



Štěpán Chalupa

# Vybrané aspekty prevádzky hotelovej Front Office

# Prehlásenie

Tento e-book bol vytvorený ako jeden z výstupov vzdelávacieho projektu FFOED (“The Framework for Front Office Employee Development”), ktorý bol spolufinancovaný Európskou komisiou ako Erasmus projekt 2021-2-CZ01-KA210-VET-000049509.

Predložená publikácia bola vytvorená zamestnancami Vysoké školy hotelové a ekonomické (Praha, Česká republika) a Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre (Nitra, Slovenská republika).

Tento e-book “Vybrané aspekty provozu hotelové Front Office“ je ďalej dostupný v anglickom a slovenskom jazyku. Pre viac informácií, ďalšie výstupy tohto projektu navštívte projektové stránky [ffoed.eu](http://ffoed.eu).

*Napísaný v anglickom jazyku Ing. Štěpanom Chalupom, Ph.D.*

*Preložené de češtiny Ing. Štěpanom Chalupom, Ph.D.*

*Preložené do slovenského jazyka Ing. Norbertom Betákom, Ph.D.*

*Editované Ing. Barborou Komínkovou*



**Spolufinancovaný  
Európskou úniou**

Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

## 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

---

V roku 2022 sa veľká časť pozornosti sústredila na obnovu jednotlivých ekonomík a odvetví, ktoré utrpeli fatálne následky pandémie Covid19, pri ktorej boli vážne zasiahnuté dodávateľské a dopytové reťazce. Svetové hospodárstvo hľadá spôsoby, ako pokračovať alebo aspoň čiastočne nadviazať na predchádzajúci vývoj. Jednou z najviac postihnutých oblastí je cestovný ruch. Obmedzenia cestovania, strach z chorôb alebo straty zamestnania, ako aj iné sociálno-ekonomické faktory viedli ľudí k zmene správania alebo k prehodnoteniu cestovných plánov. Tieto zmeny viedli priamo k prepúšťaniu, zatváraní alebo presunu pracovnej sily do iných, stabilnejších odvetví. Žiaľ, naplnil sa aj pesimistický scenár spojený s tým, že títo pracovníci sa do hotelierstva nevrátia, čo viedlo k zmene stratégie v rámci riadenia ľudských zdrojov a k zmene zamerania čiastkových činností riadenia ľudských zdrojov. Do popredia sa tak dostávajú mladí talentovaní pracovníci, pracovníci bez predchádzajúcich pracovných skúseností v tomto odvetví alebo pracovníci, ktorí sú na trhu práce čiastočne znevýhodnení. Toto zameranie otvára hotelierstvo a cestovný ruch všetkým, ktorí chcú pracovať, majú záujem o ďalšie vzdelávanie a sú schopní základnej komunikácie a práce s informačnými a komunikačnými technológiami.

Hlavným cieľom tejto publikácie je priblížiť vybrané aspekty prevádzky hotelovej recepcie s dôrazom na potrebu týchto znalostí v samotnej prevádzke. Prevádzkovatelia ubytovacích zariadení majú problém nájsť už skúsených zamestnancov. Pri zameraní sa na záujmové skupiny tohto projektu sa tento

problém presúva na časovo a finančne náročné školenia a vzdelávanie, čo často vedie k prepusteniu zamestnancov v skúšobnej dobe alebo k ich odchodu. Tento materiál je jedným z výstupov projektu a je doplnený aj metodikou školenia pre pracovníkov hotelovej prevádzky, vzorovými komunikačnými scenármi, ktoré môžu slúžiť ako príprava na riešenie čiastkových požiadaviek klientov, ako aj videonávodom na vybraný hotelový systém. Tieto výstupy komplexne predstavujú čiastkové činnosti FO a uľahčujú tak vstup pracovníkov bez skúseností alebo s malými skúsenosťami do hotelierstva.

Obsah každého výstupu je k dispozícii vo viacerých formátoch, aby bol ľahko dostupný pre rôzne záujmové skupiny. Veríme, že široká dostupnosť týchto materiálov vedie k ich lepšiemu a efektívnejšiemu využívaniu. Niektoré výstupy sú pripravené vo formáte pripravenom na tlač a následne sú doplnené o verzie s možnosťou otvorených úprav, aby ich čitatelia mohli reagovať na individuálne požiadavky jednotlivých ubytovacích zariadení.

Hlavné telo tejto publikácie je rozdelené do piatich častí.

**Prvá kapitola** (Postavenie FO v hotelovej prevádzke) sa zameriava na stručný popis hotelovej prevádzky s ohľadom na organizáciu práce a jej rozdelenie na jednotlivé oddelenia. Komplexné pochopenie organizácie hotelovej prevádzky zohráva dôležitú úlohu pri koordinácii čiastkových činností. Jednotlivé oddelenia sú popísané veľmi stručne, rovnako ako ich kľúčové činnosti, a preto je

---

vhodné doplniť ich o ďalšie poznatky z oblasti manažmentu, marketingu, predaja, ako aj ďalších oblastí, ktoré sú predmetom stredoškolského alebo vysokoškolského štúdia. Základné poznatky uvedené v tejto publikácii sú však užitočné pre operatívne začlenenie pracovníkov zo záujmových skupín do hotelových prevádzok. Jeho teoretické rozšírenie je však v tomto kontexte zbytočné. Rôzne oblasti hotelovej prevádzky sú prezentované vo vzťahu k FO.

**Druhá kapitola** (Organizácia hotelovej recepcie) sa zameriava na organizáciu práce v rámci recepcie. V kontexte predchádzajúcej kapitoly sú opísané rôzne pracovné pozície a úlohy vo vzťahu k vykonávaným činnostiam a poskytovaným službám a produktom.

**Tretia kapitola** (Základné požiadavky na zamestnancov FO) opisuje základné charakteristiky zamestnancov FO z teoretického aj praktického hľadiska. V tejto kapitole sú preto opísané základné charakteristiky pracovníkov recepcie, rezervačného personálu, recepčných a recepcijských. Teoretické východiská vychádzajú z dostupnej literatúry v tejto oblasti. Tieto údaje sú potom doplnené prieskumom skutočných požiadaviek kladených na pracovníkov FO. Výsledky týchto prístupov ďalej poukazujú na klesajúce požiadavky na týchto pracovníkov a na rozdiel medzi teoretickými a praktickými požiadavkami manažérov ľudských zdrojov.

**Štvrtá kapitola** (Štandardizácia procesov vo front office) opisuje štandardizáciu hotelových

procesov vo vzťahu k riadeniu kvality služieb. Neoddeliteľnou súčasťou tejto kapitoly je príbeh hotelového hosta, ktorý pozostáva z opisu čiastkových interakcií zamestnancov FO s hotelovým hosťom. V rámci týchto bodov je možné ovplyvniť klienta, jeho výber alebo dodatočnú spotrebu. V druhej časti tejto kapitoly je predstavená šablóna pre vnútropodnikovú štandardizáciu procesov, ktorá je následne prezentovaná na základe vybraných jedenástich všeobecných noriem. Jednotlivé časti tak dopĺňajú už spomínané požiadavky na zamestnancov FO a opisujú základnú interakciu s hotelovým hosťom.

V **piatej kapitole** (Základná terminológia pre recepciu) sa uvádza základná terminológia, ktorú používajú pracovníci recepcie v ubytovacích zariadeniach. Celá časť je rozdelená na tematické prehľady, ktoré sa zameriavajú na konkrétne oblasti tejto terminológie a ilustrujú jej variabilitu. V prvej časti sú opísané základné pojmy súvisiace s rezerváciami, ich správou, ako aj potrebné údaje o ich stavoch. V druhej časti sú uvedené jednotlivé ceny alebo cenové kategórie a ich špecifiká, ako aj prehľad možných "stravovacích" plánov. Tretia časť je potom venovaná poplatkom alebo príplatkom a ich zahrnutiu do hotelového účtu. V ďalších kapitolách sa venujeme aj terminológii v oblasti segmentácie zákazníkov, používaným technológiám, prípadne terminológii prevzatej z odboru upratovania. Neoddeliteľnou súčasťou výkonu práce FO je vykazovanie a hodnotenie činnosti a efektívnosti čiastkových činností.

# Postavení Front Office v organizaci hotelového provozu

---

Keď hovoríme o hotelovom priemysle a hotelovej prevádzke, jednotlivé časti je potrebné vnímať z pohľadu hotelového hosťa, pretože najdôležitejšia časť hotelovej prevádzky je zameraná na poskytovanie týchto osobných služieb. Hlavná časť tejto publikácie je venovaná činnosti Front Office, ako to vyplýva z názvu, ale je potrebné túto časť zasadiť do kontextu celej hotelovej prevádzky a poukázať na jej vzájomnú závislosť s ostatnými oddeleniami, ktoré sú stručne definované a opísané v úvodnej časti. Výstupom tejto časti je preto stručný popis jednotlivých oddelení a častí hotelovej prevádzky v kontexte ich významu pre riadenie Front Office (FO), resp. realizáciu základných činností súvisiacich s jeho prevádzkou. Neoddeliteľnou súčasťou je aj opis vzájomnej interakcie informácií a údajov.

Bardi (2007) opisuje FO ako centrálny prvok hotelovej prevádzky (v niektorých prípadoch sa FO označuje aj ako mozog hotela), ktorý sa analogicky prirovnáva k nervovému systému celého životného prostredia hotela. Samotná FO má teda dve základné funkcie, a to zabezpečenie komunikácie (s klientom aj s ostatnými zamestnancami hotela) účtovanie transakcií (niekedy sa všeobecne označuje ako vedenie účtovníctva, ktoré sa však chápe skôr ako prístup k vernému zachyteniu finančných transakcií, a preto sa v tomto kontexte neuplatňuje).

- **Komunikácia.** Základným cieľom komunikácie so zákazníkom je zistiť

jeho potreby a požiadavky, ktoré možno následne uspokojiť a dosiahnuť tak ekonomický zisk. Vzájomná výmena informácií s oddelením predaja a marketingu, spolupráca s housekeepingom a F&B (Food and Beverages - predajné strediská reštaurácií a iných predajní). FO je ústredným prvkom, ktorý koordinuje činnosť ostatných oddelení a poskytuje tak priestor pre efektívnu komunikáciu.

- **Účtovanie platieb.** Ďalšia činnosť súvisí s priamymi finančnými transakciami, ktoré sa vo väčšine prípadov uskutočňujú na oddelení FO. Načítanie položiek na účet hosťa, fakturácia služieb počas odhlásenia alebo fakturácia služieb a predaja nehotelovým hosťom. Riadenie peňažných tokov je teda ďalšou nevyhnutnou činnosťou, ktorá je podporovaná vhodnými IT nástrojmi, aby sa zabezpečilo zníženie počtu chýb pri transakciách.

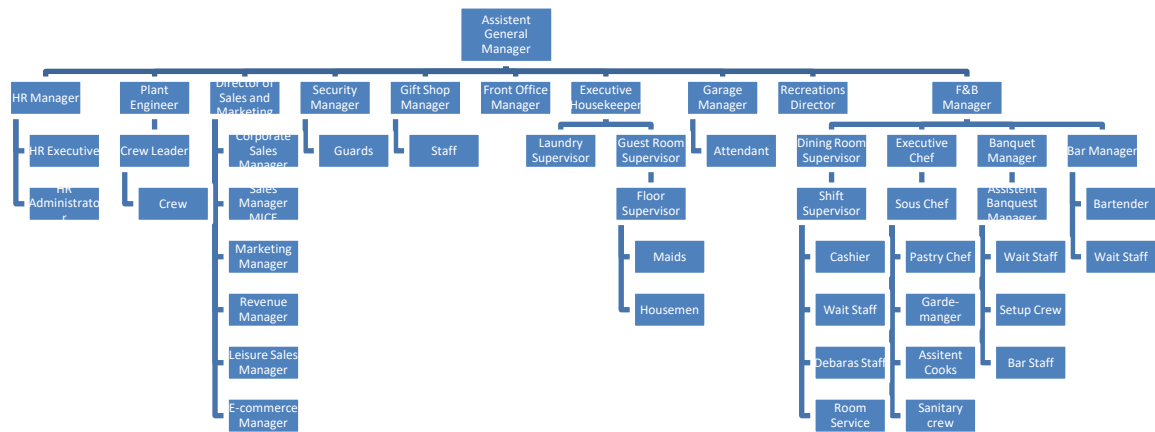
Ak sa zameriame na samotnú koordináciu činností FO, Andrews (2013) poukazuje na to, že jednotlivé činnosti, ktoré vykonávajú pracovníci FO, musia byť koordinované s technickým úsekom upratovania, F&B, vrátnikom (veľmi často sú zahrnuté do činností FO, alebo ich možno nájsť ako samostatnú službu v rámci služieb haly). Vyššie uvedený opis FO ako takej teda vedie k potrebe jej

zachytenia v rámci hotelovej prevádzky, na čo sa zameriava táto kapitola. Schéma 1 znázorňuje organizačné štruktúry väčšieho ubytovacieho zariadenia vyššej kategórie (zámerne sa nezaobráame presnou definíciou ubytovacieho zariadenia vzhľadom na možnú prenosnosť tejto štruktúry na akékoľvek ubytovacie zariadenie) vrátane vybraných funkčných miest a úloh. Upozorňujeme, že veľkosť konkrétneho ubytovacieho zariadenia a rozsah poskytovaných služieb priamo určujú veľkosť organizačnej štruktúry, ale aj tlak na koncentráciu činností na jednotlivých funkčných miestach.

V nasledujúcom texte budú opísané jednotlivé časti hotelovej prevádzky a ich vzťah k FO. Samotná FO je potom opísaná v druhej kapitole, po ktorej nasleduje tretia kapitola opisujúca základné požiadavky na zamestnancov FO.

Schéma 1

## Organizačný diagram vybraného ubytovacieho zariadenia





---

## Vlastník

Vlastník je v tomto kontexte právnická alebo fyzická osoba, ktorá je skutočným vlastníkom ubytovacej budovy a jej ďalších prevádzok. Tento subjekt sa snaží dosiahnuť jeden z mnohých cieľov, ktorými môžu byť napríklad zisk, rast hodnoty spoločnosti, ale aj hodnota pre zainteresované strany. Vlastník na základe jedného alebo viacerých cieľov sleduje návratnosť svojej investície na strategickej úrovni a priamo sa nepodieľa na prevádzke ubytovacieho zariadenia (v závislosti od koncentrácie pracovných miest sa v menších zariadeniach vlastník priamo podieľa na prevádzkových činnostiach). V mnohých prípadoch sa majiteľ rozhodne kúpiť si franšízu ("značku", ktorá je spojená s prevádzkovými štandardmi, ktoré vedú k úsporám v dodávateľských a zákaznických reťazcoch, ale aj v marketingu a iných prevádzkových oblastiach) alebo odovzdať svoj majetok správcovskej spoločnosti, ktorá sa stará o prevádzku, dosahuje zisk a odvádza percento zo zisku späť majiteľovi. Väčšinu hotelov však stále riadia ich majitelia, čo má pozitívny vplyv na možnosť vytvorenia komplexnej kultúry založenej na konsenze medzi majiteľmi a manažérmi. Na druhej strane to však prináša väčší tlak na racionalizáciu činností, pri ktorej je možné vynechať inovácie, ktoré by boli príliš nákladné.

Z pohľadu majiteľa je FO potrebná na budovanie dobrého mena a tiež na poskytovanie kvalitných základných služieb. Hodnota samotného ubytovacieho zariadenia je ovplyvnená práve úrovňou štandardov služieb a reputáciou (t. j. prijateľnosťou pre verejnosť).

## General Manager (GM)

Pozícia generálneho manažéra je často nesprávne chápaná alebo nepresne opísaná. Generálny riaditeľ je zodpovedný predovšetkým za vytvorenie celkovej stratégie (strategické ciele a plány vo vzťahu k samotnej definícii hotela a jeho produktu) a za vytvorenie manažérskeho tímu, ktorý sa zameriava na jednotlivé časti prevádzky hotela. Najdôležitejšou zručnosťou je teda vedenie, t. j. schopnosť vytvoriť a viesť tím zamestnancov, ktorí sa navzájom dopĺňajú a sledujú firemnú víziu (alebo aj poslanie, pričom rešpektujú vnútropodnikové hodnoty) s cieľom dosiahnuť strategický cieľ firmy (resp. čiastkové ciele a jednotlivé úrovne riadenia).

Okrem riadiacich schopností však generálny riaditeľ potrebuje oveľa viac zručností a schopností, vrátane plánovania, riešenia problémov a znalosti rozhodovacích procesov, organizovania, kontroly, riadenia ľudských zdrojov a vedenia tímov, delegovania a v neposlednom rade efektívnej komunikácie. Tie sú potrebné na dosiahnutie cieľov spoločnosti, ale aj na vybudovanie celého tímu zamestnancov. Výkonnosť GM sa určuje na základe dosiahnutých cieľov, a to tak z ekonomického hľadiska, ako aj vzhľadom na kľúčové ukazovatele výkonnosti a spokojnosť hotelových hostí. GM je priamo podriadený majiteľovi objektu a je zodpovedný za stanovenie cieľa, ktorý rešpektuje požiadavky majiteľa a možnosti tímu. GM je teda spojovacím článkom medzi majiteľmi, zamestnancami, hosťami a ostatnými zainteresovanými stranami.

Okrem uvedených zručností je potrebné poukázať aj na činnosti GM, t. j. zber a vyhodnocovanie údajov, ktoré tak kladú dôraz na analytické a komunikačné zručnosti. Keďže GM sa podieľa na

hodnotení výkonnosti jednotlivých úsekov ubytovacích zariadení a tiež synergií medzi nimi, je potrebné, aby bol schopný ich ďalej komunikovať, pričom vždy musí brať do úvahy príjemcu informácií. S ohľadom na stratégiu a súčasnú výkonnosť musí byť GM schopný identifikovať aj hrozby alebo nedostatky a odstrániť ich alebo im prispôbiť stratégiu a ďalšie smerovanie spoločnosti. Dôležitosť komunikácie sa tak zvyšuje o potrebu riadiť zmeny a včas o nich informovať vedúcich jednotlivých oddelení. Je tiež potrebné zabezpečiť a udržať koordináciu činností medzi jednotlivými oddeleniami, ktorú často nahrádza konkurencia, keď sa jednotlivé oddelenia snažia dosiahnuť predovšetkým svoje vlastné ciele, niekedy na úkor ostatných oddelení.

Vzhľadom na rozsah činností a ich strategický význam má GM aj ďalších poradcov (označovaných ako štáby, ktoré sú priamo spojené len s GM a nie sú prístupné ostatným zamestnancom hotela), ako sú kontrolór (niekedy aj finančný manažér) a asistent/tajomník. Sekretariát je podporné oddelenie, ktorého úlohou je riadiť chod kancelárie generálneho riaditeľa, prípadne uľahčovať komunikáciu a plánovanie zasadnutí alebo riadiť celkový chod celej kancelárie. Zamestnanci sekretariátu majú veľmi dobré organizačné schopnosti a schopnosť riadiť čas. Na strane druhej sa kontrolór zameriava na celkovú finančnú výkonnosť ubytovacieho zariadenia, jeho finančné zdravie a celkové finančné riadenie. Samotní kontrolóri neprijímajú konečné rozhodnutia, iba podávajú správy generálnemu riaditeľovi na základe konkrétnych údajov alebo sa zúčastňujú na interných kontrolách dokumentov. V mnohých hoteloch je pozícia kontrolóra outsourcovaná.

### **Asistent GM**

Asistent GM je prvým prvkom, ktorý sa objavuje v organigrame schémy 1. Keďže GM sa venuje najmä strategickým činnostiam a komunikácii medzi majiteľmi a vyšším manažmentom, asistent GM má oveľa bližšie ku každodennej prevádzke objektu. Asistent GM, niekedy označovaný ako prevádzkový manažér, tvorí most medzi prevádzkou a vyšším manažmentom, čo vytvára tlak na znalosť oboch strán hotelovej prevádzky. Asistent GM je teda zodpovedný za každodenné rozhodovanie, riešenie problémov v jednotlivých dňoch a sprostredkovanie komunikácie medzi GM a manažermi rezortu v súvislosti s fungovaním oddelenia. Asistent GM je spojovacím článkom medzi vyšším manažmentom a prevádzkou, a preto je jeho pozícia v rámci hotelovej prevádzky významná. V menších hoteloch je táto pozícia začlenená do funkcie generálneho riaditeľa alebo riaditeľa prevádzky.

### **Vedúci technického úseku (Plant Engineer)**

Jedným z manažérov, ktorí sa priamo nepodieľajú na poskytovaní služieb a produktov v rámci hotelovej prevádzky, je vedúci technického oddelenia, ktorý zodpovedá za technický stav budovy a jej častí, ako aj jej okolia. V mestských hoteloch sa údržba prevádzky zameriava predovšetkým na jej technický stav a technický stav budovy; vo väčších strediskách a hoteloch je rozsah prác podstatne väčší. Súčasťou tímu technického oddelenia sú napríklad aj záhradníci alebo dizajnéri, ktorí sa zameriavajú na estetické aspekty hotela a potreby klientov. Hlavným cieľom technického oddelenia je zabezpečiť vizuálny stav budovy a jej okolia, starať sa o modernizáciu a údržbu a v prípade potreby vykonávať revízie. Všetko s ohľadom na stanovenú koncepciu ubytovacieho zariadenia, požiadavky klientov. Hlavným cieľom je podpora hlavnej prevádzky, a preto je

potrebná koordinácia činností s ostatnými oddeleniami a vysoká schopnosť reagovať na náhle požiadavky z rôznych častí hotelovej prevádzky.

Rozpočet na technické činnosti sa odvíja od stavu budovy, jej vybavenia a okolia, ale aj od spokojnosti hostí. Technické oddelenie priamo ovplyvňuje projekt fyzických služieb, a preto je nevyhnutné udržiavať vysoký štandard tohto zariadenia.

Okrem samotného manažéra patrí do technického oddelenia aj skupina špecialistov, ako sú elektrikári, inštalatéri, ako aj údržbári jednotlivých častí hotelového zariadenia. Okrem toho je tiež nevyhnutné koordinovať činnosti s dodávateľmi jednotlivých technológií a udržiavať vzájomnú pripravenosť v prípade mimoriadnej udalosti. V rámci prevádzky je potrebná koordinácia činností, aby sa znížil počet nedostupných izieb alebo izieb so zavadami. Podobne je potrebné stanoviť priority požiadaviek, ktoré priamo ovplyvňujú hotelových hostí a ich spokojnosť (Sparks a kol., 2016).

### **Bezpečnostný manažér (Security Manager)**

Pri zabezpečovaní bezpečnosti hotelovej prevádzky je potrebné vnímať dve základné skupiny ohrozených osôb, a to zamestnancov ubytovacieho zariadenia a samotných hostí. Bezpečnosť zamestnancov hotela zahŕňa aj bezpečnosť dodávateľov alebo externých služieb. Vnútorňa bezpečnosť sa zameriava na požiaru bezpečnosť, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci a prípadne aj na GDPR (ochrana údajov), najmä prostredníctvom dôkladného školenia zamestnancov na základe platných právnych predpisov. Z toho vyplýva, že hlavným cieľom bezpečnostných pracovníkov je predovšetkým prevencia a minimalizácia potenciálnych škodlivých udalostí. Okrem toho je však potrebné poukázať aj na možnosť krádeže zo strany pracovníkov, a preto sa bezpečnosť zameriava aj na oblasť /internej detekcie" (Goh & Kong, 2018).

Okrem vnútornej bezpečnosti, tj. bezpečnosti prevádzky vo vzťahu k zamestnancom hotela a zabezpečenia majetku majiteľa hotela, je potrebné zabezpečiť aj bezpečnosť klientov hotela, a to nielen hostí, ktorí sú ubytovaní v ubytovacom zariadení, ale aj ich sprievodu alebo iných návštevníkov budovy. Aj v tomto prípade je prvým krokom zabezpečenie dobrej prevencie prostredníctvom koordinácie činností s technickým oddelením, upratovačkou a ostatnými oddeleniami. Zamestnanci všetkých oddelení sú preto vyškolení tak, aby zabezpečili ochranu zdravia a majetku hostí. V rámci školení sú zamestnanci školení v poskytovaní prvej pomoci, rozpoznávaní zdravotných problémov klientov, odhaľovaní krádeží a požiarnej ochrane. Pre každý prípad sú navrhnuté aj normy reakcie, aby sa zvýšila schopnosť jednotlivých pracovníkov reagovať (Marques a kol., 2022).

Pri práci na FO je potrebné oboznámiť sa s rôznymi problémami a ich možnými riešeniami, a to nielen prostredníctvom teoretických prednášok a školení, ale aj praktického výcviku. FO je hlavným komunikačným bodom pre klientov, a preto je potrebné riešiť problémy na mieste alebo aspoň vedieť, na koho z hotelového tímu sa môžete obrátiť. Zaisťovanie bezpečnosti, jednej zo základných potrieb klientov, je nevyhnutné pre budovanie dobrých vzťahov a vysokej spokojnosti klientov.

### **Manažér predajného outletu**

Mnohé hotely majú vo svojich vestibuloch aj ďalšie predajne špecializované na doplnkové produkty (t. j. produkty, ktoré dopĺňajú ubytovacie alebo stravovacie služby). Príkladom je predajňa suvenírov a drobných darčiekov, ale aj kaderníctvo, holičstvo, ktoré môžu byť prevádzkované úplne samostatne (na základe nájomnej zmluvy pre externý subjekt), ale aj ako súčasť doplnkových služieb.

Hlavnou úlohou manažéra predajne je zabezpečiť túto prevádzku s prihliadnutím na požiadavky klientov a ekonomické požiadavky vedenia hotela. Výkonnosť predajne sa nahlasuje asistentovi GM, s ktorým sa činnosť koordinuje. Okrem toho je potrebné nastaviť ponuku produktov vo vzťahu k požiadavkám klienta a zabezpečiť komunikáciu s ostatnými oddeleniami.

Je potrebné, aby pracovníci FO poznali portfólio výrobkov predajne alebo aspoň skupiny výrobkov, ktoré predajňa poskytuje. Podobne je potrebná schopnosť vzájomnej výmeny údajov, aby sa zabezpečilo presné vyúčtovanie spotreby výrobkov a služieb.

### **Manažér parkovania (Garage Manager)**

Správca garáže/parkoviska je zodpovedný za bezpečnosť vozidiel, a to tak tých, ktoré používajú zamestnanci hotela, ako aj tých, ktoré používajú klienti. Okrem zaistenia bezpečnosti je jednou z hlavných úloh zabezpečiť dobrý stav garáží a parkovacích plôch v koordinácii s technickým oddelením. V hoteloch vyššieho štandardu s vyšším rozsahom služieb môže byť zodpovedný aj za prevádzku umývačky. Okrem koordinácie činností je vhodné, aby technické oddelenie zabezpečilo aj spoluprácu s bezpečnostným a upratovacím manažérom (na zabezpečenie upratovania), ale aj s pracovníkmi FO, predovšetkým s vrátnikom, ktorý víta klientov a zabezpečuje parkovanie ich vozidiel alebo ich príchod, ale aj v súvislosti so zabezpečením transferov, ktoré sprostredkujúajú pracovníci recepcie. Okrem prijímania požiadaviek od zamestnancov FO je potrebné poskytovať aj spätnú väzbu a informovať zamestnancov o stave garáže, parkoviska.

### **Recreations Manager**

Okrem základných ubytovacích a stravovacích služieb poskytuje väčšina hotelov svojim klientom aj širšie portfólio služieb. V súvislosti s manažérom predajného miesta, ktorý bol predstavený skôr, možno "manažéra rekreácie" chápať aj ako zamestnanca, ktorý má na starosti prevádzku samotnej obchodnej jednotky, ktorou môžu byť kúpele, fitnesscentrum alebo iné osobné služby, ako napríklad kaderníctvo, kozmetika, pedikúra a masáže. Podobne riadi prevádzku športových predajní. V tejto súvislosti je opäť potrebná koordinácia činností so zamestnancami viacerých oddelení.

Okrem prevádzky týchto prevádzok manažér zabezpečuje aj animačné programy pre hotelových hostí a iné interné podujatia v koordinácii s marketingovým oddelením. Je potrebné, aby zamestnanci FO koordinovali svoju činnosť aj s týmto oddelením, predovšetkým pri poskytovaní informácií o ďalších službách a interných podujatiach, ale aj pri ich rezervácii a prípadnom účtovaní na účet hostia.

### **F&B Manager (Manažer stravování)**

Stravovacie služby sú druhou najdôležitejšou službou poskytovanou ubytovacími zariadeniami. Vedúci stravovania zodpovedá za efektívnu prevádzku kuchyne (alebo viacerých kuchýň v závislosti od rozsahu poskytovaných služieb a počtu prevádzok) a jej jednotlivých častí, ako aj za prevádzku samotných stravovacích priestorov, cateringových služieb, banketových služieb, izbovej obsluhy a iných súkromných služieb. Znalosti manažérov F&B sa rozširujú nad rámec základných manažérskych zručností a zahŕňajú kontrolu kvality výrobkov, a to ako vnútornú, tak aj vonkajšiu, hygienu, HACCP a prípadne rozšírené pravidlá spojené s poskytovaním služieb pri začatí prevádzky, s rešpektovaním a ochranou zamestnancov a klientov. Okrem toho je nevyhnutné sledovať aktuálne trendy v stravovacom priemysle a požiadavky klientov.

Manažér F&B veľmi úzko spolupracuje so svojim asistentom (rozsah činností je obdobný ako u asistenta GM vzhľadom na jeho postavenie vo vzťahu ke GM a ostatným zamestnancom), šéfkuchárom, vedúcim baru alebo inými vedúcimi predajne (vedúci prevádzky, ktorí sa zaoberajú prevádzkovým riadením predajne), vedúcim banketov a stravovania, obchodným oddelením, marketingom, technickým oddelením, bezpečnosťou, FO a všetkými ostatnými oddeleniami. Celková štruktúra F&B je veľmi rozvetvená, a preto je vhodné koordinovať činnosti s vybranými zamestnancami, ktorí pôsobia ako určité styčné body pre interné a externé požiadavky.

Je užitočné, aby zamestnanci FO poznali základné činnosti zamestnancov F&B, aby sa zabezpečilo bezproblémové poskytovanie služieb aj v prípade plnej zaneprázdnenosti jednotlivých zamestnancov. Okrem toho je potrebné udržiavať veľmi dobré vzťahy medzi týmito oddeleniami a koordinovať výmenu informácií a údajov medzi nimi s cieľom prípadnej úhrady výdavkov na odchod z hotela. Konečná suma sa účtuje na konečný účet za izbu, ktorý sa potom interne rozdelí na účely efektívneho vykazovania. Okrem toho by zamestnanci FO mali poznať základné produkty alebo podmienky poskytovania služieb. Prípadne si môžete objednať aj stravovanie.

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

Ako vyplýva z názvu pozície, riaditeľ predaja a marketingu je zodpovedný predovšetkým za marketing hotela a jeho jednotlivých služieb, ako aj za ich predaj. Marketing sa veľmi často chápe len ako reklama (hoci je súčasťou marketingu), ale je potrebné vnímať tento pojem v oveľa širšej perspektíve ako proces pochopenia potrieb a požiadaviek klientov, ich následného ovplyvňovania a uspokojovania prostredníctvom prvkov marketingového mixu pri dosahovaní podnikových cieľov. Z tohto pohľadu je možné hovoriť o marketingu ako o stratégii fungovania ubytovacieho zariadenia založenej na uspokojovaní potrieb klientov, ktorej sú podriadené jednotlivé vnútorné procesy.

DOSM stanovuje stratégie produktov, komunikácie, cien a distribúcie v koordinácii s jednotlivými oddeleniami na základe znalosti potrieb zákazníkov. Toto oddelenie zahŕňa aj manažéra príjmov (pozri nižšie), tím obchodných zástupcov, kreatívcov, ako aj ľudí zodpovedných za tvorbu podujatí pre PR. Okrem základnej stratégie je potrebné určiť aj stratégie up-sellingu, cross-sellingu, prípadne overbookingu, ktoré majú priamy vplyv na zamestnancov FO.

Vzhľadom na rôzne prvky marketingového mixu vytvárajú marketingoví manažéri stratégiu produktu (definícia hlavného produktu, jeho fyzických aspektov a úrovne služieb; vytvorenie

balíkov produktov; vytvorenie rôznych verzií produktu; personalizácia výrobku s cieľom uspokojiť potreby rôznych segmentov trhu), komunikačná stratégia (výber a voľba vhodných komunikačných kanálov v súvislosti s PR, reklamou, priamym predajom alebo propagáciou), cenová stratégia (stanovenie ceny na základe nákladov, potrieb zákazníkov a konkurencie vrátane cenových obmedzení) a distribučná stratégia (výber vhodných distribučných kanálov). V súčasnej literatúre je možné nájsť aj väčší rozsah marketingového mixu, ktorý zahŕňa viac prvkov, na ktoré sa treba zamerať.

Vzájomná spolupráca medzi FO a oddelením marketingu a predaja spočíva v realizácii samotného priameho predaja, prípadne aj doplnkového predaja. Okrem toho je dôležité aj poskytovanie spätnej väzby a prípadných potrieb klienta.

### **Personalista (HR Manager)**

Manažér ľudských zdrojov alebo HR manažér je zodpovedný za implementáciu legislatívnych požiadaviek v oblasti pracovnoprávných vzťahov, ale aj v iných oblastiach súvisiacich s rozvojom zamestnancov a prípadne za zaistenie bezpečnosti zamestnancov v koordinácii s ostatnými oddeleniami. Manažér ľudských zdrojov vytvára stratégiu ľudských zdrojov a plánuje samotný nábor alebo rozvoj zamestnancov. Pre vyššie uvedené činnosti je nevyhnutná koordinácia činností so zamestnancami iných oddelení (predovšetkým s vedúcimi týchto oddelení), pričom sa zohľadňuje organizačná kultúra alebo iné požiadavky zainteresovaných strán. Zamestnanie môže zahŕňať zamestnancov zamestnaných na základe hlavnej pracovnej zmluvy alebo na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo hlavného pracovného pomeru (všeobecne známe ako FTE a FTE).

Stratégia ľudských zdrojov je postavená na procesoch a postupoch spojených s náborom, umiestňovaním a následným rozvojom zamestnancov, môže viesť k minimalizácii fluktuácie zamestnancov a prevádzkových pozícií, čo je jeden z problémov súčasného hotelierstva, odvetvia všeobecných služieb.

Najviditeľnejšou časťou celého riadenia ľudských zdrojov je samotný nábor, tj. vyhľadávanie a prijímanie zamestnancov. V rámci náborového procesu je potrebné vytvoriť opis pracovného miesta (požiadavky a preferované zručnosti), ktorý sa vytvára v koordinácii so zamestnancami oddelenia, ako aj určiť základnú marketingovú stratégiu tohto náboru, ktorá zahŕňa aj tvorbu inzerátov a ich komunikáciu, komunikáciu s uchádzačmi a overenie ich zručností a následne uskutočnenie pracovného pohovoru vrátane pohovoru s pracovníkom oddelenia. Po prijatí do zamestnania sa vyžaduje uzatvorenie pracovnej zmluvy a následné zaškolenie týchto pracovníkov vrátane lekárskej prehliadky a poskytnutia potrebných dokladov.

Počas trvania pracovného pomeru sa oddelenie ľudských zdrojov stará o rozvoj zamestnancov, ich priebežné vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie. Podieľajú sa aj na obsadzovaní pracovných miest z interných zdrojov a na tvorbe motivačných programov.

### **Vedoucí housekeepingu (Executive Housekeeper)**

Hlavnou úlohou vedúceho upratovania je zabezpečiť upratovanie spoločných priestorov a hotelových izieb. Samotný výkon prác vykonávajú upratovačky a upratovači. Okrem samotného

upratovania je však potrebné poukázať aj na ďalšie služby a produkty poskytované týmto oddelením, medzi ktoré patrí napríklad prevádzka práčovne. Výkonný upratovač koordinuje činnosti vedúcich, ktorí riadia prevádzkové tímy upratovacích pracovníkov. Kontroluje tiež kvalitu ich čistenia alebo dodržiavanie noriem. Okrem samotného výkonu čistiacich činností je potrebné aj školenie jednotlivých pracovníkov vzhľadom na možnosť vysokej štandardizácie týchto činností. V niektorých prípadoch možno tieto služby zadať externým dodávateľom.

Kvalita upratovania priamo súvisí so spokojnosťou hosťa, o čom svedčia aj zmienky o upratovaní, jeho kvalite, prípadne aj o čiastkových prvkoch tohto upratovania, tj. o čistote kúpeľne, spoločných priestorov, spálne, ale aj samotného nábytku. V rámci koordinácie činností medzi oddeleniami je možné prepojiť upratovanie s PMS a následne aj s technickým oddelením a FO. V tomto prípade sú všetky nedostatky hlásené okamžite v reálnom čase a môžu byť včas odstránené, aby bola miestnosť čo najskôr pripravená pre klientov.

### **Ďalšie dôležité pozície**

Okrem manažérov a oddelení uvedených v schéme 1 je potrebné spomenúť aj ďalšie pracovné miesta, ktoré sú dôležité pre súčasný hotelový priemysel.

Prvou vybranou osobou je IT manažér, ktorý je členom technického oddelenia. IT manažér je zodpovedný za budovanie, správu a modernizáciu IT infraštruktúry a jej čiastkových prvkov (hardvér a softvér hotela pre klientov a zamestnancov). Je nevyhnutná pre pracovníkov FO pri riešení problémov IKT, ale aj pri inštrukcii klientov, ktorí používajú napríklad mobilné aplikácie, odbavovacie kiosky.

Ďalšou dôležitou osobou v hotelovej prevádzke je manažér príjmov, ktorý podlieha DOSM. Manažér príjmov zohráva kľúčovú úlohu v procesoch súvisiacich s určovaním cien predávaných produktov a služieb, ako aj s výberom vhodných distribučných kanálov. Okrem toho sa manažér pre príjmy priamo podieľa na ďalších činnostiach pracovníkov predaja a marketingu. Manažér tržieb je teda tvorcom celkovej stratégie predaja a jej operatívnych zmien. Pre pracovníkov FO je nevyhnutné nastavenie predajných procesov a tiež práv na vykonávanie jednotlivých transakcií.



## Organizácia oddelenia

### Front Office

V predchádzajúcej kapitole bol predstavený kontext hotelovej FO, t. j. celkový prehľad fungovania ubytovacieho zariadenia na základe vytvoreného organigramu s načrtnutými väzbami na FO, z ktorého vyplýva úzke prepojenie s ostatnými zamestnancami hotela a potreba vzájomnej koordinácie činností a výmeny informácií. Rovnako ako v prechodovej časti sa predstavuje kostra FO, jednotlivé pracovné pozície a ich základné činnosti. Organizácia FO je znázornená v schéme 2, ktorá predstavuje hlavnú kostru FO, od ktorej sa následne odvíja opis jednotlivých pracovných pozícií. Vzhľadom na operatívne zameranie projektu FFOED je hlavná pozornosť venovaná recepčným, a preto sú v nasledujúcej kapitole bližšie špecifikované.

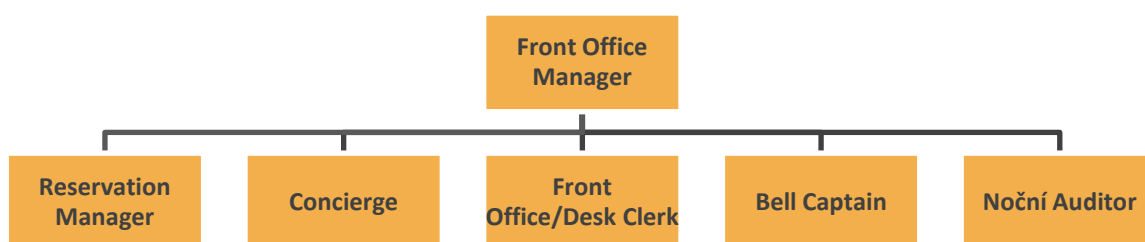


Schéma 2

Organigram hotelovej 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 poskytováno 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 nasledujúcej časti tejto kapitoly sú predstavené vybrané pracovné pozície, ktoré sa podieľajú na plynulom chode hotela FO.

### **Front Office Manager**

Aby sme pochopili prácu manažérov front office, je užitočné priamo opísať vzorový deň týchto pracovníkov. Z hľadiska celkovej organizácie práce v hotelovej prevádzke je podriadenosť asistenta GM a prípadne aj prevádzkových manažérov zrejmá v súvislosti s finančnými operáciami a celkovým výkonom hotelovej prevádzky. Štandardný deň sa začína stretnutím s nočným audítorom (popis je uvedený nižšie), na ktorom sa preberá celkový výkon ubytovacej časti hotela z predchádzajúceho dňa, plánovaný výkon na aktuálny deň, ako aj nedostatky v účtovníctve a ubytovaní hostí. Po tomto stretnutí nasleduje stretnutie s manažérom rezervácií, s ktorým sa preberajú počty plánovaných príletov a odletov, ako aj informácie týkajúce sa VIP klientov. Podobne sa prediskutuje výhľad počtu rezervácií v nasledujúcom období, ktorý sa následne prerokuje s manažérom marketingu a predaja (najlepšie aj s manažérom príjmov). Po tomto stretnutí sa informácie komplexne odovzdajú zamestnancom na nižších úrovniach.

Ako bolo uvedené v predchádzajúcom odseku, úzka spolupráca s oddelením marketingu a predaja je nevyhnutná pre riadenie efektívnosti predaja ubytovacích služieb a riadenie výkonnosti celého ubytovacieho zariadenia. Manažéri recepcie takisto získavajú informácie od manažéra F&B s ohľadom na plánované banketové podujatia a prípadne aj plánované podujatia MICE. Mimo podujatí je tiež potrebné získať podrobné informácie o aktuálnej ponuke jednotlivých predajní. V neposlednom rade je tiež potrebné koordinovať FO so zamestnancami údržby a upratovania, aby sa zabezpečili podporné procesy pre osobné služby.

Po ranných poradách a brífingoch je potrebná aj administratívna podpora prevádzky FO, pokiaľ ide o plánovanie zmien v koordinácii s manažérom ľudských zdrojov na základe výkonnosti ubytovacieho zariadenia a plánovaných aktivít hotela, plánovanie predaja s obchodným oddelením a manažérom príjmov, ako aj vytváranie prehľadu o voľných izbách alebo ich stave. V rámci plánovacieho procesu je potrebné zdieľať tieto informácie aj s nadriadenými a podriadenými.

Pozícia vedúceho FO je založená nielen na koordinácii činností, ale aj na kontrole kvality poskytovaných služieb. Vedúci FO je schopný vykonávať jednotlivé činnosti svojich podriadených, a preto ho možno považovať za pracovníka, ktorý dokáže viesť tím odborníkov. Tie sú potom koordinované s cieľom dosiahnuť optimálny výkon a vysokú kvalitu služieb a starostlivosti o zákazníkov.

---

## **Reservation Manager/clerk**

Jednou zo základných činností zamestnancov FO je vytváranie a následná správa rezervácií. Rezervačný manažér alebo jeho podriadený v rezervačnom oddelení zodpovedá za vytváranie a vernú správu rezervácií hotelových služieb v hotelovom systéme PMS na základe údajov z jednotlivých distribučných kanálov alebo z obchodného oddelenia. Podobne sú títo zamestnanci zodpovední za vytváranie priamych rezervácií na základe stanovenej obchodnej stratégie. Stanovuje ho DOSM alebo manažér príjmov, ale v konečnom dôsledku ho realizuje prevádzkový personál. Správca rezervácií má právomoc prijať alebo zamietnuť žiadosť o rezerváciu na základe už uvedených obchodných pravidiel, znalosti zákazníka a celkového výkonu objektu. Z tohto pohľadu možno preto týchto zamestnancov považovať za výkonných pracovníkov obchodného oddelenia.

S ohľadom na rôzne typy cien, rezervácií a podmienok je potrebné udržiavať databázu klientov a rezervácií v aktuálnom stave (viac o tom v terminológii Front Office). Je tiež potrebné kontrolovať možnosti opčných rezervácií, kontaktovať klientov po uplynutí platnosti opcie, ako aj rezervácie na čakacej listine, ale aj riešiť zrušenie rezervácií alebo administráciu nenastúpenia na pobyt a zmeny rezervácií.

## **Front Office Clerks (Front Office Agents, prípadne tak isto aj recepčný)**

V menších ubytovacích zariadeniach sa práca recepčných spája aj s prácou ostatných zamestnancov uvedených nižšie. Ak sa však zameriame na kľúčové činnosti a povinnosti týchto pracovníkov vo veľkých hoteloch alebo v hoteloch poskytujúcich vyššiu úroveň služieb, ktorá je spojená s vyššou špecializáciou jednotlivých pracovníkov, je možné tieto činnosti opísať veľmi stručne, hoci ich výkon je náročný z hľadiska požadovaných zručností. Medzi hlavné činnosti teda patrí víťanie klientov a ich registrácia, prípadne aj ich registrácia na konci pobytu a poskytovanie služieb/podpory počas tohto pobytu.

---

V rovnakom zmysle musíme spomenúť aj základné činnosti, ktoré vykonávajú zamestnanci FO na operatívnej úrovni. Andrews (2013) opisuje nasledujúce činnosti, ktoré vykonávajú pracovníci na pozíciách Front Office Agent (alternatívny výraz pre recepčného), tj. na základnej prevádzkovej úrovni.

1. "Účasť na stretnutiach pred zmenou, po ktorých nasleduje prevzatie údajov a informácií z predchádzajúcej zmeny. Rovnako sa vyžaduje účasť na stretnutiach s konkrétnymi pokynmi.
2. Kontrola zoznamu prihlásených a stavu voľných izieb.
3. Kontrola očakávaných príchodov s identifikáciou VIP hostí. Príprava doplnkových služieb pre VIP hostí.
4. Príprava dokumentov pre VIP hostí alebo ich predbežná registrácia v systéme PMS.
5. Príprava dokumentov pre osoby so zníženou pohyblivosťou, možná predbežná registrácia v PMS.
6. Kontrola zoznamu príchodov skupín na základe dostupných ubytovacích hárkov.
7. Zabezpečenie dostatočného vybavenia (kancelárske potreby) pre hladký chod recepcie.
8. Registrácia klientov počas ich check-inu.
9. Priebežná aktualizácia databázy klientov a rezervácií.
10. Otvorenie účtu klienta po jeho príchode vrátane jeho zápisu do účtovníctva.
11. Kontrola cien poskytovaných služieb na základe pokynov DOSM.
12. Príprava správy o nezrovnalostiach v príchodoch s pripraveným zoznamom plánovaných príchodov.
13. Spolupráca s vrátnikom a ostatnými pracovníkmi služieb haly.
14. Príprava podkladov na upratovanie miestností.
15. Koordinácia činností s ostatnými oddeleniami.
16. Príprava podkladov pre správy.
17. Uplatňovanie stratégií up-sellingu a cross-sellingu.
18. Podpora klientov a vybavovanie ich požiadaviek.
19. Úprava databázy klientov na základe nových zistení."

Na základe vyššie uvedených zručností a kompetencií je celý projekt FFOED zameraný na paralelný rozvoj mäkkých zručností vo forme komunikačných scenárov alebo štandardných formulácií a tvrdých zručností súvisiacich s používaním vybraného PMS. Rovnaký prístup sa odporúča aj vo výskume vzdelávania zamestnancov FO (Baum & Odgers, 2001).

Výstupy projektu FFOED sú k dispozícii aj v troch jazykoch, tj. v češtine, slovenčine a tiež v angličtine, čo môže viesť aj k náviku základných fráz, resp. ich chronologickej postupnosti a aplikácii v podnikovej praxi. Všetky dokumenty sú k dispozícii vo viacerých formátoch, aby sa zabezpečila ich okamžitá použiteľnosť. Samotné vymedzenie postavenia FO v hotelovej prevádzke je základom pre ďalšie časti textu, ako aj pre ďalšie výstupy projektu.

---

## **Concierge**

Concierge je zamestnanec alebo pracovisko, ktoré sa nachádza priamo v hotelovej hale alebo je veľmi často fyzicky spojený/é s hotelovou recepciou. Hlavnou činnosťou concierge je poskytovať informácie o ubytovacom zariadení a jeho službách, prípadne ich priamo poskytovať. Preto je personál concierge vybavený podrobnými znalosťami o prevádzke hotela, produktoch, podmienkach ich používania, ako aj o možnostiach ich objednania alebo rezervácie. V tejto súvislosti existuje veľmi silné prepojenie s marketingovými a obchodnými zručnosťami. Zákazníci veľmi často žiadajú pracovníkov concierge o odporúčanie služieb, a preto je možné priamo riadiť ich predaj na základe vopred stanovenej stratégie. Zamestnanci Concierge si tak vytvárajú vlastné portfólio doplnkových služieb od partnerských inštitúcií, ktoré sú veľmi často poskytované na základe provízie.

## **Vedúci halových služieb – Bell Captain**

Hlavnou činnosťou tohto pracovníka je riadiť a koordinovať činnosti ostatných zamestnancov halových služieb. Tieto pozície sú opísané samostatne v časti "Ostatné pozície vo front office" nižšie. Hlavnou úlohou Bell Captain je zabezpečiť plynulý chod vstupnej haly a lobby služieb počas pobytu hotelových hostí. Okrem toho je zodpovedný aj za interný marketing a koordináciu informačných tokov.

## **Nočný audítor**

Každý deň je potrebné uzavrieť hotelové účty (uzávierka) a vytvoriť z nich správu pre vedenie hotelovej recepcie, ale aj pre ostatných manažérov hotela. Okrem účtov rezervácií a kontroly prijatých platieb s aktuálnym stavom pokladnice alebo prevádzkových účtov je potrebné skontrolovať aj obsadenosť hotela počas nočného auditu, prípadne nahlásiť neobsadenosť a iné neočakávané situácie. Počas nočného auditu sa vygeneruje správa o príchodoch a odchodoch na nadchádzajúci pracovný deň. V mnohých prípadoch vykonávajú nočný audit noční recepční, ktorí sa okrem základných činností súvisiacich s poskytovaním služieb starajú aj o bezpečnosť klientov alebo riešia neočakávané situácie. Výsledky nočného auditu sú rozhodujúce pre nadchádzajúci pracovný deň, a preto je potrebné mať na tejto pozícii fyzicky zdatných a usilovných zamestnancov.

## **Ostatné pozície vo Front Office**

V luxusných hoteloch alebo v hoteloch vyššej kategórie je možné nájsť ďalších zamestnancov lobby servisu alebo FO, ktorí pracujú predovšetkým v hotelovej lobby a poskytujú veľmi špecializované osobné služby klientom. V posledných rokoch sa však počet týchto pozícií znižuje v dôsledku

nedostatku zamestnancov na kľúčových pozíciách, zmien v preferenciách klientov a tlaku na koncentráciu služieb s ohľadom na komplexnosť poskytovania. V mnohých prípadoch sú však tieto pozície plne sústredené do iných pracovných funkcií, a preto sa s nimi stretávame len zriedka.

V tejto súvislosti môžeme spomenúť napríklad **liftboya** (v niektorých prípadoch označovaného aj ako operátora výťahu), ktorý má na starosti obsluhu výťahov, aby zabezpečil plynulý pobyt klientov. Lifboy plní aj bezpečnostnú funkciu, keď kontroluje klientov a sleduje ich pohyb po budove hotela. Podobne aj liftboy ponúka klientom presné informácie o celej budove a pokyny, ako sa dostať na požadované miesta.

**Traffic manager** je ďalšia pozícia zameraná na logistiku v rámci hotelovej prevádzky. Táto osoba poskytuje klientom presné informácie o polohe jednotlivých častí hotela a prípadne aj pokyny, ako sa k nim dostať. Keďže ide o službu v hale, títo pracovníci sú schopní koordinovať tok zákazníkov smerom k recepcii (t. j. ponúknuť možnosť odložiť registráciu v prípade dlhých radov a ponúknuť občerstvenie), ale aj vykonávať základné činnosti, ako je registrácia a odhlásenie.

**Dverník** je jedným z pracovníkov, s ktorými sa možno stretnúť aj dnes. Dverník je prvou osobou, s ktorou sa zákazník fyzicky stretne, a preto má nezastupiteľnú úlohu pri poskytovaní starostlivosti o zákazníka. Podobne aj dverník má nezastupiteľnú úlohu pri koordinácii služieb a bezpečnosti v hale. Samotný dverník musí byť veľmi dobrý v komunikácii, musí vedieť odhadnúť náladu klientov alebo ich postoj a tomu podriadiť svoje služby. Samotné privítanie klienta je pre dverníka kľúčové pri nadväzovaní kontaktu alebo poskytovaní ďalších služieb a informácií.

**Valet** (v preklade do slovenčiny "sluha") možno v rámci hotelovej prevádzky rozdeliť do dvoch skupín zamestnancov. V posledných rokoch sa však rozšírilo jej zaradenie pod správcu garáží (v minulosti to bola aj osobná služba rôzneho druhu, ktorá sa rozsahom blížila ku komorníkom). Pri svojej práci sa stará predovšetkým o autá klientov. Prichádzajúcich klientov víta v hoteli vrátnik, ktorý koordinuje činnosť nosičov batožiny a "komorníkov". Parkovací sluha zaparkuje vozidlo v hotelovej garáži a potom uloží kľúče od vozidla do bezpečnostnej schránky. V prípade potreby je vozidlo klienta kedykoľvek pristavené pred hotel. Táto práca si vyžaduje dokonalé vodičské zručnosti a vysokú mieru diskretnosti. Tieto služby sa poskytujú tak, že "klient o nich takmer nevie".

**Nosič batožiny** je tiež osoba, ktorá sa stará o batožinu klientov od ich príchodu do ubytovacieho zariadenia až po jej odnesenie do príslušnej hotelovej izby (v mnohých prípadoch je batožina umiestnená v izbe pred príchodom klientov z hotelovej recepcie a klienta sprevádza iný zamestnanec služieb haly, väčšinou v situáciách, keď má klient veľké množstvo batožiny). Neoddeliteľnou súčasťou práce hotelových nosičov batožiny je poskytovať presné a podrobné informácie o hoteli vrátane zrozumiteľnej navigácie po budove.

**Guest service agents** sú zamestnanci recepcie, ktorí sa starajú o zákazníkov počas ich pobytu. Nezaoberajú sa len službami concierge alebo recepčnými činnosťami, ale aj včasným nadviazaním kontaktu v prípade nespokojnosti klienta alebo aktívnym prístupom k riešeniu jeho problémov a potrieb. Na výkon tejto pozície sa vyžadujú skúsenosti s recepciou a vrátnikom, ako aj interpersonálne zručnosti na veľmi vysokej úrovni.

Pracovníci VIP služieb sú zamestnancami hotelových prevádzok vyššej kategórie, ktorí sa starajú predovšetkým o VIP klientelu, a to počas celej interakcie s ňou. Majú tak oveľa lepší prehľad o individuálnych požiadavkách týchto klientov a môžu s nimi pracovať oveľa intenzívnejšie, čo vedie k vyššej spokojnosti klientov.

"**Kľúčnik**" patrí k dnes už zaniknutým rolám, pracovným miestam. Hlavnou úlohou kľúčnikov bolo zaistiť bezpečnosť klientov a skontrolovať kľúče, aby mal klient svoje veci bezpečne uložené a aby sa do izby nedostala nepovolaná osoba. Mal prehľad o ubytovaných hosťoch. Tieto služby sú v súčasnosti plne automatizované (mnohí hotelieri používajú check-in kiosky alebo online check-in aplikácie, ktoré umožňujú vytvorenie virtuálneho kľúča alebo ad-hoc nastavenie prístupovej karty s platnými obmedzeniami) alebo ich vykonávajú zamestnanci FO. Hlavným prínosom riešenia face-to-face pre tieto procesy je starostlivosť o zákazníka a vytvorenie priestoru pre prípadný ďalší predaj.

**Ústredňa** je ďalším funkčným bodom, ktorý je postupne nahrádzaný modernými technológiami, ale pre niektoré trhy je stále relevantný. Hlavnou činnosťou je včasné spojenie zákazníka s príslušným pracovníkom oddelenia, ktorý pomôže vyriešiť jeho problém. Vo väčšine hotelov túto službu poskytujú pracovníci FO alebo recepcie.

## Základné požiadavky na zamestnancov FO

---

V prvej časti tejto publikácie boli spomenuté základné kompetencie FO, a to komunikácia a schopnosť správne účtovať produkty a služby. Stále je však potrebné pozrieť sa na celý hotelový priemysel v širšom zmysle a spomenúť širokú škálu ďalších zručností, ktoré je potrebné v priebehu výkonu profesie neustále rozvíjať, a to tak z pohľadu personalistov, ako aj manažérov FO. V prvej podkapitole sú opísané požiadavky kladené na zamestnancov formalizované vo vedeckých alebo študijných materiáloch. To odráža situáciu pred vypuknutím pandémie Covid.19 Druhá podkapitola sa zameriava na obsah pracovných inzerátov, a to od prvej polovice roku 2022. Teda na znížené požiadavky vyplývajúce z nedostatku pracovníkov na trhu práce, doplnené o krátku diskusiu.

### Aké sú základné požiadavky na zamestnancov FO?

Hai-yan & Baum (2006) vo svojej publikácii opisujú celkovo 13 zručností, schopností, ktoré by mal mať pracovník FO s ohľadom na vykonávané činnosti. Jednotlivé činnosti sú zoradené podľa ich dôležitosti a doplnené krátkym komentárom.

- **Komunikačné zručnosti** (hovorené slovo) - schopnosť efektívne komunikovať s klientom na základe pochopenia a znalosti jeho potrieb alebo ich odhadu.
- **Schopnosť dodržiavať profesionálne a etické normy** - pochopenie dôležitosti štandardov služieb na základe vzťahu s klientom. Tieto normy priamo súvisia so starostlivosťou o zákazníka, pochopením medzikultúrnych rozdielov a špecifik a ochotou "služiť" zákazníkom. Profesionalita je spojená s dôsledným poskytovaním požadovanej úrovne služieb, kvality.
- **Tímová práca** - schopnosť efektívne komunikovať s ostatnými zamestnancami a medzi oddeleniami. V tejto súvislosti je dôležité pochopiť postavenie FO a jej väzby na ostatné útvary (pozri predchádzajúce časti).
- **Schopnosť riadiť ľudí** - zručnosť spojená s vedením ľudí na pracovisku a ich motivovaním na vykonávanie čiastkových činností. Táto zručnosť je spojená s operatívnou úrovňou riadenia, ale aj s jednotlivými zamestnancami, ktorí musia koordinovať riešenie problémov medzi oddeleniami.
- **Starostlivosť o zákazníka** - ochota poskytovať služby a produkty na základe potrieb zákazníka, hľadanie riešení jeho problémov a uprednostňovanie zákazníka.
- **Interpersonálne zručnosti** - v mnohých prípadoch sa vyžadujú aj ďalšie interpersonálne zručnosti a schopnosti vrátane empatie, zodpovednosti, flexibility, trpezlivosti, aktívneho

počúvania a motivácie, ak je to vhodné. Tie sú neoddeliteľným doplnkom komunikačných zručností.

- **Účtovníctvo** - schopnosť verne zachytiť finančné transakcie pomocou dostupných informačných technológií. Vďaka vernému zachyteniu je potom možné znížiť nespokojnosť klientov alebo účtovného oddelenia.
- **Marketing** - schopnosť prezentovať výrobok, ponúknuť jeho využitie a prípadne aj predajné zručnosti.
- **Schopnosť pracovať s technológiami** - ochota naučiť sa pracovať s technológiami na základnej používateľskej úrovni, doplnená sledovaním vývoja v tejto oblasti.
- **Zdravie a bezpečnosť** - schopnosť chrániť zdravie a majetok klientov, ako aj ostatných zamestnancov hotela. Schopnosť poskytnúť prvú pomoc alebo poradiť pri riešení problémov.
- **Komunikačné zručnosti** (písomný prejav) - písomný prejav, t. j. komunikácia prostredníctvom zvoleného média, je neoddeliteľným doplnkom komunikácie, ktorá je často automatizovaná. Stále je však potrebné dodržiavať základné pravidlá gramatiky a štylistiky.
- **Právne znalosti** - v tejto súvislosti je potrebná znalosť základných právnych ustanovení, ktoré sa vzťahujú na poskytovanie ubytovacích služieb.

Wilks a Hemsworth (2011) ďalej rozvíjajú tento základný prehľad zručností, schopností a jazykových znalostí, riešenia problémov a časovo efektívneho rozhodovania a vyjednávacích zručností. Autori ďalej poukazujú na nutnosť uprednostniť zákazníka pred internými procesnými riešeniami, pokiaľ tieto priamo nesúvisia so zákazníkom s vyššou hodnotou. V oboch prípadoch je však potrebná úprimná a včasná komunikácia.

Niektoré štúdie ďalej rozvíjajú oblasť komunikácie a poskytujú podrobnejší pohľad na takúto širokú kategóriu zručností. Ako príklad uvádzame Sayin & Karaman (2020), ktorí sa zamerali na vybrané tri časti príbehu hotelového hosťa (komplexne sa im venujeme v nasledujúcej časti) a identifikovali základné komunikačné témy v každej fáze. Vo fáze rezervácie sa komunikácia zameriava na poskytovanie presných informácií o vybranom pobyte alebo cenovej ponuke. Počas tejto fázy môže byť komunikácia narušená jazykovými alebo kultúrnymi bariérami, ale aj nevhodným štýlom komunikácie zo strany zamestnanca FO. Zlyhanie komunikácie potom vedie k odchodu zákazníkov a prípadne aj k zhoršeniu reputácie. Podobné problémy možno definovať aj v iných fázach komunikácie s klientom.

Podľa Andrews (2013) sú kľúčové zručnosti a kompetencie zamestnancov FO, konkrétne zamestnancov na prevádzkovej úrovni, ako sú recepcný, pracovník recepcie, pracovník služieb pre hostí, tieto:

- podrobná znalosť hotelového systému (PMS),
- pochopenie základných procesov na základe SOP,



- diskrétnosť,
- upravenosť v kontexte vzhľadu,
- fyzická odolnosť (schopnosť stáť dlhší čas na recepcii),
- schopnosť komunikovať v anglickom a miestnom jazyku,
- znalosť ďalších jazykov v závislosti od zamerania hotela na trhu,
- schopnosť spolupracovať,
- znalosť etických pravidiel a etikety a ich uplatňovanie,
- zvládanie stresu,
- starostlivosť o zákazníkov,
- znalosť diplomacie a vyjednávacích zručností.

Vzhľadom na zameranie jednej z kapitol, konkrétne kapitoly o štandardizácii služieb a riadení kvality v hotelovom sektore, je možné zaradiť už spomínané zručnosti, kompetencie do kontextu modelu SERVQUAL. Podľa Parasuramana, Ziethamla a Berryho (1988) kvalitu služieb tvorí/hodnotí niekoľko faktorov (viac v nasledujúcej kapitole), z ktorých vyplýva, že pracovník FO musí:

- byť dôveryhodní tak pre zákazníkov hotela, ktorí FO oznamujú svoje osobné údaje alebo požiadavky, ako aj pre ostatných zamestnancov hotela,
- vedieť pohotovo reagovať na požiadavky klientov a plniť ich potreby,
- vedieť plynule komunikovať so zákazníkom vhodnou formou a jazykom,
- vytvoriť pocit bezpečia a pokoja,
- byť schopný poskytnúť požadovanú službu,
- byť pozorný a zdvorilý,
- vedieť odhadnúť potreby zákazníkov, aj keď nie sú výslovne opísané.

### Čo požadujú manažéri ľudských zdrojov (HR manažéri)?

V posledných rokoch došlo k významným zmenám v samotnom hotelovom priemysle aj na trhu práce. Tieto zmeny viedli aj k zmenám v požiadavkách zo strany manažérov ľudských zdrojov, a to tak pre prevádzkové úlohy, ako aj pre ostatných zamestnancov v sektore. Po ich porovnaní s už uvedenými požiadavkami, ktoré vychádzajú predovšetkým z teoretických zdrojov, bola vytvorená stručná obsahová analýza inzerátov zverejnených v prvom polroku 2022. V nich boli identifikované kľúčové kompetencie a znalosti potrebné na prácu na prevádzkových pozíciách FO. Rovnako ako v predchádzajúcich zoznamoch sú jednotlivé položky uvedené podľa ich frekvencie v skúmaných inzerátoch

- **Znalosť cudzích jazykov** - znalosť slovenčiny sa považuje za nevyhnutnú podmienku, predovšetkým v hoteloch v regiónoch. Naopak, v destináciách zameraných na zahraničnú klientelu, kde sa angličtina považuje za nevyhnutnú ovládať na komunikačnej úrovni.

- **Komunikačné schopnosti** (hovorené slovo) - schopnosť zdvorilo komunikovať s klientmi v súvislosti s ich požiadavkami. Písomný prejav sa rieši predovšetkým automatizáciou alebo používaním šablón, a preto nie je prioritný.
- **Hard skills** - schopnosť pracovať so základným kancelárskym vybavením a softvérom, ako aj práca s hotelovým systémom (PMS).
- **Flexibilita** - ochota akceptovať určitú mieru neistoty spojená s tímovou prácou a lojalitou. Zastupovanie kolegov počas ich neprítomnosti alebo flexibilita pri tvorbe rozvrhu zmien.
- **Profesionalita** - schopnosť poskytovať služby pri rešpektovaní základných vzťahov so zákazníkmi, starostlivosti o zákazníkov a interných noriem spoločnosti.
- **Zodpovednosť** - ochota prevziať zodpovednosť za poskytovanie služieb spojená so získavaním spätnej väzby, ochota zúčastňovať sa na hodnoteniach výkonnosti.
- **Samostatnosť** - schopnosť pracovať bez zbytočnej pomoci manažérov alebo iných kolegov.
- **Zameranie na detaily** - schopnosť poskytovať vysokokvalitné služby s dôrazom na každý detail týchto služieb. Schopnosť vnímať komplexnosť týchto služieb a vplyv zmien na kvalitu poskytovania služieb.
- **Tímová práca** - schopnosť spolupracovať s ostatnými zamestnancami, ako aj s inými oddeleniami. Neoddeliteľnou súčasťou spolupráce je aj vernosť pri presnom zdieľaní údajov a informácií.
- **Ochota učiť sa nové veci** - najdôležitejšia zručnosť, hoci sa spomína najmenej často. Mnohé vedomosti sa dajú naučiť v rámci práce FO (pozri predchádzajúce body), preto je potrebná ochota a otvorenosť zamestnancov učiť sa nové veci. Veľmi často sa to uvádza ako nevyhnutná podmienka aj bez splnenia iných požiadaviek.

Keďže je niekedy veľmi ťažké definovať presné požiadavky na zamestnancov prostredníctvom stručného inzerátu, uskutočnili sa aj rozhovory s manažérmi ľudských zdrojov, a to na základe teoretického opisu požiadaviek na zamestnancov FO a požiadaviek uvedených v inzerátoch a pracovných ponukách. Rozhovory slúžili na spresnenie a definovanie najpotrebnejších zručností v kontexte definovaných cieľových skupín projektu FFOED. Výsledky rozhovorov možno zhrnúť do nasledujúcich bodov. Treba spomenúť aj kontext rozhovorov v súvislosti s možnosťou zamestnať neskúsených pracovníkov alebo pracovníkov s fyzickými a psychickými prekážkami.

- Základnými zručnosťami sú **chuť pracovať, ochota učiť sa nové veci a schopnosť komunikovať so zákazníkmi** na profesionálnej úrovni, v slovenskom a anglickom jazyku. Okrem toho je potrebné byť otvorený štandardom a dodržiavať ich.
- **Ľudia s telesným postihnutím alebo iným znevýhodnením sú v hotelierstve vítaní.** Je však potrebné dôkladné plánovanie ich adaptácie a tiež školenia, ktoré môže byť časovo náročnejšie. Rovnako je potrebné vykonať predbežný brífing s cieľom objasniť základné činnosti, normy a terminológiu oddelenia FO, aby sa predišlo akýmkoľvek nedorozumeniam.

- Komunikácia zohráva kľúčovú úlohu pre zamestnancov, ktorí sú v priamom kontakte so zákazníkom. **Hotelová prevádzka však poskytuje väčší počet podporných pozícií, ktoré možno vykonávať bez dokonalých komunikačných zručností**, ktoré sa časom zdokonalia a potom sa presunú na pozície starostlivosti o zákazníkov. Nedostatok skúseností alebo určité osobnostné vlastnosti nie sú prekážkou zamestnania v hotelierstve.
- Zamestnávateľia vidia problém zamestnávania znevýhodnených osôb alebo osôb, ktoré sú nezamestnané (krátkodobo aj dlhodobo), najmä v **nedostatočnom vzdelaní alebo vo všeobecnom vnímaní tohto odvetvia, ktoré je veľmi nepresné.**

Vyššie uvedené odseky opisujú súčasný stav hotelového priemyslu z hľadiska personálnych otázok, a preto je vhodné len stručné zhrnutie.

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

# Štandardizácia procesov súvisiacich s prevádzkou Front Office

---

V predchádzajúcej časti tejto e-knihy bol vytvorený komplexný prehľad pracovných pozícií spojených s prevádzkou front office ubytovacích zariadení, ich štruktúra a tiež základné požiadavky kladené na zamestnancov v týchto pozíciách. Táto kapitola sa zameriava na jednotlivé procesy a postupy spojené so starostlivosťou o zákazníkov a riešením ich požiadaviek, ktoré sú hlavnou súčasťou interakcie medzi personálom ubytovacieho zariadenia a klientmi. Uvedené štandardy sú základnými činnosťami, ktoré musia mať pracovníci Front Office veľmi dobre naštudované a zažité. V rámci tejto kapitoly je zachytená pozícia štandardizácie hotelových služieb vo vzťahu k príbehu hotelového hosťa, ako aj kritické body interakcie. V neposlednom rade sa uvádza základná štruktúra hotelových noriem (SOP v angličtine) a ich konkrétne príklady.

## Riadenie kvality služieb

V tejto podkapitole sa opisuje význam štandardizácie služieb a riadenia kvality na základe niekoľkých prístupov k tomuto riadeniu. Vybrané normy sú všeobecne akceptované nielen výskumníkmi, ale aj zamestnancami ubytovacích služieb. Ako príklad možno uviesť modely SERVQUAL, TQM, ISO 9001 a klasifikáciu ubytovacích zariadení (Nunkoo et al., 2020).

Nasledujúci prehľad týchto modelov je doplnený aj o prehľad významu štandardizovaných procesov a postupov. Každý model je stručne opísaný vo vzťahu k poskytovaniu ubytovacích služieb a zdôrazňuje spoločné prvky, ktoré tak tvoria základ pre riadenie organizácií vo vybranej oblasti.

## Total quality management - model TQM

Jedným z najčastejšie používaných prístupov k riadeniu kvality služieb (ale nielen k nemu) je TQM, ktorý je založený na medziodvetvovom štandarde. Pre hotelový priemysel je podstatná orientácia modelu na spokojnosť zákazníka a všeobecne na zákazníka, ako na dôležitý podnikateľský subjekt. Spokojnosť zákazníkov však v súčasnosti formuje nielen samotná spotreba tovaru (t. j. samotné prenocovanie), ale aj služby, ktoré túto spotrebu sprevádzajú, a preto je potrebné vzdelávať a ďalej rozvíjať svojich zamestnancov (Mitreva a kol., 2019).

Zameranie na zákazníka je zrejmé zo samotnej orientácie modelu, ktorý kladie zákazníka do centra všetkých činností. Okrem toho je tento model založený na princípe kontinuálneho a dlhodobého rozvoja zamestnancov a ich vzťahov so zákazníkmi alebo inými zainteresovanými stranami.

---

Rovnako je potrebné, aby tieto zásady prenikli do firemnej kultúry a stali sa neoddeliteľnou súčasťou fungovania organizácie. Nasledujúce body sú preto pre model TQM kľúčové.

1. **Zákazník na prvom mieste.** Celkové hodnotenie kvality poskytovaných služieb je potrebné vnímať z pohľadu zákazníka, a preto je potrebné, aby komunikácia s klientom bola doplnená o získavanie spätnej väzby, jej vyhodnotenie a následné prijatie potrebných opatrení na zvýšenie alebo aspoň udržanie požadovanej kvality služieb. Bez ohľadu na to, aké činnosti organizácia vykonáva, je vždy potrebné sledovať ich z pohľadu zákazníka.
2. **Maximálne zapojenie zamestnancov.** Poskytovateľ služby, t. j. zamestnanec, je tvorcom služby. Majitelia a manažéri musia vytvoriť tím zamestnancov (alebo niekoľko tímov, ak ide o veľké ubytovacie zariadenie), ktorí majú spoločnú víziu a obrazne povedané "ťahajú za jeden povraz". Takto sú všetci zamestnanci zodpovední za kvalitu služieb alebo sú zapojení do procesov, ktoré môžu ovplyvniť kvalitu služieb. Zapojením zamestnancov do riadenia kvality je možné stimulovať ostatných a nepriamo dosiahnuť lepšie výsledky.
3. **Zameranie sa na procesy.** Všetky činnosti, ktoré vykonávajú zamestnanci kancelárie, sa musia posudzovať z hľadiska procesov. To znamená vnímať kontext týchto aktivít (Čo sa stalo pred touto aktivitou? Čo bude nasledovať po nej?), všetky zainteresované strany a ich potreby, ciele. V podstate všetko, čo by mohlo ovplyvniť spokojnosť klienta. Komplexné pochopenie procesov, postupov a činností vedie k vyššej angažovanosti v týchto činnostiach alebo k vnímaniu kritických bodov a situácií, ktoré je potrebné zohľadniť.
4. **Systémová integrácia.** Komplexnosť a prepojenosť jednotlivých ľudí a ich činností je základnou charakteristikou organizácie. Všetci členovia musia vnímať túto zložitosť, a teda poskytovať služby vo vzťahu k ostatným. Izolácia jednotlivých služieb a procesov vedie k zníženiu celkovej spokojnosti klientov.
5. **Strategické a systematické riadenie.** TQM kombinuje riadenie kvality zhora nadol a rešpektovanie iniciatív zdola nahor. Každý tak prispieva k smerovaniu organizácie a jej výkonnosti, a to na operatívnej aj strategickej úrovni.
6. **Neustále zlepšovanie.** Organizácie sa menia, rovnako ako ich prostredie, preto je potrebné tieto zmeny vnímať a postupne meniť postoje, resp. zručnosti a schopnosti, aby bola organizácia dlhodobo konkurencieschopná.
7. **Rozhodovanie založené na dôkazoch.** Spoločnosť založená na údajoch prináša tlak na zhromažďovanie a následné vyhodnocovanie údajov v rámci rozhodovacích procesov.

Demingov cyklus manažérstva kvality je postavený na činnostiach, ktoré sú merateľné, a preto je potrebné ich merať, vyhodnocovať údaje a následne prijímať príslušné opatrenia.

8. **Komunikácia.** Komunikácia je síce posledným, ale jedným zo základných a najdôležitejších faktorov úspechu organizácie, a to tak interná komunikácia, ako aj komunikácia s ostatnými zainteresovanými stranami.

Procesy a ich riadenie sú predmetom mnohých odborných publikácií alebo vedeckých štúdií. Mimo výrobných podnikov začínajú procesy a ich štandardizácia nadobúdať význam aj v odvetví služieb, a to predovšetkým v súvislosti s redizajnom procesov, zvyšovaním efektívnosti organizácií alebo simuláciou ich výkonnosti s cieľom zaviesť inovácie (Wurm a kol., 2019). Samotné procesy priamo súvisia s priemyselnými SOP a plynulosťou týchto činností, čo môže priamo ovplyvniť spokojnosť hostí (Nunkoo a kol., 2020).

---

## SERVQUAL

Model SERVQUAL (t. j. model založený na viacfaktorovej škále vnímania kvality služieb) bol vyvinutý v roku 1988 Parasuramanom, Zeithamlom a Berrym (Dawson et al., 2020) a stále sa považuje za jeden z pilierov riadenia kvality služieb v hotelierstve. Tento model je založený na hodnotení/meraní viac ako 20 rôznych faktorov, ktoré sú rozdelené do piatich samostatných skupín. Samotná metóda a jej zovšeobecnenie viedli k použitiu modelu aj v iných odvetviach.

Pôvodný model vychádzal z vnímania kvality a jej definície, pričom samotná kvalita služieb je určená nasledujúcimi dimenziami (Saleh & Ryan, 1991).

- **Fyzická kvalita** (fyzické aspekty služieb, ako je vybavenie hotela alebo iných priestorov, ich kvalita, štýl a dizajn).
- **Funkčná kvalita** (kvalita interakcie a komunikácie, skutočné poskytovanie služieb a ústretovosť).
- **Kvalita dizajnu** (štýl, vzhľad a prezentácia).

Ako bolo uvedené v predchádzajúcej časti, existuje desať základných prvkov, na ktorých je postavená kvalita poskytovania služieb (podrobnejšie informácie nájdete v časti o požiadavkách na zamestnancov front office). Vychádzajúc z nich, sčítajúc ich a zaraďujúc ich do uvedených piatich skupín, je potrebné vnímať kvalitu služieb s ohľadom na:

- **fyzické objekty** - vnímanie fyzických prejavov služby, ich dizajn, ale aj vizáž personálu, technický stav prostredia, a to tak vnútorného, ako aj vonkajšieho,
- **dôveryhodnosť** - t.j. schopnosť získať si dôveru zákazníkov, pocit istoty,
- **schopnosť reagovať** - schopnosť vnímať potreby zákazníkov a ich požiadavky a primerane im vyhovieť,
- **súdržnosť** - schopnosť bezpečne a konzistentne uspokojovať potreby klientov bez toho, aby sme ich nadmerne zaťažovali a znižovali ich spokojnosť,
- **empatia** - pozornosť voči drobným nuansám v komunikácii s klientmi a reagovanie na ich neverbálne a verbálne potreby s ohľadom na ich aktuálny psychický a duševný stav.

S rozvojom alternatívnych modelov riadenia kvality služieb bol model SERVQUAL podrobený pomerne silnej kritike, ktorá vychádza najmä z toho, že jednotlivé faktory sa môžu v určitých prípadoch prekrývať, zákazníci vyhľadávajú individuálne služby, a preto môže dochádzať k rozporu medzi očakávaniami a reálnym vnímaním kvality služieb, štandardizácia služieb môže byť narušená neštandardnými/individuálnymi požiadavkami. Okrem toho tento prierezový model vykazuje výkonnosť v čase, a preto si vyžaduje neustále opakovanie (Gržinić, 2007).

## Prevádzkové normy

### – standard operation procedure (SOP)

---

SOP stručne opisujú vzájomne súvisiace kroky vedúce k realizácii procesu. Slúži ako štandardizovaná príručka pre zamestnancov na danej pozícii na školenie čiastkových činností a ich chronologickej previazanosti. Okrem štandardných situácií ich môžu dopĺňať aj neštandardné situácie, ktorých nie je toľko, ale majú fatálny vplyv na spokojnosť klienta. Samotné zachytenie procesu je tak vnímané skôr ako súbor činností bez výrazného zapojenia procesného riadenia. Toto usmernenie je viac opisné a zameriava sa na činnosti, priame formulácie alebo pozorovania, ktoré sú pre pracovníka vykonávajúceho danú činnosť nevyhnutné.

Tvorba týchto štandardov je založená na troch základných krokoch (podrobnejšie informácie a príklady SOP nájdete v kapitole, ktorá sa venuje tejto téme) (Oragui, 2022).

1. **Vytvorenie návodu „krok za krokom“.** Vytvorte jednoduchý, chronologický postup krokov a činností.
2. **Vytvorenie hierarchie.** Tento model už v sebe zahŕňa najčastejšie rozhodovacie body, ktoré sú potrebné pre efektívnu realizáciu procesu a ktoré patria medzi najčastejšie.
3. **Vývojový diagram (flowchart).** To znamená model, ktorý zachytáva aj kontext procesu vrátane predchádzajúcich a nadväzujúcich krokov.

Z tohto pohľadu je preto potrebné pochopiť základné výhody štandardizácie služieb (Prasanna, 2013).

- Štandardy služieb sú vypracované na základe osvedčených postupov, ktoré vedú k vysokej spokojnosti zákazníkov.
- Poskytovanie služieb je konzistentné.
- Štandardy umožňujú plánovať rozvoj zručností, ako aj ich prenos.
- Štandardy umožňujú kolektívne znalosti, t. j. možnosť nahradiť v prípade potreby iného zamestnanca bez obáv zo zníženia kvality služieb.

Vnútro podnikové štandardy sa vytvárajú na základe požiadaviek klientov a úrovne poskytovaných služieb, čím sa zabezpečuje kontinuita prevádzky ubytovacieho zariadenia. Na druhej strane je prostredníctvom štandardizácie možný prenos poznatkov medzi organizáciami a všeobecné SOP môžu slúžiť ako zdroj inšpirácie pre vybrané zariadenia. Preto sú predchádzajúce tri kroky tvorby SOP doplnené aj o podrobný postup ich tvorby krok za krokom (Oraqui, 2022).



1. **Stanovenie cieľa SOP.** Prečo sa má vytvoriť SOP? Aký je jeho prínos a prečo je potrebný?
2. **Identifikácia zainteresovaných strán.** Výber zodpovedného a kvalifikovaného tvorca normy, recenzentov a určenie ďalších osôb, ktoré sa budú podieľať na vývoji a implementácii normy.
3. **Identifikácia používateľov SOP.** Identifikácia používateľov normy a ich kvalifikácie, zručností a znalostí. Na základe tejto identifikácie sa potom vypracuje obsah SOP.
4. **Vytvorenie formátu - šablóny.** Príprava šablóny a jej formátu, ktorý bude prijateľný pre používateľov a bude súčasťou internej komunikácie.
5. **Identifikácia procesov a činností.** Stručný chronologický opis činností a rozhodovacích bodov.
6. **Kontrola dokumentov.** Formálna a obsahová kontrola dokumentov.
7. **Školenie používateľov.** Príprava používateľov na vykonávanie činností, získavanie spätnej väzby o forme a obsahu od používateľov SOP.
8. **Testovanie SOP.** Uplatňovanie SOP v živej prevádzke, získavanie spätnej väzby od používateľov o vykonávaní činností.
9. **Implementácia SOP.** Zapracovanie pripomienok a následné uvedenie SOP do prevádzky.

Plne štandardizované procesy môžu pomôcť zamestnancom v čase neistoty alebo výpadku pamäte, keď sa dá toto usmernenie, štandard využiť na získanie potrebnej istoty a nadviazať na predchádzajúce kroky. Na druhej strane treba poznamenať, že veľké množstvo požiadaviek od klientov nebude štandardných, a preto je pre efektívnu prácu vo front office potrebná znalosť štandardných procesov. Preto sú vzorové SOP doplnené aj o zoznam neštandardných požiadaviek alebo situácií, na ktoré sa môže zamestnanec individuálne pripraviť. Pridané sú aj možné riešenia a súvislosti jednotlivých činností.

Proti štandardizácii vystupujú viacerí autori, ktorí kritizujú skutočnosť, že štandardné procesy sú v hotelovom priemysle minimálne a procesy bývajú narušované neštandardnými/individuálnymi požiadavkami. Napriek tomu považujeme znalosť noriem za minimálny rozsah vedomostí potrebných na výkon práce. Secchi et al. (2020) prichádzajú s konceptom improvizáčnej kompetencie, ktorá vedie k zvýšenej schopnosti reagovať na neštandardné situácie, avšak stále sa opierajú o potrebné znalosti činností a operácií spojených s prevádzkou front office, a teda používajú štandardy na úrovni, pre ktorú je určená táto publikácia. Táto kompetencia sa označuje ako Serv-IC a do veľkej miery sa dá opísať ako schopnosť zamestnancov reagovať na požiadavky klientov.

**Ak zhrnieme predchádzajúce pozorovania, môžeme povedať, že:**

- kvalita služieb priamo ovplyvňuje spokojnosť hostí (Nunkoo et al., 2020),

- 
- vysoká úroveň služieb vyvoláva lojalitu (Anabila a kol., 2021),
  - spokojnosť klientů je veľké časti ovplyvnená neefektívnym využitím času (čekáním) a jejich interakci a komunikaci se zaměstnanců hotelu (Nunkoo et al., 2020),
  - spokojnosť klientov do značnej miery ovplyvňuje neefektívne využívanie času (čakanie) a ich interakcia a komunikácia s hotelovým personálom (Nunkoo et al., 2020),
  - jednou z možností riadenia procesov alebo ich prepracovania je používanie SOP a ich následná implementácia a kontrola spolu s odbornou prípravou zamestnancov prvého kontaktu (Moreo a Savage, 1990),
  - na trvalé a dlhodobé udržanie vysokej kvality služieb je potrebné zamestnancov neustále vzdelávať a rozvíjať (Fitriyani & Evita, 2021),
  - spokojní zákazníci sú ochotní odporučiť ubytovacie služby svojim priateľom alebo iným cestujúcim prostredníctvom online recenzií (Díaz & Duque, 2021),
  - pozitívna online reputácia vedie k dobrým ekonomickým výsledkom (Xie et al., 2014).

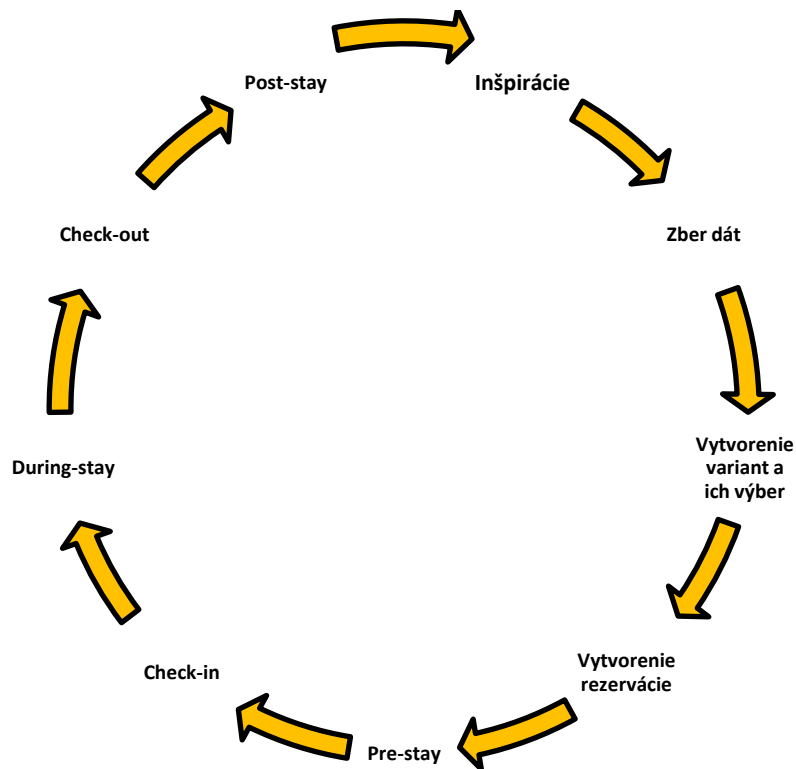
Na základe týchto štúdií a predchádzajúceho textu je teda možné usúdiť, že kvalita služieb a úroveň poskytovania služieb priamo ovplyvňuje hotelového hosta, čo môže mať vplyv na celkovú výkonnosť ubytovacieho zariadenia. To umožňuje stavať školenie a rozvoj zamestnancov na komplexnom školení mäkkých aj tvrdých zručností. Okrem štandardných situácií je však potrebné pripraviť sa aj na neštandardné situácie, čo je predmetom formulácie časti týchto noriem v nasledujúcej časti.

Príbeh hotelového hosťa opisuje základné situácie, ktorými prechádzajú klienti ubytovacích zariadení. Rehman (2022) opisuje päť základných fáz príbehu hotelového hosťa, a to komunikáciu pred pobytom, príchod hosťa, pobyt hosťa, odchod hosťa a komunikáciu po pobyte. Komplexnejšie pochopenie správania zákazníkov a dôvodov tohto správania si však vyžaduje širšie vymedzenie príbehu, a preto možno pridať aj fázy hľadania inšpirácie, zberu údajov a vytvárania rezervácií, ktoré predchádzajú samotnej komunikácii pred príchodom a lepšie ju špecifikujú. Fáza zberu údajov je priamo spojená s rezerváciou služieb, a preto je potrebné sledovať aj migráciu klientov medzi rôznymi informačnými a rezervačnými platformami.

## Príbeh hotelového hosťa



Nasledujúci obrázok znázorňuje tieto kroky a nižšie je pripojený aj ich stručný opis, aby bolo možné zachytiť kľúčové činnosti, ktoré je potom možné zachytiť aj pomocou SOP.



## 1. Inšpirácia

Vo fáze inšpirácie sa identifikuje potreba a zákazník hľadá možnosti uspokojenia týchto potrieb, ktoré nie sú obmedzené časom, geografickou polohou ani peniazmi. Jedným zo spôsobov, ako inšpirovať zákazníka, je poskytnúť mu službu, ktorú bude chcieť odporučiť svojim priateľom a známym. A to nielen priamo (WOM), ale aj nepriamo prostredníctvom recenzií a ďalších prvkov tzv. eWOM (Díaz & Duque, 2021). Ďalšou možnosťou je inšpirovať spokojných klientov ponukou následných služieb (Anabila et al., 2021) alebo vhodnou komunikáciou po odchode, ktorá je zvyčajne koordinovaná na základe vopred definovanej stratégie riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM).

---

## 2. Zber údajov a tvorba alternatívnych riešení

Identifikovaním potrieb a následným získavaním inšpirácie sa tieto potreby postupne zužujú a presnejšie definujú. Klienti vyhľadávajú potrebné údaje na základe vopred stanovených kritérií, a to najmä na meta vyhľadávačoch, rezervačných portáloch, prípadne aj na sociálnych sieťach (aj priame odporúčania sa často overujú prostredníctvom online recenzií, pričom toto správanie možno označiť ako hľadanie sociálneho schválenia, tzv. "sociálneho dôkazu" (Zollo et al, V tejto fáze, ktorá sa označuje aj ako fáza zvažovania, sa hodnotia jednotlivé možnosti, najčastejšie na základe ich ceny, zľavy alebo iných cenových stimulov, celkového hodnotenia (na základe recenzií), objemu recenzií alebo všeobecného záujmu o službu. (Hu & Yang, 2020).

## 3. Vytvorenie rezervácie

Na základe štúdie Hu & Yang (2020) je výber distribučného kanála ovplyvnený rovnakými faktormi ako výber konkrétnej možnosti, a preto sa možno domnievať, že samotný distribučný kanál a dostupnosť informácií o ňom môžu prispieť k stimulácii zákazníka. To umožňuje nasmerovať klienta na preferované kanály a ďalej rozvíjať komunikáciu s ním na základe obmedzení jednotlivých kanálov. Medzi základné faktory preto môže patriť cena (alternatívne ceny na distribučných kanáloch môžu byť podnetom na prechod k inému kanálu), hodnotenie a obsah recenzií, ale aj ústretovosť a prívetivosť kanála.

## 4. Pre-stay (pred pobytom)

V minulosti sa veľké množstvo hotelierov sústredilo predovšetkým na získavanie nových zákazníkov/rezervácií. Po ich získaní sa komunikácia veľmi často utíšila a čakalo sa na príchod klienta do ubytovacieho zariadenia. V súčasnosti je komunikácia nepretržitá už aj v období po uskutočnení rezervácie, čo vedie k zvýšeniu spokojnosti klientov ešte pred ich príchodom, ale aj k zvýšeniu príjmov z týchto rezervácií prostredníctvom up-sellingu a cross-sellingu, prípadne aj k zníženiu miery stornovanosti. Vďaka použitiu moderných technológií je možné túto komunikáciu plne automatizovať a zároveň ušetriť čas hotelového personálu. (Lei et al., 2019)

V tejto fáze sa môžete stretnúť s mnohými požiadavkami hostí, ktoré sa týkajú predovšetkým ich rezervácie alebo nadchádzajúceho pobytu. Väčšinou ide o žiadosti o zmenu rezervácie (zmena dĺžky pobytu, zmena dátumu príchodu alebo odchodu, zmena počtu osôb alebo izieb) alebo o jej zrušenie, ale aj o získanie základných informácií o nadchádzajúcom pobyte alebo o samotnom ubytovacom zariadení a jeho službách.

## **5. Príchod – check-in- registrácia**

Jednou z najčastejších požiadaviek klientov je ich registrácia, ktorá je prvou (ak neberieme do úvahy možnosť osobnej rezervácie alebo jej úpravy) priamou interakciou medzi hotelovým klientom a zamestnancom. Z tohto hľadiska je potrebné zdôrazniť, že ide o prvú interakciu, ktorá vytvára prvý dojem klienta, a to prostredníctvom samotného vzhľadu vstupnej haly, recepcie, ale aj správania a vystupovania zamestnancov recepcie. V najhoršom prípade môže zlý prvý dojem viesť k tomu, že klient opustí ubytovanie.

Samotný check-in je jedným z najštandardizovanejších procesov vďaka chronologickej postupnosti činností, ktoré majú svoje pevné a nemenné miesto. Aj napriek tomu má tento proces tendenciu byť nahradený, modifikovaný, modernými technológiami, ktorými sú napríklad check-in kiosky (Popescu et al., 2022) (samoobslužné nástroje na odbavenie klientov), online odbavenie, ale aj staršie nástroje pre strojové čítanie dokumentov (Chalupa et al., 2021).

## **6. Počas pobytu – during-stay**

Po prihlásení klienta na pobyt nastáva obdobie, počas ktorého personál predovšetkým reaguje na požiadavky klientov a zameriava sa na ich maximálnu spokojnosť. Z tohto pohľadu je potrebné uvedomiť si základné problémy, ktoré klient počas pobytu rieši. Následne je potrebné tieto problémy identifikovať, riešiť alebo aspoň ponúknuť riešenia, a tým uspokojiť potreby klientov. Pracovníci recepcie musia byť schopní identifikovať alebo aspoň odhadnúť požiadavky klientov, ale predovšetkým musia vedieť správne komunikovať so zákazníkom.

## **7. Odchod - Check-out**

V tomto bode je možné vytvoriť určitú analógiu s príchodom hostia. Dokonca aj proces odhlásenia je vopred definovaný nenahraditeľnými krokmi, ktoré majú chronologickú postupnosť. Samotný proces vyvolá klient, ktorý má záujem o odhlásenie, potom sa skontroluje rezervácia a zostatok na účte, ktorý sa následne vyrovná/zaplatí. V neposlednom rade sa táto situácia dá využiť na získanie spätnej väzby a ďalšieho predaja, pozvánky späť.

Podobne ako pri registrácii, ak hotel používa novú technológiu, môže existovať alternatívny postup. Alternatívou sa tak stáva odhlásenie prostredníctvom concierge alebo iných aplikácií (Lukanova & Ilieva, 2019). Podobne je možné stretnúť sa so zákazníkmi, ktorí sa jednoducho odhlásia (viac informácií nájdete v termíne v poslednej časti tohto textu). V budúcnosti sa budeme stretávať s viacerými nástrojmi, ktoré umožnia procesy automatizovať, a tým skrátiť čas potrebný na administratívne činnosti (Cui et al., 2021).

---

## 8. Po pobyte – post-stay

Samotný príbeh hotelového hosťa sa nekončí jeho odchodom z hotela, ale môže naň nadviazať ďalšia komunikácia a predajné aktivity. Vďaka moderným technológiám môže byť následná komunikácia automatizovaná a využívať vzťahy, ktoré sa vytvorili už počas pobytu. To umožňuje stimulovať klientov k opakovaným návštevám, zvyšovať ich lojalitu a tým zvyšovať ich vzájomnú angažovanosť. Neoddeliteľnou súčasťou tohto kroku je aj ďalšia spätná väzba (Yang et al., 2019).

V predchádzajúcich častiach textu boli znázornené jednotlivé kroky príbehu hotelového hosťa, aby sa ukázali rôzne body komunikácie a interakcie, na ktoré sa má pracovník recepcie zamerať. Ich pochopením, porozumením ich zložitosti a vhodnou komunikáciou je možné zvýšiť spokojnosť klientov a priamo aj príjmy z týchto rezervácií. V nasledujúcej časti sú preto uvedené jednotlivé SOP, ktoré sú v súlade s medzinárodne uznávanými normami, ktoré sú rozšírené tak, aby vyhovovali potrebám čitateľov tejto publikácie, ktorí nemajú skúsenosti s prevádzkou front office. Preto SOP obsahujú nielen jednotlivé kroky, ale aj štandardné formulácie a prípadne kritické body, ktoré sa môžu vyskytnúť v jednotlivých procesoch.

## Struktúra SOP

---

V záujme získania maximálnej možnej pridanej hodnoty zo šandardizácie procesov je potrebné vytvoriť jednotný rámec týchto noriem a ich následné dodržiavanie počas ich vývoja. Preto je potrebné pri vývoji štruktúry dodržiavať už spomínaný postup. Nasledujúca štruktúra SOP je vytvorená podľa vzoru veľkých hotelových reťazcov s medzinárodnou pôsobnosťou, kde tieto normy používajú rôzni zamestnanci z rôznych krajín sveta. Každá časť SOP je stručne opísaná a doplnená príkladom formulácie alebo riešenia danej činnosti. Na vytvorenie príkladu bol vybraný jeden z najbežnejších procesov, a to proces registrácie hostí.

- **Názov SOP** musí byť presne a jasne definovaný. Rovnako musí názov presne odrážať jeho obsah. Akékoľvek nepresnosti vedú k nižšej efektívnosti, zvýšenému stresu a nižšej spokojnosti klientov. Ak ide o činnosť, ktorá je špecifická pre konkrétne oddelenie, býva pridaná.
  - **Front Office/ Check-in klienta s rezerváciou**
- **Meno tvorca SOP** sa uvádza s cieľom zachytiť predchádzajúce skúsenosti a prepojenie týchto postupov s predchádzajúcim výkonom práce. Preto musí byť autor určitou autoritou, ktorá zaručí správnosť tohto dokumentu.
  - **Vytvoril Martin Novák - Front Office Manager (Hotel International)**
- Dátum vytvorenia štandardu na zachytenie jeho aktuálnosti.
  - **Vytvorené 6. mája 2022**
- Ďalšou informáciou je **zoznam zamestnancov alebo pracovných pozícií, pre ktoré je štandard určený**. Tým sa zabezpečí zastupiteľnosť počas prevádzky.
  - **Vytvorené pre: Front Office Agents, FO Supervisor a FOM.**
- Prvou textovou časťou SOP je **úvod**, v ktorom sa opisuje podstata problému/procesu, ktorý je doplnený aj stručným kontextom alebo opisom situácie, v ktorej sa činnosť vyskytuje.
  - **Úvod: Check-inu s rezerváciou predchádza samotné vytvorenie rezervácie na rôznych distribučných kanáloch, jej zachytenie v systéme PMS, ako aj ďalšia komunikácia v období pred príchodom klienta. Pred príchodom klienta je potrebné poznať obsah predchádzajúcej komunikácie, prípadne iné požiadavky klienta. Podobne príchodu predchádza zaplatenie zálohy alebo predbežná autorizácia platby na kreditnej karte hostá na základe platných storno podmienok. Tri dni pred príchodom klienta sa skontroluje rezervácia a na základe jeho požiadavky sa mu prideli číslo izby. Po príchode je klient povinný sa zaregistrovať a prihlásiť sa k pobytu, ale len v prípade, že splnil formálne požiadavky. V opačnom prípade musí klient odísť.**



- Po uvedení kontextu v úvodnej časti SOP je potrebné uviesť **hlavný dôvod alebo cieľ SOP**.
  - **Odôvodnenie: Hlavným cieľom tohto procesu je prihlásiť klienta na pobyt na základe vykonanej rezervácie pri dodržaní komunikačných štandardov a zásad up-sellingu a cross-sellingu. Je tiež absolútne nevyhnutné dodržiavať všetky legislatívne požiadavky. Samotný SOP vedie k vysokému štandardu služieb.**
- **Predposledná časť textu sa zameriava na podrobný opis jednotlivých krokov, ktoré vedú k naplneniu vopred stanoveného cieľa.** V mnohých prípadoch je opis doplnený konkrétnym znením, ktoré zodpovedá prípadu dobrej praxe. Okrem jednotlivých krokov je užitočné uviesť aj udalosti, ktoré sa vyskytujú v priebehu SUP (v tomto prípade sú uvedené kurzívou).
  - *Klient príde do ubytovacieho zariadenia a obráti sa na recepciu hotela (recepciu).*
  - **Privítajte a pozdravte klienta.**
  - *"Dobrý deň, vitajte v hoteli International. Volám sa Martin Novák, ako vám môžem pomôcť?"*
- *Klient oznámi svoju požiadavku na ubytovanie na základe vykonanej rezervácie (pripravte sa na ďalšie požiadavky, ktoré sa netýkajú len ubytovania).*
- **Zdvorilo požiadajte klienta o jeho meno, priezvisko alebo rezervačný kód, ktorý vám pomôže nájsť ho v systéme PMS.**
  - *"Mohol by som vás požiadať o meno, pod ktorým bola rezervácia vykonaná, alebo o potvrdenie tejto rezervácie?"*
- **Vyhľadajte názov/kód v systéme PMS** (V tomto okamihu môže nastať situácia, že rezervácia nie je zaznamenaná v systéme PMS. V SOP "Chýbajúci záznam o rezervácii zobrazuje ďalší postup).
  - *"Ďakujem Vám, pán Brožovič. Poprosím vás o chvíľku strpenia, kým vyhladám vašu rezerváciu v hotelovom systéme."*
- **Pripravte si registračnú kartu alebo ju vyplňte v systéme PMS. Zopakujte rezervované produkty.** Na základe legislatívnych požiadaviek rešpektujte rozsah požadovaných údajov.
  - *"Pán Brožovič, mohol by som vás požiadať o váš občiansky preukaz, aby som mohol vyplniť registračnú kartu hosťa."*
  - *"Mohol by som vás tiež požiadať o vašu e-mailovú adresu pre zdieľanie dokumentov elektronicky."*
- Po zhromaždení potrebných údajov by sa mala **vytlačiť registračná karta, ktorú klient skontroluje a následne podpíše.** V niektorých prípadoch je to možné aj elektronicky.
  - *"Pán Brožovič, môžem vás požiadať o kontrolu údajov uvedených na registračnej karte? Ak so všetkým súhlasíte, podpíšte sa v pravom dolnom rohu."*

- **Kontrola účtu rezervácie** (pred platbou, zálohou, pred autorizáciou karty).
- **informujte klienta o spôsobe účtovania a platieb za poskytnuté služby.**
- **Poskytnite klientovi číslo izby**, prípadne mu ponúknite iné možné typy izieb, ktoré môže klient využiť. (Používajte základné pravidlá up-sellingu a cross-sellingu - pozri samostatný SOP).
  - *"Pán Brožovič, vaša izba číslo 210 je pripravená na základe vašich požiadaviek. Nachádza sa v západnej časti hotela na druhom poschodí. Do izby sa dostanete buď hotelovým výťahom, ktorý sa nachádza napravo od východu z výťahu, alebo môžete použiť aj schodisko a po výstupe na druhom poschodí pokračovať doľava."*
  - *"Ak máte záujem, môžem vám ešte ponúknuť izbu vyššej kategórie, konkrétne Junior Suite, ktorá sa nachádza na tom istom poschodí a spĺňa vaše požiadavky. V porovnaní so súčasným typom izby vám ponúka aj obývaciu izbu, plazmovú TV a kútik na prípravu malého občerstvenia. To všetko za príplatok 15 € za noc."*
- **Poskytnite klientovi základné informácie o pobyte a prípadne podrobnosti o ďalších ponúkaných službách a ich využití.**
- **Pripravte kľúč od hotelovej izby.**
- **Zopakujte klientovi, ako sa dostane do izby.**
- **Ponúknite klientovi pomoc pri riešení akýchkoľvek ďalších problémov alebo požiadaviek počas jeho pobytu.**
  - *"Ak by ste potrebovali niečo ďalšie alebo sa stretli s nejakými nedostatkami, neváhajte sa obrátiť na mňa alebo na ktoréhokoľvek z mojich kolegov. Prípadne môžete použiť aj hotelovú aplikáciu, do ktorej naskenujete QR kód a zadáte číslo svojej rezervácie."*
- **Zdvorilo skontrolujte, či má klient nejaké ďalšie požiadavky.**
  - *"Pán Brožovič, môžem pre vás urobiť ešte niečo?"*
- **Ukončite rozhovor s úsmevom a srdečnosťou.**

Štandardizácia služieb má však zmysel len vtedy, ak sa dodržiavanie štandardov monitoruje. Mystery shopping (mystery quest) sa používa na kontrolu kvality služieb. Táto metóda je založená na znalosti štandardov treťou stranou, ktorá nie je zamestnancom kancelárie známa. Jednotlivé kroky normy a ich plnenie sa kontrolujú pomocou vopred definovaných merateľných premenných, rovnako ako celkové správanie zamestnancov.

Uvedený príklad nepredstavuje komplexné riešenie celej problematiky a zameriava sa na "hladký priebeh" celej interakcie. V prípade nedostatkov, nejasných požiadaviek, nesúlady s týmto postupom alebo legislatívnymi požiadavkami by sa malo postupovať podľa následných štandardov. Ďalšie formulovanie a sledovanie, ako aj definovanie neštandardných situácií je súčasťou celkového výstupu tohto projektu.

## Vybrané SOP

### najčastejšie vykonávaných činností

---

V nasledujúcej časti tohto textu sú vybrané SOP uvedené vo všeobecnej podobe, aby bolo možné pochopiť tieto činnosti a základné kroky jednotlivých postupov. Obsah teda predstavuje minimálnu úroveň vedomostí potrebných na výkon práce na prevádzkových pozíciách v kancelárii. Jednotlivé SOP sa uvádzajú samostatne vo vopred definovanom formáte. Tieto dokumenty sú súčasne k dispozícii jednotlivo na webovej stránke projektu, a to vo formáte .pdf aj v editovateľnom formáte .doc. Použitá šablóna je tiež k dispozícii na rovnakom mieste.

Prvá časť teda poskytuje základnú šablónu založenú na štandardoch hotelových reťazcov a skupín, ako aj na navrhovaných postupoch ich vypracovania a implementácie. V nasledujúcom prehľade sú uvedené vybrané činnosti, ktoré sú zachytené v SOP.

- **Telefonická rezervácia** - tabuľka SOP 01 - Telefonická rezervácia ubytovacích služieb
- **Všeobecné štandardy pre telefonickú komunikáciu** - tabuľka SOP 02 - Všeobecné štandardy pre telefonickú komunikáciu
- **Zrušenie (storno) rezervácie telefonicky** - tabuľka SOP 03 - Zrušenie rezervácie telefonicky
- **Modifikácia rezervácie pred príchodom** - tabuľka SOP 04 - Zmena rezervácie pred príchodom
- **Poskytovanie informácií hotelovým hosťom pred príchodom** - tabuľka SOP 05 - Poskytovanie informácií hotelovým hosťom pred príchodom
- **Poskytnutie informácií nehotelovým hosťom** - tabuľka XX SOP 06 - Poskytovanie informácií klientovi, ktorý nevyužíva hotelové služby
- **Check-in** - tabuľka SOP 07 – Zaregistrovanie
- **Chcek-in klienta z ulice** - tabuľka SOP 08 - Odbavenie prichádzajúceho klienta
- **Walk-out** - tabuľka SOP 09 - Walk-out
- **Riešenie problému počas pobytu klienta** - tabuľka SOP 10 - Riešenie problému počas pobytu klienta - nefunkčná klimatizácia
- **Check-out** - tabuľka SOP 11 – Odhlásenie

Zvážte tiež, že nie všetky štandardy možno zaznamenať vo forme postupných činností. Napríklad všeobecné štandardy telefonickej komunikácie, ktoré definujú štandardné reakcie na určité situácie. Pre tieto je štruktúra rešpektovaná v maximálnej možnej miere.


<b>LOGO</b>	<b>“Šablóna SOP”</b>
<b>Vytvorené</b>	<i>Uvedte meno autora</i>
<b>Platné od</b>	<i>Uvedte dátum vytvorenia SOP</i>
<b>Vytvorené pre</b>	<i>Uvedte zamestnanca, prípadne roly, pre ktoré je SOP platný a jeho znalost potrebná</i>
<b>Aktualizované</b>	<i>Uvedte meno osoby aktualizácie SOP</i>
<b>Dátum aktualizácie</b>	<i>Uvedte dátum aktualizácie SOP</i>
<b>Úvod</b>	
<i>Táto časť predstavuje kontext celého postupu vo vzťahu k predchádzajúcim a následujúcim činnostiam.</i>	
<b>Odôvodnenie</b>	
<p>Odôvodnenie relevantnosti postupu a krokov vrátane vymedzenia cieľa.</p> <p>Stanovený cieľ odráža tiež merateľné ukazovatele, prípadne tiež postup ich merania.</p>	
<b>Postup</b>	
<i>Jednotlivé kroky uvedené v chronologickom poradí vrátane navrhovaných formulácií. Jednotlivé kroky sú podriadené stanovenému cieľu.</i>	
<b>Kritické body a neštandardné situácie</b>	
<i>Posledná časť je venovaná opisu neštandardných situácií alebo kritických bodov vrátane ich možných riešení. To umožňuje komplexné pochopenie problematiky. Jednotlivé činnosti podliehajú intenzívnemu školeniu, riešeniu problémov a tréningu empatie vo vzťahu k starostlivosti o zákazníka.</i>	

Šablóna pre tvorbu SOP

## **Vybrané SOP**

<b>SOP 01</b>	<b>Telefonická rezervácia ubytovacích služieb</b>
<b>SOP 02</b>	<b>Všeobecné štandardy pre telefonickú komunikáciu</b>
<b>SOP 03</b>	<b>Zrušenie (storno) rezervácie telefonicky</b>
<b>SOP 04</b>	<b>Modifikácia rezervácie pred príchodom</b>
<b>SOP 05</b>	<b>Poskytovanie informácií hotelovým hosťom pred príchodom</b>
<b>SOP 06</b>	<b>Poskytnutie informácií nehotelovým hosťom</b>
<b>SOP 07</b>	<b>Check-in - Zaregistrovanie</b>
<b>SOP 08</b>	<b>Check-in klienta z ulice -Odbavenie prichádzajúceho klienta</b>
<b>SOP 09</b>	<b>Walk-out</b>
<b>SOP 10</b>	<b>Riešenie problému počas pobytu klienta - nefunkčná klimatizácia</b>
<b>SOP 11</b>	<b>Check-out</b>



	<b>“SOP 01 – Telefonická rezervácia ubytovacích služieb”</b>
<b>Vytvorené</b>	<i>Štěpán Chalupa</i>
<b>Platné od</b>	<i>12. 5. 2022</i>
<b>Vytvorené pre</b>	<i>Pracovníkov Front Office, študentov, stážistov, trénerov a HR manažérov</i>
<b>Aktualizované</b>	<i>XX</i>
<b>Dátum aktualizácie</b>	<i>XX</i>
<b>Úvod</b> <p>Telefonická rezervácia vytvára priestor pre zamestnancov, aby si vytvorili prvý dojem na základe poskytovanej starostlivosti o zákazníka. Vykonávanie rezervácie po telefóne úzko súvisí so štandardmi telefonickej komunikácie (SOP 02). Vyžaduje sa znalosť obchodnej stratégie a právomocí delegovaných na FO, ako aj znalosť celého portfólia produktov. Okrem znalosti dokumentov sa vyžaduje aj znalosť PC a príslušného PMS.</p>	
<b>Odôvodnenie</b> <p>Cieľom postupu je úspešne <b>vytvoriť telefonickú rezerváciu</b>, ktorá povedie k zníženiu distribučných nákladov. Okrem hlavného cieľa, ktorým je <b>poskytnúť všetky potrebné informácie zákazníkovi</b>, ktorý je spokojný s podmienkami vytvorenia a zrušenia rezervácie, je ďalším cieľom <b>maximalizovať hodnotu rezervácie</b> prostredníctvom techník up-sellingu a cross-sellingu. Pri plnení hlavných a čiastkových cieľov je potrebné dbať na <b>maximalizáciu spokojnosti zákazníka</b>.</p>	
<b>Postup</b> <p>Odpovedajte na telefonáty s ohľadom na štandardy telefonickej komunikácie. Vo všetkých prípadoch sa snažte používať meno volajúceho, postupujte chronologicky a rešpektujte pripomienky a potreby zákazníka.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Privítajte zákazníka.</b> <i>"Dobrý deň, dovolali ste sa na recepciu hotela International, hovorí Martin Novak. Ako vám môžem pomôcť?"</i></li> <li>2. <b>Klient oznámi svoj záujem o rezerváciu ubytovacích služieb.</b></li> <li>3. <b>Zistíte dátumy príchodu a odchodu.</b> Overte si dostupnosť služieb v týchto termínoch. <i>"Pán Novák, som veľmi rád, že ste si vybrali náš hotel. Kedy plánujete prísť do Prahy a ako dlho sa u nás zdržíte?"</i>.</li> <li>4. <b>Získajte informácie o počte hostí a požadovaných izbách.</b> <i>"Pán Novak, prídete do nášho hotela sám alebo so sprievodom?"</i> (V prípade veľkého počtu klientov je potrebné ďalej overiť počet požadovaných izieb.)</li> <li>5. <b>Identifikujte presné preferencie klienta.</b> Na základe počtu hostí, izieb a dostupnosti navrhnete klientovi možné produkty a ich ceny. <i>"Pán Novak, aký typ izby by ste si želali?"</i></li> </ol>	

*Môžem vám ponúknuť dvojlôžkovú izbu Superior za 65 EUR na noc, izbu Deluxe za 86 EUR alebo dvojizbový apartmán Senior za 124 EUR na noc. Ceny zahŕňajú raňajky, ale môžem vám ponúknuť aj ubytovanie bez raňajok alebo s ďalším stravovaním."*

6. **Na základe výberu klienta si prosím overte presnú dostupnosť vo vybraných termínoch.** *"Ďakujem, poprosím vás o chvíľu trpezlivosti. Preverím dostupnosť všetkých služieb." V prípade, že je overovanie dlhšie, je potrebné zabezpečiť nepretržitú komunikáciu s klientom.*
7. **Vytvorenie ponuky pre klienta na základe kontroly dostupnosti a predbežnej rezervácie.** Zopakujte klientovi všetky vybrané produkty a služby, uveďte všetky výhody a ďalšie odmeny. Nakoniec uveďte celkovú cenu a v prípade potreby informujte klienta o zahrnutí alebo dodatočnom zaplatení miestnych daní. *"Pán Novak, môžem vám objednať tieto služby za celkovú cenu 450 EUR?"*
8. **Potvrdenie rezervácie zo strany klienta.** *"Pán Novák, mohol by som vás poprosiť o vaše krstné meno a tiež e-mailovú adresu, na ktorú pošleme komplexnú ponuku našich služieb?"*
9. **Ponúknite klientovi ďalšie služby alebo možnosť ich dodatočného objednania.**
10. **Informujte klienta o ďalšom postupe na základe obchodných pravidiel a všeobecných podmienok.** *"Pán Novak, potvrdenie vašej rezervácie vám zašleme na uvedenú e-mailovú adresu najneskôr do 24 hodín, ale môžete ho očakávať v najbližších minútach. Ponuka bude obsahovať aj odkaz na potvrdenie tejto ponuky, po kliknutí na ktorý budeme môcť skontrolovať jednotlivé služby. Ak takto ponuku prijmete, budete požiadaní o zaplatenie zálohy vo výške 20 %, môžete využiť možnosť celkovej platby vopred, ktorá je spojená s 10 % zľavou, ale v tomto prípade neplatia žiadne ďalšie storno podmienky. Aj tie sú súčasťou ponuky." Podobne informujte klienta o následnej komunikácii a možných udalostiach pred príchodom do hotela. Získajte preferencie klienta pre budúcu komunikáciu.*
11. **Dajte klientovi priestor na ďalšie otázky.** *"Pán Novak, môžem pre vás urobiť ešte niečo? Potrebujete nejaké ďalšie informácie?"*
12. **Dajte klientovi priestor na ukončenie hovoru.** Vždy je potrebné, aby klient ukončil hovor.
13. **Pripravte ponuku na základe preferencií klienta a predchádzajúcej komunikácie.**
14. **Odošlite ponuku klientovi a vytvorte rezerváciu možností v systéme PMS.**
15. Ak klient neodpovie v nasledujúcich 24 hodinách, musíte ho **kontaktovať dodatočne.**

Samotný proces je ukončený tým, že klient potvrdí rezerváciu zaplatením požadovanej zálohy alebo preddavku. Takto sa jednotlivé udalosti zaznamenávajú aj v systéme PMS. V prípade nevyužitých ponúk je potrebné ich uchovávať v systéme PMS pre efektívne predpovedanie predaja.

#### **Kritické body a neštandardné situácie**

V súvislosti s predchádzajúcim postupom a jeho čiastkovými činnosťami je možné identifikovať nasledujúce neštandardné situácie (tie najčastejšie) alebo veľmi stručne ponúknuť ich možné riešenia.


1. **Prerušenie telefonického spojenia.** V prípade prerušenia spojenia je potrebné určiť bod, v ktorom sa nedostatok vyskytol. V prípade pochybenia zo strany pracovníka FO je vhodné klienta spätne kontaktovať s ospravedlnením a žiadosťou a prípadným pokračovaním v tvorbe ponuky na rezerváciu ubytovacích služieb. Ak je chyba na strane klienta, odporúča sa ponechať ponuku v platnosti a počkať na ďalší kontakt. Ak sa klient neozve do 30 minút, je vhodné ho kontaktovať.
2. **Nedostupnosť požadovaného typu izby.** Ponúknite klientovi alternatívne typy izieb. Ak táto zmena nie je akceptovaná, na základe požadovaného typu izby môže byť rezervácia



prijatá a v budúcich rezerváciách môže byť uplatnený upselling alebo môže byť ponúknutý lepší typ izby ako odmena. Vzhľadom na veľmi nízke náklady na distribúciu je v každom prípade potrebné akceptovať priame rezervácie.

3. **Nedostupné služby vo vybraný deň.** Akceptujte rezerváciu, ak to zodpovedá platnej stratégii opätovného rezervovania. Druhou možnosťou je ponúknuť klientovi možnosť rezervácie partnerského ubytovania (ak to zodpovedá požiadavke klienta) a sprostredkovať túto komunikáciu.
4. **Klient nesúhlasí s podmienkami rezervácie.** V tomto prípade nie je možné urobiť výnimku a je potrebné presvedčiť klienta, aby akceptoval prípadne mu ponúknuť alternatívny typ služby. Klienta je možné premiestniť do partnerského ubytovacieho zariadenia.
5. **Klient navrhovanú cenu neakceptuje.** Rešpektujte platné obchodné pravidlá, reagujte na základe vopred stanovených krokov s možnosťou zľavy alebo pridania ďalších služieb.
6. **Klient zabudne potvrdiť ponuku.** Nastavte komunikáciu tak, aby ste maximalizovali počet konverzií.

Tabuľka XX SOP 01 – Telefonická rezervácia ubytovacích služieb

	<h2>“SOP 02 – Všeobecné pravidlá telefonickkej komunikácie”</h2>
<b>Vytvorené</b>	<i>Štěpán Chalupa</i>
<b>Platné od</b>	<i>12. 5. 2022</i>
<b>Vytvorené pre</b>	<i>Pracovníkov Front Office, študentov, stážistov, trénerov a HR manažérov</i>
<b>Aktualizované</b>	<i>XX</i>
<b>Dátum aktualizácie</b>	<i>XX</i>
<p><b>Úvod</b></p> <p>Telefonická komunikácia zohráva v hotelierstve dôležitú úlohu. Samotní pracovníci FO sa stretávajú so širokou škálou požiadaviek klientov, a preto je potrebná znalosť základnej štandardnej telefonickkej komunikácie, ktorá umožní lepšie sa sústrediť na potreby a požiadavky klientov.</p>	
<p><b>Odôvodnenie</b></p> <p>Opis základných pravidiel telefonickkej komunikácie, zachytenie štandardizovaných fráz alebo nevyhnutných predpokladov pre efektívnu telefonickú komunikáciu.</p>	
<p><b>Základné pravidlá telefonickkej komunikácie</b></p>	

1. Hovor musí byť prijatý do 3 zazvonení.
2. Usmievajte sa, aj keď vás nikto nevidí. Tón vášho hlasu prezrádza vašu náladu.
3. Sedzte alebo stojte vzpriamene.
4. Snažte sa používať nižšiu úroveň hlasu.
5. Prispôbte rýchlosť komunikácie rýchlosti klienta.
6. Vyhnite sa extrémnym výkyvom hlasitosti.
7. Vyhnite sa neformálnemu jazyku.
8. Efektívne využívajte dostupné technológie.
9. Pripravte si miesto na poznámky.
10. Vždy zopakujte požiadavky klienta.


#### Štandardné frázy a procedúry

- **Odpoveď na externý telefonát.** *"Dobrý deň, dovolali ste sa na recepciu hotela International, na telefóne je Štěpán Chalupa. Ako vám môžem pomôcť?"*
- **Odpoveď na interný telefonát.** *"Dobrý deň, pán Novak, dostali ste sa na recepciu. Na telefóne je Stepan Chalupa, ako vám môžem pomôcť?"*
- **Odpoveď na telefonát medzi oddeleniami.** *"Dobrý deň, recepcia, prihovára sa vám Stepan Chalupa, ako vám môžem pomôcť?"*
- **Oslovenie klienta.** *"Môžem sa opýtať na vaše meno?"*
- **Prepojenie hovoru.** *"Rád vás prepojam." alebo "Dovoľte, aby som vás spojil s pánom Nejedlom. Môžem vás požiadať, aby ste vydržali, kým vás prepojíme?"*
- **Prepojenie hovoru - linka je nedostupná.** *"Ďakujem vám za trpezlivosť, pán Novak. Obávam sa, že sa mi nepodarilo spojiť vás s pánom Nejedlom. Chcete mu nechať odkaz alebo mu zavolať neskôr?"*
- **Presmerovanie hovoru - linka je obsadená.** *"Ďakujem vám za trpezlivosť, pán Novak. Pán Nejedlo práve telefonuje s iným klientom. Mohol by som vás požiadať o telefónne číslo, na ktorom vás pán Nejedlo bude kontaktovať po skončení tohto hovoru? Prípadne chcete zanechať odkaz?"*
- **"Put on hold"** - žiadosť o počkание s prerušením prenosu hlasu *"Pán Novak, poprosím vás o chvíľu strpenia a ja náš hovor preruším, aby som si mohol overiť potrebné informácie." alebo "Môžem na chvíľu prerušiť náš hovor a skontrolovať potrebné údaje/informácie?"*
- **Zapisovanie poznámok.** Ak si robíte poznámky alebo správy pre iných zamestnancov, musia byť kompletne zachované, a preto sa musia zaznamenať tieto údaje: dátum a čas správy, meno volajúceho, dôvod hovoru, správa, príjemca a prípadne číslo miestnosti/oddelenia.

#### Znalosti potrebné pre plynulú telefonickú komunikáciu

- **Naučte sa systém komunikácie.** Rozlišujte interné a externé hovory, zaznamenávajújte telefónne čísla, prípadne pravidlá pre ich využitie.
- **Naučte sa plynulo používať systém PMS.**
- **Naučte sa presmerovať hovor.**
- **Zapamätajte si najčastejšie používané linky alebo kódy na prepojenie.**
- **Naučte sa najbežnejšie kódy krajín, aby ste mohli vybrať príslušný jazyk.**
- **Naučte sa podržať (put on hold) hovor.**
- **Naučte sa postup pri prijímaní interného hovoru alebo presmerovaní hovoru.**

Tabuľka XX SOP O2 – Všeobecné pravidlá telefonickej komunikácie

	<h2>“SOP 03 -Storno rezervace prostřednictvím telefonu”</h2>
<b>Vytvorené</b>	<i>Štěpán Chalupa</i>
<b>Platné od</b>	<i>12. 5. 2022</i>
<b>Vytvorené pre</b>	<i>Pracovníkov Front Office, študentov, stážistov, trénerov a HR manažérov</i>
<b>Aktualizované</b>	<i>XX</i>
<b>Dátum aktualizácie</b>	<i>XX</i>
<p><b>Úvod</b></p> <p>Po uskutočnení a následnom potvrdení rezervácie (t. j. po akceptovaní storno podmienok alebo upravených podmienok konkrétnej ponuky pobytu) majú klienti možnosť ponuku upraviť alebo zrušiť (ak je pri týchto rezerváciách povolená flexibilita). Na prácu so stornami je potrebná úplná znalosť stornovacích podmienok, predchádzajúcich postupov a možnosti vyhľadávania špecifických podmienok pre jednotlivé ponuky.</p>	
<p><b>Zdôvodnenie</b></p> <p>Cieľom je v maximálnej možnej miere vyhovieť požiadavkám klienta a zároveň dodržať platné storno podmienky.</p>	
<p><b>Postup</b></p> <p>Odpovedajte na telefonáty s ohľadom na štandardy telefonickej komunikácie. Vo všetkých prípadoch sa snažte používať meno volajúceho, postupujte chronologicky a rešpektujte pripomienky a potreby zákazníka.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Privítajte zákazníka.</b> <i>"Dobrý deň, dovolali ste sa na recepciu hotela International, hovorí Martin Novak. Ako vám môžem pomôcť?"</i></li> <li>2. <b>Klient požiadava o zrušenie rezervácie.</b></li> <li>3. <b>Identifikácia klienta - zistite meno, pod ktorým bola rezervácia vykonaná, alebo číslo rezervácie.</b> <i>"Môžem vás požiadať o číslo rezervácie alebo meno a dátum, kedy bola rezervácia vykonaná?"</i></li> <li>4. <b>Vyhľadajte rezerváciu v systéme PMS</b> - požiadajte o trpezlivosť. <i>"Ďakujem, poprosím vás o trpezlivosť, kým v našom systéme vyhľadám vašu rezerváciu a preskúmam vaše podmienky zrušenia alebo záruky rezervácie."</i></li> <li>5. <b>Zopakujte údaje o rezervácii</b> (dátum príchodu a odchodu, počet nocí, hostia a izby).</li> <li>6. <b>Informujte klienta o príslušných pravidlách stornovania.</b> V prípade bezplatného zrušenia rezervácie bude klientovi vrátená záloha alebo bude uvoľnená autorizácia kreditnej karty na základe podmienok. V prípade, že bezplatné zrušenie nie je možné, musí byť klient informovaný o presných sumách a ich vzťahu k dohodnutým podmienkam zrušenia.</li> <li>7. <b>Opýtajte sa klienta na dôvod zrušenia.</b></li> </ol>	

8. Zrušenie rezervácie pomocou služby PMS.
9. Poskytnite klientovi číslo zrušenia.
10. Informujte klienta o ďalších krokoch a harmonograme vrátenia peňazí.
11. **Odoslanie potvrdenia o storne klientovi.** Pri komunikácii sa používa štandardizovaný formulár alebo potvrdenie o zrušení rezervácie zasiela priamo používaný PMS.


Takýto bezproblémový proces zrušenia rezervácie je možný len v prípade flexibilných rezervácií, ktoré ešte neboli garantované alebo nebola vytvorená autorizácia na platobnej karte. Vždy je potrebné vedieť pracovať s platobnou bránou/terminálom, ako aj s účtami izieb, aby sa zabezpečila spoľahlivá evidencia peňažných tokov.

#### **Kritické body a neštandardné situácie**

V súvislosti s predchádzajúcim postupom a jeho čiastkovými činnosťami je možné identifikovať nasledujúce neštandardné situácie (tie najčastejšie) alebo veľmi stručne ponúknuť ich možné riešenia.

- **Garantovaná rezervácia v období uplatňovania storno poplatkov.** Klient sa rozhodol zrušiť rezerváciu po uplynutí lehoty bezplatného zrušenia rezervácie. Na základe termínu žiadosti sa môže vypočítať celkový storno poplatok, ktorý sa odpočíta od zálohy, záruky alebo sa klientovi na základe autorizácie kreditnej karty naúčtuje. V niektorých prípadoch je možné previesť sumu na iné pobyty vo forme poukazu. Vo všetkých prípadoch sa však vyžaduje podrobná dokumentácia požiadaviek a priamy súhlas klienta s jednotlivými krokmi.
- **Nevratná cena rezervácie.** V tomto prípade je potrebné klientovi zopakovať dôvod výberu nevratnej ceny, ktorý klient akceptoval a súhlasil so 100 % storno poplatkom. V niektorých prípadoch je možné postupovať so zvýšenou mierou empatie a ponúknuť klientovi možnosť prevodu finančných prostriedkov na poukaz alebo iný pobyt (to nie je možné, ak dôjde k zníženiu kvality služieb zákazníkom alebo zhoršeniu ekonomickej situácie spoločnosti). V tomto prípade je potrebný súhlas vedúceho FO alebo aj vedúceho príjmu.
- **Rezerváciu vykonala tretia strana.** V tomto prípade je potrebné informovať klienta o nemožnosti zrušiť rezerváciu, pretože klient nie je subjektom, ktorý rezerváciu vytvoril. Odporúča sa, aby klient kontaktoval sprostredkovateľa a vyriešil problém s ním.

Tabuľka XX SOP 03 – Storno rezervácie prostredníctvom telefónu

	<b>“SOP 04 – Modifikácia rezervácie pred príchodom”</b>
<b>Vytvorené</b>	<i>Štěpán Chalupa</i>
<b>Platné od</b>	<i>12. 5. 2022</i>
<b>Vytvorené pre</b>	<i>Pracovníkov Front Office, študentov, stážistov, trenérov a HR manažérov</i>
<b>Aktualizované</b>	<i>XX</i>
<b>Dátum aktualizácie</b>	<i>XX</i>
<p><b>Úvod</b></p> <p>Po vykonaní rezervácie majú klienti možnosť upraviť svoju rezerváciu na základe typu použitej ponuky a platných pravidiel stornovania, pričom sa zohľadňujú mnohé čiastkové prvky danej rezervácie.</p>	
<p><b>Odôvodnenie</b></p> <p>Cieľom tohto procesu je v maximálnej možnej miere vyhovieť požiadavkám klientov na zmenu rezervácie (predĺženie alebo skrátenie pobytu, zvýšenie alebo zníženie počtu osôb/izieb alebo zmena štruktúry služieb zahrnutých v rezervácii) pri dodržaní obchodných a storno podmienok, spokojnosti hostí, vysokej úrovne poskytovaných služieb a pravidiel priameho predaja.</p>	
<p><b>Postup</b></p> <p>Odpovedajte na telefonáty s ohľadom na normy telefonického komunikácie. Vo všetkých prípadoch sa snažte používať meno volajúceho, postupujte chronologicky a rešpektujte pripomienky a potreby zákazníka.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Privítajte zákazníka.</b> <i>"Dobrý deň, dovolali ste sa na recepciu hotela International, hovorí Martin Novak. Ako vám môžem pomôcť?"</i></li> <li>2. <b>Klient požiadava o modifikáciu svojej rezervácie.</b></li> <li>3. <b>Identifikujte klienta</b> - zistite meno, pod ktorým bola rezervácia vykonaná, alebo číslo rezervácie. <i>"Môžem vás požiadať o číslo rezervácie alebo meno a dátum, kedy bola rezervácia vykonaná?"</i></li> <li>4. <b>Vyhľadajte rezerváciu v systéme PMS</b> - požiadajte o trpezlivosť. <i>"Ďakujem, poprosím vás o trpezlivosť, kým vyhladáam vašu rezerváciu v našom systéme a skontrolujem podmienky."</i></li> <li>5. <b>Zopakujte údaje o rezervácii</b> (dátum príchodu a odchodu, počet nocí, hostia a izby).</li> <li>6. <b>Získajte presnú požiadavku klienta na modifikáciu.</b></li> <li>7. <b>Skontrolujte dostupnosť požadovaných služieb</b> <i>"Pán Novak, rád by som vás na chvíľu požiadal, aby ste si overili, či je možné zmeniť vašu rezerváciu alebo či máme požadované služby k dispozícii."</i></li> <li>8. <b>Informujte klienta o dostupnosti služieb alebo iných podmienkach ich využívania.</b> Informujte klienta o zmene ceny, prípadne o ďalších poplatkoch a príplatkoch, ktoré súvisia so zmenou rezervácie. Informujte klienta o ďalšej komunikácii a potrebe potvrdiť</li> </ol>	

zmeny e-mailom.


9. **Vykonajte zmeny v systéme PMS.** Vyžaduje sa schválenie zmien klientom.
10. **Dajte klientovi priestor na ďalšie otázky.** *"Pán Novak, môžem pre vás urobiť ešte niečo? Potrebujete nejaké ďalšie informácie?"*
11. **Dajte klientovi priestor na ukončenie hovoru.** Vždy je potrebné, aby klient ukončil hovor.
12. **Pripravte nový, upravený list s potvrdením rezervácie.**
13. **Ak je to potrebné, kontaktujte klienta dodatočne, aby ste potvrdili zmeny.**

### Kritické body a neštandardné situácie

V súvislosti s predchádzajúcim postupom a jeho čiastkovými činnosťami je možné identifikovať nasledujúce neštandardné situácie (tie najčastejšie) alebo veľmi stručne ponúknuť ich možné riešenia.

- **Modifikácie nie je k dispozícii** - klient zvolí možnosť zrušiť. Ak nie je možné vyhovieť žiadosti klienta o zmenu alebo čiastočnú úpravu rezervácie, klient si môže vybrať možnosť zrušenia rezervácie. Tu je potrebné postupovať podľa SOP 03.
- **Úprava rezervácie nie je možná vzhľadom na typ ponuky.** V niektorých prípadoch nie je možná úprava rezervácie na základe typu ponuky alebo podmienok používania. V takom prípade musí byť klient o tejto skutočnosti informovaný a následne mu musí byť ponúknutá možnosť zrušiť rezerváciu a vytvoriť novú rezerváciu alebo zrušiť samotnú rezerváciu. Od zamestnancov FO sa vyžaduje znalosť SOP01, SOP002 a SOP03.
- **Úprava nie je k dispozícii** - rezervácia zostáva taká, aká je. Klient má záujem zmeniť obsah rezervácie, ale to nie je možné, preto klient ponechá rezerváciu takú, aká je. Nie je potrebná žiadna ďalšia registrácia.
- **Rezervácia vytvorená sprostredkovateľom.** V prípade rezervácií vytvorených treťou stranou musí byť klient o tejto skutočnosti čo najskôr informovaný alebo musí byť informovaný o potrebe komunikácie s poskytovateľom služieb. V tomto okamihu je tiež možné ponúknuť klientovi možnosť vytvoriť priamu rezerváciu a zároveň zrušiť predchádzajúcu ponuku sprostredkovateľa. Vždy je potrebné informovať klienta o najvýhodnejších ponukách, a to tak pre klienta, ako aj pre prevádzkovateľa ubytovania.
- **Online úprava rezervácie.** Pri práci s PMS je potrebné sledovať oznámenia prichádzajúce z online portálov. V mnohých prípadoch zmeny vykonáva klient prostredníctvom moderných technológií a automatizovaných nástrojov.

Tabuľka XX SOP 04 - Modifikácia rezervácie pred príchodom

	<h2 style="text-align: center;">“SOP 05 - Poskytnutí informací hotelový hostům před příjezdem”</h2>
<b>Vytvorené</b>	<i>Štěpán Chalupa</i>
<b>Platné od</b>	<i>12. 5. 2022</i>
<b>Vytvorené pre</b>	<i>Pracovníkov Front Office, študentov, stážistov, trénerovi a HR manažérov</i>
<b>Aktualizované</b>	<i>XX</i>
<b>Dátum aktualizácie</b>	<i>XX</i>
<p><b>Úvod</b></p> <p>V období pred príchodom klienta do ubytovacieho zariadenia nastáva situácia, keď klient nemá záujem o žiadnu úpravu služieb a produktov, ktoré sú súčasťou vytvorenej rezervácie, ale zaujíma sa o detaily svojej rezervácie alebo iné prvky rezervácie. Súčasťou postupu je presná identifikácia klienta, ktorá je potrebná na poskytnutie citlivých údajov. Prístup k nim nie je možný bez riadnej identifikácie.</p>	
<p><b>Odôvodnenie</b></p> <p>Cieľom tohto postupu je poskytnúť klientovi požadované informácie (ak je to možné) a prípadne ponúknuť ďalšie služby a produkty vrátane podmienok ich používania.</p>	
<p><b>Postup</b></p> <p>Tento postup zodpovedá predchádzajúcim SOP a nadväzuje na ne. V tomto prípade má klient záujem o informácie týkajúce sa jeho rezervácie alebo služieb, ktoré sú súčasťou tejto rezervácie.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Privítajte zákazníka.</b> <i>"Dobrý deň, dovolali ste sa na recepciu hotela International, hovorí Martin Novak. Ako vám môžem pomôcť?"</i></li> <li>2. <b>Klient sa zaujíma o veľmi špecifické detaily svojej rezervácie.</b></li> <li>3. <b>Identifikujte klienta</b> - zistite meno, pod ktorým bola rezervácia vykonaná, alebo číslo rezervácie. <i>"Môžem vás požiadať o číslo rezervácie alebo meno a dátum rezervácie?"</i></li> <li>4. <b>Vyhľadajte rezerváciu v systéme PMS</b> - požiadajte o trpezlivosť. <i>"Ďakujem, poprosím vás o trpezlivosť, kým vyhladáam vašu rezerváciu v našom systéme a skontrolujem podmienky."</i></li> <li>5. <b>Zopakujte údaje o rezervácii</b> (dátum príchodu a odchodu, počet nocí, hostia a izby).</li> <li>6. <b>Požiadajte klienta, aby špecifikoval svoju požiadavku.</b> V prípade, že klient chce získať konkrétne informácie o svojej rezervácii, je potrebné odpovedať na túto žiadosť v súvislosti s príslušnými dokumentmi. Pri všeobecných požiadavkách je potrebné vychádzať zo znalosti výrobku a podmienok jeho používania.</li> <li>7. <b>Skontrolujte príslušné podmienky, storno podmienky alebo iné osobitné podmienky rezervácie.</b> <i>"Pán Novak, rád by som vás požiadal o krátku chvíľu trpezlivosti. Preskúmam prijaté podmienky vašej rezervácie a poskytnem vám potrebné informácie na základe špecifik vašej rezervácie."</i></li> </ol>	


8. **Poskytujte informácie klientovi jasným a komplexným spôsobom.**
9. **Dajte klientovi priestor na ďalšie otázky.** "Pán Novak, môžem pre vás urobiť ešte niečo? Potrebujete nejaké ďalšie informácie?"
10. **Dajte klientovi priestor na ukončenie hovoru.** Vždy je potrebné, aby klient ukončil hovor.

### Kritické body a neštandardné situácie

V súvislosti s predchádzajúcim postupom a jeho čiastkovými činnosťami je možné identifikovať nasledujúce neštandardné situácie (tie najčastejšie) alebo veľmi stručne ponúknuť ich možné riešenia.

- **Zamestnanec FO nie je schopný identifikovať zákazníka.** Pri poskytovaní informácií nielen klientom, ale aj akýmkoľvek tretím stranám je potrebné dbať na zvýšenú opatrnosť. Preto je možné poskytovať klientom len také informácie, ktoré je možné stopercentne identifikovať a "stotožniť".
- **Chýbajúce rezervácie v systéme PMS.** V takom prípade je potrebné sa klientovi ospravedlniť, požiadať ho o podrobnosti o rezervácii, prípadne mu zaslať potvrdenie o rezervácii, zadať rezerváciu do systému PMS a následne vybaviť všetky ďalšie požiadavky klienta. Tento postup trvá dlhšie ako štandardné poskytovanie informácií, ale umožňuje znížiť nespokojnosť klientov pri príchode.
- **Rezerváciu vytvorila tretia strana.** V tomto prípade musí byť klient informovaný o podrobnostiach ponuky tretej strany (ak je tretia strana len sprostredkovateľom, podmienky sú zvyčajne rovnaké). Ak je rezervácia súčasťou balíka iných služieb, klient musí byť odkázaný na príslušného sprostredkovateľa.

Tabuľka XX SOP 05 – Poskytnutie informácií hotelovým hosťom pred príchodom

	<h2>"SOP 06 - Poskytovanie informácií klientovi, ktorý nevyužíva hotelové služby"</h2>
<b>Vytvoril</b>	<i>Štěpán Chalupa</i>
<b>Platné od</b>	<i>12. 5. 2022</i>
<b>Vytvorené pre</b>	<i>Pracovníkov Front Office, študenov, stážistov, školiteľov a manažérov ľudských zdrojov</i>
<b>Aktualizované</b>	<i>XX</i>
<b>Dátum aktualizácie</b>	<i>XX</i>
<b>Úvod</b>	



Zamestnanci FO musia byť pripravení na požiadavky nielen od súčasných a budúcich klientov, ale aj od iných subjektov, ktorí nemajú záujem o ubytovacie služby. V tejto súvislosti je tiež vhodné trénovať znalosť okolia a byť ochotný poskytnúť volajúcim informácie, ktoré sa priamo netýkajú daného ubytovacieho zariadenia. Najčastejšie sa však poskytujú informácie o službách, podmienkach ich využívania alebo ich cenách.

#### **Odôvodnenie**


Poskytnúť volajúcemu potrebné informácie na základe znalosti výrobku a jeho detailov, ako aj znalosti okolia ubytovacieho zariadenia.

#### **Postup**

Celý postup je priamo redukciou SOP05, ktorý sa zameriava na poskytovanie informácií hotelovým hosťom. V tomto prípade, t. j. v prípade poskytovania všeobecných informácií, je možné vynechať krok presnej identifikácie volajúceho. Poskytované informácie nie sú citlivé a zvyčajne sú verejne dostupné.

- 1. Privítajte zákazníka.** „Dobrý deň, dovolali ste sa na recepciu hotela International, hovorí Martin Novák. Ako vám môžem pomôcť?“
- 2. Volajúci má konkrétny dotaz, ktorý sa týka rôznych tém.**
- 3. V prípade potreby si od klienta vyžiadajte ďalšie podrobnosti.**
- 4. Ak je to potrebné, skontrolujte informácie.** „Pán Novák, poprosím vás o strpenie, aby som si mohol overiť presné informácie.“
- 5. Poskytovať informácie klientovi jasným a komplexným spôsobom.**
- 6. Dajte klientovi priestor na ďalšie otázky.** „Pán Novák, môžem pre vás urobiť ešte niečo? Potrebujete nejaké ďalšie informácie?“
- 7. Dajte klientovi priestor na ukončenie hovoru.** Vždy je potrebné, aby klient ukončil hovor.

Tabuľka XX SOP 06 - Poskytovanie informácií klientovi, ktorý nevyužíva hotelové služby

	<h2 style="text-align: center;">“SOP 07 - Check-in”</h2>
<b>Vytvoril</b>	<i>Štěpán Chalupa</i>
<b>Platné od</b>	<i>12. 5. 2022</i>
<b>Vytvorené pre</b>	<i>Pracovníkov Front Office, študentov, stážistov, školiteľov a manažérov ľudských zdrojov</i>
<b>Aktualizované</b>	<i>XX</i>
<b>Dátum aktualizácie</b>	<i>XX</i>
<p><b>Úvod</b></p> <p>Po príchode do ubytovacieho zariadenia musíte urobiť čo najlepší prvý dojem. Samotnému check-inu predchádza vytvorenie základného dojmu z dopravy do ubytovacieho zariadenia, správanie personálu vo vstupnej hale, ale aj vzhľad samotnej haly. Všetky rezervácie, ktoré sa v deň príchodu nezaregistrujú, musia byť presunuté do stavu "no-show".</p> <p>Na všetky činnosti sa vzťahuje pravidlo 10 x 10, ktoré stanovuje, že klient by mal byť oslovený pracovníkom recepcie vo vzdialenosti do 10 stôp od recepcie (približne 3 metre), rovnako je nevyhnutné vytvoriť čo najlepší prvý dojem počas prvých 10 minút interakcie.</p>	
<p><b>Odôvodnenie</b></p> <p>Hlavným cieľom procesu registrácie je ubytovať hosťa v ubytovacom zariadení. Počas procesu registrácie je potrebné dodržiavať nielen administratívne požiadavky kladené na poskytovanie ubytovacích služieb, ale aj zásady up-sellingu, cross-sellingu. Zamestnanci pri registrácii musia byť oboznámení aj so zásadami stornovania, podmienkami a základmi predajných činností. Ďalšími cieľmi sú maximalizácia spokojnosti a návratnosti rezervácií.</p>	
<p><b>Postup</b></p>	

Nasledujúce kroky opisujú situáciu, keď bola rezervácia riadne vytvorená pred príchodom a bola tiež spravovaná v systéme PMS. Takisto predpokladá hladký priebeh celého procesu.

1. **Srdečne a úprimne privítajte klienta v ubytovacom zariadení.** „Dobrý deň, vitajte v hoteli International. Volám sa Štefan Chalupa. Ako vám môžem pomôcť?“
2. **Klient oznámi svoju žiadosť o registráciu.**
3. **Identifikujte klienta - zistite meno, pod ktorým bola rezervácia vykonaná, alebo číslo rezervácie.** „Môžem vás požiadať o číslo rezervácie alebo meno a dátum, kedy bola rezervácia vykonaná?“
4. **Vyhľadajte rezerváciu v systéme PMS - požiadajte o trpezlivosť.** „Ďakujem, poprosím vás o trpezlivosť, kým vyhladám vašu rezerváciu v našom systéme a skontrolujem podmienky.“
5. **Zopakujte údaje o rezervácii** (dátum príchodu a odchodu, počet nocí, hostia a izby).
6. **Ak je to možné, ponúknite klientovi zvýšenie = úrovne typu izby alebo ho ponúknite ako grátis.** Vždy zohľadnite platné obchodné pravidlá a obsadenosť hotela.
7. **Skontrolujte priradenie čísla izby k rezervácii v systéme PMS.**
8. **Požiadajte klienta, aby ukázal svoj preukaz totožnosti.** „Pán Novák, vaša izba je pripravená. Aby som vás však mohol zaregistrovať v našom systéme, budem od vás potrebovať platný preukaz totožnosti.“
9. **Vyplňte registračný formulár v systéme PMS a vytlačte ho.** Počas procesu registrácie je potrebné udržiavať kontakt s klientom a zhromažďovať potrebné osobné údaje. Údaje nad rámec legislatívnych požiadaviek je možné zhromažďovať len s priamym a písomným súhlasom klienta. Tieto údaje zahŕňajú meno a priezvisko, kontaktné údaje a adresu, overenie totožnosti podľa preukazu totožnosti s fotografiou. Ďalej podrobnosti o rezervácii.
10. **Vráťte klientovi preukaz totožnosti a požiadajte ho, aby skontroloval údaje na registračnej karte (vrátane podpisu).** Rozsah požadovaných informácií sa môže u jednotlivých klientov líšiť, a preto je nevyhnutné získať tieto informácie pred začatím registrácie.
11. **Spolupracujte s klientom na určení spôsobu platby.**
12. **Požiadajte klienta o pred platbu za ubytovacie služby** a informujte ho o ďalších postupoch nakladania s účtom alebo možnostiach platby.
13. **Vytlačte klientovi potvrdenie o vykonanej platbe.** Zároveň skontrolujte registráciu tejto platby v systéme PMS.
14. **Poskytnite klientovi informácie o službách obsadených v rezervácii.** Podrobnosti o objednaných ubytovacích službách alebo možnosti ďalších služieb. Rovnako je vhodné informovať klienta o potrebe objednať si ďalšie služby, ak sú predplatené.
15. **Pripravte kľúč od izby na odovzdanie registrovanému klientovi.**
16. **Ponúknite klientovi ďalšie služby poskytované ubytovacím zariadením alebo jeho partnermi.**
17. **Odovzdajte klientovi kľúč od izby a informácie o tom, ako sa dostať do izby.** Poskytnite klientovi najdôležitejšie informácie o pobyte. Ponúknite klientovi spôsob, ako sa dostať do svojej izby a tiež do spoločných priestorov hotela.
18. **Zmeňte stav rezervácie v systéme PMS na "pobyť".**
19. **Dajte klientovi priestor na ďalšie otázky.** „Pán Novák, môžem pre vás urobiť ešte niečo?“ Podobne ponúknite klientovi možnosť riešiť akékoľvek potreby priamo na recepcii hotela.
20. **Poprajte klientovi príjemný pobyt.**


Zohľadnite, že počas celého procesu registrácie by sa mal čo najviac minimalizovať čas potrebný na vykonanie čiastkových krokov, ktoré nie sú priamou interakciou s klientom. Ide predovšetkým o prácu s počítačom alebo prácu s dokumentmi. Čakacie doby znižujú vnímanú, ale aj skutočnú spokojnosť s poskytovanými službami.

### Kritické body a neštandardné situácie

Registrácia je jedným z najdôležitejších procesov v rámci príbehu hotelového hosťa. Schopnosť komunikovať v nepríjemných situáciách, zohľadniť stratégiu odchodu (SOP09) alebo iné SOP súvisiace s komunikáciou s hosťami sú neoddeliteľnou súčasťou riešenia neštandardných situácií.

- **Rezervované služby nie sú k dispozícii a klienta nie je možné ubytovať v izbe lepšej kategórie.** Táto situácia poukazuje na nefunkčnosť stratégie opätovného účtovania. V tomto prípade je potrebné zabezpečiť ubytovanie klienta v partnerskom hoteli alebo inom ubytovacom zariadení a neustále dbať na jeho spokojnosť. Zároveň je potrebné sa klientovi ospravedlniť a v rámci možností mu vyhovieť.
- **Klient nie je ochotný poskytnúť FO potrebné osobné údaje.** V súvislosti s registráciou je potrebné dodržiavať administratívne požiadavky kladené na registráciu klientov v ubytovacích službách. Nie je možné vyhovieť klientovi bez poskytnutia minimálneho množstva osobných údajov. Preto musí byť klient walk-outovaný.
- **Klient vykonal online registráciu.** V tomto prípade je stále potrebné overiť totožnosť klienta a správnosť poskytnutých informácií z dôvodu nahlasovania údajov iným stranám.
- **Klient používa Check-in kiosk.** Ak sa v ubytovacom zariadení používa Check-in kiosk, je potrebné oboznámiť sa s jeho funkčnosťou a možnými problémami. Pracovník FO sa tak stáva servisným agentom pre technológiu.
- **Klient predloží platné potvrdenie rezervácie, ktoré nie je zaznamenané v systéme PMS.** V tomto prípade je potrebné zabezpečiť vernú registráciu v systéme PMS a ponúknuť určitú náhradu, ktorá je spojená s predĺžením registrácie. V prípade nedostupnej kapacity je potrebné zabezpečiť ubytovanie v partnerskom hoteli s vyššou úrovňou služieb. V tomto prípade klient neplatí viac, ako je objem predchádzajúcej rezervácie.
- **Klient sa preukáže neplatným potvrdením rezervácie.** V tomto prípade je potrebné začať postup odchodu, ak požadovaná kapacita nie je k dispozícii, alebo ponúknuť klientovi služby na základe aktuálne platných podmienok.

Tabuľka XX SOP 07 - Check-in

	<h2 style="text-align: center;">“SOP 08 – Walk-in Check-in”</h2>
<b>Vytvoril</b>	<i>Štěpán Chalupa</i>
<b>Platné od</b>	<i>12. 5. 2022</i>
<b>Vytvorené pre</b>	<i>Pracovníkov Front Office, študentov, stážistov, školiteľov a manažérov ľudských zdrojov</i>
<b>Aktualizované</b>	<i>XX</i>
<b>Dátum aktualizácie</b>	<i>XX</i>
<p><b>Úvod</b></p> <p>Walk-in predstavuje jeden z najziskovejších segmentov zákazníkov vzhľadom na cenu zaplatenú za ubytovanie. Klient prichádza do ubytovacieho zariadenia bez dostatočných informácií o cenách a trhu, a preto je možné ponúknuť klientovi vyššie ceny, než aké sú verejne dostupné na internete. Ak je to vzhľadom na dostupnú kapacitu a stanovené pravidlá predaja možné, odporúča sa ubytovať týchto klientov v ubytovacom zariadení.</p>	
<p><b>Odôvodnenie</b></p> <p>Hlavným cieľom tohto procesu je ubytovať hosťa, ktorý nemá vytvorenú rezerváciu. V prípade obsadenosti je vhodné pomôcť klientovi pri rezervácii ubytovacích služieb v partnerskom hoteli. Cieľom je maximalizovať príjmy z rezervácií za realizovaný pobyt, ako aj maximalizovať spokojnosť klientov.</p>	
<p><b>Postup</b></p> <p>Nasledujú činnosti, ktoré predpokladajú hladký priebeh celého procesu.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Srdečne a úprimne privítajte klienta v ubytovacom zariadení.</b> „Dobrý deň, vitajte v hoteli International. Volám sa Štefan Chalupa. Ako vám môžem pomôcť?“</li> <li>2. <b>Klient má záujem o ubytovacie služby bez predchádzajúcej rezervácie.</b></li> <li>3. <b>Požiadajte o celé meno klienta.</b> „Pane, mohol by som sa vás opýtať na vaše meno pre ďalšie oslovenie?“</li> <li>4. <b>Požiadajte klienta, aby špecifikoval požadované služby:</b> „Pán Novák, ako dlho u nás plánujete zostať? Cestujete sám, alebo vás bude sprevádzať niekto iný?“</li> <li>5. <b>Opýtajte sa klienta na jeho podrobné preferencie.</b> „Pán Novák, máte nejaké špeciálne</li> </ol>	

*preferencie, ktoré by mi pomohli nájsť pre vás vhodnú ponuku?“*

6. **Skontrolujte dostupnosť požadovaných služieb v systéme PMS.** „Poprosím vás o trpezlivosť, preverím dostupnosť služieb v našom systéme.“
7. **Ponúknite klientovi možnosti ubytovania.** Znalosť zásad podnikania je v tomto momente kľúčová, pretože FO je v pozícii, keď môže plne riadiť predaj. V ponuke je potrebné uviesť typ izby, zahrnuté služby a ich cenu.
8. **Dajte klientovi priestor na výber najvhodnejšej ponuky.** V prípade potreby môžete klientovi poskytnúť ďalšie podrobnosti o každej ponuke, aby sa mohol správne rozhodnúť.
9. **Zopakujte podrobnosti rezervácie/ponuky** (dĺžka pobytu, dátum odchodu, počet osôb, počet nocí, celková cena, využitie služieb).
10. **Vytvorenej rezervácii/pobytu priradte izbu a číslo izby.**
11. **Požiadajte klienta, aby ukázal svoj preukaz totožnosti.** „Pán Novák, vaša izba je pripravená. Aby som vás však mohol zaregistrovať v našom systéme, budem od vás potrebovať platný preukaz totožnosti.“
12. **Vyplňte registračný formulár v systéme PMS a vytlačte ho.** Počas procesu registrácie je potrebné udržiavať kontakt s klientom a zhromažďovať potrebné osobné údaje. Údaje nad rámec legislatívnych požiadaviek je možné zhromažďovať len s priamym a písomným súhlasom klienta. Tieto údaje zahŕňajú meno a priezvisko, kontaktné údaje a adresu, overenie totožnosti podľa preukazu totožnosti s fotografiou. Ďalej podrobnosti o rezervácii.
13. **Vráťte klientovi preukaz totožnosti a požiadajte ho, aby skontroloval údaje na registračnej karte (vrátane podpisu).** Rozsah požadovaných informácií sa môže u jednotlivých klientov líšiť, a preto je nevyhnutné získať tieto informácie pred začatím registrácie.
14. **Spolupracujte s klientom na určení spôsobu platby.**
15. **Požiadajte klienta o predplatu za ubytovacie služby** a informujte ho o ďalších postupoch nakladania s účtom alebo možnostiach platby.
16. **Vytlačte klientovi potvrdenie o vykonanej platbe.** Zároveň skontrolujte registráciu tejto platby v systéme PMS.
17. **Poskytnite klientovi informácie o službách obsadených v rezervácii.** Podrobnosti o objednaných ubytovacích službách alebo možnosti ďalších služieb. Rovnako je vhodné informovať klienta o potrebe objednať si ďalšie služby, ak sú predplatené.
18. **Pripravte kľúč od izby na odovzdanie registrovanému klientovi.**
19. **Ponúknite klientovi ďalšie služby poskytované ubytovacím zariadením alebo jeho partnermi.**
20. **Odovzdajte klientovi kľúč od izby a informácie o tom, ako sa dostať do izby.** Poskytnite klientovi najdôležitejšie informácie o pobyte. Ponúknite klientovi možnosť dostať sa do svojej izby, ale aj do spoločných priestorov hotela.
21. **Zmeňte stav rezervácie v systéme PMS na "pobyť".**
22. **Dajte klientovi priestor na ďalšie otázky.** „Pán Novák, môžem pre vás urobiť ešte niečo?“ Podobne ponúknite klientovi možnosť riešiť akékoľvek potreby priamo na recepcii hotela.
23. **Poprajte klientovi príjemný pobyt.**


Zohľadnite, že počas celého procesu registrácie by sa mal čo najviac minimalizovať čas potrebný na vykonanie čiastkových krokov, ktoré nie sú priamou interakciou s klientom. Ide predovšetkým o prácu s počítačom alebo prácu s dokumentmi. Čakacie doby znižujú vnímanú, ale aj skutočnú spokojnosť s poskytovanými službami.

### Kritické body a neštandardné situácie

Mimo vyššie uvedeného hladkého procesu sa môžu vyskytnúť situácie, keď klient potrebuje pomoc s alternatívnymi požiadavkami.

- **Požadované služby nie sú k dispozícii.** V takom prípade je vhodné ponúknuť klientovi pomoc pri hľadaní podobnej ponuky u partnerov hotela alebo ho odkázať na iné ubytovacie zariadenia v okolí. Je tiež vhodné ponúknuť klientovi sprostredkovanie ďalších služieb.
- **Klient nie je ochotný poskytnúť FO potrebné osobné údaje.** Je potrebné dodržiavať administratívne požiadavky kladené na registráciu klientov v ubytovacích službách. Nie je možné vyhovieť klientovi bez poskytnutia minimálneho množstva osobných údajov. V takom prípade klient musí byť walk-outovaný.

Tabuľka XX SOP 08 - Walk-in Check-in

	<h2 style="text-align: center;">“SOP 09 - Walk-out”</h2>
<b>Vytvoril</b>	<i>Štěpán Chalupa</i>
<b>Platné od</b>	<i>12. 5. 2022</i>
<b>Vytvorené pre</b>	<i>Pracovníkov Front Office, študentov, stážisti, školiteľov a manažérov ľudských zdrojov</i>
<b>Aktualizované</b>	<i>XX</i>
<b>Dátum aktualizácie</b>	<i>XX</i>
<p><b>Úvod</b></p> <p>V prípade plnej obsadenosti hotela alebo zníženej kapacity pre klientov z dôvodu technickej poruchy môže nastať situácia, keď nie je reálne možné klienta v hoteli ubytovať, hoci si klient urobil rezerváciu, v niektorých prípadoch ju dokonca už zaplatil. V tomto prípade je potrebné dodržať stratégiu pre walk-out, čo znamená presun klienta do iného ubytovacieho zariadenia, ale spravidla odchod klienta z hotela. Predpokladom tohto procesu je vypracovanie stratégie a postupu, prípadne aj rozsahu náhrad a odstupného, ktoré možno klientovi poskytnúť.</p> <p>Predpokladá sa tiež vytvorenie zoznamu „chránených hostí“, ktorí nemôžu byť odmietnutí napriek možným ekonomickým stratám. Okrem toho je potrebné mať v stratégii definované ďalšie ubytovacie zariadenia rovnakej kvality, do ktorých sa môže premiestnenie uskutočniť.</p>	
<p><b>Odôvodnenie</b></p> <p>Hlavným cieľom tohto procesu je poskytnúť klientovi takú úroveň podpory a služieb, ktorá zníži negatívny vplyv nemožnosti klienta ubytovať sa. Počas postupu musí byť klient podrobne informovaný o krokoch a ďalších riešeniach, ako aj o ponuke služieb nad rámec rezervácie, aby klientovi nevznikli dodatočné náklady. Správne riešenie je ekonomicky náročnejšie, ale nevedie k poškodeniu dobrého mena hotela.</p>	
<p><b>Postup</b></p> <p>Začiatok postupu je rovnaký ako pri check-ine. Potom sa vyvíja alternatívne, kvôli nemožnosti klienta sa ubytovať.</p>	




1. **Srdečne a úprimne privítajte klienta v ubytovacom zariadení.** „Dobrý deň, vitajte v hoteli International. Volám sa Štefan Chalupa. Ako vám môžem pomôcť?“
2. **Klient oznámi svoju požiadavku o check-in.**
3. **Identifikujte klienta - získajte meno, pod ktorým bola rezervácia vykonaná, alebo číslo rezervácie.** „Môžem vás požiadať o číslo rezervácie alebo meno a dátum, kedy bola rezervácia vykonaná?“
4. **Vyhľadajte rezerváciu v systéme PMS - požiadajte o trpezlivosť.** „Ďakujem, poprosím vás o trpezlivosť, kým vyhladám vašu rezerváciu v našom systéme a skontrolujem podmienky.“
5. **Zopakujte údaje o rezervácii** (dátum príchodu a odchodu, počet nocí, hostia a izby).
6. Informujte klienta o situácii a spôsobe jej riešenia. Ponúknite vhodné odôvodnenie situácie, ktoré je hodnoverné a prijateľné pre klienta. Ospravedlňte sa klientovi za vzniknutú situáciu a opíšte ďalšie kroky, ktoré treba podniknúť.
7. **V prípade potreby získajte od klienta ďalšie preferencie týkajúce sa alternatívneho ubytovania.**
8. **Dohodnite si rezerváciu služieb v partnerskom hoteli na rovnakej alebo vyššej úrovni.** Ubytovacie služby musia zodpovedať štandardu vopred rezervovaného hotela. Ak je konečná cena vyššia ako pôvodná cena rezervácie, je potrebné doplatiť rozdiel. V niektorých prípadoch je alternatívnym riešením zaplatenie poplatku za prvú noc.
9. **Naplánujte presun klienta do náhradného ubytovania.** Zabezpečenie relokácie klienta.
10. **Zmeňte stav rezervácie na „walked-out“.** Zmena stavu rezervácie je potrebná na internú analytickú prácu, ale aj na plánovanie budúceho predaja. Zabezpečte, aby klient nebol odmietnutý dvakrát.
11. **V prípade potreby poskytnite klientovi akúkoľvek pomoc.** Spokojnosť klienta, ktorý čaká na vyriešenie celej situácie, je v tomto prípade vašou prioritou. V tomto kroku môžete klientovi priamo ponúknuť malé občerstvenie, ktoré mu výrazne spríjemní sťahovanie.
12. **Poskytnúť klientovi náhradu na základe vopred stanovených postupov a podmienok.**
13. **Premiestnite klienta a zároveň sa mu ospravedlňte za vzniknutú situáciu.**
14. **Zmeňte stav PMS klienta na VIP** s prihladením na skutočnosť, že walk-out klienta sa nesmie opakovať.

#### **Kritické body a neštandardné situácie**

Samotný priebeh walk-out je veľmi stresujúci a náročný na zvládnutie. V mnohých prípadoch tento problém riešia prednostne skúsení pracovníci FO, ktorí dokážu minimalizovať dopad na klienta, ale aj na vedenie hotela. V počiatočných fázach kariéry je možné tieto činnosti sekundovať, alebo ich realizáciu prenechať skúsenejším zamestnancom alebo prevádzkovým manažérom.

Tabuľka XX SOP 09 - Walk-out

	<b>"SOP 10 - Riešenie problému počas pobytu klienta - nefunkčná klimatizácia"</b>
<b>Vytvoril</b>	<i>Štěpán Chalupa</i>
<b>Platné od</b>	<i>12. 5. 2022</i>
<b>Vytvorené pre</b>	<i>Pracovníkov Front Office, študentov, stážistov, školiteľov a manažérov ľudských zdrojov</i>
<b>Aktualizované</b>	<i>XX</i>
<b>Dátum aktualizácie</b>	<i>XX</i>
<p><b>Úvod</b></p> <p>Klienti si počas pobytu vyžadujú ďalšie služby a produkty. Je tiež potrebné, aby pracovník FO bol pripravený na rôzne požiadavky klientov týkajúce sa pobytu a iných služieb, ako aj na riešenie sťažností klientov. V tomto prípade ide o sťažnosť týkajúcu sa nefungujúcej klimatizácie, takže pracovník FO musí klienta upokojiť, ponúknuť mu riešenie alebo ho požiadať, aby počkal. V prípade potreby môže byť klientovi ponúknutá aj náhrada. Riešenie situácie veľmi často koordinuje len FO, a preto je potrebná znalosť organizačnej štruktúry, zodpovednosti jednotlivých zamestnancov a noriem internej komunikácie.</p>	
<p><b>Odôvodnenie</b></p> <p>Hlavným cieľom je vyriešiť problém na základe vopred stanovených postupov, ktoré koordinujú činnosti pracovníkov rôznych oddelení. Rovnako sa vyžaduje znalosť postupov pri sťahovaní klientov, pravidiel komunikácie a riešenia problémov. Okrem toho je potrebné poznať podmienky prípadného vrátenia peňazí klientovi.</p>	
<p><b>Postup</b></p>	

Samotný všeobecný postup riešenia problémov je spojený s presným chronologickým postupom, ktorý je možné dodržiavať pri iných problémoch klienta.


1. **Klient prichádza do FO počas svojho pobytu.** Pozdravte klienta podľa komunikačného štandardu a najprv otvorte samotnú konverzáciu, ideálne vrátane personifikovaného oslovenia. „Dobrý deň, pán Novák, ako vám môžem pomôcť?“
2. **Klient oznámi svoj problém s klimatizáciou.**
3. **Ospravedlňte sa klientovi za problém a navrhňte iné riešenie problému.** „Pán Novák, ospravedlňujem sa za túto situáciu. Budem sa snažiť všetko vyriešiť čo najrýchlejšie.“
4. **Požiadajte klienta o trpezlivosť, opíšte mu ďalšie kroky, ktoré podniknete.** „Pán Novák, môžem vás požiadať o trpezlivosť? Spojím sa s kolegami z technického oddelenia, ktorí skontrolujú klimatizáciu vo vašej izbe, prípadne sa s nimi dohodnem na ďalšom postupe.“
5. **Vytvorte záznam v systéme PMS, ktorý má jasne priradenú prioritu, ako aj zodpovedné osoby.** V prípade, že sa s technickým personálom nedá spojiť, ponúknite klientovi malé občerstvenie na účet hotela alebo časový rámeč, v ktorom bude problém vyriešený.
6. **Počkajte na výsledky kontroly klimatizácie technickým oddelením.** Informujte klienta o výsledku a stručne opíšte poruchu alebo jej riešenie (v neštandardných situáciách viac).
7. **Poďakujte klientovi za jeho trpezlivosť.** Poskytnite klientovi ďalšie informácie o opatreniach, ktoré boli vykonané na odstránenie uvedeného nedostatku. Ak je potrebná ďalšia kontrola prevádzky klimatizácie, včas informujte zákazníka o týchto činnostiach a ich nevyhnutnosti.
8. **Ponúknite klientovi priestor pre prípadné ďalšie požiadavky.**
9. **Nechajte klienta, aby ukončil komunikáciu.**

#### Kritické body a neštandardné situácie

V priebehu tohto postupu je možné naraziť na ďalšie problémy, ktoré je potrebné riešiť z pozície pracovníka FO. V prípade väčších zásahov do pobytu klienta je vhodné koordinovať postup s inými strediskami alebo s vedúcim FO.

- **Klimatizácia fungovala**, ale klient nemal skúsenosti s jej obsluhou. V takom prípade je vhodné poučiť klienta na mieste, ako ho obsluhovať.
- **Klimatizácia nefungovala**, technik ju však dokázal rýchlo opraviť. Táto situácia je opísaná vo vyššie uvedenej norme. V každom prípade je potrebné sa klientovi ospravedlniť, ponúknuť mu prípadné vrátenie peňazí a požiadať ho o trpezlivosť pri riešení problému.
- **Klimatizácia je nefunkčná a vyžaduje si zásadný zásah dodávateľa technológie.** Predpokladáme, že v blízkej budúcnosti nebude možné tento problém vyriešiť, a preto je možné dohodnúť sa s klientom na pokračovaní pobytu s určitou úľavou na úhradu nefunkčného zariadenia. Prípadne je možné klienta premiestniť. V každom prípade sa treba klientovi ospravedlniť.

Tabuľka XX SOP 10 - Riešenie problémov počas pobytu klienta - nefunkčná klimatizácia

	<h2 style="text-align: center;">“SOP 11 – Check-out”</h2>
<b>Vytvoril</b>	<i>Štěpán Chalupa</i>
<b>Platné od</b>	<i>12. 5. 2022</i>
<b>Vytvorené pre</b>	<i>Pracovníkov Front Office, študentov, stážistov, školiteľov a manažérov ľudských zdrojov</i>
<b>Aktualizované</b>	<i>XX</i>
<b>Dátum aktualizácie</b>	<i>XX</i>
<p><b>Úvod</b></p> <p>Každý pobyt by sa mal skončiť riadnym odchodom hosťa, ktorý sa zvyčajne začína vo vlastnom záujme klienta, pričom sa dodržiava platný čas odchodu. Odhlásenie môže byť neštandardne iniciované zamestnancom FO, ktorý upozorní klienta na blížiaci sa čas uvoľnenia izby. Odhlásenie zahŕňa vyrovnanie účtov a zhromažďovanie spätnej väzby.</p>	
<p><b>Odôvodnenie</b></p> <p>Cieľom tohto postupu je vyrovnať účet klienta, získať spätnú väzbu o pobyte a ďalších možnostiach využitia služieb. Je to posledná časť pobytu hosťa, ktorá umožňuje priame riešenie sťažností alebo nejasností, a preto je nevyhnutné overiť spokojnosť klienta.</p>	
<p><b>Postup</b></p> <p>Rovnako ako v predchádzajúcich prípadoch, aj pri komunikácii s klientom je potrebné dodržiavať pravidlo 10x10.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Srdečne privítajte klienta na recepcii hotela.</b> „Dobré ráno, pán Novák, ako vám môžem dnes pomôcť?“</li> <li>2. <b>Získajte od klienta informácie o jeho záujme opustiť ubytovacie zariadenie.</b> Skontrolujte zoznam odhlášok a sledujte príslušnú rezerváciu. Zoznam odchodov sa spracúva nočným auditom alebo sa rezervácia dá dohľadať v hotelovom systéme PMS.</li> <li>3. <b>Skontrolujte identifikáciu klienta.</b> Spýtajte sa na číslo izby, v ktorej klient býval.</li> <li>4. <b>Získajte spätnú väzbu od klienta.</b> Vždy sa snažte získať spätnú väzbu počas pobytu hosťa, dodatočné riešenie sťažností je veľmi ťažké a môže poškodiť povest' hotela.</li> <li>5. <b>Požiadajte klienta o kľúč od izby a buďte trpezliví aj počas procesu načítania účtu.</b> „Mohol by som vás požiadať, aby ste mi dali kľúč od izby a tiež chvíľu trpezlivosti, kým</li> </ol>	

*skontrolujem stav vášho účtu?“*

6. **Skontrolujte účet hosťa.** Otvorte rezervačný účet, skontrolujte, či na ňom nie je nedoplatok, zopakujte klientovi spotrebované produkty a služby. V prípade potreby je možné získať ďalšie informácie o ďalšej spotrebe, napríklad minibar. Podobne je potrebné uviesť klientovi aj všetky ďalšie príplatky, poplatky a dane nad rámec výdavkov.
7. **Požiadajte klienta o overenie účtu.** Účet môžete vytlačiť pre klienta alebo požiadať o overenie priamo v náhľade účtu PMS.
8. **Uvedte celkové náklady na služby a sumu, ktorá sa má zaplatiť.**
9. **Poďakujte klientovi za overenie účtu a jeho jednotlivých služieb.** Ponúknite klientovi možné typy platieb za zostávajúcu sumu. *„Pán Novák, ako chcete zaplatiť účet?“*
10. **Spracujte platbu.**
11. **Vytlačte potvrdenie o platbe (ak sa vyžaduje) a celkovú faktúru.**
12. **Poskytnite klientovi informácie o možnom budúcom využití služieb.**
13. **Pozvite klienta späť alebo ho povzbudte, aby využil ďalšie služby.**
14. **Umožnite klientovi rozlúčiť sa a ukončiť interakciu.** Uzatvára ho vždy klient, ktorý riadi všetku komunikáciu.

#### **Kritické body a neštandardné situácie**

Samotný postup odhlásenia môže byť do značnej miery ovplyvnený štandardom predchádzajúcich operácií (napr. účtovanie účtu v reštaurácii na účet v hoteli). Rovnako je možné, že klient sám zasiahne vo forme plánovaného odchodu bez úhrady účtu (skipper) alebo online check-outom.

- **Klient odmieta zaplatiť časť svojho účtu, pretože niektoré služby neboli skutočne vyúčtované/využité.** V tomto prípade sa vyžaduje dodatočné overenie dokumentácie jednotlivých položiek, prípadne doložené podpisom klienta. V prípade, že predchádzajúca spotreba nie je zdokumentovaná, táto položka sa musí z účtu hosťa odstrániť.
- **Klient vykonal samo check-out.** Počas odhlásenia je tiež potrebné skontrolovať zoznam nevyriešených rezervácií. Klienti sa môžu odhlásiť prostredníctvom aplikácie, čo môže viesť ku komplikáciám v súvislosti s komunikáciou s ostatnými oddeleniami.
- **Klient „skipper“.** Klient sa už z ubytovania odhlásil, a preto je potrebné, aby bola rezervácia zaručená alebo aby bola k dispozícii predautorizovaná karta pre prípad neuhradených platieb. V každom prípade je potrebná presná správa spotrebovaných služieb. Bez toho má právo spotrebiteľ.
- **Klient odchádza pred rezervovaným dátumom odchodu.** V takom prípade platia storno podmienky v plnom rozsahu. Klient je o tejto situácii informovaný. V prípade väčšieho záujmu zo strany iných klientov a aktívnej stratégie overbookingu je však možné empaticky overiť dôvod odchodu a využiť ho na zvýšenie spokojnosti klienta, ktorý vo výnimočnom prípade nebude musieť doplácať zvyšok rezervácie.
- **Klient stratil svoju kartu/kľúč od izby.** V takom prípade bude klientovi účtovaný poplatok za výmenu zámku izby alebo jeho prípadnú deaktiváciu. Tento postup je presne uvedený v podmienkach.

Tabuľka XX SOP 11 - Check-out

## Základná terminológia Front Office

---

Pri práci na recepcii (ale aj vo Front Office všeobecne) zamestnanci používajú špecifický žargón a odbornú terminológiu, ktorá umožňuje efektívnejšiu komunikáciu, ale aj fungovanie celého oddelenia vo všeobecnosti. V tejto kapitole sa zameriame na základné pojmy a ich stručný opis. Pred začatím práce na týchto pozíciách sa odporúča naštudovať si samotnú terminológiu a potom ju používať počas práce. Samotný zoznam pojmov, ktorý je zostavený ako slovník, nie je vyčerpávajúci a zameriava sa na vybrané, najčastejšie používané a najdôležitejšie pojmy, ktoré môžu mať zásadný vplyv na fungovanie Front Office. Podobne je tento zoznam prispôbený požiadavkám európskeho hotelového priemyslu a neuvádza pojmy špecifické pre hotelový priemysel v iných geografických oblastiach. Pri práci s týmto zoznamom sa odporúča doplniť ho o pojmy používané v jednotlivých zariadeniach, aby sa zachoval komplexný prehľad.

Jednotlivé pojmy sú zoskupené do homogénnych skupín pre ľahšie pochopenie a následné jednoduché používanie pri práci na recepcii. V súvislosti s ostatnými jazykovými verziami tohto textu je dôležité upozorniť aj na to, že mnohé termíny sa používajú v ich anglickej verzii, a preto boli niektoré preklady doplnené o častejšie používané anglicizmy.

## Výhrady a ich správa

---

Prvá skupina pojmov sa venuje rezerváciám, ich typom a statusom a ich správe. Následne sa uvádzajú aj ďalšie pojmy, aby sa doplnil potrebný kontext fungovania Front Office.

**Potvrdená rezervácia** - rezervácia vytvorená v systéme PMS na základe požiadavky klienta. Potvrdenie bolo vytvorené predplatením alebo zaplatením celej sumy rezervácie. V súčasnosti je tiež možné zaručiť rezerváciu pred autorizáciou sumy na kreditnej karte klienta. Potvrdená rezervácia zahŕňa aj súhlas so storno podmienkami.

**Číslo potvrdenej rezervácie** - jedinečný identifikátor rezervácie generovaný systémom PMS na zefektívnenie rezervácie.

**„Floating“ rezervácia** - typ rezervácie dostupný len vo vybraných PMS, pri ktorom sa rezervácia vykonáva na typ izby, nie na izbu. Tá sa k rezervácii priradí niekoľko dní pred príchodom (alebo v deň príchodu na základe žiadosti klienta). Tento typ rezervácie umožňuje efektívnejšie riadenie ubytovacej kapacity.

**Rezervácia s efektom opcie** - Rezervácia s efektom opcie je rezervácia, ktorá bola vytvorená na základe požiadavky klienta, ktorý rezerváciu nezaručil ani nepotvrdil. Niekedy je klientovi pridelená požadovaná kapacita do určitého dátumu (dátum opcie), potom sa presunie do voľného predaja. Možnosť rezervácie s účinkom umožňuje automatizáciu následných činností, pričom účinkom sa rozumie priama činnosť PMS (zrušenie rezervácie, jej potvrdenie alebo iná činnosť).

**Rezervácia opcie bez účinnosti** - Analogicky k rezervácii opcie s účinnosťou si ju možno predstaviť ako rezerváciu, ktorá má stanovený dátum opcie, po ktorom sa nevykoná žiadna automatická akcia. V takom prípade musíte kontaktovať klienta, aby inicioval akciu.

**Dátum opcie** - presný alebo relatívny dátum, ku ktorému sa vyžaduje aktivita zákazníka v rámci rezervácie opcie. Po uplynutí tohto dátumu je možné rezerváciu zrušiť alebo ďalej zmeniť na základe zadaného účinku.

**Rezervácie na čakacej listine (waiting list)** - čakacia listina je zoznam rezervácií, ktoré zákazník potvrdil, ale prevádzkovateľ hotela ich nemôže prijať. Podmienky čakacej listiny sa vytvárajú na základe správania zákazníkov v minulosti, t. j. potenciálnych neúčastí, zrušených a prichádzajúcich návštevníkov. Rezerváciu môže potvrdiť poskytovateľ ubytovania.

**Predbežná rezervácia** - v súčasnosti sa táto rezervácia považuje za synonymum opčnej rezervácie, ktorej vlastnosti nie sú podrobne špecifikované.

**Nedostavenie sa (no-show)** - situácia, keď klient s potvrdenou rezerváciou neprišiel do hotela. V kontexte OTA (pozri nižšie) sa táto situácia musí nahlásiť v extranete OTA, aby sa zabránilo plateniu zbytočnej provízie sprostredkovateľovi. Na riešenie týchto situácií je potrebná podrobná znalosť zmluvných podmienok a pravidiel stornovania.

**Storno rezervácie** - rezervácia zrušená klientom a spojená s dodatočným predajom voľnej kapacity. Zrušenie musí odrážať storno podmienky prijaté klientom. V súvislosti s vrátením peňazí je potrebné ich zohľadniť.

---

**Číslo storna** - jedinečný kód priradený ku konkrétnej rezervácii. Na základe tohto čísla je možné efektívnejšie vybavovať požiadavky klientov.

**Check-in** - prihlásenie klienta na pobyt, ktoré je spojené s overením rezervácie (alebo jej vytvorením počas walk-in), registráciou klienta a odovzdaním potrebných informácií týkajúcich sa celého pobytu. Odbavenie je zachytené ako samostatný SOP v predchádzajúcom texte.

**Registračná karta** - formulár s vopred definovaným rozsahom osobných údajov, ktorý je potrebný na prihlásenie hosta na pobyt. Rozsah osobných údajov potrebných na registráciu hosta je určený právnymi normami, s ktorými musíte byť oboznámení. Ak klient nie je schopný alebo ochotný poskytnúť tieto údaje, musí sa aktivovať postup odchodu.

**Walk-out** - postup "odmietnutia" prihlásenia klienta na pobyt v prípade nedostatočnej kapacity (overbooking) alebo v prípade neposkytnutia potrebných osobných údajov, zaradenia klienta na čiernu listinu alebo nedodržania štruktúry rezervácie.

**Alokácia/kontingent** - dohoda medzi hotelom a dodávateľom o konkrétnom počte garantovaných izieb vo vopred stanovených termínoch. Zmluvný partner (cestovná kancelária alebo iná spoločnosť) prideli počet izieb, ich ceny, prípadne aj štruktúru doplnkových služieb a tzv. dátum uvoľnenia.

**Release dátum** - vopred stanovený dátum v rámci pridelených prostriedkov, ktorý umožňuje zmluvnému partnerovi čerpať tieto prostriedky. Po dosiahnutí tohto dátumu sa pridelená kapacita uvoľní do voľného predaja. Tento dátum možno nastaviť v absolútnom vyjadrení (presne definovaný dátum) alebo v relatívnom vyjadrení (počet dní pred očakávaným príchodom).

**Walk-in** - niekedy sa používa aj na označenie samostatného segmentu zákazníkov, ktorí prídu do ubytovacieho zariadenia bez predchádzajúcej rezervácie. Pre týchto klientov sa používa "pultová cena", t. j. najvyššia dostupná cena, ktorá odráža nedostatok informácií, ktoré má klient k dispozícii.

**Storno podmienky** - osobitná časť podmienok, ktoré sú dohodnuté pri vytvorení alebo potvrdení rezervácie. V týchto podmienkach sú stanovené termíny zrušenia rezervácie a prípadné storno poplatky spojené so zrušením rezervácie.

**Storno poplatky** - poplatok spojený so zrušením rezervácie, ktorý je uvedený v storno podmienkach. Pri garantovaných rezerváciách sa od tejto záruky odpočíta storno poplatok a preplatok sa klientovi vráti. V prípade negarantovaných rezervácií je vymáhanie storno poplatkov veľmi komplikované a v mnohých prípadoch nereálne.



**Predĺžený pobyt** - V prípade vysokej spokojnosti klienta alebo zmeny jeho požiadaviek sa môže vyskytnúť požiadavka na predĺženie pobytu. Títo klienti nie sú veľmi citliví na zmeny cien ubytovacích služieb (pokiaľ sa cena výrazne nelíši od predchádzajúcej ceny). Vďaka tomu je možné znížiť aj náklady spojené s predajom a upratovaním miestnosti. Celkový/relatívny počet predĺžených pobytov je dôležitý pre prácu v rámci stratégie "overbookingu".

**Skrátený pobyt** - V prípade nespokojnosti klienta s poskytovanou službou alebo výraznej zmeny skutočností na strane ubytovacieho zariadenia aj klienta môže dôjsť k skráteniu pobytu. V takom prípade je potrebné uplatniť storno podmienky alebo k situácii pristupovať individuálne a všetko vyriešiť k maximálnej spokojnosti klienta.

**Overbooking** - situácia, keď sa predá viac izieb, ako je fyzicky k dispozícii. Samotná stratégia overbookingu je veľmi komplexný prístup k riadeniu dopytu, ktorý zohľadňuje mieru storna, neuskutočnených pobytov, predĺžených a skrátených pobytov a celkové správanie zákazníkov.

**Skipper** - zákazník, ktorý má v úmysle opustiť ubytovacie zariadenie bez riadneho odhlásenia a zaplata za spotrebované služby. V praxi sa im dá predísť vhodným garantovaním pobytov alebo predbežnou autorizáciou kreditných kariet. Vždy je však potrebné počítať s možnosťou nezaplatenia služieb a produktov počas pobytu, ktoré sú účtované na farchu účtu zákazníka. Starostlivé vedenie záznamov preto môže byť dobrým riešením spolu s dobre nastavenými podmienkami.

**Predbežná autorizácia** - pri platbe debetnou/kreditnou kartou je možné využiť „rezerváciu“ finančných prostriedkov na konkrétny účel. Týmto spôsobom sa klientovi neúčtuje plná suma, ale na jeho účte sa rezervujú finančné prostriedky, ktoré sa poskytnú hotelu po dátume odhlásenia.

**Up-selling** - predajná technika, ktorá je založená na ponuke a poskytovaní vyššej úrovne služieb, než aká bola objednaná. Tieto služby sa ponúkajú s cieľom lepšie uspokojiť potreby zákazníkov. Často sa táto stratégia používa aj na zníženie počtu odchodov, keď sa klientom najprv ponúkne izba vyššej kategórie za poplatok alebo sa im ponúkne ako darček. Veľmi často je možné hovoriť aj o up-sellingu v súvislosti s aktivitami, ktoré vedú k zvýšeniu celkových príjmov z rezervácií.

**Gratuita**- služba poskytovaná bezplatne.

**Cross-selling** - ďalšia technika predaja, ktorá sa zameriava na predaj ďalších služieb poskytovaných ubytovacím zariadením alebo jeho partnermi.

**Zoznam očakávaných príchodov** - zoznam rezervácií/hotelových hostí, ktorí dnes prídu do ubytovacieho zariadenia. Tento zoznam sa používa na kontrolu obsadenosti hotelových izieb alebo aj na kontrolu neobsadených izieb.

**Zoznam očakávaných odchodov** - zoznam rezervácií/hotelových hostí, ktorí dnes odchádzajú z objektu. V prípade potreby možno tento zoznam prepojiť so zoznamom hostí, ktorí pokračujú v pobyte (tzv. Stayover).

## Ceny a poplatky za stravu (stravovacie plány)

---

Nasledujúca skupina pojmov sa zameriava na rôzne ceny a typy stravovacích plánov, ktoré sa ponúkajú hotelovým hosťom. Niektoré typy cien možno považovať za obmedzenia pobytu, pretože sú splnené iné podmienky na ich prijatie.

**Pultová cena (RACK)** - cena, ktorá je fyzicky vyhlásená na recepcii hotela a je opakom ceny BAR, teda najvyššia verejne dostupná cena. V mnohých krajinách je zobrazovanie pultovej ceny povinné, a preto je táto cena stanovená na vyššej úrovni ako cena online. V rámci predaja sa ponúka hosťom z ulice (Walk-in). Viac informácií nájdete v špecifikácii tohto segmentu.

**BAR** - Najlepšia dostupná cena nie je najnižšia cena, za ktorú je ubytovacie zariadenie ochotné predať svoju kapacitu, ale najlepšia verejne dostupná cena. BAR sa používa aj ako synonymum pre online cenu viditeľnú pre zákazníkov, hoci sa na jednotlivých portáloch líši.

**Nevratná cena (NR)** - Nevratná cena je spojená s cenovým zvýhodnením, ktoré klient zaplatí v rámci procesu rezervácie. Samotná storno platba sa potom klientovi nevracia. Akceptovaním zvýhodnenej ceny (zvyčajne na úrovni 10 %) sa klient vzdáva flexibilných podmienok storna.

**Minimálna dĺžka pobytu (MLOS)** - Minimálnu dĺžku pobytu možno chápať nielen ako cenové obmedzenie, ktoré priamo určuje minimálny počet nocí v rámci rezervácie, ale aj ako cenové zvýhodnenie pri zvýšení počtu nocí v rámci rezervácie. Veľmi často sa to využíva na predaj menej žiadaných nocí.

**Korporátna cena (CORPRATE)** - Cena určená zmluvnou dohodou medzi zástupcom ubytovacieho zariadenia a obchodným partnerom. Veľmi často je táto cena spojená s určitým cenovým zvýhodnením alebo inými výhodami v podobe odmien a doplnkových služieb. Fixné ceny určené podľa objemu predaja sa v súčasnosti nahrádzajú flexibilnými cenami, ktoré umožňujú lepšie riadenie predaja kapacít.

**Komplementárna cena (Complimentary Rate)** - Ubytovacie služby poskytované bezplatne partnerom alebo významným zákazníkom spoločnosti.

**Interný pobyt (House Use)** - Špeciálna cena poskytovaná zamestnancom hotela alebo ich rodinám. Niekedy je výška tejto ceny nulová.

**Skrytá ponuka (Opaque Rate)** - Verejne nedostupná, časovo obmedzená a individuálna cena pre konkrétneho zákazníka (zákaznícky segment).

**Motivačná cena (Incentive Rate)** - Špeciálna sadzba poskytovaná obchodným partnerom, ktorí využívajú ubytovacie služby ako motiváciu pre svojich zamestnancov, rodiny alebo iných obchodných partnerov. Ponuka je spojená so špeciálnym „promo“ kódom a vedie k stimulácii dopytu po ubytovacích službách.

**Skupinová cena** - Cena poskytovaná najmä pre spoločnosti, ktoré požadujú veľké množstvo ubytovacích kapacít. Táto cena býva nižšia ako cena BAR, čo zodpovedá aj zníženiu distribučných nákladov. Veľmi často dochádza k predaju veľkým skupinám s veľkým časovým predstihom. Skupinová cena potom tvorí základnú úroveň predanej kapacity.

**Cenová parita** - Stratégia založená na predaji ubytovacích služieb za rovnakú cenu na každom dostupnom online portáli. Dohody o cenovej parite sa už od OTA nevyžadujú, ale stále ich možno nájsť na iných portáloch. Tým sa eliminuje vplyv cenových rozdielov v rozhodovacom procese a zákazník sa rozhoduje len na základe ostatných služieb poskytovaných distribučným kanálom.

**Cenová disparita** - Opakom cenovej parity je cenová disparita. Stratégia, ktorá je postavená na cenovom zvýhodnení vybraných distribučných kanálov. Čo umožňuje riadiť dopyt po ubytovacích službách. Rozhodovanie zákazníkov je priamo ovplyvnené ponúkanou cenou.

**Plná penzia (American Plan)** - Ubytovacie služby s plnou penziou, t. j. raňajky, obed a večera. Cena služieb sa účtuje vrátane týchto služieb.

**Ubytovanie bez ďalších služieb (European Plan)** - Predaj len ubytovacích služieb.

**B&B (Continental Plan)** - Ubytovanie s raňajkami. Najbežnejší cenový/stravovací plán, ktorý sa musí spravovať a vykazovať oddelene v rámci PMS (t. j. príjmy z ubytovacích a stravovacích služieb).

**All-Inclusive** - Špeciálna cena, ktorá zahŕňa nielen ubytovacie služby, ale aj všetky ostatné služby, ako je strava, dane a poplatky. Rozsah služieb a spôsob ich využitia musia byť vopred jasne definované.

**DDR** - Delegate Daily Rate (denná cena na delegáta) je cena využívaná v rámci MICE sales, kde je celková cena všetkých služieb (občerstvenie, prenájom miestnosti a iné služby) rozpočtovaná na jedného delegáta a deň. Cena ubytovania je uvedená samostatne. Pri kratších eventoch sa používa skrátená sadzba HDDR (Half Day Delegate Rate) alebo iné možnosti v závislosti od dĺžky podujatia.

## Účtovníctvo, poplatky a dane

---

Každý pobyt zákazníka je spojený s určitým pohybom peňazí a jeho neoddeliteľnou súčasťou sú aj rôzne poplatky a dane. V tejto časti nie sú podrobne opísané daňové otázky ani jednotlivé poplatky, ktoré sú spojené s prevádzkou ubytovacieho zariadenia v konkrétnej destinácii.

**Oneskorený príkaz** - Suma pripísaná na účet hosťa po jeho odchode. Najčastejšie ide o doplatok za minibar alebo náhradu za poškodený majetok.

**Zákaz zaúčtovania (No Post)** - Špeciálna funkcia systému PMS, ktorá zabraňuje zaúčtovaniu dodatočných poplatkov na účet hosťa z iných oddelení.

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

**Storno** - Zrušenie alebo storno poplatku prípadne položky na hotelovom účte. V mnohých systémoch PMS je možné zrušiť platnosť položiek len v čase keď je hosť prihlásený k pobytu.

**Pobytové dane/poplatky** - Miestne dane, poplatky, sú určitou formou turistickej dane za používanie verejných statkov. Platcom týchto poplatkov je zákazník, výber vykonáva ubytovacie zariadenie, ktoré ich odvádza miestnej samospráve.

**DPH** - Daň z pridanej hodnoty je spojená so spotrebou určitých služieb a výrobkov. Všetky položky v rámci PMS sú centrálné riadené z hľadiska DPH, aby v rámci účtovníctva nevznikali nezrovnalosti.

**Poplatok za poškodenie vybavenia** - Počas pobytu môže hosť spôsobiť škodu na vybavení izby, ako aj na spoločnom zariadení ubytovacieho zariadenia. Toto poškodenie môže hosť nahlásiť alebo môže byť zistené počas upratovania alebo údržby. V tomto prípade je potrebné postupovať podľa rozsahu poškodenia. V prípade väčších škôd je potrebné od hosťa požadovať náhradu pre uvedenie miesta do pôvodného stavu.

**Poplatok za stratu kľúča/karty (Room Key Loss)** - Karty od izieb sa klientom poskytujú bezplatne, ale v niektorých ubytovacích zariadeniach sa za ne v prípade straty platí poplatok. Tento poplatok je založený na opatreniach potrebných na zaistenie bezpečnosti súčasných a budúcich klientov.

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

**Poplatok za prístelku** - Poplatok za pridanie prístelky do izby (ak je prístelka prispôsobená veľkosti a jednoduchosti manipulácie a obsluhy izby). Tento poplatok je vypočítaný z nižšej ceny, ako je cena lôžka v rámci daného štandardu

## Housekeeping a status izby

Pri vybavovaní rezervácií, prihlasovaní klientov na pobyt alebo počas samotného pobytu je potrebná koordinácia s upratovaním. Jednou zo základných informácií pre recepciu je pridelenie statusov jednotlivým miestnostiam v súvislosti s ich upratovaním a údržbou. Nasledujúce pojmy opisujú rôzne stavy izieb, ako aj ďalšiu terminológiu týkajúcu sa upratovania.

**Obsadená izba** - Izba je obsadená hotelovým hosťom, ktorý v nej je ubytovaný.

**Obsadená izba - Stayover** - Hotelová izba obsadená hosťom, od ktorého sa neočakáva, že dnes odíde. V súvislosti s plánovaním priebežného upratovania sa používa osobitné označenie pre prenocovanie. Daná izba zostane obsadená minimálne jednu noc.

**Odchod - upratovanie** - Hotelová izba už nie je obsadená hotelovým hosťom, ktorý sa odhlásil alebo už opustil ubytovacie zariadenie. Daná izba nie je uprataná, a preto ju nemožno priamo prideliť iným hosťom.

**Nerušiť (Do Not Disturb)** - Hotelový hosť požiadal o zrušenie upratovania alebo o zachovanie súkromia v čo najväčšej miere bez vyrušovania. V tomto režime nie sú hosťovi ponúkané žiadne ďalšie služby.

**Prebieha upratovanie** - Upratovačka začala upratovať izbu a čoskoro by mala skončiť. Pri využití reportingu v reálnom čase je možné check-in klienta pozdržať a danú izbu alokovať keď sa jej stav zmení na upratanú.

**Prebiehajúce upratovanie - čakajúci hosť (on Queue)** - Hotelová izba už bola pridelená klientovi, ktorý sa zaregistroval na pobyt, ale jeho izba ešte nie je pripravená a práve sa upratuje. V takejto situácii je možné ponúknuť klientovi gratuity alebo s ním komunikovať o situácii.

**Upratovaná izba** - Hotelová izba je uprataná a pripravená na ďalšie obsadenie hotelovým hosťom.

**Kontrola** - Hotelová izba nebola obsadená určitý počet nocí (najčastejšie 3 noci) alebo bola dotknutá zamestnancom alebo hosťom. V tomto prípade je potrebná kontrola kvality čistenia priestorov a odstránenie prípadných nedostatkov. Po kontrole sa stav izby aktualizuje na upratanú alebo vyžadujúcu údržbu alebo upratovanie.

**Dotknutá izba** - Dotknutá hotelová izba nebola obsadená, ale navštívila ju tretia osoba. Po tomto narušení je potrebné izbu skontrolovať.

**Špinavá izba** - Označenie izby pre jej čistenie. V tomto prípade je tiež možné rozlišovať rôzne úrovne čistenia. Túto izbu nie je možné prideliť prichádzajúcim hosťom.

**Sleep-out** – Špeciálne označenie pre izbu, ktorá je formálne obsadená klientom, ktorý v nej v danú noc nebol. Toto označenie je potrebné z dôvodu bezpečnosti a zníženia úrovne upratovania.

**Mimo prevádzku (Out-of-Order (OOO))** – Označenie izby mimo prevádzku predstavuje významnú prekážku pri ubytovaní hotelových hostí. Tieto izby sú priamo vyradené z hotelového inventára,

čo znemožňuje predaj tejto kapacity. Ide napríklad o izby, ktoré prechádzajú zmenou vybavenia alebo veľkou prestavbou.

**Mimo službu (Out-of-Service (OOS))** – Izba, ktorá je mimo prevádzky, nie je vyradená z hotelovej evidencie, ale tiež nemôže byť pridelená na rezervácie z dôvodu technickej poruchy. Veľmi často ide o izby, ktoré si vyžadujú operatívnu údržbu, ktorá by mala byť vyriešená v krátkom čase.

**Bez check-outu (Did Not Checked-out (DNCO))** – Klient neprešiel formálnym procesom odhlásenia, ale už nie je v ubytovacom zariadení. Účet za izbu je zaplatený, a preto je saldo rezervácie nulové.

**Opozdený odjazd (Late Check-out (LC))** – Niektoré segmenty zákazníkov vyžadujú využitie hotelovej izby po štandardnom čase odchodu. Táto služba je niekedy spoplatnená, ale v prípade dostatočnej kapacity sa poskytuje bezplatne ako súčasť služieb zákazníkom.

**Skorý príchod (Early Check-in (EC))** – V osobitných prípadoch ubytovacie zariadenie umožňuje skorší príchod, t. j. príchod pred štandardným časom. To sa zvyčajne účtuje rovnako ako LC alebo je to umožnené, ak je k dispozícii dostatočná kapacita a dobré podmienky na upratovanie.

**Odmietnuté upratovanie** – Upratovanie izby hostí odmietol umiestnením nápisu na kľučku hotelovej izby alebo zrušením upratovania na intranete hotela. Prípadne je možné izbu uzamknúť.

## Hostia a segmenty trhu

---

Práca na hotelovej recepcii zahŕňa rozpoznávanie rôznych zákazníkov a ich požiadaviek alebo rozpoznávanie rozdielov medzi týmito zákazníkmi. Hoci je potrebné poskytovať služby na vysokej úrovni, je potrebné prispôbiť tieto služby individuálnym zákazníkom. Segmentácia trhu, t. j. rozdelenie trhu na homogénne skupiny zákazníkov podľa ich požiadaviek a správania, je jednou z kľúčových činností, ktoré vykonávajú marketéri a manažéri hotelov. Tento e-book predstavuje najbežnejšie a najčastejšie používané segmenty zákazníkov. Podrobný pohľad na segmentáciu zákazníkov ponúka napríklad Stanislav Ivanov vo svojej publikácii „Hotel Revenue Management: From theory to practice“ z roku 2014.

**Frequent Individual Traveller (FIT)** – Individuálni turisti najčastejšie využívajú BAR ceny na internetových portáloch alebo na webových stránkach hotelov. Tieto rezervácie sú smerované na obdobie sviatkov, predĺžených víkendov alebo iných voľných dní. Dĺžka pobytu závisí od termínu pobytu, a to od 1 do 6 nocí. Títo zákazníci nevyužívajú len ubytovacie služby, ale aj ďalšie služby poskytované ubytovacím zariadením. V kontexte revenue managementu je tento segment dobre reagujúci na cenové stimuly a možno ho označiť ako „leisure individual“.

**Leisure skupiny** – Tieto skupiny možno očakávať počas hlavnej sezóny destinácie (napríklad letné prázdniny v Prahe) s pobytmi na 7 až 13 nocí. Títo zákazníci najčastejšie cestujú prostredníctvom cestovnej kancelárie, majú vopred stanovený rozsah služieb a ich množstvo (tieto služby sú vopred zaplatené cestovnou kanceláriou). Dodatočný predaj nie je bežný, ani dodatočné zvýšenie hodnoty rezervácie. Nie sú to zákazníci lojálni voči hotelu, ale ak sú spokojní, sprostredkovatelia získajú ich lojalitu. Front office musí naplánovať príchod týchto skupín a v spolupráci s CK vytvoriť rooming listy pred príchodom a expresné vybavenie skupinového check-in, aby sa znížil dopad tejto záťaže na ostatných klientov.

**Korporátna klientela** - Služobné cesty, ale aj firemné cesty vo všeobecnosti, sú dobrým zdrojom financií pre ubytovacie zariadenia. Traja klienti cestujú najmä počas pracovného týždňa. Vo väčšine prípadov sú ubytovacie služby viazané na zmluvné vzťahy s organizáciou. Tieto služby hradí spoločnosť, a preto sú niekedy vyššie. Tento segment nereaguje veľmi pružne na zmeny cien a je viazaný obchodnou príležitosťou, čo je tiež výhodou pre jeho oslovenie.

**Korporátne skupiny** – Najčastejšie ide o zákazníkov v rámci MICE cestovného ruchu, t. j. zákazníkov, ktorí sú delegátmi určitého podujatia (konferencie, stretnutia, kongres). Cena ubytovania sa stanovuje individuálne na základe spolupráce s organizátorom podujatia alebo spolupráce s vysielajúcou organizáciou. Ide o veľmi bonitnú klientelu, ktorá je časovo a miestne obmedzená, a preto je možné predať viac služieb za vyššie ceny.

**SMERF** – Skratka pre zákazníkov v sociálnom sektore (Social), armáde (Military), vzdelávaní (Educational), náboženských skupinách (Religious) alebo iných spoločenstvách (Fraternal). Tento segment nie je veľmi početný, ale jeho zákazníci majú veľmi špecifické požiadavky, ktoré je potrebné splniť.

**Hotelový nehost'** - Klient, ktorý nemá záujem o ubytovacie služby, ale o iné služby poskytované ubytovacím zariadením alebo o informácie týkajúce sa ubytovacieho zariadenia a jeho okolia.

**VIP** – Označenie pre veľmi významných klientov, ktorí sú klasifikovaní ako klienti so špeciálnym prístupom. Pre týchto zákazníkov sú definované osobitné postupy a praktiky, ktoré sú náročnejšie a vedú k prednostnému uspokojeniu ich potrieb.

**FAM Trip** – „Výlet“ pre zástupcov cestovných kancelárií, eventových agentúr a iných poskytovateľov služieb, ktorí majú možnosť vyskúšať si služby zadarmo (alebo za veľmi výhodných podmienok) a získať osobné skúsenosti pred predajom produktu. Ide o veľmi nákladný, ale účinný spôsob, ako prilákať nových zákazníkov.

**PRESS Trip** – V rámci propagácie ubytovacieho zariadenia je možné zorganizovať špeciálne podujatie pre zástupcov tlače alebo iné subjekty, ktoré pomôžu s PR na novom trhu. Press trip sa využíva na predstavenie spoločnosti na novom trhu a je spojená s prezentáciou služieb, často bezplatnou. Rovnakým spôsobom sa propaguje aj destinácia, v ktorej sa ubytovanie nachádza.

**Letecký personál** - Ubytovacie zariadenia v blízkosti letiska alebo s dobrou dostupnosťou na letisko môžu na základe zmluvy s leteckou spoločnosťou prilákať veľmi bonitnú klientelu v podobe leteckého personálu, ktorý sa v hoteli ubytuje na čas potrebný na odpočinok. Tento segment zákazníkov vyžaduje veľký rozsah služieb a vysokú úroveň služieb pre dostatočný odpočinok.

**Host' na „blacklistu“** – Klient, ktorý nemôže byť ubytovaný z dôvodu predchádzajúceho neprijateľného správania alebo neprijateľného správania v partnerskom hoteli. Nízka úroveň klienta a jeho zaradenie na „čiernu listinu“ umožňuje účinne predchádzať prípadným problémom.



## Základné ukazovatele výkonnosti ubytovacích zariadení

---

V mnohých prípadoch majú zamestnanci recepcie za úlohu reportovať výkonnosť ubytovacieho zariadenia. Hoci ide o taktické alebo strategické reporty, je dôležité im rozumieť. Podrobnejší opis týchto pojmov nájdete v publikáciách zameraných na revenue management ubytovacích zariadení.

**Miera obsadenosti** - Percento obsadených izieb a izieb na predaj. Veľmi často sa vyjadruje v percentách, a preto sa toto percento zvyčajne násobí 100. Pri výpočte je nevyhnutné rozlišovať medzi celkovým počtom izieb (t. j. celkovou kapacitou izieb v zariadení) a izbami, ktoré sú k dispozícii na predaj (t. j. celkový počet izieb v zariadení znížený o nepoužívané izby). Toto rozlíšenie sa používa aj pri iných ukazovateľoch.

**Market Penetration Index (MPI)** – MPI sa používa na porovnanie výkonnosti s trhom alebo priamymi konkurentmi. MPI je pomer vlastnej miery obsadenosti k priemernej miere obsadenosti konkurenčných zariadení. Hodnoty nad 1 znamenajú lepšiu výkonnosť ako je priemer trhu, hodnoty pod 1 znamenajú horšiu výkonnosť. Tento ukazovateľ sa však týka len kapacity, nie predajných cien.

**Priemerná denná cena (ADR)** – Príjmy z predaja ubytovacích služieb vydelené počtom predaných izieb. Tento výpočet nezohľadňuje príjmy iných stredísk ani náklady vynaložené na poskytovanie týchto služieb.

**Average Daily Index (ADI)** – Rovnako ako v prípade MPI ide o pomer vlastných ADR k priemerným ADR konkurenčných zariadení (compset). Vyhodnotenie je identické, t. j. hodnota nad 1 znamená predaj za ceny vyššie ako je priemer trhu, hodnota pod 1 znamená predaj za ceny nižšie ako konkurencia. V tomto prípade sa berie do úvahy len cena, nie predaná kapacita.

**Priemerná cena na hosťa (AGR)** – Príjmy z predaja ubytovacích služieb vydelené počtom izieb pre hostí ubytovacieho zariadenia. Podobne možno vypočítať aj výnosy na lôžko alebo iné jednotky kapacity.

**Výnosy z disponibilnej izby (RevPAR)** – Výpočet tohto ukazovateľa je podobný ako pri ADR, hoci vychádza z celkového počtu izieb, ktoré sú k dispozícii na predaj (viac Miera obsadenosti). Príjmy z ubytovacích služieb sa delia celkovým počtom izieb, ktoré sú k dispozícii. V tomto prípade sa berie do úvahy nielen kapacita (miera obsadenosti), ale aj predajná cena (ADR). RevPAR sa môže vypočítať aj ako násobok obsadenosti a ADR.

**Revenue Generation Index (RGI)** – RGI možno analogicky opísať pomocou MPI a ADI. Rozdiel je v používaní ukazovateľa RevPAR.

**Celkové výnosy z disponibilnej izby (TRevPAR)** – Na rozdiel od ukazovateľa RevPAR je tento ukazovateľ založený na využití celkových príjmov ubytovacieho zariadenia, t. j. nielen príjmov z ubytovacích služieb. Veľký rozdiel medzi RevPAR a TRevPAR poukazuje na významný zdroj príjmov v iných oddeleniach.

**Hrubý operatívny zisk z disponibilnej izby (GOPPAR)** – Predchádzajúce ukazovatele pracovali najmä s tržbami, ale nezohľadňovali náklady na poskytovanie týchto služieb. GOPPAR poskytuje

lepší pohľad na výkonnosť ubytovacích zariadení, pretože zahŕňa nielen predajné ceny a predanú kapacitu, ale aj celkovú veľkosť ubytovacieho zariadenia a náklady potrebné na jeho prevádzku. Kladné hodnoty naznačujú možnosť dosiahnutia prevádzkového zisku, ale je potrebné vziať do úvahy, že ide o hrubý zisk pred zdanením.

**Náklady na obsadenú izbu (CPOR)** – Podiel celkových nákladov na ubytovacie služby a počet obsadených izieb. Samotný výpočet je vzhľadom na poskytovanie ďalších služieb a vzájomnú závislosť týchto služieb len orientačný, napriek tomu však umožňuje lepšie riadenie predajných cien a predaja vo všeobecnosti.

**Výnosy z obsadenej izby (RevPOR)** – Tento ukazovateľ úzko súvisí s ukazovateľom RevPAR, rozdiel je v izbách, ktoré sú zahrnuté do výpočtu. V tomto prípade ide len o obsadené izby. Ide o kombináciu ADR a RevPAR. Samotný výpočet zostáva rovnaký, t.j. ako pomer príjmov z ubytovacích služieb k počtu obsadených izieb.

## Informačné technológie a distribučné kanály

---

Posledná časť terminológie sa zaoberá oblasťou informačných a komunikačných technológií a distribučných kanálov. Vo väčšine prípadov sú tieto pojmy špecifické pre hotelierstvo, a preto je potrebné ich dôkladne poznať. Neoddeliteľnou súčasťou je aj oboznámenie sa so základnými aplikáciami/programami, s ktorými sa môže pracovník front office stretnúť.

**Hotelový systém – Property Management Systems (PMS)** – Srdce hotelovej prevádzky, ktoré predstavuje komplexný systém pre správu ubytovacích zariadení. Predchodcom systému PMS bol recepčný systém, ktorý sa zameriaval predovšetkým na správu rezervácií a databázy hostí. Moderné systémy PMS umožňujú komplexnú správu ubytovacieho zariadenia založenú na údajoch o klientoch, ako aj o celkovej prevádzke. Údaje sa ukladajú do centrálnej databázy alebo dátového skladu a používajú sa podľa potreby každého modelu PMS. Z pohľadu PMS sa systém používa na správu rezervácií a tiež ako nástroj na podporu starostlivosti o zákazníkov. Podobne je v rámci front office je automatizovaný aj reporting a monitorovanie výkonnosti.

**Reštauračný systém - Point of Sale (POS)** - V kontexte prevádzky stravovacích zariadení je ich prevádzka rovnako komplexná ako prevádzka ubytovacích zariadení, a preto možno vnímať silnú analógiu medzi POS ako nástrojom na riadenie stravovacích zariadení a PMS. POS je nástroj na podporu prevádzky reštauračného zariadenia a rozhodovania na rôznych úrovniach managementu. Z pohľadu front office je vhodná čiastočná znalosť základnej prevádzky, ale aj znalosť prenosu informácií medzi týmito systémami.

**Globálny distribučný systém (GDS)** - Prvý z komplexných distribučných kanálov, ktorý bol vyvinutý predovšetkým pre letecké spoločnosti. GDS pracujú na báze B2B, kde ponúkajú kapacitu nakupujú sprostredkovatelia, nie koncoví zákazníci. Samotné ubytovacie služby sa kupujú veľmi zriedkavo, zvyčajne sa kupuje väčší počet služieb súvisiacich s cestovaním. To umožňuje prilákať medzinárodnú klientelu a vyšší objem rezervácií. Je však potrebné zohľadniť aj vyššie distribučné náklady a nižšie predajné ceny. Rovnako ako strata kontroly nad konečnou cenou pre zákazníka.

**Online cestovná agentúra (OTA)** – Cestovné agentúry boli prvými zákazníkmi GDS a boli vytvorené s cieľom urýchliť komunikáciu a znížiť počet sprostredkovateľov distribúcie. S rozvojom internetu sa presunuli z fyzických kancelárií do podoby e-shopov, ktoré ponúkajú veľmi dobrý výber rôznych ubytovacích služieb. Ich funkčnosť je podriadená zážitkom a požiadavkám návštevníka. Samotný predaj prostredníctvom OTA je možný priamou cestou (uzavretím zmluvy) a nepriamou cestou (OTA prekurujú kapacitu od iných distribučných portálov). Sprostredkovateľská provízia sa vypláca mesačne alebo sa strháva priamo pri platbe klienta. V prípade nenastúpenia alebo zrušenia pobytu je potrebná dôkladná administratíva, aby nedošlo k plateniu provízie za neuskutočnené pobyty. Samotná distribúcia touto formou môže byť veľmi nákladná, a preto sú zavedené interné usmernenia a postupy, ktoré majú klienta presvedčiť, aby v prípade opätovnej návštevy využil priame distribučné kanály.

**Cestovní kancelář (TO)** – Cestovná kancelária (TO) - Cestovné kancelárie sú jedným z tradičných offline distribučných kanálov, ktoré sa zameriavajú na hlavnú turistickú sezónu. V rámci spolupráce sa vytvorí alokácia pre určitú kapacitu, ktorá je podľa stanoveného dátumu čerpaná alebo

predávaná iným subjektom. TO tvoria zájazdy, ktoré sú komplexným produktom pre konečného zákazníka. Alokácie a rezervácie sa vykonávajú v dostatočnom predstihu.

**Webový rezervačný systém (WBE)** - Umiestnenie rezervačného systému na webovej stránke ubytovacieho zariadenia predstavuje jediný nástroj priameho online predaja. Rozvoj webových stránok súvisí so zmenou správania zákazníkov, ale aj s vývojom iných distribučných kanálov. Tento vývoj smeruje k väčšej interaktivite, urýchľuje proces vytvárania rezervácie a zjednodušuje jej následnú správu. Aj tento systém je spojený s poplatkami.

**Meta Search Engine (MSE)** – Meta vyhľadávač je reklamná platforma, ktorá umožňuje zákazníkovi vyhľadať najlepšiu ponuku konkrétneho ubytovania dostupnú online. Vyhľadávač indexuje vopred definované portály a stránky, z ktorých získava informácie o dostupnosti a cenách konkrétnych ubytovacích zariadení. Rezervácie sa uskutočňujú na týchto indexovaných stránkach, ktoré potom vyplácajú späť províziu MSE alebo platia poplatky za reklamu. Príkladmi sú Tripadvisor.com, Trivago alebo Kayak.

**Channel Management Systems** – Nástroj na riadenie distribúcie alebo distribučných kanálov. Úprava cien, dostupnosti alebo iných podrobností jednotlivých distribučných kanálov môže byť časovo náročná, preto je vhodné používať nástroj, ktorý po pripojení distribuuje základné informácie jednotlivým portálom a následne sťahuje rezervácie z týchto portálov do centrálného prehľadu. Tieto údaje sa potom prepíšu do systému PMS.

**Concierge aplikácie** – V mnohých hoteloch je concierge nahradený samotnou recepciou alebo interaktívnymi aplikáciami, ktoré umožňujú hosťom spravovať služby a produkty alebo získať viac informácií o týchto službách. Podobne aj komunikácia s klientom prebieha prostredníctvom aplikácie, ktorá nevyžaduje priamy kontakt. Aplikácie Concierge sú úzko spojené s pobytom hosťa.

**Aplikácie zamerané na podporu komunikácie s klientom** – Komunikácia s klientom môže byť automatizovaná pred jeho príchodom a prostredníctvom webových aplikácií alebo samotných aplikácií pre smartfóny. Tieto aplikácie umožňujú správu rezervácií, iných služieb, registráciu alebo dokonca odomknutie ubytovacieho zariadenia a izby pomocou prideleného kľúča na princípe Bluetooth alebo NFC. Podobne sa môže hosť odhlásiť online check-out a všetku komunikáciu viesť online bez priameho kontaktu.

## Záver

---

Predchádzajúci text poskytuje veľmi stručný pohľad na fungovanie front office ubytovacích zariadení. Tento pohľad je potrebný na pochopenie fungovania hotelov, penziónov a iných ubytovacích zariadení. Komplexné zobrazenie hotelovej prevádzky z hľadiska organizácie práce poukazuje na nevyhnutnosť úzkej spolupráce medzi pracovníkmi jednotlivých oddelení, kde nie je možné vnímať jednotlivé úseky prevádzky izolovane. Správna koordinácia práce jednotlivých zamestnancov povedie k dosiahnutiu strategických, ale aj taktických cieľov, medzi ktorými je potrebné zdôrazniť maximalizáciu spokojnosti hostí ubytovacieho zariadenia, maximalizáciu hodnoty rezervácie (s ohľadom na doplnkový predaj, prípadne iné predajné aktivity realizované zamestnancami recepcie), optimalizáciu hrubého prevádzkového zisku. Obrazne povedané, aj optimalizácia reputácie a hodnoty spoločnosti.

Pokiaľ ide o samotnú organizáciu práce oddelenia front office, je vhodné poukázať na znalosť základných definícií jednotlivých pracovných pozícií a následný plynulý chod front office. S rastúcimi požiadavkami klientov sa mení aj štruktúra poskytovaných služieb, pričom sa vytvára tlak na komplexné znalosti prevádzky, doplnené nielen o mäkké zručnosti, ale aj o výraznejšie zastúpenie tvrdých zručností (práca s IKT nástrojmi, resp. ich obsluha a servis). Jednotliví zamestnanci kancelárie majú základné znalosti o všetkých činnostiach, ktoré patria do kompetencie oddelenia, a sú schopní vykonávať jednotlivé úlohy a činnosti, keď je potrebné ich zastupovanie. FO musí byť vnímaný ako srdce hotela a musí byť neustále aktívne.

Toto nezastupiteľné postavenie FO vedie k výraznej štandardizácii procesov, postupov, ale aj čiastkových činností, aby sa zabezpečila prenosnosť potrebných vedomostí a zručností. V rámci predkladanej publikácie boli opísané základné prístupy k štandardizácii postupov vo vzťahu k riadeniu kvality služieb a k príslušným modelom. Značná pozornosť sa venovala aj vnútro podnikovej štandardizácii na úrovni SOP, tj. štandardizovaným prevádzkovým činnostiam. V publikácii je možné nájsť základnú štruktúru SOP vychádzajúcu z noriem nadnárodných organizácií a hotelových skupín, ako aj celkom 11 samostatných, všeobecných noriem, ktoré sú rozšírené o núdzové situácie a ich možné riešenia.

Tretia kapitola sa zaoberala základnými požiadavkami kladenými na zamestnancov FO, a to na záujmových pozíciách recepčných alebo podobných pozíciách. Teoretické požiadavky kladú veľký dôraz na širokú škálu osobných a medziľudských zručností. Malý dôraz sa kladie na tvrdé zručnosti alebo na identifikáciu tých najdôležitejších, ktoré sa ťažko prenesú. Na základe prieskumu pracovných pozícií inzerovaných na vybraných pracovných portáloch boli identifikované najpodstatnejšie zručnosti, schopnosti a vedomosti, medzi ktoré patrí schopnosť efektívne komunikovať v miestnom a anglickom jazyku, ďalej schopnosť pracovať s vybranými nástrojmi IKT a v neposlednom rade otvorenosť zvyšovať si kvalifikáciu, označovaná ako „ochota ďalej sa vzdelávať“.

V poslednej časti tohto textu je uvedený prehľad vybraných pojmov, ktoré sú potrebné na realizáciu čiastkových aktivít. Rovnako ich pochopenie a vhodné používanie vedie k vernému zobrazeniu všetkých skutočností a k zvýšeniu efektívnosti vnútro podnikovej komunikácie.

Predložený text nie je vyčerpávajúcim základom pre podrobné pochopenie celej problematiky, ale je priamo podriadený záujmovým skupinám tohto vzdelávacieho projektu. Uvedené informácie a fakty predstavujú minimálnu úroveň znalostí potrebných na prispôsobenie sa hotelovej prevádzke. V kombinácii s ďalšími výstupmi tohto projektu (metodika tréningu zručností, komunikačné scenáre a videonávod k vybraným PMS) sa všetkým záujemcom o prácu FO v ubytovacích zariadeniach (a následne aj v iných podnikoch) predkladá komplexný materiál, ktorý umožní rýchlu adaptáciu na prácu s cieľom minimalizovať neefektívne zaškolenie či nepochopenie fungovania organizácie.

Hotelierstvo je oblasť, ktorú musíte mať radi! Bez ohľadu na to, čo robíte, ak to máte radi, budete úspešní!

## References

---

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](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](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>