



Štěpán Chalupa

Vybrané aspekty provozu
hotelové Front Office

Prohlášení

Tento e-book byl vytvořen jako jeden u výstupů vzdělávacího projektu FFOED ("The Framework for Front Office Employee Development"), který byl spolufinancovaný Evropskou komisí jako Erasmus projekt 2021-2-CZ01-KA210-VET-000049509.

Předložená publikace byla vytvořena zaměstnanci Vysoké školy hotelové a ekonomické (Praha, Česká republika) a Univerzity Konstantina Filozofa (Nitra, Slovenská republika).

Tento e-book "Vybrané aspekty provozu hotelové Front Office" je dále dostupný v anglickém a slovenském jazyce. Pro více informací, další výstupy tohoto projektu navštivte projektové stránky ffoed.eu.

Napsáno v anglickém jazyce Ing. Štěpánem Chalupou, Ph.D.

Přeloženo do češtiny Ing. Štěpánem Chalupou, Ph.D.

Přeloženy do slovenského jazyka Ing. Norbertem Betákem, PhD.

Editována Ing. Barborou Komínkovou.



**Spolufinancováno
Evropskou unií**

Financováno Evropskou unií. Názory vyjádřené jsou názory autora a neodrží nutně oficiální stanovisko Evropské unie či Evropské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za vyjádřené názory nenese odpovědnost.



Obsah

Úvod	4
Postavení Front Office v organizaci hotelového provozu	6
Organizace oddělení Front Office	17
Základní požadavky na pracovníky FO	23
Standardizace procesů spojených s provozem Front Office	28
Operativní standardy – Standard Operation Procedure (SOP)	31
Příběh hotelového hosta	34
Struktura SOP	39
Vybrané SOP	44
Terminologie Front office	70
Závěr	85

Úvod

Velká část pozornosti byla v roce 2022 věnována znovuoživení jednotlivých ekonomik a sektorů, které utrpěli fatálními dopady pandemie Covid19, při které byly výrazně zasaženy dodavatelsko-odběratelské řetězce. Světová ekonomika hledá cesty, jak pokračovat v přechozím vývoji, případně na tento alespoň částečně navázat. Jednou z nejvíce zasažených oblastí byl cestovní ruch. Cestovní restriktce, strach z nákazy nebo ztráty zaměstnání, ale i další socio-ekonomické faktory vedly lidi ke změně chování, případně přehodnocení jejich cestovních plánů. Tyto změny vedly přímo k propouštění, uzavírání provozů, případně přesunů pracovní síly do jiných, stabilnějších odvětví. Bohužel se také naplnil pesimistický scénář spojený s faktem, že se tito pracovníci do hotelnictví zpět nevrátí, což vedlo ke změně strategie v rámci personální řízení a změna nacílení dílčích aktivit personálního marketingu. Do popředí se tak dostávají mladí talentovaní pracovníci, pracovníci bez předchozích pracovních zkušeností v tomto oboru, případně také pracovníci, kteří mají dílčí formy znevýhodnění na trhu práce. Tato orientace otevírá hotelnictví a cestovní ruch všem, kteří chtějí pracovat, mají zájem se dále vzdělávat a jsou schopni základní komunikace a práce s informačními a komunikačními technologiemi.

Hlavním cílem této publikace je nastínění vybraných aspektů provozu hotelové front office s důrazem na potřeby těchto znalostí v rámci samotného provozu. Provozovatelé ubytovacích zařízení mají problém při hledání již zkušených pracovníků. V případě zacílení na zájmové skupiny tohoto projektu se tento problém přesouvá do časově i finančně náročných tréninků a školení, které mnohdy vedou k propuštění zaměstnance ve zkušební

době, případně jeho odchod. Tento materiál je jedním z výstupů projektu a je doplněn také o metodiku vzdělávání pracovníků v rámci hotelového provozu, vzorové komunikační scénáře, které mohou sloužit jako příprava pro řešení dílčích požadavků klientů, ale také video-průvodce vybraným hotelovým systémem. Tyto výstupy komplexně představují dílčí FO aktivity a ulehčují tak vstup pracovníků bez, případně s malými zkušenostmi, do oboru hotelnictví.

Obsah jednotlivých výstupů je dostupný ve více formátech tak, aby byl snadno přístupný jednotlivým zájmovým skupinám. Věříme, že široká dostupnost těchto materiálů vede k jejich lepšímu a efektivnějšímu využití. Některé výstupy jsou připravené ve formátu “ready-to-print” a jsou následně doplněny také o “open-to-edit” verze, kteří umožní jejich čtenářům reagovat na individuální požadavky jednotlivých ubytovacích zařízení.

Hlavní tělo této publikace je rozděleno do pěti částí.

První kapitola (Postavení FO v hotelovém provozu) je zaměřena na stručný popis hotelového provozu, a to s ohledem na organizaci práce a její dělení mezi jednotlivá oddělení. Komplexní pochopení organizace hotelového provozu hraje důležitou roli v rámci koordinace dílčích činností. Jednotlivá oddělení jsou popsána velmi stručně, stejně tak jejich klíčové aktivity, a proto je vhodné tyto dodatečně doplnit o znalosti z oblastí managementu, marketingu, prodeje, ale také dalších oblastí, které jsou předmětem středoškolského, případně vysokoškolského studia. Pro operativní začlenění pracovníků ze zájmových skupin do hotelového provozu je však vhodná základní znalost představená v této publikaci. Její teoretické rozšíření je

však v tomto kontextu nadbytečné. Jednotlivé oblasti hotelové provozu jsou představeny ve vazbě na FO.

Druhá kapitola (Organizace hotelové Front Office) se zaměřuje na organizaci práce v rámci Front Office. V kontextu předchozí kapitoly jsou jednotlivé pracovní pozice a role popsány ve vazbě na realizované aktivity a poskytované služby a produkty.

Třetí kapitola (Základní požadavky na pracovníky FO) popisuje základní charakteristiky pracovníků FO, a to jak u pohledu teoretického, tak z pohledu praktického. V rámci této kapitoly jsou tak popsány základní charakteristiky front office agentů, pracovníků rezervačního oddělení, recepčních, případně pracovníků concierge. Teoretická východiska jsou postavena na dostupné literatuře v této oblasti. Tyto jsou následně doplněna o průzkum reálných požadavků kladených na pracovníky FO. Výsledky těchto přístupů dále poukazují na snižující se požadavky na tyto pracovníky a rozdíl mezi teoretickými a praktickými požadavky personalistů.

Čtvrtá kapitola (Standardizace Front Office procesů) popisuje standardizaci hotelových procesů ve vazbě na řízení kvality služeb. Nedílnou součástí této kapitoly je popis

příběhu hotelového hosta, který tvoří popis dílčích interakcí pracovníků FO s hotelovým hostem. V rámci těchto bodů je možné ovlivnit klienty, jejich volbu, případně dodatečnou spotřebu. V druhé části této kapitoly je představena šablona pro vnitropodnikovou standardizaci procesů, která je následně prezentována na základě vybraných jedenácti obecných standardů. Jednotlivé části tak doplňují dříve zmíněné požadavky na pracovníky FO a popisují základní interakci s hotelovým hostem.

Pátá kapitola (Základní terminologie Front Office) představuje základní terminologii používanou pracovníky ubytovacích zařízení na úseku Front Office. Celá sekce je dělena do tematických přehledů, které se zaměřují na určité oblasti této terminologie a dokládají tak její variabilitu. V první části jsou popsány základní termíny spojené s rezervacemi, jejich správou, ale také potřebnými detaily o jejich stavech. Druhá část představuje jednotlivé ceny, případně cenové kategorie a jejich specifická, stejně tak přehled možných „jídelních“ plánů. Třetí část je poté věnována daním, případně příplatkům, ale také jejich zanášení na hotelový účet. V navazujících částech terminologie jsou také diskutovány oblasti segmentace zákazníků, používaných technologií, případně také terminologie převzatá z oddělení housekeepingu. Nedílnou součástí výkonu práce na FO je reporting a hodnocení aktivity a efektivity dílčích aktivity.

Postavení Front Office v organizaci hotelového provozu

Pokud se bavíme o hotelnictví a hotelovém provozu, je třeba na jednotlivé části nahlížet z pohledu hotelového hosta, protože nejdůležitější část hotelového provozu se orientují právě na poskytování těchto osobních služeb. Hlavní část této publikace je věnována provozu Front Office, jak již napovídá samotný název, nicméně je třeba zasadit tento úsek do kontextu celého hotelového provozu a poukázat na jeho provázanost a dalším odděleními., které jsou v úvodní části stručně definovány a popsány. Výstupem této části je tedy stručný popis jednotlivých úseků a částí hotelového provozu v kontextu jejich důležitosti pro řízení Front Office (dále jen „FO“), případně realizaci zásadních aktivity spojených s jejím provozem. Nedílnou součástí je také popis informací a dat potřebných ve vzájemné interakci.

Bardi (2007) popisuje FO jako centrální prvek hotelového provozu (v některých případech bývá FO označována také jako mozek celého hotelu), který je analogicky přirovnáván jako nervový systém celého živého prostředí hotelu. Samotný FO má tak dvě základní funkce, a to zajištění komunikace (ať již s klienty, tak s dalšími zaměstnanci hotelu) účtování transakcí (někdy obecně popisováno jako účetnictví, které je však chápána spíše jako přístup k věrnému zachycení finančních transakcí, a proto se v tomto kontextu nepoužije).

- **Komunikace.** Základní smyslem komunikace s klientem je zjištění jeho potřeb a požadavků, které je možné následně uspokojit a dosáhnout tak ekonomického zisku. Vzájemná

výměna informací s obchodním a marketingovým oddělením, spolupráce s housekeepingu a F&B (Food and Beverages – odbytová střediska restaurací a dalších outletů). FO je centrálním prvkem, který koordinuje činnost dalších oddělení a poskytuje tak prostor pro efektivní komunikaci.

- **Účtování plateb.** Další z činností je spojeno s přímými finančními transakcemi, které se ve většině případů odehrávají právě na oddělení FO. Natížení položek na účet hosta, vyúčtování služeb během check-outu, případně fakturace služeb a prodej nehotelovým hostům. Řízení finančních toků je tak další z nutných aktivit, které jsou podpořené vhodnými nástroji IT, které zajišťují snížení chybovosti během transakcí.

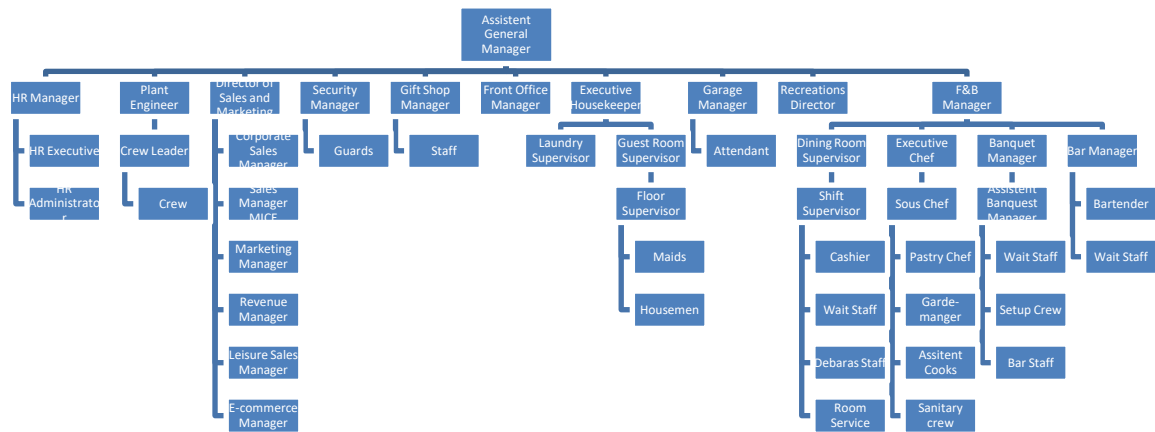
Pokud se zaměříme na samotnou koordinaci činností FO, Andrews (2013) poukazuje na fakt, že jednotlivé aktivity vykonávané pracovníky FO je nutné koordinovat s housekeepingem technickým úsek, F&B, concierge (velmi často zahrnuta v rámci FO aktivit, případně je možné tuto nalézt jako samotnou službu v rámci halových služeb). Samotný výše zmíněný popis FO tak vede k nutnosti jejího zachycení v rámci hotelového provozu, čemuž je věnována tato kapitola. Schéma 1 zobrazuje organizační struktur většího ubytovacího zařízení vyšší třídy (záměrně neřešíme přesnou definici

ubytovacího zařízení pro možnou přenositelnost této struktury na libovolné ubytovací zařízení) včetně vybraných funkčních míst a rolí. Prosím, berte v potaz, že velikost konkrétního ubytovacího zařízení a

rozsah poskytovaných služeb přímo určují velikost organizační struktury, ale také tlak na koncentraci aktivit na jednotlivých funkčních místech. V navazujícím textu budou popsány jednotlivé části hotelové provozu a jejich vazba na FO. Samotné FO je poté popsáno v druhé kapitole, na kterou navazuje třetí kapitola popisem základních požadavků na pracovníky FO.

Schéma 1

Organizační diagram vybraného ubytovacího zařízení



Vlastník

Vlastník v tomto kontextu představuje právnickou, případně fyzickou osobu, která reálně vlastní budovu ubytovacího zařízení a jeho další outlety. Tento subjekt se snaží dosáhnout jeden z mnoha cílů, kterými může být například zisk, růst hodnoty společnosti, ale také hodnoty pro zainteresované osoby. Vlastník na základě jednoho či více cílů sleduje návratnost své investice na strategické úrovni a není přímo zapojen do provozu ubytovacího zařízení (záleží na koncentraci pracovních pozic, v menších zařízeních je vlastník přímo zapojen do operativních aktivit). V mnoha případech se vlastník rozhodne pro nákup franšizy („značky“, která je spojená se standardy provozu, které vedou k úspoře v rámci navazování dodavatelsko-odběratelských řetězců, ale také v marketingu a dalších operativních oblastech), případně poskytne svoji nemovitost manažerské společnosti, která se stará o provoz, dosazuje zisku a odvádí vlastníkovi určitou část zisku. Většina hotelů je však stále provozována jejich vlastníky, což se pozitivně projevuje v možnosti vytvoření komplexní kultury na základě shody mezi vlastníkem a manažery. Na strany druhou přináší však větší tlak na racionalizaci provozu, kdy je možné přijít o inovace, které by byly příliš nákladné.

Z pohledu vlastníka je FO potřebná pro budování dobré reputace a také poskytování kvalitních klíčových služeb. Samotná hodnota ubytovacího zařízení je právě ovlivněna výší standardu služeb a reputací (tedy přijetím veřejností).

General Manažer (GM)

Pozice generálního manažera bývá/je velmi často špatně pochopena, případně nepřesně popisována. Generální manažer je primárně odpovědný za vytváření obecné strategie (strategických cílů a plánů ve vazbě na samotné vymezení hotelu a jeho produktu) a stavbu manažerského týmu, které se zaměřuje na jednotlivé části hotelového provozu. Nejdůležitější schopnost tak představuje vůdcovství (anglicky „leadership“), tedy schopnost vytvořit a vést tým zaměstnanců, kteří se vzájemně doplňují a sledují podnikovou vizi (případně i misi při respektování vnitropodnikových hodnot) za účelem dosažení strategického cíle podniku (případně dílčích cílů an jednotlivých úrovních řízení).

Mimo vůdcovství však GM potřebuje daleko více dovedností a schopností, mezi které patří například schopnost plánování, řešení problémů a znalost rozhodovacích procesů, organizování, controlling, řízení lidských zdrojů a vedení týmů, delegování a v neposlední řadě také efektivní komunikace. Tyto jsou nutné pro dosažení cílů společnosti, ale také tvorbu celého týmu zaměstnanců. Výkonnost GM je stanovena na základě naplnění cíle, a to jak po stránce ekonomické, tak s ohledem na klíčové ukazatele výkonnosti hotelu a spokojenost hotelových hostů. GM je přímo podřízen vlastníkovi ubytovacího zařízení a je odpovědný za stanovení cíle, který respektuje požadavky vlastníky a schopnosti týmu. GM je tak prostředníkem mezi vlastníky, zaměstnanci, hosty a dalšími zainteresovanými osobami.

Mimo výše zmíněné schopnosti je také třeba poukázat na činnost GM, tedy sběr a vyhodnocení dat, které tak kladou důraz na analytické a komunikační dovednosti. Vzhledem k tomu, že se GM zabývá vyhodnocením výkonosti jednotlivých úseků ubytovacích zařízení a také vzájemných synergií, je třeba, aby byl tyto schopen dále komunikovat, a to vždy s ohledem na příjemce daných

informací. S ohledem na stanovené strategie a aktuální výkonnost je nutné, aby byl GM schopen také rozpoznat ohrožení, případně nedostatky a tyto však odstraňovat, případně jim uzpůsobit strategii a další směřování společnosti. Významnost komunikace je tak znásobena nutností řízení změn a jejich včasné komunikace jednotlivým vedoucím oddělení. Stejně tak je nutné zajistit a udržovat koordinaci činností mezi odděleními, která bývá velmi často nahrazena konkurencí, kdy se jednotlivé úseky snaží primárně dosáhnout svých cílů, někdy na úkor ostatních oddělení.

Vzhledem k rozsahu činností a jejich strategického významu mívá GM také další poradce (označují se jako štáby, které mají přímou vazbu pouze na GM, pro další pracovníky hotelu jsou nedostupní), kterými jsou například **kontrolor** (někdy také finanční manažer) a **asistent/sekretář**. Sekretariát představuje podpůrné oddělení, jeho cílem je řízení provozu kanceláře GM, případně také zprostředkování komunikace a plánování schůzek, případně celkové řízení provozu celé kanceláře. Pracovníci sekretariátu mají velmi dobré organizační dovednosti a zkušenosti s řízením času. Kontrolor se na stranu durhou zaměřuje na celkovou finanční výkonnost ubytovacího zařízení, jeho finanční zdraví a celkové finanční řízení. Samotní kontroloři nedělají finální rozhodnutí, pouze na základě tvrdých dat reportují GM, případně se podílejí na vnitřním auditu dokumentů. V mnoha hotelech je pozice kontrolora outsourcována.

Asistent GM

Asistent GM je prvním funkčním místem, které se objevuje v organigramu Schématu 1. Vzhledem k tomu, že je GM z velké části zaměstnán strategickými aktivitami a komunikací mezi vlastníky a vyšším managementem, asistent GM je mnohem blíže dennímu provozu ubytovacího zařízení. Někdy je asistent GM označován jako provozní manažer, který vytváří most mezi operativou a vrcholným vedením společnosti, což vytváří tlak na znalost obou těchto stran hotelového provozu. Asistent GM tak má na starosti každodenní rozhodování, případně každodenní řešení problémů, zprostředkování komunikace mezi GM a střediskovými manažery, a to s ohledem na fungování daného oddělení. Asistent GM je mezičlánkem mezi vrcholným vedením společnosti a operativou, a proto je jeho pozice v rámci hotelového provozu významná. V menších hotelech je tato pozice integrována do ředitele, případně provozního ředitele hotelu.

Vedoucí technického úseku (Plant Engineer)

Jedním z vedoucích pracovníků, který se přímo nepodílí na poskytování služeb a produktů v rámci hotelového provozu je vedoucí technického úseku, který je zodpovědný za technický stav budovy a jejích částí, stejně tak za její okolí. V městských hotelech je údržba provozu zaměřena primárně na jeho technický stav a technický stav budovy, u větších resortů a hotelů je rozsah práce významně větší. Součástí týmu technického oddělení jsou například také zahradníci či designeři, kteří se zaměřují na estetickou stránku hotelu a potřeby klientů. Hlavním cílem pracovníku technického úseku je zajistit dobrý technický vizuální stav celé budovy a jejího okolí, starat se o inovace a údržbu, případně revize. Vše s ohledem na nastavený koncept ubytovacího zařízení, požadavky klientů. Hlavní zaměření je v podpoře hlavního provozu, a proto je nutná koordinace činností

s ostatními odděleními a vysoká reakceschopnost na náhlé požadavky z jednotlivých částí hotelového provozu.

Samotný rozpočet na technické činnosti je stanoven na základě stavu budovy, jejího vybavení a okolí, ale také ve vazbě na spokojenost hosta. Technický úsek přímo ovlivňuje fyzický projekt služeb, a proto je nutné udržování vysoké standardu tohoto vybavení.

Mimo samotného vedoucího pracovníka je součástí technického úseku také skupina specialistů, kterými jsou například elektrikáři, instalatěři, ale také údržbáři jednotlivých částí hotelového vybavení. Mimo to je také zásadní koordinace činností s dodavateli jednotlivých technologií a udržování vzájemné pohotovosti pro případ nenadálé situace. V rámci provozu je nutná koordinace činností pro snížení počtu nedostupných pokojů, případně pokojů se závadou. Stejně tak je nutná prioritizace požadavků, které se přímo týkají hotelových hostů a jejich spokojenosti. (Sparks et al., 2016).

Bezpečností manažer (Security Manager)

Při zajištění bezpečnosti hotelového provozu je nutné vnímat dvě základní skupiny ohrožených lidí, a to pracovníků ubytovacího zařízení a samotných hostů. V rámci bezpečnosti pracovníků hotelu je také řešena bezpečnost dodavatelů, případně pracovníků outsourcovaných služeb. Vnitřní bezpečnost se zaměřuje na požární bezpečnost, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, případně také GDPR (ochranu dat), a to zejména prostřednictvím důkladného proškolení pracovníků na základě platných právních předpisů. Z toho je patrné, že hlavním zaměřením pracovníků bezpečnosti je primárně prevence a minimalizace možných škodných událostí. Mimo to je však také nutné poukázat na možnost krádeží ze strany pracovníků, a proto je bezpečnost zaměřena i na oblast /interního detektiva“. (Goh & Kong, 2018).

Mimo vnitřní bezpečnost, tedy bezpečnost provozu ve vazbě na pracovníky hotelu a zajištění majetku vlastníka hotelu, je nutné zajistit také bezpečnost klientům hotelu, a to je nejen samotným hostům, kteří jsou v ubytovacím zařízení ubytováni, ale také jejich doprovodu, případně dalším návštěvníkům budovy. Prvním krokem je opět zajištění dobré prevence, a to při koordinaci činností s technickým úsekem, housekeepingu a dalšími oddělení. Pracovníci všech oddělení jsou tak školení pro zabezpečení ochrany zdraví a majetku hostů. V rámci školení jsou pracovníci proškoleni v otázkách první pomoci, rozpoznání zdravotních potíží klientů, odhalení krádeží, požární ochrany. K jednotlivým případům jsou také navrženy standardy řešení tak, aby se zvýšila reakceschopnost jednotlivých pracovníků. (Marques et al., 2022).

Během výkonu práce na FO je nutné seznámení se s jednotlivými problémy a jejich případným řešením, a to nejen prostřednictvím teoretických přednášek a školení, ale také v rámci praktického tréninku. FO představuje pro klienty hlavní komunikační bod, a proto je třeba řešit problémy přímo na místě, případně alespoň vědět, na koho z hotelového týmu se můžete obrátit. Zajištění

bezpečnosti, tedy jedná ze základních potřeb klientů, je zásadní pro budování dobrých vzájemných vztahů vysoké spokojenosti klientů.

Manažer prodejního outletu

Mnohé hotely mají ve svých lobby umístěny také další prodejní outlety, které jsou specializované na komplementy (tedy produkty, které jsou doplňkové pro samotné ubytování, případně stravovací služby). Jedním z příkladů může být například prodejna suvenýrů a drobných dárků, ale také kadeřnictví, holičství, které mohou být provozovány zcela samostatně (na základě nájemní smlouvy pro externí subjekt), ale také jako součást doplňkových služeb.

Hlavním úkolem manažera prodejního outletu je zajištění tohoto provozu, a to s ohledem na požadavky klientů a ekonomické požadavky vedení hotelu. Výkonnost outletu je reportována asistentovi GM, s kterým je činnost koordinována. Mimo to je nutné nastavení produktové nabídky ve vazbě na požadavky klientů a zajištění komunikace s dalšími odděleními.

Pro pracovníky FO je nutná znalost produktového portfolia daného outletu, případně alespoň skupin produktů, které jsou daným outletem poskytovány. Stejně tak je nutná schopnost vzájemné výměny dat pro zajištění věrného účtování konzumace produktů a služeb.

Manažer parkování (Garage Manager)

Manažer garáže/parkoviště je zodpovědný za bezpečnost vozidel, a to jak vozidel využívaných pracovníky hotelu, tak vozidel klientů. Mimo zajištění bezpečnosti je jedním ze základních úkolů v koordinaci s technickým úsekem zajištění dobrého stavu proudu garáže a parkoviště. V hotelech vyššího standardu s vyšším rozsahem služeb může být také zodpovědný za provoz mycí linky. Mimo koordinaci činností je technickým úsekem je také vhodné zajištění kooperace manažerem bezpečnosti a housekeepingu (pro zajištění úklidu), ale také s pracovníky FO, a to primárně s portýrem, který vítá klienta a zajišťuje parkování jejich vozidel, případně jejich přistavení, ale také v rámci zajištění transferů, které jsou zprostředkovány pracovníky recepce. Mimo přijímání požadavky ze strany pracovníků FO je nutné také zajištění zpětné vazby a informování pracovníků o stavu garáží, parkoviště.

Recreations Manager

Mimo základní ubytovací a stravovací služby poskytují většina hotelů širší portfolii služeb svým klientům. V kontextu dříve představeného manažera prodejního místa, je možné i „manažera rekreace“ vnímat jako pracovníky, který má na starosti provoz samotné podnikové jednotky, kterou může být wellness, fitness, případně další osobní služby jako kadeřnictví, kosmetika, pedikúra a masáže. Stejně tak zajišťuje provoz sportovních outletů. V tomto kontextu je opět nutná koordinace činností s pracovníky většího množství oddělení,

Mimo provoz těchto outletů zajišťuje manažer také případně animační programy pro hotelové hosty a v koordinaci s pracovníky marketingové oddělení další interní události a eventy. Pro pracovníky FO je nutné koordinovat svoji činnost i s tímto oddělením, a to primárně v rámci poskytování informací o dodatečných službách a interních událostech, ale také při jejich rezervaci, případném natižení útraty na účet hosta.

F&B Manager (Manažer stravování)

Stravovací služby jsou druhými z nejdůležitějších služeb poskytovaných ubytovacími zařízeními. Manažer stravovacího úseku tak má na starosti efektivní provoz kuchyně (případně více kuchyní dle rozsahu poskytovaných služeb a počtu outletů) a její jednotlivé části, dále také provoz samotných stravovacích místností, cateringové služby, banketní služby, room service a také další služeb privátního charakteru. Znalost F&B manažerů je mimo základní manažerské dovednosti rozšířena o kontrolu kvality produktů, a to jak na vstupu, tak výstupu, sanitace, HACCP, případně také rozšířená pravidla spojená s poskytováním startovacím služeb, a to s ohledem a ochranu pracovníků a klientů. Mimo to je zcela zásadní sledování současných trendů v oblasti stravování a také požadavků klientů.

F&B manažer velmi úzce spolupracuje s jeho asistentem (rozsah činností je analogický pro asistent GM ve vazbě na jeho pozici vůči GM a dalším pracovníkům), šéf kuchařem, manažer baru, případně dalších outletů (provozní manažeri, kteří řeší operativní řízení daného outletu), banketním a cateringovým managerem, obchodním oddělením, marketingem, technickým úsekem, bezpečností, FO a všemi dalšími odděleními. Celková struktura F&B je velmi rozvětvená, a proto je vhodná koordinace činností s vybranými pracovníky, kteří tak vykonávají roli určitých styčných bodů pro interní a externí požadavky.

Pro pracovníky FO je vhodné znát základní aktivity pracovníků F&B, aby bylo možné zajištění plynulé poskytování služeb i v případě, kdy jsou jednotliví pracovníci plně vytíženi. Dále je nutné udržovat velmi dobré vztahy mezi těmito odděleními a vzájemně koordinovat výměnu informací a dat, a to s ohledem na možné hrazení útraty outletech při odjezdu z hotelu. Finální částka je účtována na konečném účtu pokoje, který je následně interně dělen pro efektivní reporting. Dále by měli pracovníky FO znát základní produkty, případně podmínky poskytování služeb. Případně je také možné zprostředkování rezervací stravovacích služeb.

Manažer obchodu a marketingu (DOSM – Director of Sales and Marketing)

Jak již vyplývá z označení této pracovní pozice, ředitel prodeje a marketingu je primárně odpovědný za marketing hotelu a jeho jednotlivých služeb a také jejich prodej. Marketing je velmi často chápán pouze jako reklama (i když tato je součástí marketingu), ale je nutné tento pojem vnímat v mnohem širší perspektivě jako proces poznání potřeb a požadavků klientů, jejich následné ovlivnění a uspokojení prostřednictvím prvků marketingového mixu za současného dosahování podnikových cílů. Z tohoto pohledu je tedy možné mluvit o marketingu jako strategii

provozu ubytovacího zařízení postavená na uspokojení potřeb klientů, kterému jsou podřízeny jednotlivé interní procesy.

DOSM nastavuje produktovou, komunikační, cenovou a distribuční strategie v koordinaci jednotlivými odděleními, a to na základě znalosti potřeb zákazníků. Součástí tohoto oddělení je také revenue manager (viz níže), tým obchodních zástupců, kreativci, ale také osoby zodpovědné za vytváření eventů pro PR. Mimo základní strategie je nutné stanovení také strategie up-sellingu, cross-sellingu, případně také overbookingu, které mají přímý vliv na pracovníky FO.

S ohledem na jednotlivé prvky marketingového mixu, marketingoví manažeři vytvářejí produktovou strategii (definici jádra produktu, jeho fyzických aspektů a úroveň služeb; tvorba produktových balíčků; tvorba různých verzí produktů; personalizace produktu pro potřeby jednotlivých tržních segmentů), komunikační strategii (výběr a volba vhodných komunikačních kanálů, a to ve vazbě na PR, reklamu, přímý prodej, případně jeho podporu), cenovou strategii (stanovuje cenu na základě nákladů, potřeb zákazníků a konkurentů, včetně cenových restrikcí) a distribuční strategii (volba vhodných distribučních kanálů). V současné literatuře je také možné nalézt větší rozsah marketingového mixu, který zahrnuje více prvků, na které je vhodné se zaměřovat.

Vzájemná spolupráce FO a oddělení marketingu a obchodu je v realizaci samotného přímého prodeje, případně také doplňkového prodeje. Mimo to je důležité také zajištění zpětné vazby a případných potřeb klientů.

Personalista (HR Manager)

Manažer lidských zdrojů, zjednodušeně personalista, je zodpovědný za implementaci legislativních požadavků v oblasti pracovních právních vztahů, ale také v dalších oblastech, které se týkají rozvoje zaměstnanců, případně také zajištění jejich bezpečnosti v koordinaci s dalšími odděleními. HR manažer vytváří personální strategii a plánuje samotný nábor, případně rozvoj zaměstnanců. Koordinace činností s pracovníky dalších oddělení (primárně s vedoucími pracovníky těchto oddělení) je zásadní pro dříve zmíněné aktivity, a to s ohledem na organizační kulturu, případně další požadavky zainteresovaných stran. V rámci zaměstnávání je možné zaměstnat zaměstnance na základě hlavního pracovního poměru, případně dohody o pracích konaných mimo hlavní pracovní poměr (obecně známé jako DPP a DPČ).

Strategie lidských zdrojů je postavena na procesech a procedurách spojených s náborem pracovníků, jejich umístěním a následným rozvojem, může vést k minimalizaci fluktuace pracovníků na operativních pozicích, která představuje jeden z problémů současného hotelnictví, obecně služeb.

Nejviditelnější částí celého řízení lidských zdrojů je samotný nábor, tedy hledání a přijímání zaměstnanců. V rámci hledání zaměstnanců je tak nutné vytvoření popisu pracovního místa (požadavky a preferované dovednosti), který je vytvořen v koordinaci s pracovníky daného

oddělení, dále stanovení základní marketingové strategie tohoto náboru, jejíž součástí je také tvorba inzerátů a jejich komunikace, komunikace s kandidáty a verifikace jejich dovedností a následné vedení pracovního pohovoru, a to včetně pohovoru s pracovníkem daného oddělení. Po přijetí je nutné vytvoření pracovní smlouvy a následné zaškolení těchto pracovníků, včetně lékařské prohlídky a doložení potřebných dokumentů.

V průběhu trvání zaměstnání dbají pracovníci HR oddělení o rozvoj zaměstnanců, jejich průběžné školení a rozvíjení jejich dovedností. Stejně tak se podílejí na obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů a rozvíjení motivačních programů.

Vedoucí housekeepingu (Executive Housekeeper)

Hlavní náplní práce vedoucího pracovníka oddělení housekeepingu je zajištění úklidu společných prostor a také hotelových pokojů. Samotný výkon práce je realizován uklízečkami a pokojskými. Mimo samotný úklid je však nutné poukázat na další služby a produkty poskytované tímto oddělením, mezi které patří například provoz prádelny. Executive Housekeeper koordinuje činnost supervizorů, kteří řídí operativní týmy pracovníků úklidu. Dále kontroluje kvalitu jejich úklidu, případně dodržování standardů. Mimo samotný výkon úklidu je také nutné trénovat jednotlivé pracovníky, a to s ohledem na možnost vysoké standardizace těchto činností. V některých případech je možné tyto služby outsourcovat.

Kvalita realizovaného úklidu je přímo spojena se spokojeností hosta, což dokazují také zmínky týkající se úklidu, jeho kvality, případně také dílčích elementů tohoto úklidu, tj. čistotu koupelny, společných prostor, ložnice, ale také samotného nábytku. V rámci koordinace činností mezi odděleními je možné napojení úklidu na PMS a následně také na technické oddělení a FO. V tomto případě tak ihned v reálném čase dochází k nahlášení případných nedostatků, které je možné včas odstranit tak, aby byl pokoj co nejdříve připraven klientům.

Další důležité pozice

Mimo vedoucí pracovníky a oddělení, které jsou zobrazena na schématu 1, je vhodné zmínit také další pracovní pozice, které jsou pro současné hotelnictví důležité.

První vybranou osobou je IT manager, který je pracovníkem technického úseku. IT manager je zodpovědný za vybudování, správu a inovaci IT infrastruktury a jejích dílčích elementů (hardwarové a softwarové vybavení hotelu pro klienty i pracovníky). Pro pracovníky FO je zásadní při řešení problémů s informačními a komunikačními technologiemi, ale také při instrukci klientů, kteří využívají například mobilní aplikace, check-in kiosky.

Další důležitou postavou v hotelovém provozu je Revenue Manager, který je podřízený DOSM. Revenue manager hraje klíčovou roli v procesech spojených se stanovením cen prodáváných produktů a služeb, ale také výběrem vhodných distribučních kanálů. Mimo to je revenue manager

přímo zainteresován v dalších činnostech pracovníků obchodního a marketingového oddělení. Revenue Manager je tak tvůrcem celkové prodejní strategie a jejích operativních změn. Pro pracovníky FO je zásadní nastavení prodejních procesů a také práv pro realizaci individuálních transakcí.

Organizace oddělení Front Office

V předchozí kapitole byl představen kontext hotelové FO, tedy celkový přehled provozu ubytovacího zařízení na základě vytvořeného organigramu s nastíněnými vazbami na FO, z kterého je patrné úzké propojení s dalšími pracovníky hotelu a nutnost vzájemné koordinace činností a výměny informací. Stejně tak jako v předchozí části, i zde je přestavena kostra FO, jednotlivé pracovní pozice a jejich základní činnosti. Organizaci FO představuje schéma 2, které je hlavní kostrou FO, z které se následně odvíjí popis jednotlivých pracovních pozic. Vzhledem k operativnímu zaměření projektu FFOED je hlavní pozornost věnována recepčním, a proto jsou tyto více specifikovány v navazující kapitole.

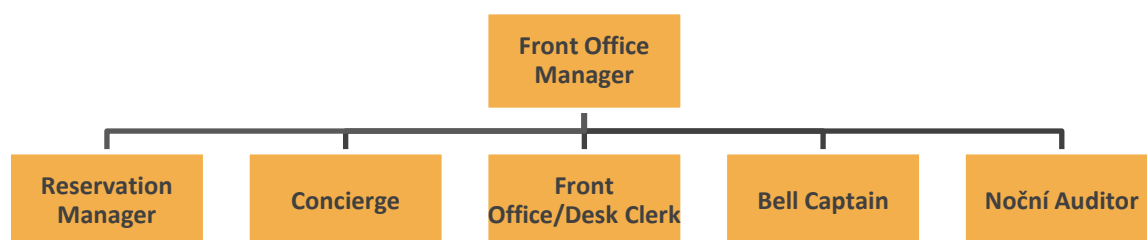


Schéma 2

Organigram hotelové Front Office

Organizace Front Office je postavena na lineárním modelu organizační struktury, ve které je hlavní postavenou Front Office Manager odpovědný za organizaci práce jednotlivých pracovníků, poskytování služeb a hlídání jejich kvality při koordinaci činností s dalšími odděleními. Hotelovou recepci, Front Office, je nutné vnímat jako centrální místo celého hotelu, kde jsou poskytovány nejen ubytovací služby, ale také koordinováno poskytování dalších služeb. Stejně tak je nutné vnímat FO jako centrum veškeré přímé interakce klienty. FO je tak velmi vytíženým oddělením hotelového provozu, ve kterém hraje důležitou roli příprava, a to jak fyzická (příprava seznamu příjezdu, aktualizace hotelového systému, příprava reportů, rooming listů), tak psychická (stress a time management). Vždy s důrazem na poskytování vysoké úrovně služeb a péče o zákazníky. Vzhledem k rostoucí aplikaci moderních technologií a aplikací dochází k částečné redukci přímé interakce, která je nahrazena interakcí přes tyto technologie, a proto je také nutné se v této oblasti dále vzdělávat a rozvíjet po vzoru hotelových hostů.

V následující části této kapitoly jsou představeny vybrané pracovní pozice, které se podílejí na plynulém chodu hotelové FO.

Front Office Manager

Pro pochopení práce Front Office manažerů je vhodné přímo popsat vzorový den těchto pracovníků. Z pohledu celkové organizace práce v hotelovém provozu je patrná podřízenost Asistentu GM, případně také provozními řediteli, a to v kontextu finančních operací a celkové výkonnosti ubytovací částí hotelové provozu. Standardní den startuje setkáním s nočním auditorem (popis nabídnut níže), na kterém je diskutována celková výkonnost ubytovací částí hotelu z předchozího dne, plánovaná výkonnost pro aktuální den, stejně tak nedostatky v účtování a ubytování hostů. Na toto setkání navazuje setkání s manažerem rezervací, s kterým jsou diskutovány počty plánovaných příjezdů a odjezdů, ale také informace týkající se VIP klientů. Stejně tak je diskutován výhled počtu rezervací v navazujícím období, který je následně diskutován s marketingovým a obchodním manažerem (přednostně také revenue managerem). Po tomto setkání jsou informace komplexně předány pracovníkům navazující směny.

Jak již bylo nastíněné v předchozím odstavci, úzká spolupráce s oddělením marketingu a obchodu je zásadní pro řízení efektivitu prodeje ubytovacích služeb a řízení výkonnosti celého ubytovacího zařízení. Front Office manažeri stejně tak sbírají informace od F&B manažera, a s to ohledem na plánované banketní události, případně také plánované akce MICE. Mimo události je také nutné získat detailní informace o aktuální nabídce jednotlivých outletů. V neposlední řadě je také nutné koordinovat činnost FO s pracovníky housekeepingu a údržby, které poskytují podpůrné procesy pro poskytování osobních služeb.

Po ranních setkáních a poradách je nutné také administrativní zajištění provozu FO, a to s ohledem na plánování směn v koordinaci s HR manažerem na základě výkonnosti ubytovacího zařízení a plánovaným hotelovým aktivitám, plánování prodeje s obchodním oddělením a revenue managerem, případně také vytvoření přehledu dostupných pokojů, případně jejich stavu. V rámci procesu plánování je nutné také tyto informace sdílet s nadřízenými, ale také podřízenými.

Pozice FO manažera je postavena nejen na koordinaci činností, ale také na kontrole kvality poskytovaných služeb. FO manažer je schopen vykonávat jednotlivé činnosti svých podřízených, a proto je možné jej vnímat jako pracovníka, který dokáže vést tým profesionálů. Tyto následně koordinovat tak, aby bylo dosaženo optimální výkonnosti a vysoké kvality poskytovaných služeb a zákaznické péče.

Reservation manager/clerk

Jednou za základních činností pracovníků FO představuje tvorba a následná správa rezervací. Rezervační manažer, případně jemu podřízený pracovník rezervačního oddělení, jsou zodpovědní za vytváření a věrnou administraci rezervací hotelových služeb v hotelovém PMS, a to na základě

dat z jednotlivých distribučních kanálů, případně od pracovníků obchodního oddělení. Stejně tak jsou tito pracovníky zodpovědní za tvorbu přímých rezervací na základě stanovené obchodní strategie. Tato je stanovena DOSM, případně revenue managerem, ale v konečné fázi je realizována pracovníky na operativních pozicích. Manažer rezervačního oddělení má pravomoc přijmout, případně odmítnout požadavek rezervace na základě již zmíněných obchodních pravidel, znalosti zákazníka a celkové výkonnosti ubytovacího zařízení. Z tohoto pohledu je tedy možné považovat tyto pracovníky za výkonné pracovníky obchodního oddělení.

S ohledem na různé typy cen, rezervací a obchodních podmínek je nutné udržovat databázi klientů a rezervací vždy aktuální (více k těmto v terminologii Front Office). Stejně tak je nutné kontrolovat opce u opčních rezervací, případně kontaktovat klienty po uplynutí opce, dále rezervace na waiting-listu, ale také řešit storna rezervací, případně administraci no-shows a změn rezervací.

Front Office Clerks (Front Office Agents, případně také recepční)

V menších ubytovacích zařízeních je do práce recepčních kumulována také práce dalších pracovníků, kteří jsou zmíněni níže. Pokud se však zaměříme na klíčové aktivity a povinnosti těchto pracovníků ve velkých hotelech, případně hotelech poskytujících vyšší úroveň služeb, která je spojena s vyšší specializací jednotlivých pracovníků, je možná aktivita popsat velmi stručně, ačkoliv jejich výkon náročný co do požadovaných dovedností. Mezi hlavní aktivity tak patří vítání klientů a jejich check-in, případně také check-out na konci pobytu a poskytování služeb/podpory během tohoto pobytu.

Ve stejném smyslu musíme zmínit také základní aktivity, které jsou pracovníky FO na operativní úrovni realizovány. Andrews (2013) popisuje následující aktivity, které vykonávají pracovníci na pozicích Front Office Agent (alternativní označení pro recepční), tedy na základní operativní úrovni.

1. "Účast na setkáních před začátkem směny s následným převzetím dat a informací od předchozí směny. Stejně tak je nutná účast na setkáních se specifickými instrukcemi.
2. Kontrola seznamu příjezdů a stavů dostupných pokojů.
3. Kontrola očekávaných příjezdů s identifikací VIP. Příprava doplňkových služeb pro VIP.
4. Příprava podkladů pro VIP, případně jejich před registrace v PMS.
5. Příprava podkladů pro osoby s omezenou pohyblivostí, případná před registrace v PMS.
6. Kontrola seznamu příjezdů skupin na základě dostupných rooming listů.
7. Zajištění dostatečného množství vybavení (kancelářské potřeby) pro hladký chod recepce.
8. Registrace klientů během jejich check-inu.
9. Soustavná aktualizace databáze klientů a rezervací.
10. Otevření účtu klienta po příjezdu, včetně jejich zavedení do účetnictví.
11. Kontrola cen poskytovaných služeb na základě instrukcí od DOSM.
12. Příprava reportu nesouladu s příjezdy s připraveným seznamem plánovaných příjezdů.
13. Spolupráce s concierge a dalšími pracovníky halových služeb.
14. Příprava podkladů pro úklid pokojů.
15. Koordinace činností s dalšími odděleními.

16. Příprava podkladů pro reporty.
17. Aplikace strategie up-sellingu a cross-sellingu.
18. Podpora klientů a řešení jejich požadavků.
19. Úprava databáze klientů na základě nových poznatků.”

Na základě dříve zmíněných dovedností a kompetenci je celý projekt FFOED zaměřen an souběžně rozvíjení měkkých dovedností, a to formou komunikačních scénářů, případně také samotných standardních formulací, a tvrdých dovedností spojených s použitím vybraného PMS. Stejný přístup je také doporučen i v rámci výzkumu tréninku pracovníků FO.(Baum & Odgers, 2001)

Výstupy projektu FFOED jsou dostupné také ve třech jazykových mutacích, tj. češtině, slovenštině a také angličtině, což může vést také k nácvičku základních frází, případně jejich chronologickým sousledem a aplikací v podnikové praxi. Všechny dokumenty jsou dostupné ve více formátech, pro zajištění okamžité využitelnosti. Vymezení samotné postavení FO v hotelovém provozu stanovuje základ pro navazující části textu, a také další výstupy projektu.

Concierge

Concierge je pracovník, případně pracovní místo, které je přímo umístěno v hotelové lobby, případně bývá velmi často fyzicky spojeno s hotelovou recepcí. Hlavní činností concierge je poskytování informací o ubytovacím zařízení a jím poskytovaných službách, případně jejich přímé zprostředkování. Proto jsou pracovníci concierge vybaveni detailní znalostí hotelového provozu, produktu, podmínek jejich využití, ale také možnostech jejich objednání či rezervace. V tomto kontextu je patrná velmi silná vazba na marketing a obchodní dovednosti. Zákazníci velmi často žádají pracovníky concierge o doporučení služeb, a proto je možné přímo řídit jejich prodej na základě předem stanovené strategie. Pracovníci cocneirge si tak vytváření vlastní portfolio doplňkových služeb partnerských institucí, které jsou velmi často poskytovány na základě provizního systému.

Vedoucí halových služeb – Bell Captain

Hlavní činností tohoto pracovníka je vedení a koordinování činností dalších pracovníků halových služeb. Tito jsou samostatně popsáni v následující části „Další pozice oddělení Front Office“. Hlavní odpovědností Bell Captain je zajištění hladkého chodu lobby a halových služeb v průběhu pobytu hotelového hosta. Mimo to je také zodpovědný za interní marketing a koordinaci informačních toků.

Noční auditor

Každý den je třeba uzavřít hotelové účty (uzávěrka) a vytvořit z nich report potřebný pro vedení hotelové recepcie, ale také další vedoucí pracovníky hotelu. Mimo účtů rezervací a kontroly

přijatých plateb s aktuálním stavem poklady, případně operativních účtů, je nutné během nočního auditu kontrolovat také obsazenost hotelu, případně hlásit no-shows a další neočekávané situace. V průběhu nočního auditu dochází k vytvoření reportu o příjezdech a odjezdech pro nadcházející pracovní den. V mnoho případech je noční audit realizován nočními recepčními, kteří mimo základních operací spojených s poskytováním služeb dbají také o bezpečnost klientů, případně s nimi řeší neočekávané situace. Výstupy nočního auditu jsou klíčové pro nadcházející pracovní den, a proto je nutné mít na této pozici fyzicky zdatné a pečlivé pracovníky.

Další pozice oddělení Front Office

V luxusních hotelech, případně hotelech vyšší třídy, je možné nalézt další pracovníky halových služeb, případně FO, kteří se pohybují primárně v hotelové lobby a poskytují klientům velmi specializované osobní služby. Tyto pozice však v posledních letech ubývají, a to z důvodu nedostatku pracovníků na klíčových pozicích, změnách preferencí klientů a tlakem na koncentraci služeb s ohledem na komplexnost jejich poskytování. V mnoho případech se však jedná o pozice plně koncentrované do dalších pracovních pozic, a proto se s nimi můžeme setkat pouze výjimečně.

V tomto kontextu můžeme pro příklad zmínit například **liftboye** (v některých případech označován také jako operátor výtahů), který má na starosti ovládání výtahů pro zajištění hladkého pobytu klientů. Liftboy plní také bezpečnostní funkci, kdy kontroluje klienty a má přehled o jejich pohybu budovou hotelu. Stejně tak liftboy nabízí klientům přesné informace o celé budově a instrukce k dosažení preferovaných míst.

Traffic manager představuje další pozici zaměřenou na logistiku v rámci hotelového provozu. Tento pracovník poskytuje klientům přesně informace o umístění jednotlivých částí hotelu, případně také instrukce k jejich dosažení. Vzhledem k tomu, že se jedná o halové služby, jsou tito pracovníci schopni koordinovat proud zákazníků směrem k recepci (tj. nabídnout možnost odložení check-in při dlouhých frontách a nabídnutí občerstvení), ale také realizovat základní aktivity, jako například check-in a check-out.

Dveřník je jedním z pracovníků, s kterými je možné se i v dnešní době setkat. Dveřník je první osobou, s kterou se zákazník fyzicky setká, a proto má nezastupitelnou roli v rámci poskytování zákaznické péče. Stejně tak má dveřník nezastupitelnou roli v rámci koordinace halových služeb a bezpečnosti. Samotný dveřník musí být velmi dobrý v komunikaci, musí být schopen odhadnout náladu klientů, případně jejich postavení a tomu podřídit své služby. Samotné přivítání klienta je pro dveřníka klíčové pro navázání kontaktu, případně poskytnutí další služeb a informací.

Valet (do češtiny překládaný jako „sluha“) může být v rámci hotelového provozu zařazen do dvou skupin zaměstnanců. V posledních letech však převládá jeho zařazení pod manažera garáže (v minulosti se také jednalo o osobní služby všeho druhu, které se blížili svým rozsahem komorníkům). Při výkonu své práce se stará primárně o auta klientů. Přijíždějící klient je přivítán v hotelu dveřníkem, který koordinuje aktivity bagážistů a „sluhů“. Sluha parkuje vozidlo do

hotelové garáže a následně ukládá klíče od vozidla do bezpečnostní schránky. V případě potřeby je klientovi vozidlo kdykoliv přistaveno před hotel. Práce je spojena s dokonalými řidičskými dovednostmi a vysokou mírou diskrétnosti. Tyto služby jsou poskytována tak, aby o nich „klient téměř nevěděl“.

Bagážista je osobou, která se stará i zavazadla zákazníků, a to od okamžiku jejich příjezdu do ubytovacího zařízení, až po jejich odnoš do příslušného hotelové pokoje (v mnoho případech jsou zavazadla umístěna na pokoj před samotným příchodem klientů z hotelové recepce a klient je doprovázen dalším zaměstnancem halových služeb, převážně v situaci, kdy má klient větší množství zavazadel). Nedílnou součástí práce hotelových bagážistů je poskytování přesných a detailních informací o hotelu, včetně pochopitelného navigování budovou.

Guest service agents(pracovníci zákaznické péče) jsou pracovníci Front Office, kteří se starají o zákazníky během jejich pobytu. Nejedná se pouze o služby poskytované concierge, případně aktivity recepčních, ale také o včasné navázání kontaktu při nespokojenosti klienta, případně proaktivní přístup k řešení jejich problémů a potřeb. Pro výkon této pozice je nutné zkušenost z recepce a concierge a také interpersonální dovednosti na velmi vysoké úrovni.

VIP quest service agents jsou pracovníci hotelových provozů vyšší třídy, kteří se primárně starají o VIP klientelu, a to v průběhu jejich celé interakce. Mají tak mnohem větší přehled o individuálních požadavcích těchto klientů a mohou s nimi pracovat mnohem intenzivněji, což vede k vyšší spokojenosti klienta.

„**Klíčník**“ patří k dnes již vymizelým rolím, pracovním místům. Hlavní pracovní náplní klíčníků bylo zajištění bezpečnosti klientů a kontrola klíčů, tak, aby klient měl bezpečně uložené své věci a do pokoje se nedostala neoprávněná osoba. Stejně tak měl přehled o současně ubytovaných hostech. Tyto služby jsou dnes již plně automatizovány (mnoho hoteliérů využití check-in kiosky, případně také online check-in aplikace, které umožňují vytvoření virtuálního klíče, případně ad-hoc nastavení vstupní karty s platnými omezeními), případně vykonávány pracovníky FO. Hlavní přínos osobního řešení těchto procesů je v zákaznické péči a vytvoření prostoru pro případný dodatečný prodej.

Ústředna je dalším funkčním místem, které je postupně nahrazováno moderními technologiemi, ale pro určité trhy je stále relevantní. Hlavní činností je včasné propojení zákazníků se zaměstnanci vhodných oddělení, kteří mu pomohou s řešením jeho problému. Ve většině hotelů je tato služba poskytována pracovníky FO, případně také concierge.

Základní požadavky na pracovníky FO

V první části této publikace byly zmíněny klíčové kompetence pracovníků FO, a to komunikace a schopnost věrného účtování produktů a služeb. I přesto je však třeba se na celou oblast hotelnictví dívat v širším slova smyslu a zmínit také široké spektrum dalších dovedností, které je třeba soustavně rozvíjet v průběhu výkonu povolání, a to jak z pohledu pracovníků HR, tak vedoucích pracovníků FO. V první podkapitole jsou popsány požadavky kladené na pracovníky formalizované ve vědeckých, případně studijních materiálech. Tento stav reflektuje situaci před vypuknutí pandemie Covid19. Druhá část se zaměřuje na obsah pracovních inzerátů, z první poloviny roku 2022. Tedy redukované požadavky vzešlé z nedostatku pracovníků na trhu práce doplněné o stručnou diskusi.

Jaké jsou základní požadavky kladené na pracovníky FO?

Hai-yan & Baum (2006) ve své publikace popisují celkem 13 dovedností, schopností, které by měl pracovník FO mít, a to s ohledem na vykonávané aktivity. Jednotlivé aktivity jsou uvedeny dle jejich důležitosti, a také doplněny o krátký komentář.

- **Komunikační dovednosti (mluvené slovo)** – schopnost efektivní komunikace s klientem postavená na pochopení a poznání jeho potřeb, případně jejich odhadu.
- **Schopnost dodržovat profesní a etické standardy** – pochopení důležitosti standardů služeb na základě vzájemného vztahu s klientem. Tyto standardy jsou přímo spojené s péčí o zákazníky, chápáním interkulturních rozdílů a specifik a ochotou „sloužit“ zákazníkům. Profesionalita je spojena s konzistentním poskytováním služeb požadované úrovně, kvality.
- **Týmový práce** – dovednost efektivně komunikovat s dalšími zaměstnanci, a to napříč jednotlivými odděleními. V tomto ohledu je nutné pochopit postavení FO a jeho vazby na další oddělení (viz předchozí částí textu).
- **Schopnost vedení lidí** – dovednost spojená s vedením lidí na pracoviště a jejich motivací pro vykonávání dílčích aktivit. Tato dovednost je spojena s operativní úrovní řízení, ale také s jednotlivými zaměstnanci, kteří musí koordinovat řešení problémů mezi odděleními.
- **Zákaznická péče** – ochota poskytovat služby a produkty na základě potřeb zákazníků, hledání řešení jejich problému a postavení klienta na první místo.
- **Mezilidské dovednosti** – v mnoha případech jsou vyžadovány také další mezilidské dovednosti a schopnosti, mezi které patří například empatie, zodpovědnost, flexibilita,

- trpělivost, aktivní naslouchání, případně také motivace. Tyto jsou nedílným komplementem pro komunikační dovednosti.
- **Účtování** – dovednost věrně zachytit financí transakce, a to prostřednictvím dostupných IT. Díky věrnému zachycení je pak možné redukovat nespokojenost klienta, případně účetního oddělení.
- **Marketing** – schopnost představit produkt, nabídnout jeho využití, případně také prodejní dovednosti.
- **Schopnost práce s technologiemi** – ochota učit se práci s technologiemi na základní uživatelské úrovni doplněné o sledování vývoje v této oblasti.
- **Zdraví a bezpečí** – schopnost chránit zdraví a majetek klientů, ale také dalších pracovníků hotelu. Schopnost poskytnout první pomoc, případně poradit s řešením problému.
- **Komunikační dovednosti (psaný projev)** – psaný projev, tedy komunikace prostřednictvím vybraného media, je nedílným doplňkem komunikace, který bývá velmi často automatizován. I přesto je však nutné respektovat základní pravidla gramatiky a stylistiky.
- **Právní znalosti** – v tomto kontextu je nutné znalost základních právních předpisů, které se vztahují na poskytování ubytovacích služeb.
-

Wilks & Hemsworth (2011) dále rozvíjí tento základních přehled schopností a dovedností o jazykové znalosti, schopnost řešení problémů a časové efektivního rozhodování a vyjednávací schopnosti. Autoři dále poukazují na nutnosti upřednostnění zákazníka před řešením interních procesů, pokud se tyto přímo netýkají zákazníka s vyšší hodnotou. V obou případech je však nutná upřímná a včasná komunikace.

Některé studie dále více rozvíjejí oblast komunikace a předkládají detailnější pohled na takto širokou kategorii dovedností. Pro příklad Sayin & Karaman (2020), kteří se zaměřili na vybrané tři části příběhu hotelové hosta (komplexně je tato problematika popsána v následující části textu) a identifikovali základní komunikační témata v jednotlivých fázích. Ve fázi tvorby rezervace je komunikace zaměřena na poskytování přesných informací o vybraném pobytu, případně cenové nabídce. V rámci této fáze může být komunikace narušena jazykovou, případně kulturní bariérou, ale také nevhodným stylem komunikace ze strany pracovníka FO. Nedostatky v komunikaci poté vedou k odlivu zákazníků, případně také ke zhoršení reputace. Stejně tak lze podobné problémy definovat i v dalších fázích komunikace s klientem.

Podle Andrewse (2013) jsou základní dovednosti a kompetence pracovníků FO, konkrétně pracovníků na operativní úrovni, jako například recepční, Front Office Agent, Guest Service Clerk, následující:

- Detailní znalost hotelového systému (PMS).
- Pochopení základních procesů na základě SOPs.
- Diskrétnost.

- Upravenost v kontextu vizáže.
- Fyzická statnost (schopnost stát delší dobu za recepčním pultem).
- Schopnost komunikovat v angličtině a lokálním jazyce.
- Znalost dalších jazyků na základě tržního zaměření hotelu.
- Schopnost spolupráce.
- Znalost etických pravidel a etikety, jejich aplikování.
- Zvládání stresu – stress management.
- Péče o zákazníka.
- Znalost diplomacie a vyjednávací dovednosti.

S ohledem na zaměření jedné kapitoly, a to kapitoly pojednávající o standardizaci služeb a řízení kvality v sektoru hotelnictví, je možné dříve zmíněné schopnosti, dovednosti, kompetence zasadit do kontextu modelu SERVQUAL. Podle Parasuraman, Ziethaml & Berry (1988) je kvality služeb tvořena/hodnocena několika faktory (více v navazující kapitole), z kterých vychází, že pracovník FO musí:

- ✓ být důvěryhodný, a to jak pro zákazníky hotelu, kteří mu sdělují své osobní data, případně své požadavky, tak pro další zaměstnance hotelu,
- ✓ být schopnost pohotově reagovat na požadavky klientů a uspokojovat jejich potřeby,
- ✓ být schopný plynule komunikace se zákazníkem, a to vhodnou formou a vhodným jazykem,
- ✓ vytvářet pocit bezpečí a klidu,
- ✓ být schopen poskytnout požadovanou službu,
- ✓ být pozorný a zdvořilý,
- ✓ být schopen odhadnout potřeby zákazníků, i když nejsou tyto explicitně popsány.

Co požadují HR manažeři?

V posledních letech došlo ke značným změnám, a to jak v samotném hotelnictví, tak na trhu práce. Tyto změny vedly také ke změnám požadavků ze strany HR manažerů, a to jak na operativní pozici, tak na dalších pracovníky v tomto sektoru. Po porovnání s dříve zmíněnými požadavky, která vycházejí primárně z teoretických zdrojů, byla vytvořena stručná obsahová analýza zveřejněných inzerátů v první polovině roku 2022. V těchto byly identifikovány základní kompetence a znalosti potřebné pro výkon práce na operativních pozicích FO. Stejně jako v přechozích seznamech jsou jednotlivé uvedeny podle jejich četnosti ve zkoumaných inzerátech.

- **Znalost cizích jazyků** – znalost čeština je považována za nutný předpoklad, to primárně v hotelech umístěných v regionech. Oproti tomu stojí postavení anglického jazyka v destinacích zaměřených na zahraniční klientelu, kdy je tato považována za nutnou, a to na komunikativní úrovni.
- **Komunikační dovednosti (mluvené slovo)** – schopnost zdvořile komunikovat s klientem ve vazbě na jejich požadavky. Psaný projev je primárně řešen prostřednictvím automatizace, případně využitím šablon, a proto není prioritizován.
- **Tvrdé dovednosti** – dovednost práce se základní kancelářskou technikou a programovým vybavením, stejně tak práce s hotelovým systémem (PMS).
- **Flexibilita** – ochota akceptovat určitou míru nejistoty spojená s týmovou prací a loajalitou. Zastoupení kolegův jejich nepřítomnosti, případně flexibilita při tvorbě rozvrhu směn.
- **Profesionalita** – schopnost poskytovat služby při respektování základních pravidel styku se zákazníkem, zákaznické péče a vnitropodnikových standardů.
- **Odpovědnost** – ochota převzít odpovědnost za poskytování služeb spojená se sběrem zpětné vazby. Ochota podílet se na hodnocení pracovního výkonu.
- **Samostatnost** – schopnost pracovat bez nadbytečné pomoci vedoucích pracovníků, případně dalších kolegů.
- **Zaměření na detail** – schopnost poskytovat služby vysoké kvality se zaměřením na každý detail těchto služeb. Schopnost vnímat komplexnost těchto služeb a dopad změny v kvalitě jejich poskytování.
- **Týmová práce** – schopnost spolupracovat s dalšími pracovníky, ale také dalšími odděleními. Nedílnou součástí spolupráce je také věrné a přesné sdílení dat a informací.
- **Ochota učit se novým věcem** – nejdůležitější schopnost, i když uvedená nejméně často. Velká část znalostí je v rámci práce na FO naučitelná (viz předchozí body), a proto je pro pracovníky nutná ochota a otevřenost učit se novým věcem. Velmi často je tato uváděna jako nutná podmínka, i bez splnění jiných požadavků.

Vzhledem k tomu, že je někdy velmi těžké přesně definovat požadavky kladené na pracovníky prostřednictvím stručného inzerátu, byly realizovány také rozhovory s HR manažery, které vycházejí jak z teoretického popisu požadavků na pracovníky FO, tak z požadavků uvedených v inzerátech a nabídkách práce. Rozhovory sloužilo jako upřesnění a definici těch nejnужnějších dovedností v kontextu vymezených cílových skupin projektu FFOED. Výstupy rozhovorů je tam

možné shrnout v následujících bodech. Je třeba také zmínit kontext rozhovoru ve vazbě na možnost zaměstnávání nezkušených pracovníků, případně pracovníků s fyzickými i mentálními překážkami.

- Základní dovednosti tvoří **ochota pracovat, ochota učit se novým věcem a schopnost dorozumět se zákazníkem** na profesionální úrovni, a to v češtině a angličtině. Mimo to nutné být otevřený standardům a tyto následně dodržovat.
- **Lidé s tělesným postižením, případně s jiným znevýhodněním, jsou v hotelnictví vítáni.** Je však nutné pečlivé plánování jejich adaptace a také tréninku, který může být časově náročnější. Stejně tak je nutná před instruktáž, která poukáže na základní aktivity, standardy a terminologii FO oddělení, aby se předešlo případným nedorozuměním.
- Komunikace hraje klíčovou roli u pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem. **Hotelový provoz však poskytuje větší množství podpůrných pozic, které je možno vykonávat i bez dokonalých komunikačních dovedností,** v čase se na nich zdokonalovat a následně se přesunou do pozic zaměřených na péči o zákazníky. Nedostatek zkušeností, případně určité osobnostní rysy nejsou překážkou pro zaměstnání v hotelnictví.
- Problém se zaměstnáváním znevýhodněných osob, případně také osob nezaměstnaných (jak krátkodobě, tak dlouhodobě) spatřují zaměstnavatelů hlavně v části **nedostatečné edukace, případně obecných vnímáním tohoto oboru, které je velmi nepřesné.**

Výše zmíněné odstavce popisují současný stav oboru hotelnictví v personálních otázkách, a proto je vhodné jen krátké shrnutí.

„Hotelnictví je otevřeno pro všechny, kteří v něm chtějí pracovat a chtějí se v něm zdokonalovat.“

Standardizace procesů spojených s provozem Front Office

V předchozí části tohoto e-booku byl vytvořeno komplexní přehled pracovních pozic spojených s provozem front office ubytovacích zařízení, jejich struktura a také základní požadavky kladené na pracovníky na těchto pozicích. Tato kapitola se zaměřuje na jednotlivé procesy a postupy spojené s péčí o zákazníky a řešením jejich požadavků, která představuje hlavní část vzájemné interakce zaměstnanců ubytovacích zařízení a klientů. Předložené standardy představují základní činnosti, které musí mít pracovníci Front Office velmi dobře nastudovány a zažity. V rámci této kapitoly je zachycena pozice standardizace hotelových služeb ve vazbě na příběh hotelového hosta, stejně tak kritické body vzájemné interakce. V neposlední řadě je představena základní struktura hotelových standardů (v angličtině SOP) a jejich konkrétní příklady.

Řízení kvality služeb

Tato subkapitola popisuje důležitost standardizace služeb a řízení jejich kvality na základě několika přístupů k tomuto řízení. Zvolené standardy jsou všeobecně akceptované, a to nejen výzkumníky, ale také pracovníky ubytovacích služeb. Pro příklad je možné uvést například modely SERVQUAL, TQM, ISO 9001, klasifikaci ubytovacích zařízení. (Nunkoo et al., 2020)

Následující přehled těchto modelů je doplněn také o přehled významnosti standardizovaných procesů a procedur. Jednotlivé modely jsou stručně popsány ve vazbě na poskytování ubytovacích služeb a vyzdvihují sdílené prvky, které tak tvoří základ pro řízení organizací ve zvolené oblasti.

Total Quality Management – model TQM

Jedním z velmi často používaných přístupů k řízení kvality služeb (ale nejen jich) je TQM, který je postaven na meziodvětvovém standardu. Pro oblast hotelnictví je zásadní orientace modelu na spokojenost zákazníka, obecně na zákazníka jako na důležitý subjekt podnikání. Spokojenost zákazníka je však v současné době utvářena nejen spotřebou statků (tedy samotným přespáním), ale také službami, které tuto spotřebu doprovázejí, a proto je nutné trénovat a dále rozvíjet své zaměstnance. (Mitreva et al., 2019)

Zacílení na zákazníka je patrné v samotné orientaci modelu, která staví zákazníka do středu všech aktivit. Dále je model postaven na principu soustavného a dlouhodobého rozvoje zaměstnanců a jejich vztahů se zákazníky, případně dalšími zainteresovanými osobami. Stejně tak je nutné, aby tyto principy prostoupily vnitropodnikovou kulturu a staly se nedílnou součástí chodu organizace. Pro model TQM jsou tedy zásadní následující body.

1. **Zákazník na prvním místě.** Celkové hodnocení kvality poskytovaných služeb je nutné vnímat z pohledu zákazníka, a proto je nutné, aby byla komunikace s klientem doplněna o získávání zpětné vazby, její vyhodnocení a následné přijetí potřebných opatření pro zvýšení, případně alespoň udržení požadované kvality služeb. Bez ohledu na to, jaké aktivity organizace realizuje, vždy je nutné tyto sledovat z pohledu zákazníka.

-
2. **Maximální zapojení zaměstnanců.** Tvůrcem služby je její poskytovatel, tedy zaměstnanec. Majitelé a manažeři musí vytvořit tým zaměstnanců (případně několik týmů, pokud se bavíme o velkém ubytovacím zařízení), kteří sdílejí společnou vizi a obrazně „táhnou za jeden provaz“. Všichni zaměstnanci tak zodpovídají za kvalitu služeb, případně jsou zapojeni do procesů, které mohou kvalitu služeb ovlivnit. Zapojením zaměstnanců do řízení kvality je tak možné stimulovat další, a nepřímo tak dosáhnout lepších výsledků.
 3. **Zaměření na procesy.** Všechny aktivity, které jsou vykonávány zaměstnanci Front Office, je nutné vnímat z procesního hlediska. Tedy vnímat kontext těchto aktivit (Co se stalo před touto aktivitou? Co po ní bude následovat?), všechny zainteresované subjekty a jejich potřeby, cíle. V podstatě vše, co by mohlo ovlivnit spokojenost klienta. Komplexní pochopení procesů, procedur a aktivit vede k vyššímu zapojení do těchto činností, případně vnímání kritických míst a situací, na které je nutné brát ohled.
 4. **Integrace systému.** Komplexnost a vzájemná propojenost jednotlivých lidí a jejich činností představují základní charakteristiku organizace. Všichni členové musí tuto komplexnost vnímat a poskytovat tak služeb ve vazbě na ostatní. Izolace jednotlivých služeb a procesů vede ke snížení celkové spokojenosti klienta.
 5. **Strategické a systematické řízení.** TQM kombinuje řízení kvality shoda-dolu a respektování iniciativy zdola-nahoru. Všichni se tak podílejí na směřování organizace a její výkonnost, a to jak na operativní úrovni, tak i na úrovni strategické.
 6. **Soustavné zlepšování.** Organizace se mění, stejně tak se mění jejich okolí, a proto je nutné vnímat tyto změny a postupně měnit také své postoje, případně dovednosti a schopnosti tak, aby byla organizace konkurenceschopná v dlouhodobém hledisku.
 7. **Rozhodování na základě faktů.** Datová společnost přinesla tlak na sběr a následné vyhodnocení dat v rámci rozhodovacích procesů. Demingův cyklus řízení kvality je postaven na aktivitách, které jsou měřitelné, a proto je nutné tyto měřit, data vyhodnocovat a následně přijímat vhodná opatření.
 8. **Komunikace.** Ač poslední, komunikace představuje jeden za základní a nejdůležitějších faktorů úspěchu organizace, a to jak komunikace interní, tak komunikace s dalšími zainteresovanými osobami.

Procesy a jejich řízení jsou předmětem mnoho odborných publikací, případně vědeckých studií. Mimo výrobní závody začínají procesy a jejich standardizace nebývat na významu také v oblastech služeb, a to primárně v rámci procesního redesignu, zvyšování efektivity organizací případně simulování jejich výkonnosti pro implementaci inovací (Wurm et al., 2019). Samotná procesy jsou přímo spojené s oborovými SOP a plynulostí těchto aktivit, které mohou přímo ovlivnit spokojenost hostů (Nunkoo et al., 2020).

SERVQUAL

Model SERVQUAL (tedy model postavený na mnoha-faktorové škále vnímání kvality služeb) byl vytvořen již v roce 1988 Parasuramanem, Zeithamlem a Berrym (Dawson et al., 2020) a je stále považován za jeden z pilířů řízení kvality služeb v hotelnictví. Tento model je postaven na hodnocení/měření více než 20 různých faktorů, které jsou rozdělené do pěti samostatných skupin. Samotná metoda a její zobecnění vedla k aplikaci modelu také v dalších odvětvích.

Původní model byl postaven na vnímání kvality a její definici, kdy je samotná kvalita služeb určena následujícími dimenzemi. (Saleh & Ryan, 1991)

- **Fyzická kvalita** (fyzické aspekty služeb, jako například vybavení hotelu, případně dalších prostor, jejich kvalita, styl a design).
- **Funkční kvalita** (kvalita interakce a komunikace, samotné poskytnutí služeb a přívětivost).
- **Designová kvalita** (styl, vzhled a vystupování).

Jak již bylo zmíněno v předchozí části textu, existuje deset základních prvků, na kterých je postavena kvalita poskytování služeb (více v část zaměřující se na požadavky na pracovníky front office). V návaznosti na tyto, jejich doplnění a umístění do zmíněných pěti skupin, je nutné vnímat kvalitu služeb s ohledem na:

- **fyzické předměty** – vnímání fyzických projevů služby, jejich design, ale také visáž pracovníků, technický stav prostředí, a to jak vnitřního, tak vnějšího,
- **důvěryhodnost** – tedy schopnosti získat důvěru zákazníků, pocit bezpečí,
- **reakce schopnost** – schopnost vnímat potřeby zákazníků a jejich požadavky, případně tyto vhodně uspokojovat,
- **soudržnost** – **schopnost** bezpečně a soustavě uspokojovat potřeby klientů, a to bez jejich přílišného zatěžování a snižování jejich spokojenosti,
- **empatie** – všímavost vůči drobným nuancím v komunikaci s klientem a reakce na jejich i neverbální potřeby, a to s ohledem na jeho aktuální psychické i duševní rozpoložení.

S rozvojem alternativních modelu pro řízení kvality služeb byl model SERVQUAL podroben poměrně silné kritice, která je postavena hlavně na faktu, že se jednotlivé faktory mohou v určitých případech překrývat, zákazníci vyhledávají individuální služby, a proto může dojít k rozporu mezi očekáváními a reálným vnímáním kvality služeb, standardizace služeb může být narušena nestandardními/individuálními požadavky. Navíc tento průřezový model zobrazuje výkonnost v určitém čase, a je tak nutné jeho neustálé opakování (Gržinić, 2007).

Operativní standardy

– Standard Operation Procedure (SOP)

SOP stručně popisují vzájemně propojené kroky vedoucí k realizaci určitého procesu. Tento návod slouží jako standardizovaný manuál pro pracovníky na dané pozici, který umožňuje trénink dílčích aktivit a jejich chronologické provázanosti. Mimo standardní situace je možné tyto doplnit také o nestandardní situace, které nejsou tak čtené, ale mají fatální dopad na spokojenost klientů. Samotné zachycení procesu je tak vnímání spíše jakou soubor činností, bez významnějšího zapojení procesního řízení. Tento návod je více popisný a zaměřuje se na aktivity, přímé formulace, případně postřehy, které jsou zásadní pro pracovníka, který danou činnost vykonává.

Tvorba těchto standardů je postavena na 3 základních krocích (pro více detailů a příklady SOP je možné přejít do kapitoly, která se na toto téma zaměřuje)(Oragui, 2022).

1. **Vytvoření návodu „krok za krokem“.** Vytvoření jednoduchého, chronologického postupu jednotlivých kroků a aktivit.
2. **Vytvoření hierarchie.** Tento model v sobě již zahrnuje také nejčastější rozhodovací body, které jsou nutné pro efektivní realizace daného procesu a patří mezi ty nejčastější.
3. **Flowchart.** Tedy model, který zachycuje i kontext procesu, včetně předcházejících a navazujících kroků.

Z tohoto pohledu je tedy nutné pochopení základních přínosů standardizace služeb (Prasanna, 2013).

- Standardy služeb jsou vytvářena na základě případů dobré praxe, která vede k vysokému uspokojení potřeb zákazníka.
- Poskytování služeb je konzistentní.
- Díky standardům je možné plánovat rozvoj dovedností a také jejich transfer.
- Standardy umožňují získání kolektivní znalosti, tedy možnosti být nahrazen dalším pracovníkem v případě potřeby bez obavy o snížení kvality služeb.

Vnitropodnikové standardy jsou vytvářena na základě požadavků klientů a také úrovni služeb, která jim je poskytována, tímto je zajištěna návaznost na provoz daného ubytovacího zařízení. Na stranu druhou, díky standardizaci je možný přenos znalostí mezi organizacemi, a obecné SOP tak může sloužit jako zdroj inspirace pro vybraná zařízení. Proto jsou přechodí tři kroky tvorby SOP doplněny také o detailní postup jejich tvorby v jednotlivých krocích. (Oragui, 2022).

1. **Stanovení cíle SOP.** Proč má být SOP vytvořeno? Jaký je jeho přínos a proč je potřebné?
2. **Identifikace zainteresovaných osob.** Výběr odpovědného a kvalifikovaného tvůrce standardu, kontrolory a identifikace dalších osob, které budou do tvorby a realizace standardu zasahovat.

3. **Identifikace uživatelů SOP.** Identifikace uživatelů standardu a jejich kvalifikace, dovedností a znalostí. Na základě této identifikace je poté vytvořen obsah SOP.
4. **Vytvoření formátu – šablony.** Příprava šablony a jejího formátu, který bude přijatelný pro uživatele a bude součástí interní komunikace.
5. **Identifikace procesů a aktivit.** Stručný chronologický popis aktivit a rozhodovacích bodů.
6. **Kontrola dokumentu.** Formální a obsahová kontrola dokumentu.
7. **Trénink uživatelů.** Příprava uživatelů na výkon daných aktivit. Získání zpětné vazby k formě a obsahu od uživatelů SOP.
8. **Testování SOP.** Aplikace SOP v přímém provozu. Získání zpětné vazby od uživatelů na základě realizace příslušných činností.
9. **Implementace SOP.** Zapracování připomínek a následné uvedení SOP do provozu.

Plně standardizované procesy a jejich mohou pomoci zaměstnancům v době nejistoty, případně výpadku paměti, kdy je možné tento návod, standard využít pro získání potřebné sebedůvěry a navázat na předchozí kroky. Na stranu druhou je třeba zmínit, že velká část požadavků ze strany klientů nebude standardních, a proto je znalost standardních procesů nutné pro efektivní výkon práce na front office. Proto jsou vzorová SOP doplněna také o seznam nestandardních požadavků, případně situací, na které se může zaměstnanec individuálně připravit. Stejně tak je doplněno možné řešení a kontext jednotlivých činností.

Proti standardizaci vystupuje několik autorů, kteří kritizují fakt, že standardních procesů je v rámci hotelnictví minimum a procesy bývají narušovány nestandardními/individuálními požadavky. I přesto považujeme znalost standardů jako minimální rozsah znalostí nutné pro výkon dané pozice. Secchi et al. (2020) přicházejí s konceptem kompetence improvizace, která vede ke zvýšení schopnosti reagovat na nestandardní situace, i přesto se však opírají o nutné znalosti aktivit a činností spojených s provozem front office a standardy tak využívají na úrovni, pro kterou je tato publikace zamýšlena. Tato kompetence je označována jako Serv-IC a z velké části je možné tuto popsat jako reakceschopnost zaměstnanců na požadavky klientů.

Pro shrnutí dříve zmíněných postřehů je možné říct, že:

- kvalita služeb přímo ovlivňuje spokojenost hostů (Nunkoo et al., 2020),
- vysoká úroveň služeb indukuje loajalitu (Anabila et al., 2021),
- spokojenost klientů je velké části ovlivněna neefektivním využitím času (čekáním) a jejich interakcí a komunikací se zaměstnanců hotelu (Nunkoo et al., 2020),

-
- jednou z možností řízení procesů, případně jejich redesignu, je využití SOP a jejich následní implementace a kontrola spojená s tréninkem zaměstnanců front office (Moreo & Savage, 1990),
 - pro soustavné a dlouhodobé udržení vysoké kvality služeb je nutné zaměstnance průběžně trénovat a rozvíjet (Fitriyani & Evita, 2021),
 - spokojení zákazníci jsou ochotni doporučit ubytovací služby svým známým, případně dalším cestovatelům prostřednictvím online recenzí (Díaz & Duque, 2021),
 - pozitivní online reputace vede k dobrým ekonomickým výsledkům (Xie et al., 2014).

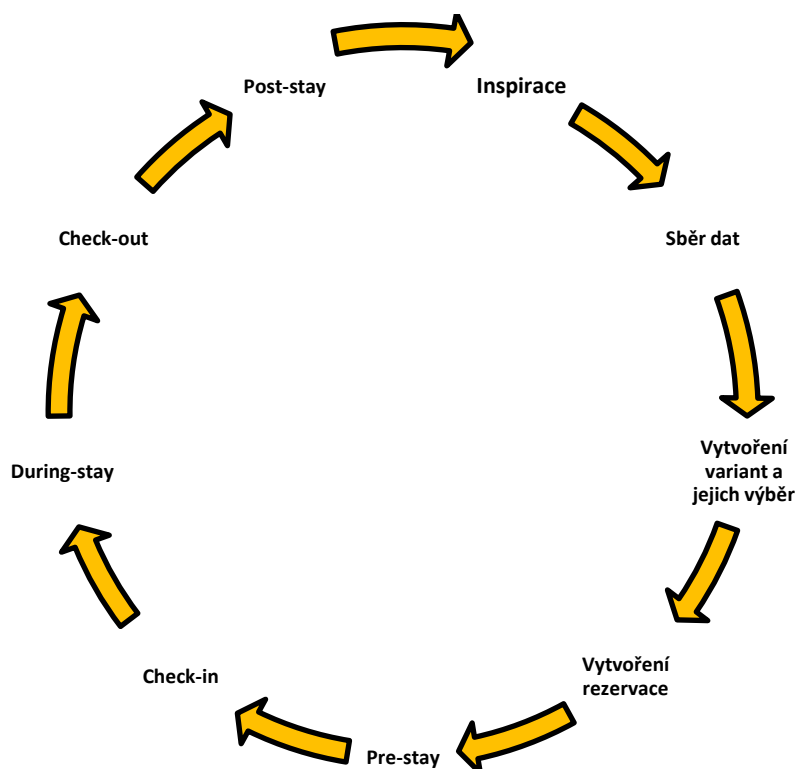
Na základě těchto studií a předchozí textu je tedy možné uvažovat, že kvalita služeb a úroveň jejich poskytování přímo ovlivňuje hotelového hosta, čímž může být ovlivněna celková výkonnost ubytovacího zařízení. Díky tomu je možné stavět vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na komplexním tréninku jak měkkých, tak tvrdých dovedností. Mimo standardní situace je však nutné připravit se také na situace nestandardní, čemuž je podřízena formulace části těchto standardů v následující části textu.

Příběh hotelové hosta popisuje základní situace, kterými prochází klienti ubytovacích zařízení. Rehman (2022) popisuje pět základních fází příběhu hotelového hosta, a to komunikaci před příjezdem (pre-stay), příjezd hosta, pobyt, odjezd hosta a komunikaci po odjezdu (post-stay). Pro komplexnější pochopení chování zákazníků a důvodů pro toto chování je však nutné širší vymezení tohoto příběhu, a proto je možné přidat také fáze hledání inspirace, sběru dat a vytvoření rezervace, které předcházejí samotné komunikaci před příjezdem a lépe ji specifikují. Fáze sběru dat je přímo spojena s rezervací služeb, a proto je nutné sledovat také migraci klientů mezi jednotlivými informační a rezervačními platformami.

Příběh hotelové hosta



Následující ilustrace zobrazuje tyto kroky a níže je k těmto přiřazen také jejich stručný popis tak, aby bylo možné zachytit klíčové aktivity a tyto následně zachytit také pomocí SOP.



1. Inspirace

Ve fázi inspirace dochází k identifikaci potřeba a zákazník vyhledává možnosti pro uspokojení těchto potřeb, které nejsou časově, geograficky ani finančně omezeny. Jednou z možností, jak zákazníka inspirovat, je poskytnout mu takové služby, které jej „přinutí“ doporučit danou službu svým známým a přátelům. A to nejen přímo (WOM), ale také nepřímo prostřednictvím recenzí a dalších prvků tzv. eWOM (Díaz & Duque, 2021). Další možnost představuje inspiraci spokojených klientů nabídkou navazujících služeb (Anabila et al., 2021), případně vhodnou komunikací po odjezdu, která bývá koordinována na základě předem definované strategie CRM (Customer Relationship Management).

2. Sběr data a tvorba variantních řešení

Identifikací potřeb a následným získáním inspirace dochází k postupnému zužování těchto potřeb a jejich přesnější definici, vymezení. Klienti hledají potřebná data na základě předem definovaných kritérií, a to hlavně na meta vyhledávacích, rezervačních portálech, případně také sociálních sítích (i přímé doporučení bývá kontrolováno pomocí online recenzí, kdy je možné toto chování označit za hledání společenského schválení, tzv. „social proof“ (Zollo et al., 2021)). V průběhu této fáze, která bývá také označována jako fáze zvažování, dochází k hodnocení jednotlivých variant, a to nejčastěji na základě jejich ceny, slevy, případně dalších cenových pobídek, celkového hodnocení (na základě recenzí), objemu recenzí, případně také obecného zájmu o danou službu. (Hu & Yang, 2020).

3. Vytvoření rezervace

Na základě studie Hu & Yang (2020) je výběr distribučního kanálu ovlivněn stejnými faktory, jako výběr konkrétní varianty a lze tak uvažovat, že i samotný distribuční kanál a dostupnost informací na něm mohou přispět ke stimulaci zákazníků. Díky tomu je tedy možné klienta směřovat na preferované kanály a dále s ním rozvíjet komunikaci na základě omezení individuálních kanálů. Mezi základní faktory lze tedy zařadit cenu (alternativní cena na distribučních kanálech může být stimulem pro přechod na jiný kanál), hodnocení a obsah recenzí, ale také příjemnost a přívětivost daného kanálu.

4. Pre-stay

Velká část hoteliérů se v minulosti zaměřovala primárně na získání nových zákazníků/rezervací. Po jejich získání pak komunikace velmi často utichla a vyčkávalo se na příjezd klienta do ubytovacího zařízení. V dnešní době je již komunikace kontinuální i v období po vytvoření rezervace, což vede také ke zvýšení spokojenosti klienta již před jeho příjezdem, ale také ke zvýšení výnosů z těchto rezervací pomocí up-sellingu a cross-sellingu, případně také snížení míry storn. Díky aplikaci moderních technologií je možné tuto komunikaci plně automatizovat a souběžně tak ušetřit čas zaměstnanců hotelu. (Lei et al., 2019)

V této fázi je možné narazit na četné požadavky ze strany hostů, které se primárně týkají jejich rezervací, případně nastávajícího pobytu. Z velké části se jedná o požadavky na změnu rezervace (změna délky pobytu, změna data příjezdu, případně odjezdu, změna počtu osob nebo pokojů), případně její storno, ale také pro získání základních informací o nastávajícího pobytu, případně samotném ubytovacím zařízení a jeho služeb.

5. Příjezd – Check-in

Jedním z nejčastějších požadavků ze strany klientů je jejich přihlášení k pobytu a jedná se první (pokud odhlédneme od možnosti osobního vytvoření rezervace, případně její úpravy) přímou interakce hotelové klienta a zaměstnance. Z tohoto pohledu je nutné poukázat na fakt, že se jedná o první interakci, která vytváří první dojem klienta, a to samotným vzhledem lobby, recepce, ale také chováním a vzhledem pracovníků front office. V nejhorším případě může při špatném prvním dojmu dojít až k odchodu klienta z ubytovacího zařízení.

Samotný check-in je jedním z nejméně standardizovaných procesů, a to kvůli chronologickému souledu aktivit, které mají své pevné a neměnitelné místo. I přesto bývá tento proces nahrazen, upraven, moderními technologiemi, kterými jsou například check-in kiosky (Popescu et al., 2022) (samoobslužné nástroje pro přihlášení klienta k pobytu), online check-in, ale tak starší nástroje pro strojové čtení dokladů (Chalupa et al., 2021).

6. During-stay

Po registraci klienta k pobytu nastává období, ve kterém se zaměstnanci primárně reaguji na požadavky klientů a zaměřují se na maximalizaci spokojenosti těchto klientů. Z tohoto pohledu je nutné uvědomění si základních problémů, které klient v průběhu pobytu řeší. Následně je nutné tyto problémy identifikovat, řešit nebo alespoň nabídnout řešení a tímto uspokojovat potřeby zákazníků. Zaměstnanci front office musí být schopni zjistit, případně alespoň odhadnout požadavky klienty, ale hlavně musí být schopni se zákazníkem řádně komunikovat.

7. Odjezd – Check-out

V tomto bodě je možné vytvořit určitou analogii s příjezdem hosta. I proces check-outu je předem definovaný nenahraditelnými kroky, které mají chronologický sled. Samotný proces je vyvolán klientem, který má zájem o odhlášení se z pobytu, následně je kontrolována rezervace a stav účtu, tento je poté vyrovnán/zaplacen. V neposlední řadě je možné této situaci využít pro získání zpětné vazby a dodatečný prodej, pozvání zpět.

Stejně jako u check-inu i zde může dojít k alternativnímu postupu, pokud hotel využívá nové technologie. Alternativou se tak stávají check-outy prostřednictvím concierge, případně dalších aplikací (Lukanova & Ilieva, 2019). Stejně je možné se setkat zákazníky, kteří prostě odjedou (pro více detailů vyhledejte termín v poslední části tohoto textu). V budoucnosti se setkáme s dalšími nástroji, které umožní procesy automatizovat a redukovat tak čas nutné pro administrativní činnosti (Cui et al., 2021).

8. Post-stay

Samotný příběh hotelové hosta nekončí jeho odhlášení od pobytu, ale je možné na toto navázat další komunikací a prodejními aktivitami. Díky moderním technologiím je možné navazují komunikaci automatizovat a těžit tak z již vytvořených vztahů v průběhu pobytu. Díky tomu je možné stimulovat klienty k opakovaným návštěvám, zvýšení jejich loajality a zvýšit tak jejich zapojení do vzájemné komunikace. Nedílnou součástí tohoto kroku je také dodatečné získání zpětné vazby. (Yang et al., 2019)

V předchozích částech textu byly zobrazeny jednotlivé kroky příběhu hotelového hosta, který zobrazuje jednotlivé komunikační a interakční body, na které je třeba se v pozici pracovníka front office zaměřit. Díky jejich pochopení, pochopení jejich komplexnosti a také vhodné komunikaci, je možné zvýšit spokojenost klientů a přímo také výnosy generované z těchto rezervací. V následující části textu jsou tak nastíněny jednotlivé SOPs, které odpovídají mezinárodně přijímaným standardům, které jsou rozšířené pro potřeby čtenářů této publikace, kteří nemají zkušenosti s provozem front office. V SOP se tak najdou nejen jednotlivé kroky, ale také standardní formulace, případně také kritické body, které mohou v jednotlivých procesech nastat.

Struktura SOP

Pro získání maximální možné přidané hodnoty standardizace procesů je nutné vytvoření jednotného rámce těchto standardů a jejich následné dodržování v průběhu jejich tvorby. Během tvorby struktury je tak nutné postupovat podle dříve zmíněného postupu. Následující struktur SOP je vytvořena po vzoru velkých hotelových řetězců s mezinárodní působností, kdy jsou tyto standardy používány různými zaměstnanci z různých států světa. Každá část SOP je stručně popsána a doplněna o příklad formulace, případně řešení dané aktivity. Pro vytvoření příkladu byl vybrán jeden z nejčastějších procesů, a to proces přihlášení hosta k pobytu – Check-in.

- **Název SOP** musí být přesně a jasně definován. Stejně tak je nutné, aby tento název přesně vystihoval jeho obsah. Jakékoliv nepřesnosti pak povedou k nižší efektivitě, nárustu stresu, a snížení spokojenosti klienta. Pokud se jedná o aktivitu, která je specifická pro konkrétní oddělení, toto bývá přidáno.
 - **Front Office/ Check-in klienta s rezervací**
- **Jméno tvůrce SOP** je uvedeno pro zachycení předchozích zkušeností a vazby těchto postup na předchozí výkon povolání. Autor tak musí být určitou autoritu, která garantuje správnost tohoto dokumentu.
 - **Vytvořeno Martinem Novákem – Front Office Manager (Hotel International)**
- **Datum vytvoření** standardu pro zachycení jeho aktuálnosti.
 - **Vytvořeno 6. 5. 2022**
- Dalším údajem je **seznam pracovníků, případně pracovních rolí, pro které je standard určen**. Při provozu je tímto zajištěna zastupitelnost.
 - **Vytvořeno pro: Front Office Agents, FO Supervisor a FOM.**
- První textovou částí SOP je **Úvod**, který popisuje jádro problému/procesu, které je doplněno také o stručný kontext, případně také popis situace, za které k této aktivitě dochází.
 - **Úvod: Check-inu s rezervací předchází samotné vytvoření rezervace na různých distribučních kanálech, její zachycení v PMS, ale také další komunikace v před příjezdem klienta v období pre-stay. Před příjezdem klienta je třeba znát obsah předchozí komunikace, případně další požadavky klienta. Stejně tak příjezdu předchází platba zálohy, případně před autorizace platby na platební kartě hosta, a to na základě platných storno podmínek. Tři dny před příjezdem klienta je zkontrolována rezervace, které je přiřazeno číslo pokoje na základě požadavku klienta. Po příjezdu je nutné klienta registrovat a přihlásit k pobytu, ale pouze za předpokladu, že došlo k naplnění formálních požadavků. V opačném případě je nutné klienta walk-outovat.**
- Po uvedení kontextu v úvodní části SOP je nutné zmínění **hlavní důvodu, případně cíle SOP**.

- **Zdůvodnění:** Hlavním cílem procesu je přihlásit klienta k pobytu na základě vytvořené rezervace, a to za současného dodržování standardů komunikace a respektování principů prodeje (up-selling a cross-selling). Stejně tak je zcela nutné respektovat všechny legislativní požadavky. Samotné SOP vede k vysokému standardu poskytovaných služeb.
- **Předposlední textová část se zaměřuje na detailní popis jednotlivých kroků, které vedou k naplnění předem definovaného cíle.** V mnoho případech je popis doplněn o konkrétní formulaci, která odpovídá případu dobré praxe. Mimo jednotlivé kroky je také vhodné uvést události, které nastávají během celého SUP (v tomto příkladě jsou uvedeny kurzívou).
 - *Klient přijíždí do ubytovacího zařízení a přichází k hotelové recepci (front desk).*
 - **Pozdravte a přivítejte klienta.**
 - *“Dobrý den, vítejte v hotelu International. Mé jméno je Martin Novák, jak Vám mohu pomoci?”*
 - *Klient sděluje svůj požadavek na ubytování na základě vytvořené rezervace (buďte připraveni i na další požadavky, které se netýkají pouze ubytování).*
 - **Zdvořile se zeptejte klienta na jméno, příjmení, případně kód rezervace, který Vám pomůže tuto vyhledat v PMS.**
 - *“Mohl bych Vás požádat o jméno, na které byla rezervace vytvořena, případně o potvrzení této rezervace?”*
 - **Vyhledejte jméno/kód v PMS** (V tomto bodě může nastat situace, kdy není rezervace v PMS evidována. SOP „Chybějící evidence rezervace zobrazuje další postup).
 - *“Děkuji vám, pane Brožoviči. Požádám Vás o chvíli strpení, než si Vaši rezervaci dohledám v hotelovém systému.”*
 - **Připravte si registrační kartu, případně tuto vyplňte v PMS. Zopakujte rezervované produkty.** Na základě legislativních požadavků respektujte rozsah požadovaných dat.
 - *“Pane Brožoviči, mohl bych Vás požádat o Váš průkaz totožnosti, abych mohl vyplnit registrační kartu hosta.”*
 - *“Mohl bych Vás také požádat o uvedení vaší emailové adresy pro sdílení veškerých dokumentů v elektronické formě.”*
 - Po sesbírání potřebných dat je třeba **vytisknout registrační kartu, tuto nechat zkontrolovat klientem a následně ji nechat také klientem podepsat.** V některých případech je možné tyto úkony dělat také elektronicky.
 - *“Pane Brožoviči, mohu Vás požádat o kontrolu zadaných údajů na registrační kartě? Pokud se vším souhlasíte, prosím, podepište ji v pravém dolním rohu“*
 - **Zkontrolujte účet rezervace** (před platbu, zálohu, před autorizaci karty).
 - **Informujte klienta o způsobu účtování a platby za poskytované služby.**

- **Sdělte klientovi číslo pokoje**, případně mu nabídněte další možné typy pokojů, které může klient využít. (Využijte základní pravidla up-sellingu a cross-sellingu – viz samostatné SOP).
 - *“Pane Brožoviči, Váš pokoj číslo 210 je připraven na základě Vašich požadavků. Hotel se nachází v západní části hotelu, ve druhém patře. K pokoji se dostanete buď hotelovým výtahem, pokoj naleznete vpravo od východu z výtahu, případně také můžete využít schodiště a pokračovat vlevo po jeho opuštění v druhém patře.”*
 - *„Pokud byste měla zájem, mohl bych Vám ještě nabídnout pokoj vyšší kategorie, a to Junior Suite, který se nachází ve stejném a patře splňuje Vaše požadavky. Oproti současnému typu pokoje Vám navíc nabízí obývací pokoj, plazmovou televizi a koutek pro přípravu drobného občerstvení. To vše za příplatek 15 EUR za noc.“*
- **Poskytněte klientovi základní údaje o pobytu, případně detailech o dalších nabízených službách a jejich využití.**
- **Připravte klíč od hotelového pokoje.**
- **Zopakujte klientovi, jak se k pokoji dostane.**
- **Nabídněte klientovi pomoc při řešení dalších problémů a požadavků během jeho pobytu**
 - *“V případě, že byste potřeboval cokoliv dalšího, případně narazil na nějaký nedostatek, neváhejte se na mě, případně na kohokoliv z mých kolegů obrátit. Případně také můžete využít hotelovou aplikaci, které můžete využít po naskenování QR kódu a zadání čísla Vaší rezervace.”*
- **Zdvořile zkontrolujte, zda klient nemá další požadavky.**
 - *“Pane Brožoviči, mohu pro Vás udělat něco dalšího?”*
- **Ukončete konverzaci s úsměvem a vřelostí.**

Standardizace služeb má však smysl pouze v případě, kdy je dodržování standardu kontrolováno. Pro kontrolu kvality služeb je využíváno mystery shoppingu (mystery quest). Tato metoda je postavena na znalosti standardu třetí osobou, která je pracovníkům front office neznámá. Jednotlivé kroky standardu a jejich naplnění je kontrolováno pomocí předem definovaných měřitelných proměnných, stejně tak je kontrolováno celkové vystupování zaměstnanců.

Výše zmíněný příklad nepředstavuje komplexní řešení celé problematiky a zaměřuje na „hladký průběh“ celé interakce. V případě nedostatků, nejasných požadavků, nedodržení tohoto postupu, případně legislativních požadavků, je třeba postupovat pomocí navazujících standardů. Další formulace a jejich návaznost, stejně tak definování nestandardních situací, představuje část celkového výstupu tohoto projektu.

Vybraný SOP nejčastěji realizovaných aktivit

V navazující části tohoto textu jsou představeny vybrané SOP v jejich obecné formě, které slouží pro pochopení těchto aktivit a základních kroků jednotlivých procedur. Obsah tak představuje minimální úroveň potřebné znalosti pro výkon práce na operativních pozicích front office. Jednotlivé SOP jsou prezentovány samostatně v předem definovaném formátu. Tato jsou současně jednotlivě dostupná na projektovém webu, a to jak v podobě pdf, tak v editovatelném formátu doc. Stejně tak je na stejném místě dostupná použitá šablona.

V první části je tedy uvedena základní šablona vycházející jak ze standardů hotelových řetězců a skupin, tak z navrhovaných postupů pro jejich tvorbu a implementaci. Následující přehled uvádí vybrané aktivity, které jsou zachycené formou SOP.

- **Vytvoření rezervace prostřednictvím telefonu** – SOP 01 – Telefonická rezervace ubytovacích služeb
- **Obecná standardy telefonické komunikace** – SOP 02 – Obecná standardy telefonické komunikace
- **Storno rezervace prostřednictvím telefonu** – SOP 03 – Storno rezervace prostřednictvím telefonu
- **Modifikace rezervace před příjezdem** – SOP 04 – Modifikace rezervace před příjezdem
- **Poskytnutí informací hotelovým hostům před jejich příjezdem** – SOP 05 – Poskytnutí informací hotelovým hostům před příjezdem
- **Poskytnutí informací nehotelovým hostům** – SOP 06 – Poskytnutí informací klientovi, který nevyužívá hotelových služeb
- **Check-in** – SOP 07 – Check-in
- **Check-in klienta z ulice** – SOP 08 – Walk-in Check-in
- **Walk-out** – SOP 09 – Walk-out
- **Řešení problému během pobytu klienta** – SOP 10 – Řešení problému během pobytu klienta – Nefungují klimatizace
- **Check-out** – SOP 11 – Check-out


Berte také v potaz, že ne všechny standardy je možné zaznamenat formou na sebe navazujících aktivit. Například obecné standardy telefonické komunikace, které definují standardní reakce na určité situace. Pro tyto je struktura respektována v maximální možné míře.

LOGO	“Šablona SOP”
Vytvořeno	<i>Uvedte jméno autora</i>
Platné od	<i>Uvedte datum vytvoření SOP</i>
Vytvořeno pro	<i>Uvedte zaměstnance, případně role, pro které je SOP platné a jeho znalost nutná</i>
Aktualizováno	<i>Uvedte jméno osoby aktualizace SOP</i>
Datum aktualizace	<i>Uvedte datum aktualizace SOP</i>
Úvod	
<i>Tato část představuje kontext celé procedury, a to ve vazbě na předchozí, tak navazující aktivity.</i>	
Zdůvodnění	
<i>Zdůvodnění významnosti této procedury a jednotlivých kroků včetně definování cíle.</i>	
<i>Stanovený cíl odráží také měřitelné ukazatele, případně také postup jejich měření.</i>	
Postup	
<i>Jednotlivé kroky uvedené v chronologickém pořadí včetně navrhovaných formulací. Jednotlivé kroky jsou podřízeny stanovenému cíli.</i>	
Kritické body a nestandardní situace	
<i>Poslední část se věnuje popisu nestandardních situací, případně kritických bodů, včetně jejich možných řešení. Toto umožňuje komplexní pochopení problematiky. Jednotlivé aktivity jsou předmětem intenzivního tréninku, řešení problémů a tréninku empatie ve vazbě na péči o zákazníky.</i>	

Tabulka 1
Šablona pro tvorbu SOP

Vybrané SOP

SOP 01	Vytvoření rezervace prostřednictvím telefonu
SOP 02	Obecná standardy telefonické komunikace
SOP 03	Storno rezervace prostřednictvím telefonu
SOP 04	Modifikace rezervace před příjezdem
SOP 05	Poskytnutí informací hotelovým hostům před jejich příjezdem
SOP 06	Poskytnutí informací nehotelovým hostům
SOP 07	Check-in
SOP 08	Walk-in Check-in
SOP 09	Walk-out
SOP 10	Řešení problému během pobytu klienta – nefungující klimatizace
SOP 11	Check-out

	<h2>“SOP 01 –Telefonická rezervace ubytovacích služeb”</h2>
Vytvořeno	Štěpán Chalupa
Platné od	12. 5. 2022
Vytvořeno pro	Pracovníci Front Office, studenti, stážisti, trenéři a HR manažeři
Aktualizováno	XX
Datum aktualizace	XX
<p>Úvod</p> <p>Telefonická rezervace vytváří pracovníkům prostor pro vytvoření prvního dojmu na základě poskytované zákaznické péče. Vytvoření rezervace po telefonu je úzce spojeno se standardy telefonické komunikace (SOP 02). Stejně tak je nutné znalost obchodní strategie a pravomoci svěřené pracovníkům FO, stejně tak je nutné znalost celého produktového portfolia. Mimo znalostí dokumentů je nutné také znalost práce s PC a příslušným PMS.</p>	
<p>Zdůvodnění</p> <p>Cílem procedury je úspěšně vytvořit telefonickou rezervaci, což povede ke snížení distribučních nákladů. Mimo hlavní cíl je nutné poskytnout zákazníkovi všechny potřebné informace, které jsou spokojené s vytvořením rezervace a storno podmínkami, dalším cílem je maximalizace hodnoty rezervace prostřednictvím technik up-sellingu a cross-sellingu. Při naplnění hlavními a dílčími cíli je nutné dbát na maximalizace spokojenosti klienta.</p>	

Postup

Odpovězte na telefonát s ohledem na standardy telefonické komunikace. Ve všech případech se snažte používat jméno volajícího, pokračujte chronologicky a respektujte postřehy a potřeby zákazníků.

- 1. Přivítejte zákazníka.** „Dobrý den, dovolali jste se na recepci hotelu International, Martin Novák u telefonu. Jak Vám mohu pomoci?“
- 2. Klient sděluje svůj zájem o vytvoření rezervace ubytovacích služeb.**
- 3. Získejte data příjezdu a odjezdu.** Zkontrolujte dostupnost služeb v těchto dnech. „Pane Nováku, jsem velmi rád, že jste si vybral náš hotel. Kdy máte v plánu přijet do Prahy a jak dlouho se u nás ubytujete?“
- 4. Získejte informaci o počtu hostů a požadovaných pokojů.** „Pane Nováku, přijedete k nám sám, případně s doprovodem?“ (V případě většího počtu klientů je nutné dále ověřit počet požadovaných pokojů.)
- 5. Identifikujte přesné preference klienta.** Na základě počtu hostů, pokojů a dostupnosti navrhněte klientovi možné produkty a jejich ceny. „Pane Nováku, jaký typ pokoje budete preferovat? Mohl bych Vám nabídnout dvoulůžkový pokoj Superior s cenou 65 EUR za noc, pokoj typu Deluxe za 86 EUR, případně také dvou pokojový apartmán Senior Suite za 124 EUR za noc. Ceny jsou včetně snídaně, ale mohu Vám případně nabídnout také ubytování bez snídaně, případně i s dalšími jídly.“
- 6. Na základě volby klienta ověřte přesnou dostupnost ve zvolených datech.** „Děkuji Vám, poprosím Vás o chvíli strpení. Ověřím dostupnost všech služeb.“ V případě, kdy je ověření delší, je nutné zajistit kontinuální komunikaci s klientem.
- 7. Na základě ověření dostupnosti a vytvoření předběžné rezervace vytvořte klientovi nabídku.** Zopakujte klientovi všechny zvolené produkty a služby, zmiňte všechno vybavení a další gratuity. Na závěr uveďte celkovou cenu, v případě potřeby informujte klienta také o zahrnutí, případně dodatečné platbě místních poplatků. „Pane Nováku, mohu pro Vás tedy rezervovat tyto služby v celkové ceně 450 EUR?“
- 8. Potvrzení rezervace ze strany klienta.** „Pane Nováku, mohl bych Vás požádat o Vaše křestní jméno a také emailovou adresu, na kterou Vám pošlete komplexní nabídku našich služeb?“
- 9. Nabídněte klientovi další služby, případně možnost jejich dodatečného doobjednání.**
- 10. Informujte kliente o dalším postupu na základě obchodních pravidel a všeobecných obchodních podmínek.** „Pane Nováku, potvrzení Vaší rezervace Vám přijde na zmíněnou emailovou adresu nejpozději v následujících 24 hodinách, můžete ji ale očekávat v následujících minutách. Součástí nabídky bude také odkaz na potvrzení této nabídky, po jeho rozkliknutí budeme moci zkontrolovat jednotlivé služby. Pokud s nabídkou budete takto souhlasit, budete vyzván k zaplacení zálohy ve výši 20 %, můžete využít možnosti celkové předplatby, která je spojená s 10% slevou, ale v tomto případě dále nejsou aplikovány storno podmínky. Tyto jsou také součástí nabídky.“ Stejně tak informujte klienta o navazující komunikaci a možných akcích před příjezdem do hotelu. Získejte od klienta preference ohledně budoucí komunikace.
- 11. Dejte klientovi prostor pro další dotazy.** „Pane Nováku, mohu pro Vás udělat něco dalšího? Potřebujete nějaké doplňující informace?“


12. **Dejte klientovi prostor pro ukončení hovory.** Vždy je nutné, aby hovor ukončil klient.
13. **Připravte nabídku** na základě preferencí klienta a předchozí komunikace.
14. **Pošlete nabídku** klientovi a vytvořte opční rezervaci v PMS.
15. V případě, že klient nereaguje v následujících 24 hodinách, je třeba jej **dodatečně kontaktovat.**

Samotný proces je zakončen potvrzením rezervace ze strany klienta, který zaplatí požadovanou zálohu, případně předplatbu. Takto jsou jednotlivé akce zachyceny také v PMS. V případě nevyužití nabídky je nutné tuto vést v PMS pro efektivní predikci prodeje.

Kritické body a nestandardní situace

Ve vazbě na předchozí proceduru a její dílčí aktivity je možné identifikovat následující nestandardní situace (ty nejčastější), případně velmi stručně nabídnout jejich možné řešení.

1. **Přerušeni telefonického spokojení.** V případě přerušeni spokojení je nutné identifikovat bod, ve kterém vznikl tento nedostatek. U pochybení na straně pracovníka FO je vhodné klienta zpětně kontaktovat s omluvou a žádostí a možné pokračování v tvorbě nabídky rezervace ubytovacích služeb. V případě, kdy je pochybení na straně klienta, je vhodné nechat nabídku rozpracovanou a vyčkat dalšího kontaktu. Pokud se klient neozve do 30 minut, je vhodné jej kontaktovat.
2. **Nedostupnost požadované typu pokoje.** Nabídněte klientovi alternativní typy pokojů. Pokud tato změna není akceptována, na základě požadovaného typu pokoje je možné rezervaci přijmout a v rámci dalších rezervací aplikovat up-sellingu, případně nabídnout lepší typ pokoje jako gratuitu. V každém případě, kvůli velmi nízkým distribučním nákladům je nutné přímé rezervace přijmout.
3. **Nedostupné služby ve zvolené datum.** Akceptujte rezervaci, pokud toto odpovídá platné strategii překnihování. Druhou možností je nabídnout klientovi možnost rezervace partnerského ubytovacího zařízení (pokud odpovídá požadavku klienta) a tuto komunikaci zprostředkovat.
4. **Klient neakcentuje podmínky rezervace.** V tomto případě není možné udělat výjimku a je nutné klienta přesvědčit k akceptaci, případně mu nabídnout alternativní typ služby. Je možné jeho přenesení do partnerského ubytovacího zařízení.
5. **Klient neakceptuje navrhovanou cenu.** Respektujte platná obchodní pravidla, reagujte na základě předem stanovených kroků, a to s možností slevy, případně doplnění o další služby.
6. **Klient zapomněl nabídku potvrdit.** Nastavte komunikaci tak, aby došlo k maximalizaci počtu konverzí.

	<h2>“SOP 02 –Obecná pravidla telefonické komunikace”</h2>
Vytvořeno	<i>Štěpán Chalupa</i>
Platné od	<i>12. 5. 2022</i>
Vytvořeno pro	<i>Pracovníci Front Office, studenti, stážisti, trenéři a HR manažeři</i>
Aktualizováno	<i>XX</i>
Datum aktualizace	<i>XX</i>
<p>Úvod</p> <p>Telefonická komunikace hraje v hotelnictví důležitou roli. Samotní pracovníci FO jsou konfrontováni a širokým spektrem požadavků ze strany klienta, a proto je nutná znalost základních standardní telefonické komunikace, které umožní větší zaměření se na potřeby klientů a jejich požadavky.</p>	
<p>Zdůvodnění</p> <p>Popis základních pravidel telefonické komunikace, zachycení standardizovaných frází, případně nutných předpokladů pro efektivní telefonickou komunikaci.</p>	
<p>Základní pravidla telefonické etikety</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Na telefonát je nutné odpovědět do 3 zazvonění. 2. Usmívejte se, i když Vás nikdo nevidí. Na tónu hlasu je poznat Vaše rozpoložení. 3. Seděte, případně stůjte zpříma. 4. Snažte se používat hlas v nižší úrovni. 5. Přizpůsobte rychlost komunikace rychlosti klienta. 6. Vyhněte se extrémním výkyvům hlasitosti. 7. Vyhněte se neformálním výrazům. 8. Používejte efektivně dostupné technologie. 9. Připravte si prostor pro poznámky. 10. Požadavky klienta vždy zopakujte. 	

Standardní fráze a procedury

- **Odpověď na externí telefonát.** *“Dobrý den, dovolali jste se na recepci hotelu International, u telefonu Štěpán Chalupa. Jak Vám mohu pomoci?”*
- **Odpověď na interní telefonát.** *“Dobrý den, pane Nováku; dovolal jste se na recepci. U telefonu Štěpán Chalupa, jak Vám mohu pomoci?”*
- **Odpověď na hovor mezi odděleními.** *“Dobrý den, recepce, u telefonu Štěpán Chalupa, jak Vám mohu pomoci?”*
- **Oslovení klienta.** *„Mohu Vás požádat Vaše jméno?“*
- **Přepojení hovorů.** *“S radostí Vás přepojím.”* nebo *„Dovolte mi Vás přepojit na pana Nejedla. Mohu Vás požádat o strpení, než budete přepojen?“*
- **Přepojení hovorů – linka je nedostupná.** *“Děkuji Vám strpení, pane Nováku. Bohužel se mi nepodařilo Vás spojit s panem Nejedlem. Přejete si mu nechat vzkaz, případně mu zatelefonovat později?“*
- **Přepojení hovorů – linka je obsazená.** *“Děkuji Vám za strpení pane Nováku. Pan Nejedlo v současné chvíli telefonuje s dalším klientem. Mohl bych Vás požádat o telefonní číslo, an které se Vám pan Nejedlo ozve po dokončení tohoto hovoru? Případně, přejete si zanechat nějaký vzkaz?“.*
- **„Put on hold“ – žádost o vyčkání s přerušением přenosu hlasu** *“Pane Nováku, poprosím Vás o chvíli strpení a náš hovor přeruším, abych mohl ověřit potřebné údaje.”* or *“Mohu na chvíli přerušit náš hovor, abych vyhledal potřebné údaje/informace?“*
- **Zapisování poznámek.** Při zapisování poznámek, případně vzkazů pro další pracovníky, je nutné tyto vést zcela kompletně, a proto je nutné zapisovat: datum a čas zprávy, jméno volajícího, důvod volání, zpráva, příjemce, případně také číslo pokoje/oddělení.

Znalosti nutné pro plynulou telefonickou komunikaci

- **Naučte se systém komunikace.** Rozlišení interních a externích hovorů, zachycení telefonického čísla, případně pravidla pro jejich využití.
- **Naučte se plynule používat PMS.**
- **Naučte se přepojit hovor.**
- **Zapamatujte si nejčastěji používané linky, případně kódy pro přepojení.**
- **Naučte se předvolby nejčastějších států pro zvolení vhodného jazyka.**
- **Naučte se pozastavit hovor (Put on Hold).**
- **Naučte se postup přijetí interního telefonátu, případně přepojeného volání.**



“SOP 03 -Storno rezervace prostřednictvím telefonu”

Vytvořeno	<i>Štěpán Chalupa</i>
Platné od	<i>12. 5. 2022</i>
Vytvořeno pro	<i>Pracovníci Front Office, studenti, stážisti, trenéři a HR manažeři</i>
Aktualizováno	<i>XX</i>
Datum aktualizace	<i>XX</i>

Úvod

Po vytvoření rezervace a jejím následném potvrzení (tj. klient akceptuje storno podmínky, případně upravené podmínky konkrétní pobytové nabídky) mají klienti možnost tuto nabídku upravovat, případně stornovat (v případě, že je těmto rezervacím flexibilita umožněna). Pro práce se se storny je nutná plná znalost storno podmínek, přechozích postupů a možností vyhledání specifických podmínek u individuálních nabídek.

Zdůvodnění

Cíle je v maximální míře vyhovět požadavkům klienta při respektování platných storno podmínek.

Procedura

Odpovězte na telefonát s ohledem na standardy telefonické komunikace. Ve všech případech se snažte používat jméno volajícího, pokračujte chronologicky a respektujte postřehy a potřeby zákazníků.

- 1. Přivítejte zákazníka.** „Dobrý den, dovolali jste se na recepci hotelu International, Martin Novák u telefonu. Jak Vám mohu pomoci?“
- 2. Klient požaduje storno své rezervace.**
- 3. Identifikace klienta – získání jméno, na které byla rezervace vytvořena, případně číslo rezervace.** “Mohu Vás požádat o číslo rezervace, případně jméno a datum, na které byla rezervace vytvořena?“
- 4. Vyhledejte rezervaci v PMS – požádejte o strpení.** “Děkuji Vám, požádám Vás o strpení, než Vaši rezervaci vyhledám v našem systému a podívám se do Vašich storno podmínek, případně garance Vaší rezervace.“

5. **Zopakujte detaily rezervace** (datum příjezd a odjezdu, počet nocí, hostů a pokojů)
6. **Informujte klienta a příslušných storno podmínkách.** V případě volného storna bude klientovi vrácena záloha, případně uvolněna autorizace platební karty na základě obchodních podmínek. V případě nemožnosti bezplatného storna je nutné klienta informovat o přesných částkách a jejich vazbě na odsouhlasené storno podmínky.
7. **Požádejte klienta o důvod zrušení rezervace.**
8. **Stornujte rezervaci s PMS.**
9. **Poskytněte klientovi storno číslo.**
10. **Informujte klienta o dalším postupu a harmonogramu vratky plateb.**
11. **Odešlete potvrzení storna klientovi.** V rámci komunikace se používá standardizovaný formulář, případně je potvrzení o storno posíláno přímo používaným PMS.

Takto plynulý proces storna rezervace je možný pouze o flexibilních rezervací, které nebyl dosud garantovány, případně nebyla vytvořena autorizace na platební kartě. Vždy je nutné umět pracovat také s platební branou/terminálem a také účty pokojů tak, aby byla dodržena věrohodná evidence peněžních toků.

Kritické body a nestandardní situace

Ve vazbě na předchozí proceduru a její dílčí aktivity je možné identifikovat následující nestandardní situace (ty nejčastější), případně velmi stručně nabídnout jejich možné řešení.

- **Garantovaná rezervace v období aplikace storno poplatků.** Klient se rozhodl pro storno rezervace po uplynutí lhůty pro bezplatné zrušení rezervace. Na základě termínu požadavku je možné dopočítat celkový storno poplatek, který bude klientovi odečtem ze zálohy, garance, případně mu bude stráženo na základě autorizace platební karty. V některých případech je možné převést částku na další pobyty formou voucheru. Ve všech případech je však nutné detailní dokumentace požadavků a přímo odsouhlasení klienta s jednotlivými kroky.
- **Nevratná cena rezervace.** V tomto případě je nutné klientovi zopakovat důvod zvolení nevratné ceny, kterou klient přijal a souhlasil se 100% storno poplatkem. Některých případech je možné postupovat se zvýšenou mírou empatie a nabídnout klientovi možnost převedení prostředků do voucheru, případně dalšího pobytu (toto není možné, pokud by došlo ke snížení zákaznického servisu, případně zhoršení ekonomické situace společnosti). V tomto případě je nutné schválení FO manažerem, případně také Revenue Managerem.
- **Rezervace byla vytvořena třetí stranou.** V tomto případě je nutné informovat klienta o nemožnosti storna rezervace, protože klient není subjektem, který vytvořil rezervaci. Je vhodné klienta navést na kontakt zprostředkovatele a řešení problému s ní.



“SOP 04 – Modifikace rezervace před příjezdem”

Vytvořeno	Štěpán Chalupa
Platné od	12. 5. 2022
Vytvořeno pro	Pracovníci Front Office, studenti, stážisti, trenéři a HR manažeři
Aktualizováno	XX
Datum aktualizace	XX

Úvod

Po vytvoření rezervace mají klienti možnost na základě typu využití nabídky a platných storno podmínek upravovat svoji rezervaci, a to s ohledem na mnoho dílčích prvků této rezervace.

Zdůvodnění

Cílem procesu je v maximální míře vyhovět požadavkům klientů na změnu rezervace (prodloužení, případně zkrácení pobytu, navýšení či snížení počtu osob/pokojů, případně změna struktury služeb zahrnutých v rezervaci) za současného respektování obchodních a storno podmínek, spokojenosti hosta, vysoké úrovně poskytovaných služeb a pravidel přímého prodeje.

Procedura

Odpovězte na telefonát s ohledem na standardy telefonické komunikace. Ve všech případech se snažte používat jméno volajícího, pokračujte chronologicky a respektujte postřehy a potřeby zákazníků.

- 1. Přivítejte zákazníka.** „Dobrý den, dovolali jste se na recepci hotelu International, Martin Novák u telefonu. Jak Vám mohu pomoci?“
- 2. Klient požaduje modifikaci své rezervace.**
- 3. Identifikace klienta – získání jméno, na které byla rezervace vytvořena, případně číslo rezervace.** “Mohu Vás požádat o číslo rezervace, případně jméno a datum, na které byla rezervace vytvořena?“
- 4. Vyhledejte rezervaci v PMS – požádejte o strpení.** “Děkuji Vám, požádám Vás o strpení, než Vaši rezervaci vyhledám v našem systému a podívám se do jejích podmínek.“

5. **Zopakujte detaily rezervace** (datum příjezdu a odjezdu, počet nocí, hostů a pokojů)
6. **Získejte od klienta přesný požadavek na změnu rezervace.**
7. **Zkontrolujte dostupnost požadovaných služeb.** „Pane Nováku, pořádám Vás o chvíli strpení, ověřím, zda je možné změnu Vaší rezervace udělat, případně zda máme dostupné požadované služby.“
8. **Informujte klienta o dostupnosti služeb, případně dalších podmínkách jejich využití.** Informujte klienta o změně ceny, případně dalších poplatcích a příplatcích, které jsou spojené se změnou rezervace. Informujte klienta o dalších komunikaci a nutnosti potvrzení změn prostřednictvím elektronické pošty.
9. **Udělejte změny v PMS.** V opčním stavu, je třeba schválení změn samotným klientem.
10. **Dejte klientovi prostor pro další dotazy.** „Pane Nováku, mohu pro Vás udělat něco dalšího? Potřebujete nějaké doplňující informace?“
11. **Dejte klientovi prostor pro ukončení hovoru.** Vždy je nutné, aby hovor ukončil klient.
12. **Připravte nový, upravený, dopis s potvrzením rezervace.**
13. **V případě potřeby klienta dodatečně kontaktuje pro odsouhlasení změn.**

Kritické body a nestandardní situace

Ve vazbě na předchozí proceduru a její dílčí aktivity je možné identifikovat následující nestandardní situace (ty nejčastější), případně velmi stručně nabídnout jejich možné řešení.

- **Modifikace není dostupná – klient volí storno.** Pokud není možné vyhovět požadavku klienta na změnu rezervace, případně její dílčí úpravu, klient může volit možnost storna. Zde je nutné postupovat podle SOP 03.
- **Modifikace rezervace není možná, a to vzhledem k typu nabídky.** V některých případech není možná změna rezervace, a to na základě typu nabídky, případně podmínek jejich využití. V tomto případě je nutné klienta o této skutečnosti informovat a následně mu nabídnout možnost storna rezervace a vytvoření rezervace nové, případně samotného storna. Pro pracovníky FO je nutná znalost SOP01, SOPO02 a SOP03.
- **Modifikace není dostupná – ponechání rezervace v současném stavu.** Klient má zájem o změnu obsahu rezervace, ta však není možná, a proto si klient ponechává rezervaci v současném stavu. Další evidence není nutná.
- **Rezervace vytvořená zprostředkovatelem.** Pro rezervace vytvořena třetí stranou je nutné tuto skutečnost klientovi co nejdříve uvést, případně jej informovat o nutnosti komunikace se zprostředkovatelem služeb. V tomto bodě je také možné klientovi nabídnout možnost vytvoření přímé rezervace při současném stornu předchozí nabídky zprostředkovatele. Vždy je nutné klienta informovat o těch nejvýhodnějších nabídkách, a to jak pro něj smotaného, tak pro provozovatel ubytovacího zařízení.
- **Online modifikace rezervace.** V průběhu práce s PMS je nutné sledovat notifikace přicházející z online portálů. V mnoha případech dochází ke změně ze strany klienta prostřednictvím moderních technologií a automatizovaných nástrojů.



“SOP 05 - Poskytnutí informací hotelový hostům před příjezdem”

Vytvořeno	<i>Štěpán Chalupa</i>
Platné od	<i>12. 5. 2022</i>
Vytvořeno pro	<i>Pracovníci Front Office, studenti, stážisti, trenéři a HR manažeři</i>
Aktualizováno	<i>XX</i>
Datum aktualizace	<i>XX</i>

Úvod

V období před příjezdem klienta do ubytovacího zařízení nastává situace, kdy klient nemá zájem o jakoukoliv modifikaci služeb a produktů, které jsou součástí vytvořené rezervace, ale má zájem o detaily ke své rezervaci, případně dalším prvků rezervace. Součástí procedury je nutné přesná identifikace klienta pro poskytnutí citlivých údajů. Přístup k těmto je bez řádné identifikace nemožný.

Zdůvodnění

Cílem procedury je poskytnout klientovi požadované informace (pokud je toto možné), případně mu nabídnout další služby a produkty, včetně podmínek jejich využití.

Procedura

Procedura odpovídá předchozím SOP a navazuje na ně. V tomto případě má klient zájem o informace specifické pro jeho rezervaci, případně služby, které jsou součástí zmíněné rezervace.


- 1. Přivítejte zákazníka.** „Dobrý den, dovolali jste se na recepci hotelu International, Martin Novák u telefonu. Jak Vám mohu pomoci?“
- 2. Klient má zájem o velmi specifické detaily své rezervace.**
- 3. Identifikace klienta – získání jméno, na které byla rezervace vytvořena, případně číslo rezervace.** “Mohu Vás požádat o číslo rezervace, případně jméno a datum, na které byla rezervace vytvořena?“
- 4. Vyhledejte rezervaci v PMS – požádejte o strpení.** “Děkuji Vám, požádám Vás o strpení, než Vaši rezervaci vyhledám v našem systému a podívám se do jejích podmínek.“
- 5. Zopakujte detaily rezervace** (datum příjezdu a odjezdu, počet nocí, hostů a pokojů)

6. **Požádejte klienta o specifikování svého požadavku.** V případě, kdy má klient zájem o specifické informace ke své rezervaci, je nutné na tento požadavek odpovědět ve vazbě na platné dokumenty. Pro obecné požadavky je nutné vycházet ze znalosti produktu a podmínek jeho využití.
7. **Zkontrolujte platné obchodní podmínky, storno podmínky, případně další specifické podmínky dané rezervace.** „Pane Nováku, požádám Vás o krátké strpení. Nahlédnu do přijatých podmínek Vaší rezervace a potřebnou informaci Vám poskytnu na základě specifik Vaší rezervace.“
8. **Poskytněte klientovi informace srozumitelnou a komplexní formou.**
9. **Dejte klientovi prostor pro další dotazy.** „*Pane Nováku, mohu pro Vás udělat něco dalšího? Potřebujete nějaké doplňující informace?*“
10. **Dejte klientovi prostor pro ukončení hovory.** Vždy je nutné, aby hovor ukončil klient.


Kritické body a nestandardní situace

Ve vazbě na předchozí proceduru a její dílčí aktivity je možné identifikovat následující nestandardní situace (ty nejčastější), případně velmi stručně nabídnout jejich možné řešení.

- **Zaměstnanec FO není schopen identifikovat zákazníka.** V rámci poskytování informací nejen klientům, ale jakýmkoli třetím osobám je třeba dbát zvýšení opatrnosti. Poskytnout informace je tak možné pouze klientům, které je možná 100% identifikovat a „ztotožnit“.
- **Chybějící rezervace v PMS.** V tomto případě je nutné se klientovi omluvit, požádat jej detaily rezervace, případně přeposlání jejího potvrzení, zanesení rezervace do PMS a následní řešení dalších požadavků klienta. Tento postup je delší než standardní poskytnutí informace, nicméně umožňuje redukci nespokojenosti klienta při příjezdu.
- **Rezervace byla vytvořena třetí stranou.** V tomto případě je nutné klienta informovat o detailech nabídky třetí strany (pokud je tato pouhým zprostředkovatelem, podmínky bývají stejné). V případě, kdy je rezervace součástí balíčku dalších služeb, je nutné klienta odkázat na příslušného zprostředkovatele.

	<h2>“SOP 06 - Poskytnutí informací klientovi, který nevyužívá hotelových služeb”</h2>
Vytvořeno	<i>Štěpán Chalupa</i>
Platné od	<i>12. 5. 2022</i>
Vytvořeno pro	<i>Pracovníci Front Office, studenti, stážisti, trenéři a HR manažeři</i>
Aktualizováno	<i>XX</i>
Datum aktualizace	<i>XX</i>
<p>Úvod</p> <p>Pracovníci FO musí být připraveni na požadavky nejen ze strany klientů, a to jak současných, tak budoucích, ale také ze strany dalších subjektů, kteří nemají zájem o ubytovacích služby. V tomto kontextu je vhodné trénovat také znalost okolí a být ochoten poskytnout volající také informace, které se netýkají přímo daného ubytovacího zařízení. Nejčastěji jsou však poskytovány informace ke službám, podmínkám jejich využití, případně jejich cenám.</p>	
<p>Zdůvodnění</p> <p>Poskytnout volající potřebné informace, a to na základě znalosti produktu a jeho detailů, případně také znalosti okolí ubytovacího zařízení.</p>	
<p>Procedura</p>	
<p>Celá procedura je přímo redukcí SOP05, které se zaměřuje na poskytování informací hotelovým hostům. V tomto případě, tedy v případě poskytování obecných informací, je možné přeskočit krok přesné identifikace volajícího. Poskytování informace nejsou citlivé a jsou většinou i veřejně dostupné.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Přivítejte zákazníka. „Dobrý den, dovolali jste se na recepci hotelu International, Martin Novák u telefonu. Jak Vám mohu pomoci?“ 2. Volající má specifický dotaz, který se týká rozličných témat. 	

- 3. Získejte od klienta bližší specifikaci, pokud je to nutné.**
- 4. Zkontrolujte informaci, pokud je toto nutné.** „Pane Nováku, požádám Vás o strpení, abych mohl ověřit přesné informace.“
- 5. Poskytněte klientovi informace srozumitelnou a komplexní formou.**
- 6. Dejte klientovi prostor pro další dotazy.** „*Pane Nováku, mohu pro Vás udělat něco dalšího? Potřebujete nějaké doplňující informace?*“
- 7. Dejte klientovi prostor pro ukončení hovory.** Vždy je nutné, aby hovor ukončil klient.

	<h2>“SOP 07 - Check-in”</h2>
Vytvořeno	<i>Štěpán Chalupa</i>
Platné od	<i>12. 5. 2022</i>
Vytvořeno pro	<i>Pracovníci Front Office, studenti, stážisti, trenéři a HR manažeři</i>
Aktualizováno	<i>XX</i>
Datum aktualizace	<i>XX</i>
<p>Úvod</p> <p>Po příjezdu do ubytovacího zařízení je třeba vytvořit co nejlepší možný první dojem. Samotnému check-inu předchází vytvoření základního dojmu z dopravy do ubytovacího zařízení, chování pracovníků v lobby, ale také samotným vzhledem lobby. Všechny rezervace, které v den příjezdu nejsou ubytovány, musí být přesunuty do stavu „no-show“. Veškeré aktivity jsou podřízeny pravidlo 10 x 10, které říká, že by klient měl osloven pracovníkem recepce ve vzdálenosti 10 stop od recepce (cca 3 metry), stejně tak je nutné vytvořit nejlepší možný první dojem v prvních 10 minutách interakce.</p>	
<p>Zdůvodnění</p> <p>Hlavním cílem procesu Check-in je přihlášení hosta k pobytu v ubytovacím zařízení. V průběhu registrace je nutné nejen respektovat administrativní požadavky kladená na poskytování ubytovacích služeb, ale také principy up-sellingu, cross-sellingu. Pracovník provádějící Check-in dále musí znát storno podmínky, obchodní podmínky a základy prodejních aktivit. Dalšími cíly jsou maximalizace spokojenosti a výnosu z rezervace.</p>	

Procedura

Následující kroky popisují situaci, kdy byla rezervace řádně vytvořena před příjezdem a byla také administrována v PMS. Stejně tak předpokládá hladký průběh celého procesu.

- 1. Vřele a upřímně přivítejte klienta v ubytovacím zařízení.** *“Dobrý den, vítejte v hotelu International. Mé jméno je Štěpán Chalupa. Jak Vám mohu pomoci?”*
- 2. Klient sděluje svůj požadavek na check-in.**
- 3. Identifikace klienta – získání jméno, na které byla rezervace vytvořena, případně číslo rezervace.** *“Mohu Vás požádat o číslo rezervace, případně jméno a datum, na které byla rezervace vytvořena?”*
- 4. Vyhledejte rezervaci v PMS – požádejte o strpení.** *“Děkuji Vám, požádám Vás o strpení, než Vaši rezervaci vyhledám v našem systému a podívám se do jejích podmínek.”*
- 5. Zopakujte detaily rezervace** (datum příjezdu a odjezdu, počet nocí, hostů a pokojů)
- 6. Pokud je to možné, nabídněte klientovi navýšení =úrovně typu pokoje, případně jej můžete nabídnout jako gratuitu.** Vždy s ohledem na platná obchodní pravidla a obsazenosti hotelu.
- 7. Zkontrolujte přiřazení čísla pokoje k rezervaci v PMS.**
- 8. Požádejte klienta o předložení průkazu totožnosti.** *„Pane Nováku, váš pokoj je připravený. Nicméně od Vás budu potřebovat platný doklad totožnosti, abych Vás mohl registrovat v našem systému.“*
- 9. Vyplňte registrační formulář v PMS a vytiskněte jej.** V průběhu registrace je nutné udržovat kontakt s klientem a sebrat nutné osobní údaje. Údaje nad rámec legislativních požadavků je možné sbírat pouze se přímým a písemným souhlasem klienta. Tato data obsahují jméno a příjmení, kontaktní údaje a adresu, ověření totožnosti oproti fotce na průkazu totožnosti. Dále pak detaily k rezervaci.
- 10. Vraťte průkaz totožnosti klientovi a vyžádejte si od něj kontrolu údajů na registrační kartě (včetně podpisu).** U různých klientů se může lišit rozsah potřebných údajů, a proto je nutné získat tuto znalost před započítím registrace.
- 11. Ve spolupráci s klientem stanovte platební metodu.**
- 12. Požádejte klienta o před platbu ubytovacích služeb** informujte klienta o dalších postupech zatížení účtu, případně možnostech úhrad.
- 13. Vytiskněte klientovi potvrzení o zadané platbě.** Souběžně zkontrolujte registraci této platby v PMS.
- 14. Poskytněte klientovi informace o službách obsazených v rezervaci.** Detaily k objednaným ubytovacím službám, případně možnostem čerpání dalších služeb. Stejně tak vhodné klienta informovat o nutnosti rezervace dalších služeb, pokud jsou tyto předplaceny.
- 15. Připravte klíč od pokoje pro předání přihlášenému klientovi.**
- 16. Nabídněte klientovi další služby poskytované ubytovacím zařízením, případně jeho partnery.**
- 17. Předajte klientovi klíče od pokoje a informace, jak se k pokoji dostane.** Poskytněte klientovi ty nejdůležitější informace k pobytu. Nabídněte klientovi možnost, jak se dostane do svého pokoje, ale také ke společným prostorám v hotelu.
- 18. Změňte stav rezervace v PMS na „pobyt“.**
- 19. Dejte klientovi prostor pro další dotazy.** *„Pane Nováku, mohu pro Vás udělat něco dalšího?“* Stejně tak nabídněte klientovi možnost řešení všech potřeb přímo na hotelové recepci.

20. Popřejte klientovi příjemný pobyt.

Berte v potaz, že v průběhu celého procesu check-inu je nutné maximálně minimalizovat čas nutný pro realizaci dílčích kroků, které nejsou přímou interakcí s klientem. Jedná se primárně o práci s PC, případně nakládání s dokumenty. Čekání snižují vnímanou, ale také reálnou spokojenost s poskytováním služeb.

Kritické body a nestandardní situace

Check-in je jeden z nejdůležitějších procesů v rámci příběhu hotelové hosta. Nedílným předpokladem pro řešení nestandardních situací je schopnost sdělovat nepříjemné situace, reflektovat strategii walk-out (SOP09), případně další SOP spojená s komunikací s hostem.

- **Rezervované služby nejsou dostupné a není možné ubytování klienta v lepší kategorii pokoje.** Tato situace ukazuje nefunkčnost strategie překnihování. V tomto případě je nutné klientovi zajistit ubytování v partnerském hotelu, případně v jiném ubytovacím zařízení a neustále se starat o jeho spokojenost. Současně se nutné se klientovi omluvit a vyjít mu vstříc v maximální možné míře.
- **Klient není ochoten poskytnout pracovníkovi FO potřebné osobní údaje.** V rámci registrace je nutné respektovat administrativní požadavky kladené na evidenční povinnost klientů v ubytovacích službách. Bez poskytnutí minimálního rozsahu osobních dat není možné klienta ubytovat. Klient tak musí být walk-outován.
- **Klient si udělal online Check-in.** V tomto případě je stále nutné ověřit totožnost klienta a přesnost uvedených informací, a to vzhledem k reportování dat dalších stranám.
- **Klient používá Check-in kiosky.** Pokud ubytovací zařízení používá Check-in kiosky, je nutné seznámit se s jeho funkcionalitou a případným odstraňováním potíží. FO pracovní se tak stává servisním pracovníkem dané technologie.
- **Klient se prokazuje platným potvrzením rezervace, která není evidována v PMS.** V tomto případě je nutné zajištění věrné evidence v PMS, nabídnutí určité refundace, která je spojená s prodloužením přihlášení k pobytu. V případě nedostupné kapacity je nutné zajistit ubytování v partnerském hotelu s vyšší úrovní služeb. Klient v tomto případě neplatí více, než jaký byl objem předchozí rezervace.
- **Klient se prokazuje neplatným potvrzením rezervace.** V tomto případě je nutné zahájit walk-out proceduru, pokud není dostupná požadovaná kapacita, případně klientovi nabídnout služby na základě v současné době platných podmínek.



“SOP 08 – Walk-in Check-in”

Vytvořeno	<i>Štěpán Chalupa</i>
Platné od	<i>12. 5. 2022</i>
Vytvořeno pro	<i>Pracovníci Front Office, studenti, stážisti, trenéři a HR manažeři</i>
Aktualizováno	<i>XX</i>
Datum aktualizace	<i>XX</i>
<p>Úvod</p> <p>Walk-in představuje jeden z nejudělečnějších zákaznických segmentů s ohledem na zaplacenou cenu ubytování. Klient přichází do ubytovacího zařízení bez dostatečného množství informací o cenách an trhu, a proto je možné klientovi nabízet vyšší ceny, než jaké jsou dostupné veřejně online. Pokud je to možné s ohledem na dostupnou kapacitu an nastavená prodejní pravidla, je vhodné tyto klienty v ubytovacím zařízení ubytovat.</p>	
<p>Zdůvodnění</p> <p>Hlavním cílem procesu je ubytovat hosta, které nemá vytvořenou rezervaci. V případě obsazené kapacity je vhodné klientovi asistovat při rezervaci ubytovacích služeb v partnerském hotelu. Dílčím cíle je maximalizace výnosů z rezervace u realizovaného pobytu, stejně tak jako maximalizace spokojenosti klienta.</p>	
<p>Procedura</p> <p>Navazují aktivity předpokládající bezproblémový průběh celého procesu.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vřele a upřímně přivítejte klienta v ubytovacím zařízení. <i>“Dobrý den, vítejte v hotelu International. Mé jméno je Štěpán Chalupa. Jak Vám mohu pomoci?”</i> 2. Klient má zájem o ubytovací služby bez jejich předchozí rezervace. 3. Požádejte klienta o jeho celého jméno. <i>“Pane, mohl bych Vás požádat o Vaše jméno pro další oslovení?”</i> 4. Požádejte klienta o specifikaci požadovaných služeb. <i>„Pane Nováku, na jak dlouho se</i> 	

máte v plánu u nás ubytovat? Cestujete sám, nebo Vám ještě někdo doplní?“


- 5. Zeptejte se klienta na jeho detailní preference.** *„Pane Nováku, máte nějaké speciální preference, které by mi pomohly najít vhodnou nabídku právě pro vás?“*
- 6. Zkontrolujte dostupnost požadovaných služeb v PMS.** *„Požádám Vás o trpělivost, zkontroluji dostupnost služeb v našem systému.“*
- 7. Nabídněte klientovi možnosti ubytování.** Znalost obchodních principů je v tomto bodě klíčová, protože se pracovník FO dostává do pozice obchodního zástupce a může tak plně řídit prodej. V rámci nabídky je nutné zmínit typ pokoje, obsažené služby a jejich cenu.
- 8. Dejte klientovi prostor pro výběr té nejvhodnější nabídky.** V případě potřeby můžete klientovi poskytnout další detaily k jednotlivým nabídkám tak, aby se mohl validně rozhodnout.
- 9. Zopakujte detaily rezervace/nabídky** (délka pobytu, datum odjezdu, počet osob, počet nocí, celková cena, využití služby).
- 10. Přiřaďte vytvořené rezervaci/pobytu pokoj a jeho číslo.**
- 11. Požádejte klienta o předložení průkazu totožnosti.** *„Pane Nováku, váš pokoj je připravený. Nicméně od Vás budu potřebovat platný doklad totožnosti, abych Vás mohl registrovat v našem systému.“*
- 12. Vyplňte registrační formulář v PMS a vytiskněte jej.** V průběhu registrace je nutné udržovat kontakt s klientem a sebrat nutné osobní údaje. Údaje nad rámec legislativních požadavků je možné sbírat pouze se přímým a písemným souhlasem klienta. Tato data obsahují jméno a příjmení, kontaktní údaje a adresu, ověření totožnosti oproti fotce na průkazu totožnosti. Dále pak detaily k rezervaci.
- 13. Vraťte průkaz totožnosti klientovi a vyžádejte si od něj kontrolu údajů na registrační kartě (včetně podpisu).** U různých klientů se může lišit rozsah potřebných údajů, a proto je nutné získat tuto znalost před započítím registrace.
- 14. Ve spolupráci s klientem stanovte platební metodu.**
- 15. Požádejte klienta o před platbu ubytovacích služeb** informujte klienta o dalších postupech zatížení účtu, případně možnostech úhrad.
- 16. Vytiskněte klientovi potvrzení o zadané platbě.** Souběžně zkontrolujte registraci této platby v PMS.
- 17. Poskytněte klientovi informace o službách obsazených v rezervaci.** Detaily k objednaným ubytovacím službám, případně možnostem čerpání dalších služeb. Stejně tak vhodné klienta informovat o nutnosti rezervace dalších služeb, pokud jsou tyto předplaceny.
- 18. Připravte klíč od pokoje pro předání přihlášenému klientovi.**
- 19. Nabídněte klientovi další služby poskytované ubytovacím zařízením, případně jeho partnery.**
- 20. Předejte klientovi klíče od pokoje a informace, jak se k pokoji dostane.** Poskytněte klientovi ty nejdůležitější informace k pobytu. Nabídněte klientovi možnost, jak se dostane do svého pokoje, ale také ke společným prostorám v hotelu.
- 21. Změňte stav rezervace v PMS na „pobyt“.**
- 22. Dejte klientovi prostor pro další dotazy.** *„Pane Nováku, mohu pro Vás udělat něco dalšího?“* Stejně tak nabídněte klientovi možnost řešení všech potřeb přímo na hotelové recepci.
- 23. Popřejte klientovi příjemný pobyt.**

Berte v potaz, že v průběhu celého procesu check-inu je nutné maximálně minimalizovat čas nutné pro realizaci dílčích kroků, které nejsou přímou interakcí s klientem. Jedná se primárně o práci s PC, případně nakládání s dokumenty. Čekání snižují vnímanou, ale také reálnu spokojenost s poskytováním služeb.

Kritické body a nestandardní situace

Mimo hladký průběh procesu, který je nastíněný výše, je možné narazit na situace, kdy je nutné klientovi pomoci s řešením alternativních požadavků.


- **Požadované služby nejsou dostupné.** V tomto případě je vhodné klientovi nabídnout pomoc s hledáním podobné nabídky u partnerů hotelu, případně jej odkázat na další ubytovací zařízení v okolí. Je také vhodné klientovi nabídnout zprostředkování dalších služeb.
- **Klient není ochoten poskytnout pracovníkovi FO potřebné osobní údaje.** V rámci registrace je nutné respektovat administrativní požadavky kladené na evidenční povinnost klientů v ubytovacích službách. Bez poskytnutí minimálního rozsahu osobních dat není možné klienta ubytovat. Klient tak musí být walk-outován.

	<h2>“SOP 09 - Walk-out”</h2>
Vytvořeno	<i>Štěpán Chalupa</i>
Platné od	<i>12. 5. 2022</i>
Vytvořeno pro	<i>Pracovníci Front Office, studenti, stážisti, trenéři a HR manažeři</i>
Aktualizováno	<i>XX</i>
Datum aktualizace	<i>XX</i>
<p>Úvod</p> <p>V případě plné obsazenosti hotelu, případně snížené kapacity dostupné pro klienty vinou technické závady, může nastat situace, kdy není reálně možné klienta v hotelu ubytovat, a to i přesto, že tento měl vytvořenou rezervaci, v některých případech ji má již dokonce zaplacenou. V tomto případě je nutné následovat strategii pro walk-out, v tomto případě stěhování klienta do jiného ubytovacího zařízení, ale obecně odchod klienta z hotelu. Předpokladem tohoto procesu je zpracování strategie a postupu, případně také rozsahu refundací a gratuit, které je možné klientovi nabídnout. Stejně tak se předpokládá vytvoření seznamu „chráněných hostů“, kteří nemohou být i přes možnou ekonomickou ztrátu odmítnuti. Mimo toto je nutné mít v rámci strategie vydefinovaná další ubytovací zařízení stejné kvality, do kterých je možné realizovat stěhování.</p>	
<p>Zdůvodnění</p> <p>Hlavním cílem celého procesu je poskytnout klientovi takovou úroveň podpory a služeb, která povede ke snížení negativního dopadu nemožnosti klienta ubytovat. V průběhu procedury je nutné klienta detailně informovat o jednotlivých krocích a dalších řešení, stejně tak je nutné klientovi nabídnout služby nad rámec rezervace, aby tomuto nevznikly dodatečné náklady. Řádné řešení je ekonomicky náročnější, ale nevede k poškození reputace hotelu.</p>	
<p>Procedura</p> <p>Počátek procedury je stejný jako u check-inu. Dále odvíjí alternativně, a to kvůli nemožnosti klienta ubytovat.</p>	

1. **Vřele a upřímně přivítejte klienta v ubytovacím zařízení.** *“Dobrý den, vítejte v hotelu International. Mé jméno je Štěpán Chalupa. Jak Vám mohu pomoci?”*
2. **Klient sděluje svůj požadavek na check-in.**
3. **Identifikace klienta – získání jméno, na které byla rezervace vytvořena, případně číslo rezervace.** *“Mohu Vás požádat o číslo rezervace, případně jméno a datum, na které byla rezervace vytvořena?”*
4. **Vyhledejte rezervaci v PMS – požádejte o strpení.** *“Děkuji Vám, požádám Vás o strpení, než Vaši rezervaci vyhledám v našem systému a podívám se do jejích podmínek.”*
5. **Zopakujte detaily rezervace** (datum příjezdu a odjezdu, počet nocí, hostů a pokojů)
6. **Informujte klienta o nastalé situaci a možnostech jejího řešení.** Nabídněte klientovi vhodné zdůvodnění dané situace, které je pro klienta uvěřitelné a přijatelné. Omluvte se klientovi za nastalou situaci a popište mu další kroky, které budou následovat.
7. **Získejte od klienta případně dodatečné preference, co se alternativního ubytování týče.**
8. **Zabezpečte rezervaci služeb v partnerském hotelu, a to na stejné případně vyšší úrovni.** Ubytovací služby musí odpovídat standardu dříve rezervovaného hotelu. V případě, kdy je finální cena vyšší než u původní rezervace, je třeba tento rozdíl hradit. V některých případech dochází k alternativnímu řešení, kdy je hrazen poplatek za první noc.
9. **Naplánujte transfer klienta do alternativního ubytování.** Zařídte klientovu relokaci.
10. **Změňte status rezervace na „walked-out“.** Změna stavu rezervace je nutné pro interní analytickou činnost, ale také pro další plánování prodeje. Zajistěte, že klient nebude odmítnut dvakrát.
11. **Poskytněte klientovi jakoukoliv pomoc, je-li potřebná.** Spokojenost klienta čekajícího na vyřešení celé situace je pro Vás v tomto případě prioritou. V tomto kroku je možné klientovi přímo nabídnout malé občerstvení, které jeho stěhování významně zpříjemní.
12. **Poskytněte klientovi refundaci na základě předem stanovených postupů a obchodních podmínek.**
13. **Přemístěte klienta za současné omluvy za nastalou situaci.**
14. **Změňte status klienta v PMS na VIP, a to s ohledem na fakt, že se walk-out u klienta nesmí opakovat.**

Kritické body a nestandardní situace

Samotná procedura walk-out je velmi stresující a náročná pro její zvládnutí. V mnoho případech je tento problém řešen přednostně zkušenými pracovníky FO, kteří dokáží minimalizovat dopad této skutečnosti na klienta, ale také na hospodaření hotelu. V raných fázích kariéry je možné těmto aktivitám sekundovat, ale přenechat jejich realizaci zkušenějším pracovníkům, případně operativním manažerům.

	<h2>“SOP 10 – Řešení problému během pobytu klienta – Nefungují klimatizace ”</h2>
Vytvořeno	<i>Štěpán Chalupa</i>
Platné od	<i>12. 5. 2022</i>
Vytvořeno pro	<i>Pracovníci Front Office, studenti, stážisti, trenéři a HR manažeři</i>
Aktualizováno	<i>XX</i>
Datum aktualizace	<i>XX</i>
<p>Úvod</p> <p>V průběhu pobytu požadují klienti dodatečné služby a produkty. Stejně tak je třeba, aby byl pracovník FO připraven na nejrůznější požadavky klienta týkající se pobytu, případně dalších služeb, ale také na řešení stížností ze strany klienta. V tomto případě dochází ke stížnosti, která je spojena s nefungující klimatizací, a proto je nutné, aby pracovník FO klienta uklidnil, nabídnul mu řešení, případně jej vyzval k vyčkání. V nutném případě je možné klientovi nabídnout také určitou refundaci. Velmi často je řešení situace pouze koordinováno FO, a proto je nutná znalost organizační struktury, odpovědností jednotlivých zaměstnanců a standardů interní komunikace.</p>	
<p>Zdůvodnění</p> <p>Hlavním cílem je vyřešení problému na základě předem stanovených postupů, které koordinují činnost pracovníků jednotlivých oddělení. Stejně tak je nutné znalost postupů pro stěhování klientů, pravidla vzájemné komunikace a řešení problémů. Mimo to je nutné znát obchodní podmínky pro případnou refundaci klienta.</p>	
<p>Procedura</p> <p>Samotná obecná procedura řešení problémů je spojená s přesně daným chronologickým postupem, který je možné následovat také u dalších problémů klienta.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Klient přichází na FO v průběhu svého pobytu. Přivítejte klienta dle komunikačního standardu a samotnou konverzaci otevřete první, ideálně včetně personifikovaného oslovení. „<i>Dobrý den, pane Nováku, jak Vám mohu pomoci?</i>“ 2. Klient sděluje svůj problém s klimatizací. 3. Omluvte se klientovi za nastalý problém a navrhněte další řešení problému. „<i>Pane Nováku, omlouvám se Vám za nastalou situaci. Pokusím se vše co nejrychleji vyřešit.</i>“ 4. Požádejte klienta o strpení, popište mu další kroky, které budete realizovat. „<i>Pane Nováku, mohu Vás požádat o strpení? Kontaktuji kolegy z technického úseku, kteří</i> 	


provedou kontrolu klimatizace na Vašem pokoji, případně se s nimi domluví na harmonogramu dalších kroků.“

- 5. Vytvořte zápis v PMS, který bude mít jasně přiřazenou prioritu a také zodpovědné osoby.** V případě, kdy nebylo možné kontaktovat pracovníky technického úseku, nabídněte klientovi drobné občerstvení na účet hotelu, případně časový rámec, ve kterém bude daný problém řešen.
- 6. Vyčkejte výsledků kontroly klimatizace pracovníkem technického úseku.** O výsledku informujte klienta a popište mu závadu, případně stručně její řešení (více v nestandardních situacích).
- 7. Poděkujte klientovi za trpělivost.** Podejte klientovi dodatečné informace o činnostech, které byly realizovány pro odstranění zmíněného nedostatku. V případě další nutné kontroly činnosti klimatizace klienta v čas informujte o těchto krocích a jejich nutnosti.
- 8. Nabídněte klientovi prostor pro případně další požadavky.**
- 9. Nechte klienta ukončit komunikaci.**

Kritické body a nestandardní situace

V průběhu této procedury je možné narazit na další problémy, které je nutné z pozice FO pracovníka řešit. V případě významnějších zásahů do pobytu klienta je vhodné postup koordinovat s dalšími středisky, případně manažerem FO.

- **Klimatizace fungovala**, ale klient neměl zkušenosti na její ovládání. V tomto případě je vhodné klienta na místě instruovat o možnostech jejího ovládání.
- **Klimatizace nebyla funkční, nicméně se jí podařilo technikovi operativně opravit.** Tuto situaci popisuje standard výše zmíněný. V každém případě je nutné se klientovi omluvit, nabídnout případnou refundaci a požádat jej o trpělivost, než se celý problém vyřeší.
- **Klimatizace je nefunkční a potřebuje významnější zásah ze strany dodavatel technologie.** Předpokládáme nemožnost vyřešení daného problému v blízké budoucnosti, a proto je možné se s klientem domluvit na pokračování pobytu s určitou úlevou, která by jej refundovala za nefunkční vybavení. Případně je možné klienta přestěhovat. V každém případě je nutné se klientovi omluvit.

	<h2>“SOP 11 – Check-out”</h2>
Vytvořeno	<i>Štěpán Chalupa</i>
Platné od	<i>12. 5. 2022</i>
Vytvořeno pro	<i>Pracovníci Front Office, studenti, stážisti, trenéři a HR manažeři</i>
Aktualizováno	<i>XX</i>
Datum aktualizace	<i>XX</i>
<p>Úvod</p> <p>Každý pobyt by měl být zakončen řádným odhlášením hosta z pobytu, které většinou začíná samotným zájmem klienta, který respektuje platné časy pro odjezdy. Nestandardně může být check-out iniciován pracovníky FO, kteří klienta upozornění na blížící se čas pro uvolnění pokoje. Součástí odhlášení z pobytu je narovnání účtů a sběr zpětné vazby.</p>	
<p>Zdůvodnění</p> <p>Cílem procedury je vyrovnat klientův účet, získat zpětnou vazbu týkající se pobytu a dalších využitých služeb. Tato část pobytu hosta jako poslední umožňuje přímé řešení stížností, případně nejasností, a proto je zásadní ověření spokojenosti klienta.</p>	
<p>Procedura</p>	
<p>Stejně jako v předchozích případech, kdy dochází k interakci s klientem, je nutné respektovat pravidlo 10x10.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vřele přivítejte klienta na hotelové recepci. <i>“Dobré ráno, pane Nováku, jak Vám dnes mohu pomoci?”</i> 2. Získejte od klienta informaci o zájmu opustit ubytovací zařízení. Zkontrolujte seznam odjezdu a dohledejte příslušnou rezervaci. Seznam odjezdů je zpracován nočním auditem, případně je možné si rezervaci dohledat v hotelovém PMS. 3. Ověřte si identifikaci klienta. Zeptejte se na číslo pokoje, ve kterém klient bydlel. 4. Získejte od klienta zpětnou vazbu. Vždy se snažte získat zpětnou vazbu během hostova pobytu, dodatečné řešení stížností je velmi obtížné a může poškodit reputaci hotelu. 5. Požádejte klienta o klíč k pokojům a také trpělivost během načítání účtu. <i>„Mohl bych Vás požádat o klíč od pokojů a také chvilku strpení, než ověřím stav Vašeho účtu?“</i> 	

6. **Zkontrolujte účet hosta.** Otevřete si účet rezervace, zkontrolujte jej pro případ nedoplatku, zopakujte klientovi spotřebované produkty a služby. V případě potřeby je možné dodatečně získat informaci k další spotřebě, například minibaru. Stejně tak je nutné klientovi zmínit také další příplatky, poplatky a daně nad rámec útraty.
7. **Požádejte klienta o verifikaci účtu.** Účet můžete klientovi vytisknout, případně jej požádat o verifikaci přímo v náhledu účtu v PMS.
8. **Uveďte celkovou cenu služeb a sumu peněz k zaplacení.**
9. **Poděkujte klientovi za verifikace účtu a jeho jednotlivých služeb. Nabídněte klientovi možné typy úhrad zbývajících částky.** *“Pane Nováku, jak si přejete svůj účet zaplatit?”*
10. **Zprocesujte platbu.**
11. **Vytiskněte potvrzení o platbě (pokud je toto vyžadována) a celkovou fakturu.**
12. **Poskytněte klientovi informace o případném budoucím využití služeb.**
13. **Pozvěte klienta zpět, případně jej vybídněte k využití dalších služeb.**
14. **Umožněte klientovi se rozloučit a ukončit vzájemnou interakci.** Tuto vždy zakončuje klient, který řídí veškerou komunikaci.

Kritické body a nestandardní situace

Samotná procedura Check-outu může být ovlivněna do značné míry standardem předchozích operací (například natížení útraty z restaurace na hotelový účet). Stejně tak je možný zásah samotného klienta v podobě plánovaného odjezdu bez vypořádání účtu (skipper), nebo online check-outem.

- **Klient odmítá uhradit část svého účtu, protože nebyly některé služby reálně zkontumovány/využity.** V tomto případě je nutné dodatečné ověření dokladování jednotlivých položek, případně jejich doložení klientovým podpisem. V případě, kdy není předchozí konzumace doložena, je nutné tuto položku z účtu hosta odstranit.
- **Klient si udělal samo check-out.** Během času check-outu je nutné kontrolovat také samotný přehled dosud neodhlášených rezervací. Klienti si mohou udělat check-out přes aplikaci, což může vést ke komplikacím ve vazbě na komunikaci s dalšími odděleními.
- **Klient „skipper“.** Klient již z ubytovacího zařízení odjel, a proto je třeba mít rezervaci garantovanou, případně mít předautorizovanou kartu pro nedoplatky. V každém případě je nutné přesná administrace zkontumovaných služeb. Bez tohoto je právo na straně spotřebitele.
- **Klient odjíždí před rezervovaným datem odjezdu.** V tomto případě se aplikují storno podmínky, a to v plné míře. Klient je o tomto stavu informován. V případě většího zájmu ze strany dalších klientů a aktivní strategii overbookingu je však možné empaticky ověřit důvod odjezdu, a tento případně využít pro navýšení spokojenosti klienta, který ve výjimečném případě nebude muset hradit zbytek rezervace.
- **Klient ztratil kartu/klíč od pokoje.** V tomto případě je klientovi účtován poplatek za případné nahrazení zámku pokoje, případně jeho deaktivaci. Tento postu je přesně dán obchodními podmínkami.

Základní terminologie Front Office

Při práci na recepci (ale také obecně na oddělení Front Office), zaměstnanci používají specifický žargon a odbornou terminologii, umožňující efektivnější komunikaci, ale také obecně provoz celého oddělení. V této kapitole se zaměřujeme na základní termíny a jejich stručný popis. Samotnou terminologii je vhodné nastudovat před výkonem práce na těchto pozicích a následně také používat v průběhu výkonu této práce. Samotný výčet termínů, který je sestaven jako slovník, není komplexní a zaměřuje se na vybrané, nejpoužívanější a nejzásadnější termíny, které mohou mít zásadní vliv na fungování Front Office. Stejně tak je tento seznam přizpůsoben požadavkům evropského hotelnictví a nezmiňuje termíny specifické pro hotelnictví v jiných geografických oblastech. Při práci s tímto přehledem je vhodné jeho doplnění o termíny používané v jednotlivých provozech tak, aby bylo dodrženo jejich komplexní pochopení.

Jednotlivé termíny jsou seskupeny do homogenních skupin pro jejich jednodušší pochopení a následné snazší použití v rámci práce na recepci. V kontextu dalších jazykových mutací tohoto textu je také nutné poukázat na fakt, že mnoho z termínů se používá v jejich anglické verzi, a proto jsou některé překlady doplněny o častěji používané anglikanismy.

Rezervace a jejich administrace

První skupina termínů se věnuje rezervacím, jejich typům a stavům, případně také jejich administraci. Následně jsou také uvedeny další termíny, které rozšiřují tyto termíny o potřebný kontext ve vazbě na provoz oddělení Front Office.

Potvrzená rezervace – Rezervace vytvořená v PMS na základě požadavku klienta. Potvrzení bylo vytvořeno předplatbou, případně platbou celé částky rezervace. V současné době je také možné rezervaci garantovat před autorizací částky na platební kartě klienta. Součástí potvrzené rezervace je také akceptace storno podmínek.

Číslo potvrzené rezervace – Unikátní identifikátor rezervace generovaný PMS pro efektivnější práci s rezervací.

„Floating“rezervace – Typ rezervace dostupný pouze ve vybraných PMS, kde je rezervace vytvořena na typ pokoje, ne konkrétní pokoj. Tento je rezervaci přiřazen několik dnů před příjezdem (případně v den příjezdu na základě požadavků klienta). Tento typ rezervace umožňuje efektivnější řízení ubytovací kapacity.

Opční rezervace s efektem – Opční rezervace je rezervace, která byla vytvořena na základě poptávky klienta, který danou rezervaci negarantoval, případně nepotvrdil. Někdy je klientovi alokována poptávaná kapacita do určitého data (opční datum), poté je přesunuta do volného prodeje. Opční rezervace s efektem umožňují automatizaci následných činností, kdy je efektem myšlena přímá aktivita systému PMS (storno rezervace, její potvrzení, případně další aktivita).

Opční rezervace bez efektu – Analogicky opční rezervaci s efektem je možné tuto popsat jako rezervaci, která má stanovené opční datum, jehož uplynutím nedojde k žádné automatizované akci. V tomto případě je nutné kontaktovat klienta a akci iniciovat.

Opční datum – Přesně, případně relativně, stanovené datum, do kterého je třeba aktivita zákazníka v rámci opční rezervace. Uplynutím tohoto data je možné rezervace stornovat, případně na základě stanoveného efektu dále změnit.

Rezervace na čekací listině (waiting list) – Čekací listina představuje seznam rezervací, které jsou potvrzené ze strany klienta, ale není je možné akceptovat provozovatelem hotelu. Podmínky čekací listiny jsou vytvořeny na základě předchozího chování zákazníků, tj. případných nedejezdů, stornů a walk-inů. Rezervace může být potvrzena poskytovatelem ubytovacích služeb.

Provizorní rezervace – V současné době je tato rezervace považována za synonymum pro opční rezervaci, u které nejsou detailně specifikovány její charakteristiky.

Nedejezd (no-show) – Situace, při které klient s potvrzenou rezervací nedorazil do hotelu. V rámci OTA (vid dále) je nutné tento stav nahlásit v extranetu OTA pro zamezení nadbytečného placení provize zprostředkovateli. V rámci řešení těchto situací je nutná detailní znalost obchodních a storno podmínek.

Storno rezervace – Rezervace zrušená klientem spojená s dodatečným prodejem uvolněné kapacity. V rámci storna je nutné reflektovat storno podmínky akceptované klientem. V rámci refundace je nutné k těmto přihlédnout.

Číslo storna – Unikátní kód přiřazení konkrétní rezervaci. Na základě tohoto čísla je možné efektivněji řešit požadavky klienta.

Check-in – Přihlášení klienta k pobytu, které je spojeno s ověřením rezervace (případně jejím vytvořením při walk-inu), registrací klienta a předáním potřebných informací, které se týkají celého pobytu. Check-in je zachycen jako samostatné SOP v předchozím textu.

Registrační karta – Formulář s předem definovaným rozsahem osobních dat, které jsou nutné pro přihlášení hosta k pobytu. Rozsah osobních dat nutných pro přihlášení hosta k pobytu je dán právními normami, se kterými je nutné se seznámit. Pokud není klient schopen, případně ochoten, tato data poskytnout, musí být zaktivována walk-out procedura.

Walk-out – Procedura „odmítnutí“ přihlášení klienta k pobytu při nedostatečné volné kapacitě (overbooking – překnihování), případně při nedoložení potřebných osobních dat, zařazení klienta na black-list, případně nedodržení struktury rezervace.

Alokace/kontingent – Dohoda mezi hotelem a smluvním partnerem o specifickém počtu garantovaných pokojů v předem definovaných datech. Smluvní partner (cestovní kancelář, případně jiná společnost) alokuje počet pokojů, jejich ceny, případně také struktura dalších služeb a tzv. release datum.

Release datum – Předdefinované datum v rámci alokace, které umožňuje smluvnímu partnerovi tuto alokaci čerpat. Po dosažení tohoto data je alokovaná kapacita uvolněna k volnému prodeji. Toto datum může být stanoveno absolutně (přesně definované datum), případně relativně (počtem dní před očekávaným příjezdem).

Walk-in – Někdy také označení pro samostatný zákaznický segment klientů, kteří přicházejí do ubytovacího zařízení bez předchozí rezervace. Pro tyto klienty je používána „Pultová cena“, tedy nejvyšší dostupná cena, která reflektuje nedostatek informací dostupných klientovi.

Storno podmínky – Speciální část obchodních podmínek, které jsou odsouhlasené vytvořením rezervace, případně jejím potvrzením. Tyto podmínky stanovují data pro storno rezervace, případně také poplatky se stornem spojené.

Storno poplatky – Poplatek spojený se stornem rezervace, který je deklarován ve storno podmínkách. U garantovaných rezervací je storno poplatek odečten z této garance a přeplatek je vrácen klientovi. U negarantovaných rezervací je vymáhání storno poplatků velmi komplikované a v mnoha případech také nereálné.

Prodloužený pobyt – V případě vysoké spokojenosti klienta, případně změně požadavků klienta, je možné narazit na požadavek prodloužení pobytu. Tito klienti nejsou příliš citliví na změnu ceny

ubytovacích služeb (pokud tato cena není výrazně odlišná od ceny předchozí). Díky tomu je také možné snížit náklady spojené s prodejem a úklidem pokoje. Celkový/relativní počet prodloužených pobytů je důležitý pro práci v rámci strategie „overbookingu“.

Zkrácený pobyt – V případě nespokojenosti klienta s poskytovanými službami, případně se významnou změnou skutečností jak na straně ubytovacího zařízení, tak na straně klienta, může dojít ke zkrácení pobytu. V tomto případě je nutné aplikovat storno podmínky, případně přistoupit individuálně k dané situaci a vše řešit k maximální spokojenosti klienta.

Overbooking („překnihování“) – Situace, při které dochází k prodeji většího počtu pokojů, než je fyzicky dostupných. Samotná strategie overbookingu je velmi komplexním přístupem k řízení poptávky, který bere v potaz míru storen, nedojezdů, prodloužených a zkrácených pobytů a celkové chování zákazníků.

Skipper – Zákazník, který má v úmyslu opustit ubytovací zařízení bez řádného check-outu a zaplacení zkonsumovaných služeb. V praxi je možné těmto předejít vhodným garantováním pobytů, případně předautorizací platebních karet. Vždy je však nutné počítat s možností neuhrazení služeb a produktů během pobytu, které jsou na připsány na vrub zákaznickova účtu. Pečlivá evidence tak může být vhodným řešením, společně s dobře nastavenými obchodními podmínkami.

Předautorizace – Při platbě platební/kreditní kartou je možné využít „rezervace“ prostředků pro určitý účel. Klientovi tak není stažena platba v celé výši, ale na jeho účtu je vytvořena rezervace prostředků, které budou poskytnuty hotelu po datu check-outu.

Up-selling – Prodejní technika, která je postavena na nabízení a poskytování služeb vyšší úrovně, než bylo objednáno. Tyto služby jsou nabízeny, aby více vyhovovaly potřebám zákazníků. Mnohdy je tato strategie také používána pro snížení míry walk-outů, kdy je klientům nejprve nabízen pokoj vyšší kategorie za určitý poplatek, případně je jim tento nabídnut jako zdarma. Velmi často je také možné hovořit o up-sellingu ve vazbě s aktivitami vedoucími ke zvýšení celkových výnosů z rezervace.

Gratuita – Služba poskytnutá bezplatně.

Cross-seeling – Další prodejní technika, které se zaměřuje na prodej dalších služeb poskytovaných ubytovacím zařízením, případně jeho partnery.

Seznam očekávaných příjezdů – Seznam rezervací/hotelových hostů jež dnes přijíždějí do ubytovacího zařízení. Tento seznam se používá pro kontrolu obsazení hotelových pokojů, případně také pro kontrolu no-shows.

Seznam očekávaných odjezdů – Seznam rezervací/hotelových hostů, kteří dnes odjíždějí z ubytovacího zařízení. V případě potřeby je možné tento seznam propojit se seznamem hostů, jimž pokračuje jejich pobyt (tzv. Stayover).

Ceny a poplatky za stravování (tzv. meal plans)

Následující skupiny termínů je zaměřena na různé typy cen a typů stravovacích plánů nabízených hotelovým hostům. Některé typy cen mohou být považovány za pobytové restrikce, protože jsou spokojeny s dalšími podmínkami jejich akceptace.

Pultová cena (RACK) – Cena, která je deklarována fyzicky na hotelové recepci a jedná se opak BAR ceny, tedy nejvyšší veřejně dostupnou cenu. V mnoha zemích je uvádění pultové ceny povinné, a proto je tato stanovena fixně na vysoké úrovni překračující online ceny. V rámci prodeje je tato nabízena hostům z ulice (Walk-in). Více u specifikace tohoto segmentu.

BAR – Nejlepší dostupná cena nepředstavuje tu nejnižší cenu, za kterou je ubytovací zařízení ochotno prodat svoji kapacitu, ale nejlepší veřejně dostupnou cenu. Označení BAR je také používáno jako synonymum pro online cenu viditelnou zákazníky, i když se tato liší na jednotlivých portálech.

Nevratná cena (NR) – Nevratná cena je spojena s cenovým zvýhodněním nabídky, které bude klientem uhrazena v rámci procesu rezervace. Samotná platba po stornu pak není klientovi vrácena. Klient se akceptací zvýhodněné ceny (většinou na úrovni 10 %) vzdává flexibilních storno podmínek.

Minimální délka pobytu (MLOS) – Minimální délka pobytu může být vnímána nejen jako cenová restrikce, které přímo určuje minimální počet nocí v rámci rezervace, ale také jako cenové zvýhodnění při zvýšení počtu nocí v rámci rezervace. Velmi často je tato použita pro prodej méně žádaných nocí.

Korporátní cena (CORPRATE) – Cena určená smluvní dohodou mezi zástupcem ubytovacího zařízení a obchodním partnerem. Velmi často je tato cena spojena s určitým cenovým zvýhodněním, případně dalšími zvýhodněními v podobě gratuit a dodatečných služeb. Fixní ceny určené objemem prodeje jsou dnes nahrazovány flexibilními cenami, které umožňují lepší řízení prodeje kapacit.

Komplementární cena (Complimentary Rate) – Ubytovací služby poskytované bez úplaty partnerům společnosti, případně významným zákazníkům.

Interní pobyt (House Use) – Speciální cena poskytnutá hotelovým zaměstnancům, případně jejich rodinám. Někdy je výše této ceny nulová.

Skrytá nabídky (Opaque Rate) – Veřejně nedostupná, časově limitovaná a individuální cena pro konkrétního zákazníka (zákaznický segment).

Pobídková cena (Incentive Rate) – Speciální cena poskytovaná obchodním partnerům, kteří ubytovací služby používají jako pobídky pro své zaměstnance, rodiny, případně další obchodní

partnery. Nabídka je vázána na speciální „promo“ kód a vede ke stimulaci poptávky po ubytovacích službách.

Skupinová cena – Ceny poskytované převážně pro společnosti poptávající velké množství ubytovací kapacity. Tato cena bývá nižší než BAR, což odpovídá také snížení distribučních nákladů. Velmi často dochází k prodeji velkým skupinám s velkým časovým předstihem. Tyto poté vytvářejí základní hladinu prodané kapacity.

Cenová parita – Strategie postavená na prodeji ubytovacích služeb za stejné ceny na jednotlivých dostupných online portálech. Ujednání o cenové paritě již není vyžadováno ze strany OTA, ale na dalších portálech je možné toto ujednání stále nalézt. V rámci rozhodování je tak eliminován vliv rozdílné ceny a zákazník se rozhoduje pouze na základě dalších služeb poskytovaných daným distribučním kanálem.

Cenová disparita – Opakem cenové parity je cenová disparita. Tedy strategie, která je postavena na cenovém zvýhodnění vybraných distribučních kanálů. Díky tomu je také možné řídit poptávku po ubytovacích službách. Rozhodování zákazníků je přímo ovlivněno nabízenou cenou.

Plná penze (American Plan) – Ubytovací služby spojené s plnou penzí, tedy snídaní, obědem a večeří. Cena služeb je účtována včetně těchto služeb.

Ubytování bez dalších služeb (European Plan) – Prodej pouze ubytovacích služeb.

B&B (Continental Plan) – Ubytování se snídaní. Nejčastější cenový/stravovací plán, který je nutné v rámci PMS administrovat a reportovat odděleně (tedy výnosy z ubytovacích a stravovacích služeb).

All-Inclusive – Speciální cena, která v sobě zahrnuje nejen ubytovací služby, ale také všechny další služby jako stravování, poplatky, daně. Rozsah služeb a způsob jejich využití musí být předem jasně definován.

DDR – Delegate Daily Rate (denní cena na delegáta) je cena využívaná v rámci MICE sales, kdy je celková cena vše služeb (občerstvení, pronájem prostor a dalších služeb) rozpočítána na jednoho delegáta a den. Cena ubytování je uvedena samostatně. Pro kratší eventy je využívána zkrácená HDDR (Half Day Delegate Rate) případně další varianty dle délky eventu.

Účtování, poplatky a daně

Pobyt každého zákazníka je spojen s určitým pohybem peněz, případně jsou nedílnou součástí také různé poplatky a daně. V rámci této části není detailně popisována daňová problematika, případně individuální poplatky, které jsou spojené s provozem ubytovacího zařízení v konkrétní destinaci.

Pozdní příkaz – Částka vložená na účet hosta po jeho odjezdu. Nejčastěji se jedná o doplátky minibaru, případně refundaci za poškozený majetek.

Zákaz vkládání požadavků (No Post) – Speciální funkcionalita PMS systému, která znemožňuje vkládání dodatečných poplatků na účet hosta z jiných oddělení.

Anulace – Anulace, případně zrušení poplatku, případně položky na hotelovém účtu. V mnoha PMS systémech je možné anulovat položky pouze v případě, kdy je host přihlášen k pobytu.

Pobytové daně/poplatky – Místní daně, poplatky, jsou formou určitého turistického poplatku za využití veřejných statků. Plátcem těchto poplatků je zákazník, výběr zabezpečuje ubytovací zařízení, které tyto dále předává místní samosprávě.

DPH – Daň z přidané hodnoty je spojena s konzumací určitých služeb, produkt. Všechny položky v rámci PMS mají centrálně spravované DPH tak, aby nedošlo k nesouladu v rámci účetnictví.

Poplatek za poškození vybavení – V průběhu pobytu může dojít k poškození nejen vybavení pokoje, ale také společného vybavení ubytovacího zařízení ze strany hosta. Tato poškození mohou být hostem nahlášena, případně odhalena při úklidu a údržbě. V tomto případě je nutné postupovat dle rozsahu poškození. Při větším poškození je nutné vymáhat po klientovi odškodnění pro uvedení místa do původního stavu.

Poplatek za ztracený klíč/kartu (Room Key Loss) – Karty od pokoje jsou poskytovány klientům zcela bezplatně, ale v některých ubytovacích zařízeních jsou tyto spojeny s poplatkem při jejich ztrátě. Tento poplatek se odvíjí od činností nutných pro zajištění bezpečí současných i budoucích klientů.

Směrovací instrukce – Soubor pravidel, který je uveden u konkrétní rezervace v PMS. Tato pravidla jsou automaticky aplikována v rámci účtování poplatků a služeb na účet hosta, případně další přidružené subjekty. Příkladem je umístění poplatků a plateb pro korporátní rezervaci, kdy je ubytování hrazeno firmou, všechny další služby jsou poté hrazeny hostem. Stejně je tomu i u skupinových rezervací, kdy je základ hrazen CK, zbytek poté individuálními klienty.

Výhody (amenity) – Služba, případně faktický produkt, který je klientovi poskytován zcela bezplatně v průběhu check-inu nebo jeho pobytu. Tento produkt je poskytován s malými náklady, ale velkým dopadem na celkovou spokojenost klienta s poskytovanými službami.

Poplatek za dětskou postýlku/kolébku – Poplatek za umístění postýlky pro dítě do 5 let věku (věková hranice může být individuálně stanovena konkrétním provozovatelem ubytovacího zařízení, případně může být tato poskytována zcela bezplatně).

Poplatek za přistýlku – Poplatek za přidání přistýlky na pokoj (pokud je tento uzpůsoben svojí velikostí a snadností manipulaci a obsluhy prostoru). Tento poplatek je v přepočtu nižší než cena lůžko v rámci daného standardu.

Housekeeping a status pokoje

Během správy rezervací, registrace klientů k pobytu, případně v průběhu samotného pobytu je nutná koordinace činností s housekeepingem. Jednou ze základních informací pro recepci je poté udělení určitých stavů jednotlivým pokojům ve vazbě na jejich úklid a údržbu. Následující termíny popisují jednotlivé stavy pokojů a také další terminologii spojenou s housekeepingem.

Obsazený pokoj – Pokoj je obsazen hotelovým hostem, který v daném pokoji ubytován.

Obsazený pokoj – Stayover – Hostem obsazený hotelový pokoj, u kterého není očekáván dnešní odjezd. Speciální označení pro přenocování je používáno v rámci plánování průběžného úklidu. Daný pokoj zůstane obsazen pro minimálně jednu noc.

Odjezd – úklid – Hotelový pokoj již není obsazen hotelovým hostem, který byl odhlášen z pobytu, případně již opustil ubytovací zařízení. Daný pokoj není uklizen, a proto nemůže být přímo alokovan dalším hostům.

Nerušit (Do Not Disturb) – Hotelový host si vyžádal zrušení úklidů, případně maximální zachování soukromí bez vyrušování. V rámci tohoto režimu nejsou hostovi nabízeny dodatečné služby.

Probíhající úklid – Pokojská zahájila úklid pokoje a očekává se jeho dokončení v brzkém čase. Při využití reportingu v reálném čase je možné check-in klienta pozdržet a daný pokoj alokovat při změně jeho stavu na uklizený.

Probíhající úklid – čekající host (on Queue) – Hotelový pokoj byl již alokovan klientovi, který se přihlásil k pobytu, jeho pokoj však není připraven, a právě v něm probíhá úklid. V této situaci je možné klientovi nabídnout gratuity, případně s ním danou situaci řádně vykomunikovat.

Uklizený pokoj – Hotelový pokoj je uklizený a připravený pro další obsazení hotelovým hostem.

Inspekce – Hotelový pokoj nebyl obsazen po určitý počet nocí (nejčastěji jsou to 3 noci), případně byl dotčen zaměstnancem, případně hostem. V tomto případě je nutná inspekce, která zkontroluje kvalitu úklidu prostor a odstraní případně nedostatky. Po inspekci je status pokoje aktualizován na uklizený, případně vyžadující údržbu či úklid.

Dotčený pokoj – Dotčený hotelový pokoj nebyl obsazen, ale byl navštíven třetí osobou. Po tomto narušení stavu pokoje nutná jeho inspekce.

Špinavý pokoj – Označení pokoje pro jeho úklid. V tomto případě je možné rozlišit také různé úrovně úklidu. Tento pokoj není možné alokovat pro přijíždějící hosty.

Sleep-out – Speciální označení pro pokoj, který je formálně obsazen klientem, který však v pokoji v noci nebyl. Toto označení je nutné jak z hlediska bezpečnosti, tak z hlediska redukce úklidu.

Mimo provoz (Out-of-Order (OOO)) – Pokoj označený mimo provoz vykazuje významné překážky pro ubytování hotelových hostů. Tyto pokoje jsou přímo vyřazeny z hotelového inventáře a není tak možné tuto kapacitu prodávat. Jedná se například o pokoje, které procházejí změnou vybavení, případně náročnou úpravou.

Mimo službu (Out-of-Service (OOS)) – Pokoj mimo službu není vyřazen z hotelového inventáře, ale také jej není možné pro technickou závadu alokovat pro rezervace. Velmi často se jedná o pokoje, u kterých je nutná operativní údržba, která by měla být vyřešena v krátkém časovém horizontu.

Bez check-outu (Did Not Checked-out (DNCO)) – Klient neprošel formálně procesem check-outu, ale již se nenachází v ubytovacím zařízení. Účet pokoje je zaplacen a saldo rezervace je tedy nula.

Pozdní odjezd (Late Check-out (LC)) – Některé zákaznické segmenty požadují využití hotelového pokoje po standardním čase odjezdu. Tato služba je někdy zpoplatněna, ale v rámci služeb zákazníkům je tato poskytována při dostatečné kapacitě bezplatně.

Brzký příjezd (Early Check-in (EC)) – Ve speciálních případech umožňuje ubytovací zařízení brzký příjezd, tedy příjezd před standardním časem. Tento bývá stejně jako LC zpoplatněn, případně umožněn při dostatečné kapacitě a dobrém stavu úklidu.

Odmítnutý úklid – Úklid pokoje byl hostem odmítnut, a to formou umístění cedulky na kliku hotelového pokoje, případně zrušením úklidu v rámci hotelového intranetu. Případně je také možné uzamčení pokoje.

Hosté a tržní segment

Práce na hotelové recepci je spojena s rozeznáním různých zákazníků a jejich požadavků, případně rozeznáním odlišností mezi těmito zákazníky. Ačkoliv je nutné poskytovat služby vysokého standardu, je nutné uzpůsobit tyto služby jednotlivým zákazníkům. Tržní segmentace, tedy rozdělení trhu do stejných/homogenních skupin zákazníků dle jejich požadavků a chování, je jednou z klíčových aktivit, které jsou realizované hotelovými marketéry a revenue manažery. Tento e-book představuje ty nejčastější a nejčastěji používané zákaznické segmenty. Detailní pohled na segmentaci zákazníků nabízí například Stanislav Ivanov ve své publikaci “Hotel Revenue Management: From theory to practice” z roku 2014.

Frequent Individual Traveller (FIT) – Individuální turisté nejčastěji využívající BAR ceny na internetových portálech, případně webových stránkách hotelu. Tyto rezervace jsou směřovány do období prázdnin, prodloužených víkendů, případně dalších dnů pracovního volna. Délka pobytu se odvíjí o termínu pobytu od 1 do 6 nocí. Tito zákazníci nevyužívají pouze ubytovací služby, ale také další služby poskytované ubytovacím zařízením. V kontextu revenue managementu se jedná o segment dobře reagující na cenové stimuly a je možné jej označit jako „leisure individual“.

Leisure skupiny – Tyto skupiny lze očekávat v období hlavní sezony dané destinace (období letních prázdnin pro Prahu například) s pobyty v rozmezí od 7 do 13 nocí. Tito zákazníci nejčastěji cestují zprostředkovaně přes CK, mají předem definovaný rozsah služeb a jejich množství (tyto služby jsou předplaceny CK). Dodatečný prodej není obvyklý, stejně tak dodatečné navyšování hodnoty rezervace. Nejedná se o zákazníky loajální danému hotelu, ale v případě spokojenosti získávají jejich loajalitu zprostředkovatelé. V rámci front office je nutné plánování příjezdu těchto skupin a spolupráce s CK pro vytvoření rooming listů před příjezdem a expresní vyřízení skupinového check-in pro snížení dopadu této zátěže na další klienty.

Korporátní klientela – Služební cesty, ale také obecně cestování korporátní klientely představuje dobrý zdroj financí pro ubytovací zařízení. Tito klienti cestují primárně v průběhu pracovního týdne. Ubytovací služby jsou ve většině případů vázány na smluvní spolupráci s danou organizací. Tyto služby jsou hrazeny společností, a proto jsou někdy vyšší. Tento segment nereaguje příliš flexibilně na změnu ceny, je vázán obchodní příležitostí, což také představuje výhodu pro jeho oslovení.

Korporátní skupiny – Nejčastěji se jedná o zákazníky v rámci MICE cestovního ruchu, tedy zákazníky, kteří jsou delegáty určitého eventy (konference, meetingu, kongres). Cena ubytování se stanovuje individuálně na základě spolupráce s organizátorem akce, případně spolupráce s vysílající organizací. Jedná se o velmi bonitní klientelu, která je časově i místně ohraničena, a proto je možný prodej více služeb za vyšší ceny.

SMERF – Zkratka pro zákazníky ze sociální oblasti (Social), armády (Military), školství (Educational), náboženských uskupení (Religious), případně také dalších společenství (Fraternal). Nejedná se o příliš četný segment, ale jeho zákazníci mají velmi specifické požadavky, které je nutné naplnit.

Hotelový nehost – Klient, který nemá zájem o ubytovací služby, ale další služby poskytované ubytovacím zařízením, případně informace týkající se ubytovacího zařízení a jeho okolí.

VIP – Označení pro velmi významné klienty, kteří jsou zařazeni do skupiny se zvláštním přístupem. Pro tyto zákazníky jsou definovány speciální procedury a postupy, které jsou náročnější a vedou k přednostnímu uspokojení jejich potřeb.

FAM Trip – „Výlet“ pro zástupce z cestovních kanceláří, případně eventových agentur a dalších zprostředkovatelů služeb, kterým je bezúplatně (případně za velmi výhodných podmínek) nabízena možnost vyzkoušet si služby na vlastní kůži a před prodejem tohoto produktu získat osobní zkušenost. Jedná se o velmi nákladnou, ale efektivní, cestu k získání nových zákazníků.

PRESS Trip – V rámci propagace ubytovacího zařízení je možné uspořádání speciální akce pro zástupce tisku, případně další subjekty, které pomohou s PR na novém trhu. Press trip se využívá pro uvedení společnosti na nový trh a je spojen s ukázkou služeb, velmi často bezúplatnou. Stejně tak bývá promována také destinace, které je ubytovací zařízení umístěno.

Letecká posádka – Ubytovaní zařízení v blízkosti letiště, případně v dobré dostupnosti na letiště, mohou na základě smlouvy s leteckou společností, získat velmi bonitní klientelu v podobě letecké posádky, která je v hotelu ubytována po dobu nezbytně nutnou pro odpočinek. Tento zákaznický segment požaduje velký rozsah služeb a jejich vysokou úroveň pro dostatečný odpočinek.

Host na „blacklistu“ – Klient, kterému není možné poskytnout ubytovací služby, a to ve vazbě na jeho předchozí nepřípustné chování, případně nepřípustné chování v partnerském hotelu. Nízká úroveň klienta a jeho zařazení na „blacklist“ umožňuje efektivně předcházet případným problémům.

Základní ukazatele výkonnosti ubytovacích zařízení

V mnoha případech jsou pracovníci front office také pověřeni reportováním výkonnosti ubytovacího zařízení. Ačkoliv se jedná o taktické, případně strategické reporty, je nutné jejich porozumění. Detailnější popis těchto termínů je možné nalézt v publikacích zaměřených na revenue management ubytovacích zařízení.

Míra obsazenosti – Podíl obsazených pokojů a pokojů dostupných k prodeji. Velmi často se vyjadřuje procenty, a proto bývá tento podíl násoben 100. Pro výpočet je zásadní rozlišení celkového počtu pokojů (tj. celková kapacita pokojů ubytovacího zařízení) a pokojů dostupných k prodeji (tj. celkového počtu pokojů ubytovacího zařízení sníženého o pokoje mimo provoz). Toto rozlišení se dále používá i u dalších ukazatelů.

Market Penetration Index (MPI) – MPI se využívá pro porovnání výkonnosti s trhem, případně přímými konkurenty. MPI je podíl vlastní míry obsazenosti a průměrné míry obsazenosti konkurenčních ubytovacích zařízení. Hodnoty vyšší než 1 poukazují na výkonnost lepší než průměr trhu, pod 1 poté nižší výkonnost. Tento ukazatel řeší však pouze kapacitu, ne prodejní ceny.

Průměrná denní cena (ADR) – Výnosy generované prodejem ubytovacích služeb dělené počtem pokojů prodaných pokojů. Tento výpočet nezohledňuje výnosy dalších středisek, ani náklady vynaložené na poskytnutí těchto služeb.

Average Daily Index (ADI) – Stejně jako u MPI se jedná o podíl vlastní ADR a průměrné ADR pro konkurenční ubytovací zařízení (compset). Vyhodnocení je totožné, tedy hodnota vyšší než 1 ukazuje prodej za ceny vyšší, než je tržní průměr, hodnota nižší než 1 poté prodej za ceny nižší než konkurence. V tomto případě je zohledněna pouze cena, ne prodaná kapacita.

Průměrná cena na hosta (AGR) – Výnosy generované prodejem ubytovacích služeb dělené počtem pokojů hostů daného ubytovacího zařízení. Analogicky je možné počítat také výnosy za postel, případně další jednotky kapacity.

Výnosy z disponibilního pokoj (RevPAR) – Výpočet tohoto ukazatele je podobný ADR, i když vychází z celkového počtu pokojů dostupných k prodeji (viz Míra obsazenosti). Výnosy z ubytovacích služeb jsou děleny celkovým počtem dostupných pokojů. V tomto případě dochází k zohlednění nejen kapacity (Míra obsazenosti), ale také prodejní ceny (ADR). RevPAR je také možné vypočítat jako násobek obsazenosti a ADR.

Revenue Generation Index (RGI) – RGI lze analogicky popsat pomocí MPI a ADI. Rozdíl je využití RevPAR.

Celkové výnosy z disponibilního pokoje (TRevPAR) – Na rozdíl od RevPAR je tento ukazatel postaven na využití celkových výnosů ubytovacího zařízení, tedy nejen výnosů z ubytovacích služeb. Velký rozdíl mezi RevPAR a TRevPAR poukazuje na významný zdroj výnosů v jiných odděleních.

Hrubý operativní zisk z disponibilního pokoje (GOPPAR) – Předchozí ukazatele pracovaly převážně s výnosy, ale nezohlednily náklady na poskytování těchto služeb. GOPPAR umožňuje lepší pohled na výkonnost ubytovacích zařízení, protože v sobě zahrnuje nejen prodejní ceny a prodanou kapacitu, ale také celkovou velikost ubytovacího zařízení a náklady nutné pro provoz tohoto zařízení. Kladné hodnoty poukazují na možnost dosažené provozního zisku, je však nutné brát v potaz, že se jedná o hrubý zisk před zdaněním.

Náklady na obsazený pokoj (CPOR) – Podíl celkových nákladů alokovaných na ubytovací služby a počtu obsazených pokojů. Samotný výpočet je vzhledem k poskytování další služeb a vzájemné neoddělitelnosti těchto služeb pouze orientační, i přesto však umožňuje lepší řízení prodejních cen a obecně prodeje.

Výnosy z obsazeného pokoje (RevPOR) – Tento ukazatel je úzce spojen s RevPAR, rozdíl je v pokojích, které jsou do výpočtu zahrnuty. V tomto případě se jedná pouze o obsazené pokoje. Jedná se tedy o kombinaci ADR a RevPAR. Samotný výpočet zůstává stejný, tedy jako podíl výnosů z ubytovacích služeb a počtu obsazených pokojů.

Informační technologie a distribuční kanály

Poslední část terminologie se věnuje oblasti informačních a komunikačních technologií a distribučních kanálů. Ve většině případů se jedná o termíny specifické pro oblast hotelnictví, a proto je nutná jejich dokonalá znalost. Nedílnou součástí je také představení základních aplikací/programů, se kterými se může pracovník front office setkat.

Hotelový systém – Property Management Systems (PMS) – Srdce hotelového provozu, které představuje komplexní systém pro správu ubytovacího zařízení. Předchůdcem PMS byl recepční systém, který se zaměřoval primárně na správu rezervací a databáze hostů. Moderní PMS umožňují komplexní správu ubytovacího zařízení postavenou na datech o klientech, ale také celkovém provozu. Data jsou skladována v centrální databázi, případně datovém skladu a jsou dle potřeby využívány jednotlivými modely PMS. Z pohledu PMS je systém využíván pro správu rezervací a také jako nástroj pro podporu péče o zákazníky. Stejně tak je v rámci front office automatizován reporting a sledování výkonnosti.

Restaurační systém – Point of Sale (POS) – V rámci provozu stravovacích zařízení je nutné jejich provoz stejně komplexně, jako u ubytovacích zařízení, a proto je možné vnímat silnou analogii mezi POS, jako nástroje pro správu stravovacích zařízení, a PMS. POS je nástroj pro podporu provozu restauračního zařízení a rozhodování na jednotlivých úrovních managementu. Z pohledu front office je vhodná dílčí znalost základní obsluhy, ale také znalost přenosu informací mezi těmito systémy.

Globální distribuční systém (GDS) – První z komplexních distribučních kanálů, který byl primárně vyvinut pro letecké společnosti. GDS pracují na principu B2B, kdy je nabízená kapacita kupována zprostředkovateli, ne koncovými zákazníky. Samotné ubytovací služby jsou kupovány velmi výjimečně, většinou se jedná o nákup většího množství služeb spojených s cestováním. Díky tomuto je možné získat mezinárodní klientelu a větší objem rezervací. Je však také nutné počítat s vyššími distribučními náklady a také s nižšími prodejními cenami. Stejně tak se ztrátou kontroly nad konečnou cenou pro zákazníka.

Online cestovní agentura (OTA) – Cestovní agentury byly prvními zákazníky GDS a vznikly pro urychlení komunikace a snížení počtu distribučních mezičlánků. S rozvojem internetu se přesunuly z fyzických kanceláří do formy e-shopů, které nabízejí velmi dobrý výběr různých ubytovacích služeb. Funkcionalita je podřízena zážitku návštěvníka a jeho požadavkům. Samotný prodej přes OTA je možný přímo cestou (uzavřením smlouvy) a nepřímo cestou (OTA překupují kapacitu z dalších distribučních portálů). Provize za zprostředkování je vyplácena měsíčně, případně je přímo strhávána při platbě klienta. Při nedejezdu či stornu je nutná pečlivá administrace, aby nedošlo k platbě provize za nerealizované pobyty. Samotná distribuce touto formou může být velmi nákladná, a proto jsou vytvořeny interní směrnice a postupy, jak přesvědčit klienta, aby v případě další návštěvy využil přímých distribučních kanálů.

Cestovní kancelář (TO) – Cestovní kanceláře patří k tradičním offline distribučním kanálům, které se zaměřují na hlavní turistickou sezonu. V rámci spolupráce je vytvořena alokace na určitou kapacitu, která je dle stanoveného release data čerpána, případně prodána dalším subjektům. TO

tvoří zájezdy, které jsou komplexním produktem pro konečného zákazníka. Alokace a rezervace jsou tvořeny se značným časovým předstihem.

Webový rezervační systém (WBE) – Rezervační systém umístěn na webových stránkách ubytovacího zařízení představuje jediný přímý online prodejní nástroj. Rozvoj webových stránek je spjat se změnou chování zákazníků, ale také vývojem dalších distribučních kanálů. Tento vývoj směřuje k větší interaktivitě, zrychlení procesu vytvoření rezervace a zjednodušení její následné správy. I tento systém je však spojen s poplatky, a to je jeho dodavatelům.

Meta Search Engine (MSE) – Meta vyhledávač představuje reklamní platformu, která umožňuje zákazníkům hledat tu nejvýhodnější nabídku pro konkrétní ubytovací zařízení, která je dostupná online. Vyhledávač indexuje předem definované portály a stránky, z kterých získává informace o dostupnosti a cenách pro konkrétní ubytovací zařízení. Rezervace je vytvořena na těchto indexovaných stránkách, která poté zpětně vyplácí provizi MSE, případně platí reklamní poplatky. Příkladem je Tripadvisor.com, Trivago, případně Kayak.

Channel Management Systems – Nástroj pro řízení distribuce, případně distribučních kanálů. Úprava cen, dostupnosti, případně dalších detailů an jednotlivých distribučních kanálech může být časově náročná, a proto je vhodné používat nástroj, který základní informace rozposílá na jednotlivé portály po jejich napojení, a z těchto portálů dále stahuje rezervace do centrálního pohledu. Tyto jsou poté propisovány do PMS.

Concierge aplikace – V mnoha hotelech je concierge nahrazena samotnou recepcí, případně interaktivními aplikacemi, které umožňují hostům správu služeb a produktů, případně dohledání dalších informací o těchto službách. Stejně tak je prostřednictvím aplikace zajištěna komunikace s klientem, který nepožaduje přímý kontakt. Concierge aplikace jsou úzce spojeny s pobytem hosta.

Aplikace zaměřené podporu komunikace s klientem – Komunikaci s klientem je možné automatizovat již před jeho příjezdem, prostřednictvím internetových aplikací, případně samotných aplikací pro chytré telefony. Tyto aplikace umožňují správu rezervace, dalších služeb, check-in, případně také odemčení ubytovacího zařízení a pokoje pomocí přiděleného klíče na principu Bluetooth či NFC. Stejně tak si může host udělat online check-out a veškerou komunikaci vést online, bez přímého kontaktu.

Závěr

Přechodí text přináší velmi stručný vhled do fungování front office ubytovacích zařízení. Tento vhled je nutný pro pochopení fungování hotelů, penzionů, ale i dalších ubytovacích zařízení. Komplexní zachycení hotelového provozu z pohledu organizace práce poukazuje na nutnost úzké spolupráce pracovníků jednotlivých oddělení, kdy není možné jednotlivé úseky provozu vnímat odděleně. Správná koordinace prací jednotlivých pracovníků povede k dosažení strategických, ale také taktických cílů, mezi kterými je nutné zdůraznit maximalizaci spokojenosti hosta ubytovacího zařízení, maximalizaci hodnoty rezervace (s ohledem na dodatečný prodej, případně další prodejní aktivity realizované pracovníky front office), optimalizaci hrubého provozního zisku. Přeneseně také optimalizaci reputace a hodnoty společnosti.

S ohledem na organizaci práce samotného oddělení front office je vhodné poukázat na znalosti základních vymezení jednotlivých pracovních míst a následné zajištění plynulého chodu front office. S rostoucími požadavky ze strany klientů dochází také ke změně struktury poskytovaných služeb, k tlaku na komplexní znalosti provozu doplněné nejen o měkké dovednosti, ale také významnější zastoupení dovedností tvrdých (práce s nástroji informačních a komunikačních technologií, případně jejich obsluha a servis). Jednotliví pracovníci front office mají základní povědomí o všech činnostech, které náleží tomuto oddělení a jsou schopni jednotlivé úkony a aktivity vykonávat v případě potřebného zastoupení. FO je nutné vnímat jako srdce hotelu, které musí být stále aktivní.

Toto nezastupitelné postavení FO vede ke značné standardizaci procesů, postupů, ale také dílčích aktivit, a to pro zajištění přenositelnosti nutných znalostí a dovedností. V rámci předložené publikace byly popsány základní přístupy ke standardizaci postupů, a to ve vazbě na řízení kvality služeb a jemu odpovídající modely. Značná pozornost byla věnována také vnitropodnikové standardizaci, a to na úrovni SOP, tedy standardizovaných provozních aktivit. V rámci publikace je možné nalézt základní struktury SOP postavenou na standardech nadnárodních organizací a hotelových skupin, stejně tak celkem 11 samostatných, zobecněných standardů, které jsou rozšířené o mimořádné situace a jejich možné řešení.

V rámci třetí kapitoly byly diskutovány základní požadavky kladené na pracovníky FO, a to na zájmových pozicích recepčních, případně těmto analogických pozicích. Teoretické požadavky kladou velký důraz na široké spektrum osobních i mezilidských dovedností. Malý důraz je kladen na tvrdé dovednosti, případně identifikaci těch nejzásadnějších, které jsou velmi těžko přenositelné. Na základě průzkumu pracovních pozic inzerovaných na vybraných inzertních portálech, byly identifikovány ty nejzásadnější dovednosti, schopnosti a znalosti, mezi které patří schopnost efektivní komunikace v lokálním a anglickém jazyce, následně schopnost práce s vybranými nástroji informačních a komunikačních technologií, a v neposlední řadě otevřenost pro zvyšování své kvalifikace označovaná jako „ochota se dále vzdělávat“.

Poslední část tohoto textu představuje přehled vybraných termínů, které jsou nutné pro realizaci dílčích aktivit. Stejně tak jejich pochopení a vhodné používání vede k věrnému zachycení všech skutečností a zvýšení efektivity vnitropodnikové komunikace.

Předložený text není vyčerpávajícím základem pro detailní chápání celé problematiky, ale je přímo podřízen zájmovým skupinám tohoto vzdělávacího projektu. Předložené informace a skutečnosti vykreslují minimální úroveň znalosti nutnou pro adaptaci do hotelového provozu. V kombinaci s dalšími výstupy tohoto projektu (metodika pro trénink dovedností, komunikačními scénáři a video průvodcem vybraným PMS) je všem osobám, které mají zájem o práci na FO ubytovacích zařízeních (přeneseně také dalších společnostech), předložen ucelený materiál, který umožní rychlou adaptaci do práce, a to s ohledem na minimalizaci neefektivního vzdělávacího času, případně nepochopení fungování dané organizace.

Hotelnictví je obor, který musíte mít rádi! Je jedno jací jste, ale pokud ho máte rádi, budete úspěšní!

Reference

Anabila, P., Ameyibor, L. E. K., Allan, M. M., & Alomenu, C. (2021). Service Quality and Customer Loyalty in Ghana's Hotel Industry: The Mediation Effects of Satisfaction and Delight. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 0(0), 1–23.
<https://doi.org/10.1080/1528008X.2021.1913691>

Dawson, J., Findlay, A., & Sparks, L. (2020). *The Retailing Reader*. Routledge.

Díaz, M. M., & Duque, C. M. (2021). Open Innovation through Customer Satisfaction: A Logit Model to Explain Customer Recommendations in the Hotel Sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), Art. 3. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030180>

Fitriyani, E., & Evita, A. (2021). Performance of Front Office Employees at the Bintang Sintuk Bontang Hotel. *Journal of Tourism Education*, 1(1), Art. 1.

Goh, E., & Kong, S. (2018). Theft in the hotel workplace: Exploring frontline employees' perceptions towards hotel employee theft. *Tourism and Hospitality Research*, 18(4), 442–455.
<https://doi.org/10.1177/1467358416683770>

Gržinić, J. (2007). CONCEPTS OF SERVICE QUALITY MEASUREMENT IN HOTEL INDUSTRY. *Ekonomika Misao i Praksa*, 16(1), 81–98.

Hu, X. (Simon), & Yang, Y. (2020). Determinants of consumers' choices in hotel online searches: A comparison of consideration and booking stages. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102370. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102370>

Lei, S. I., Wang, D., & Law, R. (2019). Perceived technology affordance and value of hotel mobile apps: A comparison of hoteliers and customers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 201–211. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.02.006>

Marques, I. A., Borges, I., Pereira, A. M., & Magalhães, J. (2022). Hotel Technology Innovations as Drivers of Safety and Hygiene in Hotel Customers. In J. V. de Carvalho, P. Liberato, & A. Peña (Ed.), *Advances in Tourism, Technology and Systems* (s. 571–583). Springer Nature.
https://doi.org/10.1007/978-981-16-9701-2_47

Mitreva, E., Sazdova, J., & Gjorshevski, H. (2019). Quality management system applications in the hotel industry in Macedonia. *Quality - Access to Success*, 20(170), Art. 170.

Moreo, P. J., & Savage, K. (1990). Incorporation of Operational Audits in Hotel Front Office Courses. *Hospitality Research Journal*, 14(2), 243–253.
<https://doi.org/10.1177/109634809001400227>

Nunkoo, R., Teeroovengadum, V., Ringle, C. M., & Sunnassee, V. (2020). Service quality and customer satisfaction: The moderating effects of hotel star rating. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102414. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102414>

Oragui, D. (2022). How to Write Effective Standard Operating Procedures (SOP).

<https://helpjuice.com/blog/standard-operating-procedure>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *1988, 64*(1), 12-40.

Popescu, D., Coros, M. M., Pop, I., & Bolog, C. (2022). The Green Deal – Dynamizer of Digitalization in Tourism: The Case of Cluj-Napoca Smart City. *Amfiteatru Economic, 24*(59), 110–127.

Saleh, F., & Ryan, C. (1991). Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model. *The Service Industries Journal, 11*(3), 324–345.

<https://doi.org/10.1080/02642069100000049>

Secchi, E., Roth, A., & Verma, R. (2020). The effect of service improvisation competence on hotel performance. *International Journal of Operations & Production Management, 40*(3), 245–270.

<https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2018-0469>

Sparks, B. A., So, K. K. F., & Bradley, G. L. (2016). Responding to negative online reviews: The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern. *Tourism Management, 53*, 74–85. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.011>

Total Quality Management (TQM): What is TQM? | ASQ. (b.r.). Získáno 11. červenec 2022, z

<https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>

Wurm, B., Goel, K., Bandara, W., & Rosemann, M. (2019). Design Patterns for Business Process Individualization. In T. Hildebrandt, B. F. van Dongen, M. Röglinger, & J. Mendling (Ed.), *Business Process Management* (s. 370–385). Springer International Publishing.

https://doi.org/10.1007/978-3-030-26619-6_24

Xie, K. L., Zhang, Z., & Zhang, Z. (2014). The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance. *International Journal of Hospitality Management, 43*, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.07.007>

Zollo, L., Carranza, R., Faraoni, M., Díaz, E., & Martín-Consuegra, D. (2021). What influences consumers' intention to purchase organic personal care products? The role of social reassurance. *Journal of Retailing and Consumer Services, 60*, 102432.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102432>