

Návrh stravovacích služeb pro rozvoj hotelů nového typu

Bc. Václav Forman

Diplomová práce

2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta technologická

ABSTRAKT

Tato práce je zaměřena na oblast vytváření kvalitní a dobře fungující restaurace, kuchyně nebo jakéhokoliv jiného odbytového střediska. Podává informace o hygienických a bezpečnostních předpisech. Podrobně je rozebrán marketing v pohostinství, vymezen pojem a přístupy k marketingu, marketingové koncepce provozoven, produkt a jeho užitná hodnota, cenové strategie stravovacích zařízení a propagace stravovacích služeb. Uvádí význam analýzy a marketingového výzkumu, jež spočívá v systematickém získávání, analyzování a vyhodnocování informací, které umožňují poznat a řešit naše problémy, postavení restaurace na trhu a její konkurenceschopnost, hledání cest za novými produkty, novými variacemi chutné, čerstvé a nekontaminované stravy. v práci je popsáno pět způsobů obsluhy v restauraci a profesionální postoj k obsluze, koncept stravovacích služeb a typy hotelů, jejich členění, modely různých typů hotelových a restauračních kuchyní a jejich dispoziční řešení, náležité a správné skladování a skladové hospodářství, nové moderní informační technologie, pracovní náplně pracovníků F & B. Příklad stručného operačního manuálu pro řízení provozu v moderní kuchyni je doplněn o nákresy navrhovaného rozložení a efektivního využití prostor kuchyně.

Klíčová slova

životní prostředí, hotel a typy hotelů, restaurace, marketing v pohostinství, koncepce, stravovací služby, profesionalita, náplně práce, moderní informační technologie, operační manuál, efektivita

ABSTRACT

The thesis focuses on the topic of establishing a quality and functional restaurant, kitchen or any other catering business. It provides information about health and safety codes. It discusses in detail the following topics: marketing in catering trade; the term and approach to marketing; marketing concept of a workplace; product and its value; pricing strategies in a catering establishment and promoting of its services. It presents the importance of analyses and marketing research that is based on a systematic collection, analyses and evaluation of information and which allows us to recognize and solve our problems, determine the position of a restaurant in the marketplace and its competitiveness and identify new products and new

varieties of palatable, fresh and uncontaminated food. The thesis deals with: types of restaurant service and professional attitudes towards service; the concept of catering services and types of hotel and their organizational structure; models of various types of hotel and restaurant kitchen and their dispositional lay-out; appropriate food storage in restaurants; new and modern information technology; job description of F&B personnel. An example of a brief operational manual for managing a modern kitchen is accompanied by a drawing of a proposed lay-out for an effective utilization of the kitchen area.

Key words

environment, hotel and types of hotel, restaurant, marketing in catering trade, concept, restaurant services, professionalism, job description, modern information technology, operational manual, effectiveness

Úvodem chci srdečně poděkovat vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Stanislavu **Kráčmarovi**, DrSc., za vedení a cenné připomínky při realizaci. Za pomoc s přípravou a zpracováním materiálu Ing. Věře Kadlecové, Ing. Zdeňku Laskimu a Mgr. Ladislavu Ivánkovi. Nakonec chci poděkovat moji rodině za podporu při studiu.

PROHLAŠUJI, ŽE ODEVZDANÁ VERZE DIPLOMOVÉ PRÁCE A VERZE ELEKTRONICKÁ NAHRANÁ DO IS/STAG JSOU TOTOŽNÉ.

Prohlašuji, že jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. v případě publikace výsledků, je-li to uvedeno na základě licenční smlouvy, budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně

.....

Podpis studenta

Obsah

| | |
|--|----|
| ÚVOD | 7 |
| I..... | 9 |
| TEORETICKÁ ČÁST..... | 9 |
| 1 MARKETING v POHOSTINSTVÍ | 10 |
| 1.1 Vymezení pojmu marketing | 10 |
| 1.2 Přístupy k marketingu v pohostinství | 10 |
| 1.3 Předpoklady využití marketingu v gastronomii..... | 13 |
| 1.4 Marketingový mix v pohostinství..... | 16 |
| 1.4.1 Produkt | 17 |
| 1.4.2 Cena..... | 20 |
| 1.4.3 Místo..... | 23 |
| 1.4.4 Propagace stravovacích služeb..... | 24 |
| 1.4.5 Příprava balíčku a zpracování programů..... | 27 |
| 1.4.6 Zaměstnanci vs. Zákazníci | 30 |
| 1.4.7 Kooperace..... | 33 |
| 1.5 Analýzy..... | 34 |
| 1.5.1 Podstata analýzy, analýza vnitřního prostředí..... | 35 |
| 1.5.2 Analýza vnějšího prostředí..... | 36 |
| 1.5.3 Analýza konkurenčních podniků..... | 37 |
| 1.5.4 Potřeby a požadavky zákazníků a jejich vliv na podnik | 38 |
| 1.6 Vnitřní a vnější prostředí podniku | 39 |
| 2 Podnikatelský plán | 40 |
| 2.1 Styl..... | 40 |
| 2.2 Shrnutí | 42 |
| 2.3 Podnik..... | 43 |
| 2.4 Výrobky nebo služby | 43 |
| 2.5 Marketingový plán..... | 44 |
| 2.5.1 Světový trh | 44 |
| 2.5.2 Domácí trh..... | 44 |
| 2.5.3 Trendy na vašem trhu | 45 |
| 2.5.4 Postavení restaurace na trhu a jeho konkurence..... | 45 |
| 2.5.5 Klíčové odběratelé | 45 |
| 2.5.6 Klíčové dodavatelé..... | 46 |
| 2.5.7 Marketingový průzkum trhu..... | 46 |
| 2.5.8 Propagace | 46 |
| 2.5.9 Distribuce | 47 |
| 2.5.10 Cena..... | 47 |
| 2.6 Vedení a organizace..... | 47 |
| 2.7 Materiální zabezpečení | 47 |
| 2.8 Finanční požadavky | 48 |
| 2.9 Plánování likvidity..... | 50 |
| 2.10 Finanční výkazy | 50 |
| 2.11 Zakončení investice | 51 |
| 2.12 Přílohy..... | 51 |
| 3 ÚVOD DO MODERNÍ KUCHYNĚ | 52 |
| 3.1 Skladba menu | 52 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 3.2 | Druhy obsluhy | 58 |
| II. | | 63 |
| | Praktická část..... | 63 |
| 4 | KONCEPT STRAVOVACÍCH SLUŽEB a TYP HOTELU..... | 64 |
| 4.1 | Členění hotelů..... | 64 |
| 4.2 | Hotelová kuchyně | 70 |
| 4.3 | Velkokapacitní hotelová kuchyně | 77 |
| 4.4 | Restaurační kuchyně..... | 79 |
| 5 | SKLADY..... | 81 |
| 5.1 | Náležitě a správné skladování | 81 |
| 5.2 | Skladový provoz | 82 |
| 5.3 | Teplota, množství, skladovací doba podle druhu potravin..... | 85 |
| 5.4 | Organizace výdeje zboží a surovin ze skladu | 87 |
| 6 | Hygienické normy a regulace..... | 88 |
| 6.1 | Provozní bezpečnost práce | 89 |
| 6.2 | Pracovní oděv a obuv | 90 |
| 7 | KONTROLNÍ ČINNOST v KUCHYNI..... | 92 |
| 7.1 | Podklady nezbytně nutné pro stanovení kontrolní činnosti..... | 92 |
| 7.2 | Pravidla kontroly | 93 |
| 7.3 | Zpracování podkladu a vytvoření „Zprávy o kontrole“..... | 94 |
| 7.4 | Food Cost..... | 94 |
| 8 | MODERNÍ KUCHYNĚ a INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE | 97 |
| 9 | PROFESNÍ TÝM v MODERNÍ KUCHYNI..... | 98 |
| 9.1 | Nábor zaměstnanců..... | 99 |
| 9.1.1 | Cíl procesu náboru | 100 |
| 9.2 | Stručný popis procesu náboru..... | 100 |
| 9.3 | Motivační proces budování loajality pracovníků | 109 |
| 9.3.1 | Loajalita zaměstnanců | 110 |
| 10 | PŘÍKLAD STRUČNÉHO OPERAČNÍHO MANUÁLU PRO ŘÍZENÍ PROVOZU v MODERNÍ KUCHYNI..... | 115 |
| 10.1 | Výrobní program..... | 115 |
| 10.1.1 | Snídaně | 117 |
| 10.1.2 | Hotelová restaurace | 120 |
| 11 | ZÁVĚR..... | 125 |
| | PŘÍLOHY..... | 128 |
| 12 | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY a ZDROJŮ..... | 132 |
| 13 | SEZNAM TABULEK..... | 134 |
| 14 | SEZNAM PŘÍLOH..... | 135 |
| 15 | SEZNAM OBRÁZKŮ | 136 |

ÚVOD

Vytvořit kvalitní a dobře fungující restauraci, kuchyni nebo jakékoli odbytové středisko není nic jednoduchého. Provozovatel musí nejen splnit mnoho hygienických a bezpečnostních předpisů, ale musí hlavně naplnit očekávání budoucích hostů a ještě uspět ve velmi silné konkurenci. Nejedná se pouze o nabídku v jídelním lístku, ale musíme vzít v úvahu vzhled a design restaurace, rozmístění kuchyňského vybavení a mnoho dalších detailů tak, aby byly splněny nejen požadavky majitele či provozovatele restaurace, ale hlavně budoucích zákazníků. Nejlepší vizitkou dobře fungující restaurace není totiž nic jiného než stálá klientela, která restauraci pravidelně navštěvuje.

Je třeba říci, že stravování reflektovalo všechny změny společenského života posledních 50 let a stravování mimo dům se stalo za oceánem podstatnou složkou života. Obchodně je dobré se na změny připravit. Čas se zrychluje a dnešní „dinner“ vyrovnává uspěchaný životní styl a chrání před dotěrností technologie a techniky.

Naisbitt (1992) ve své knize Megatrendy říká, že restauranty prodávají „útěchu“ společnosti, která hledá rovnováhu mezi „high tech“ a „high touch“. Jinými slovy – lidé při návštěvě restaurace chtějí, aby jim byla věnována pozornost a hledají vzájemný kontakt založený na rituálu společně sdíleného jídla. Co více, večeřet mimo dům se stalo symbolem aktivního životního stylu.

Dnešní trend pohostinství je hlavně zaměřen na ekonomiku provozu, hygienické předpisy a kvalitu surovin – celkové snižování nákladů. Na druhé straně zákazník očekává kvalitní zážitkovou gastronomii za dostupné ceny. Tyto změny v očekávání hostů mají vliv i na plánování kuchyně a jejího zařízení. Moderní kuchyně musí být postavena tak, aby zaměstnanci mohli rychle reagovat na požadavky trhu začlenit do výroby nové položky, nebo

v případě potřeby kompletně změnit výrobní program. Velký význam při výběru zaměření restaurace je kladen na marketingový průzkum a následný marketingový plán. Na základě výsledků lze lépe plánovat vybavení kuchyně.

Neustálé zvyšování mzdových nákladů má negativní vliv na provozní náklady kuchyně. z toho důvodu je třeba při plánování vybírat takové vybavení, které přispívá k maximalizaci produktivity práce, vytvoření vhodných pracovních podmínek tak, aby bylo dosaženo co největší úspory mzdových nákladů. Další důležitý faktor při plánování a výběru kuchyňského vybavení je ekonomičnost provozu. Při stoupajících cenách plynu, vody a elektrické energie je nutné minimalizovat náklady na energie. Proto je třeba vybírat spotřebiče s tzv. AA skupiny s co nejnižší spotřebou.

Tato diplomová práce se zabývá celým procesem od marketingu v pohostinství, přes sestavení podnikatelského plánu, plánování kuchyně, výběrem vybavení až k samotnému provozu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING v POHOSTINSTVÍ

Mnoho lidí v oboru gastronomie dospělo v posledních letech k přesvědčení, že dobrý marketing sehrává při zajištění úspěšnosti firmy významnou úlohu. Jeho význam se v důsledku mnoha faktorů, které ovlivňují trhy v oblasti gastronomie, v budoucnosti ještě zvýší. Proto lze považovat zvolené téma za velmi podnětné. Důležité je také upozornit na danou problematiku v rámci jejího úzkého a provázaného vztahu s celou oblastí cestovního ruchu a potažmo s oblastí hotelnictví. Tato odvětví národního hospodářství spolu velice úzce souvisejí a jsou na sobě závislá.

1.1 Vymezení pojmu marketing

Samotný pojem marketing nelze jednoznačně vymezit, neboť prochází neustálým vývojem a rozvojem, postupným upřesňováním a doplňováním obsahu tohoto pojmu. Pro pochopení podstaty marketingu vyjdeme z toho, že v jeho obsahu dominují dva základní znaky, a to potřeba a způsob efektivního podnikání [2].

1.2 Přístupy k marketingu v pohostinství

Marketing v oboru pohostinství se stává mnohem komplikovanějším a odvětví je stále méně centrálně regulováno. Obecná a související specifika však v pohostinství a cestovním ruchu zůstanou napořád, čas je nemůže změnit. To je způsobeno vždy přítomnými rozdíly, které vyžadují zvláštní přístupy k marketingu [3]. Ty jsou reprezentovány především následujícími přístupy:

- Používání více než jen „4P“
- Větší význam ústní reklamy

- Používání emotivní přitažlivosti propagace
- Složitější ověřování inovací
- Rostoucí význam dobrých vztahů s komplementárními firmami [1].

Používání více než 4P

Většina autorů identifikuje „4P“ (produkt, price, place, promotion) jakožto součásti marketingového mixu. v oboru pohostinství existují ještě další 4P: people, packaging, programming a partnership.

Lidé

Na tomto místě je důležité uvést, že marketingový plán musí obsahovat programy, které byly vytvořeny proto, aby lidský potenciál byl plně využit. Lidský faktor musíme chápat ze dvou hledisek. Lidi jako zaměstnance, ale také jako potenciaální zákazníky. Vzhledem k tomu, že uvedené služby poskytují lidé, je nevyhnutelné brát v úvahu i jejich potřeby a požadavky. Uspokojování potřeb a požadavků hostů, jakož i zaměstnanců při dosahování zisku je úkolem každého gastronomického zařízení [1]. „Produkt není produktem, pokud se neprodává. v takovém případě je pouhým muzejním exponátem.

Příprava balíčků a zpracování programů

Balíček služeb ztělesňuje mnoha způsoby marketingovou orientaci. Je výsledkem zjištění, co lidé potřebují a co si přejí. Na tomto základě jsou kombinovány různé služby a vybavení, aby odpovídaly těmto potřebám. s tímto je velmi úzce spojený koncept programové specifikace, který má velmi výraznou orientaci na zákazníka. Marketingový plán by měl detailně řešit nabízené a nově připravované balíčky a programy pro období 12 měsíců nebo kratší. Součástí marketingového plánu je i jejich finanční zajištění, stejně tak i způsob, jakým bude tato nabídka propojena s propagačními aktivitami [8].

Větší význam ústní reklamy

Možnosti zákazníků vyzkoušet předem služby před jejich nákupem jsou v pohostinství omezené. Lidé musí zaplatit účty za jídlo, aby zjistili, zda tyto služby odpovídají jejich potřebám. Platí pravidlo: „Musíš koupit, abys vyzkoušel“. v tomto ohledu získává ústní

reklama velký význam. Pozitivní ústní informace je rozhodující pro úspěch většiny firem v pohostinství [4]. Poskytování trvale kvalitních služeb a doprovodné vybavenosti je klíčovou součástí zajištění „pozitivní ústní reklamy“. Je také součástí základů marketingu v oboru pohostinství.

Používání emotivní přitažlivosti propagace

Zákazníci používají mnohem častěji emotivního, iracionálního rozhodování při jejich nákupu. z toho vyplývá, že mnohem efektivnější je zdůrazňovat tuto přitažlivost v rámci propagačních kampaní. Součástí musí být i kouzlo osobnosti – personifikace. Společnost se musí „zlidštit“, aby se s firmou zákazníci ztotožnili [15].

Složitější ověřování inovací

Služby lze kopírovat mnohem snadněji než zboží, a to je důvod pro to, aby firmy v oblasti pohostinství byly připraveny měnit a inovovat služby zákazníkům. Vedoucí společnosti si tuto skutečnost plně uvědomují a průběžně testují nové marketingové přístupy.

Rostoucí význam dobrých vztahů s komplementárními firmami

V odvětví pohostinství existuje několik dokonalých příkladů dobrých vztahů mezi firmami, které se významně projevují v marketingu pohostinství. Tyto vztahy lze popsat následovně:

Dodavatelé, přepravci a obchodníci s cestovním ruchem – dodavatelé jsou firmy, které mají k dispozici a provozují zařízení, atraktivitu, místní dopravu a další doplňkové služby. Přepravci jsou ty společnosti, které poskytují přepravu a další související služby. Za obchodníky s cestovním ruchem lze považovat zprostředkovatele, kteří nabízejí a dodávají své služby do místa cestovního ruchu.

Koncepce destinačního mixu – je to specifický koncept, související s uvedenými čtyřmi komponenty: atraktivitami a společenskými událostmi, vybaveností, infrastrukturou a dopravou, dostupnými zdroji [10].

Návštěvníci a obyvatelé místa – spolupodílejí se a mísí při využívání existující vybavenosti a služeb. Pozitivní přístup obyvatelstva k cestovnímu ruchu je plus pro rozvoj pohostinství. Pokud existuje, může umocnit marketingové úsilí firem.

Řízení vzájemných vztahů – řízení tří zvláštních závislostí (obchod s cestovním ruchem, dopravci a místní obyvatelé) představuje další úlohu, kterou musí podnikatelé v pohostinství zvládat. Klíčem úspěchu je vědomí, že všechny okolní firmy bezprostředně ovlivňují spokojenost zákazníků [11].

1.3 Předpoklady využití marketingu v gastronomii

V této části diplomové práce se budu především orientovat na restaurační zařízení a restaurace jako součást hotelového komplexu. Avšak i tak lze určité prvky marketingu a marketingového mixu vyzorovat ve všech oblastech stravování.

V dnešní době závisí úspěch v podnikání, kromě jiného, na oboru podnikání i na tom, kolik o podnikání v daném oboru víme. Proto je důležité si objasnit pojem gastronomické zařízení. Gastronomickým zařízením rozumíme zařízení, které poskytuje za úhradu stravování obyvatel a s ním spojené služby, a to celoročně nebo sezónně. Gastronomické zařízení poskytuje svoje služby v určitém sociálně – ekonomickém prostředí, a tudíž musí plnit určité požadavky, a to především ekonomické, technologické, sociální a ekologické.

Porozumět současnému marketingu znamená porozumět trhu. z pohledu na demografické a psychologické charakteristiky je zřejmé, že poskytovat stravovací služby v současné době neznámá pouze mít hezké propagační materiály. Klíčem ke stravovacím službám je potřeba si uvědomit, že poskytují služby nejenom obecnému hostu, ale velké skupině různých hostů, rozdělených podle potřeb do skupin – segmentů [8].

Charakteristika pohostinských služeb

Pohostinské i doplňkové služby jsou služby osobní, jsou poskytovány lidmi a pro lidi. Je důležité si uvědomit nehmataelnost jako vlastnost služeb. Host hodnotí službu v závislosti na způsobu, jakým byla poskytnuta.

Toto hodnocení je ryze subjektivní. Personál musí tedy hodnotit subjektivitu svého „produktu“. i když jsou služby nehmataelné, je potřeba stanovit určité standardy a aplikovat objektivní kritéria na kvalitu.

V roce 1992 se v Německu uskutečnil výzkum renomovaného mmin Institute, zaměřený na zjištění spokojenosti s pohostinskými službami. Uvedený výzkum odhalil skutečnost, že největší důraz klade host na přívětivost obsluhujícího personálu. Podle ní si host vytváří image zařízení a vzniká u něho motivace k opětovné návštěvě. Na druhém místě je příprava jídel z čerstvých surovin, dále následuje celková příjemná atmosféra v zařízení, hezky prostřený stůl a lákavý vzhled jídel [18].

Kvalita služeb se různí pro svou nehmataelnost i proto, že host, konzument služby, musí být v době jejího poskytování přítomen. To znamená, že tatáž služba poskytnutá tím samým číšníkem se různí nejen ze dne na den, ale i od stolu ke stolu. Tato skutečnost vyplývá z osobní podstaty služeb – lidi není možné naprogramovat jako stroje [15].

Pro stravovací služby je typická vysoká fluktuace zaměstnanců – tato vlastnost ztěžuje stanovení standardů a měření kvality poskytovaných služeb. Služby jsou poskytovány v cyklech, v závislosti na sezóně nebo podle jednotlivých dnů v týdnu. Tato skutečnost má také vliv na jejich kvalitu. Jinými slovy – dobré jméno budované během několika návštěv hosta může být zruinováno jediným nedostatkem při poskytování služeb [16].

Marketingový přístup v oblasti pohostinských služeb

Poznání potřeby a požadavků zákazníků a jejich následné uspokojení je cesta k úspěchu na dnešních vyspělých trzích. Vzdálenost mezi hostem a produktem je tak velká, že obvykle je nevyhnutelné využít jednoho, někdy i více zprostředkovatelů. To vyvolá potřebu důkladného poznání zákazníka – hosta. Takový přístup k hostům nazýváme marketingovým. Marketing znamená zjistit, co host chce, nebo po čem touží a prodat mu to se ziskem. Marketing služeb je komplexní program, který odpovídá na otázky:

- Co chceme na trhu nabízet? • Kam se chceme dostat? • Co nechceme dělat?

Marketing zahrnuje komunikaci s hostem, prodej produktu individuálním hostům, organizovaným skupinám, obchodním zástupcům, rekreantům i ostatním, prodej jídel, nápojů a doplňkových služeb, jsou to vztahy s hosty, dodavateli a odběrateli, s konkurencí, vnějším okolím stravovacího zařízení, je to výzkum, plánování, realizace a kontrola. Významnou součástí marketingu je i výzkum za účelem zjištění, kdo jsou naši hosté[18]. Umožňuje nám poznat, co naši perspektivní hosté chtějí a potřebují, jaké jsou jejich požadavky a pak tyto

požadavky a potřeby plnit. Úkolem marketingu je i obeznámení hostů s nabídkou a následně jejich motivování k nákupu či odběru služeb.

Marketing služeb nemůže zajišťovat jeden člověk. Vyžaduje týmovou práci marketingového oddělení a marketingového managementu. Otázek, na které je potřebné v souvislosti s aplikací marketingu a zavedení provozovny na trhu hledat odpověď, je velice mnoho, například:

- Kdo jsou naši hosté, kdo mohou být naši potenciální hosté, kde jsou, jaké jsou jejich požadavky a potřeby?
- Jaký zvolíme architektonický styl, jaký design, služby a kapacitu?
- Jaké bude mít restaurace zaměstnance? Bude je průběžně trénovat?
- Jak se bude tvořit cena?
- Jak podpořit prodej a jaké podnikové aktivity využít?

Úspěch na trhu pak závisí nejen na schopnosti definovat vlastní nabídku, identifikovat potenciální hosty a příležitosti a ohrožení na trhu, ale také na schopnosti aktivizovat potenciální hosty k využití služeb [5].

Náročnost potenciálních hostů, existence konkurence s komplementární nabídkou na jedné straně a možnosti provozu na straně druhé vyvolávají potřebu koordinovaného postupu gastronomického zařízení na trhu. Takovým postupem je marketingová koncepce provozovny.

Marketingová koncepce provozovny

Zpracování, akceptace a následná aplikace reálné marketingové koncepce je základním předpokladem úspěšnosti na trhu. Neoddělitelnou součástí koncepce je určení cílů. Vrcholem pyramidy cílů je poslání provozovny – ucelená myšlenka, která zdůvodňuje nabídku zařízení na trhu z hlediska hostů. Obsahem poslání je zmínka o kvalitativní úrovni nabídky, chování provozovny na trhu dnes i v budoucnu, případně zmínka o vybraném segmentu [15].

Dalším stupněm v hierarchii cílů jsou marketingové cíle, které vycházejí z poslání provozovny. Tyto cíle se vztahují k rentabilitě, finančním i sociálním cílům a tržní prestiži.

Dosažení stanovených cílů předpokládá analýzu a objektivní vyhodnocení výchozí pozice, makroekonomických faktorů, konkurence a potenciačních hostů.

V této souvislosti je potřebné upozornit na možnost vzniku tří variant vztahů mezi cíli:

- Komplementární vztah (dosažení jednoho cíle znamená kvalitnější splnění jiného cíle).
- Neutrální vztah (splnění jednoho cíle nemá vliv na dosažení jiného).
- Konfliktní vztah (dosažení cíle vylučuje nebo velmi omezuje splnění jiného cíle).

Trh v oblasti gastronomie je dynamický, podléhá mnohým změnám, ze kterých nejvýznamnějšími jsou sezónnost a módnost. v souvislosti se změnami na trhu lze doporučit, aby management vypracoval marketingovou strategii jako vícevariantní. Součástí marketingové strategie je marketingový mix – soubor kontrolovatelných proměnných, které lze aktivizovat v zájmu uspokojení potřeb a požadavků vybraného segmentu trhu [5].

1.4 Marketingový mix v pohostinství

Každý marketingový mix je svým způsobem ojedinělý. Je to tím, že se sestavuje za účelem dosažení různých strategických cílů při odlišných podmínkách disponibilních zdrojů. Je téměř vyloučeno, aby dvě různé firmy měly nejen naprosto shodné cíle, ale i stejné disponibilní zdroje. Jako při přípravě jídel a nápojů existuje řada možností, jak mísit ingredience, v oblasti služeb jsou téměř neomezené možnosti, jak prezentovat, cenově hodnotit, distribuovat a přenášet výhody služeb. Marketingový mix představuje všechny kontrolovatelné faktory, které byly vybrány, aby uspokojily zákaznickovy potřeby [1].

Pro oblast pohostinství si uvedeme osm kontrolovatelných faktorů:

- Služby (product)
- Lidé (people)
- Cena (price)
- Příprava balíčků (packaging)
- Místo (place)
- Zpracování programů (programming)
- Propagace (promotion)
- Kooperace (partnership)

Organizace, které naplňují segmentační marketingovou strategii, vybírají unikátní marketingový mix pro každý z vybraných cílových trhů. Využití těchto jednotlivých komponent marketingového mixu (zkráceně „8P“) je popsáno v marketingovém plánu organizace. Marketingový plán je písemně zpracovaný plán, který organizace využívá jako průvodce pro své marketingové činnosti na období jednoho roku nebo kratší. Je poměrně detailní a specifikovaný a pomáhá společnosti koordinovat mnohé postupy a lidi, kteří hrají významné role v marketingu [2]. Pokud se podíváme na současnou situaci v gastronomii a úroveň využívání nástrojů marketingového mixu, budeme pozorovat velké množství odlišností. Většina velkých provozoven, které jsou součástí řetězců (a to především těch zahraničních), má velmi detailně propracovaný marketingový plán. Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že většina provozoven není součástí těchto řetězců, ale je ve vlastnictví jednotlivců, popřípadě obchodních společností (především s.r.o.). Tyto provozovny jsou řízeny jednou osobou, popřípadě malou skupinou osob, které rozhodují o celém chodu provozoven. Pro takto řízené provozovny je typické, že vedoucí pracovníci pocházejí „z mužstva“, tj. nemají odpovídající vzdělání a veškeré rozhodování činí pouze na základě zkušeností [3].

1.4.1 Produkt

Produkt poskytuje zákazníkům užitek, který hledají, a jeho vytvoření a dodání je hlavní činností. Vznikl nový pojem „mix výrobek/služba“ a na jeho základě další definice:

„Mix výrobek/služba je souhrn výrobku a služeb, jehož smyslem je uspokojení potřeb cílového trhu [4].“

„Produkt je všechno, jak výhodné, tak nevýhodné, co získáme nějakou výměnou. Je to složitá kombinace hmotných a nehmotných prvků, včetně funkčních, sociálních a psychologických užitečných hodnot. Produktem může být myšlenka, služba, zboží nebo jakákoli kombinace těchto tří kategorií.“ Je dvojnásobně těžké vyjádřit jeho obsah, protože mnoho zákazníků nakupuje spíše na základě emocí, než striktních faktů. Co nakupují, nemusí být vždy tím, co myslíme, že prodáváme. Znamená to také, že produkty služeb nelze standardizovat. Plánování a využití produkční kapacity jsou tedy pro něj životně důležitými manažerskými úkoly. Zákazník si nemůže službu prohlédnout a zkontrolovat před jejím nákupem, ale má pouze „pocit“, který mu zůstane po její spotřebě. Navíc platí, že služba, která mu bude poskytnuta opakovaně, nikdy nebude stejná.

Poskytovatelé služeb mají výhodu osobního kontaktu se zákazníkem. Pokud ji správně využijí, pomůže jim částečně snížit složitost marketingu služeb. Všechny služby se skládají z různých prvků vytvářejících souhrnnou položku, kterou kupuje zákazník [6]. Tento pojem lze vysvětlit na příkladu drahé restaurace, kde jsou nabízeny zboží a služby, které lze definovat takto:

- Hmotné položky (jídlo, nápoje)
- Smyslové požitky, neboli explicitní služby (chuť, vůně, obsluha)
- Psychologické hodnoty, neboli implicitní služby (komfort, známka postavení)

Produkty stravovacích služeb mají ve svém mixu výrobek/služba proměnlivý obsah hmotných a nehmotných prvků. Například provozovna rychlého občerstvení má mix se stejným podílem hmotných a nehmotných prvků [17].

Pojem rozšířeného produktu platí také pro stravovací služby. Uvádí se, že každá provozovna nabízí tytéž základní služby, které jsou dále upravovány a rozšiřovány, aby byly přitažlivější pro cílový trh. Kotler uvažuje, že všechny prvky rozšířeného produktu jsou pod kontrolou producenta. Avšak u producentů služeb, jako jsou i stravovací služby, jsou některé z prvků mimo kontrolu poskytovatele služeb (například vliv počasí) [5]. Konkurenční boj probíhá převážně v rovině rozšířených služeb, jako například:

Konkurenční boj v rovině rozšířených služeb:

- Rychlost obsluhy
- Spolehlivost kvality jídel a nápojů
- Vhodnost způsobu objednání
- Porada při výběru vín
- Vyřizování stížností
- Nabídka speciálních jídel
- Rezervace

Užitná hodnota produktu

Zákazníci, kteří kupují produkty stravovacích služeb, kupují užitek, nikoli výrobek. Služby lze definovat jedině prostřednictvím prospěchu zákazníka. Pro jakoukoli firmu „prospěch zákazníka“ znamená balík funkčních, efektivních a psychologických atributů. Je důležité nesměšovat pojem prospěchu zákazníka s produktem samotným[1]. Úkolem pracovníka marketingu v oblasti pohostinství je snažit se pochopit, co zákazník od produktu očekává. To je složitá záležitost, protože různé skupiny zákazníků, které nakupují tytéž produkty, mohou hledat různý užitek. Charakteristiky zákazníků jsou však jen polovinou příběhu. Druhým faktorem, který má vliv na vyhledávání hodnoty, je charakter samotného produktu. Úspěch v rozvoji stravovacích služeb závisí na schopnosti přizpůsobit produkt hodnotám vyhledávaných zákazníky. Toto přizpůsobování je náročný proces, který je výzvou pro poskytovatele služeb.

Umíst'ování produktu

Jedním ze základních cílů marketingové strategie organizace musí být příznivý dojem, který u zákazníků vyvolají její produkty. k tomu napomáhá vhodné umíst'ování (positioning) produktu. Často se také nazývá umíst'ování na trhu (market positioning). Umístění produktu podle Kotlera lze definovat jako způsob, jímž produkt definují zákazníci podle jeho důležitých vlastností – podle místa, které produkt zaujímá v jejich smýšlení ve vztahu ke konkurenčním produktům. Umíst'ování na trhu znamená zařídit, aby produkt zaujal jasné, zřetelné a žádoucí místo ve vztahu ke konkurenčním produktům v myšlení cílových zákazníků [2]. Hosté dají obvykle přednost provozovně, která se něčím liší od ostatních gastronomických provozoven.

V této souvislosti lze konstatovat, že provozovna bude úspěšně přitahovat hosty pokud:

- vytvoří něco, co host nemá doma, něco, co mu nedokáže nabídnout konkurence
- využije přírodní prostředí v kombinaci se sportovně–rekreačními zařízeními, ubytovacími a pohostinskými službami

Je si třeba uvědomit, že host si všímá a vnímá všechno ještě víc než provozovatelé sami. Stejně jako v ostatních odvětvích národního hospodářství, i ve stravovacích zařízení je nutné inovovat a nabízet nové služby. Trh se vyvíjí velmi dynamicky, potřeby a požadavky hostů se neustále mění a tak některé služby zastarají, jejich prodej klesá, až je provozovna přestane poskytovat. Inovace služby, orientace na nové tržní segmenty, případně využití služby na uspokojení nových potřeb může stagnující poptávku, a tím i prodej, oživit. Aby byla provozovna úspěšná, měla by mít v portfoliu služby v každé fázi životního cyklu.

1.4.2 Cena

Cena je nástrojem marketingu, který je nejvíc ovlivňován interními i externími faktory. Tvorbu ceny produktu ovlivňuje především charakter a image produktu, ceny jednotlivých složek produktu, možnost nahrazení produktu obdobným produktem, typ zprostředkovatele prodeje, marketingová strategie a pozice na trhu, časové období mezi tvorbou ceny a prodejem produktu, vysoká pravděpodobnost krátkodobého vlivu vnějších faktorů ovlivňujících náklady. Gastronomické zařízení musí, v zájmu komplexní cenotvorby, využívat strategické i taktické ceny.

Strategickou cenu produktu uvádí provozovny v jídelních a nápojových lístcích. Ve vybraném časovém období se nemění a obvykle je určena jako interval mezi nejnižší a nejvyšší cenou.

Taktickou cenu může provozovna měnit každý týden, den či hodinu. Taktickou cenu provozovna obvykle intenzivně propaguje, protože se vztahuje na tzv. výhodnou koupi.

Z hlediska hosta je cena nejvyšší sumou peněz, kterou je ochoten zaplatit za určitý produkt při poznání nabídky konkurence.

Cena produktu sezónního charakteru je obvykle vyšší než cena produktu s celoročním využitím, cena produktu ve špičce sezóny je vyšší, začátkem a koncem sezóny se snižuje. v případě, že je produkt porovnatelný s konkurenčním produktem, neměla by se cena tohoto produktu od ceny konkurenčního příliš odlišovat. v současnosti se však stále stává, že nejen ceny jednotlivých složek produktu, ale i hodnota poskytovaná za tyto ceny se odlišují. Ceny služeb poskytovaných stravovacími zařízeními jsou většinou určeny pro solventní segment a v porovnání se službou, kterou host dostane, jsou neúměrně vysoké. Tvorba ceny produktu vychází z cílů, které chce restaurace cenou dosáhnout. Může jít o pokrytí nákladů spojených s produktem, a tím o dosažení vyrovnaného hospodářského výsledku, tj. hranice rentability, o dosažení nejvyšších cen, jaké je cílový segment ochoten zaplatit, o zavádění produktu na trh pomocí nízkých cen [3].

Neustále je třeba přehodnocovat způsob jednání s hosty, kteří k nám přicházejí, abychom na úkor jedné neztratili druhé, perspektivní. Nepodceňujme své hosty tím, že jim prodáme nízkou kvalitu za vysokou cenu. Hosté chtějí za své peníze hodnotu a jsou ochotni zaplatit mnoho peněz jen za adekvátní služby. Cena musí být konkurenční a zároveň schopna přinášet zisk. Snížení cen ne vždy přinese zvýšení tržeb. Cenové slevy pro potencionální skupiny mají smysl pokud:

- Je nevyhnutelné snížit cenu za účelem sjednání obchodu
- Nový obchod je ziskový
- Jde o obchod v době, kdy ho velmi potřebujeme

Vlastnosti služeb a jejich vliv na ceny

Stanovení ceny v oblasti stravovacích služeb vyžaduje taktická i strategická rozhodnutí. Cowell uvádí, že zvláštní vlastnosti služeb mají vliv na ceny. Tyto vlivy sloučil do pěti skupin:

- Netrvanlivost služeb znamená, že jejich ceny musí pokrýt kolísání poptávky.
- Zákazníci mohou zdržovat nebo odkládat použití služeb popřípadě se mohou rozhodnout provést si je sami. To vede k ostré konkurenci mezi poskytovateli služeb.
- z nehmataelnosti služeb plyne mnoho důsledků pro jejich ceny. Čím větší podíl materiálu služba obsahuje, tím větší je tendence standardizovat ceny. Výše ceny se často sjednává

mezi kupujícím a prodávajícím.

- Jsou-li služby homogenní, cena je vysoce konkurenční. Čím jedinečnější je služba, tím větší je volnost stanovení ceny. Cena je ukazatelem kvality a pověsti provozovny.
- Neoddělitelnost služby od osoby, která ji poskytuje, vytváří hranice trhu, kterému lze službu poskytnout. Míra konkurence uvnitř těchto hranic ovlivňuje cenu služby.

Vlastnosti služeb naznačují význam odlišení nabízené služby pro získání většího podílu na trhu a tím i větší volnosti v tvorbě ceny. To je obzvláště důležité na trhu služeb, které jsou netrvanlivé [11].

Cenové strategie stravovacích zařízení

Když chce restaurace vytvořit image unikátního, resp. exkluzivního produktu, využije tzv. smetanovou cenu. Podmínkou úspěšnosti uvedené ceny na trhu je existence segmentu, jehož poptávka není elastická a který je vysokou cenu ochoten zaplatit. Pravděpodobnost, že konkurence bude reagovat na situaci na trhu nabídkou porovnatelného produktu musí být malá. Smetanová cena přinese očekávaný efekt při splnění již uvedených podmínek i proto, že odolnost cílového segmentu vůči ceně stoupá v souvislosti s intenzitou, s jakou pociťuje potřebu produkt získat. Podstatou nákladové cenové strategie je tvorba cen na základě marginálních nebo úplných vlastních nákladů [15].

Restaurace, která odvozuje cenovou strategii od konkurence, určuje cenu produktu podle ceny konkurenčního produktu. Tento druh strategie může být bez důkladné analýzy cen konkurence pro restauraci nebezpečný. Na základě výsledku analýzy může restaurace určit cenu produktu na úrovni konkurence vyšší, resp. nižší než konkurence [5].

Cenová strategie orientovaná na poptávku vychází z předpokladu, že host přiřazuje restauraci určitou hodnotu na trhu. Tato hodnota nesouvisí s náklady na produkt a je někdy o mnoho vyšší než hodnota produktu z hlediska restaurace. Jakmile se provozovna rozhodne pro uvedenou strategii, musí nevyhnutelně nabízet produkt jasně identifikovatelný na trhu, odlišný od konkurence a porozumět ceně z hlediska hosta.

Při tvorbě cen cílového místa je potřebné, v zájmu úspěchu na trhu cestovního ruchu, postupovat koordinovaně a promyšleně při oceňování jednotlivých složek produktu, aby bylo

cílovému segmentu možné poskytnout cenu souhrnného produktu. Při oceňování produktu se v restauraci často využívá strategie cenové diskriminace. Souvisí to se sezónností v cestovním ruchu. Lze doporučit, aby uvedenou strategii restaurace uplatňovala při nabídce produktu na trhu především v souvislosti s poklesem návštěvnosti v mimosezónních obdobích, při prodeji produktu prostřednictvím zprostředkovatele [7].

Státní vlastnictví, regulace a subvence

Hlavní komplikaci pro tvorbu cen v sektoru cestovního ruchu a stravovacích služeb představují státní vlastnictví, regulace a subvence. v cestovním ruchu a stravovacích službách mají subvence řadu forem. Mohou být přímé (galerie, divadla, zábavní parky – cenové výhody pro ekonomicky slabší část obyvatelstva) nebo nepřímé (infrastruktura turistického rekreačního střediska se vybuduje z daní místních poplatníků). Návštěvníci, kteří tuto infrastrukturu (silnice, kanalizace) používají, neplatí přímo za to, že ji mají k dispozici, takže tito návštěvníci dostávají nepřímou subvenci od místních daňových poplatníků [15].

1.4.3 Místo

Místo je zcela nepochybně rozhodujícím aspektem marketingu, protože zákazníkům se může líbit nějaký produkt, mohou být ochotni za něj platit, ale aby jej mohli nakupovat, musí jim být dostupný. Pojem místo zahrnuje složky, které se podílejí na distribuci výrobků nebo ovlivňují dostupnost nabízených služeb. z hlediska významu místa nebo distribuce v sektorech cestovního ruchu a stravovacích služeb jsou důležité dva aspekty distribuce:

Distribuční cesty

Distribuce produktů cestovního ruchu a stravovacích služeb má dvě formy, podobně jako tomu je u jiných produktů:

- přímo od prodejce k zákazníkovi
- nepřímo od prodejce přes jednoho nebo více zprostředkovatelů

Organizace může používat jednu z obou možností nebo jejich kombinaci. Volba závisí na nákladech na zprostředkování, předpokládané míře úspěšnosti, stupni kontroly a požadované úrovni služby. Přímému prodeji pomáhají propracované metody zacílení propagačních

poštovních zásilek a vyspělé distribuční technologie. Produkty trhu cestovního ruchu a stravovacích služeb do zahraničí se však prodávají výhradně prostřednictvím zprostředkovatelů. Jednoduchý distribuční kanál se skládá z prodejce, který prodává přímo konečnému spotřebiteli, nebo používá zprostředkovatele. Mezi zprostředkovatele v cestovním ruchu lze obecně řadit velkoobchodníky (nakupuje služby ve velkém a prodává je dále zejména maloobchodníkům) a maloobchodníky (prodávají služby konečným spotřebitelům). Tento obecný model lze aplikovat na celý průmysl cestovního ruchu a služeb. Mezi zprostředkovatele v oblasti pohostinství můžeme řadit:

- konsorcia, volná sdružení nezávislých organizací, vytvořená pro speciální účel, v tomto případě pro společný marketing a distribuci
- rezervační systémy, které se staly nejdůležitějším činitelem v marketingu hotelů.
- cestovní agentury.
- cestovní kanceláře.
- nové distribuční systémy v oblasti nepřímého marketingu, mezi ně v poslední době řadíme počítačové rezervační systémy (CRS) a globální distribuční systémy (GDS) [3].

Růst přímého marketingu

Technický pokrok v multimediálních systémech nabízí mnoho možností vytváření kanálů přímého marketingu. Tato situace může časem vést k zániku marketingových zprostředkovatelů typu cestovních agentur [1].

1.4.4 Propagace stravovacích služeb

Reklama

Hlavním reklamním médiem používaným organizacemi v oblasti stravovacích služeb je tisk, od lokálního přes regionální až k celostátním deníkům nebo průvodcům. Mnoho organizací veřejného sektoru má velice nízké rozpočty na reklamu, a proto si s nimi musí umět rozumně poradit [6].

Podpora prodeje

Podpora prodeje podle Morrisona zahrnuje také interní reklamu. Interní reklama je důležitá právě v případě pohostinství a cestovního ruchu, a proto tyto dvě složky reklama odděluje. Pro mnoho organizací cestovního ruchu a stravovacích služeb jsou reklamní materiály v místě prodeje velmi důležitou, a často jedinou, příležitostí propagace. Reklamu v místě prodeje lze popsat jako metody propagace, která prostřednictvím pomůcek jako jsou venkovní poutače, výkladní skříně a výstavní stojany, přitahuje pozornost, informuje zákazníky [10]. Zákazníci často přicházejí do provozoven stravovacího charakteru s vědomím, že si něco koupí, ale ještě zcela přesně nevědí, co. Je například pravděpodobné, že zákazníka přitahuje spíše rozsah a typ nabídky jídel v restauraci než jejich konkrétní seznam. a právě zde je příležitost k propagaci. Organizace může s pomocí materiálů umístěných ve svých prodejních místech působit na zákazníky a směřovat je k určitému výběru. Například restaurace chce nalákat hosty, aby ochutnali jídla nově zařazená do jídelního lístku.

Propagačním materiálům používaným v prodejních místech je třeba věnovat patřičnou pozornost. z dlouhodobého hlediska pro organizaci není prospěšné „tlačit“ lidi do nákupů, kterých by později mohli litovat. Jestliže zákazník jde na svůj každodenní oběd a nechá se strhnout k větší útratě, než předpokládal, možná se už do provozovny nevrátí. v komunikaci nabídky produktů zákazníkům hraje důležitou roli výběr citlivě navržených a zpracovaných propagačních materiálů [11]. v podmínkách běžné restaurace stačí prosklený pult a vývěsky.

Propagační materiály nemusí mít pouze finanční cíle. Například v závodní jídelně mohou propagovat mezi zaměstnanci zdravou výživu, v restauraci nebo v baru mohou upozorňovat řidiče, aby nepili alkohol. z výše uvedených důvodů se propagace v prodejních místech hojně používá v sektorech cestovního ruchu a stravovacích služeb a je důležitou součástí celkového propagačního mixu.

Public relations

Oblast public relations nemá v oblasti gastronomie tak významné postavení jako v průmyslových odvětvích. Tato oblast je pro restaurační provozy poměrně nákladná a dosažený efekt vzhledem k nákladům není dostačující. Proto se oblastní public relations v pohostinství a cestovního ruchu zabývají především velké nadnárodní řetězce.

Osobní prodej

Techniky osobního prodeje mají zásadní význam pro organizace prodávající produkty služeb, protože jsou neoddelitelné od jejich nabízení. z charakteru produktů stravovacích služeb vyplývá, že v tomto sektoru je třeba klást důraz na osobní prodej jako na součást marketingové komunikace. Osobní prodej má výhody i nevýhody. v porovnání s reklamou se zaměřuje na malé skupiny lidí nebo na jednotlivce, ale má výhodu větší účinnosti a okamžité zpětné vazby. Je důležité si pamatovat, že všechen personál restauračního zařízení přichází do styku se zákazníkem, je tedy prodejcem. Člověk, který obsluhuje zákazníka, například v restauraci, především prodává. Je důležité, aby všichni prodávající vysílali zákazníkům pozitivní signály [3].

Host si všímá následujících věcí:

- Zda oblečení číšníka odpovídá představám hosta
- Verbální i neverbální komunikace číšníka
- Způsobu prezentace jídelního lístku
- Způsobu, jakým číšník jedná s dětmi jako zákazníky

Je důležité vědět, že každý zákazník může posuzovat jiný soubor číšnickových projevů. Existuje „měkký“ a „tvrdý“ přístup k prodeji. „Měkký“ způsob zdůrazňuje příležitosti, které by zákazník mohl využít ve svůj prospěch. „Tvrdý“ způsob prodeje je nátlak na zákazníka, aby koupil. Restaurace často zkouší zvýšit tržby tak, že povzbuzují personál, aby se snažil prodávat „navíc“, to znamená, aby přiměl zákazníky objednat si více, než původně zamýšleli. Osobní prodej konečnému zákazníkovi nebo zprostředkovatelům v distribučních kanálech je klíčovou částí marketingové komunikace stravovacích služeb. Pro organizaci je životně důležité, aby metody tohoto prodeje měla dokonale propracované a aby její personál, který je v kontaktu se zákazníky, byl pečlivě vybraný a vyškolený a dokázal zvládnout svoji důležitou roli.

Propagace pomocí internetu

Na internetu se prezentují samostatné restaurace, řetězce i virtuální agentury, nabízející stravovací služby více provozoven. Potencionální host může navštívit vybranou webovou stránku, vyplnit formulář a rezervovat si stůl v příslušné restauraci. Prezentace restaurace na internetu je výhodný způsob pro obě strany, je však důležité, aby zájemce o restaurační služby dostal okamžitou odpověď s potvrzením rezervace. Výhody rezervace na internetu jsou:

- Dostupnost 365 dní v roce; 24 hodin denně; interaktivnost prostředí; nízké náklady; možnost segmentace zákazníků; možnost barevné prezentace s využitím 3D; možnost přenosu audio a video záznamu; možnost sledovat a vyhodnocovat návštěvnost webových stránek; získání zpětné vazby od návštěvníků webových stránek [11].

Propagace v restauraci – prvním krokem je dobré jídlo a ústní propagace. To samé platí i pro nápoje.

Druhým krokem propagace je e-mail. Postup lze definovat takto:

- příprava mailing listu se jmény a adresami pracovníků státní správy a místní samosprávy, členy klubů a asociací, úřadů, továren a okolí provozovny
- sladění nástrojů místní propagace a ačkal mailem
- využití public relations a publicity při otevření nové provozovny, speciálního týdne či účinkování známé osobnosti
- využití značky na plakátech, ubrusech, baru, skle apod.[10].

1.4.5 Příprava balíčku a zpracování programů

Služby pohostinství a cestovního ruchu jsou pomíjivé. Realizace, která se dnes neuskuteční, je navždy ztracena. Druhým krokem propagace je e-mail. Postup lze definovat takto:

- Příprava mailing listu se jmény a adresami pracovníků státní správy a místní samosprávy, klíčovou roli v prodeji služeb v období, kdy je poptávka po nich nejnižší. Balíčky jsou mezi klienty populární, protože usnadňují a zpříjemňují konzumaci. Navíc také obvykle nabízejí cenová zvýhodnění a nižší sazby takto sdružených služeb [10]. Tvoření balíčků služeb v pohostinství je jedinečné a specifické. Velice se liší od klasického „balení“ spotřebního zboží. Balíčky v odvětví pohostinských služeb obvykle představují kombinaci služeb od dodavatele, dopravců a jejich zprostředkovatelů. Jsou dokonalým příkladem kooperace, protože vyžadují spolupráci a společné úsilí několika skupin oboru [2].

- Balíčky v oblasti pohostinství nemají fyzickou podobu, ale představují směs několika služeb formulovanou do podoby přitažlivé a výhodné nabídky pro zákazníka. Programování je přidružený koncept, který je pro pohostinství životně důležitý. Existují nejrůznější společenské události a činnosti, které mají „sílu magnetu“ a které dodávají takto zpracovaným službám další dimenzi a přitažlivost. Programování je velkým pomocníkem při vytváření zájmu o mimosezonní období a při udržování zájmu zákazníka o tyto služby.

Definice tvoření package (balíčků) a programování

Balíček (package) znamená, že prodejce nabízí větší množství výrobků za jednu cenu, která je obvykle nižší než součet cen jednotlivých produktů. Většina balíčků nabízených v pohostinství je tedy typem „výhodné transakce“. Tvoření balíčků je v pohostinství kombinací souvisejících a vzájemně se doplňujících služeb do komplexní nabídky za jednotnou cenu. Programování představuje techniku těsně spojenou s tvořením balíčků. Postihuje takové specializované činnosti, programy a události, které mají zvýšit konzumaci služeb zákazníkem nebo mají zvýšit přitažlivost výrobků / balíčků nebo dalších služeb pohostinství. Tvoření balíčků a programování jsou propojené koncepty, protože převážná většina balíčků obsahuje programování [3].

Důvody obliby balíčků a specializovaných programů

Množství balíčků, které lze dnes připravovat, se zdá téměř nekonečné. Proč se jejich popularita tak zvýšila? Důvody lze dělit do dvou kategorií. Jsou to důvody na straně zákazníka a důvody na straně organizátorů.

Koncepty balíčků a programů jsou velice vhodné pro uživatele. Odpovídají nejrůznějším představám zákazníka. Hlavní výhody balíčků na straně zákazníka jsou:

- větší pohodlí
- bezpodmínečné zajištění kvality služeb
- větší hospodárnost
- uspokojování specializovaných zájmů
- možnost plánovat prostředky na cesty
- nová dimenze cestování a stravování mimo dům

Skutečným kouzlem programování a přípravy balíčků služeb je, že přináší výhody jak zákazníkovi, tak i jejich organizátorům. Za ně lze považovat zprostředkovatele, dodavatele a dopravce. Dobře koncipované package a programy, ať je jejich struktura jakákoliv, pomáhají vždy zvyšovat celkový objem zákazníků a rentabilitu [5].

Mezi hlavní výhody pro organizátory patří:

- zvyšování poptávky v době mimo sezony; zvýšení přitažlivosti pro specifické cílové trhy;
- atraktivnost pro nové cílové trhy; snazší předpovídání vývoje podnikání a zlepšení efektivnosti; využívání komplementárních zařízení, atraktivit a společenských událostí;
- možnost flexibilního využití nových tržních trendů; stimulace opakovaného a častějšího využívání; zvýšení tržby na jednoho zákazníka; vztahy s veřejností a hodnota publicity jednotlivých balíčků ; rostoucí spokojenost zákazníka [17].

Úloha tvoření balíčků a programování v marketingu

Balíčky a programy plní následujících pět klíčových úloh v marketingu pohostinství a cestovního ruchu. Pět klíčových rolí:

- eliminují působení faktoru času
- zlepšují rentabilitu
- podílejí se na využívání segmentačních marketingových strategií
- jsou komplementární vůči ostatním součástem marketingového mixu
- spojují dohromady vzájemně závislé organizace pohostinství a cestovního ruchu [3].

Postup zpracování efektivních balíčků

Nyní budeme zkoumat mechanismus zpracování balíčků. Co dělá package tak úspěšným prostředkem obchodování? Stejně jako pro každý výborný recept je i v tomto případě odpověď velice jednoduchá. Jsou to správné přísady, kombinované a použité nejlepším

možným způsobem a servírované podle zásady atraktivnosti a přitažlivosti. Každý package je směsí jednotlivých prvků pohostinství a cestovního ruchu, často poskytovaný více než jednou organizací. Sestavení úspěšného balíčku se podobá vaření, při kterém často použití méně kvalitních ingrediencí zničí chuť i aroma, a tím i celkový dojem. Následující složky jsou známkou úspěšných balíčků. Složky musí obsahovat atraktivnost nebo generovat poptávku; zákazníkovi poskytovat určitou hodnotu; nabízet trvalou kvalitu a kompatibilitu jednotlivých součástí; složky musí být dobře plánovány a koordinovány; poskytovat zákazníkovi zjevné výhody; postihnout všechny detaily; vytvářet zisk [2].

Stanovení ceny package

Jak zjistíme nejvhodnější cenu balíčků, abychom zákazníkovi nabídli patřičnou hodnotu a zároveň realizovali přijatelný zisk? Odpověď nalezneme v pečlivé, sekvenční cenové tvorbě s použitím techniky analýzy bodu zlomu (kde jsou rozhodnutí o cenách založena na hodnocení fixních a variabilních nákladů, množství zákazníků a ziskovém rozpětí). Postup stanovení ceny:

- identifikace a kvalifikace fixních nákladů ;
- identifikace a kvalifikace variabilních nákladů;
- kalkulace celkových nákladů balíčku na osobu; přidání režijní přírážky k ceně pro dosažení zisku, kalkulace pro jednotlivce [15].

1.4.6 Zaměstnanci vs. Zákazníci

Lidi můžeme chápat jako pracovníky nebo také jako zákazníky. Pracovníci se podílejí na spokojenosti zákazníka, tato vazba je jedním z typických znaků sektoru pohostinství. v rámci marketingového nástroje zaměstnanců [17].

Lidé jako zaměstnanci

Budeme-li uvažovat o lidech jako o zaměstnancích, budeme hledat charakteristický rys, čím jsou zaměstnanci nápadní. Půjdeme-li po stopách velkých společností v oblasti pohostinství, můžeme jako charakteristický rys uvést chování, vystupování, vzhled nebo uniformitu. Právě společnosti, které investují do „svých lidí“, stojí skutečně na vrcholu. Některé společnosti

mají dokonce svůj vlastní koncept zaměstnance, který je popsán ve zvláštní brožůře, aby se s ním zaměstnanci mohli seznámit.

U těchto společností neexistuje místo pro špinavé uniformy, neupravený účes nebo „volné“ oblékání. Existují přesná pravidla chování, zásady oblékání a dokonce i speciální jazyk, který musí znát a používat. Takové společnosti plně doceňují, jak jejich zaměstnanci mohou významně ovlivnit zákaznickou představu o celé společnosti. Pracovníci bezprostředně obsluhují zákazníky, zákazníci jsou na nich nepochybně závislí. Efektivní manažeři netráví většinu času v ústraní kanceláři. Chápu potřebu představovat nedílnou součást nabízených služeb – setkání s lidmi, pozdravy a ujištění zákazníků o jejich nápomoci jsou věci, které tvoří také součást jejich práce.

Mnoho marketingových plánů neobsahuje žádné programy zajišťující pravomoci či garance zaměstnanců a vedení firmy, ale zaměřují se výhradně na propagační, cenové a distribuční činnosti. Přístup založený na víře, že každý zaměstnanec si „vezme za své“ dané úkoly, převažuje. To je však vážná chyba, protože je tak přehlížena síla pozitivního (nebo negativního) vlivu, který mají lidé na obrat a zisk organizace [15]. Minimálně by marketingový plán měl specifikovat:

- změny a zlepšení uniforem zaměstnanců
- prémiový řád zaměstnanců a managementu
- programy odměňování a oceňování zaměstnanců
- výcvikové programy prodeje a vztahu se zákazníky
- orientační program o cílech a činnostech v rámci marketingového plánu
- mechanismus komunikace, hodnocení výsledků a pokroku marketingového plánu

Lidé jako zákazníci

Spotřební chování představuje způsob, jakým zákazníci vybírají a konzumují zakoupené služby, i jak se chovají po jejich nákupu. Dva typy faktorů ovlivňují chování individuálních zákazníků – osobní a mezilidské. Osobní faktory, např. věk, pohlaví, vzdělání, povolání apod. jsou psychologickými charakteristikami jednotlivce a patří mezi ně: potřeby, přání a motivace, vnímání, poznávání, osobnost, životní styl, sebeúcta.

Mezilidské faktory představují vnější vliv ostatních lidí. Osobní a mezilidské faktory působí ve stejném čase. Mezilidské faktory zahrnují:

- kultury a subkultury
- referenční skupiny, které rozlišujeme primární (rodina a přátelé) a sekundární.
- sekundární skupiny jsou většinou placené společenství (kluby, odborné svazy)
- sociální skupiny jsou determinovány takovými věcmi, jako je zaměstnání, zdroje příjmů,
- vzdělání atd.
- názorové vůdce [3].

Nákupní procesy individuálních zákazníků

Efektivnost různých typů propagace se mění v závislosti na daném stádiu nákupního procesu. Pro obchodníky je pochopení tohoto procesu nejdůležitější. Bylo vytvořeno mnoho modelů tohoto procesu. Většina se shoduje na tom, že existuje pět odlišných stádií:

- Vědomí potřeby. Pro rozběhnutí nákupního procesu musí existovat stimul, který si podniktí zákazníka k jednání.
- Hledání informací. Když si zákazník uvědomí svoji potřebu, stane se jeho přáním, pak si zákazník zcela přirozeně začíná hledat informace.
- Vyhodnocení alternativ. Další fáze představuje proces vyhodnocení užšího seznamu alternativ, v němž zákazník využívá svých vlastních kritérií.
- Koupě. v této fázi zákazníci již vědí, která z alternativ služeb pohostinství nejlépe odpovídá jejich kritériím. Definovali svůj záměr zakoupit určité služby, ale jejich rozhodovací proces ještě není kompletní.
- Postnákupní ocenění. Kognitivní nesoulad je stav mysli, do kterého zákazníci často upadají

po realizované koupi. Nejsou to příjemné pocity. Zákazníci jsou nejistí, zda udělali dobré či špatné rozhodnutí. Úroveň nesouladu roste s významem a peněžní hodnotou nákupu [10].

1.4.7 Kooperace

Kooperace neboli partnerství v oblasti cestovního ruchu a pohostinství je dána strukturou sektorů odvětví podle funkcí. Partnerství můžeme v oboru pohostinství navázat s těmito organizacemi:

Dodavatelé

Dodavatelské organizace v odvětví pohostinství a cestovního ruchu lze rozdělit do následujících kategorií:

- Ubytovací zařízení. Tento obrovský sektor odvětví zahrnuje rozmanité typy zařízení. Můžeme je rozdělit na hotely tranzitní, resortní, kongresové, konferenční, motely a motoresty. Další, mnohem úplnější klasifikační schéma používá pro segmentaci „rozvojová kritéria“ – cena, vybavenost, umístění, specifický trh obsluhy a rozdílnost nabídky a stylu.
- Společnosti zábavní plavby po moři. Přestože tyto společnosti představují část sektoru dopravy, jsou spíše dodavateli než dopravci. Jediným rozdílem mezi nimi a středisky cestovního ruchu je, že jejich „hotely“ se pohybují.
- Společnosti půjčující automobily. Tento průmysl se těší obrovskému rozvoji, v dnešní době představuje vysoce konkurenční podnikání.
- Atraktivita cestovního ruchu. Pro běžné turisty představují atraktivita cestovního ruchu rozhodující prvek návštěvy určitého místa cestovního ruchu. Některé patří do kategorie přírodních, jiné mají charakter společenských událostí nebo výtvorů lidské mysli.

Atraktivita patří soukromníkům, státu nebo rozpočtovým organizacím [9].

Dopravci

- Zajišťují dopravní služby pro zákazníky při jejich cestách z místa trvalého bydliště do destinace. Mocnou silou v odvětví cestovního ruchu a pohostinství jsou dnes aerolinie a jejich činnost výrazně ovlivňuje zprostředkovatele, tak i dodavatele [6].

Zprostředkovatelé

- Zajišťují distribuční cesty v oblasti pohostinství.
- Marketingové organizace v destinaci. Růst cestovního ruchu přilákal mnoho státních úřadů a dalších skupin do procesu rozvoje marketingu v jejich destinacích, aby byly schopny uspokojovat turisty a zároveň podnikat [6].

1.5 Analýzy

Analýza představuje myšlenkový proces, který spočívá v rozložení poznávaného předmětu či jevu na jednotlivé části, jednodušší prvky, s cílem vymezení podstatných znaků, pořadí, třídění dat do základních skupin. Je jedním z předpokladů úspěšné marketingové strategie podniku.

Marketingový výzkum spočívá v systematickém získávání, analyzování a vyhodnocování informací, které umožňují poznat a řešit naše problémy. Tyto informace jsou základem pro zpracování, realizaci a kontrolu marketingového plánování. Před tím, než podnik začne na trhu působit, je potřebné uskutečnit analýzu vnitřního prostředí hotelu a analýzu vnějšího okolí podniku, včetně analýzy zákazníků a konkurence, aby bylo možné odpovědět na následující otázky:

- Jak lze definovat a vymežit trh, na kterém služby nabízíme?

- Co o tom trhu víme a jaké jsou jeho trendy?
- Kdo je do směny zboží zapojen a co určuje vztahy těchto subjektů?
- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jaká je naše konkurence?
- Jaký vliv na naši podnikatelskou politiku mají veřejné a ostatní instituce?
- Jaká je současná situace podniku?
- Jaké má podnik silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

Neexistují dva úplně stejné podniky. v praxi lze vidět, že mají jednotlivé podniky své přesně definované charakteristiky a ani nebývá obvyklé, že by majitelé podniku s několika pobočkami opakovaly „osobnosti“ těchto jednotlivých poboček [3].

1.5.1 Podstata analýzy, analýza vnitřního prostředí

Tvorba strategie podniku vyžaduje důsledné rozpoznání všech faktorů, které mohou ovlivnit jeho úspěšnost. Jedná se především o silné a slabé stránky, specifické přednosti, příležitosti a ohrožení na trhu v daném odvětví, vnější prostředí, konkurenční podniky, potřeby a požadavky zákazníků. Informace o uvedených faktorech jsou nutné pro přijetí kvalitních rozhodnutí a je možné je získat prostřednictvím marketingového výzkumu, jehož úkolem je systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se problémů, před kterými podnik stojí.

První krokem k určení současné pozice podniku na trhu je SWOT analýza. Ta je analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, jejichž určení znamená odpovědět si na otázku: z čeho se skládá nabídka na trhu? Co ovlivňuje úspěšnost nabídky podniku na trhu a v jakém směru?

Silné stránky představují výhody podniku oproti konkurenci na trhu. Může to být pestrost a bohatost nabídky, dobrá dopravní dostupnost, poptávané umístění v dané lokalitě, přírodní prostředí, dlouhá zajímavá historie, dobrá image, ale i kvalitní péče o zákazníka, odbornost

zaměstnanců podniku, profesionalita, pověst podniku, pozitivní reference stálých a významných zákazníků. Analýza a následné využití silných a slabých stránek je předpokladem úspěšnosti nabídky podniku na trhu. Nevýhodu oproti konkurenci představují slabé stránky. Je potřeba je co nejdříve specifikovat, snížit jejich vliv na minimum, případně je úplně odstranit. v této souvislosti je nutno říci, že není žádoucí koncentrovat se na odstraňování slabých stránek za každou cenu. Mezi slabé stránky podniku patří například image, cena výrobku, nízká úroveň doplňkových služeb k výrobku, neprofesionalita zaměstnanců, atd.

Výsledkem analýzy silných a slabých stránek podniku je odhalení jeho specifických předností, kterou se výrazně liší od konkurenčních podniků a umění odpovědět si na otázky typu: jak velký je podnik; kde je podnik umístěn; kdo jsou naši zákazníci; jaká je atmosféra podniku, kdy a o jaké výrobky je nejvyšší zájem atd. [7].

1.5.2 Analýza vnějšího prostředí

Příležitosti na trhu představují nejen výhody vyplývající ze silných stránek, ale i výhody plynoucí z vnějšího prostředí podniku v případě, že je možné je využít. Naopak ohrožení na trhu obvykle vyplývá ze slabých stránek, z nevýhod v rámci vnějšího prostředí. v rámci analýzy vnějšího okolí by měl podnik zaměřit pozornost na získání informací o makroekonomických faktorech, a to ekonomických, kulturně sociálních, politických ekologických apod. Další součástí analýzy vnějšího prostředí hotelu je analýza současného i potenciálního trhu a vyhodnocení nejsilnějších konkurentů. Marketingová rozhodnutí podniku jsou ve velké míře ovlivňována a limitována politickým prostředím, legislativou a působením nátlakových skupin. Ekonomické prostředí silně ovlivňuje rozvoj jednotlivých odvětví, a to jak z hlediska poptávky, tak i z hlediska nabídky. z hlediska poptávky jde o faktory, které ovlivňují kupní sílu zákazníků. Chování zákazníka ovlivňuje kurz měny, možnosti úvěru, velikost DPH, ekonomický růst a stabilita, míra inflace. Nabídku podniku ovlivňují i možnosti úvěrování, výše úroků, kurz měny, daňová soustava, výška inflace, program podpory cestovního ruchu, program podpory malého a středního podnikání atd. k nejdůležitějším změnám patří změny v kulturně sociálním prostředí, a to ve skladbě rodiny. v současnosti jde především o zvyšující se počet svobodných lidí, žijících v jednočlenných

domácnostech, následné snižování porodnosti a tím i změnu ve věkové struktuře obyvatelstva. Roste počet soběstačných hostů při uspokojování základních potřeb [10].

1.5.3 Analýza konkurenčních podniků

Jedním z podstatných bodů marketingového plánování je správné zhodnocení konkurence, proto o ní potřebujeme získat důkladné informace. Úkolem analýzy konkurence je zejména sběr a vyhodnocení pokud možno co nejpřesnějších informací o nejdůležitějších konkurentech firmy. Periodická analýza konkurence na trhu cestovního ruchu umožňuje využít silné a slabé stránky a specifické přednosti podniku k odvrácení ohrožení ze strany konkurence na trhu.

Při zpracovávání analýzy konkurence je důležité jednotlivé body a skutečnosti na trhu porovnávat mezi konkurenčním podnikem a vlastním podnikem. Při porovnávání můžeme opět použít již uvedenou SWOT analýzu. Účelem této analýzy je zjistit situaci jednotlivých podniků na konkrétním trhu – kdo je z jakého hlediska nejúspěšnější, kdo méně a kam můžeme zařadit náš podnik. Měli bychom se ptát – Je konkurence lepší, právě tak dobrá nebo horší než náš podnik?

Při analyzování konkurence je potřebné identifikovat nejen současnou konkurenci, ale také potenciální, což pomůže podniku předvídat, jak bude konkurence reagovat na změny na trhu v budoucnu, a tím i přijmout adekvátní strategická rozhodnutí. Schopnost podniku obstát v konkurenci závisí na možnosti vstupu konkurence na trh, současné konkurenci na vybraném trhu, schopnosti podniku ovlivnit zákazníky konkurence a na stupni rozvoje odvětví v cílovém místě. Vstup konkurence na současný trh je motivován dlouhodobou ziskovou přitažlivostí trhu nebo tržního segmentu.

Podle Portera (1990) existuje 5 sil, které dlouhodobě ziskovou přitažlivost trhu ovlivňují negativně, a to tyto následující:

- hrozba intenzivního odvětvového soupeření
- hrozba rostoucí kompetence zákazníků
- hrozba nových uchazečů
- jaká je atmosféra podniku, atd.
- hrozba substitučních produktů (cena a zisk)

- hrozba rostoucí kompetence dodavatelů [11].

1.5.4 Potřeby a požadavky zákazníků a jejich vliv na podnik

V případě zpracování analýzy týkající se zákazníků si musí opět management podniku umět odpovědět na určité, předem již stanovené otázky.

Mezi tyto otázky patří:

- Jaká je příčina návštěvy podniku?
- Odkud přicházejí/přijíždějí naši zákazníci?
- Kdo je naše konkurence v cílovém místě a kdo jsou její zákazníci?
- Existuje na trhu potřeba ohledně poskytovaných výrobků/služeb, která ještě nebyla uspokojena?
- Jaká je koncentrace lidí v okolí?
- Jaké jsou dopravní tepny k cílovému místu?

Nákupní chování zákazníků ovlivňují jejich charakteristiky, a to kulturní, společenské, osobní a psychologické.

Proto dělíme zákazníky podle potřeby do jednotlivých skupin (segmentace hostů) dle různých hledisek. Při segmentaci trhu jsou často používány socio-ekonomické informace o spotřebitelích, protože je poměrně jednoduché je získat. Mezi socio-ekonomická kritéria patří: příjmy, bydliště, povolání, majetek, role v rodině, příslušnost ke skupině. Základní potřeby jsou podle Maslowovy hierarchie rozděleny takto: fyziologické potřeby, potřeby bezpečí a jistoty, společenské potřeby, potřeby uznání a sebeocení, potřeby seberealizace.

1.6 Vnitřní a vnější prostředí podniku

Jádro této metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin – tj. faktory vyjadřující silné nebo slabé vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující příležitosti a ohrožení jako vlastnosti vnějšího prostředí[1].

| | |
|---------------|---------------|
| STRENGTHS | WEAKNESSES |
| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
| OPPORTUNITIES | THREATS |
| PŘÍLEŽITOSTI | HROZBY |

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Pod pojmem marketing si obvykle vedoucí pracovníci v gastronomii představují snahu co nejvíce prodat, případně reklamu jako nástroj propagace. v oblasti pohostinství neexistuje ucelený marketingový plán, marketing není chápan jako celopodniková činnost, ale pouze jako nástroj jednoduché propagace pomocí plakátu a poutačů. v oblasti gastronomie se navíc uplatňují pouze marketingové cíle, které jsou velmi jednoduché a nejednoznačné, orientované pouze na prodej a zisk. Není určeno samotné poslání provozovny a jeho přeměna v konkrétní cíle [1].

Podnikatelský plán znamená úplný popis podniku a jeho plánů pro nadcházejících 3–5 let. Vypracovává se nejen při vývoji nového výrobku, založení nové výroby, nebo výroby, nebo nového směru rozvoje, ale vypracovává se také ve všech případech, kdy management usiluje o kapitálovou investici. Zdůvodňuje to, co podnik dělá (nebo co v případě nového podniku, rozšíření, zavedení nových aktivit dělat bude), kdo a proč bude výrobky nebo služby kupovat a jaké jsou dostupné a požadované finanční prostředky.

Podnikatelský plán musí obsahovat údaje o vlastních kapitálu, o vzdělání a zkušenostech vedoucích představitelů podnikateli, údaje o připravovaných výrobcích, tržní odhady jejich prodeje, informace o dosavadním rozvoji hotelu/restaurace, o finančním plánování atd. Jako každý plán, i podnikatelský plán musí být: srozumitelný, stručný a výstižný, logický, pravdivý. Často se podnikatelský plán sestavuje pouze tehdy, když vznikne potřeba navýšení financí. Podnikatelský plán by však měl sloužit především podnikateli a managementu samému jako jeho vlastní vodítko pro dosažení strategických cílů. Proto by měl být revidován každý rok, aby správně stanovoval cíle, mezi cíle a poskytoval reálné finanční předpovědi. Kvalita záměru též ukazuje na strategickou a manažerskou úroveň podnikatele [2].

2.1 Styl

Správný podnikatelský plán je prvním marketingovým činem jakéhokoli hotelu nebo restaurace představující jeho hlavní prostředek pro přesvědčování potenciálních investorů o životaschopnosti a budoucí úspěšnosti provozu a podnikání. Titulní stránka by měla vystihovat povahu hotelu / restaurace, jméno vlastníka (vlastníků), adresu a telefonní spojení.

Obal vzbuzuje ve čtenáři bezprostřední dojem o image hotelu/restaurace, a proto musí vypadat profesionálně. Na následující stránce by měl být uveden obsah a čísla stránek.

Většina například amerických podnikatelských plánů není příliš obsáhlá. Doporučuje se kolem 40 stran plus přílohy, které obsahují grafy, obrázky a další doplňující informace v rozsahu dalších 40–50 stran. Takový rozsah je obvyklý i v Německu.

Podnikatelské plány výroby pro vnitropodnikové použití je například možno omezit na 10–20 stran. Musí úspornou formou vyjadřovat všechny nezbytné údaje „Držme se věci a slova přijdou sama“. Při prodeji celého hotelu / restaurace s obratem v desítkách miliónů ročně 50 stran většinou nestačí. Všechny údaje každého podnikatelského plánu jsou důvěrné a rozmnožování a předávání třetím osobám bez souhlasu autora je trestné. Způsob a rozsah zpracování závisí na výši potřebného kapitálu, na cílech podnikatele a požadavcích příjemce, které jsou v tržním prostředí velmi individualizované. Podnikatelské plány se obvykle skládají ze tří velkých dílčích částí:

- popisná část – zde se uvedou souvislosti, předpoklady a plánované aktivity.
- číselná část – dokumentuje účinek předpokladů a aktivit na počet zaměstnanců hotel /restaurace, obrat, investice, likviditu a zisky.
- příloha – ta obsahuje obrázky, studie trhu, podrobné kroky a výpočty, včetně zabezpečení zdrojů, smlouvy a další důležité podklady [7].

Podnikatelské plány se zpracovávají pro účely:

- vnitropodnikové
- mimopodnikové

Členění podnikatelského plánu zejména v hotelovém odvětví:

- přehled obsahu
- technický úsek – technické zázemí hotelu

- shrnutí
- všeobecný popis hotelu / restaurace
- klíčové osobnosti hotelu
- ubytovací úsek – typy pokojů
- stravovací úsek
- obchodní oddělení – odbyt, zákazníci
- analýza trhu
- mezní termíny
- finanční plán
- financování
- přílohy

Pokud jsou zapotřebí přílohy, jejich rozsah by měl být přiměřený významu informace. Obvyklým obsahem příloh jsou zdůvodnění předpokládaných objemů odbytu nebo marketingové studie velikosti trhu. Podnikatelský plán je tedy nezbytný nástroj řízení. Účinně kvantifikuje a koordinuje jednotlivé aktivity. s jeho pomocí se vzájemně sladí dílčí plány. Výsledkem je: celkový roční plán hotelu/restaurace, který je základem pro řízení podniku v ustáleném chodu. Celkový roční plán restaurace poskytuje orientaci v každodenní práci výroby. Jeho záměry by měli znát všichni zaměstnanci. (Roční plán podniku není předmětem obchodního tajemství dle par. 17 zák. č. 513/91 Sb. Obch.zák.) [1].

2.2 Shrnutí

Shrnutí by mělo stručně popisovat hotel/restauraci, objasňovat rozhodující cíle a vysvětlovat, z jakého důvodu je vlastník hotelu/restaurace osobou schopnou dovést hotel/restauraci k úspěchu. Ve shrnutí uveďte silné stránky firmy a důvody, proč by se váš návrh měl setkat s podporou. Jsou experti, kteří tvrdí, že shrnutí je nejdůležitější část podnikatelského plánu, která obsahuje odpovědi na následující otázky:

- k čemu se použije požadovaný kapitál?
- Jaký je základní obor a cíl podnikání firmy/restaurace?
- Jaké nové výrobky (služby) budou poskytovány?
- Základní rozvaha

- Komentář k tržním tendencím (velikost, růst, rozvaha)
- v čem spočívá konkurenční výhoda výrobku, výroby (služby) pro zákazníka?
- Komentář k chování konkurence
- Kdo jsou klíčové osobnosti?
- v jakém stadiu rozvoje se výroba nachází?

2.3 Podnik

Jestliže je restauraci dáno nějaké poslání, měl by je podnikatelský plán obsahovat. v nejjednodušším případě je posláním prohlášení o účelu jeho existence, kterým se řídí jeho činnost. Jde o hlavní znak restaurace. Poslání by mělo být lehce srozumitelné pro personál, zákazníky, finanční investory atd. [3].

Definování účelu restaurace znamená vyjádřit nejen co restaurace dělá, ale především vizi, která ji pohání vpřed. Tato představa vyjadřuje náročné, ale dosažitelné cíle spolu s předem stanoveným časovým rozvrhem. Je to vyjádření pozice, kterou chce hotel / restaurace zastávat v konkurenčním prostředí v budoucnosti. Charakterizujte vlastníka restaurace, ať už restaurace funguje, nebo se teprve zakládá. Je vhodné zmínit se o zámince, která stála u zrodu.

Jestliže hotel/restaurace již začal fungovat, popište jeho činnost a historii až po současnost, výši obratu, zisku a čistého jmění. Jak si jeho výsledky stojí ve srovnání s konkurencí? Jakých hlavních úspěchů hotel/restaurace dosáhla? Nezapomeňte na analýzu silných a slabých stránek restaurace. Popište vlastnická práva, jestli má hotel / restaurace charakter obchodní společnosti, individuálního podnikatele nebo akciové společnosti [2].

Pokud hotel/restaurace dosáhla na ISO 9000 nebo HACCP, pak uveďte všechny významné podrobnosti týkající se této problematiky.

2.4 Výrobky nebo služby

Výrobek (nebo služba) by měl být popsán výrazy, kterým bude rozumět i laik. Popis výrobku musí podat vysvětlení, proč budou zákazníci ochotni tento výrobek kupovat a jaké potřeby výrobek uspokojí. Mezi přínosy může patřit snadná použitelnost, pohodlí, bezpečnost, ovladatelnost, výhodnost, vkusnost atd. [11]

Jsou některé z vlastností výrobku unikátní? Uveďte podrobnosti o patentu, registraci designu nebo autorských právech. Existují konkurenční výrobky? Jaké přednosti bude mít výrobek ve srovnání s konkurenčními výrobky? v čem je jeho jedinečnost pro odbyt? Naznačte plány budoucích inovací. Bude později škála výroby rozšířena o další výrobky?

2.5 Marketingový plán

V předchozí části podnikatelského plánu jsme již definovali účel restaurace. Tento účel je třeba vtělit do marketingových cílů a záměrů. Nejvšeobecněji definovanými cíli jsou dosažení zisků, rostoucího obratu, diverzifikace a zvýšení podílu na trhu. Vaše cíle by měly být kvantifikovatelné, měřitelné, náročné a dosažitelné. Marketingový plán bývá tradiční slabinou českých podnikatelských plánů. Zaměřte proto na tuto část podnikatelského záměru zvláštní úsilí.

2.5.1 Světový trh

Charakterizujte hlavní vývojové trendy na světových trzích v dané oblasti podnikání, nejvýznamnější producenty, jejich stručnou charakteristiku, postavení na trzích, šíři sortimentu, charakteristiku jejich produktů [10].

2.5.2 Domácí trh

Charakterizujte domácí trh v oboru vaší činnosti. Zaměřte se na potenciální velikost trhu, jeho nasycenost, geografické rozložení zákazníků stálých i potenciálních. Uveďte zvláštnosti a specifika odvětví (sezónnost, zvláštní požadavky). Pro které skupiny zákazníků bude nebo je určen rozhodující objem produkce? Pokuste se podrobně charakterizovat tyto skupiny

zákazníků z hlediska nároků na kvalitu, cenové politiky nároků na dodávky a servis. Je účelné zpracovat rozdělení trhu s cílem přesného stanovení cílových skupin zákazníků, kterým má být produkt určen. Ve kterých oblastech (územních) dosahujete (hodláte dosahovat) největších obrátů? Vysvětlete, proč tomu tak je a uveďte, zda existují oblasti, do kterých je možné proniknout [15].

2.5.3 Trendy na vašem trhu

Jaké trendy byly, jsou a jaké trendy očekáváte ve vývoji trhu? Jste schopni pružně reagovat na vývoj a přizpůsobit svou nabídku měnící se poptávce? Jakým způsobem budete zajišťovat inovaci produktů? Podléhají produkty módním trendům? Jakým způsobem reagují na měnící se požadavky vaši konkurenti? Odhadněte velikost a vývoj poptávky v krátkém a střednědobém horizontu a vysvětlete, proč tento vývoj očekáváte.

2.5.4 Postavení restaurace na trhu a jeho konkurence

Uveďte důkazy o existenci odbytového trhu nebo důkazy o neuspokojené poptávce po vašem produktu. Jaké překážky stojí v cestě vstupu na trh daného produktu? Uveďte, jak velký podíl na trhu zaujímá váš hotel/restaurace, nebo jak velký podíl hodláte zaujmout? Je na tomto trhu místo pro expanzi, či musíte čelit konkurenci na nasyceném trhu? Charakterizujte podrobně hlavní konkurenční výhody a nevýhody vašeho hotelu/restaurace u a vašich konkurentů. Jaké tržní strategie sledují vaši konkurenti? Lze v budoucnu předpokládat zvýšení konkurence a jak jí budete čelit? Uveďte, zda uvažujete o proniknutí na zahraniční trhy, jakým způsobem toho chcete dosáhnout, na jaké trhy se budete orientovat? Poskytněte odhadnuté údaje o krátkodobé a dlouhodobé poptávce a vysvětlení, proč očekáváte takovou poptávku [3].

2.5.5 Klíčoví odběratelé

Charakterizujte, jakým způsobem probíhá nebo bude fungovat distribuce vašich produktů. Je váš hotel / restaurace napojena na jediného odběratele, máte více odběratelů, zajišťujete

prodej v síti vlastních obchodů? Jak chráníte své kmenové odběratele před útoky konkurence? Jakým způsobem získáváte nové odběratele? Uveďte, jakým způsobem máte zajištěn odbyt produkce. Máte uzavřeny dlouhodobé smlouvy s odběrateli? Jaká část vaší produkce má zajištěn dlouhodobě smluvní odbyt? [4].

2.5.6 Klíčoví dodavatelé

Definujte, zda je váš hotel/restaurace napojen na jediného dodavatele, zda spolupracuje s více dodavateli, jaká je jejich zastupitelnost? Uveďte způsoby výběru dodavatelů.

2.5.7 Marketingový průzkum trhu

Popište způsob průzkumu trhu. Jaké jsou výsledky primárního průzkumu (přehledy, interview, spotřebitelské skupiny, marketingové testy atd.)? Jaké jsou výsledky přejetých sekundárních informací (výzkum jiných firem nebo lidí)? Může být užitečné, jestliže informace uvedete v tabulkách nebo grafech. v této části uveďte pouze nejvýznamnější informace. v přílohách můžete uvést podrobné podkladové materiály [10].

2.5.8 Propagace

Jak se zákazníci o výrobku dozví? Jakým způsobem bude hotel/restaurace o sobě trh informovat? Sestavte reklamní zprávu. v ní pečlivě definujte pro zákazníka, co mu budete nabízet. Reklamní zpráva by měla zdůrazňovat přínosy, které výrobek zákazníkovi poskytne. Uveďte, jaké sdělovací prostředky zvolíte pro komunikaci se zákazníky. Velký význam v propagaci restaurace zaujímá jeho image. Je zvláště důležitý pro ty restaurace, které se chystají prodávat na trhu kvalitních výrobků. Restaurace by měla použít dostatečné investice pro vytvoření dobrého image [5].

2.5.9 Distribuce

Jaká je cesta výrobku z výroby ke konečnému zákazníkovi? Jak se budou výrobky dopravovat do místa prodeje? v případě, že mezi vámi a konečným spotřebitelem stojí další obchodní partneři, důkladně popište je i jejich prostředí [3].

2.5.10 Cena

Unese trh vyšší cenu, kterou by se zvýšil zisk? Bude cena kolísat, aby se výrobek uchytil na trhu? Počítáte se zaváděcí nabídkou, která by umožňovala zákazníkům vyzkoušet si výrobek nebo službu? Bude pro velkoodběratele poskytována nějaká sleva [2]?

2.6 Vedení a organizace

Popište výrobní proces a porovnejte ho s konkurencí. Popište kanceláře a vybavení, které hotel/ restaurace používá nebo bude potřebovat. Popište vedení a zaměstnance. u klíčových zaměstnanců uveďte stručný životopis (jestliže to bude zapotřebí, v příloze můžete uvést další podrobnosti). Jaké jsou specifické silné stránky těchto zaměstnanců? k těmto silným stránkám mohou patřit technické znalosti (jako je získaná zkušenost v odbytu), osobní kvality (jako je pracovní zápal, energičnost, schopnost práce i ve stresových podmínkách), vzdělání a získané odborné školení. Pokud existují zjevné nedostatky, objasněte způsob, kterým budou odstraněny. Uveďte, jakým způsobem budou rozděleny řídicí pravomoci a odpovědnost jednotlivých zaměstnanců. u podniků většího rozsahu bývá užitečné uvedení organizačního schématu. Najít kvalifikovaný, sehraný personál není vůbec jednoduché, ale ještě mnohem složitější je si ho udržet. Kromě platu se dají nabízet například podíly na zisku. Dá se očekávat nedůvěra k velkým skokům v personálním obsazení, protože kvalitní obsazení je vždy dlouhodobou záležitostí [1].

2.7 Materiální zabezpečení

Materiální zabezpečení – je třeba vyjmenovat ty nakupované díly (kooperace), které představují klíčové součástky s nadprůměrným nákupním rizikem. Výklad musí umožnit odhad podnikatelského rizika v zásobování a při výběru dodavatelů. Popis rizik se točí kolem odpovědí na tyto otázky:

- ceny dodávek a cenové výkyvy
- důvěryhodnost dodavatelů vzhledem k dodržování termínů
- jakost dodávek
- počet dodavatelů (současní i budoucí)
- výrobní kapacita dodavatelů (využitá i nevyužitá)
- záruky dlouhodobosti vztahu
- spolehlivé reference a vlastní zkušenosti
- přepravní vzdálenosti a náklady
- dodavatelské vztahy

Patří sem úvahy o nákupu, skladování a přepravě, charakteristika smluv o dodávkách, předběžné smlouvy, obsah ústních dohod pokud neexistuje konkrétnější dokument, který je vždy lepší. Protože nákup, skladování a přeprava vyžadují značný kapitál, je třeba vytvořit koncepci, která udrží výši potřebného kapitálu na co nejnížší úrovni. Dále je nutné v podnikatelském plánu uvést představy o rozmístění skladů, využití přepravního parku, skladovém hospodářství a nasazení výpočetní techniky [7].

2.8 Finanční požadavky

Ukažte, jaké množství peněz (nebo jiných aktiv) bylo nebo bude vloženo základními podílčníky. Uveďte podrobnosti o tom, jaké množství finančních prostředků jste schopni získat z jiných zdrojů (bankovní úvěr, leasing). Pro uvažovanou investici se pokuste nalézt v maximální míře jiné zdroje financování (např. vlastní úspory, hypoteční úvěr, dodavatelský

úvěr, faktoring pohledávky, atd.). Výrazně nám to zjednoduší práci při navrhování optimální kombinace forem financování.

Vaše finanční požadavky musí doprovázet podrobný rozpis čerpání, který shrnuje údaje o časovém harmonogramu čerpání, výši čerpané částky a jejím účelu. Do plánu čerpání zahrňte i použití uvažovaných bankovních úvěrů a dalších forem financování. Úkolem formy podnikatelského plánu je ukázat, že vedoucí manažeři, kteří podnikatelský plán prosazují, jsou dostatečně kvalifikovaní a zkušení plánovači. Spektrum možných chyb je tu takřka neomezené. Sahá od neúplných údajů přes chybná čísla až k účetním koncepcím odtrženým od praxe. Kromě chyb neúmyslných je třeba bohužel počítat i s chybami úmyslnými. Po zjištění úmyslné chyby jakákoliv spolupráce (ať současná, nebo budoucí) nepřichází v úvahu. Nejde jen o otázku morálky, ale také o nepřijatelné riziko výnosnosti [17]. Až příliš často je příčina chyb v nedostatečné odbornosti, a tudíž malém zájmu některých „restauratérů“ o náročnou oblast podnikového hospodaření.

Přestože je tato část podnikatelského plánu nazvaná finanční plánování a investoři si velmi váží dobrých finančních plánovačů, neměla by tato pasáž obsahovat jen plány, protože zásadou je omezit se na podstatné údaje [11]. Další extrém spočívá v neochotě dlouhodobě plánovat. Obyčejně se argumentuje tím, že nejde se pouštět do fiktivních výpočtů. Musí to jít, protože se jedná o jejich majetek, tedy přežití. Měl by se najít někdo, kdo včas varuje před prezentací nesmyslů. Zkušení podnikatelé hodnotí absenci dlouhodobých finančních plánů jako neschopnost, nekvalifikovanost a neserióznost. Zdvořilé ticho neznamená pochopení.

Tvorba finančního plánu (jako součásti podnikatelského plánu) by se měla držet navrženého způsobu, který se opírá o účetní schémata, zákonné předpisy a dlouholeté zkušenosti. Poskytovatelé kapitálu zpravidla trvají na sledování strategických: plánů likvidity; výkazů zisku a ztrát; bilancí (rozvahy); vybraných poměrových ukazatelů. Vhodné plánovací období je 3–5 let. Hotely/restaurace, které fungují delší dobu, předkládají základní uplynulé bilance také za období posledních 3–5 let.

Čím je časový horizont plánu delší, tím nejistější jsou údaje. Do podnikatelského plánu pouze uvedeme výsledky výpočtů, a to nejlépe ve formě přehledných tabulek. s velkými úspěchy se dnes využívají nejrůznější programy, umožňující na PC rychle simulovat extrémní situace. Možnosti tabulkových procesorů umožňují rychle propočítat více alternativ, zkoumat finanční účinky různých možností vývoje.

Za základ vývoje se berou varianty spíše horšího, spíše lepšího a nejpravděpodobnějšího vývoje, aby se zvažil vliv na obsah finančního plánování. Sice se tím nevyřeší problém nejistoty odhadovaných údajů, ale získá se přehled, s jakými finančními účinky se musí počítat, když se například tržby odchýlí od nejpravděpodobnějšího vývoje o 30, nebo 40 % nahoru a dolů. k zjednodušení plánovacích výpočtů se používají údaje bez daně z přidané hodnoty. Tím odpadá spousta výpočtů. Vypovídací schopnost výsledků, jako je například výše a termín zisku, se tím neovlivní [2].

2.9 Plánování likvidity

Likvidita vyjadřuje stupeň pohotovosti podnikatelových aktiv k úhradě podnikových dluhů. Východiskem je rozlišení složek majetku podle likvidnosti. Ta je dána časem potřebným k přeměně v pohotové peněžní prostředky. Likvidita v podstatě vyjadřuje schopnost běžně uhradit své závazky. Za likvidní prostředky jsou obvykle považovány peněžní hotovost, ceniny, vklady u peněžních ústavů bez výpovědní lhůty a obchodovatelné cenné papíry, tj. takové prostředky, které lze okamžitě použít k úhradě závazků.

Ukazatele likvidity lze vyjadřovat buď jako poměrové nebo rozdílové, v naší praxi jsou častěji počítány poměrové ukazatele likvidity. Plánování likvidity se v podnikatelských plánech obvykle označuje jako výkaz Cash-flow, což není zcela přesné. Plánování likvidity není jednorázový proces v rámci získávání kapitálu do výroby, ale nástroj řízení restaurace. v profesionálně vedených podnicích se sestavuje jednou za čtvrtletí, nebo za měsíc, někdy dokonce týdně. Plánování likvidity nelze zaměňovat s přehledy zisků a ztrát. Hotel/restaurace může existovat deset let bez zisku, ale musí při tom být likvidní [5].

2.10 Finanční výkazy

V této části uveďte pro nás důležité dokumenty, a to zejména:

- 1. cenové kalkulace
- 2. schéma rovnováhy nákladů a výnosů
- 3. předpověď hotovostního toku
- 4. plán zisků a ztrát

- 5. rozvahu

Pokud je to možné, u bodů 4. a 5. uveďte údaje za poslední 3 roky, aktuální situaci a prognózu budoucího vývoje na další 4 roky [15].

2.11 Zakončení investice

Podnikatelský plán by měl jasně definovat záměry vlastníků v otázce provozování restaurace, reference na úspěšně konané akce, ocenění hotelu/restaurace. Dále by měl zdůrazňovat důvody atraktivnosti hotelu/restaurace pro nové zákazníky, obsahovat stručnou informaci o potenciálních strategických partnerech (cestovní kanceláře, incomingové agentury, velké firmy v okolí) a popisovat dosažený stav případných jednání o spolupráci s těmito partnery [17].

2.12 Přílohy

Přílohy je možné použít za účelem zahrnutí podkladových materiálů. k nim mohou patřit výsledky průzkumu trhu, které budou podkladem údajů uvedených v podnikatelském plánu. u rozhodujících zakázek přiložte kopie existujících kupních smluv. v přílohách se mohou objevit také podrobné životopisy vlastníka (vlastníků) hotelu/restaurace a klíčových zaměstnanců, fotografie vzorkových výrobků, detailní snímky prostor restaurace, atd. Jestliže jsou k dispozici, přiložte reklamní nebo jiné propagační materiály. Důležitou součástí smluv jsou kopie registrací patentů, živností, atestů a licenčních smluv [2].

3 ÚVOD DO MODERNÍ KUCHYNĚ

Současné názory předních a světoznámých gastronomů, podnikatelů a představitelů renomovaných restaurací vyjadřují míru umění a zdraví. i když se stále hledají cesty za novými produkty, novými variacemi chutné, čerstvé a nekontaminované stravy, zůstává nadále správné si připomenout charakter jednotlivých kategorií jídel z pohledu surovinového základu.

Obr. 1 ukázka moderního restauračního pokrmu



Obr. 2 ukázka moderního restauračního pokrmu



Obr. 3 ukázka pokrmů zážitkové gastronomie



Obr. 4 ukázka slavnostní rautové mísy



3.1 Skladba menu

Předkrmy

Předkrmy jsou dnes vizitkou domu. v mnoha restauracích se dnes navíc podávají „Amuse gueule“ (radosti pro ústa). Tato sousta, která jsou dárkem domu, mají být takovým zážitkem, že host okamžitě pochopí, že u sporáku stojí mistr, vždy připravený mu připravit to nejlepší. Sousto je třeba podat ještě před výběrem pokrmu a nemělo by se opakovat na jiném místě jídelního lístku [4]. Mnoho sporů bylo vedeno, čemu dát přednost. Jestli předkrmu, nebo polévce. Složitě a váhově nadměrné předkrmy nejsou dobrým obrazem správného stolování. Předkrmy ve Francii zaujímaly vždy mimořádné místo. Odjakživa byly nezvratným základem každého jídla a byly výrobně nákladné. k jejich vývoji se mohla uplatnit tvořivost, rozvinout fantazie a volnost úpravy. Od Francouzů jsme se naučili předkrmy jednotlivě oddělovat a upravovat je v malých porcích spíše k vyvolání chuti k dalšímu pokrmu, kterým může být právě polévka.

Teplé a studené polévky

V naší stravovací tradici hrají stále významnou roli. Na jemném mase, čerstvých rybách a koření založili naši předkové silné polévky. Celá staletí musela polévka bojovat o svůj význam, neboť v představách lidí byla degradována na jídlo pro vojáky a měla špatnou pověst, protože se po ní tloustlo. Za její čestnou záchranu je nutné poděkovat kuchařům, kteří polévky povznesli opět na společenskou úroveň – a jakou! Ovšem na vrcholu kulinářského menu se s ní nesetkáme tak často, a pokud ano, tak ve velmi malém množství a vybrané chuti. Místo zaujímají lahůdkové předkrmy. Přece však jako druhý chod patří polévka k dokonalým následným pokrmům. Studené i teplé polévky rozvibrují nervy žaludku, dávají blažený pocit teploty v zimě, osvěžujícího chladu v horkých letních dnech a při slavnostních večeřích jsou ideálním dělítkem mezi rybím a masitým chodem[12].

Ryby

Ryba je nesporně lahůdkou dnešní doby, která patří k nejzdravějším a nejušlechtlejším potravinám. a přece to trvalo dlouho, než se kulinářsky prosadila a stalo se tak jen díky velkým kuchařům a labužníkům, kteří každé rybě věnovali pozornost. v domácím prostředí po celou dobu živořila, často jako chudá náhrada místo cenově nedostupných mas Tato kategorie pokrmů vděčí za svou popularitu rozvoji všech druhů dopravy. Bez ohledu na vzdálenosti je možnost dodávek této čerstvé suroviny ze všech částí světa během 48 hodin. Ryba vyžaduje pečlivost a svědomitost při přípravě a nejde ji jen jednoduše hodit do vody, na modro uvařit, nebo pečením zbavit tuku. Jen správný cit a koření dávají harmonicky utvářené jemné

omáčky a do správného bodu jemnosti připravená šťavnatá masa. Připravit chutný rybí pokrm není ani tak otázkou ceny produktu, ani kvality ryby, nýbrž jedinečně otázkou čerstvosti suroviny.

Korýši a měkkýši

Humři, langusty, krabi a ústřice patří stále ještě ke zvláštnostem kuchyně. Žádná velká tabule se neobejde bez favoritů v podobě mořského ovoce. Ať již čerstvé a živé nebo vychlazené, je vždycky chutné i v nejjednodušší úpravě. Stejně jako u ryb, je u mořského ovoce absolutní čerstvost příkazem. Moderní chladírenská technika a doprava přináší na trh skvosty v jejich nejčerstvější podobě. Zážitku z požívání ústřic dosáhneme jen tehdy, jde-li o čerstvé zboží a lastura je pevně uzavřená. Ústřice jsou nejchutnější od října do března. u humra je to obráceně, ačkoliv je vždy doporučován zvláště k vánočnímu stolu, přesto je jeho maso v uvedených měsících nejšťavnatější.

Masa

Po vítězném tažení krátce pečeného masa – steaku – došlo v kuchyni k obratu. Maso dnes již nemá tu významnou roli. Jako samostatný pokrm je však maso stále jedním z komponentů při vytváření jídelního lístku – menu. Pryč jsou ale ty časy, kdy ani špetka tuku nesměla hyzdit sytou strukturu masa. Dnes je tuk zase požadován, ale jen v umírněné podobě – jako jemné mramorování. Již není základním chuťovým nositelem, jako tomu bylo u šťáv k pečeným masům atd.

K nejpůsobivějším aspektům masového jídla patří dobře odleželé maso. Nesmí však dojít k tomu, aby maso bylo cítit z pánve, nebo vycházely pachy z trouby. Změnilo se i množství na jednu porci. k tomu stačí říci, že u grilovaných mas jsme se setkávali i s více než 300 g porcemi (naší snahou vždy bylo se těmto světovým parametrům přizpůsobit). Dnešní menu sestavené z pěti nebo i šesti chodů počítá se 100–120 g na jednu porci. Důležitý je náš přístup k masům:

- hovězí a skopové má být uloženo 2–3 dny v chladírně
- mladé skopové minimálně jeden týden
- vepřové 5 dnů, v případě pochybnosti hovězí i skopové ještě 6 – 8 dnů v oleji při teplotě 5–8 °C a přidává se suché koření, aby maso bylo aromatizováno podle druhu jídel, která z něj

mají být připravena

- telecí musí být růžové, z kusů 2–3 měsíce starých [18].

Opět, díky dnešnímu rozvoji komunikací a dopravy, je běžné dovážet jehňata a skopové z Nového Zélandu, hovězí z jižní Ameriky nebo masa z Bretaně a Skotska. Chceme-li dosáhnout skutečné kvality masových pokrmů, nesmíme spoléhat jenom na dosavadní praxi, která zjednodušuje úpravu tohoto cenného materiálu na prosté říznutí a vhození na pánev.

Drůbež

Byly časy, kdy slepice, kachny a husy si mohly volně pobíhat. Když potom vábně křehké a křupavé, dohněda upečené, přistály na stole, byl to svátek pro všechny. Jak smutně proti tomu vypadají dnešní kuřata z velkovýroben. Nemáme snad ani příležitost stát se labužníkem. Totéž platí o kachnách a husách, které jsou po celý rok nabízeny ve stále stejné, nic neřkající kvalitě. Zcela zjevně se zapomělo na to, že i zvířata v průběhu roku rostou. Kachny jsou nejlepší v září a říjnu, husy od října do prosince. Ne náhodou má vánoční husa svou tradici. Důvodem, proč kuře má např. v Německu tak špatnou pověst, je to, že je připravováno příliš jednostranně. v jiných zemích, např. v Itálii, Francii a Číně, rozporcují drůbež a potom jednotlivé kousky dovedně zpracují. Je to výhodné i z hlediska různé doby nutné pro přípravu, neboť např. jemná prsíčka jsou hotová rychleji než svalnatá stehýnka[4]. Drůbež patří mezi lehké druhy mas. Dá se připravovat rychle a jednoduše, ale i náročně. Zaslouží si, aby se jí v budoucnu věnovalo více pozornosti. Tak hovoří o drůbeži jeden z významných kuchařských odborníků poslední doby, Dieter Müller. Na jeho jídelním lístku najdeme perličku na portském víně s mrkvovým máslem a lasagne, nebo crepinetti z holuba s lanýžovou omáčkou a zeleninovými nudlemi.

Vnitřnosti

I v této oblasti surovinové základny je kupodivu možné najít vývoj. Na jídelních lístcích minulosti můžeme najít telecí brzlík se salátem z červené řepy a pečenými brambory, nebo telecí ledvinku v sítce s hořčičnou omáčkou, bazalkou a fazolovými lusky. Mnoho lidí vzpomíná na pokrmy vyráběné z dršťek, přičemž současná gastronomie v našich zařízeních se omezila na dršťkovou polévku. Telecí dršťky v šampaňském by zcela určitě nedělaly ostudu ani vysoké gastronomii. Na jídelním lístku by nezůstal nepovšimnut ani skopový jazyk se studenou paprikovou omáčkou a zelenými špagetami.

Důležité je však vědět, že máme používat pouze vnitřnosti z mladých zvířat. To, že jsou vnitřnosti dnes v malé oblibě, je chybou výroby a řezníků, protože vysoké zprůměrnění postupů na jatkách způsobilo, že se s vnitřnostmi špatně zachází. Přes všechny záporné momenty, které snižují oblibu těchto jídel, vnitřnosti hrají stále ještě ve francouzské kuchyni dominantní roli [12].

Zvěřina a pernatá zvěř

Byla a stále ještě je, velmi poptávanou v nabídce jídelních lístků. „Vysoká“ gastronomie ji v sortimentu má. Naši šéfkuchaři si její použití již značně zjednodušili, a tak se málokdy setkáváme např. s atraktivními úpravami králíčího masa. Dobře by na naše hosty působilo ramínko z divokého králíka s krvavou omáčkou a ořechovými tortelíny, nebo plněná sluka na hříbkovém rizotu, prsa z divoké kachny s jeřabinovou omáčkou, celerovou pěnou a bramborovými noky. i zde se však z pouhé necitlivosti k surovině vývoj pozastavil a způsobil odklon zákazníků od těchto jídel. Snaha udržet tento druh suroviny na jídelním lístku po celý rok totiž vedla k jejímu zmrazování, které samo o sobě v současné době patří k trendům rozvoje gastronomie. Také umělý chov některých druhů, např. pernaté zvěře na farmách sice pokrývá potřeby trhu, ale snižuje kvalitu suroviny, důsledkem čehož je, že např. bažant se pomalu vytrácí z nabídky „vysoké“ gastronomie. Vhodná není ani nabídka zvěřinových jídel na jídelním lístku v období hájení zvěře. Ta totiž snižuje mínění zákazníků o naší kulturnosti a gastronomické kultuře jako takové [21].

Bezmasá jídla

U této kategorie pokrmů je možné bez nadsázky přijmout konstatování, že prožívají kulinářský „comeback“. Stále větší podíl získávají v kategorii teplých předkrmů, výborných hlavních jídel a s nepřebornou fantazií rozšířily kategorii příloh. Jak už bylo řečeno, moderní doprava denně zásobuje trh novými exotickými druhy zeleniny i ovoce, ke kterým, aby si na ně domácí trh zvykl, je vhodné a často i nutné přikládat v domácím jazyce tištěná vysvětlení s uvedením možností jejich použití.

Omáčky

Samotné omáčky patřily vždy k vrcholu kuchařského umění. Poté však přišla doba steaků a grilování, bez potřeby uplatnit teplé omáčky. Po uplynutí tohoto období, které mohlo, podle

jednotlivých kuchyní, trvat 10–15 let se i při úpravě grilováním projevila potřeba „ozdobit“ masa omáčkou a dát tak celkovému pokrmu nový atraktivní vzhled a chuť.

Samozřejmě, že v průběhu vývoje došlo ke změnám v technologii přípravy omáček. Méně se používá mouky, zato více másla a nezřídka i slaniny, která má dobré aromatické vlastnosti. Krátce řečeno, dnešní omáčka je alfou a omegou dobré jemné kuchyně. Této kategorii je zapotřebí u nás věnovat velkou pozornost a povznést ji na úroveň, kterou dnešní doba vyžaduje, protože srovnání naší kuchyně v této oblasti s jinými je důkazem jejího vzdálení se současným prosazovaným trendům.

Obr. 5 ukázka moderní úpravy ryb



Obr. 6 soutěžní pokrm



Moučníky

Chuť na sladké zůstává, i když člověk není právě přítelem sladkých pamlsků, a tak dobrý dezert je a zůstane korunou všeho. Jako závěr zdařilého menu mají sladké pokrmy své pevné místo. Svým vzhledem, vůní a chutí vyvolávají zcela jistě pozornost hosta. i oči se chtějí na konci celého menu popást. Zde, podobně jako u předkrmů, je možné ponechat volné pole působnosti pro tvořivost toho, kdo moučníky připravuje. Vhodně ozdobené čerstvé ovoce patří ve Francii k nejlepším dezertům. Uvědomíme-li si aromatické vlastnosti nejrůznějších likérů, možnosti pošírování čerstvého, ale i kompotovaného ovoce ve spojení s dobře okořeněnými krémovými omáčkami, udržovanými ve vodní lázni a využití jogurtu a tvarohu, vznikají variace prokazující, že moderní výroba dezertů a cukrářských výrobků tvoří další z dominant moderní gastronomie. Je zajímavé, že přes přímo bytostný respekt před cukrem a máslem, který pramení ze snahy nemít nadváhu, se tomuto požadavku přizpůsobené moderní cukrářské výrobky stávají předmětem zvýšené poptávky, než tomu kdy bylo, a to zvláště u mužské části zákazníků.

Měli bychom do budoucna více rozlišovat dezerty a moučníky. Tím bychom si stanovili i jiné rozvojové úkoly. Bylo by vůbec pěkné, aby na našich samostatných nabídkových lístečích byly jahody prokládané listovými řezy se šampaňským krémem, palačinky s pomerančovým ragú s mandlovou zmrzlinou, hrušková pěna s čokoládovou omáčkou a skořicovými buchtíčkami, rebarborové vdolečky s vanilkovým krémem nebo, dort z hroznového vína s vinnou omáčkou a jiné podobné chutné dezerty a moučníky nesoucí krásné názvy.

3.2 Druhy obsluhy

Z pohledu historického vývoje rozlišujeme mezi pěti způsoby obsluhy:

Talířový systém

Talíře jsou připraveny v kuchyni, nebo ve výdejně jídel. Příbory a ostatní pomůcky – inventář jsou prostřené, nebo jsou součástí servisu samotného. Tento systém nebyl chápán jako vznešený způsob obsluhy, a tak byl uplatňován v restauracích s rychlým provozem, hostincích s občerstvením, výčepech, stravovnách, ve kterých cenová úroveň a provozní výsledky nedovolovaly více personálního obsazení a jiná forma obsluhy nebyla vhodná [14]. Starý systém prošel dlouhým vývojovým stadiem. Našel své efektivní uplatnění. Snaha zvýšení úrovně kultury stolování cestou středního a tenkostěnného porcelánu se v obecné rovině nevyplácela. Strojové mytí přinášelo velké ztráty, nové technologie v kuchyni, banketní systémy spojené s regenerací pokrmů požadovaly silnostěnný porcelán s dobrými termickými vlastnostmi. Talířový systém s talíři větších rozměrů i tvarů zakrytých esteticky, ekonomicky i nákladně ztvárněnými klišé nebo zvony našel své opětné široké uplatnění. Vyšší nároky na hygienu při přepravě pokrmu z kuchyně ke stolu, zachování co nejvyšší teploty pokrmu při podání a pozornost kuchařů při úpravě pokrmu na talíři zohledňují individuální požadavky zákazníka i provozovatele na kulturu moderního stolování. Starý talířový systém podstoupil přehodnocení, přeměnil se v systém obsluhy budoucnosti [14]. Původně jednoduchý systém nyní splňuje nároky „vysoké“ gastronomie.

Zakládací systém

Porcelánové, stříbrné mísy, rendlíky či plata z nerezavějícího kovu jsou s připravenými pokrmy zakládány na stůl před zákazníka. Jsou doplněny zakládacím přiborem a studeným nebo zahřátým talířem. Host si překládá pokrm na talíř sám v libovolném množství.

Velkou výhodou tohoto systému je úspora obsluhujícího personálu; host není „obtěžován“ obsluhou. Na druhou stranu systémem obsluhy jsou značné nároky na plochu stolu. Dříve se i zakládal ohřívač k uchování pokrmů. Ne každému to bylo příjemné. Teplota jídla byla v každém případě ohrožena. Systém byl nákladný na pořízení mís pro jednotlivé porce, dvouporce a další velikosti.

Celková nevýhodnost tohoto tak zvaného „německého“ systému doznala své odchylky. u teplých jídel obsluhující z levé strany nabízel a host si dle svého rozhodnutí jídlo vybíral. Omáčky byly servírovány z omáčníku. Vznikl „nachservis“ jako možnost přídatku. Později systém u servisu teplých jídel vymizel a byl zachován u podávání studených jídel – obložených mís připravovaných pro jednu nebo více osob [19].

Francouzský servis

Byl to obecně běžný způsob servisu, který započal cestu užití překládacích přístrojů. Jak u obsluhy jednotlivě obsluhovaných hostů, tak i banketů je zachován princip servisu z levé strany a pokrm překládá obsluhující. Talíře jsou založeny krátce před podáváním, nebo jsou přinášeny současně s pokrmy na mísách. Příkrmy jsou společně nebo odděleně upravovány na mísy dle potřeby organizace servisu.

Nevýhodou tohoto systému je složitost obsluhy, různorodost příloh je při servisu časovou zátěží, servis se zpomaluje a jídlo vychládá. Nároky na manuální zručnost obsluhujícího personálu limitují využití servisu na mimořádné slavnostní příležitosti. Další velkou nevýhodou je velký počet obsluhujícího personálu a s tím spojené mzdové náklady.

Anglický servis (Gueridon–service)

Byl jistě považován za nejvznešenější formu obsluhy a jako takový byl běžný ve všech hotelech a restauracích vyšší kategorie. Jídla jsou každému individuálnímu hostovi předkládána z malého servírovacího stolku z mísy na talíř. Mísy jsou pokládány na ohřívač – réchaud. Při překládání jsou jídla upravována obsluhujícím, nebo ve výjimečných případech kuchařem přímo na talíř podle přání hosta. Talíře jsou samozřejmě předeřhřáté stejně jako

mísy s teplými pokrmy. Servírovací stolky byly nazývány gueridon nebo také „němý služebník“.

Individuální požadavky hosta na obsluhu jsou plně respektovány. Servírovací stůl je umístěn tak, aby obsluhující pracoval čelem k hostovi, host má možnost přihlížet nebo obdivovat zručnost obsluhujícího nebo kuchaře při předkládání, flambování nebo tranšírování. Tento systém je vhodný i pro částečnou přípravu pokrmů u stolu.

Nevýhody tohoto systému nejsou skoro žádné, odhlédneme-li od potřeby kvalifikovaného personálu a dostatku času. v současné době je systém náročný na prostor pro servírovací stůl u stolu hosta, náklady na pořízení apod. v důsledku toho některé podniky stabilní servírovací stolky nahrazují stolky skládacími, přenosnými nebo stolky mobilními na kolečkách.

Celý systém anglického servisu je kombinován pojízdným bufetem se studenými předkrmy, u stolu připravovanými saláty, výběrem sýrů nebo moučníků, popřípadě i vozíkem na přípravu kávy a čaje, vozíkem s nabídkou nápojů.

Ruský způsob obsluhy servisu

Je podobný anglickému. Pokrmy jsou na mísách umístěny na velký servírovací stůl a na něm následně překládány na talíře. Tento způsob servisu je vhodný pro malé uzavřené společnosti u jednoho stolu s jednotným výběrem nebo mimořádně uspořádanými výstavními mísami s produkty k tranšírování nebo flambování. Tento servis je elegantní náhradou pro francouzský servis při obsluze hostů sedících ve výklenku nebo v rohových místech. v principu zde platí stejná pravidla jako v anglickém způsobu servisu.

Každý člověk při rozhodování o použití systému musí znát a uvážit výhody a nevýhody každého systému. u některých je možné čas ušetřit, u jiných ztratit. Moderní technologie a rozsah jejich užití nám napomohl k rozhodnutí, protože nové systémy jsou vedeny cestou zlepšení hygienických poměrů, snížení možností kontaminace pokrmů, zachování jejich svěžesti, teploty a vzhledu. i když se rozhodneme jen pro jeden způsob, je dobré znát i ty druhé, abychom je mohli odlišit a respektovat historický vývoj.

To byl pohled do historie; vývoj však pokračuje dál. Zvláště nadnárodní hotelové společnosti udávají programově tempo vývoje. Rozvoj servisu se odvíjí podle stavu v zázemí, technologického vývoje v kuchyni, rozvoje stravování a soutěže hotelů se samostatnými

restauracemi. Umění prodávat je motivem přestavby způsobu obsluhy. Elegantní servis je nejzákladnějším faktorem programů, ve kterých se odráží přímo vztah k chování personálu k zákazníkovi. Elegantní servis je definován různými způsoby. Někdo říká, že je to schopnost obsluhovat s grácií pod neustálým tlakem. Další dodávají, že elegantní servis je tichý a nevtíravý, je uměním, které je profesionálním výsledkem výcviku, kde přání hosta jsou předvídána a plněna účinným, zdvořilým a vhodným způsobem. Elegantní servis zahrnuje oboje, jak profesionální chování, tak i zručnost. Profesionální chování je těžké naučit tak, aby to nebyla jen póza. Výběr správného personálu s jemu již vlastním chováním je největší plus v rozvoji standardu. Samotné příjemné chování ne.

Profesionální postoj k obsluze představuje:

- spolehlivost – je to hlavní faktor při přijímání do pracovního poměru. Profesionálové jsou přesní, spolehliví a loajální,
- přátelskost – někdy nazýváme „lidi pro lidi“. Profesionál se věrně stará o lidi kolem sebe.
- vnímavost – schopnost „číst“ lidi. Vnímaví profesionálové ví, jak předvídat potřeby a přání hosta.
- obecný přehled – schopnost jasně myslet. Profesionálové dokáží organizovat a přizpůsobit se měnící situaci.
- osobní disciplína – je vždy pod kontrolou v případě tlaku. Profesionálové šíří důvěru a klid.
- důslednost – žádné změny nálad. Profesionální přístup je v každé situaci, tj. klid a vřelý přístup.

Profesionální zručnost potřebná pro dobré pracovní návyky může být zvyšována výcvikem. Individuální povinnosti a popis práce je závislý na způsobu obsluhy [21].

Vývojově v programu F. D. R. (Fine Dinning Room) původně nadnárodní hotelové společnosti, nyní stále více se vyskytující v praxi, jsou používané dva styly – francouzský servis a talířový. Vzhledem k jinému způsobu placení dochází obecně také k restrukturalizaci v obsluze. Jedna alternativa obsahuje kombinaci pozic maitre d'hotel a hostesky, asistenta

maitre d'hotel a sommeliéra nebo chef de rang a commiho. Další idea vynechává vrchní číšníky a používá místo nich dvoučlenného týmu číšníků – vpředu a vzadu. Přední číšník přijímá objednávky cocktailů, kávy a dezerty, dohlíží na hladkost průběhu obsluhy a předvídá přání hostů. Zadní přijímá objednávky předkrmů, doporučuje jídla pro tento den, navrhuje vína a přináší vše z kuchyně. Své varianty ve více frekventovaných restauracích obsahuje systém „běžce – rannera“, období zadního číšníka. v jiném systému hosteska usadí hosty, číšník zdraví a přijímá objednávky, obsluhuje a účtuje sám. Pracoviště je malé, ale servis je osobní a kontrolovaný. Tyto podmínky by měly obsahovat i další možné varianty. Ať je způsob servisu jakýkoliv, pružnost a výcvik jsou klíčem k přizpůsobení jednotlivých činností [19].

Postupně se stále více zapojuje šéfkuchař do nabídky a samotného prodeje. Šéfkuchař již není „zavřen někde vzadu“, ale chodí po restauraci, komunikuje s hosty a sám nabízí svoje výrobky. Od koho jiného může doporučení a nabídka jídel znít lépe než od šéfkuchaře, který byl u výroby jídla a zná nabízený produkt nejlépe. Samozřejmostí a nezbytnou podmínkou tohoto stylu obsluhy je vzhled a celková čistota uniformy šéfkuchaře.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 KONCEPT STRAVOVACÍCH SLUŽEB a TYP HOTELU

Koncept stravovacích služeb a typ kuchyně může být od základní, s jednoduchým jídelním lístkem, například v snack baru, až po multifunkční, plně vybavenou kuchyň ve velkém hotelu, která bude zahrnovat teplou kuchyni, cukrárnu, studenou kuchyni, snídaňovou kuchyni, a i zaměstnaneckou kantýnu. Každá kuchyně je charakterizována jedinečnou nabídkou jídel, stylem servisu, typem provozu, marketingovým konceptem, ale i atmosférou restaurace [21]. Pokud se budeme bavit například o hotelové kuchyni, bude se lišit kuchyňské vybavení i podle typu hotelu. z toho důvodu uvedu i základní členění hotelů. Prvotní členění máme podle kvality poskytovaných služeb a vybavení – tzv. hvězdičky, kdy pět hvězdiček mají nejluxusnější hotely. Základní požadavky pro jednotlivé typy hotelů je možné nalézt na internetových stránkách Asociace hotelů a restaurací [22]. Ale mne zde více zajímá členění hotelů podle lokality, zaměření a druhu hostů, kteří ho navštěvují (tzv. segmentace), jelikož to jsou ty hlavní ukazatele, které jsou důležité při tvorbě nové kuchyně.

4.1 Členění hotelů

Městský hotel v centru

Charakteristika:

- hlavně pobytové návštěvy
- individuální klienti – obchodníci, turisté, rodiny s dětmi
- cestovní kanceláře a skupiny
- letecké společnosti – posádky
- konference a jednání
- akce – recepce, rauty (hlavně lokální klientela)

Lokalita:

- Blízko obchodního/historického centra města s dobrou dostupností na:
 - módní centrum
 - památky, historickou část města
 - finanční centrum
 - nádraží

Příměstský hotel a motel

Charakteristika:

- tranzitní, projíždějící hosté – většina ubytování na jednu noc
- restaurace – často velmi využívaná (hosté ubytování většinou nemají šanci využít jinou restauraci) a velké procento projíždějících hostů
- parkovací prostory musí mít daleko větší kapacitu než počet lůžek
- tvorba konferenčních prostor – stále častější využívání motelů k jednodenním zasedáním

Lokalita:

- u dálnic
- nejčastěji na křižovatkách mezinárodních silnic

Letištní hotely

Charakteristika:

- krátkodobé pobyty
- krátkodobé pobyty
- pasažéři zpožděných/zrušených letů
- posádky leteckých společností
- Obchodní cestující
- některé letištní hotely mají obsazenost více než 100 % – pokoje jsou často prodávány s hodinovou sazbou, kdy může být pokoj prodán i dvakrát denně.
- velké využití zanašky jídel na pokoj
- důraz kladen na brzkou snídani

Lokalita:

- přímo na letišti nebo v těsné blízkosti

Venkovský hotel

Charakteristika:

- individuální klientela
- delší pobyty
- velké využití o víkendech
- často zrekonstruované historické budovy
- menší počet pokojů
- specializovaná restaurace

Rezorty/Prázdninové hotely

Průměrný pobyt je zde delší než v městských nebo příměstských hotelech. z toho důvodu jsou pokoje v průměru o 10 % větší než u těchto typů hotelů. Zvláštní důraz je kladen i na pohodlí a celkový dojem.

Plážové hotely

Charakteristika:

- pokoje rezervovány cestovními kancelářemi jako alokace
- individuální klientela – prázdninové pobyty
- důraz kladen na výhled z pokoj
- několik restaurací, barů
- forma stravování – polopenze, all-inclusive
- fitness centre, zábavní střediska, animační programy
- menší konferenční prostory pro využití v mimo sezóně

Prázdninové vesničky/Holiday Villages

Charakteristika:

- většina pokojů rezervována cestovními kancelářemi jako alokace
- úplně samostatný komplex, vybavený různými restauracemi (pizzerie, strak house, kavárny, atd.), krámky

- velké množství sportovních aktivit
- animační programy
- jedná se o převážně sezónní provoz

Horské hotely

Charakteristika:

- individuální turisté a návštěvníci
- skupiny organizované cestovními kancelářemi
- restaurační zařízení zaměřené převážně na večere a večerní provoz
- bar/diskotéka
- malé konferenční prostory pro čas minisezony

Turistické hotely – zajímavá místa

Charakteristika:

- individuální turisté a návštěvníci
- skupiny organizované cestovními kancelářemi
- organizované výlety (například cestovní kanceláře, které dělají poznávací zájezdy a hosté spí každý večer v jiném hotelu)
- musí být velmi dobře vybaven ohledně okolí, zajímavostí, tak aby hostům dokázal poskytnout co nejvíce informací

Lázně a lázeňské hotely

Charakteristika:

- dlouhodobé pobyty, někdy až tři měsíce
- celodenní provoz restaurace
- dietní a zdravé menu
- baleno provoz v hotelu
- lékař a lékařská pomoc
- doplňkové služby – výlety, prohlídky

Kongresové a konferenční hotely

Přes 80 % všech kongresů se uskuteční v hotelích, „ kde jednání má ráz pracovní dovolené“

Kongresová jednání spojené i s ubytováním.

| TYP | Počet účastníků do | Počet hotelových pokojů (při 50% obsazenosti 2 pax na pokoj) |
|-------------------------|-----------------------|--|
| Velký kongres | 3 000 | 800–2 000 |
| Kongres | 1 200 | 300–800 |
| Velká konference | 450 | 150–300 |
| Menší konference | 250 | 30–150 |
| Mini konference | 45 | 10–30 |

Kongresové hotely se zaměřují na:

- velké skupiny
- spolupráci s místním rozvojem při nalákání velkých kongresů do dané lokality (např.

CzechTourism, hlavní město Praha, atd.)

Požadavky na hotel: plně vybavené jednací a meetingové prostory, nejlepší technické vybavení, integrovaná promítací plátna, tlumočnické kabiny, možnost dělení jednacích místností (pohyblivé zdi), oddělené prostory na pauzy a coffee breaky. Konferenční hotely se zaměřují na: menší skupiny; tematicky zaměřené konference; obchodní jednání; asociace a profesní jednání; prezentace a menší výstavy. Při plánování kuchyně pro konferenční nebo kongresový hotel nesmíme zapomenout na časté vydávání jídel mimo prostor kuchyně – například přímo v jednací místnosti, nebo ve foyer banketového prostoru. Proto je potřeba objednat i vybavení na přepravu již hotových pokrmů.

Rezidence a hotely pro dlouhodobý pobyt

Charakteristika:

- dlouhodobé pobyty
- většina pokojů má samostatnou ložnici, některé i obývací pokoj
- většinou restaurace otevřena pouze na snídani
- všechny pokoje mají vlastní kuchyň nebo kuchyňský kout
- jedná se o plně vybavené byty s plně hotelovým servisem – praní prádla, čistírna, snídani, atd.

Luxusní hotely „nabízí vše co si host přeje....“

Charakteristika:

- menší hotely
- intimní
- malé lobby a recepce – více zaměřeno na osobní přístup
- špičková restaurace
- masáže
- další možnosti – knihovna (často s krbem), kuřárna doutníků, salon, atd.
- větší rozměry pokojů – 25 až 50 m²
- většinou historické budovy
- osobní registrace hostů • útulný bar
- fitness + bazén
- výběr značkových vín

Jak již bylo zmíněno, prochází gastronomie neustálým vývojem, který má vliv i na uspořádání a design kuchyně. Vše je zaměřeno na možnost přípravy co nejpestřejšího sortimentu jídel s použitím moderních technologií příprav pokrmů s cílem plně uspokojit požadavky hostů[21]. Každá kuchyň je stavěna tzv. „na míru“ tak, aby splnila různé cíle. Například hlavním cílem pro fast food restauraci je rychlost. Zde budeme plánovat menší kuchyni, kde bude vše soustředěno blízko u sebe, dostupné, tak aby personál neztrácel čas a host dostal jídlo co nejrychleji. Na druhou stranu v kuchyni špičkové restaurace se zaměřujeme na nutriční hodnoty pokrmů a finální vzhled spolu s kvalitou pokrmu. Proto se musíme více zaměřit na kvalitní vybavení pro skladování surovin, indukční plotny, zázemí. Právě zaměření restaurace má největší vliv na výběr a vybavení kuchyně. Je třeba vzít v úvahu koncept stravovacích služeb, systém obsluhy, způsob výroby, abychom dokázali vyrobit moderní a funkční kuchyni.

Proces výstavby a zprovoznění restaurace je vždy rozdílný – od jednoduchého rozestavení stolů a židlí ve vhodném prostoru, postavení dvou varných ploch spolu s pečicí troubou, nebo třeba výstavbou hotelu od základů tzv. „na zelené louce“, kdy je vše potřeba naplánovat a vystavět od začátku. Je rozdílné nalézt umístění fungující kuchyně do již stávajícího prostoru, anebo stavět zdi kuchyně podle výkresů plánovaného vybavení [18].

Pro lepší představu popíšeme tři rozdílné kuchyně – menší hotelovou kuchyň pro hotel s 50 pokoji, velkokapacitní hotelovou kuchyň a kuchyň menší restaurace. u každé kuchyně si nejprve určíme prostor, kde kuchyni vystavíme, maximální kapacitu připravovaných jídel a skladbu menu.

4.2 Hotelová kuchyně

Jako první vzorový model byla vybrána kuchyň v menším hotelu. Na začátku je třeba sestavit přesný rozpis umístění kuchyně, nároky na zaměstnance, energii, atd. Jelikož rozborů a analýz jsou pro všechny plánované kuchyně podobné, detailně se popisují pouze u prvního modelu.

Jako nejvhodnějším umístěním kuchyně se jeví první nadzemní podlaží (1. NP) s členěním jednotlivých výrobních prostor (hlavní kuchyně, varna – minutková kuchyně; čisté přípravy, příprava studené kuchyně – expedice – kompletace jídel, expedice – úsek zchlazování jídel – mytí bílého nádobí – mytí provozního nádobí – příruční sklad – výčep, výdej nápojů [22].

První podzemní podlaží (1. PP)

Studená kuchyně – výroba; hrubá příprava masa – sklad; hrubá příprava zeleniny – sklad; sklady; vyloukání vajec; příprava těsta, pekárna; sklad potravin; suchý sklad

Technická zpráva byla vypracována na základě nákresu stavební dispozice objektu a předběžného jednání se zástupcem investora. Zahrnuje provoz výrobního střediska z hlediska dispozičního řešení a návrhu technologického zařízení s přihlédnutím k podmínkám zásobování a potřebám celého gastronomického provozu a jeho předpokládaného využití.

Dispoziční řešení kuchyně a návrh technologického zařízení zajistí moderní koncepční řešení kuchyně s výhledem do budoucna. Skladové zázemí společně s hrubými přípravkami je dimenzováno na plnou kapacitu výrobního střediska [20]. Je předpokládán následující počet jídel za den:

Snídaně 300–350 Kč; Obědy 100–120 Kč; Večeře 100–160 Kč

Popis technologie

Provozy umístěné v 1. NP

Hlavní kuchyně – hlavní varna – nachází se v 1. NP včetně čistých přípraven masa a zeleniny, tvořenými pracovními úseky, přípravnou a expedice studené kuchyně, příručního skladu. Vybavení kuchyně je koncipováno tak, aby energetické nároky na výrobu byly co možná nejnižší a celý provoz dosáhl co největší efektivity. Předpokládá se, že budou v maximální míře využity konvektomaty na vaření, pečení a regeneraci jídel. s využitím konvektomatu je počítáno i při pečení a rozpékání mraženého pečiva.

Varna bude vybavena profesionální varnou technologií. Srdcem kuchyně jsou dva výkonné parní konvektomaty. Dále je varna vybavena sklopnou smažicí pánví, elektrickým varným kotlem a monoblokem s dvěma indukčními elektrickými sporáky, smažicími deskami a fritézou.

V hlavní kuchyni bude probíhat příprava jídel pro hotelové hosty. To znamená snídaně, obědy i večeře. Na kuchyni a sklady navazuje centrální příjem surovin a ostatního zboží v 1. PP pomocí rampy a manipulačních vozíků. Do kuchyně jsou již opracované a očištěné suroviny dopravovány samostatným výtahem pomocí vozíků v uzavřených nádobách [4].

Při přípravě jídel bude využito též technologie uvař – zchlad' – regeneruj. Jídla budou připravována s předstihem, v době menšího pracovního náporu, tedy ve vhodný, méně využitý úsek dne. Tím se dosáhne velké úspory a vysoké rentability. Budou s maximální rezervou dodržována hygienická pravidla. i to je velice významný prvek v dnešním pojetí poskytování služeb. Technologie je doplněna výkonným zchlazovačem pro šokové zchlazování a zmrazování jídel. Ve varně jsou pro dodržení hygienické čistoty pracovníků osazena, stejně jako v přípravnách umyvadla s bezdotykovými bateriemi. Varna bude vybavena dvěma umyvadly, jedno u expedice jídel, druhé jako součást nerezové výlevky.

Minutková kuchyně je součástí hlavní kuchyně a slouží pro odbytové středisko v 1. NP. Bude samozřejmě vybavena výkonnými konvektomaty, hold–o–matem, indukčními plotnami tak, aby byla zajištěna vysoká kvalita při maximální efektivitě. Dále zde bude výkonná fritéza, grilovací deska.

Prakticky nad celou pracovní plochou budou rozmístěny nadstavby a skříňky. Tyto slouží ke zvýšení kapacity úložných a odkládacích prostor. Příprava studených jídel je vybavena dostatečnou kapacitou chlazených pracovních stolů. Výrobky studené kuchyně budou uloženy v chlazeném prostoru (skříni) a připraveny na expedici.

Čistá příprava zeleniny je tvořena pracovní linkou přímo v prostoru minutkové kuchyně. Je vybavena chlazeným pracovním stolem pro uložení opracované zeleniny, dřezem na omývání zeleniny. Na pracovní ploše je umístěna krájecí deska.

Čistá příprava masa je tvořena samostatnou přípravnou linkou umístěnou v prostoru minutkové kuchyně vybavenou mycím dřezem s bezkontaktní baterií, chladicím a mrazicím stolem a na pracovní ploše umístěnou krájecí deskou.

Snídaně, obědy a večeře budou podávány v restauraci v 1. NP zčásti formou bufetu, zčásti obsluhou. k tomu bude využit i bar, výčep nápojů v hlavní odbytové místnosti. Samoobslužné chladicí vany a ohřívací vana budou osazeny ochrannými skly zabraňujícími kontaminaci pokrmů pomocí kapénkového přenosu.

Výčep a výdej nápojů je uspořádán tak, aby svou kapacitou vyhověl potřebám provozu. Je umístěn v 1. NP přímo v baru, v odbytovém prostoru. Výčep bude vybaven mycím strojem na sklo (šálky na kávu), výrobníkem ledu, výčepním zařízením s průtokovým chladičem piva, mycím dřezem na sklo a chlazenými stoly na nápoje.

Pivo v KEG sudech bude uloženo ve skladu piva v 1. PP, kde budou sudy naráženy a pivo bude vedeno přes průtokový chladič do výčepní stolice. v chlazených stolech je dostatečná kapacita pro nealkoholické nápoje, víno a láhvové pivo. Za barovým pultem bude též umístěn kávovar (automat na kávu). Součástí baru, výčepu nápojů jsou i chlazené a vyhřívané vany pro výdej jídel.

Mytí stolního nádobí probíhá v umývárně stolního nádobí, kam je přinášeno, případně přiváženo pomocí vozíku na špinavé nádobí, obsluhou z odbytového prostoru. Nádobí je

opláchnuto sprchou a poté umyto v mycím stroji. Biologický odpad je uložen do bionádob a přemístěn do chlazeného skladu odpadků (případně drtiče odpadků).

Umývárna provozního nádobí se nachází v prostoru 1. NP s návazností na varnu. Je vybavena dvoudřezem, mycím strojem a potřebnými úložnými prostory pro nádobí [12].

Provozy umístěné v 1. PP

Studená kuchyně. Příprava a výroba studených jídel je situována v samostatném provozním úseku, který je vybaven dostatečnou kapacitou v chlazených pracovních stolech. Navazuje na chladicí box. Výrobky jsou buď ukládány v chladicím boxu, nebo převezeny do přípravný v 1. NP, kde jsou dokončeny a expedovány do výdejního bufetu.

Zpracování těsta. Úsek zpracování těsta je tvořen samostatným provozním celkem. Zde jsou zpracována těsta pro pekárnu, která na tento úsek přímo navazuje.

Pekárna. Jak již bylo uvedeno, přímo navazuje na úsek zpracování těsta. Úkolem pekárny je výroba chleba a bílého pečiva pro potřeby hotelu. k pečení bude využit výkonný konvektomat.

Přípravna vajec (vytloukárna) je tvořena pracovištěm v prostoru skladu. Pracoviště je vybaveno samostatnou lednicí, pracovním stolem a umyvadlem s bezkontaktní baterií.

Přípravny, sklady – Hrubá přípravna zeleny – Hrubá přípravna masa (1. PP).

Přípravny a hlavní sklady jsou umístěny v 1. PP a navazují na příjem surovin též v 1. PP. Již opracované potraviny jsou dodávány výtahem do kuchyně (čisté přípravný) v 1. NP k přímému zpracování.

Kuchyňské skladové zázemí tvoří samostatný provozní celek se sklady a hrubými přípravkami surovin, skladem mléčných výrobků a centrálním suchým skladem Tyto prostory, jak již bylo uvedeno, jsou spojeny společným manipulačním prostorem s výtahem do varny, případně do příjmu.

Sklad nápojů. v 1. PP podlaží je též umístěn sklad nápojů a piva tak, aby mohla být zajištěna komunikace výtahem přímo do zázemí baru v hotelové hale, lobby.

Zásobování, příjem – chlazený sklad odpadků

Zde se nachází krytá vnitřní rampa s návazností na kancelář příjmu. Dále je zde chlazený sklad odpadků a obalů [4].

Mytí přepravních vozíků

K manipulaci s potravinami, surovinami a odpadky jsou určeny přepravní vozíky s příslušným označením. Konstrukcí jsou uzpůsobeny přepravovaným nádobám a jsou převážně uzavřené, dle specifikace přepravovaných kompozic. k jejich mytí a dezinfekci je vytvořena samostatná místnost v 1. PP. Místnost je vybavena podlahovou vpustí a mycí tlakovou sprchou se směšovací baterií napojenou na studenou a teplou vodu. Dezinfekci a mytí vozíků určí provozní a sanitační řád provozovny [20].

Zaměstnanecká jídelna

Je umístěna v 1. PP a slouží k stravování personálu hotelu a gastronomického provozu. Její kapacita je omezena, a proto se počítá s jejím využitím v časově oddělených úsecích tak, aby nebyl narušen chod hotelu. Výdej jídel bude uskutečněn pomocí pojízdné výdejní láně uzavřené se zásobníkem na talíře. Špinavé nádobí bude odváženo výtahem v uzavřených vozících do umývárny nádobí. Jídelna je vybavena umyvadlem s bezdotykovou baterií.

Vzduchotechnika v prostorách kuchyně a umývárny musí odpovídat předpisům pro použití navrhovaných spotřebičů uvažovanou potřebnou výměnou vzduchu.

Osvětlení v kuchyních a pomocných provozech musí odpovídat intenzitě min. 500 lx [18].

Doprava a manipulace s materiálem

Příjem surovin (1. PP) bude prováděn přes krytou vnitřní rampu, s návazností na kancelář, do skladů a připraven v 1. PP, kde budou sortimentně děleny. Suroviny budou uskladněny v odpovídajících, k tomu určených místnostech a skladech. Ze skladů a hrubých připraven budou následně suroviny dopravovány do hlavní kuchyně a čistých připraven.

Zelenina bude přicházet do kuchyně z přípravný již v očištěném stavu. Do kuchyně již bude maso přicházet v očištěném a opracovaném stavu [4].

Přehled pracovníků – personální obsazení hlavní kuchyně

| Hlavní kuchyně | 1. Směna | 2. Směna | Celkem |
|---------------------------|----------|----------|--------|
| šéfkuchař/zástupce | 1 | 1 | 2 |
| studená kuchyně | 1 | 1 | 2 |
| kuchař | 2 | 2 | 4 |
| pomocná síla | 2 | 2 | 4 |
| umývárna | 1 | 1 | 2 |
| Celkem | 7 | 7 | 14 |

Zdroj: Forman – nabitá zkušenost

Počet pracovníků musí být podle potřeby redukován (odpolední a večerní hodiny). Případnou zvýšenou potřebu pracovníků je možné řešit pomocí pracovníků z volných směn a brigádníků.

Nároky na energii

Instalovaný el. příkon 255 kW

Soudobost 0,55

Předpoklad 140 Kw

Běžná údržba – úklid

Požadavky provozu vyžadují provádění údržby a čištění kuchyňských provozů podle sanitačního řádu provozovny, ve kterém bude zahrnut též úklidový plán[12].

Hygiena pracovního prostředí

Při dalším zpracování této dokumentace i ve vlastním provozu je bezpodmínečně nutno dodržet Hygienické předpisy, svazek 137/2004.

Provozovatel zajistí zpracování sanitačního řádu, který zahrnuje soubor opatření, zajišťující technologické a hospodářské podmínky pro plnění hygienických a protiepidemiologických požadavků na pracovní prostředí, vydaných MZd

Zaměstnanci výrobních středisek a všech provozů ve stravovací části hotelu musí mít předepsanou zdravotní prohlídku, platný zdravotní průkaz a pravidelné školení hygienického minima [21].

Bezpečnost – BOZP/PO

Při řešení provozu bylo stanoveno rozmístění zařizovacích předmětů tak, aby prostor kolem umožňoval bezpečný pohyb personálu a splňoval provozní požadavky.

Zařizovací předměty připojené na zdrojová média musí mít ve své blízkosti uzavírací ventily, kohouty nebo vypínače, které zajistí jejich bezpečné odpojení v případě poruchy nebo provádění servisních prací!

Podlahy místností musí být opatřeny omyvatelným a protiskluzovým povrchem.

Všichni pracovníci musí být poučeni a proškoleni o pravidlech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Toto zahrnuje i poučení o dodržování předpisů pro obsluhu strojního zařízení vydaných výrobcem. Pravidla BOZP musí být bezpodmínečně a svědomitě dodržována jak pracovníky, tak organizací. v neposlední řadě musí být pracovníci proškoleni a seznámeni s pravidly požární ochrany PO [21].

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí v jednotlivých částech provozu je podle ČSN 330300 doporučené ke komisionálnímu schválení.

Ochrana životního prostředí

V souladu s pravidly o ochraně životního prostředí bylo v tomto technologickém projektu použito pouze strojů a zařízení, která zajišťují naprostou ohleduplnost k životnímu prostředí a jeho naprostou ochranu.

Odpadky z jednotlivých pracovišť budou pravidelně, průběžně odváženy do chlazeného skladu odpadků.

Skladování a likvidace odpadků musí být zajištěna pouze v souladu s platnými předpisy. Obzvláště likvidace použitého oleje podléhá přísným předpisům.

Pokud si takto detailně připravíte a naplánujete budoucí kuchyň, je daleko snazší plánování a výběr kuchyňské technologie, umístění do stávajících prostor a vytvoření komunikačních cest [12].

4.3 Velkokapacitní hotelová kuchyně

Budeme plánovat tradiční italskou kuchyni pro hotel v historické budově, kde zázemí bude rozmístěno do tří podlaží:

1. PP – sklady, hrubá příprava zeleniny

1. NP – teplá kuchyně pro kongresové centrum – včetně mytí nádobí, chladné sklady pro výrobky studené kuchyně, vyrobené ve 2. NP.

2. NP – Příruční sklady, room service, samostatné přípravy, varna, restaurace a nápojový bar

Základní údaje o provozu:

| | |
|--------------------------|--|
| kapacita kuchyně: | cca 500 jídel |
| počet míst k sezení: | restaurace 100 míst, kongresové centrum 150 míst |
| sortiment: | italská kuchyně, minutky, výrobky studené kuchyně, přílohy, zeleninové saláty, dezerty atd. |
| technologie jídel: | ze základních surovin s možností využívání polotovarů, |
| nápoje: | teplé, studené (točené, lahvové) |
| system stravování: | celodenní, obslužný |
| počet zaměstnanců: | cca 16/směna |
| energie pro technologii: | elektřina + plyn |

Tradiční italská kuchyně od ruční výroby těstovin, minutková úprava masa včetně opékání na roštu, grilování, podávání rybích specialit až po přípravu dezertů. Pro tradiční italskou kuchyni budou k dispozici sporáky, pečící desky, fritézy, pánve, konvektomaty, ale i pec na pizzu [16]. Hlavním zdrojem tepelné energie bude v tomto stravovacím provozu zemní plyn. Sklady a hrubá příprava zeleniny jsou umístěny v 1. PP, v 1. NP, kde se nachází kongresové centrum, je k dispozici varna vybavená odpovídající technologií pro podávání teplých jídel, hotové výrobky studené kuchyně a cukrářské výrobky budou pro tuto výdejní část vyráběny v hlavní kuchyni a zde budou skladovány v chladících boxech. Stravovací provoz doplňuje umývárna stolního nádobí. Hlavní varna a přípravný budou umístěny v 2. NP. Samostatná příprava čisté zeleniny a příprava ryb budou vybaveny klimatizační jednotkou, která zde bude udržovat teplotu na +10 °C. Samostatná studená kuchyně bude vybavena chladicími stoly pro ukládání připravených polotovarů. Varna bude vybavena oboustranným varným blokem, ve kterém jsou varná zařízení doplněna neutrálními pracovními plochami. Na protilehlých stranách varného bloku budou umístěny chlazené pracovní stoly a pracovní stoly s dřezy. v části výdeje a la carte budou instalovány teplé skříně, nad výdejní deskou budou umístěny vyhřívané skřínky pro uchování teploty, resp. dotažení hotového masa apod. Samostatně je řešená příprava a výroba těsta a moučníků. Každé pracoviště má k dispozici chlazený úložný prostor jak na suroviny, tak na hotové produkty [20].

V restauraci musí být vyčleněn prostor pro přípravu teplých pokrmů pro snídane, který je rovněž vybavený potřebnou technologií – včetně pracovních stolů a dřezu, příprava snídaní je zásobována polotovary z hlavní kuchyně. Pro mytí stolního nádobí je k dispozici tunelová košová myčka, pro mytí skla je k dispozici průběžný mycí stroj.

Pracoviště room servisu bude vybaveno tak, aby mohlo poskytnout non–stop službu po celých 24 hodin – včetně podávání teplých jídel dle jídelního lístku a teplých a studených nápojů.

Projektová dokumentace v části technologie stravování hotelového typu je zpracována za účelem poskytování služeb v rozsahu hotelu****, tj. 24 hodin denně. Řeší rozmístění technologického zařízení s dispozičním stavebním řešením daným velikostí prostoru a požadavky investora. Vzhledem k zaměření na italskou kuchyni, která je velmi pestrá co do druhu potravin, je potřeba klást velký důraz především na dostatek chlazených skladů i dalších úložných prostorů.

Pracovní podmínky a technologické vybavení kuchyně, cukrárny, pekárny a přípraven včetně skladů, musí umožňovat přípravu pokrmů a dezertů se zachováním maximálního množství vitamínů a výživných látek [18].

4.4 Restaurační kuchyně

Jako druhý příklad je vybrán projekt na restaurační kuchyň, která se specializuje na zážitkovou gastronomii založenou na minutkové kuchyni. Jedná se hlavně o indukční vaření, tlakové vaření, použití vaření v páře, vakuování, opékání na roštu, grily, zapékání, ale i tradiční metody vaření včetně využití výhod šokového zchlazování. Zážitková restaurace je umístěna v 1. PP novostavby, která je součástí moderního bytového komplexu. Kuchyně je vybavena varným zařízením pro výrobu a podávání minutkových jídel a la carte. Teplou

kuchyni doplňuje studená kuchyně. Pojem zážitková restaurace znásobuje otevřený pohled do kuchyně, kdy dochází k optickému kontaktu hosta s kuchařem připravujícím vybraná jídla. Kromě toho je v jedné části restaurace k dispozici otevřený gril doplněný salátovým barem a nezbytným vybavením pro pracoviště umístěné přímo u hostů. Atmosféru tohoto provozu doplňuje rozsáhlá vinotéka [4].

Základní údaje o provozu:

Stravovací provoz se nachází v 1. PP

| | |
|----------------------|--|
| kapacita kuchyně: | cca 200 jídel |
| počet míst k sezení: | restaurace 80 míst |
| sortiment: | zážitková restaurace se specialitami minutkové kuchyně, výrobky studené kuchyně, zeleninové saláty, dezerty atd. |
| technologie jídel: | ze základních surovin s možností využívání polotovarů, |
| nápoje: | vinotéka, teplé a studené nápoje |
| systém stravování: | obědy, večeře, obslužný |
| počet zaměstnanců: | cca 6/směna |

energie pro technologii: elektřina

Projektová dokumentace v části technologie stravování byla vypracována v souladu se záměrem vybudovat restauraci s vlastním image, která bude trvale poskytovat vynikající služby v oblasti veřejného stravování. Řeší rozmístění technologického zařízení s dispozičním stavebním řešením daným velikostí prostoru a požadavky na plně fungující moderní kuchyni. Rozhodnutí pro instalaci varného bloku ThermaLine podpořila robustnost a spolehlivost těchto výrobků včetně jedinečnosti pracovní desky varného bloku, která zajišťuje snadnou údržbu tohoto zařízení.

Stravovací provoz byl navržen tak, aby jednotlivé provozy na sebe vzájemně navazovaly a kuchyně měla dostatek úložných prostorů (včetně chlazených skladů). Každé pracoviště má k dispozici chlazený stůl, pracovní plochu s dřezem a potřebné technologické vybavení. Uspořádání stravovacího provozu bylo řešeno tak, aby kuchaři měli ty nejlepší podmínky pro svoji práci.

Pracovní podmínky a špičkové vybavení kuchyně, připraven až po sklady, umožňují přípravu pokrmů a dezertů se zachováním maximálního množství vitamínů a výživných látek [20].

5 SKLADY

Velkokapacitní kuchyni je nutné začlenit do objektu tak, aby stravovací provoz nenarušoval hlavní činnosti objektu a přitom splňoval hlavní zásady pro poskytování stravovacích služeb tj. zajistit minimální přesun surovin, jídel, zaměstnanců, minimální křížení provozu a důsledné oddělení provozů nečistých od čistých.

Základní provozní schéma je univerzální pro všechny druhy stravovacích zařízení. Toto schéma stanovuje postup surovin od příjmu přes sklady, přípravny, tepelné zpracování až k výdeji jídel, řeší odsun odpadků včetně provozní návaznosti kanceláří a hygienického zařízení zaměstnanců i strážníků [20].

Každé zařízení společného stravování má odlišné provozní schéma podle komerčního zaměření, které je dáno:

- počtem strážníků
- druhem výroby (snídaně, obědy, večeře, atd.)
- podílem jídel vydávaných v hlavní jídelně k počtu jídel odvážených do výdejen
- druhem stravování (restaurace, hotely, účelová stravovací zařízení jako je stravování dětí, zaměstnanců, nemocnice, sanatoria atd.)
- způsobem výdeje a dobou výdeje
- technologickým vybavením.

5.1 Náležité a správné skladování

Bezporuchový a úspěšný chod provozu vyžaduje, aby byly vždy k dispozici potřebné suroviny, zboží a nejrůznější druhy materiálu v požadovaném množství a kvalitě. Chceme-li udržet jakost a kvalitu výrobků kuchyně za pomoci čerstvých surovin, musíme umět udržet malý sklad. Sice tím omezíme možnosti nákupu ve velkém za zlevněných podmínek, ale na druhé straně se sníží skladovací náklady kratší dobou skladování, zrychlenou obrátkou skladu a snížením rizika možných ztrát při skladování. Velikosti zařízení a obrátce zboží musí odpovídat velikosti skladů, chladicích prostor a sklepního hospodářství, aby byly zajištěny nejen věcné a odborné energetické náklady, které zvyšují celkové náklady. Ty je pak totiž nutné promítnout do finální ceny výrobku [4].

Obvykle skladování vykazuje zejména následující závady:

- špatná teplota skladování
- nepřiměřená doba skladování
- špatná ventilace
- časová prodleva mezi přejímkou zboží a odborným skladováním

Základní provozní schéma

A – příjem zásob

G – dokončovací výroba

B – sklady zásob

H – výdej jídel

C – hrubé přípravný

I – jídelna včetně hygienického zařízení pro strážníky

D – čisté přípravný

J – umývárna stolního nádobí

E – studená kuchyně

K – likvidace a skladování odpadů

F – teplá kuchyně

A a B Příjem zásob a skladování

Ke skladovacímu provozu patří veškeré sklady potravin, nápojů, obalů, čistících prostředků, inventáře, drobných krátkodobých předmětů a prádla, sklad vratných obalů, sklad komunálního odpadu až po skladování biologického odpadu. Součástí skladovacího prostoru je i prostor příjmu zboží s rampou a manipulačními prostory. v příjmové části je nutné vytvořit prostor pro kontrolu přijímaného zboží co do množství i kvality. k tomuto provozu přináležejí kancelář vedoucího, administrativní kancelář, kancelář skladníka a vedoucího kuchaře, úklidové komory, šatny a ostatní hygienická zařízení zaměstnanců (včetně denní místnosti zaměstnanců), která má zpravidla i funkci jídelny zaměstnanců [4].

5.2 Skladový provoz

Skladováním se mění kvalitativní vlastnosti potravin, proto je nutné řídit se nejen nároky na zachování nutriční hodnoty potravin, obsahu vitaminů, vzhledu, chuti a řady dalších

vlastností, ale současně se řídit potřebami provozu a přihlížet k možnostem zásobování čerstvými potravinami a polotovary [18].

Obecné zásady pro uskladňování zboží ve stravovacích provozech všech velikostí:

- skladování podle druhu surovin a v jejich povoleném sousedství
- skladování podle specifických požadavků skladování (teplota, vlhkost a proudění vzduchu)
- skladování s optimálním způsobem manipulace, s výhodou využití mechanizace
- evidence skladových zásob a optimalizace jejich čerpání v závislosti na dobu skladování
- stavebně musí být sklady zabezpečeny proti vniknutí hlodavců (včetně opatření oken sítěmi proti hmyzu), podlaha musí být snadno čistitelná, vstupy do skladových místností bezbariérové [12]

Rozdělení skladovacího provozu

Provoz skladovací začíná přejímkou zboží, proto je prostor vybaven kontrolní váhou. Kromě množství překontroluje přejímající i kvalitu dodaného zboží. Skladník má k dispozici manipulační prostředky pro přepravu zboží do určených skladových prostor.

Sklady potravin a nápojů se rozdělují na pět základních skupin

1. sklady suché (vhodná vnitřní teplota +10 až +15 °C, s relativní vlhkostí 10–50 %).

- sklad mouky, krupice
- sklad poživatin (cukr, rýže, těstoviny, luštěniny, sůl apod.)
- sklad aromatických pochutin (káva, čaj, koření) se ve velkých provozech odděluje od poživatin
- sklad chleba a pečiva je oddělený jen u velkých provozů, jinak se chléb a pečivo skladuje v denním skladu [12].

2. sklady chladné (vhodná vnitřní teplota +6 až + 10 °C, relativní vlhkost 70–80 %).

- sklad zeleniny košťálové, kořenové
- sklad ovoce (podle ročního období)
- sklad brambor (neloupané brambory)
- sklad konzerv zeleniny, ovoce, masa a ryb (včetně marmelád a džemů)
- sklad červeného vína a destilátů[12].

3. sklady chlazené (vnitřní teplota je 0–8 °C, relativní vlhkost 70–80 %)

Chlazené sklady v malých provozech do 150 hlavních jídel se obvykle řeší chladicími/mrazicími skříněmi příslušného objemu.

Vejce se vždy skladují v chlazeném skladu/skříně, a to odděleně od všech ostatních potravin.

I u malých restaurací a hostinců se však vždy uvažuje s chladírnami piva a nápojů v sudech, tancích i v lahvích potřebné velikosti. Chladírna, resp. chladicí skříň, se zřizuje u každého stravovacího provozu pro ukládání biologického odpadu. v prostoru skladování biologického odpadu musí být možnost vymývání přepravních nádob na odpad teplou vodou (včetně dostatečně velké podlahové vpusti pro odvod vody) [12].

V denním chlazeném skladu se přípouští společné skladování potravin určených k denní spotřebě, s výjimkou masa, drůbeže a ryb. Potraviny musí být opatřené obalem tak, aby aromaticky neovlivňovaly ostatní skladované potraviny.

4. Sklady mrazící (vnitřní teplota –1 až –25 °C, relativní vlhkost 90–95 %).

5. Pomocné sklady

Sklad obalů; sklad mycích a čisticích prostředků; sklad komunálního odpadu; papíru z obytných, případně ubytovacích prostorů; sklad inventáře; drobných a krátkodobých předmětů, sklad čistého prádla z kuchyně i jídelny; sklad nečistého prádla (před odvozem do prádelny) [12].

Rozdělení chlazených skladů dle druhu potravin

5.3 Teplota, množství, skladovací doba podle druhu potravin

Tab. č.1 Chladné sklady podle [12].

| Druh zboží | Teplota °C od –do | Množství zboží (kg) na m ² | Skladovací doba Počet dnů | Relativní vlhkost v % |
|-------------------------------------|----------------------|--|------------------------------|--------------------------|
| Čerstvé maso | +2 až +4 | 125–150 | 3–4 | 70–90 |
| Drůbež, zvěřina | 0 až + 2 | 150–200 | 3–4 | 70–90 |
| Čerstvé ryby | –1 až –6 | 160–180 | 1–2 | 90–98 |
| Masné výrobky, uzeniny | +2 až + 4 | 160–200 | 3 | 70–80 |
| Masné výrobky, sekaná apod. | +2 až + 4 | 150 | *) | 70–80 |
| Mléko a smetana | +2 až + 4 | 150–200 | 1–2 | 90–98 |
| Máslo, umělé tuky, tvaroh | +4 až + 6 | 170–200 | 7 | 75–80 |
| Sýry všeho druhu | 0 až + 2 | 160–200 | 14 | 80–90 |
| Vejce | 0 až + 2 | 170–200 | 7–14 | 80–85 |
| Lahůdky a saláty všeho druhu | + 1 až +3 | 80–150 | 1–2 | 70–80 |
| Polotovary | + 1 až +3 | 100–150 | 1–2 | 70–80 |
| Hotová jídla šokem zchlazená | +2 Max. | | 5 | 70–80 |
| Konzervy všeho druhu | + 1 až +3 | 300–400 | *) | 60–70 |

| | | | | |
|-----------------------------|-----------|---------|--------|-------|
| Zelenina všeho druhu | 0 až + 2 | 200–300 | 2–7 | 80–90 |
| Ovoce všeho druhu | + 1 až +3 | 200–300 | 7–30 | 80–85 |
| Nápoje v láhvích | + 6 až +8 | 200–350 | 8–30 | |
| Pivo v sudech | + 5 až +7 | 275–300 | 8 | |
| Biologický odpad | + 1 až +3 | 200–250 | 1–2 | |
| Brambory | +2 až + 5 | 450–500 | 90–180 | |

*) doba skladování se řídí datem označeným výrobcem

Tab. č.2 Chlazené sklady [12].

| Druh zboží | Teplota °C od –do | Množství zboží (kg) na m ² | Skladovací doba Počet dnů | Relativní vlhkost v % |
|--|----------------------|--|---------------------------------|-----------------------------|
| Maso dělené | –12 až –18 | 200–250 | 30 | 90–95 |
| Drůbež zmrazená | –10 až –14 | až 300 | 30 | 85–90 |
| Zvěřina stažená, vykuchaná | –12 až – 16 | 200 | 14 | 90–95 |
| Ryby mořské (filé) | 10 až –16 | 220–250 | 7–14 | 90–95 |
| Ryby sladkovodní | –16 až –21 | 200 | 7 | 90–95 |
| Hotová jídla (jednoporcová) | –18 až –21 | až 800 porcí | *) | 90–95 |
| Mražené krémy | –18 až – 23 | 160–200 | *) | – |
| Vaječná melanz | –14 až –16 | až 300 | 90–95 | 90–95 |
| Zelenina mražená | –14 až –16 | 250 – 300 | 30 | 80–85 |
| Ovoce | –16 až –18 | 300–350 | 30 | 90–95 |
| Hotová jídla šokem zmrazená | více jak – 18 | | 90 | 70–80 |

*) doba skladování se řídí datem označeným výrobcem

Tab. č. 3 Suché sklady – skladovací doba [12].

| Druh zboží | Skladovací doba – počet dnů |
|---------------------------------|-----------------------------|
| Cukr, mouka, sůl a pod. | 14–21 |
| Marmelády, džemy | 21–30 |
| Umělé tuky | 7 |
| Rostlinný olej | 2 |
| Koření | 30 |
| Těstoviny | 21 |
| Pečivo a chléb | 1–2 |
| Konzervy | 30 |
| Zelenina | 2–7 |
| Brambory | 90–180 |
| Ovoce | 7–30 |
| Pivo v sudech | 7–8 |
| Pivo v lahvích | 7–8 |
| Červené víno a destiláty | 60 |

5.4 Organizace výdeje zboží a surovin ze skladu

Celý proces pohybu zásob uvnitř podniku lze sledovat a tudíž i řídit za pomoci výpočetní techniky. Důležitý je však dostatek manažerských výstupů a informací potřebných pro efektivní řízení procesů. v malých a soukromých podnicích si musí majitel uvědomit objem finančních prostředků uložených v zásobách, a tím i cíl, kterým je rychlý oběh zásob v co možná nejmenším objemu. Procesy, podmínky a organizace výdeje jsou různé podle velikosti podniku. Důležité je však zajistit stálý přehled o pohybu zásob, tedy jakousi permanentní inventarizaci podléhající pravidelné, tedy rutinní inspekci. Je zřejmé, že odborný, svědomitý nákup, dozor a kontrola, správné zacházení a zpracování surovin a materiálu jsou významnými faktory pro zajištění zisku hotelů a gastronomických podniků [4].

6 Hygienické normy a regulace

V této kapitole bude popsáno nastavení systému HACCP/sledování kritických bodů v gastronomii. Dále pak to, jak probíhá zavádění systému HACCP. Dále bude obsahovat vysvětlení a popis opatření, kterými provozovatel vytvoří a zajistí podmínky pro bezpečnou a zdravotně nezávadnou práci svých zaměstnanců odpovídající minimálně obecně závazným právním předpisům. Jde o zajišťování potřebné ochrany zdraví zaměstnanců, která umožňuje předcházet, vyloučit nebo omezit rizika ohrožující zdraví zaměstnanců (čistota ovzduší, odsávací zařízení v kuchyních, skladech a kotelnách), omezování hluku, zlepšení přirozeného větrání, klimatizace pracovišť, snižování zatížení zaměstnanců (např. při manipulaci s břemeny).

Kapitola bude také řešit zásady pro školení zaměstnanců z BOZP a PO a zabývat se dodržováním předpisů k zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a PO, a také prevencí v požární ochraně dle zák.č.133/85 Sb. a 37/86 Sb., ve znění zák. č. 203/1994 Sb. a dalšími obecně závaznými právními předpisy, které tuto oblast řeší.

Zásady správné hygienické a výrobní praxe (SVHP) lze považovat za základní kámen pravidel, kterými by se měli řídit všichni pracovníci stravovacího úseku, a proto než se začne ve stravovacím úseku zavádět jakýkoliv systém, je potřeba zjistit fyzickou analýzou dodržování SVHP a popřípadě zajistit její nápravu a navrhnout nápravná opatření k odstranění nedostatků. Toto opatření je nedílným krokem před zaváděním systému HACCP[20].

Monitorovací systémy a měřidla

Při zajišťování zdravotní nezávadnosti připravovaných pokrmů z hlediska možného ohrožení zdraví spotřebitele je platnou legislativou a směnicemi konkrétních provozů stanovena výrobcům povinnost určit ve výrobním procesu při přepravě, skladování, rozvozu a uvádění do oběhu, technologické úseky (kritické body), v kterých je největší riziko možného porušení zdravotní závadnosti, vždy je nutné provádět jejich kontrolu a vést potřebnou evidenci.

Ve výrobní praxi to pro provozovatele znamená zavést systém SVHP a vytvořit plán kritických bodů a neustále provádět kontrolní měření jednotlivých znaků (teploty, času a vlhkosti) a porovnávat naměřené hodnoty s povoleným limitem [4].

6.1 Provozní bezpečnost práce

Zákoník práce, §132 ukládá zaměstnavatelům povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců (vyhledávat a hodnotit rizika a přijímat opatření) při práci s ohledem na možnost jejich ohrožení. Součástí zajištění bezpečnosti práce jsou školení zaměstnanců, podávání informací, lékařský dohled a zásady prevence na pracovišti.

Při vyhledávání rizik a jejich hodnocení je nutné dbát na rozdílné požadavky jednotlivých částí provozu [21].

Příjem

Příjmová rampa

Pro zajištění provozní bezpečnosti práce na příjmové rampě je nejdůležitější zajistit vhodné stavební řešení, tj. chránit ji před klimatickými vlivy (déšť, sníh, náledí) a vybavit protiskluzovou podlahou, která musí být snadno omyvatelná, trvanlivá a odolná proti mechanickému poškození. Ke zvýšení bezpečnosti práce zaměstnanců přispívá v neposlední řadě dostatečná velikost manipulačních prostor, dostatečné osvětlení příjmových prostor, vhodné manipulační vozíky a v neposlední řadě vybavení ochrannými pracovními pomůckami (obuv, rukavice, oblečení). Pokud je příjmová rampa vybavena elektrickým zařízením, je nutné mít zabezpečeny platné revizní zprávy (zdvihová plošina, výtah) [4].

Zádveří

V zádveří příjmové rampy je provozní bezpečnost práce podpořena především protiskluzovou podlahou, bezbariérovým přístupem a dostatečně velkými manipulačními prostory s vhodným osvětlením.

Sklady

Ve skladech gastronomických provozů je nejdůležitějším kritériem bezpečnosti práce bezbariérový přístup a dostatečně velké manipulační prostory (šířka a výška přístupových cest) pro snadný pohyb zaměstnanců s manipulačními nebo paletovými vozíky mezi příjmovou rampou a jednotlivými sklady. Přístupové a manipulační cesty musí být vybaveny protiskluzovou podlahou a dostatečně osvětlené. v samotných skladech je nezbytné vhodné

a bezpečné uložení potravin (používání bezpečných regálových systémů), dostatečné osvětlení

a odvětrání (přírozenou cestou nebo použitím vzduchotechniky). Samozřejmostí je vybavení zaměstnanců ochrannými pracovními pomůckami (obuv, rukavice, oblečení) [18].

Přípravny, kuchyně, výdeje

V přípravkách, kuchyních a výdeji přibývají k základním požadavkům bezpečnosti práce (bezbariérový přístup, protiskluzová podlaha, dostatečně velké manipulační prostory, dostatečné osvětlení, odvětrávání) další důležité prvky, které vyplývají z podstaty práce v těchto částech gastronomických provozů. Jedná se především o vyškolení zaměstnanců v bezpečnosti při používání jednotlivých strojů a zařízení (pozor na platnost revizních zpráv a dostupnost návodů k obsluze) a na dodržování podmínek pro zacházení s chemickými látkami a čisticími prostředky. v neposlední řadě musíme zaměstnance upozornit na opatrnost při zacházení s ostrými předměty nebo částmi strojů (zařízení) a při zacházení s horkými pokrmy a s otevřeným ohněm. Samozřejmostí zůstává vybavení zaměstnanců ochrannými pracovními pomůckami (obuv, rukavice, oblečení) [4].

Denní místnost

V denní místnosti zaměstnanců je nutné pro bezpečí a klid zaměstnanců zajistit dostatečně velké prostory s odpovídajícím osvětlením a vyhovujícím větráním (zabezpečení dostatečné cirkulace vzduchu přírozenou cestou nebo použitím vzduchotechniky).

Zázemí zaměstnanců

V zázemí zaměstnanců je nutné pro bezpečí a klid zaměstnanců zajistit především protiskluzové podlahy v umývárkách a sprchových koutech. Šatny musí být dostatečně prostorné s odpovídajícím osvětlením a dostatečně větrané (zabezpečení dostatečné cirkulace vzduchu přírozenou cestou nebo použitím vzduchotechniky).

6.2 Pracovní oděv a obuv

Pracovní oděv a obuv jsou ve stravovacích provozech součástí osobních ochranných pracovních prostředků a pomůcek. Musí chránit zaměstnance před riziky poranění, nesmí

ohrožovat jejich zdraví a nesmí bránit ve výkonu práce. Kuchařské a cukrářské oblečení a jeho čistota je vizitkou stravovacího provozu a poskytuje strážníkům pocit čistoty a pořádku v provozu [12].

Profesionální kuchařské a cukrářské oblečení se obvykle skládá z:

- kuchařského rondonu nebo blůzy
- kuchařské zástěry
- kuchařské obuvi
- kuchařských kalhot
- kuchařského šátku, kuchařské čepice nebo sítky

Kuchařské oblečení musí být upravené takovým způsobem, aby nemohlo dojít k zachycení součástkami strojů a zařízení, obuv musí být vybavena neklouzavými podrážkami. Kuchařky se mohou v některých případech oblékat do kuchařských šatů.

Profesionální řeznické oblečení tvoří:

- řeznický rondon nebo blůza
- řeznická zástěra (gumová nebo plátěná, drátěná)
- řeznická čepice
- řeznické drátěné rukavice a náloketníky.
- řeznické kalhoty
- řeznický kabát, vesta
- řeznická obuv

Řeznické oblečení musí být upravené takovým způsobem, aby nemohlo dojít k zachycení součástkami strojů a zařízení, obuv musí být vybavena neklouzavými podrážkami.

7 KONTROLNÍ ČINNOST V KUCHYNI

Proč kontrola? Pravidelným sledováním a rozbořením stavu a vývoje činnosti kontrolovaných úseků v hotelu je získáván přehled o základních problémech a o nejzávažnějších závadách a nedostacích. Kontrolní činnost je základem pro sestavování plánu kontrol. Plán kontrolní činnosti by měl být sestavován rámcově na období kalendářního roku a měl by být rozpracován a upřesňován na jednotlivá období.

Kontrolní činnost je:

- plánovaná kontrola
- namátková kontrola
- mimořádná kontrola

Kontrolu provádí:

- kontrolní oddělení
- osoba vykonávající kontrolní činnost na základě smlouvy a zadání (příkazník)
- osoba odpovědná za průběh kontrolní akce, zpracování výsledků a jejich projednání [18]

7.1 Podklady nezbytně nutné pro stanovení kontrolní činnosti

Tab. č. 4 Podklady nezbytně nutné pro stanovení kontrolní činnosti [17].

| |
|--|
| Majetko–právní uspořádání |
| Obchodně provozní vybavenost a výkaznictví |
| Personální zabezpečení |
| Rozbory dosahovaných výsledků |

| |
|---|
| Charakteristika současných podmínek |
| Organizační uspořádání |
| Obchodně provozní předpoklady |
| Výkaznictví a automatizované systémy řízení |
| Technický rozvoj společnosti |
| Sladění stanov a předmětu podnikání |

| |
|-------------------------------|
| Organizační řád |
| Koncepce marketingu a prodeje |
| Marketingový plán |
| Péče o majetek |
| Definování smluvních vztahů |
| Podnikatelské plány |
| Obchodní smlouvy s dodavateli |
| Postup zajištění investic |

7.2 Pravidla kontroly

Kontrola se provádí podle připraveného zadání. Je zahájena seznámením ředitele nebo jeho zástupce s obsahem a cílem kontroly. Zároveň je ředitel, nebo jeho zástupce požádán o zajištění nezbytné součinnosti příslušných zaměstnanců, o přípravu požadovaných dokumentů a zajištění přístupu k potřebným technickým prostředkům.

Povinností ředitele je určit osobu, která se zúčastní průběhu celé kontroly. Kontrola musí být objektivní a důkladná, aby komplexně postihovala kontrolovanou oblast. Pozornost musí být rovněž věnována všem zjištěním, která mohou signalizovat nedostatky v dalších oblastech a

z tohoto důvodu je po dohodě s vedoucím kontrolního oddělení nutno jednotlivá zjištění konzultovat s vedoucími zaměstnanci, do jejichž kompetence spadá řízení kontrolovaných oblastí. Tato skutečnost pak musí být uvedena v zápisu [4].

7.3 Zpracování podkladu a vytvoření „Zprávy o kontrole“

Každý pracovník, který provádí kontrolu, zpracuje podklady a zjištění z jím kontrolované oblasti do zprávy, kterou předloží spolu se stručným, na místě pořízeným zápisem. Zpráva musí být stručná a jasná, aby vyčerpávajícím způsobem popsala průběh kontroly (kontrolované materiály, kontaktované zaměstnance, aj.), zjištěné nedostatky a případné další důležité informace s cílem opakovatelnosti kontroly pro případné ověření zjištěných informací. v případě negativních zjištění, kdy dojde k porušení směrnic, příkazů, pokynů, nařízení, předpisů a vyhlášek, musí být vše v zápisu jasně specifikováno, včetně jména odpovědného pracovníka a jeho podpisu. Ve zprávě je nutno jasně oddělit informace zjištěné přímou kontrolou písemných materiálů, pracovních postupů atd. od informací získaných ústně od kontrolovaných či jiných osob. Součástí zprávy musí být návrh opatření k odstranění nedostatků a zabránění jejich dalšímu vzniku. Povinností ředitele je v případě zjištění nedostatků vyvodit závěry v souladu s příslušnými ustanoveními Zákoníku práce.

Možná, že se organizace F&B bude zdát složitou ve srovnání s doposud uplatňovanými praktickými přístupy k řízení gastronomické činnosti. Je možné uplatnit i jiný názor na uspořádání vztahů uvnitř oddělení, zvláště v oblasti kontroly. Svou roli zde sehrává míra vybavenosti výpočetní technikou, automatickými integrovanými výčepními systémy zajišťujícími nejen kvalitu nabízeného produktu a úsporu živé lidské práce, ale i dokonalý přehled o stavu prodeje. Kvalitativně novou skutečnost představuje potřeba vypracování a sledování “standardů” [15].

7.4 Food Cost

Nejběžněji je slovy food cost v anglicky mluvících zemích označován procentně vyjádřený podíl celkových nákladů na všechny suroviny a ingredience použité pro přípravu jídel k celkovým čistým tržbám za příslušné období. v této souvislosti je třeba zdůraznit, že u všech výpočtů, které se v oblasti činnosti stravovací sekce provádějí, jsou používány ceny bez DPH.

Pro metodiku stanovení výpočtu food costu je nutno jmenovat faktory, které výslednou výši food costu podstatně ovlivňují. Jedná se především o:

- plánování výroby ve výrobních střediscích, které představují stanovení cíle a dosažení dlouhodobé rentability výkonů výrobního střediska, plánování výroby znamená předem stanovit množství potravin k výrobě zahrnující jen minimální nadprodukcí
- plánování nákupu surovin znamenající získávání informací o požadovaném množství připravovaných jídel
- nákup, příjem, skladování a výdej zboží na výrobní střediska, kdy je nutno pohlížet na tuto problematiku nejen jako na proces objednávky a následné dodávky zboží, patří sem zásady jako např. získávání co nejlepší kvality za nejlepší cenu, přejímání jen objednaného kvalitního zboží v dohodnuté ceně, skladování pouze přiměřených zásob ve vyhovujících podmínkách a uskutečňování výdeje zboží jen na základě pravidelné a trvalé účetní kontroly a při vedení stanoveného přehledu o denním výdeji zboží (skladová evidence)
- pečlivá a odpovědná příprava jídel, kdy je nutno vypracovat přehledy vytíženosti např. masa (prodávaná váha surovin) a výtěžnosti po kuchyňské úpravě (vařením, pečením, dušením atd.) a veškeré otázky související s výtěžností jednotlivých výrobků
- uplatňování standardizačních prvků platného jídelního lístku, tj. standardizované velikosti porcí, standardizované kalkulace jídel, standardizované přílohy, standardizovaná úprava na inventáři, na kterém je jídlo servírováno a standardizované instrukce pro práci obsluhy
- skladba jídelního lístku, která představuje jeden z nejsložitějších úkolů v gastronomii a v zásadě vede od analýzy konkurence k následnému naplánování a sestavení nabídky jídel, ze které lze odvodit systém přípravy a výroby jídel a obsluhy až k cenové politice, při sestavování a optimalizaci jídelního lístku je nutno mít na zřeteli typ stravovacího střediska, způsob obsluhy, velikost kuchyně a nasazení techniky, druh a množství nádobí, potřeba pracovníků a náklady na pracovníky, kvalitu surovin, obrat na místo u stolu, atmosféru odbytového střediska, očekávaný okruh hostů a další faktory
- cenovou hladinu nabízených jídel, kdy se doposud na tvorbu cen často pohlíží jako na ryze kalkulační problém a není přihlédnuto např. k očekávanému okruhu hostů, k typu restauračního zařízení, sezónnosti, srovnatelné nabídce konkurenčních zařízení, provozním špičkám, periodické kontrole z hlediska nákladů atd.

Při výpočtu food costu za sledované období (měsíc) je nutno vycházet z celkové spotřeby surovin ve finančním vyjádření a z celkových tržeb odbytových středisek. Pro správný

výpočet měsíčního food costu je bezpodmínečně nutné použít cen bez DPH. v návaznosti na soustavu manažerských ukazatelů je food cost členěn na:

- food cost celkem – měsíčně
- z toho: spotřeba potravin, zaměstnanecké stravování, snídaně, reprefond [12].

8 MODERNÍ KUCHYNĚ a INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE

Jak již bylo napsáno v předcházející kapitole, kontrola je neodmyslitelnou součástí kuchyňského provozu. v současné době se většina operací sleduje již pomocí počítačů a veškerá evidence je v elektronické podobě. Málo kdo si ještě pamatuje velké skladové archy a skladové karty, kde se tužkou zapisoval příjem a následný výdej.

V současné době je na trhu několik společností nabízejících specializované softwary přímo pro F&B provoz. Jsou to například Fidelio Micros nebo český software RIS. Tyto programy jsou připraveny tak, že propojují skladové hospodářství přes výrobu až k samotnému prodeji.

Skladník (nebo pověřená osoba v menším provozu) při příjmu zboží zadá jednotlivé položky do systému „na sklad“. Většinou se zadává dodavatel, ceny bez DPH, sazba DPH (10 nebo 20 %), balení a počet. v systému jsou kalkulace na všechny připravované pokrmy, včetně kávy a čaje. v okamžiku, kdy číšník třeba namarkuje kávu, ze skladu se odtíží 10 g kávy, dva cukry a 5 cl smetany (pokud je takto připravena kalkulace). Druhá možnost je, že se položky ze skladů odečítají hromadně jednou za den, většinou při uzavření střediska. Samozřejmě ne vše se ze skladu odepisuje jen pomocí pokladen. Vnitřní odpisy – jako například škody, ztratné při bourání masa, atd. – se ze skladu odtěžují ručně.

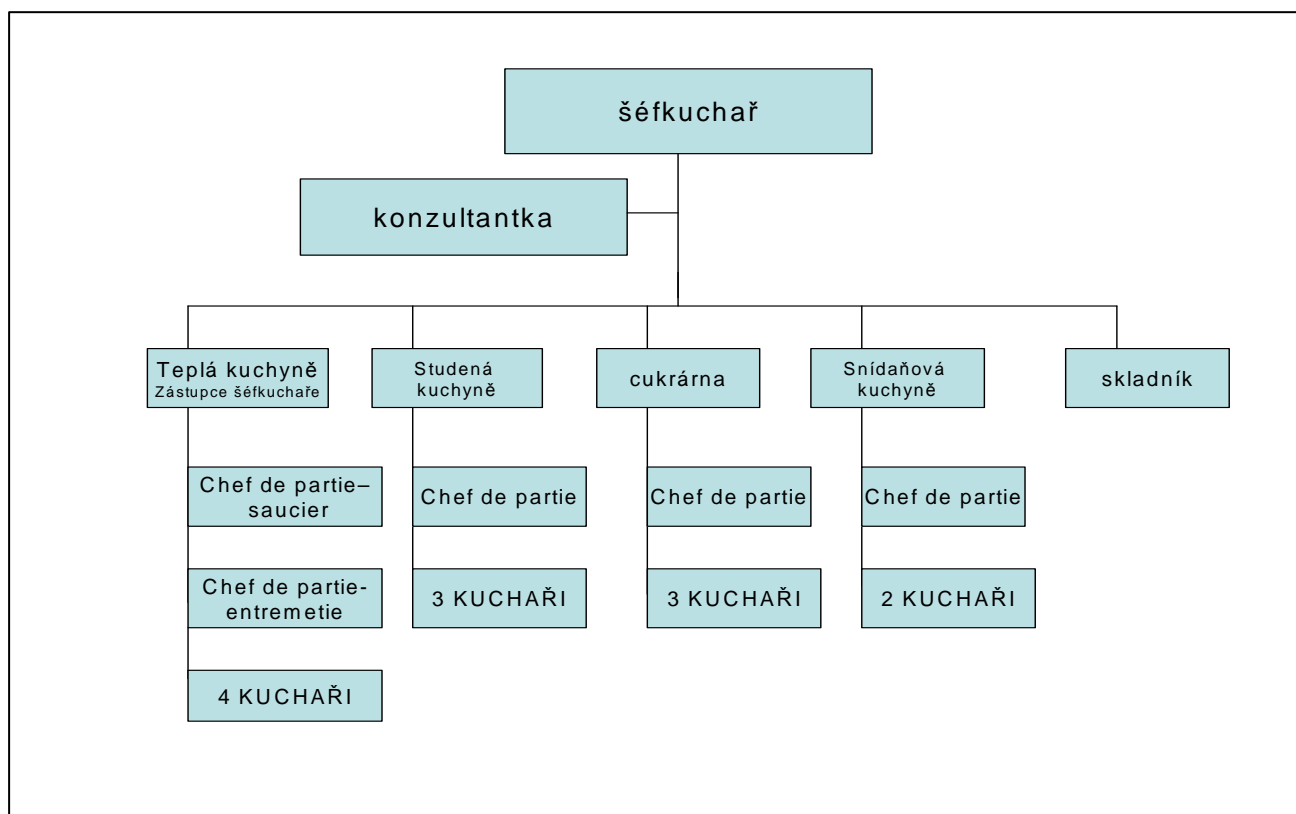
9 PROFESNÍ TÝM v MODERNÍ KUCHYNI

Jedním z nejtěžších úkolů při rozjezdu nové kuchyně je najít vhodné zaměstnance. Je zapotřebí vybrat dobrý profesní team a najít vyvážený vztah mezi stálými zaměstnanci, outsourcingem a brigádníky. Geografické vymezení pracovního trhu, ze kterého budete získávat pracovníky pro provoz kuchyně, by měl být vymezen vzdáleností pro denní dojíždění za prací.

Lidský faktor představuje zcela základní kámen k naplnění spokojenosti klientů, hotelových hostů. a je-li host spokojen, potom je ochoten za kvalitně odvedenou službu zaplatit peníze. a to je samotná podstata věci. Bez spokojených hostů to prostě nejde! Takže záleží na každém jednotlivém výkonu každého zaměstnance. Každý je totiž součástí týmu poskytujícího službu jako celek hostovi. a tím i aktivně přispívá k dosažení naplánovaných výkonnostních cílů.

Při plánování provozu kuchyně si na základě konceptu a velikosti kuchyně naplánujeme potřebný počet zaměstnanců. Například pro hotelovou kuchyni může seznam vypadat následovně:

Graf. č. 1. Soupis zaměstnanců kuchyně



Tab. č. 5 Pracovní rozdělení po střediscích kuchyně [12].

| | |
|------------------------|---------|
| Zástupce šéfkuchaře | 1 pax |
| Teplá kuchyně | – 6 pax |
| Cukrárna | 4 pax |
| Studená kuchyně | 4 pax |
| Snídaně | 3 pax |
| Kalkulantka | 1 pax |
| Skladník | 1pax |

9.1 Nábor zaměstnanců

Snad již netřeba znovu připomínat důležitost lidského faktoru ve službách. Extrémní důraz musí být kladen právě na nábor a výběr nových pracovníků, tzv. recruitment. To samo o sobě stanovuje výchozí pozici a do určité míry i předurčuje budoucí míru úspěchu. Každá pozice je jiná a každá vyžaduje jinou charakteristiku kandidáta, např. pozice pracovníka halových služeb s určitými fyzickými předpoklady a naproti tomu pozice obchodního ředitele disponujícího obchodními a vyjednávacími dovednostmi.

Samotnému výběrovému řízení je třeba věnovat dostatek času (viz. návody, otázky pro zájemce, atd. dále v textu). Na prvním místě je ale třeba mít jasno, koho vlastně hledáme, co od něho očekáváme a co by měl splňovat, např. délku praxe v oboru, úroveň dosaženého vzdělání, charisma a osobní kouzlo uchazeče, atd. Jedna věc je ale samotná potřeba zaměřit se na samotný nábor a výběr vhodných zaměstnanců. Druhá věc je začít nově pracovat s již existujícím pracovním týmem. Jak tedy sestavit a „nastavit“ kvalitní tým?![4].

9.1.1 Cíl procesu náboru

Úkolem Procesu náboru je umístit správné lidi na správná místa, a to na základě :

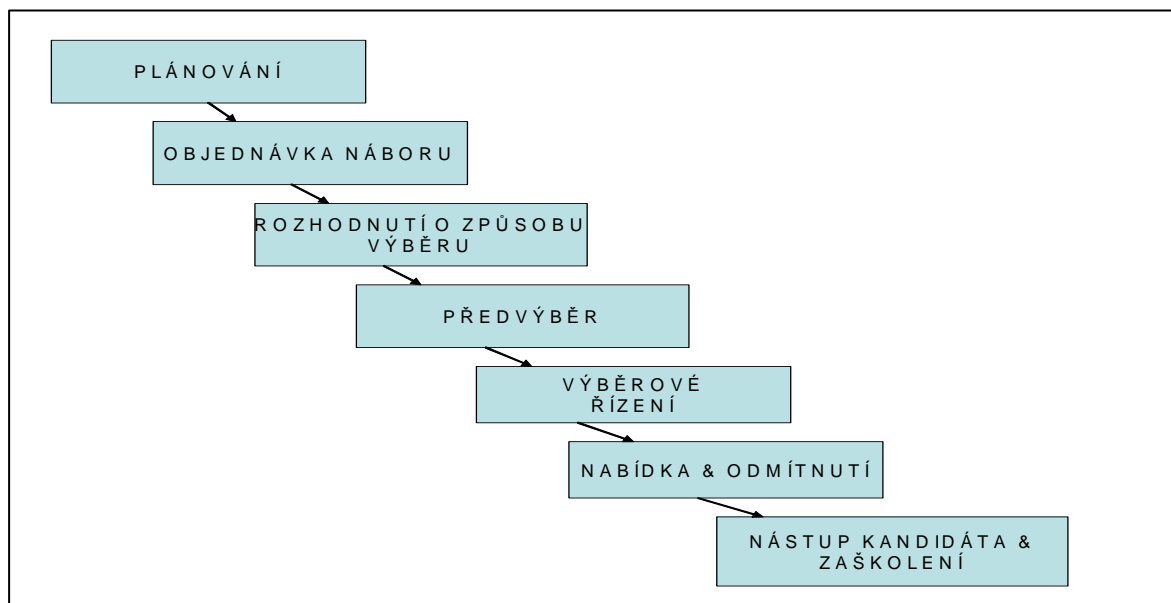
- dlouhodobého plánování a řízení lidských zdrojů společnosti
- požadavků vyplývajících z aktuálních obchodních potřeb
- aktuálních náborových potřeb za účelem náhrady

Tento proces zahrnuje následující cíle :

- nalézat pro provoz kuchyně vhodné lidi s příslušnými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi z vnitřních nebo vnějších zdrojů
- minimalizovat čas potřebný k obsazení volných pracovních pozic
- minimalizovat náklady spojené s nábořem pracovníků a jejich zaškolením [21].

9.2 Stručný popis procesu náboru

Graf.č.2. Stručné schéma procesu náboru [12].



Plánování

Plán náboru zaměstnanců připravuje každoročně šéfkuchař, a to na základě schváleného počtu zaměstnanců pro jednotlivé útvary kuchyně. Potřebné počty pracovních pozic (včetně jejich názvů a zařazení v systému klasifikace pracovních pozic) navrhují jednotliví vedoucí – Chef de partie. Celkové počty jsou schvalovány personálním oddělením a představenstvem. Konkrétní plán náboru se řídí tímto odsouhlaseným stavem zaměstnanců [21].

Objednávka náboru

Samotný postup a rozhodování při náboru nového zaměstnance vychází z velikosti a organizace celé provozovny. Ve velkém hotelu se předkládá na personální oddělení tzv. objednávka náboru, kterou předkládá šéfkuchař na základě schválení F&B managerem. v menší restauraci si nábor nového zaměstnance zajistí šéfkuchař.

V případě vytvoření nové, dosud neexistující pozice, by měl být přiložen popis pracovního místa doplněný o kapacitní plán činností pozice a návrh jejího začlenění do organizační struktury daného útvaru. Pomáhá to lépe pochopit nabízenou pozici a je to jednoduchý pomocník během přijímacího pohovoru.

Při obsazování nové, nebo uvolněné pozice se musíme rozhodnout o způsobu náboru. Může se jednat o:

- interní nábor – vždy upřednostňovaný způsob náboru. Jedná se o obsazení uvolněné funkce současným zaměstnancem. Odpadají tak náklady na zaškolení, seznámení s pracovištěm, kolektivem, atd.
- externí nábor , a to
 - on–line nábor prostřednictvím např. www.jobs.cz
 - spolupráce s dodavateli náborových služeb
 - přímá inzerce v médiích
 - kombinace výše uvedených způsobů [21].

Přijímací pohovor

Pověřený vedoucí pracovník nebo personální oddělení vytřídí obdržené životopisy / nabídky interních kandidátů podle kritérií zadaných při objednávce náboru. Nevybraní kandidáti jsou personálním oddělením nejpozději do 10 dní po obdržení kandidatury informováni o výsledku výběrového řízení. Vybraní kandidáti jsou pozváni k pohovoru, personální oddělení spolu s manažerem rozhodne o způsobu výběrového řízení.

Může se jednat o:

Pohovor

- vedoucí personálního oddělení provede pohovory s kandidáty.
- vybraní kandidáti absolvují pohovor s příslušným nadřízeným.
- ve výjimečných případech dále provede pohovor majitel.

Individuální testování

Ve výjimečných případech mohou být kandidáti požádáni o účast v osobnostním testování, které připraví personální oddělení ve spolupráci s manažerem a externí personální agenturou. Nutnost využití individuálního testování potvrzuje většinou majitel na návrh personálního oddělení. Každému účastníkovi je poskytnuta zpětná vazba o jeho účasti.

Kombinace výše uvedených způsobů

Personální oddělení zajišťuje veškerou komunikaci s kandidátem v průběhu výběrového řízení a vede evidenci o stavu každého výběrového řízení.

Nabídka & Odmítnutí

Výsledek výběru schvaluje manažer společně s personálním oddělením.

Odmítnutí

Neúspěšným kandidátům zašle personální oddělení dopis informující o výsledcích náborového řízení. Personální oddělení také případně informuje do náboru zapojené personální agentury.

Nabídka

Nabídku pracovních podmínek schvaluje vedoucí personálního oddělení společně s manažerem. Výši mzdy, bonusů či zaměstnaneckých výhod upravují příslušné interní předpisy (mzdový řád, služby poskytované zaměstnancům, užívání mobilních telefonů, předpis užití služebních vozidel). Nabídku pracovních podmínek projednává s kandidátem vedoucí personálního oddělení a o průběhu jednání pravidelně informuje manažera.

Po uzavření výběrového řízení musíte shromáždit životopisy neúspěšných kandidátů (neplatí pro kandidáty dodané dodavateli náborových služeb) a vyrozumět je nejpozději do 10 dní po ukončení výběrového řízení.

Životopisy musí být uchovávány a evidovány dle č.101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů. Na konci každého kalendářního čtvrtletí jsou evidované životopisy skartovány.

Doba pro přijetí zaměstnance

Průměrné časové období mezi schválením volného místa a přijetím nového zaměstnance.

Náklady na externě přijatého zaměstnance

$$Y = \frac{\text{Celkové náklady na nábor}}{\text{Počet externích náborů}}$$

Poměr interního náboru ke všem náborům

$$X = \frac{\text{Počet interních přestupů}}{\text{Počet interních přestupů} + \text{počet externích náborů}}$$

Výsledky jsou součástí pravidelného měsíčního reportingu personálního oddělení[4].

Jako příklad uvádíme popisy pracovních funkcí základních zaměstnanců kuchyně:

Šéfkuchař – Executive chef

Podřízen: GM a F&B managerovi

Profil: Komunikativní typ orientovaný na klienta, schopný profesně reprezentovat hotel, odborník ve svém oboru, schopný vést tým, dynamický a kreativní, flexibilní, svědomitý,

loajální, věk do xx let

Povinnosti:

Řídí celý výrobní úsek hotelu, který obsahuje přípravu surovin na výrobu jídel, přípravu jídel a celý kuchyňský provoz. Zajišťuje dodržování výrobních a organizačních standardů, dodržování kalkulací a hygienických předpisů tak, aby kvalita veškerých poskytovaných služeb byla co nejvyšší. Je zodpovědný za dodržování předepsaného food costu a minimalizace nákladů, přičemž kvalita všech jídel bude co nejvyšší. Spolu s F&B managerem vytváří a připravuje jídelní lístky, gastronomické a sezónní akce.

Provozní povinnosti:

- připravuje a zpracovává individuální receptury výrobků vlastní výroby a odpovídá za dodržení všech náležitostí
- spolupracuje s vedoucím stravovací sekce při sestavování a obměně nabídkových lístků

- zabezpečuje stravování skupin dle cenových limitů a zodpovídá za úroveň a kvalitu výrobků, při hromadných stravovacích akcích
- zajišťuje ve spolupráci s ostatními útvary stravovací sekce realizaci gastronomických sezónních a mimořádných akcí
- spolupracuje úzce s vedoucím skladu potravin při objednávkách zboží a surovin
- zodpovídá za řádnou přejímku surovin a zboží a za jejich řádné uskladnění v příručních skladech
- zodpovídá za jakost a zdravotní nezávadnost výrobků a za poskytování kvalitních služeb v celém rozsahu výrobního sortimentu
- zodpovídá za výsledky hospodaření na svěřeném úseku a za ochranu svěřených hodnot; podílí se na inventarizaci výrobních středisek
- pečuje o materiálně–technické vybavení
- zodpovídá za svěřené finanční a hmotné prostředky a za vedení předepsané evidence
- zodpovídá za dodržování zásad poctivosti a ochrany spotřebitele a za dodržování platných MSN i norem individuálních receptur
- kontroluje dodržování předpisů o hygieně, bezpečnosti práce a dodržování předpisů o požární ochraně
- sleduje dodržování osobní hygieny pracovníků výroby
- pečuje o odborný růst podřízených pracovníků a podílí se na výchově mladých pracovníků
- dbá na dodržování pracovní kázně a na maximální dodržování fondu pracovní doby
- podílí se na kontrole sledování systému kritických bodů HACCP

- aktivně se zapojuje v komunikaci s hostem na restauraci a podílí se na prodeji
- plní další pracovní úkoly uložené nadřízenými [20].

Zástupce šéfkuchař /Souschef

Podřízen: Šéfkuchaři

Profil: Komunikativní typ orientovaný na klienta, schopný profesně reprezentovat hotel, odborník ve svém oboru, schopný vést tým, dynamický a kreativní, flexibilní, svědomitý,

loajální

Povinnosti:

Pomáhá šéfkuchaři řídit celý výrobní úsek hotelu, který obsahuje přípravu surovin na výrobu jídel, přípravu jídel a celý kuchyňský provoz. Zajišťuje dodržování výrobních a organizačních standardů, dodržování kalkulací a hygienických předpisů tak, aby kvalita veškerých poskytovaných služeb byla co nejvyšší. Spolu s šéfkuchařem je zodpovědný za dodržování předepsaného food costu a minimalizace nákladů, přičemž kvalita všech jídel bude co nejvyšší. v případě nepřítomnosti šéfkuchaře ho plně zastupuje.

Provozní povinnosti:

- řídí činnost výrobních středisek prostřednictvím jejich vedoucích
- zodpovídá za plynulý chod svěřeného úseku výroby
- podílí se na sestavování plánu výroby, tento dodržuje a kontroluje činnost podřízených pracovníků
- kontroluje dodržování norem individuálních receptur a je zodpovědný za dodržování stanovených technologických postupů
- zabezpečuje stravování skupin dle cenových limitů a zodpovídá za úroveň a kvalitu výrobků na svěřeném úseku
- podílí se na realizaci gastronomických, sezónních a dalších mimořádných akcí

- zodpovídá za řádnou přejímku zboží a surovin a za správné uskladnění v příručních skladech
- zodpovídá za jakost a zdravotní nezávadnost výrobků
- spoluzodpovídá za výsledky hospodaření na svěřeném úseku
- podílí se na inventarizaci výrobních středisek a zodpovídá za ochranu svěřených hodnot
- kontroluje dodržování pokynů o jednotném pracovním oblečení a kontroluje dodržování osobní hygieny pracovníků
- zodpovídá za dodržování zásad poctivosti a ochrany spotřebitele
- pečuje o materiálně–technické vybavení na svěřeném úseku a zodpovídá za využívání výpočetní techniky
- podílí se na péči o odborný růst podřízených pracovníků a na výchově mladých pracovníků
- dbá na dodržování pracovní kázně a na maximální dodržování fondu pracovní doby
- podílí se na kontrole sledování systému kritických bodů HACCP
- aktivně se zapojuje v komunikaci s hostem v restauraci a podílí se na prodeji
- plní další pracovní úkoly uložené nadřízenými [20].

Chef de partie (teplá, studená, cukrárna, snídaňová kuchyně)

Podřízen: Šéfkuchaři – Zástupci šéfkuchaře

Profil: Schopný, profesionál reprezentující hotel, odborník ve svém oboru, dynamický a kreativní, flexibilní, svědomitý, loajální, ochotný se učit novým věcem a trendům, řídit kolektiv

Provozní povinnosti:

- zodpovídá za plynulý chod svěřeného úseku výroby
- podílí se na realizaci gastronomických, sezónních a dalších mimořádných akcí

- dodržuje normy individuálních receptur včetně stanovených technologických postupů přípravy pokrmů
- odpovídá za jakost, zdravotní nezávadnost a chutnost připravovaných výrobků
- zabezpečuje výrobu stanoveného sortimentu jídel dle výrobního programu podle pokynů nadřízených pracovníků
- dodržuje zásady poctivosti prodeje a ochrany spotřebitele
- odpovídá za čistotu svěřeného pracoviště a pracovních zařízení
- spolupodílí se na hmotné odpovědnosti za hodnoty svěřené k vyúčtování
- dodržuje pokyny o jednotném pracovním oblečení a hygienické pokyny
- realizuje dodržování bezpečnostních a požárních předpisů
- zodpovídá plně za vstupní a výstupní kontrolu jakosti na svém úseku
- podílí se na péči o odborném růstu podřízených pracovníků a na výchově mladých pracovníků
- podílí se na kontrole sledování systému kritických bodů HACCP
- plní další pracovní úkoly uložené nadřízenými [20].

Kuchař – comi (teplá, studená, cukrárna, snídaňová kuchyně)

Podřízen: Šéfkuchaři – Zástupci šéfkuchaře, Chef de partie

Profil: Schopný, odborník ve svém oboru, dynamický a kreativní, flexibilní, svědomitý, loajální, ochotný se učit novým věcem a trendům

Provozní povinnosti:

- dodržuje normy individuálních receptur (včetně stanovených technologických postupů přípravy výrobků)
- odpovídá za jakost, zdravotní nezávadnost a chutnost připravovaných výrobků

- zabezpečuje výrobu stanoveného sortimentu výrobků kuchyně dle denního výrobního programu
- dodržuje zásady poctivosti prodeje a ochrany spotřebitele
- spolupodílí se na hmotné odpovědnosti za hodnoty svěřené k vyúčtování
- zodpovídá plně za vstupní a výstupní kontrolu jakosti na svém úseku
- odpovídá za čistotu svěřeného pracoviště a pracovních zařízení
- dodržuje pokyny o jednotném pracovním oblečení a hygienické předpisy
- realizuje dodržování bezpečnostních a požárních předpisů
- podílí se na kontrole sledování systému kritických bodů HACCP
- plní další pracovní úkoly uložené nadřízenými [20].

9.3 Motivační proces budování loajality pracovníků

Motivační proces budování loajality začíná již správným náborem zaměstnanců. Správným náborem zaměstnanců můžete ušetřit peníze, pot a čas , který byste jinak museli věnovat snaze udržet si stávající dobré zaměstnance a to nemluvě již o tom kolik peněz, potu a času byste museli vynaložit na to abyste se zbavili těch neefektivních.

Co je klíčem správného výběru zaměstnance?

- nadšený a hluboký zájem o lépe vykonávanou práci
- mikrokultura
- objasnění našich požadavků zaměstnancům
- vyvarovat se „písním sirén“
- nábor na základě vlastního image [19].

9.3.1 Loajalita zaměstnanců

- 33 % zaměstnanců není loajálních k zaměstnavateli a neplánují zůstat ve firmě příští 2 roky
- 39 % zaměstnanců se cítí „být uvězněno“, nejsou loajální k firmě, ale současně plánují zůstat u firmy příští 2 roky
- 24 % zaměstnanců je opravdu loajálních a plánuje zůstat u firmy nejméně 2 roky

Porozumění odpovědí na následující dvě otázky by vám mělo pomoci řešit/vyřešit strategii loajalitu pro vaši společnost a řešení úkolů v rámci toho:

- Proč zaměstnanci zůstávají?
- Proč zaměstnanci odcházejí?

Proč zaměstnanci zůstávají?

- jistota zaměstnání
- rovnováha mezi prací a soukromým životem
- ocenění za dobře vykonanou práci
- flexibilní pracovní doba a nebo firemní oblečení
- pocit sounáležitosti s firmou
- touha pokračovat v tradici
- kultura firmy, harmonické pracovní prostředí

V kulturách, kde je předpoklad, že lidé mohou volně měnit zaměstnání, je hlavní motivací pro to, aby zůstali:

- Hrdost na firmu – lidé chtějí pracovat pro dobře řízenou firmu vedenou kvalifikovaným a nápavitým managementem, který má jasnou představu o budoucnosti firmy, navrhuje silnou strategii pro úspěch firmy a umí motivovat zaměstnance k uskutečnění těchto představ.

- Dobrý manager – dokonce větší význam má úzký vztah zaměstnanců s jejich managerem. Zaměstnanci zůstávají u firmy právě proto, že mohou pracovat pro konkrétní osobu, která je podporuje.
- Kompenzace – spravedlivé kompenzace. To nezahrnuje jenom platy, výhody a požitky, ale také nedefinované kompenzace ve formě příležitosti vydělávání, profesního růstu a dosažení osobních cílů.
- Sounáležitost s firmou – možnost pracovat v harmonickém prostředí a v dobrém kolektivu slušných lidí.
- Smysluplná práce – zaměstnanci chtějí pracovat pro společnost, která je nechá dělat takový druh práce, která je v souladu s jejich vnitřními představami a zájmy. Stimulující a uspokojující práce zvyšuje produktivitu zaměstnanců = pomáhá nám se seberealizovat [11].

Proč zaměstnanci odcházejí?

Zaměstnanci opouštějí firmu z mnoha důvodů, ale v první řadě je to proto, že jeden nebo více z předchozích předpokladů chyběl na začátku a nebo byl eliminovaný.

- Změny ve vedení firmy – snižování kvality některých rozhodnutí top managementem, špatný výběr nového managementu (zaměstnanci jim nevěří a necítí se v jejich přítomnosti dobře = špatná atmosféra na pracovišti, vztah s přímým nadřízeným začíná být příliš stresující a problémový). Zaměstnanci nevidí jinou možnost ve firmě.
- Změna odpovědnosti za práci – není již hluboký zájem o práci, nemá již pocit, že jím vykonávaná práce je stimulující a smysluplná.

Loajalita zaměstnanců = zůstat konkurence schopní. Udržet si zajímavé a talentované zaměstnance vyžaduje konkurenci s jinými firmami, které se snaží o to samé. Zdokonalení vašich firemních konkurenčních výhod můžete zaměřit na následující oblasti:

- kompenzace – plat
- výhody a požitky
- profesní růst zaměstnanců [15].

Kompenzace

Finanční kompenzace (společně s výhodami) je výchozím bodem pro jakoukoliv firmu, která chce zůstat konkurenčně schopná.

- platové srovnání s konkurenčně schopnými firmami
- platy ve firmě – stejná práce = stejná odměna

Ale nejvíce lidí považuje jiné věci za více rozhodující nebo atraktivní než je velké zvýšení platu.

- pomoc při osobním a profesním růstu
- spravedlnost
- možnost nákupu akcií firmy
- možnost pracovat s lidmi, které obdivují, respektují a váží si jich
- zvláštní výhody a požitky
- kultura, která vyjadřuje jejich zájmy a hodnoty [10].

Výhody a požitky

Základní výhody – 13 plat

- náhrada nákladů na vzdělání
- členství ve fitness klubu
- nákup akcií firmy

Speciální výhody a požitky – pružná pracovní doba

- stravování zdarma
- chemická čistírna a prádelna
- penzijní a zdravotní připojištění

Atraktivní výhody a požitky – bezplatný pobyt v hotelu

- mezinárodní transfery
- mezinárodní krátkodobé tréninky
- pomoc při otevírání nových destinací [10].

Rovnováha mezi prací a soukromým životem

Profesní růst zaměstnanců

Firma může budovat loajalitu svých zaměstnanců tím, že jim pomůže naučit se přijímat zodpovědnost za jejich vlastní růst a budování kariéry.

Profesní růst zaměstnance zahrnuje:

- sebepoznání zaměstnance
- znalost příležitostí profesního růstu u firmy
- odborný a osobní trénink
- uspokojující práci [10].

Tipy, jak si udržet dobré zaměstnance

Důvěřovat týmu; navázání kontaktů; respektování individualit; zaujetí pro cíle/ myšlenky; poděkování v rozhovoru se zaměstnancem.

- Nechat ostatní hrát – pověřte a nechte zaměstnance řešit/vést jejich vlastní projekt. Toto je naučí novým dovednostem, poučí se z vlastních chyb, které udělali, a sejme to určitou zátěž z vašich ramen. Na druhé straně zaměstnanci vidí, že jim věříte a že mají možnost se něco naučit a zdokonalit se.
- Zjistit, co je důležité pro jednotlivé zaměstnance – ptejte se, poslouchajte a sdělujte (základy komunikace).
- Poskytovat konkurující platy a výhody – používejte platy a výhody pro zaměstnance jako odrazový můstek (startovací čáru) a budujte výhody, které mají význam.

- Poskytovat možnosti osobního a profesního růstu – a to jednak pomocí jejich současného pracovního zařazení, nebo pomocí jiných úkolů a tréninků. Takové příležitosti jsou pro ně výzvou a pomáhají jim upevnit jejich dovednosti [21].

10 PŘÍKLAD STRUČNÉHO OPERAČNÍHO MANUÁLU PRO ŘÍZENÍ PROVOZU V MODERNÍ KUCHYNI

Navrhuji stravovací úsek hotelů koncipovat zcela nově a moderně. Na rozdíl od dříve budovaných hotelů disponujících rozsáhlými prostory určenými pro stravování, které v dnešní době, charakterizované obrovskou nabídkou různorodých restaurací, často nenacházejí uplatnění a velmi obtížně se provozují v ziskové sféře, je myšlenka stravovacích kapacit a nabídky hotelu postavena tak, aby plně uspokojovala potřeby a přání hosta a zároveň mohla být provozována se ziskem.

Celkové pojetí je charakterizováno samozřejmou jednoduchostí a ideovou přímočarostí. Není třeba budovat vznosné italské, francouzské a asijské restaurace, kterých je již v Praze a po celé republice velká nabídka a které v konečné fázi v hotelovém provozu zejí prázdnotou. Smyslem dnešního city hotelu je víceúčelová restaurace doplněná efektivně provozovanými doplňkovými službami, jako je např. room service, lobby bar, obsluha banketových prostor. Vlastní kapitolu tvoří banketové prostory, které jsou dimenzovány s ohledem na polohu a přímou spolupráci s jinými odděleními. Jejich přímá potřeba v hotelu je neoddiskutovatelná, ale na druhé straně jejich přílišná expanze by se dala v tomto případě nazvat „nošením dříví do lesa“. Pro celkovou koncepci stravovacího úseku hotelu jsou charakteristické především: jednoduchost, přímočarost, celková efektivita, záruka kvality a profitabilita.

Nabízený sortiment v jednotlivých hotelových střediscích musí být svou kompletností, cenovou dostupností a kvalitou na takové úrovni, že všichni hosté budou spokojeni a budou se vracet. Díky tomu odbouráme potenciální konkurenci.

10.1 Výrobní program

Gastronomický provoz hotelu xxxxxxxx se nachází ve třech podlažích. Celkový projekt vychází ze základních údajích o provozu:

Kapacita kuchyně při 60 % obsazenosti 200–250 snídaní

50–100 obědů

50–100 večeří

Suterén

Přes zásobovací rampu jsou zaváženy denní čerstvé i trvanlivé suroviny a zásoby, které jsou distribuovány jednak prostřednictvím zásobovacího výtahu do přízemí, jednak rovnou do skladů a připraven v 1. suterénu. Zde se nachází sklad brambor (včetně místnosti pro jejich čištění), dále chlazený sklad a hrubá přípravná zeleniny, kde se připravují suroviny k dalšímu zpracování do čisté přípravné zeleniny. Ta se nachází v přízemí, přímo v prostoru kuchyně.

Transport zpracovaných surovin do přízemí – kuchyní – bude probíhat na přepravních vozících pomocí transportních výtahů.

V 1. suterénu je rovněž sklad vratného obalového materiálu. Chlazený sklad odpadků je řešen v těsné blízkosti výtahu, kterým se dopravují v uzavřených plastových obalech veškeré zbytky pocházející z prostoru gastronomické části. Za odpadkové hospodářství bude zodpovědný zaměstnanec externí firmy.

Chlazený sklad na nápoje je vestavěný box v druhé části budovy a je situovaný přímo pod lobby barem v přízemí restaurace. Zásobování tohoto skladu je zajištěno druhou zásobovací cestou, kde jsou k dispozici hydraulické rampy [18].

Přízemí

V tomto podlaží se nachází veškerá část výrobního zařízení a převážná část skladových prostor. Výrobními prostory jsou zde varna, přípravná studených pokrmů, kompletace studených výrobků a cukrárna s pekárnou. Sklady jsou malometrážní s tím, že se uvažuje o jejich častém zavážení. Chladicí a mrazicí boxy jsou určeny pro konkrétní využití v přípravkách.

Varna je navržena jako polootevřený provoz s dostatečnou kapacitou výdejních ploch, dostatečným množstvím pracovních ploch a výrobního zařízení. Umývárna provozního nádobí je řešena oddělením samostatnou polopříčkou od ostatních provozů a je z varny dobře dostupná.

Čistá přípravná masa je oddělena od přípravné drůbeže a ryb pouze stavební polopříčkou, obě přípravné se nacházejí v jednom prostoru. Maso se bude navážet formou přímého nákupu

do kuchyně, kde ho převezme řezník a uskladní v chladicím boxu a v mrazicích skříních. Drůbež a ryby budou v samostatných mrazicích skříních. Čerstvé ryby budou distribuovány přímo do kuchyní, k okamžitému zpracování. Pro zajištění všech požadavků PHS a správné zabezpečení skladovaných surovin je nutno gastroprojekt rozšířit o chladicí box na maso.

Čistá přípravná zeleniny je vybavena malým mrazicím boxem pro zásoby mražených polotovarů ze zeleniny.

Studená kuchyně připravuje výrobky dle potřeb hotelu. Je dimenzována s dostatečným množstvím suchých skladů, chladnic a chladicích stolů na dovezené suroviny a právě tak na hotové výrobky. Je zde počítáno s celodenním provozem při maximálním využití denního světla. Pracovní plochy jsou doplněny nastavnými policemi.

Cukrárna sloužící k výrobě cukrářských výrobků – dortů, minidezertů, atd. – a pekárna, kde se budou péct korpusy k dortům, koláče, atd., jsou dva samostatné provozy. z důvodu splnění hygienických předpisů a zachování požadovaného mikroklima. Cukrárna má k dispozici samostatný suchý sklad a chladicí stoly na uskladnění hotových výrobků. Pekárna je uvažována především pro pečení zmražených polotovarů, které budou uskladněny přímo v mrazicím boxu v prostorách pekárny.

Kompletace studené kuchyně slouží výhradně pro potřeby hotelu a je situován jako otevřený provoz v těsné blízkosti varny.

U vchodu do prostoru kuchyně jsou situovány tři **provozní sklady a umývárna** stolního nádobí a skla. Přes výdejní okénko bude použité nádobí roztríděno dvěma směry – k myčce na porcelán a příbory a zvláště k myčce skla. Umývárna bude vybavena drtičem odpadků. Umyté nádobí bude uskladněno v regálech v chodbě.

Prosklené **provozní kanceláře** šéfkuchaře a skladníka jsou přímo v prostoru kuchyně, stejně jako **denní místnost zaměstnanců** s oknem. v prostoru kuchyně jsou personální pánské a dámské **toalety**. Personální **šatny** pro všechny zaměstnance hotelu budou v 1. patře. Zaměstnanci kuchyní budou chodit do kuchyně chodbou v – 2. patře [20].

10.1.1 Snídaně

Provozní řád výdeje snídaní formou bufetových stolů v prostoru restaurace je rozdělen do dvou základních míst. Jedním je samostatný bufetový stůl (teplý a studený) doplněný o indukční plotýnky pro přípravu teplých jídel přímo před hostem, v těsné blízkosti V.I.P. buffet. Větší část objemu snídaní se bude vydávat z bufetového stolu – 2x teplý a studený – který je umístěn v opačné části restaurace. Sortiment snídaní bude během provozu neustále doplňován snídaňovými kuchaři. Bufet v zadní části restaurace bude doplňován pomocí vozíků [13].

Rozsah a strukturu snídaní v hotelu předepisuje standard společnosti – rozšířený o místní a sezónní produkty:

Složení snídaňového bufetu

Výběr Danish pastry – sladké pečivo

- mini croissant
- domáci tlačené koláčky – tvarohové, povidlové, makové
- mini čokoládová rolka
- domáci ovocný koláč
- mini rozinkový šnek
- teplé domáci lívance s javorovým sirupem a skořicovým cukrem

Jogurty

- domáci ovocný jogurt s lesními plody
- bílý jogurt
- mini jogurt – jogurt bio

Zdravá výživa

- 6 druhů cereálií
- sušené tropické ovoce
- ovocné bio müsli
- sušené švestky a hrušky

Studený bufet

- selekce krájených sýrů – madeland, eidam, uzený eidam, koliba, blaťácké zlato
- selekce uzenin – šunka, šunkový salám, herkules, křemešník

- norský uzený losos
- porce mini paštiky
- porcované mini máslo a mini Rama
- por. mini sýry
- krájené čerstvé ovoce – pomeranč, grepy, vodní meloun
- asijský koutek

Teplý bufet

- grilované bavorské klobásky & vídeňské mini párečky / sázená vejce
- grilovaná anglická slanina / míchaná vajíčka
- pečené tomaty v bylinkové krustě / asijské nudle
- bílé fazole v tomatové omáčce s bylinkami / bramborové rösti
- popř. – ovesná a kokosová kaše / domácí lívance
- domácí polévka – vždy krémová nebo přesnídávková (čiré polévky nepřipravovat)

Džemy

- mini por. džemy s 50% obsahem ovoce – provedení sklo
- mini med – sklo

Pečivo

- mini pečivo světlé a tmavé
- žitný chléb
- cereální mini pečivo
- slunečnicový a sezamový chléb
- toustový chléb bílý a tmavý
- kořenový chléb

Selekce sezónního ovoce – lokální sezónní ovoce (hrušky, jablka, meruňky, broskve, blumy, švestky)

Nápojový bufet

- neperlivá a perlivá voda
- juice/tomatový, pomerančový, jablečný, multivitamín
- fresh juice na objednání – grepový nebo pomerančový (součástí snídaně)
- americká káva, espresso, latté, capucino, káva bez kofeinu
- horká čokoláda
- selekce čajů nejlépe v dřevěné krabičce, tak aby host měl přehledný výběr
- možnost nabízet i sekt s jahodami

Snídaně na Room Service

Prostírání na plata určená pro servis na pokojích je možnost prostírat přímo na servírovací vozík (pokud jsou hotelové pokoje dostatečně velké). Standardní servis Continental snídaně – pečivo, sladké pečivo, marmeláda, med, máslo, margarín, tavený sýr, vařené vejce a jogurt – doplněné teplým nápojem a sklenkou juice. Tato snídaně se podle požadavků hosta rozšíří na tzv. americkou snídani – doplní se teplé jídlo – ham and eggs, bacon and eggs, omelety, atd. Objednávku snídaně může host provést telefonicky, nebo vyplněním

objednávkového lístku přímo na pokoji a následným zavěšením na dveře od pokoje [12].

10.1.2 Hotelová restaurace

Počet stolů XX

Kapacita XX míst

Otevírací doba od 6:00 do 23:00

Příprava a závěr – 0,50 hodiny před zahájením a 1 hodinu po ukončení.

Hotelová restaurace je situovaná přímo v prostorách hotelové haly. Díky své kapacitě a možnosti rozdělit tuto restauraci na tři části bude mít restaurace multifunkční uplatnění. Ráno bude sloužit k podávání snídaní, v čase obědů a večeří bude otevřena pouze přední část této restaurace (podle poptávky hostů) a zbytek lze komerčně využít jako zasedací místnost nebo pro stravování skupin. Zaměstnanci restaurace budou zajišťovat i obsluhu střediska Room Service, včetně doplňování minibarů.

Restaurace je v moderním stylu, včetně zařízení. Židle a stoly jsou z kombinace dřeva a kovu. Podlahy jsou dřevěné a z kamene. Interiér doplňuje květinová výzdoba ve vysokých stojacích vázách spolu s vkusně doladěnou ostatní výzdobou [4].

Prostírání

Během snídaní budou všechny stoly prostřeny tzv. anglickým prostíráním – papírová prostěrka – se založeným základním příborem, kувérovým talířkem a šálkem na kávu (porcelán řady Time). Prostírání bude doplněno plátěnými ubrousky. Na obědy a večeře bude V.I.P. část prostřena plátěnými ubrusy, které budou doplněny barevnými naprony. Na každém hostovském místě bude založen dezertní a jídelní příbor, kувérový talířek a sklenice na víno a vodu (sklo Schott – model Donna PI0005 a PI0006), spolu s vkusně složeným plátěným

ubrouskem. Ostatní části restaurace pro skupinovou klientelu budou prostřeny papírovým anglickým prostíráním nebo papírovými ubrusy [19].

Systém obsluhy

Obsluha bude probíhat formou „rajónového“ systému. Vzhledem k otevírací době a k počtu pracovníků je pracovní doba rozvržena takto:

| | | | |
|-----------------|----------------------------------|-------------------|-----------|
| 1 vedoucí směny | 7:00 – 15:00 a 18:00 – 23:00 = | 13 h. x 7 dní = | 91 hodin |
| barman | 5:30 – 02:00 = | 20,5 h. x 7 dní = | 143 hodin |
| 4 číšníci | 5:30 – 15:00 (včetně minibarů) = | 38 h. x 7 dní = | 266 hodin |

| | | | | | |
|----------|---------------|---|--------------|---|----------|
| 1 číšník | 15:00 – 23:00 | = | 8 h. x 7 dní | = | 56 hodin |
|----------|---------------|---|--------------|---|----------|

| | | | | | |
|-----------|---------------|---|---------------|---|----------|
| 2 číšníci | 18:00 – 23:00 | = | 10 h. x 7 dní | = | 70 hodin |
|-----------|---------------|---|---------------|---|----------|

Celkem: 626,50 hodin

17 pracovníků x 40 hodin (týdenní úvazek) = 680 hodin x 0,89* = 605,20 hodin

*0,89 – koeficient nemocnosti a dovolených

Obědy a večeře

V restauraci s celodenním provozem bude stálý jídelní lístek (viz. návrh), který se bude rozšiřovat a denní a sezónní nabídky. Během oběda se bude nabízet „Quick Business Lunch“ za předpokládanou cenu xxx,- Kč a podle požadavků hostů budeme nabízet obědy a večeře formou teplých bufetů (pro skupiny od 20 lidí) – v cenách od xxx,- Kč a výše, podle jakosti a objemů nabídky. Během obědů a večeří bude také využíván teplý výdejní pult pro přípravu jídel přímo před hostem.

Room Service

Otevírací doba od 6:00 do 23:00

Na středisku Room Service bude stálý jídelní lístek s omezenou nabídkou jedné polévky, dvou předkrmů, pěti hlavních jídel a dvou dezertů. Jídla budou jednoduchá a časově nenáročná při maximálním zachování chutnosti a estetičnosti. Od 22:00 do 02:00 hodin bude zúžený jídelní lístek, který bude korespondovat s nabídkou Lobby baru.

Lobby bar + sezónní terasa

Kapacita XX míst v baru + XX míst na letní terase

Otevírací doba od 6:00 do 02:00

Středisko lobby bar, jak již vyplývá z názvu, je také situováno v hotelové hale. Bude to vstupní brána do restaurace. Jedná se o samostatný provozní celek s širokou nabídkou točených i rozlévaných nápojů, kávy čaje a s omezenou nabídkou sendvičů a cukrářských výrobků. Během snídání bude tento bar sloužit k podávání teplých i studených nápojů. Dopoledne, po skončení snídaňového provozu, začne Lobby bar sloužit jako „meeting point“,

aperitiv bar či k zajištění nápojů pro středisko restaurace. Použité sklo a porcelán z Lobby baru bude vráceno a umýváno přímo zde v baru. Snídaňové sklo (skleničky na juice 1 dcl) bude umýváno v centrální myčce skla (0.805). Ke skladování veškerých číšnických potřeb, skla, vozíků a nápojů bude sloužit zázemí lobby baru (0.835) a úložný prostor přímo v baru. Po skončení provozu pracovník v baru uklidí a uzamkne veškerý čistý inventář – sklo, shakery, lahve s alkoholem, atd.

Sezónní terasa bude sloužit k rozšíření kapacity během letních měsíců – od června do října (dle počasí). Otevírací doba zahrádky bude od 10:00 do 22:00. Na zahrádce bude nabízen zúžený sortiment Lobby baru, obsluha bude probíhat z open baru, z části z Lobby baru a kuchyně. Zaměstnanci budou sezónně najímáni a návrh na jejich počet vypadá takto:

| | | | |
|--------------|---------------|--------------------|-----------|
| 2 číšníci od | 9:30 do 22:30 | 26 hodin x 7 dní = | 182 hodin |
|--------------|---------------|--------------------|-----------|

5 pracovníků x 40 hodin (týdenní úvazek) = 200 hodin x 0,89* = 178

*0,89 – koeficient nemocnosti a dovolených

1. patro

V prvním patře hotelu se nacházejí banquetové prostory a zázemí, dále pak personální jídelna.

Kapacita banquetových prostor – XX míst (maximální využití)

Otevírací doba dle potřeb a požadavků

Prodej banquetových prostor zajišťuje obchodní oddělení, včetně sestavování tzv. „komand“ a koordinace mezi hostem a obsluhujícím personálem (specifické požadavky, změny, atd.). Obsluhující personál bude vůči hotelu ve smluvním vztahu, pouze vedoucí BO (Banquet Captain) bude stálým zaměstnancem. Předpokládaný počet obsluhujícího personálu je 1+4. Obsluhu na provozních akcích menšího rázu zajistí po vzájemné dohodě obou vedoucích personál z restaurace.

Přípravna salóneků je místnost s dostatečnou kapacitou skladových prostor pro textilie, používané sklo a nádobí a s lednicí na nápoje a hotové výrobky studené kuchyně. Bude zde

uskladněn provozní inventář pro celkový chod BO – jedná se asi o 3 000 kusů porcelánu a 3 000 kusů skla. s kuchyní do přízemí je tato přípravná propojena transportním výtahem, který slouží pouze pro transport hotových výrobků. Teplé výdejní vozy budou dokoupeny v druhé etapě dovybavení. Do té doby budou zapůjčovány ze sousedních hotelů.

Banketové oddělení hotelu bude zajišťovat veškeré potřeby týkající se požadavků na konferenční prostory. Při plné spolupráci s přilehlým kongresovým centrem (spolupodílení se na akcích organizovaných zde) a okolními firmami zajistíme velmi dobrou obsazenost BO a s tím spojený zisk, budeme také spolupracovat při pronajímání banketové techniky a vybavení [21].

Banketové prostory se skládají ze tří separátních salónek a jedné hlavní zasedací místnosti (Ball room). Tyto jednotlivé místnosti mohou sloužit samostatně, anebo je lze spojit v jednu velkou konferenční místnost – vše podle přání a požadavků hostů.

Coffee breaky budou organizovány v zadní části foyeru. Veškeré nápoje na BO budou převzaty do komise z lobby baru [19].

V prostoru salónek budou probíhat akce dle požadavků hostů – stravování skupin, rauty, coffee breaky, recepce – a za tímto účelem zde budou instalovány mobilní výdejny občerstvení. Kapacita kuchyně musí obsáhnout i možnost zajistit přípravu pro akce mimo hotel – cateringy.

Personální jídelna je vybavena výdejní linkou s teplou i chlazenou částí. Výdej jídel se uvažuje pro počet zaměstnanců ve směně, tj. cca 60 lidí po dobu 2 hodin na oběd, večeři. Doplnkové občerstvení pro zaměstnance bude celodenně zajištěno z prodejního automatu – nealkoholické nápoje, sendviče, atd. Tento automat bude doplňován přímo ze studené kuchyně. Zásobování pro jídelnu bude prováděno transportním výtahem.

Použité nádobí bude umýváno v prostoru uzavřené umývárny stolního nádobí, odkud bude rozdělováno zpět do výdejní linky nebo do přípravný salónek banketových prostor [19].

11 ZÁVĚR

V diplomové práci je položen základ vědomostí o celkovém vzdělávacím procesu pracovníků připravujících se na práci v restauraci či hotelu. Pro tyto pracovníky je nezbytnou pracovní pomůckou v odborně zaměřené výuce, trénincích i praxi .

Rozvoj profesní osobnosti je podporován odbornými informacemi z úseku obsluhy, stolničení a správy budov, s informacemi o organizačním členění podniku, organizací restaurace, skladovém hospodářství, marketingu v pohostinství a základech prodejní strategie. Odborně je vysvětlen pojem gastronomie a úkoly gastronomických služeb. Závěr tvoří shrnutí gastronomických služeb.

Gastronomie je skladebné slovo vycházející z řeckého „gaster“ – žaludek a „nomos“ – mrav či zvyk. Lze ji tak chápat jako nauku zahrnující teoretickou i praktickou znalost toho, co se vztahuje k lidské výživě. Brillat–Savarin chápe gastronomii široce – otázky výživy, jídla, pití a chuti spojuje s radostmi stolování i odpočinkem.

Gastronomii můžeme ohraničit třemi body:

- **výživou** – ta je předmětem zkoumání biologie, medicíny a chemie. z jejího hlediska vystupuje do popředí fyziologie jídla a pití
- **stravou** – v jejím zájmu stojí zkoumání vazeb mezi jídlem a pitím, formuluje nároky na fyzickou část poskytovaného produktu,
- **kuchyní a restaurantem (odbytovým místem)** – studuje místo přípravy stravy, recepty a náčiní, resp. techniku a technologii. Zkoumáme-li přidanou službu, musíme se zabývat vazbami a procesy mezi kuchyní, odbytovým místem a klientem.

V gastronomických službách je klient intenzivně vtahován do tvorby gastronomického produktu. Vždy je hodnotitelem a kritikem obsahu produktu a přidané služby. Tím výrazně ovlivňuje tvorbu jídelního lístku, resp. kompozici menu, a to včetně okolí, ve kterém je gastronomická služba poskytována (restaurační prostředí, architektonické ztvárnění, tabule).

s gastronomií a gastronomickými službami nelze ztotožňovat gurmánství a kulinářské umění. Gurmánstvím je záliba v jídle, resp. labužnictví. Kulinářství je kuchyňské umění (z lat. culina – kuchyně). Oba tyto pojmy jsou značně užší než gastronomie.

Budeme-li na pozadí obecného pojetí služeb charakterizovat gastronomické služby, dostaneme zhruba tento obrázek:

Gastronomické služby jsou souborem a kombinací hmatatelného výrobku (zejména jídel a nápojů) a nehmatatelné služby (např. servisu), která se pohybuje podle rozsahu a kvality služeb v různých poměrech. Nelze je skladovat. Připravují se, nabízejí, poskytují a spotřebovávají převážně současně na jednom místě – u poskytovatele služeb (obrácené distribuční cesty). v některých případech se příprava, nabídka (a další služby) a spotřeba místně a časově nekryjí (catering).

Materiální prvky představují tzv. tvrdý produkt, který lze reálně, objektivně změřit a zahrnout do nákladů a ceny gastronomického produktu. Tvrdý produkt má krátkodobý účinek. Servis, atmosféra, jednání zaměstnanců, prestiž apod. jsou nemateriálními prvky představujícími tzv. měkký produkt vytvářející vnitřní (abstraktní a subjektivní) obraz gastronomického zařízení. Tento produkt působí dlouhodobě. Krátkodobé a dlouhodobé působení prvků gastronomického produktu klient individuálně hodnotí a přijímá posléze rozhodnutí o koupi a kvalitě požadované služby.

Gastronomické služby uspokojují osobní potřeby a jsou tedy osobními službami. Klient je objednává, spotřebovává a platí v různých marketingových režimech pohybujících se od osobní objednávky, přes firemní objednávku k objednavce státního zařízení.

Jako osobní služby jsou gastronomické služby součástí trajektorie podílející se na vytváření štěstí a spokojenosti lidí. Jsou totiž „nástrojem tvorby podniků“ a umožňují „flow stav“, což je duševní stav pohybu (plynutí), přinášející značný pocit uspokojení. Samotné uspokojení potřeby může následně vyvolat pasivitu, omrzelost. Nové podněty může člověk získat z kontaktu s (i novými) lidmi a jinou nabídkou – to vše také v rámci poskytování gastronomických služeb. Gastronomické služby obecně slouží k uspokojování potřeb dvou různých skupin klientů:

- skupina „přespolních klientů“. Služby jsou jim poskytovány ve značném rozsahu v rámci cestovního ruchu mimo místo jejich bydliště, velice často jsou spojeny s ubytováním a spotřebováváním dalších služeb cestovního ruchu,
- skupina „místních klientů“. Jde o širokou skupinu lidí, kterým jsou poskytovány tyto služby v místě jejich bydliště (nebo jeho blízkého okolí). Gastronomické služby nejsou tedy v tomto případě součástí řetězce služeb cestovního ruchu.

Z hlediska přístupnosti mohou být gastronomické služby poskytovány ve formě:

- veřejného stravování, přístupného veškerému obyvatelstvu („přespolní“ i „místní“ klienti),
- uzavřeného (institucionálního) stravování, přístupného vybraným (smluvním) skupinám obyvatelstva (v převážné míře „místní klientely“).

U gastronomických služeb můžeme, z hlediska jejich produktu, rozlišovat tři úrovně:

- jednotlivé služby a jejich skupiny (např. příprava nealkoholických nápojů, příprava alkoholických nápojů, míchání),
- „gastronomický produkt“ jako komplex služeb (např. servírované jídlo a pití),
- „široký“ gastronomický produkt jako komplex služeb doplněný o úroveň místa poskytovaných služeb.

Na vysokých školách studijních oborů hotelnictví, gastronomie a cestovní ruch je důležitou součástí profesní přípravy pro práci v restauračních a hotelových provozech rozšiřování odborných zkušeností ve specializovaných kurzech, které jsou vedeny špičkovými odborníky z daného oboru. k takovým kurzům patří např. kurzy studené kuchyně, cukrářské kurzy, kurzy barmanské nebo sommeliérské či kurzy dekorativního vyřezávání ovoce a zeleniny.

Diplomová práce vychází z dlouholeté praxe v oboru. Čerpá ze zkušeností, poukazuje na změny, které je třeba provést při efektivním vedení podniku stravovacích a ubytovacích služeb s výhledem do budoucnosti. Je zdrojem cenných rad, postřehů i zkušeností. Pracovníkům gastronomických zařízení může být dobrým pomocníkem. Přináší také základní požadavky na základní znalosti pracovníků gastronomických služeb.

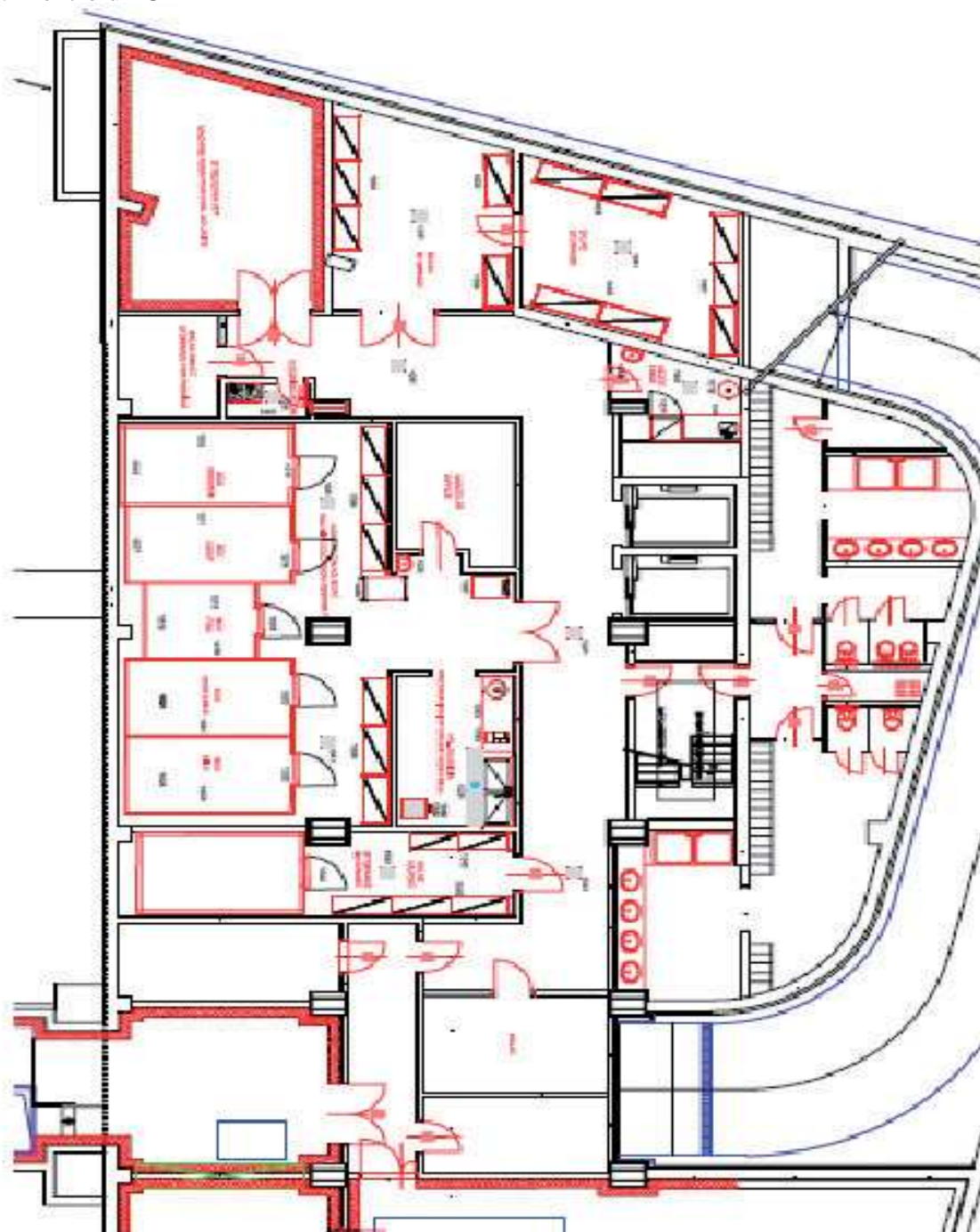
PŘÍLOHY

Ilustrační technické nákresy výše zmíněné kuchyně.

Příloha č. 1

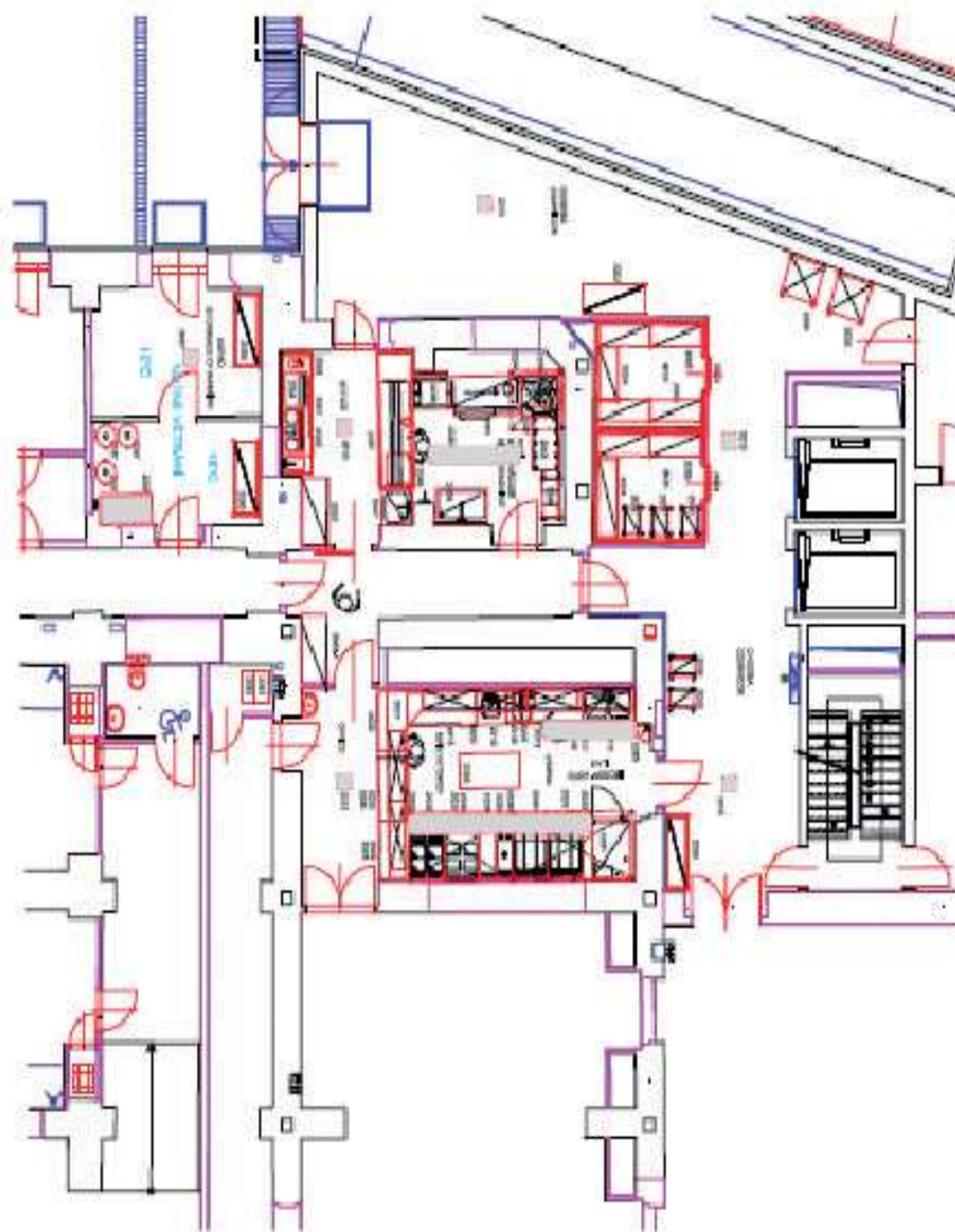
1 podzemní podlaží (1 PP)

zdroj: Elektrolux ČR



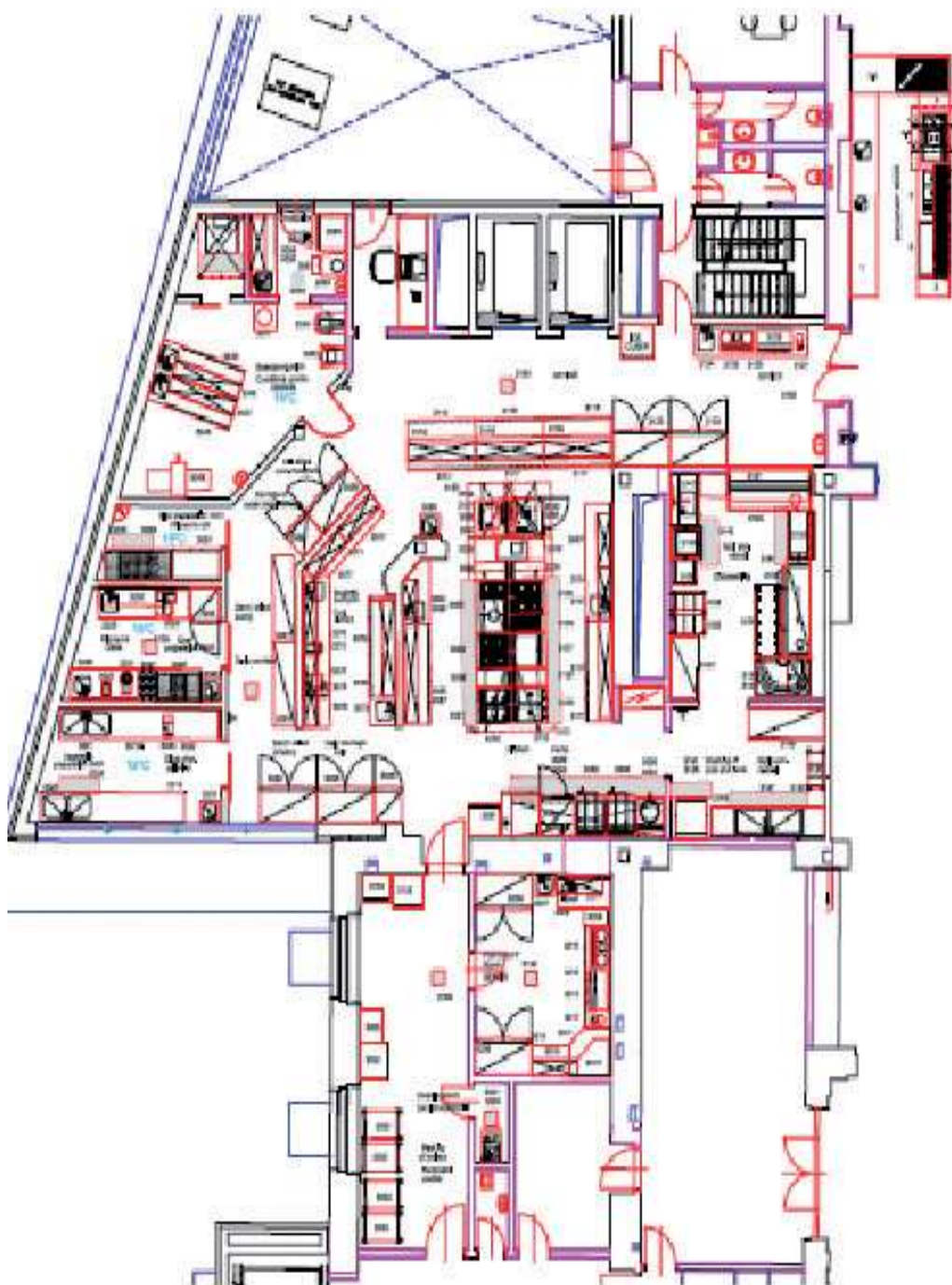
Příloha č. 2**1 nadzemní podlaží (1 NP) – přízemí**

zdroj: Elektrolux Česká republika



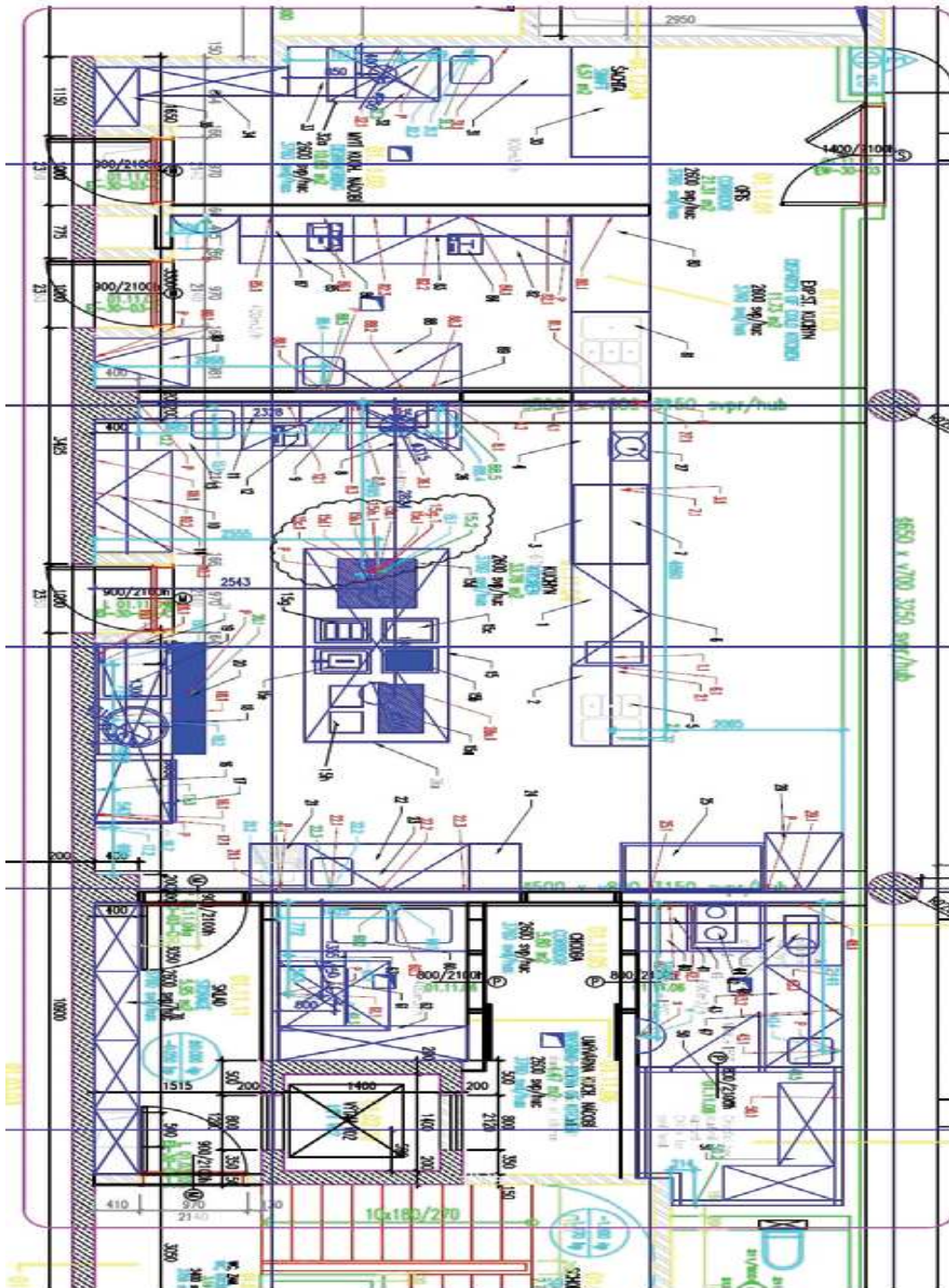
Příloha č. 3**2 nadzemní podlaží (2 NP) – 1 patro**

zdroj: Elektrolux Česká republika



Příloha č. 4

Nákres hotelové kuchyně, s rozmístěním zmiňované technologie. Jedná se o „otevřenou“ kuchyni s vařením přímo před hosty – tzv. „show kitchen“.



12 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY a ZDROJŮ

- [1] Cooper, J., Lane P. *Marketingové plánování*. Grada Publishing Praha, 1999, s. 12–23. ISBN 80–7169–641–2
- [2] Kotler, P. *Marketing podle Kotlera–jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Management press Praha, 2000, 258 s. ISBN 80–7261–010–4
- [3] Morrison, A. *Marketing v pohostinství a cestovním ruchu*. Victoria Publishing Praha, 1995 s. 6, 12, 15–19, 35–42, 77–82, 111–123. ISBN 80–85605–90–2
- [4] Metz, R., Grüner, H., Kessler, T. *Restaurant und Gast*. 2003 by Fachbuchverlang PfannenberGmbH Co., 42781 Haan–Gruiten (Germany), 2003, s. 14, 16, 30, 39–42, 44–60, 93–102, 427–459, 499–508. ISBN 978–80–86708–18–4
- [5] Beránek, J., Kotek, P. *Řízení hotelového provozu*. Grada Publishing Praha, 2003. s. 7–20. ISBN 80–86724–00–X.
- [6] Hladká, J. *Technika cestovního ruchu*. Grada Publishing Praha, 1. vyd., 1997. 161 s. ISBN 80–7169–476–2
- [7] Petruš, z. *Základy ekonomiky cestovního ruchu*. Idea servis, Praha 1999, s. 93, 112, 136. ISBN 80–85970–29–5.
- [8] Királová, A. *Marketing destinace cestovního ruchu*. Ekopress, Praha 2003. s. 3–6, 25–33, 69–71, 99–101. ISBN 80–86119–56–4
- [9] Zelenka, J. *Marketing cestovního ruchu*. UHK Gaudeamus, 2007, s. 31, 44, 49, 62, 88, 89. ISBN 978–80–7041–189–6
- [10] Palatková, M. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu –jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Grada Publishing Praha, 2006, s. 42–47, 66–68, 104–108. ISBN 80–247–1014–5
- [11] Királová, A. *Marketing hotelových služeb*. Ekopress Praha, 2006, s. 13–18, 30–34, 56–62, 74, 77–79, 93–103. ISBN 80–86929–05–1

- [12] Manz, R. a kol. *Příručka profesionálního kuchaře*. Nestle Suisse S.A, Vevey, Switzerland, 2000, s. 26–67, 70–79, 100–134,
- [13] Frank, J. *Kuchařský zeměpis*. Lika klub Praha, 2008, s. 13, 29. ISBN 978–80–860869–50
- [14] Holub, K. a kol. *Vybrané kapitoly z dějin gastronomie a hotelnictví*. VŠH Praha, 8, 2004, s. 36. ISBN 80–86578–16
- [15] INDROVÁ, J. a kol. *Podnikatelská činnost ve stravování a hotelnictví*. VŠE Praha, 1993, s. 41–45, 63–69, 85–87, 105–113. ISBN 80–7079–739–8
- [16] KUČEROVÁ, E. *Kulinářské toulky Evropou*. Albatros Praha, 2003, s. 47. ISBN 3–89393–244–5
- [17] ŠTĚTINA, V. a kol. *Řízení hotelového provozu*. HRMC Praha, 2004, s. 7–29. ISBN 80–7169–400–2
- [18] DONHAUSER, R. M. *Küchen der Welt*. Jacoby Stuart, 2009, s. 11–14, 18–22, 38–42, 53–55, 61–64. ISBN 978–3–941087–31–6
- [19] SALAČ, G. *Stolničení*. Fortuna Praha, 1996, s. 33, 38, 45, 46, 49, 59, 66, 68, 74–77, 111–114. ISBN 80–7168–752–9
- [20] ZIMÁKOVÁ, B. *Food & Beverage management*. VŠH Praha, 2006, s. 6, 8–9, 13–16, 18–22, 67–71, 76–80, 83–84. ISBN 978–80–86578–55–2
- [21] ŠTĚTINA, V. a kol. *Jídelní lístek, nástroj řízení a věc prvořadého významu*. Editpress Praha, 2002, s. 34–39, 58–68, 70–77, 96–99, 129–139, 141–158. ISBN 8–238–8884–6
- [22] Odborné časopisy: Food Service, Restaurant Revue, Gastronomická revue, Svět obchodu, Minutka, Gastro plus, RUHL, T. "Port Cullinaire No 1– 11" odborný gastronomický časopis

13 SEZNAM TABULEK

| | strana |
|--|--------|
| Tab. č. 1 Chladné sklady | 73 |
| Tab. č. 2 Chlazené sklady | 74 |
| Tab. č. 3 Suché sklady – skladovací doba | 74 |
| Tab. č. 4 Podklady nezbytně nutné pro stanovení kontrolní činnosti | 80 |
| Tab. č. 5 Pracovní rozdělení po střediscích kuchyně | 85 |

14 SEZNAM PŘÍLOH

| | strana |
|--|--------|
| Příloha č. 1 – 1 podzemní podlaží (1 PP) | 109 |
| Příloha č. 2 – 1 nadzemní podlaží (1 NP) – přízemí | 110 |
| Příloha č. 3 – 2 nadzemní podlaží (2 NP) – 1 patro | 111 |
| Příloha č. 4 – Nákres hotelové kuchyně | 112 |

15 SEZNAM OBRÁZKŮ

| | strana |
|--|--------|
| Obr. 1 ukázka moderního restauračního pokrmu | 44 |
| Obr. 2 ukázka moderního restauračního pokrmu | 44 |
| Obr. 3 ukázka pokrmů zážitkové gastronomie | 44 |
| Obr. 4 ukázka slavnostní rautové mísy | 44 |
| Obr. 5 ukázka moderní úpravy ryb | 49 |
| Obr. 6 soutěžní pokrm | 49 |

Poznámka: pokrmy na fotografiích jsou výrobky, s kterými jsem soutěžil na prestižních gastronomických soutěžích – World Nordia kulinaria, Gastro Hradec Králové, Kuchař roku 2001.