

# Moderní řízení **HOTELOVÉHO PROVOZU**

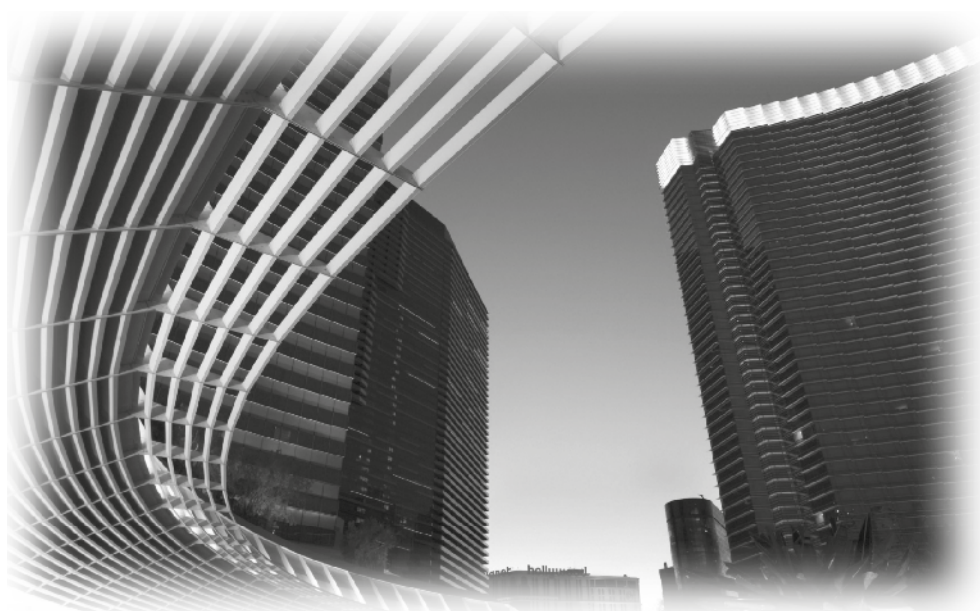
Jaromír Beránek  
a kolektiv

# MODERNÍ ŘÍZENÍ HOTELOVÉHO PROVOZU

Moderní řízení

# HOTELOVÉHO PROVOZU

Jaromír Beránek  
a kolektiv





Ing. Jaromír Beránek a kolektiv

## **Moderní řízení hotelového provozu**

Vydal MAG CONSULTING s.r.o.

Táboritská 1000/23

130 00 Praha 3 - Žižkov

<http://www.magconsulting.cz>

Odborná revize textu Ing. Blanka Sodomková

Odpovědná redaktorka Ing. Helga Jindrová

Foto na obálce fotobanka Profimedia

Sazba Q point

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

Počet stran 338

Páté, zcela přepracované vydání, Praha 2013

© MAG CONSULTING s.r.o., 2013

Cover Design © Q point, 2013

Cover Photo © Profimedia, 2013

Všechna práva vyhrazena, žádná část této publikace nesmí být šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez souhlasu nakladatele.

**ISBN 978-80-271-9360-8 (pdf)**

**ISBN 978-80-86724-45-4 (print)**

---

# OBSAH

<b>1</b>	<b>HISTORIE A VÝVOJ HOTELNICTVÍ</b>	<b>15</b>
1.1	Počátky ubytovacích služeb	15
1.2	Mezníky v historii hotelnictví	17
1.3	Hotelnictví ve 20. století	19
1.4	Hotelnictví v České republice	19
<b>2</b>	<b>VYMEZENÍ POJMU HOTEL – KATEGORIZACE, KLASIFIKACE, LEGISLATIVA</b>	<b>22</b>
2.1	Kategorizace hotelových ubytovacích zařízení	23
2.1.1	Specifická hotelová zařízení	23
2.2	Klasifikace a standardizace ubytovacích zařízení	24
2.2.1	Zjednodušené srovnání tříd pro kategorii hotel	27
2.3	Legislativní minimum pro sektor hotelnictví	29
<b>3</b>	<b>HOTELOVÝ MANAGEMENT</b>	<b>33</b>
3.1	Plánování	35
3.1.1	Druhy plánů	36
3.1.2	Organizační cíle	36
3.1.3	Bariéry plánování	37
3.2	Organizování	37
3.2.1	Organizační struktury vycházející z dělby pravomocí	37
3.2.2	Organizační struktura s pružnými prvky	39
3.2.3	Organizační struktury vycházející z činností nebo z jejich výsledků	39
3.3	Personalistika	41
3.3.1	Postup výběru pracovníků	41
3.3.2	Metody personálního výběru	41
3.4	Vedení lidí	42
3.4.1	Vlastnosti manažera	43

---

3.5	Kontrolování	45
3.5.1	Druhy kontrol	46
3.5.2	System kontroly	47
4	<b>KLÍČOVÉ OBLASTI HOTELOVÉHO MANAGEMENTU</b>	<b>48</b>
4.1	Zákazníci	48
4.2	Aktiva	49
4.2.1	Kontrolní strategie ochrany aktiv	50
4.2.2	Prevenční strategie ochrany aktiv	51
4.3	Zaměstnanci	51
4.3.1	Výkonnost zaměstnanců	52
4.3.2	Náplň práce	53
4.3.3	Časové plánování	55
4.3.4	Efektivnost pracovního týmu	56
5	<b>ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HOTELU</b>	<b>58</b>
5.1	Organizační schéma hotelu	58
5.2	Úrovně hotelového managementu	60
5.2.1	Pracovní náplň top managementu	61
5.2.2	Pracovní náplň středního managementu	63
5.3	Náplň práce jednotlivých pracovníků v hotelovém provozu	64
5.3.1	Front office, recepce	64
5.3.2	Housekeeping	66
5.3.3	Stravovací úsek	67
5.3.4	Technický úsek, zásobování a ostatní pomocné provozy	69
5.3.5	Zajištění dalších hotelových služeb	71
6	<b>UBYTOVACÍ ÚSEK</b>	<b>74</b>
6.1	Front office	74
6.1.1	Hotelová hala a recepce	75
6.2	Housekeeping	80
6.2.1	Druhy hotelových pokojů	81
6.2.2	Vybavení hotelového pokoje	81
6.2.3	Hotelové pokoje se zvláštním režimem	83
6.2.4	Trendy v oblasti hotelového vybavení	84
6.2.5	Úklid hotelových pokojů	85

---

<b>7</b>	<b>STRAVOVACÍ ÚSEK</b>	<b>87</b>
7.1	Stravovací úsek v hotelu	87
7.1.1	Druhy sazeb v hotelovém stravování	87
7.2.2	Hotelová snídaně	87
7.2	Organizace hotelových restaurací	88
7.3	Skladovací část	89
7.4	Výrobní část	90
7.4.1	Prostory hotelové kuchyně	90
7.4.2	Stroje a zařízení v hotelových kuchyních	91
7.5	Odbytová část	92
7.5.1	Stroje a inventář v hotelových restauracích	92
7.5.2	Nabídka hotelových restaurací	93
7.5.3	Komunikace personálu s hosty	94
7.6	Speciální akce v hotelových restauracích	96
7.7	Nové trendy v gastronomii	99
<b>8</b>	<b>TECHNICKÝ ÚSEK</b>	<b>103</b>
8.1	Základní principy při výstavbě hotelů	104
8.1.1	Technické požadavky na stavby ubytovacích zařízení	102
8.2	Hotelová požární bezpečnost	106
8.2.1	Technologické zabezpečení požární ochrany	107
8.3	Inteligentní budova hotelu	108
8.4	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)	108
8.5	Údržba a opravy hotelového zařízení	109
8.6	Bezpečnostní pravidla v hotelu	109
<b>9</b>	<b>OBCHODNĚ-EKONOMICKÝ ÚSEK</b>	<b>112</b>
9.1	Finanční úsek	112
9.1.1	Finanční management hotelu	113
9.1.2	Hotelové účetnictví	115
9.2	Úsek obchodu a marketingu	116
9.3	Příjmy hotelu	117
9.3.1	Kalkulace a stanovení cen v hotelu	117

---

9.4	Personální úsek	120
9.4.1	Personální plánování	121
9.4.2	Hledání a výběr zaměstnanců	122
9.4.3	Vzdělávání zaměstnanců	122
<b>10</b>	<b>OSTATNÍ SLUŽBY V HOTELU</b>	<b>124</b>
10.1	MICE akce	124
10.1.1	Jednotlivé složky MICE	125
10.2	Leisure	127
10.2.1	Zázemí pro volnočasové aktivity	127
10.2.2	Hotelové sporty	128
10.2.3	Animační služby	131
10.3	Wellness	132
10.3.1	Technické zařízení hotelového wellness centra	133
10.3.2	Stravování ve wellness hotelu	133
10.4	Lázně	134
<b>11</b>	<b>HOTELOVÝ MARKETING</b>	<b>136</b>
11.1	Úvod do marketingu	136
11.1.1	Specifika marketingu služeb	139
11.2	Marketingový výzkum a marketingový informační systém	139
11.2.1	Výzkum trhu	141
11.2.2	Marketingový informační systém	141
11.2.3	Segmentace trhu	142
11.3	Marketingové plánování a strategie	145
11.3.1	Marketingová situační analýza	145
11.3.2	Stanovení marketingových cílů	150
11.3.3	Formulování marketingové strategie	151
11.3.4	Sestavení marketingového plánu	153
11.3.5	Zpětná vazba a kontrola	155
11.3.6	Proč některé plány ztroskotávají?	155



---

11.4 Marketingové zásady a úspěšné praktiky .....	156
11.4.1 Marketingové zásady .....	156
11.4.2 Příklady dobré praxe .....	158
11.4.3 Nové trendy v marketingu .....	159
<b>12 MARKETINGOVÝ MIX .....</b>	<b>163</b>
12.1 Produkt .....	164
12.1.1 Životní cyklus produktu .....	165
12.1.2 Tvorba typických produktů hotelu .....	167
12.2 Tvorba ceny .....	168
12.2.1 Tvorba ceny .....	169
12.2.2 Cenová diferenciacce .....	169
12.2.3 Ceník ubytovacích služeb .....	170
12.3 Distribuce .....	171
12.3.1 Přímá distribuce .....	171
12.3.2 Nepřímá distribuce .....	173
12.4 Propagace .....	174
12.4.1 Podpora prodeje .....	174
12.4.2 Reklama .....	179
12.4.3 Public relations (PR) .....	188
12.4.4 Osobní prodej .....	192
12.4.5 Přímý marketing .....	193
12.4.6 Sponzoring .....	194
12.5 Lidé .....	195
12.5.1 Zaměstnanci .....	195
12.5.2 Zákazníci .....	196
12.6 Kooperace .....	196
12.7 Packaging a programming .....	197
12.8 Informační technologie .....	199
12.8.1 Rezervační portály .....	200
12.8.2 Mobilní marketing .....	200

---

<b>13 KONTROLA</b> .....	<b>201</b>
<b>13.1 Vnější kontrola</b> .....	202
13.1.1 Hlavní oblasti státního dozoru v cestovním ruchu .....	203
13.1.2 Kontrolní orgány .....	206
<b>13.2 Vnitřní kontrola</b> .....	215
13.2.1 Mystery shopping.....	215
<b>13.3 Hotelový controlling</b> .....	216
13.3.1 Výkaznictví .....	217
13.3.2 Operativní controlling .....	218
13.3.3 Strategický controlling .....	226
<b>14 MODERNÍ FORMY ŘÍZENÍ HOTELU</b> .....	<b>230</b>
<b>14.1 Hotelové řetězce</b> .....	230
14.1.1 Způsoby fungování hotelových řetězců.....	231
14.1.2 Výhody hotelových řetězců .....	233
14.1.3 Problémy hotelových skupin .....	234
<b>14.2 Franchising</b> .....	234
14.1.2 Výhody a nevýhody franchisingu .....	235
<b>14.3 Outsourcing</b> .....	238
14.3.1 Výhody a nevýhody outsourcingu .....	239
<b>14.4 Yield management a revenue management</b> .....	242
14.4.1 Yield management.....	242
14.4.2 Revenue management .....	244
<b>14.5 Green management</b> .....	246
14.5.1 Příklady opatření při realizaci green managementu .....	248
14.5.2 Ecolabelling .....	249
<b>15 KVALITA</b> .....	<b>251</b>
<b>15.1 TQM (Total Quality Management)</b> .....	252
<b>15.2 Model Excellence EFQM</b> .....	254
15.2.1 Pravidla modelu EFQM.....	256
<b>15.3 Evropská norma ISO 9001</b> .....	256
15.3.1 Principy norem řady 9000 .....	257
15.3.2 Shrnutí normy ISO 9001.....	257

---

<b>16 KRIZOVÝ MANAGEMENT</b> .....	<b>259</b>
16.1 Příčiny vzniku krize .....	260
16.2 Příznaky a stadia rozvoje krizových situací .....	261
16.3 Hlavní cíle a činnosti v krizovém řízení hotelu .....	264
16.3.1 Rady pro realizaci krizového řízení v hotelu .....	266
16.3.2 Krizový tým .....	266
16.4 Krizové situace a jejich řešení .....	268
16.5 Pojištění a risk management .....	271
16.5.1 Pojistný program hotelu .....	272
16.5.2 Business continuity planning (BCP) .....	274
<b>17 PŘÍNOSY NOVÝCH TECHNOLOGIÍ A JEJICH VÝZNAM V CESTOVNÍM RUCHU A HOTELNICTVÍ</b> .....	<b>276</b>
17.1 Elektronické distribuční a rezervační systémy .....	279
17.1.1 Globální distribuční systémy .....	279
17.1.2 Internetové distribuční (rezervační) systémy .....	280
17.1.3 Přímé rezervace přes webové stránky hotelu .....	281
17.2 Online platby .....	281
17.2.1 Zálohová faktura .....	281
17.2.2 Daňová faktura .....	282
17.2.3 Kreditní karta .....	282
17.2.4 Garance kreditní kartou .....	282
17.3 Využití nových technologií v marketingu .....	282
17.3.1 Vlivy ICT na marketing .....	283
17.3.2 Trendy v marketingu cestovního ruchu .....	284
17.4 Webové stránky hotelu .....	285
17.5 Integrace informačních systémů .....	287
17.6 Bezpečnost a ochrana dat .....	289
17.6.1 Hrozby pro informační systém .....	289
17.6.2 Způsoby útoku proti informačnímu systému .....	289
17.6.3 Prevence a protipatření .....	290

---

<b>18</b>	<b>ETIKA PODNIKÁNÍ A FIREMNÍ KULTURA</b>	<b>292</b>
18.1	Etický kodex	294
18.1.1	Globální etický kodex cestovního ruchu	295
18.1.2	Etický kodex Asociace hotelů a restaurací ČR	297
18.2	Společenská odpovědnost firem	299
18.3	Firemní kultura	300
18.3.1	Znaky a funkce firemní kultury	302
<b>19</b>	<b>SOCIÁLNÍ CESTOVNÍ RUCH V KONTEXTU HOTELNICTVÍ</b>	<b>304</b>
19.1	Cílové skupiny	304
19.2	Univerzální design	305
19.2.1	Principy univerzálního designu	305
19.3	Cestovní ruch rodin s nízkými příjmy	306
19.4	Cestovní ruch osob se zvláštními potřebami	307
19.5	Cestovní ruch seniorů	309
19.5.1	Členění seniorů	310
19.5.2	Očekávání seniora od služeb hotelu	312
19.6	Cestovní ruch dětí, mládeže a studentů	312
19.7	Slevové portály	313
<b>20</b>	<b>HOTELOVÝ A DESTINAČNÍ MANAGEMENT</b>	<b>315</b>
20.1	Destinace cestovního ruchu	315
20.1.1	Životní cyklus destinace	317
20.2	Destinační management	318
20.2.1	Formy spolupráce mezi subjekty v destinaci	319
20.2.2	Organizace destinačního managementu (ODM)	320
	<b>POUŽITÁ A DOPORUČENÁ LITERATURA</b>	<b>323</b>





Zájezdní hostinec černokosteleckého pivováru (fotografie z 30. let 20. století, zdroj: Černokostecký pivovarský archiv a muzeum).

# 1 HISTORIE A VÝVOJ HOTELNICTVÍ

## 1.1 Počátky ubytovacích služeb

Slovo hotel bylo původně odvozeno od francouzského názvu „hote“ a latinského „hospicem“, což v překladu znamená „osoba, která poskytuje nocleh“. Dalšími slovy, z nichž vychází dnešní pojmenování pro ubytovací zařízení hotel, jsou latinská „hospitalis“ a „hospitium“, která označovala místo, kde se dalo přenocovat s možností stravy.

Vznik hotelového průmyslu a cestovního ruchu obecně je spjat se společenskou dělbou práce, tedy s objektivním vyčleněním různých druhů práce, specializací výrobních jednotek i směnou produktů jejich činnosti mezi nimi. Mimořádnou roli zde sehrálo oddělení obchodu od řemesla a zemědělství. Rozvoj obchodu dal podnět k dalšímu prohloubení dělby práce a vznikl tak zvláštní druh obchodní činnosti – přijímání a ubytování cestujících. Doklady o prvních hostinských zařízeních pocházejí z doby před našim letopočtem. Vzniká profese „hostinského“, který disponuje vymezeným souhrnem pracovních funkcí, znalostí, návyků a dovedností.

Základní kámen pro dnešní průmysl hotelnictví byl položen již ve starověku. Tehdy cestovali především poutníci do posvátných míst a kupci mezi městy a státy. Vznikala tedy potřeba ubytovat pocestné při dlouhých cestách. Zpočátku bylo ubytování zajišťováno **soukromými osobami**, jelikož základní povinností každého občana dobrých mravů bylo ubytovat a nakrmit znaveného poutníka. Především rozvoj obchodu v 6. století př. n. l. přispěl ke vzniku nové formy přátelského pohostinství.

Vzhledem k rostoucímu počtu poutníků, cestovatelů a obchodníků v antickém Řecku v 5. stol. př. n. l. přestala stačit ubytovací kapacita domků občanů podél hlavních cest a začaly vznikat první **zájezdní hostince** (řecky *καταγώγια* – katagogia), kde mohli přenocovat cestující i se svými povozy. Tyto kamenné, dvou- až třípatrové hostince se budovaly v blízkosti kostelů a také na místech, kde se konaly nejrůznější typy společenských a sportovních akcí. Takto vznikly hostince například u Olympie, dějiště antických olympijských her, u věštírny v Delfách, kam se sjížděli mocní vládcové i chudí poutníci ze všech koutů země, aby se zde zeptali kněžky Pýthie na radu. Za zmínku stojí i antické divadlo v Epidauru s hostincem o 100 místnostech a 200 lůžkách. K dispozici byla cestujícím obvykle malá místnost s postelí, lucernou a výjimečně i s nočníkem. Součástí hostince byla zpravidla také jedna hostinská místnost, kde se pokrmy současně vařily i konzumovaly. V Řecku fungovaly i velké **společné ubytovny** (*πανδοχεία* – pandocheia), které byly na rozdíl od zájezdních hostinců soukromé a přinášely svému majiteli zisk. Tyto ubytovny byly rozděleny do různých kategorií v závislosti na poskytovaných službách. Některé z nich nabízely pouze ubytování, jiné ubytování v kombinaci se stravováním a dalšími doprovod-

nými službami, jež si kladly za cíl uspokojit i ty nejnáročnější potřeby cestovatelů. Tyto stavby se budovaly na křižovatkách důležitých obchodních a poutních cest. Frekventovaná byla také trasa Athény – Olympie (cca 264 km), kterou staří Řekové realizovali především formou pěší turistiky. Tarify za ubytování a služby byly v pandochiích obvykle nízké a často neprůkazné, protože „obecné ceníky“ neexistovaly a výsledná cena závisela především na vůli majitele. Již v této době ubytovny používaly k přilákání hostů reklamních tabulí s nápisy a sděleními jako „Cizinče, zůstaň zde a budeš spokojen“, popřípadě užívaly symboly a znaky, které by přiblížily charakter ubytovny či poskytovaných služeb (např. obrázky zvířat, olympských bohů aj.). [128]

Ve starověkém Římě vznikala již od 3. stol. př. n. l. dokonalá rozvětvená silniční síť. Římané si uvědomovali strategickou důležitost cest spojujících hospodářská centra a přístavy, proto byly z nařízení císaře zřízeny podél silnic **poštovní stanice**, které byly k dispozici všem cestovatelům v římské říši. Poutníci, kteří cestovali v zájmu říše (např. císařští poslové), zde našli nocleh a byla jim poskytnuta i strava. Zámožní Římané měli také v oblibě pobyty v letních domech na venkově nebo u moře. Ve městech vznikaly honosné hostinské domy pro bohaté cestovatele s bazény a koupelnami. Ostatní obchodníci a poutníci měli možnost ubytovat se v zájezdních hostincích (lat. *deversorium*), které stávaly zpravidla před každým větším městem. **Deversoria** se však netěšila dobré pověsti, prostředí v nich bylo často špinavé, majitelé byli nepoctiví (např. příliš ředili víno) a často také nabízel možnost hraní hazardních her. Hostinské podniky již měly svá jména a vývěsní štíty, dochovala se i zákonná úprava (placení daní, zákaz hazardu).

Velké stěhování národů a pád římského impéria zapříčinily politickou nestabilitu a ochromení obchodu a byly příčinou omezení prvního podnikání ve sféře cestování. Jakékoliv cesty, a nejen ty bez cíle, byly tehdy velmi nebezpečné. Pouze odvážní lidé, dobrodruzi, nebo ti, které nutila povinnost, se v těchto dobách vydávali na daleké cesty. Se vznikem středověkých států, které přinesly pozitivní změny v politickém a sociálně-ekonomickém životě společnosti, se postupně navrací i cestování na velké vzdálenosti. Nicméně o skutečném průlomu ve sféře cestování se dá hovořit až přibližně od pozdního středověku či raného novověku.

Již od 11. století (období středověku) bylo ubytování pro poutníky a obchodníky zajišťováno **pohostinnými kláštery**. Při výstavbě kláštera byla zřizována samostatná oddělení stranou od mnichů, která měla sloužit pocestným pro přenocování. Kláštery cestujícím nabídly nejen možnost ubytování, ale i stravu.

Kromě klášterů se začala ve středověku zřizovat **hospitia**, jejichž primárním úkolem bylo poskytnout ubytování poutníkům, ale měla se starat i o staré a nemocné lidi a sirotky. Hospitia se zakládala u kostelů, ale zřizovaly je i rytířské řády, řádová bratrstva a města. Muži a ženy zde spali odděleně, problémem bylo ale soužití s nemocnými, odděleními od poutníků pouhou zdí. Nejednou se stalo, že poutník se v hospitiu nakazil zákeřnou nemocí. Dalším zásadním problémem hospitií byl způsob financování. Chod hospitia závisel na peněžních prostředcích z milodarů světské a církevní vrchnosti, které ovšem nebyly nijak hořentní ani časté. Tomu zpravidla odpovídala i kvalita stravy. Jídlo bylo poutníkům, nemocným, starým i sirotkům poskytováno dvakrát denně. Nepříliš vysoká kvalita stravy se odrážela i na zdravotním stavu nemocných, který se jim v hospitiích příliš nelepšil.

Ve 12. a 13. století se střediskem veškerého dění i dálkového obchodu stala města. Ta začala mít větší vliv než většina zemědělských vesnic a osad. Klášterní ubytovací kapa-



city a ubytovací kapacity hospitálů již poutníkům nedostačovaly. Za hradbami měst proto začaly vznikat **zájezdní hostince a kupecké dvory**, které cestujícím obchodníkům poskytovaly ubytování i stravu. V důsledku toho se od sebe oddělily špitály a hospody a pocestní už nadále při svých cestách nemuseli pobývat s nemocnými. Z důvodu nepřehlednosti a špatné orientace v uličkách některých měst začaly ve 14. století některé hostince používat individuální označení. Kreativně se meze nekladly, a tak vznikaly různé ozdobné malované štíty, které pocestným měly naznačit, co mohou uvnitř hostince očekávat. Některé znaky měly dokonce stejný význam ve více městech, např. věnec označoval oprávnění čepovat pivo či víno a kolo bylo označením pro hostince, kde měl pocestný možnost se ubytovat. Majitelé zájezdních hostinců provozovali často i hospodářství, které dokázalo zásobovat hostinec většinou surovin. Nejčastějším pokrmem v hostincích bylo vařené maso, kaše, chléb a ve městech pivo. Standardem bylo, že si každý cestující s sebou vozil vlastní nůž a lžičku. Ceny v hostincích nebyly pevně určeny, v případě příjezdu panovníka do města i několikanásobně vzrostly.

Po objevení obchodních tras po moři se staly záchytnými body pro kupce přístavy. Byla to centra obchodu, v nichž si kupci určité národnosti zakládali vlastní **ubytovací základny**. Zařízení byla kupcům k dispozici i pro dlouhodobější ubytování, mohli zde vařit, spát i obchodovat. Ubytovací základna se skládala z kuchyně, nálevny a pokojů.

## 1.2 Mezníky v historii hotelnictví

### Průmyslová revoluce (18. až 19. století)

Průmyslová revoluce znamenala přechod k továrnímu systému výroby a industrializaci ekonomiky, který je na jednu stranu spojen s fyzicky náročnou, organizovanou a disciplinovanou prací, na stranu druhou byl vlivem tlaku odborů zaveden normovaný pracovní den a každoroční dovolená, časem došlo i k růstu reálné mzdy. Vznikly tak základní předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu – fond volného času a dostatek finančních prostředků. Vytvořily se také dvě nové třídy ve společnosti, a to střední třída městského obyvatelstva zaměstnaná v sektoru služeb (základní klientela pro osobní železniční dopravu a organizované zájezdy) a třída bohatých finančníků a akcionářů (tvůrci trhu cestovního ruchu – zakladatelé hotelů, cestovních kanceláří a agentur). [28]

### Rozvoj dopravy, především železniční (1. polovina 19. století)

Hotel, jak ho známe dnes, se začal objevovat již na přelomu 18. a 19. století. Vznik nového konceptu ubytovacího zařízení – hotelu – souvisel především s prudkým rozvojem železniční dopravy. Cestování se zrychlovalo a vznikala potřeba po komfortnějším druhu ubytování než byly zájezdní hostince. Návaznost vzniku hotelu na rozvoj železniční dopravy je patrná i z umístění prvních hotelů v blízkosti železničních nádraží (Francie, Německo, Velká Británie). [19]

Hotely se stávaly chloubou každého města. Od zájezdních hostinců se odlišovaly především architektonickým pojetím, kvalitou a rozsahem poskytovaných služeb. Význam a prestiž hotelnictví dokládá i fakt, že od počátku podléhalo přísným právním normám a hotel mohl být provozován pouze osobou mravně a odborně způsobilou. [11]

### **Objevení elektrické energie (přelom 19. a 20. století)**

V souvislosti s objevením elektrické energie se na pokoje hotelů začaly zavádět různé technické vymoženosti. Jedná se zejména o elektrické osvětlení a později i rádia. [112] Ve 2. polovině 19. století bylo ubytování v hotelu výsadou obchodníků a zámožných občanů. Důležitou odlišností od zájezdních hostinců byl charakter stravování. Jídelna a kuchyň již netvořily jednu místnost a kladl se velký důraz na úroveň gastronomie. Luxusní hotely připravovaly zvláštní snídaňová menu, která byla hostům servírována přímo na pokoji. V pozdních večerních hodinách si hosté mohli objednat donášku kaviáru či šampaňského. [11]

V roce 1900 byl vydán první francouzský průvodce Michelin, jehož cílem bylo poskytnout prvním majitelům automobilů informace o čerpacích stanicích, občerstvení a ubytování. [64]

### **Rozvoj letecké dopravy (počátek 20. století)**

Se stále se zrychlující dopravou postupně roste i hotelový průmysl. Začínají se objevovat první hotelové řetězce a začíná se dbát nejen na kvalitu ubytování a stravování hostů, ale i na jejich zábavu. [112] Zásadní význam pro vznik a rozvoj hotelových řetězců měla americká letecká společnost Pan American World Airlines, která založila první řetězec hotelů InterContinental Hotels Corporation, fungující na principu franchisingu. Hotelové řetězce se staly fenoménem, v roce 1919 vznikl první mezinárodní hotelový řetězec Hilton Hotels Corporation s unifikovanými, jasně vymezenými standardy služeb a v roce 1952 byl založen hotelový řetězec Holiday Inn. [123]

### **Rozvoj informačních technologií (druhá polovina 20. století, 21. století)**

Rozvoj a postupné masové rozšíření informačních technologií měly také výrazný dopad na hotelový průmysl. Otevíraly se brány do stále vzdálenějších zemí a regionů. Zaváděly se nové rezervační, informační a prodejní systémy. Růst hotelového průmyslu souvisel s neustále rostoucí životní úrovní obyvatel a s rostoucím fondem volného času. Tyto faktory (růst fondu volného času a růst zásoby peněžních prostředků obyvatel) měly za následek rozvoj oboru cestovního ruchu obecně. Lidé stále vynakládali více peněz na relaxaci, dovolenou a poznávání cizích zemí. [112] V současné době také stále stoupá technická gramotnost populace a s ní i pokrytí internetem. Roste význam internetové reklamy, sociálních sítí a komunit, globálních online cestovních a poradenských agentur (např. Expedia Travel, TripAdvisor atd.). Pro konečné spotřebitele tyto fenomény znamenají zjednodušení cestování, úsporu času i financí a v neposlední řadě také komplexnost služeb a jejich koncentrace na jednom místě, v tomto případě na globální internetové síti.

### **Vznik asociací hotelů (20. století)**

Ve 20. století nastalo mnoho změn, které podpořily růst hotelového průmyslu. Došlo k významnému populačnímu růstu a prodlužovala se délka života. Začaly vznikat první národní hotelové řetězce, které později přerostly v mezinárodní. Docházelo také ke sdružování podnikatelů v oboru hotelnictví do různých profesních organizací. První hotelové asociace se utvářely ve Velké Británii a v USA. V roce 1907 vznikla ve Velké Británii „British Hospitality Association“ a v USA v roce 1910 „American Hotel Protective Association“, která byla později přejmenována na „American Hotel Association“. V roce 1947

vznikla v Paříži mezinárodní asociace „International Hotel Association“ (IHA), pozdější „International Hotel & Restaurant Association“ (IH&RA). Členem IH&RA je i její česká obdoba AHR ČR (Asociace hotelů a restaurací ČR). [137]

### 1.3 Hotelnictví ve 20. století

Do počátku 1. světové války kapacity pro přechodné ubytování ve světě neustále rostou. Zvyšuje se životní úroveň obyvatel, narůstají dopravní kapacity a klesají cestovní náklady. Lidé pociťují potřebu odpočinout si od každodenní rutiny a dočasně změnit prostředí.

V první polovině 20. století se prudký růst hotelového průmyslu v Evropě zastavil. Cestovní ruch je velice křehké odvětví, které citlivě reaguje na změny ve společnosti. Celé odvětví bylo během skoro celé první poloviny 20. století negativně postiženo hospodářskými a politickými změnami. První ochromení cestovního ruchu v celé Evropě přinesla 1. světová válka.

Po válce vznikly nové bariéry rozvoje cestovního ruchu. Větší územní celky se rozdělily na menší státy a zaváděly pasové, vízové a celní kontroly. Jakmile se země začaly vzpamatovávat z hrůz války, udeřila finanční krize jako následek krachu na newyorské burze. I přesto postupně vznikaly první odborné školy zaměřené na hotelnictví. Turismu se začínají účastnit i nižší a střední třídy, a proto vznikala potřeba budovat pro ně hotely a další ubytovací zařízení s nižšími standardy.

Další útlum hotelnictví zapříčinila 2. světová válka. Po jejím skončení ovšem zaznamenává tento obor obrovský rozvoj. Stává se důležitou částí národního hospodářství a účastní se ho obyvatelé napříč všemi společenskými vrstvami. V 60. a 70. letech dochází k masovému nástupu automobilové a letecké dopravy, čímž vzniká i nová potřeba dalších ubytovacích kapacit.

V polovině 20. století se objevuje zcela nový produkt – klubový cestovní ruch. V roce 1951 založil Gérard Blitz první klubovou vesničku na Mallorce v podobě stanového tábora pro sportovní mládež. Další klubové vesničky postupně zřizovaly cestovní kanceláře, aby byly veškeré služby (ubytování, stravování, volnočasové aktivity) dostupné zákazníkům na jednom místě. Charakteristickým znakem je vědomě utvořená skupina lidí, kteří jsou spojeni společenskými zájmy a zálibami. Klubový cestovní ruch výrazně přispěl k rozvoji hotelových animačních služeb. [4]

### 1.4 Hotelnictví v České republice

Počátky ubytovacích služeb na našem území jsou údajně spojeny s činností řádu maltézských rytířů (známí také jako Špitálníci sv. Jana nebo Johanité), jejichž cílem byla ochrana víry a služba chudým. Členové řádu budovali v českých zemích od poloviny 12. století tzv. komendy (útulky s řádovými sídly a špitály pro nemocné), kde pečovali o poutníky a pocestné a poskytovali jim ubytování i stravu. [57]

Od 2. poloviny 19. století se na našem území rozvíjelo hotelnictví především v lázeňských městech (západočeské lázně). S příchodem 1. světové války nastal úpadek hotelnictví, většina hotelů a lázeňských komplexů sloužila jako kasárny pro vojáky. [123]

V meziválečném období se začínaly v Československu tvořit první svazy hoteliérů a společenství živností. Prvním legislativním opatřením, které se na našem území týkalo

hotelnictví byl zákon č. 649/1919 Sb., jímž byl zřízen „Instruktorát pro podniky ku přechovávání cizinců“, který spadal pod Ministerstvo průmyslu, obchodu a živností. Instruktor kontroloval, zda ubytovací zařízení vyhovují všem požadavkům vzorného ubytování cizinců a posuzoval, zda je dané zařízení způsobilé pro výkon živnosti. Byl také bezplatným poradcem při zakládání, budování a vedení ubytovacích zařízení (hotely, pensionáty a hostince). Ministerstvo každoročně vydávalo adresář ubytovacích zařízení, kde mohla být některá zařízení zvláště vyzdvížena, a to na základě posouzení a návrhu instruktora. Ta zařízení, která nevyhověla, byla z tohoto adresáře vypuštěna. [192]

Ve 30. letech vzniklo několik moderních hotelů evropského standardu (např. pražský hotel Alcron otevřený od roku 1932 [77]). Po roce 1948 došlo k zestátnění podniků a zrušení soukromého podnikání, většina pracovníků z oblasti cestovního ruchu začala pracovat v různých výrobních odvětvích. Lázeňské komplexy mezitím upadaly. Přetíženost ubytovacích kapacit a fakt, že lázeňské komplexy nebyly modernizovány, vedl k tomu, že lázeňské komplexy zastarávaly a neměly dostačující infrastrukturu. [21]

Ke konci 60. let tvořily zahraniční klientelu ze dvou třetin občané východního bloku. Státní kancelář ČEDOK (Československá dopravní kancelář, založena již roku 1920, nyní Česká dopravní kancelář) se inspirovala od západních zemí v budování hotelových řetězců a roku 1965 vytvořila na našem území síť 10 Interhotelů (7 v ČR a 3 na Slovensku), které sloužily především pro zahraniční návštěvníky. [4]

Mnoho hotelů bylo součástí okresních podniků Restaurace a jídelny (RaJ) metodicky řízených Ministerstvem obchodu, další spadaly pod systém spotřebních družstev nebo cestovních kancelářů (Cestovní kancelář mládeže, SPORTTURIST, Svazarm). Některé hotely měly také podobu zotavoven výběrové rekreace Ústřední správy rekreační péče, sloužily ovšem pouze členům odborových organizací (tzv. vázaný cestovní ruch). [29]

Prvním československým hotelem, který měl franchisovou smlouvu s mezinárodním hotelovým řetězcem, byl pražský hotel Intercontinental (vystavěn v letech 1968 až 1974). Základní filozofií skupiny Intercontinental Hotels Corporation bylo provozovat vždy jeden hotel ve významném městě daného státu na pokud možno nejlepším místě. Vzhledem k přísným standardům služeb, vyplývajícím ze smluvních podmínek, se hotel Intercontinental mohl svou kvalitou srovnávat s hotely západní Evropy. [91]

Listopadové události roku 1989 přinesly řadu změn, které výrazně ovlivnily styl života všech občanů republiky. Uvolnění hranic, svoboda podnikání a uvolnění devizového trhu byly hlavními předpoklady pro transformaci dosud centrálně řízeného trhu cestovního ruchu. Po roce 1989 se řada hotelů vrátila svým původním majitelům na základě restituce. V důsledku otevření hranic se Praha stala populárním městem, kam mířilo velké množství turistů a z hotelnictví se stal výnosný byznys. Hotely měly vysokou obsazenost (v prvních dvou letech od roku 1989 byla průměrná obsazenost pražských hotelů přes 90 %) a zpočátku neexistovala žádná cenová či právní regulace. Docházelo k expanzi ubytovacích zařízení, zejména podniků nižších a středních tříd, protože se na hotelové kapacity měnilo mnoho bývalých turistických ubytoven. V letech 1993 až 1996 vzrostl počet hotelů v České republice z 583 na 1428. [177]

Řada restituentů a začínajících hoteliérů ovšem postrádala potřebné odborné předpoklady, zaměstnanci neměli dostatek zkušeností se zaváděním nových technologií, velmi pomalu k nám pronikaly nové trendy z oblasti gastronomie. Z těchto důvodů většina hotelů v České republice svou kvalitou značně zaostávala za konkurencí v západní

Evropě. Úroveň a vybavení tří- a čtyřhvězdičkových hotelů nedosahovala úrovně hotelů této kategorie v západních zemích. Standardy kvality nesplňovaly koupelny a sociální zařízení, vybavení v dvou- a třílůžkových pokojích a v neposlední řadě byla na velmi nízké úrovni kvalita stravovacích služeb. V první polovině 90. let byly založeny první české hotelové řetězce EuroAgentur Hotels & Travel, a.s. a OREA HOTELS s.r.o. a postupně na náš trh pronikaly i zahraniční hotelové společnosti Holiday Inn, Marriott, Hilton a další. Od r. 1999 se český hotelový průmysl zaměřuje spíše na rozvoj kvality poskytovaných služeb. Velké rozdíly najdeme především ve srovnání kvality ubytovacích služeb v Praze a v ostatních krajích České republiky. [91], [4], [123], [177] Samozřejmostí zůstávají také cenové rozdíly za poskytované služby.