku hospodaření, nicméně současně manažerské činnosti a fungování provozoven provází drobné nedostatky. Níže uvádím základní nedostatky managementu ve vykonávání manažerských funkcí a navrhuji opatření, která povedou ke zlepšení podnikání.

1) Garni hotel

a) Organizování

Organizační struktura odpovídá velikosti hotelu. Odpovědnosti jsou rozdělené mezi vlastníka, manažerku a personál. Bohužel nejsou dostatečně specifikovány role zaměstnanců. Vzhledem k velikosti hotelu lze chápat, že organizační struktura je velmi úzká, ale jednotliví zaměstnanci mají více odpovědností, než je běžné.

Návrhy a opatření

- Navrhuji, aby management jasně specifikoval zaměstnancům jejich role a odpovědnosti, což by umožnilo lepší předpoklad pro kontrolu a vyvození důsledků z nesprávného fungování s dopadem na odměnu za práci.
- Navrhuji přijetí ještě jednoho zaměstnance na částečný nebo ještě lépe na plný úvazek. Mezi dva zaměstnance na plný úvazek by se lépe rozložily pracovní povinnosti. Navrhla bych, aby jeden ze zaměstnanců řešil otázku rezervací, komunikace s klienty a druhý ze zaměstnanců by se čínil v oblasti provozu hotelu, tedy součinnosti s dodavateli, zabezpečení zásob apod. Je však nutné brát v potaz náklady na personál. Rozdělením jednoho pracovního místa na dvě bude muset být pravděpodobně snížena mzda současného provozního, což by na čas eventuálně pokryly prémie na základě výkonu. Po čase by bylo možné vyhodnotit přínosy navýšení pracovní síly.

b) Plánování

Cíle má management jasně stanovené. Dbá na zvyšování kvality nabízených služeb. Management hotelu si je však vědom, že určité standardy a procesní manuály k zajištění činností, které povedou ke splnění cílů organizace, na hotelu chybí.

Návrhy a opatření

- o Navrhuji sestavení koncepce budoucnosti, která není psaná, ale sdílená jen ústním podáním. Je tu jen jasně definovaný cíl, ale chybí cesty k jeho úspěšnému naplnění. Vše se řeší operativně, což by do budoucna mohlo přinést určitá rizika, která sebou ponesou chybná řešení vznikajících problémů.
- o Vzhledem ke stanovenému cíli - zkvalitňování služeb, by bylo vhodné zajistit pro personál školení v oboru komunikace a oboru poskytování služeb.

c) Řízení

Kladnou stránkou řízení garni hotelu je budování příjemného firemního prostředí a preference demokratického stylu řízení, které se velmi snadno mohou nástrojem k motivaci zaměstnanců, neboť vytváří prostředí, ve kterém se personálu velmi dobře pracuje. Je však nutné dobře znát hranice, za které nesmí management v rámci dobrých vztahů se svými zaměstnanci zajít. Jak sama manažerka uvedla, v takovémto případě se velmi těžko sdělují personálu nepříjemné skutečnosti, včetně vyžadování nápravných opatření.

Návrhy a opatření

- o Doporučuji vyvarovat se přátelským vztahům mezi manažerkou a personálem, vzhledem tomu, že tvoří pomyslnou hranici, kterou manažerka nechce svým jednáním překročit. Je potřeba brát na vědomí, že důslednost při jednání s personálem, zejména při řešení nepříjemných záležitostí, je na místě.

d) Kontrola

Kontrola na garni hotelu probíhá přibližně jednou měsíčně, což není dostačující, vzhledem k stále opakujícím se chybám personálu. Manažerka uvádí, že i přes kontrolu se na hotelu objevují ty samé chyby. Příčiny vidí jednak v nepravidelných kontrolách a dále také v podstatě povahy zaměstnanců, které na kontroly zareagují, chyby napraví, ale náprava do budoucna není patrná.

Návrhy a opatření

- o Navrhuji managementu, aby dobře zvážil četnosti kontrol, které by měly být pravidelné, minimálně 1x za 14 dní, v sezóně 1x týdně a s tím

související vyvozování důsledků z nesprávného plnění úkolů. Dopad tohoto opatření nelze vyčíslit neboť výsledek hospodaření je kladný.

2) Restaurace

a) Zabezpečení provozní činnosti

Pro zabezpečení provozu restaurace chybí provozní manažer. Jak již bylo uvedeno, majitel restaurace se věnuje pouze řízení nákladů. Kuchař, který je za provoz restaurace zodpovědný má málo času na operativní manažerské záležitosti, které jsou spojeny s chodem restaurace.

Návrhy a opatření

- Navrhuji majiteli restaurace, aby zvážil možnost přijetí provozního manažera, který by restauraci zajistil péči o personál, jeho vzdělávání a řízení. Provoz restaurace má své rezervy pro tvorbu zisku a manažer, který by se věnoval rozvoji restaurace, by mohl zajistit zvýšení výsledku hospodaření.
- V provozních výnosech je zhruba 40 % rezerva (okolo 50 000 Kč měsíčně). Není dostatečně využívána současná otevírací doba restaurace, dostatečně se neinvestuje do marketingových aktivit, současná kapacita restaurace není plně využívána. Vše je umírněno vzhledem k omezenému počtu personálu obsluhy. Proto zde existují značné rezervy, které by byly využitelné pro zvýšení výsledku hospodaření. Fixní náklady budou při zvýšeném provozu na stejné výši, jako jsou nyní, zvyšovaly by se pouze variabilní náklady. Tyto příležitosti, jak zvýšit výsledek hospodaření, jsou ale podmíněny výborným řízením a organizováním, tudíž bude nutné přijmout provozního manažera, který zabezpečí provoz tak, aby mohly být využity veškeré rezervy.

b) Plánování

Majitel vybudoval restauraci s určitými cíli. Jednak využít prostor v domě snadno kontrolovatelným podnikáním, dále vytvořit koncept restaurace, jež by mohla být jakousi předlohou pro vznik fanchisových restaurací a v neposlední řadě provozovat restauraci, kde se hosté budou cítit příjemně. Vzhledem k nedostatečnému času se současné vedení nevěnuje rozvoji stanovených cílů, není psaná jakákoli koncepce rozvoje budoucnosti.

Návrhy a opatření

- o Vzhledem k tomu, že majitel má k dispozici nezbytné prostředky k rozvoji výše stanovených cílů, které brzdí pouze nedostatek času majitele, musím se obrátit opět na již uvedenou potřebu provozního manažera, který veškeré splněné cíle bude přehodnocovat a na nesplněné cíle navrhopat změnová opatření k jejich postupnému splnění.
- o Navrhuji zabezpečit plán rozvoje restaurace písemně ve formě koncepcí budoucnosti, aby byly jasné stanovené nejen cíle, ale i procesy, jak dosáhnout jejich naplnění.

c) Řízení

Majitel restaurace v současné době řídí pouze náklady restaurace. Chod zabezpečuje personál, v jehož čele je kuchař, který je zároveň provozním restaurace. Díky tomu, že majitel dává důvěru svým zaměstnancům a nechává je ostatní provozní záležitosti řešit zcela samostatně, zaměstnanci mají pocit důležitosti a nezbytnosti pro fungování restaurace, což je výborným hnacím motorem, aby svoji práci vykonávali, jak nejlépe umí. Musím však zmínit, že zaměstnancům chybí motivace. Personál nepřichází s novými nápady, nenadchne se snadno pro návrhy majitele na zlepšení současného stavu.

Návrhy a opatření

- o V tomto případě navrhuji přijetí provozního manažera, zaměřeného na inovace zkvalitňování služeb a jejich zavedení do běžného provozu.
- o V případě neuvažování přijetí provozního manažera navrhuji majiteli konzultaci se svými zaměstnanci a navrhnutí finanční motivace s ohledem na výši vygenerovaného zisku. Dát zaměstnancům jasné najevo, že pokud dokážou zvýšit zisk svou odvedenou prací, mohou očekávat finanční odměnu, která bude úměrná zvýšení zisku. Navrhuji, aby majitel posunul smýšlení personálu o tom, jakými postupy mohou zvýšení zisku dosáhnout a navést je tak k tomu, aby sami přicházeli na možná zlepšení, které budou aktivně aplikovat do běžného provozu.

d) Kontrola

Majitel navštěvuje restauraci často jako host, tím pádem sleduje servis i přípravu pokrmů v běžném provozu. Pravidelně každý měsíc probíhá kontrola

vyúčtování, kdy majitel se zaměstnanci zpětně řeší události předešlého měsíce a vyhodnocuje výsledky hospodaření.

Návrhy a opatření

- o V případě, že by současné vedení uvažovalo o rozšířeném využití potenciálu restaurace a zvýšení zisku, bude zapotřebí pravidelnější a komplexnější kontrola. Navrhuji kontrolu 1x týdně a zaměření nejen na kontrolu nákladů, ale i příjmů.

6. Závěr

Z výsledků vnitropodnikové analýzy u garni hotelu a vybrané restaurace vyplývá, že úroveň poskytování služeb je na velmi uspokojivé úrovni. Oba podniky nabízejí kvalitní služby, jsou orientovány zejména na zákazníka a zákazníci jsou se službami podniků spokojeni. Oba podniky generují zisky, avšak u obou podniků, zejména u restaurace jsou využitelné rezervy pro zvýšení ziskovosti.

Velkou slabinou řízení u obou podniků je nedostatek kapacit v managementu. Ačkoli management hotelu je zastoupen manažerkou, nejsou plně využity kapacity korporace. Důvodem je nedostatek času na řízení, vzhledem k dalším profesním aktivitám manažerky.

U restaurace management chybí úplně. Zde jsou rezervy pro možné zvýšení ziskovosti ještě vyšší.

Jak majitel podniků, tak manažerka hotelu, mají mnoho schopností, dovedností a hlavně zkušeností, které naplno nevyužívají ve prospěch řízení zkoumaných subjektů, vzhledem k jejich pracovní vytíženosti.

Pokud se současné vedení nebude snažit najít vhodné lidské zdroje pro rozšíření řad managementu, nebo nevyužije naplno své schopnosti a dovednosti, oba podniky zůstanou na stejné úrovni, co do výše zisku a počtu klientů.

Z uvedených závěrů vyplývá, že základem pro využití potenciálu obou podniků, je dobře sestavený management, který se bude věnovat řízení podniku na 100 % a postará se o využití veškerých rezerv, které podniky pro svůj rozvoj nabízejí. Jednak je potřeba důsledného organizování a řízení personálu, dále kontroly, aby se předešlo jakýmkoli pochybením a v neposlední řadě vytváření plánů a nových cílů pro rozvoj podniku.

Summary

The aim is to prepare an analysis of the management of restaurant and hotel services in selected business corporation and to propose measures that will lead to business improvement.

The analytical part describes the services offered to businesses and in particular it focuses on the implementation of managerial functions. At the end of the analytical part is performed an in-house analysis of selected companies. This analysis lead to assessment the management of both companies. The main sources of information for the analytical part are structured interviews with the owner and manager of selected businesses and their employees. Pre-prepared questions to the owner and manager relate to the circuit management functions.

The results of the internal analysis at garni hotel and gourmet restaurant show that the level of provision of services is at a very satisfactory level. Both companies generate profits, but both companies, particularly the restaurant has got usable reserves to increase profitability.

The basis for exploiting the potential of both companies is a well-knit management, which will focus on the management 100% and take care of full use of any reserves in the companies. It is needed to introduce a rigorous organization and management of personnel, further checks in order to avoid any mistakes and, ultimately, create plans and goals for new business development.

Key words: hotel, restaurant, services, management, SWOT

Seznam použité literatury

- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada.
- Beránek, J. (2013). *Moderní řízení hotelového provozu* (5th ed.). Praha: MAG Consulting.
- Beránek, J., & Kotek, P. (1996). *Řízení hotelového provozu*. Praha: Grada.
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Gordon, R. T., & Brezinski, M. H. (1999). *The complete restaurant management guide* (2nd ed.). Armonk, N.Y.: Sharpe Professional.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2002). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.
- Křížek, F., & Neufus, J. (2014). *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Rutherford, D. G. (c2002). *Hotel management and operations* (3rd ed.). New York: Wiley.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza* (2nd rd.). V Praze: C.H. Beck.
- Švarcová, M. (2016). *Základní principy marketingu*. Praha: Idea Servis.
- Zimáková, B. (2007). *Food & Beverage management* (2nd ed.). Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8.
- Žůrková, H. (2007). *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada.

Online

- Evropská unie (2010). *Komplexní sektorová analýza nově vznikajících kompetencí a ekonomických aktivit v Evropské unii: Díl 12: Hotely a restaurace* [Online]. Retrieved from: http://www.nuv.cz/uploads/ECVET_a_EQF_4_6/New_skills_CJ/Hotely_a_restaurace.pdf
- Hotelstars oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky*. [Online]. Retrieved from: <http://www.hotelstars.cz/oficialni-klasifikace-v-cr>

ROP Jihozápad. (2009). *HEJ ROP 2009 Výroční INFORMAČNÍ ZPRÁVODAJ REGIONÁLNÍHO OPERAČNÍHO PROGRAMU JIHOZÁPAD* [Online]. Retrieved from: <http://www.rr-jihozapad.cz/dokumenty/2011/vyrocní-hej-rop-2009.pdf>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Reverzní organizační struktura	11
Obrázek 2: Organizační struktura garni hotelu	25
Obrázek 3: Organizační struktura vybrané restaurace	35

Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Ukázka tabulky pro SWOT analýzu	15
Tabulka 2: Provozní doba hotelu	20
Tabulka 3: Ceník ubytovacích služeb	30
Tabulka 4: Výsledek hospodaření garni hotelu.....	33
Tabulka 5: Otevírací doba restaurace.....	35
Tabulka 6: Výsledek hospodaření restaurace.....	39
Tabulka 7: Výsledná SWOT analýza garni hotelu.....	40
Tabulka 8: Výsledná SWOT analýza vybrané restaurace	44
Graf 1: Průměrné hodnocení hostů garni hotelu z portálu www.booking.com	33