

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ
Management hotelnictví a cestovního ruchu

Martin BARÁK

**PROBLEMATIKA FOOD AND BEVERAGE MANAGEMENTU
V HOTELNICTVÍ A CESTOVNÍM RUCHU
THE FOOD AND BEVERAGE MANAGEMENT ISSUE IN HOTEL AND
TOURIST RESORT**

Bakalářská práce

Vedoucí práce: doc. Ing. Miroslav Fišera CSc.

Brno, 2018

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra gastronomie

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Martin Barák

Osobní číslo: 14632169

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu (6501 R027)

TÉMA PRÁCE:
PROBLEMATIKA FOOD AND BEVERAGE MANAGEMENTU V HOTELNICTVÍ A
CESTOVNÍM RUCHU

TÉMA PRÁCE V AJ:
THE FOOD AND BEVERAGE MANAGEMENT ISSUE IN HOTEL AND TOURIST
RESORT

Cíl stanovený pro vypracování BP

1. Teoretické část BP:
 - Specifikace činnosti managementu v hotelových a ostatních provozech cestovního ruchu všeobecně a vymezení pro oblast potravin a nápojů. Povinnosti managementu jakosti dle ISO normy 9000, 9001 a dle ISO 22 000.
2. Praktická část BP:
 - Analytická část:
 - Popis technologie nakládání s potravinami, nápoji a surovinami pro jejich zpracování v provozech cestovního ruchu. Vypracování organizačního schéma pro management jakosti a stanovení pracovní náplně a konkrétních povinností dle výše uvedených ISO norem.
 - Návrhová část:
 - Analyzovat účinnost práce managementu jakosti ve vybraném provozu/provozech a bezpečnosti zpracovávaných produktů /kritické kontrolní body- CCP/ a na základě zjištěných skutečností navrhnou příp. změny v uplatňovaném systému jakosti a managementu jakosti.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:

[1] SVRČINOVÁ, Pavla. Bezpečnost pokrmů v gastronomii 1. vyd. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 2004. ISBN 80-903401-0-5

[2] Vyhláška č. 147/1998 Sb. o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby ve znění vyhlášky č. 161/2004 Sb.

[3] BUREŠOVÁ, P., B. ZIMÁKOVÁ, M. ČERTÍK a J. HÁN. Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie; Gastronomické služby. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 156 s., ISBN 978-80-7478-498-9

Další literatura dle doporučení vedoucí/ho bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. Ing. Miroslav Fišera, CSc.

Katedra gastronomie

Datum zadání bakalářské práce: 2. května 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2018

V Brně dne: 30. dubna 2017

VYSOKÁ ŠKOLA
OBCHODNÍ A HOTELOVÁ s.r.o.
Bosonožská 9, 625 00 Brno

Doc. Ing. Miroslav Fišera, CSc.

vedoucí katedry gastronomie

Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.

prorektor pro vzdělávací činnost

Identifikační údaje práce

Jméno a příjmení autora:	Martin Barák
Název bakalářské práce:	PROBLEMATIKA FOOD AND BEVERAGE MANAGEMENTU V HOTELNICTVÍ A CESTOVNÍM RUCHU
Název bakalářské práce v AJ:	THE FOOD AND BEVERAGE MANAGEMENT ISSUE IN HOTEL AND TOURISM RESORT
Studijní obor:	Management hotelnictví a cestovního ruchu
Vedoucí bakalářské práce:	doc. Ing. Miroslav Fišera CSc.
Rok obhajoby:	2018

Anotace a klíčová slova

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou food and beverage managementu v oboru hotelnictví a cestovním ruchu. Teoretická část práce pojednává o činnostech managementu vymezených pro oblast potravin a nápojů, dále zmiňuje povinnosti managementu jakosti dle ISO norem řady 9000, 9001 a 22000.

Praktická část je zaměřená na popis technologie nakládání s potravinami, nápoji a surovinami a dále pojednává o pracovní náplni a konkrétních povinnostech managementu jakosti dle výše uvedených ISO norem. Poznatky jsou následně využity v analýze účinnosti práce managementu jakosti ve vybraném Hotelu Courtyard Brno. Na základě analýzy je navrženo zavedení certifikace výše uvedených ISO norem v uplatňovaném managementu jakosti.

Klíčová slova: Food and beverage management, management jakosti, kvalita, normy ISO, HACCP

Barák, M. Problematika food and beverage managementu v hotelnictví a cestovním ruchu. [Bakalářská práce]. Vysoká obchodní a hotelová škola Brno. Obor Management hotelnictví a cestovního ruchu. Vedoucí práce: doc. Ing. Miroslav Fišera CSc. Rok: 2018, počet stran: 64

Annotation and keywords

This bachelor thesis deals with the issue of food and beverage management in hotel and tourism resort. The theoretical part deals with the management of the activities specified for food and beverage, also mentions the obligation of quality management by 9000, 9001 and 22000 ISO standards series.

The practical part deals with the technology of processing food, beverages and raw materials, and specific quality management duties according to the ISO standards. The findings are then used in the analysis of the efficiency of the management quality in the selected hotel Courtyard Brno. Based on the analysis, it is proposed to introduce the certification of the ISO standards in the applied quality management.

Keywords: Food and beverage management, quality management, quality, ISO standards, HACCP

Barák, M. The food and beverage management issue in hotel and tourism resort. [Bachelor thesis]. Business and Hotel School in Brno. Subject field: Hotel and Tourism Management. Supervisor: doc. Ing. Miroslav Fišera CSc. Year: 2018. Pages: 64

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci: Problematika food and beverage managementu v hotelnictví a cestovním ruchu vypracoval samostatně na základě konzultací s vedoucím práce a odborné literatury. Veškeré použité zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Brně dne

Martin Barák

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat svému vedoucímu bakalářská práce doc. Ing. Miroslavovi Fišerovi CSc., který byl velice ochotný a poskytl mi cenné rady a nápady, které mi pomohly při tvorbě práce.

Zároveň patří mé velké díky paní Mgr. Naděždě Sýsové, která mě mnoho naučila již na střední hotelové škole a je mým velkým vzorem v oboru hotelnictví a cestovního ruchu.

Dále chci poděkovat své rodině a kamarádům, kteří mě po celou dobu podporovali, dodávali motivaci a sílu.

V Brně dne

Martin Barák

OBSAH

ÚVOD DO PROBLEMATIKY	11
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY.....	14
1.1. Management.....	14
1.2 Manager	16
1.2.1 Managerské funkce	16
1.3 Náplň práce Food and beverage managera	19
1.3.1 Sestavení nabídky jídel a nápojů	20
1.3.2 Systém kritických kontrolních bodů	22
2 ŘÍZENÍ KVALITY V GASTRONOMII.....	23
2.1 Management jakosti	24
2.2 Certifikace managementu jakosti.....	24
2.3 Normy ISO.....	25
2.3.1 Normy ISO 9000.....	25
2.3.2 Normy ISO 9001.....	26
2.3.3 Normy ISO 22000.....	27
2.3.4 Vzájemné propojení norem ISO 9000, 9001, 22000	27
3 ANALYTICKÁ ČÁST	30
3.1 Popis technologie nakládání s potravinami, nápoji a surovinami.....	30
3.1.1 Sestavení nabídky nabízeného sortimentu	31
3.1.2 Výběr dodavatelů a spolupráce s nimi	31
3.1.3 Příjem a kontrola zboží	32
3.1.4 Uskladnění zboží.....	33
3.1.5 Zpracování potravin	34
3.1.6 Odbyt hotového výrobku	36
3.1.7 Likvidace odpadů.....	36
3.2 Řízení jakosti	39
3.2.1 Organizační schéma	39
3.2.2 Principy Managementu jakosti	40

4 NÁVRHOVÁ ČÁST	45
4.1 Představení hotelu Courtyard Brno.....	45
4.2 Analýza Hotelu Courtyard Brno.	46
4.2.1 SWOT analýza hotelu	46
4.2.2 Vyhodnocení SWOT analýzy	48
4.3 Doporučení.....	50
4.3.1 Zavedení norem ISO	50
4.3.2 Náklady na certifikaci	51
ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54
SEZNAM OBRÁZKŮ	56
SEZNAM TABULEK	57
SEZNAM PŘÍLOH.....	58

ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Pohostinství vždy byla jedna ze základních vlastností člověka. Je to jedna z mnoha vlastností, která nás odlišuje od ostatních živočichů na planetě. Nejstarší záznamy o pohostinských službách pochází již ze starověku z oblasti dávné Palestiny a Mezopotamie. Dnešní podoba food and beverage managementu je jedna z nejdůležitějších činností v odvětví hotelnictví a cestovního ruchu.

Jelikož neustále dochází k rozvoji trhu a životní úroveň obyvatelstva stoupá, stoupá i zájem o cestovní ruch a s ním spojené stravovací služby. Spotřebitelé nechtějí jen uspokojit své potřeby, ale chtějí i něco navíc. Stále vyžadují modernější technologie, multifunkční produkty a osobnější přístup při poskytování produktů a služeb.

Aby si hotel udržel stálou a spokojenou klientelu, musí všechny tyto požadavky splňovat, čímž dochází i k větším nárokům na kvalitu. U produktů bývá kvalita pevně stanovená danými standardy, které podléhají zákonům. Ale jelikož v tomhle odvětví převažují právě služby, které jsou nehmotné, bývá velmi problematické je hodnotit a měřit jejich kvalitu. Hodnotit kvalitu služeb je velice subjektivní proces, protože každý z nás si pod ní představuje úplně jiné hodnoty, je tedy nutné si uvědomit, že kvalitu určuje především zákazník.

Cílem práce je objasnit problematiku food and beverage managementu v oboru hotelnictví a cestovního ruchu.

Teoretická část práce má za cíl specifikovat činnosti managementu všeobecně a pro oblast potravin a nápojů, dále pojednat o povinnostech managementu jakosti dle ISO norem řady 9000, 9001 a 22000.

Všechny tyto poznatky teoretické části jsou aplikovány v části praktické, která má za cíl popsat technologii nakládání s potravinami, nápoji a surovinami v provozech cestovního ruchu a stanovit pracovní náplň a konkrétní povinnosti managementu jakosti dle výše uvedených ISO norem.

Cílem návrhové části práce je analyzovat účinnost managementu jakosti ve vybraném Hotelu Courtyard v Brně, který je franšízou největšího i nejúspěšnějšího hotelového řetězce na světě. A na základě zjištěných skutečností navrhnout změny v uplatňovaném systému jakosti a managementu jakosti.

V bakalářské práci je aplikovaná metoda kvalitativního výzkumu. Tato metoda byla shledána jako nejvhodnější, z důvodu těžko dostupných interních informací o zkoumaném subjektu. Analýza vybraného hotelu Courtyard Brno, je provedená na základě exkurze celého hotelového komplexu a pomocí hloubkového rozhovoru s asistentem food and beverage managera.

I. Teoretická část

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY

Následující část bakalářské práce se zaměří na definici základních pojmů v oblasti managementu. Specifikuje činnosti managementu všeobecně i pro oblast potravin a nápojů. A pojedná o povinnostech managementu jakosti dle ISO norem řady 9000, 9001 a 22000.

1.1. Management

Management je populární novodobá disciplína zkoumající metody, díky nim je možné co nejlepším způsobem dosáhnout cílů dané organizace. Zabývá se množstvím přístupů, doporučení a metod k řízení všech činností v organizaci.

Lze jej tedy charakterizovat jako soubor teoretických a praktických poznatků, které umožňují dosáhnout stanovených cílů, které byly určeny vedením nebo managerem samotným (Lukášková, 2012).

Slovo management pochází z anglického slova „to manage“ což doslova znamená zvládnout nebo dosáhnout něčeho, jeho český význam odpovídá slovu řídit, ale v dnešní době je zcela běžné využíván jeho původní název. Současná podoba přišla až ve 20. století průmyslovou revolucí a začínající specializací v jednotlivých oborech. Vznikla spousta nových odvětví, které potřebovaly zkušené odborníky do řídicích funkcí (Armstrong, 2008).

V následující tabulce si Management rozdělíme na tři základní úrovně:

Tabulka č. 1: Úrovně managementu

Vrcholový management (Top management)
Střední management (Provozní management)
Operační management (Management první linie)

Vrcholový management

Je skupina lidí, kteří vykonávají vrcholovou úroveň řízení podniku a nesou také plnou odpovědnost za všechna rozhodnutí celé organizaci. Vrcholový management řeší základní problémy fungování podniku, podnikové cíle a určuje strategii k jejich naplnění.

Vrcholovému managementu se také přezdívá Top management, protože slovo Top v anglickém jazyce vyjadřuje vrchol. V nejvyšším vedení společnosti nejčastěji nalezneme majitele společnosti, generální ředitele a další ředitele různých sektorů například marketingu, personalistiky nebo prodeje (Donnelly, 1997).

Střední management

Zahrnuje velmi rozmanitou skupinu lidí. Patří sem vedoucí obchodních jednotek i vedoucí jednotlivých útvarů například vedoucí stravovacího úseku, ubytovacího úseku a podobně. Rozhodnutí středního manažera přímo ovlivňuje řízený útvar či jednotku.

Střední management je odpovědný za provádění plánů a strategii vrcholového managementu. Propojuje obecné cíle určené vrcholovým vedením, určuje pravomoci a odpovědnosti a dohlíží na jejich plnění. Z časového horizontu se střední management zabývá především plánováním středně dlouhodobých cílů, které vedou k nejefektivnější realizaci strategii podniku, proto bývá také označován jako provozní management.

Operační management

Nedílnou součástí managementu jakékoliv firmy je operační management, taktéž nazývaný jako management první linie. Každý podnik musí svoje interní systémy řídit k vytvoření výrobků či poskytnutí služby požadované trhem. V podstatě nám zajišťují každodenní provoz podniku a jsou to výhradně vedoucí recepce, vedoucí restaurace, šéfkuchař a podobně (Lukášková, 2012).

Podob managementu je mnoho, ale všechny mají jedno společné a to manažera, který řídí chod celé organizace nebo svěřeného úseku. Počet managerů a jejich způsoby řízení přímo ovlivňuje velikost podniku a zvolená organizační struktura. Následující část definuje manažera všeobecně a specifikuje jeho klíčové činnosti v podniku.

1.2 Manager

Je osoba odpovědná za svěřenou skupinu lidí nebo jinak vymezenou oblast, v našem případě oblast gastronomického úseku hotelu, takový manager se nazývá food and beverage manager, zkráceně F&B manager. Z anglického jazyka bychom mohli tuto pozici doslova přeložit na managera jídla a nápojů, ale tenhle výraz se příliš v České republice nepoužívá, častěji se vyskytuje hovorový výraz „*provozní*“ nebo ve větších podnicích jeho původní název v anglickém jazyce.

Úkolem každého managera je řídit, plánovat, organizovat, rozhodovat, zajišťovat pracovníky, ale také je vést, motivovat a kontrolovat. Všem zmíněným úkonům se přezdívá manažerské funkce. Dále se zabývá problematikou řízení procesů v oblasti plánování, výroby, objednávání zboží a kontroly ve svěřeném úseku (Lukášková, 2012).

Správný manager musí jak teorií, tak praxí řídit svěřený úsek a je přímo podřízen funkci na vrcholu organizační struktury. Podle velikosti podniku je členem vrcholového nebo provozního managementu (Donnelly, 1997).

1.2.1 Manažerské funkce

Následující obrázek č. 1 popisuje základní koloběh činností managera



Zdroj: (Lukášková, 2012).

Plánování je jedna z hlavních činností manažera, která má za úkol vytvořit konkrétní plán, tzv. definovaný záměr ke splnění stanovených cílů. Smyslem plánování je stanovení skupiny cílů podniku v časovém horizontu a vymezení postupu, jak těchto cílů nejlépe dosáhnout.

Hlavním prvkem plánování je koordinace dlouhodobých a krátkodobých plánů. Bez správně stanoveného cíle a postupu k jeho dosažení nelze dojít k naplnění dalších činností manažera, což by mělo za důsledek chaos na pracovišti a neplnění cílů celého podniku.

V následující tabulce č. 2 je uvedený základní postup, který manager využívá při sestavování plánu.

Tabulka č. 2: Základní postup pro stanovení plánu

1. Uvědomit si příležitosti
2. Stanovení cílů
3. Vývoj předpokladů a omezujících podmínek
4. Stanovení alternativních postupů
5. Hodnocení alternativních postupů
6. Výběr nejlepšího postupu

Organizování můžeme chápat jako určení všech činností nezbytných k plnění plánu, kde musíme zohlednit jejich vzájemné vazby včetně časového a prostorového uspořádání.

Nesmíme opomenout určit pracovní náplň a povinnosti ve vytvořených strukturách a provádět pravidelné kontroly (Lukášková, 2012).

Personalistické znalosti manažera zahrnují získávání a efektivní rozmístění lidských zdrojů podle jejich znalostí a schopností, tento proces bývá také označován jako talent management, který je nezbytný pro vytvoření týmu spolehlivých a kvalifikovaných pracovníků.

Mezi další personalistické činnosti manažera patří samozřejmě i péče o podřízené pracovníky tedy i jejich motivace, odměňování, řešení vztahů mezi pracovníky a udržování dobré nálady na pracovišti. Úkolem každého manažera je vybudovat si důvěru ke svým podřízeným pracovníkům.

Vedení je proces, který nastává po úspěšném vytvoření týmu pracovníků a spočívá v ovlivňování lidí, a to způsobem k efektivnějšímu dosažení cílů celé organizace. Jen dobrý manažer dokáže odhadnout a plně využít potenciál každého pracovníka, proto je nutné si uvědomit, že každý pracovník je jedinečnou osobností, která má své potřeby, znalosti a dovednosti a je nezbytné ke každému z nich mít individuální přístup při komunikaci. (Lukášková, 2012).

Kontrolování je poslední manažerská funkce, která má za cíl zjištění stavu a odchylek mezi skutečným a očekávaným stavem všech procesů. Jde tedy o definování skutečného stavu a kontrole, zda se dodržují veškerá stanovená pravidla a předpisy. Součástí tohoto kontrolního procesu je i zpětná vazba, kterou má manažer povinnost zajistit, následně vyhodnotit a přizpůsobit provoz podle zjištěných skutečností. Dále musí dohlížet na standardy kvality a zajistit jejich dodržování (Armstrong, 2008).

Po všeobecné specifikaci činnosti managementu, bude následovat vymezení této činnosti pro oblast potravin a nápojů a definování náplně práce food and beverage manažera, dále budou stanoveny základní principy při sestavení nabídkových lístků.

1.3 Náplň práce Food and beverage managera

Food and beverage manager je správce celého hospodaření gastronomického úseku, který dodržuje hlavní zásady a cíle obchodní politiky hotelu a podporuje zvolenou strategii s ohledem na místní konkurenci. Dále sestavuje obchodní prognózy a snaží se odhadnout jak by co nejefektivněji uspokojil potřeby zákazníků. Proto znalosti marketingu a managementu samotného jsou naprosto nezbytné.

Dalším důležitým aspektem je „*smysl pro design*“ a umět vytvořit příjemné prostředí jak pro zaměstnance tak pro zákazníky. Spokojený zaměstnanec odvádí výrazně lepší výkon, podporuje příjemnou atmosféru v podniku a nebývá tak často nemocný. Z pohledu zákazníka, příjemné prostředí vzbudí touhu po nabízených produktech a služkách, čímž dochází k tomu, že zákazník utratí více peněžních prostředků, opakovaně se vracet do podniku a doporučí podnik svému okolí, což je ta nejlepší forma propagace, metoda této propagace se nazývá „*goodwill*“. Uspokojením těchto dvou segmentů získá podnik větší zisk a zajistí plynulý chod provozu.

Koordinace celého gastronomického úseku podniku je značně náročná, manažer musí sestavit tým spolehlivých lidí, kteří dokáží předvídat a spolupracovat mezi sebou, jen za těchto podmínek může být gastronomický úsek úspěšný. Tento manažer má i pravomoc svým podřízeným pracovníkům ve značné míře ovlivnit jejich mzdy i benefity dle jejich zásluh nebo při porušení pravidel.

Také určuje cenovou politiku nabízených pokrmů a nápojů, proto musí mít dokonalý přehled ve všech nákladech i výnosech úseku. Po konzultaci s vedoucími restaurace a kuchyně pomáhá organizovat rozumný nákup surovin a nápojů i veškerého zboží. Dodavatele je potřeba stále kontrolovat, jestli se jejich kvalita či jiné hodnoty nezměnili k horšímu, v takovém případě je potřeba ihned provést změnu dodavatele, aby nedošlo ke zbytečným nákladům a ztrátám (Zimáková, 2007).

Ve spolupráci s oběma vedoucími řídí i sestavení nabídky nabízeného sortimentu, který se musí stále aktualizovat, například podle moderních trendů, sezónnosti nebo konkurence.

Během plnění těchto činností je nezbytné i provádění nepřetržité kontroly a její výsledky zaznamenávat a vyhodnocovat. To vše podle s hygienickými, technickými a právními předpisy.

Food and beverage manager komunikuje hlavně se svým týmem podřízených vedoucích pracovníků, kteří mají na starost jednotlivé gastronomické sektory. Počet vedoucích pracovníků se liší podle velikosti podniku, určuje nám jej také daná organizační struktura gastronomického úseku. Následující tabulka č. 3 obsahuje základní tým food and beverage managera.

Tabulka č. 3: Podřízení vedoucí jednotlivých gastronomických středisek

Šéfkuchař
Vedoucí restaurace
Vedoucí baru
Vedoucí banketního oddělení
Vedoucí etážových služeb

1.3.1 Sestavení nabídky jídel a nápojů

Jednou z nejdůležitějších činností food and beverage managera je řízení sestavení nabídky jídel a nápojů, což je klíčem k úspěchu v každém hotelovém provozu.

Nabídkový lístek je kompletně sestavený seznam nabízeného sortimentu dle typu provozu. Může být již uveřejněn před vchodem do restaurace, aby svým obsahem nalákal potencionální zákazníky. Každá položka v něm představuje pro hosta důležité informace. Jídelní a nápojový lístek je nejdůležitějším prodejním nástrojem gastronomického úseku, proto je nezbytné věnovat velkou pozornost při jejich sestavování, dát mu správnou podobu a využít jeho široký potencionál (Jídelní lístek, 2012).

Je určený k volnému výběru zákazníka, který si může vybrat libovolné množství pokrmů a nápojů nebo si sestavit celé vlastní menu. Pokrmy obsažené v jídelním lístku nejčastěji sestavuje šéfkuchař a naopak nabídku nápojů sestavuje vedoucí restaurace či baru, samozřejmě pod dozorem food and beverage managera.

Při tvorbě lístku je nutné zaměřit se především na vzhled a grafické zpracování lístku samotného. Mezi další typy nabídkových lístků můžeme zařadit například vinný lístek, kavárenský nebo barový. Vždy by měl podnik mít i pár verzí v cizím jazyce, hlavně v angličtině nebo dle jazyka nejnavštěvovanější zahraniční klientely.

Také vycházíme z celkového stylu restaurace, místa působení a zvolené národnosti kuchyně. Nabídkový lístek je zároveň i oficiálním dokumentem, prodejním a účetním dokladem, který musí obsahovat náležitosti obchodního charakteru. Mezi nejdůležitější patří název provozovny spolu s kontaktními údaji, datum nebo období platnosti a jména odpovědných osob. Dále je potřeba aby obsahoval přesné a srozumitelné názvy včetně gramáže a ceny nabízených produktů včetně použitých alergenů (Beránek, 2013).

Dalším ukazatelem, ovlivňujícím lístek je celková kapacita restaurace, kuchyně, skladů, způsob a systém obsluhy a inventář, který má obsluha k dispozici. Nebývá na škodu lístek ozvláštnit například energetickou nebo biologickou hodnotou pokrmů nebo stručnou charakteristikou méně známých pokrmů a specialit. Součástí mohou být i informace o historii budovy, města nebo významných hostů, kteří navštívili restauraci.

Je třeba dát si pozor na častou přetíženost nabídkového lístku, protože velké množství položek vzbuzuje pochybnosti o čerstvosti pokrmů nebo může způsobit chaos na pracovišti spojený s nespokojeností hostů a celkové nezvládnutí provozu.

Druhy nabídkových lístků:

- Restaurační
- Snídaňový
- Barový
- Koktejlový
- Vinná karta
- Kavárenský
- Dezertový
- Dětský

Předešlá část specifikovala základní gastronomická pravidla, které musí podnik splňovat při tvorbě nabídkových lístků. Pokud podnik nabízí stravovací služby, jsou s tímto úkonem spjaty i právní předpisy a normy. Jednou z nejdůležitějších vyhlášek je Vyhláška č. 147/1998 Sb., o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby ve znění vyhlášky č. 161/2004 Sb.. Jedná se o americký systém v anglickém znění Hazard Analysis and Critical Control Points zkráceně HACCP (Vyhláška č. 147/1998 Sb., 2011).

1.3.2 Systém kritických kontrolních bodů

Je povinnost provozovatele dle platné legislativy České republiky. Jedná se o preventivní přístup, který vede k včasné identifikaci nebezpečí, aby se předešlo k poškození zdraví jak pracovníka, tak i konečného spotřebitele. Obsahuje vymezení výrobní činnosti, kterou se rozhodl podnik nabízet, specifikaci všech vyráběných výrobků daného střediska, které se v provozu běžně zpracovávají včetně jejich technologických postupů a časového harmonogramu k nim (Vyhláška č. 147/1998 Sb., 2011).

Dále je zde uvedená analýza všech možných nebezpečí, které mohou při přípravě pokrmů nastat, stanovení kritických bodů k nim a postupy, díky kterým můžeme hrozbě předejít. Vychází se zde z výrobní praxe, hygienických požadavků a provozního i sanitačního řádu. Každá provozovna musí stanovit preventivní i nápravné opatření ke konkrétnímu možnému problému. Celý tento proces musí být neustále kontrolován a výsledky kontrol vždy zaznamenány. Pomůže to ke zdokonalení provozu a eliminaci případné hrozby (Vysvětlení pojmu HACCP, 2011).

Neobsahuje pouze předpisy na potraviny, ale i požadavky na pracovníky v provozu. Zaměřuje se hlavně na osobní hygienu, správný oděv a používání ochranných pomůcek a inventáře. Na sestavení systému HACCP by se měli podílet všichni pracovníci a zajistit tím bezpečný chod podniku. Pokud není provozovatel schopen systém vytvořit svépomocí, může vycházet z pomocných šablon, oslovit externí firmu zabývající se danou tematikou nebo se obrátit na profesní svazy. Vypracování samotného systému, ale nestačí, je potřeba jej pravidelně inovovat a pravidelně zaměstnance proškolené o hygienickém minimu a celém systému HACCP. Více o měření kvality v oblasti gastronomie si řekneme v následující části. (Svrčinová, 2004).

2 ŘÍZENÍ KVALITY V GASTRONOMII

Kvalita je velmi široký a subjektivní pojem, který způsobuje značné problémy při jejím řízení v organizacích. Většina lidí považuje pojmy kvalita a jakost za synonyma, ale někteří považují kvalitu za mnohem širší pojem, zatímco jakost řadí k jakostním třídám, které mají jasně definovanou úroveň kvality. Pojem jakost se primárně v České republice používal do roku 2011, ale po revizi ISO normy 9001, byl nahrazen pojmem kvalita.

Hlavním představitelem kvality byl William Edwards Deming. Tenhle americký statistik proslul svou nadčasovou a průkopnickou prací řízení jakosti a vytvořil tzv. Demingův cyklus důsledků řízení kvality. Společnost ho dodnes vnímá jako tzv. „*guru kvality*“. Za svůj život proškolil stovky inženýrů a managerů v oblasti řízení kvality po celém světě (William Edwards Deming, 2011).

Existuje nespočet důvodů, proč klást důraz právě na kvalitu a zavádět systémy jakosti. V dnešním boji o zákazníka, kdy konkurence na trhu je vysoká je hlavním cílem spokojená, ale také loajální klientela zákazníků, kteří se budou do hotelu opakovaně vracet a doporučí hotel svému okolí, proto i na každé maličkosti záleží, host nechce jen splnit svoji potřebu, ale upřednostní službu, která mu poskytne i něco navíc. Můžeme tedy chápat management jakosti i jako ochranný mechanismus před ztrátou zákazníků (Lukášková, 2012).

Řízení kvality v oblasti stravování má specifické vlastnosti i charakter. Naprostá většina služeb je nehmotných, proto vzniká častý problém při měření jejich kvality. Služba nemůže být vyprodukována na sklad, a pokud se nezajistí její odbyt je ztracená. Služby v gastronomii jsou snadno kopírovatelné, neexistuje ochranný patent na ně. Vše zajišťuje lidský faktor, který je často chybový, pro předcházení chybovosti musíme disponovat kvalifikovaným personálem a vypracovaným systémem kontrol. Pokud očekávanou kvalitu zákazník nezíská, dostaví se okamžitě pocit nespokojenosti, je tedy potřeba být pečlivý při každém kroku, aby se předešlo vzniku zbytečných nákladů souvisejícími s řešením reklamace. Následky tohoto pocitu jsou opět různé. Od nárokování náhrady, případně i vyšší hodnoty původní transakce, po ztrátu zákazníka a dobrého jména a vznik zbytečných nákladů souvisejícími s řešením nespokojenosti (Burešová, 2014).

2.1 Management jakosti

Zájem o kvalitu je přirozená lidská vlastnost. První dochované písemné důkazy o řešení problematiky jakosti se dochovali z doby 2000 let před naším letopočtem. Jedná se o rozsudek panovníka babylonské říše Chammurapiho, který potrestal stavby vedoucího za nekvalitně postavenou stavbu.

Management jakosti neboli kvality má za úkol ovlivnit výkonost a konkurenceschopnost podniku. Zaměřuje se na vnímání obsahu kvality a to z pohledu zaměstnance, zákazníka, dodavatele a všech zainteresovaných stran celé organizace.

Mezi jeho základní činnosti patří plánování jakosti, řízení jakosti, prokazování jakosti a neustálé zlepšování jakosti. Je nedílnou součástí řízení každého podniku pomocí různých pohledů a přístupů na kvalitu. Některé přístupy se prolínají s výše uvedenými manažerskými funkcemi.

Přístupy managementu jakosti

1. Přístup vnímání zákazníka
2. Produktový přístup
3. Procesní přístup
4. Zbožíznalecký přístup
5. Spotřebitelský přístup
6. Hodnotový přístup
7. Potěšení zákazníka
8. Ekologický přístup

2.2 Certifikace managementu jakosti

Hlavním cílem zavedení certifikace managementu jakosti je snaha o rostoucí míru spokojenosti a loajality zákazníků, která vede k postupnému zlepšení postavení na trhu.

Pokud se podnik rozhodne, že zavede certifikaci norem ISO do svého systému řízení jakosti zajistí si tím další rozvoj v oblasti řízení jakosti a celkové zlepšení chápání a fungování managementu jakosti.

V následující podkapitole si definujeme normy řady ISO 9000, 9001 a 22000 a specifikujeme si povinnosti managementu jakosti dle zmíněných norem.

2.3 Normy ISO

ISO je zkratka anglického názvu Organization for standardization v českém překladu mezinárodní organizace pro normalizaci. Tato organizace sdružuje více než 100 členských zemí, kde každá země má v rozhodování jeden hlas, bez rozdílu velikosti nebo vyspělosti země. Pro Českou republiku byl určen Český normalizační institut, zkráceně ČSNI, který se zabývá vývojem a certifikací daných norem. Hlavním cílem organizace je podpora obchodu s kvalitními výrobky a službami.

2.3.1 Normy ISO 9000

Jedná se o procesní a systémovou soustavu norem, které obsahují návod k uplatnění efektivnímu systému řízení jakosti. Tento systém vznikl v roce 1987 a můžeme jej uplatnit ve všech podnicích. Nezáleží na velikosti nebo zaměření podniku. Není tedy podstatné, zdali firma dosahuje zisku výrobou hmotných výrobků, poskytováním služeb nebo je obchodní společností. Proto může občas nastat problém při jejich zavádění, jelikož norma má příliš obecný a neurčitý charakter. Hlavním zaměřením normy jsou činnosti k uspokojení očekávání zákazníků v oblasti kvality.

V dnešní době již bývá pravidlem, že podnik, při výběru dodavatelů a obchodních partnerů vyžaduje po nich zmíněnou certifikaci, která by mu měla zaručit bezproblémový obchodní vztah.

Od svého vzniku prošly normy zásadními revizemi. První proběhla v roce 1994 a poslední revizí prošly normy v roce 2000. Poslední revize norem ISO odbourala zbytečnou byrokracii a změnila hlavní pohled na management jakosti v oblastech marketingu, služeb a neustálého zlepšování. Tato norma vysvětluje základní pojmy a obsah základních principů pro uplatňovaný systém managementu jakosti (Klapalová, 2012).

Povinnosti managementu jakosti dle norem ISO 9000 jsou shrnuty v tabulce č. 4:

Tabulka č. 4: Povinnosti managementu jakosti dle ISO 9000

1. Zaměření na zákazníka
2. Vedení a řízení lidí
3. Zapojení lidí
4. Procesní přístup
5. Systémový přístup
6. Neustálé zlepšování
7. Rozhodování na základě faktů
8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

Zdroj: Vlastní úprava podle (Klapalová, 2012).

2.3.2 Normy ISO 9001

Tato norma obsahuje konkrétní povinnosti i postupy, které musí management jakosti v daném podniku splňovat. Ve srovnání s normou 9000, je tato norma konkrétnější a detailnější co se týče celého procesu zavedení.

Hlavním cílem je zvyšovat spokojenost zákazníků a všech zainteresovaných stran. Určuje nám přísné požadavky na rozsah a obsah dokumentace všech procesů. Norma také zmiňuje osobní angažovanost vrcholového vedení společnosti a neustálého vzdělávání se a zlepšování systému managementu jakosti. Norma 9001 nám stanovuje, jak řídit, dokumentovat a udržovat systém managementu jakosti a jakým způsobem zvyšovat jeho efektivnost (ISO 9001, 2011).

Povinnosti managementu jakosti dle norem ISO 9001 jsou shrnuty v tabulce č. 5:

Tabulka č. 5: Povinnosti managementu jakosti dle ISO 9001

1. Řízení výroby
2. Řízení poskytování služeb
3. Řízení marketingu
4. Řízení kvality
5. Řízení rizik
6. Řízení vztahů se zákazníky

Zdroj: Vlastní úprava podle (ISO 9001, 2011).

2.3.3 Normy ISO 22000

Poslední normou je ISO norma řady 22000, která obsahuje principy správné výrobní praxe. Specifikuje požadavky na bezpečnost potravin v celém stravovacím úseku podniku. Norma přímo souvisí a sjednocuje zmiňovaný systémem kontrolních bodů HACCP, který jsme si definovali v předchozí podkapitole.

Tato norma je určena pro všechny podniky, které se nabízejí gastronomické služby. Udává jim povinnost realizovat preventivní opatření a postupy k ovládnutí možného nebezpečí nákazy potravin a nápojů, ke kterým může dojít během uskladnění, výroby nebo prodeje konečnému spotřebiteli. Je nezbytné zajistit správné hygienické podmínky ve výrobním středisku. V případě vzniku nákazy, je nutné doložit evidovaný systém kontrol (Mateides, 2006).

Povinnosti managementu jakosti dle norem ISO 22000 jsou shrnuty v tabulce č. 6:

Tabulka č. 6: Povinnosti managementu jakosti dle ISO 22000

1. Interaktivní komunikace
2. Řízení nezbytných předpokladů
3. Zásady systému HACCP <ul style="list-style-type: none">- Identifikace a hodnocení potencionálních rizik- Určení kritických kontrolních bodů- Monitorování kritických kontrolních bodů

2.3.4 Vzájemné propojení norem ISO 9000, 9001, 22000

Předchozí část nám specifikovala povinnosti managementu jakosti při uplatněné certifikaci zmíněných norem ISO. Tyto normy jsou v zájemné kompatibilitě.

ISO normy řady 9000 tvoří tzv. základ pro ostatní normy a vysvětlují managementu jakosti základní principy a definice. Zaváděcí norma řady ISO 9001 určuje managementu jakosti povinnosti a požadavky na řízení kvality a konkrétní kroky jak je splňovat pro správné fungování. ISO normy řady 22000 kladou managementu kvality důraz na bezpečnost při práci s potravinami, čímž spojuje normy řady 9001 a systém HACCP (Lukášková, 2012).

Všechny tyto normy se navzájem doplňují a tvoří efektivní návod pro řízení kvality v oboru hotelnictví a cestovního ruchu. Zájem o získání uvedených norem v tomto odvětví stále roste a v tuto chvíli ji vlastní nespočet hotelů, cestovních kanceláří a téměř všechny lázeňské komplexy (Klapalová, 2012).

II. Praktická část

3 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část bakalářské práce Problematika food and beverage managementu popisuje technologii celého procesu nakládání s potravinami, nápoji a surovinami od sestavení nabídky po likvidaci odpadů. Dále se část zabývá managementem jakosti, kde pomocí organizačního schéma je stanovena pracovní náplň a konkrétní povinnosti manažera jakosti dle norem ISO řady 9000, 9001 a 22000.

3.1 Popis technologie nakládání s potravinami, nápoji a surovinami

Aby gastronomický úsek hotelu mohl uspokojovat základní lidskou fyziologickou potřebu potravy a nápojů musí splňovat rozsáhlý komplex úkonů a povinností.

Shrnutí těchto technologií, bez kterých by hotel nemohl stravovací služby nabízet je uvedeno v tabulce č.7.

Tabulka č. 7: Postup při nakládání s potravinami, nápoji a surovinami

1. Sestavení nabídky nabízeného sortimentu
2. Výběr dodavatelů a spolupráce s nimi
3. Příjem a kontrola zboží
4. Uskladnění zboží
5. Zpracování potravin
6. Odbyt hotového výrobku
7. Likvidace odpadů

3.1.1 Sestavení nabídky nabízeného sortimentu

Charakteristika a postup pro sestavení nabídky byl uveden v teoretické části práce. Sestavení nabídky je první klíčová činnost v tomto procesu. Na jejím základě se odvíjí nákup, uskladnění i příprava pokrmů.

V sestavené nabídce musí být uvedené množství daného výrobku a také cena. Cenu hotových výrobků určují tzv. náklady na stravování, které zahrnují náklady na spotřebované suroviny, náklady věcné, mezi které patří odpisy a spotřeba energií. Dále náklady osobní, které zahrnují mzdy pracovníků. K celkovým nákladům musíme přičíst daň a zisk, který chceme za daný produkt vytěžit. Cenu nám dále ovlivňuje kupní síla obyvatelstva, konkurence i daná kvalita produktu.

Věškeré zmíněné náklady tvořící cenu produktu jsou uvedené v tabulce č. 8.

Tabulka č. 8: Náklady na stravování

Náklady na stravování tvoří:	1. Náklady na spotřebované suroviny
	2. Náklady věcné
	3. Náklady osobní
	4. DPH
	5. Zisk

3.1.2 Výběr dodavatelů a spolupráce s nimi

Dodavatelé tvoří nedílnou součást hotelového provozu. Mají za úkol spolehlivě dodávat vše potřebné k provozu. V našem případě se zaměříme pouze na dodavatele gastronomického úseku hotelu, tudíž na dodavatele surovin a nápojů.

Výběr dodavatelů je ovlivněn několika aspekty. Prvním aspektem je cílová skupina hotelu a místní poptávka. Musí být jasně určeno co bude hotel nabízet a pro koho je nabídka určená, to bylo ujasněno v předchozím bodě při sestavení nabídky. Dalším aspektem je kvalita požadovaného zboží, která musí odpovídat daným standardům hotelu. Za kvalitní zboží je určitě lepší si připlatit, protože se s ním lépe pracuje a je od zákazníků vyžadováno.

V případě nekvalitních surovin, není možné budovat spokojenou klientelu hotelu a hrozí, že se zákazník po druhé již nevrátí. Není pravidlem, že kvalitní zboží je dražší než zboží levnější.

Výběrem lokálních dodavatelů snížíme náklady na dopravu, prodloužíme jeho čerstvost a podpoříme ekonomiku v daném regionu. Navíc je tento nový trend i často vyhledáván zákazníky, ti totiž ocení lokální a sezónní potraviny. Bohužel na všechno zboží nelze zajistit lokální producenty, v tomhle případě se hotel musí porozhlédnout po zboží z dovozu. Doporučuje se, vybírat takové zboží, které se pyšní různou certifikací nebo ochranou známkou původu. Nejznámější certifikací potravin je certifikát Fair Trade, který garantuje, že na daném zboží z rozvojových zemí například čaj, káva, čokoláda, koření apod. se nepodílely otroci nebo malé děti, ale naopak pracovníci, kteří jsou za danou práci spravedlivě odměněni.

Dalším důležitým úkolem je optimalizovat dodávky tzn. objednávat pouze tolik zboží, kolik hotel zvládne zpracovat a prodat v opačném případě dojde ke zbytečným ztrátám. Optimalizací dodávek a využitím recyklovatelných či znovu použitelných obalových materiálů hotel ušetří spoustu finančních prostředků, které může investovat například do kvalitnějších surovin. Hotel by měl vždy trvat na tom, aby dodavatelé zpětně odebírali a dále využívali obalový materiál.

Je nezbytné udržovat dobré vztahy s dodavateli a platit za dodané zboží včas, zlepšit to celkovou komunikaci a zrychlí případné řešení problémů.

3.1.3 Příjem a kontrola zboží

Dodané zboží je vždy potřeba důkladně zkontrolovat, jestli odpovídá požadovanému množství a kvalitě. Probíhá z pravidla přepočítáním, převážením hmotnosti a namátkovou kontrolou zboží, častým problémem může být i krátká nebo dokonce prošlá doba trvanlivosti zboží.

Kontrolu musí vždy provádět pověřená osoba, která má příjem na starost. U nápojů nejčastěji kontrolu provádí vrchní číšník nebo vedoucí směny a u potravin šéfkuchař. Kontrola se provádí na základě vystavené faktury nebo dodacího listu za zboží. Převážné obaly zboží nesmí jevit známky poškození. Pokud zboží požadované kvalitě neodpovídá je nutné problém řešit okamžitě sepsáním závad a zajistit nápravu u daného dodavatele. Jestliže panují s dodavateli dobré vztahy, značně nám to urychlí řešení celé situace.

Pokud je zboží v pořádku, je nutné ho bez zbytečného prodlení umístit do určených skladů, aby nedošlo k jeho znehodnocení nebo poklesu kvality. Při předání zboží si dodavatel z pravidla odváží prázdný obalový materiál, aby jej dále zpracoval, naplnil nebo recykloval. Záleží vždy na dohodě mezi dodavatelem a konkrétním subjektem.

3.1.4 Uskladnění zboží

Umístění zboží do skladů a samotné sklady musí odpovídat přesně předepsaným technickým podmínkám a legislativě, aby nedošlo ke zkažení, znehodnocení, porušení a následné kontaminaci. Všechny tyto požadavky jsou uvedeny ve vyhlášce 137/2004 Sb. O hygienických požadavcích na stravovací služby. Ve skladech, ale i v jejich okolí musí být udržovaná čistota, sucho a musí být dobře větrané, aby se předešlo nežádoucím pachům a plísním. Nezbytností jsou zařízení, které kontrolují fyzikální faktory uvnitř skladů zejména teplotu a vlhkost. Doporučují se hladké stropy i stěny, podlahy bez výmolů a vyhovující umělé osvětlení. Pro efektivní využití prostoru se využívají různá závěsná zařízení, regály a rohože. Při výstavbě hotelu se sklady vždy situují na východ, aby na ně nejméně pražilo slunce a šetřila se energie na jejich chlazení (Vyhláška 137/2004 Sb., 2004).

Odpovědnou osobou za správné uskladnění zboží a chod skladů je ve většině případů určený vedoucí skladu, který zajišťuje plynulé zásobování jednotlivých středisek potravinami, nápoji a surovinami. Zodpovídá za řádný příjem a výdej zboží a zajišťuje předepsanou evidenci zboží, dále řídí práci skladníků. Skladníci zajišťují každodenní provoz ve skladu a převáží zboží pro ostatní střediska.

Každý druh zboží, musí být umístěn do předem určeného skladu s různými technickými podmínkami.

Druhy skladů:

- Suché sklady – Teplota skladu nesmí překročit teplotu osmnáct stupňů a skladují se v něm všechny sypké potraviny.
- Chladné sklady – Maximální teplota suchého skladu je dvanáct stupňů.
- Chlazené sklady – U tohoto typu skladů se teplota pohybuje od mínus čtyř až do deseti stupňů.
- Mrazící sklady – Teplota mrazících skladů je pod bodem mrazu a to až do mínus dvaceti pěti stupňů.
- Sklad obalů – Zde se uskladňují veškeré obaly z provozu, kde se připravují na vývoz.
- Sklad drobného majetku – Je zde umístěn pomocný inventář, který nepatří ke každodennímu využití.

3.1.5 Zpracování potravin

Po zajištění správného uskladnění potravin, je dalším důležitým krokem zpracování a řádná manipulace s potravinami. K zajištění správného fungování nám slouží vypracovaný systém kontrolních bodů, zkráceně HACCP, který jsme si definovali v teoretické části práce.

Předběžná příprava surovin

Před samotnou úpravou potravin je nezbytné provést předběžnou přípravu surovin. Nejprve je nutné zvolit si a posoudit nejvhodnější způsob přípravy, poté pracovat šetrně s danou surovinou, aby se zamezilo velkým ztrátám a dodržet hygienické předpisy. Přípravné práce jsou nezbytnou součástí přípravy pokrmu. Je nutné si uvědomit s jakým druhem suroviny budeme pracovat a jestli bude využit strojní nebo ruční způsob opracování.

Suroviny rostlinného původu je nutné zbavit zbytků půdy, nečistot i listí a slupky, pokud si to daná surovina žádá. U surovin živočišného původu je nezbytné zbavení kostí, chrupavek, ploutví a dalších nejdých částí. Cílem opracování surovin je zbavit potřebné suroviny všech nejdých částí a mikroorganismů. Při nešetrném opracování surovin dochází nejen ke ztrátám hmotnosti ale i ke ztrátě biologické. Po důkladném očištění a omytí surovin, přichází na řadu jejich další úprava.

Tepelná úprava

Tepelnou úpravou potravin dosáhneme lepší stravitelnosti, zlepšení organoleptické vlastnosti pokrmu a docílí se tím výraznějším vzhledem, chutí, ale i vůní. Dále zaniknou nežádoucí škodlivé organismy. Tepelnou úpravou se zničí i část vitamínů a dalších prospěšných látek, proto je potřeba vybrat nejvhodnější a nejšetrnější tepelnou úpravu.

Mezi základní metody tepelné úpravy patří vaření ve vodě, můžeme také ve víně, pivě, mléce apod., při vaření jsou potraviny ponořeny v tekutině, která má 100 stupňů. Další oblíbenou úpravou je blanšírování neboli spařování potravin. Jedná se o krátkodobý kontakt potravin s vroucí vodou nebo párou a poté okamžité zchlazení v ledové vodě. Zpravidla se tím barva potravin stane sytější a vypadá lépe. Dále lze potraviny upravit dušením nebo v páře, tato metoda je nejšetrnější tepelnou úpravou, potraviny si uchovají nejvíce prospěšných látek. Další základní úpravou je pečení, je to úprava pomocí horkého vzduchu za pomoci horkovzdušné trouby. Při pečení se z pečených potravin uvolňují aromatické látky typické pro danou potravinu. Smažení je tepelná úprava potravin v předeřhátém tuku nejčastěji na pánvi, částečně ponořené v tuku nebo úplně ponořené ve fritéze.

Tato metoda je ze zdravotního hlediska nejméně prospěšná pro zdraví člověka a při časté konzumaci může dojít k vážným zdravotním potížím, proto při sestavování menu by měl být smažený pokrm vždy doplněn zeleninou nebo ovocem. Jedním z nejstarších způsobů úpravy potravin je úprava nad otevřeným ohněm, neboli rožnění či grilování. Nejčastěji se s touto úpravou můžeme setkat v letních měsících například ve venkovních prostorách hotelu. Grilovat lze i na elektrických grilech bez otevřeného ohně.

V hotelových provozech i v ostatních gastronomických zařízeních se nejčastěji pro úpravu potravin využívají konvektomaty. Je to profesionální zařízení kuchyně. Potraviny se v nich upravují kombinací páry a horkého vzduchu. Díky tomu mohou konvektomaty produkovat jak suché, tak vlhké teplo nebo také obě metody zároveň a to i při různých teplotách. Mohou tedy nahradit všechny výše zmíněné způsoby tepelné úpravy. Velkou výhodou je minimální dohled a příprava v několika patrech zároveň, bez toho, aby docházelo ke smíchávání chutí i vůní. Dochází zde k minimálním nutričním ztrátám pokrmů a šetří i celkovou spotřebu energie v provozu.

Servírování hotového pokrmu

Jakmile je pokrm hotový přichází na řadu servírování jídla. Cílem servírování by vždy mělo být potěšit všechny smysly hosta. Pokud bude jídlo vypadat lákavě, tělo začne vylučovat látky, které pomohou vstřebávat živiny lépe, takže se dá říct, že hezky naservírované jídlo je dokonce zdravější. Doporučuje se vyhnout jednobarevným schémátům a zajistit na pokrmu alespoň tři odlišné druhy barev. Správný kuchař, přemýšlí dopředu o barvách, které se ocitnou na talíři. Barvy jako je zelená, žlutá, červená nebo dokonce modrá najdeme vždy mezi ovocem a zeleninou. Tady nám bude přínosem výše zmíněná metoda blanšírování potravin, která nám zajistí krásnou svěží chuť i barvu.

Na strukturu i texturu jídel má velký vliv zacházení mezi přípravou a servírováním jídla na talíři. Existuje různý pomocný inventář na ozvláštňení pokrmu například lze použít různá vykrajovátká a škrabky na zeleninu, aby zelenina více vynikla nebo formy na přílohy, které dodají jídlu neobvyklý tvar. Na tvaru talíře zdaleka nezáleží jako na jeho barvě. Standardním výběrem šéfkuchařů jsou bílé nebo černé talíře, které poskytují žádoucí kontrast barev a jídlo na nich vypadá zářivěji. Jídlem by měly být zaplněny maximálně dvě třetiny talíře, zbytek by měl zůstat prázdný, což nám právě zajistí správný kontrast a jídlo bude vypadat chutněji. Lichý počet surovin na talíři působí vizuálně lépe, než počet sudý.

Přeplněný a přesycený talíř barvami působí velice těžce a ne tolik lákavě. Jedna porce musí odpovídat uvedeným hodnotám v nabídkových listech.

3.1.6 Odbyt hotového výrobku

Jakmile je výrobek hotový, musí kuchař dát signál číšníkovi a ten musí pokrm neprodleně odnést na stůl hostům. V tomhle kroku je nesmírně důležitá souhra kuchyně a obsluhy. Po vyhotovení pokrmu nesmí nastat dlouhá časová prodleva, pokrm totiž ztrácí na teplotě, vzhledu a celkové kvalitě. Aby se zaručila správná teplota pokrmu a nedošlo k vychladnutí, servíruje se jídlo na předem nahřáté talíře a využívají se různá zahřívací vybavení, kde si jej obsluha převezme.

Správná obsluha musí mít naprostý přehled o celém nabízeném sortimentu. Nesmí nastat situace, že číšník nebude znát nabídku, složení, technologický postup nebo dobu přípravy, působilo by to velice neprofesionálně. Číšník musí umět doporučit vhodné pokrmy pro danou příležitost včetně přílohy nebo nápoje. Je vhodné, aby číšník nabídl pomoc s výběrem pokrmů nebo upozornil na místní specialitu či sezónní nabídku nebo také sestavil celé menu. Číšník by měl pokrmy a nápoje podávat z pravé strany hosta, pokud mu to technické možnosti například stěna nebo dekorace umožňují. Dále by měl stručně charakterizovat daný pokrm nebo nápoj a případně doplnit původ nebo zajímavost, která se váže s daným produktem, například *„toto víno je odrůda Ryzlink rýnský z vinařské oblasti Wachau, která se nachází v Rakousku, západně od Vídně, může se pyšnit oceněním Wachau kodex, který místním vinařům nařizuje přísné podmínky pro jejich výrobu, pokud chtějí dané ocenění získat.“*

Je pouze na majiteli hotelového provozu, jaký si zvolí způsob obsluhy, je potřeba uvážit jaký směr a pro jakou cílovou skupinu bude služby nabízet. Nejčastěji se vyskytuje systém vrchního číšníka. Systém spočívá v tom, že každý člen obsluhy plní svoji funkci pod vedením vedoucího směny, hlavní výhodou je využití různých úrovně číšníků.

3.1.7 Likvidace odpadů

Problematika ekologie a životního prostředí se v dnešní době stává čím dál více aktuální, a to i v politice hospodaření hotelového provozu. Každý provoz by se měl zamyslet, jak nejméně vyprodukovat odpad, používat šetrnější produkty k životnímu prostředí a následně odpad recyklovat.

Hotelový provoz je složitý komplex, který využívá nespočet různých produktů v každém sektoru. V provozu můžeme částečně aplikovat bezodpadovou a máloodpadovou technologii, ta spočívá v minimalizaci odpadů. Dále není potřeba životní prostředí zatěžovat zbytečnými obaly, například při snídaních se obvykle nachází zabalené porce másla a marmelády pro hosty, v tomto případě je možné umístit větší sklenici marmelády na stůl a omezit tím velké množství obalů.

Třídění odpadu je separace vybraných druhů odpadů, které se mohou dále zpracovávat neboli recyklovat. Mezi druhy odpadu, který můžeme recyklovat patří papír, sklo, plasty, nápojové kartony a bioodpad.

Likvidace zbytků jídel a nápojů

Zbytky jídel představují jednu z největších částí vyprodukovaného odpadu hotelu. Nařízení Evropské unie a zákon o odpadech stanoví přesné postupy a hygienická pravidla týkající se nakládání s kuchyňským odpadem. Provozovna musí zabezpečit odpad před dalším znehodnocením, odcizením nebo únikem, vést předběžnou evidenci a umožnit případnou kontrolu správním orgánům.

Každý podnik má povinnost dodržovat hierarchii nakládání s odpady a předcházet jejich vzniku v souladu se zákonem. Snížením odpadu lze docílit roztríděním na živočišný a rostlinný odpad. Rostlinné zbytky lze kompostovat a zajistit si tak svépomocí kvalitní hnojivo pro rostliny umístěné uvnitř i v okolí hotelového provozu. Výhodou je úspora nákladů na svoz odpadů a získání organické hmoty jako hnojiva. Živočišné zbytky lze zpracovat pouze v zařízeních, které jsou pro tyto účely schváleny jako například spalovny a bioplynové stanice. U všech jiných druhů zbytků je nutné použít specializované zařízení, které nám zajistí zpracování v souladu se zákony a předpisy pro gastroodpady nebo uzavřít smlouvu s příslušnou obcí a využít tak jejich systém pro nakládání s odpady. Dalším důležitým pravidlem je zákaz používání zbytků jídla ke krmení zvířat.

Nebezpečný odpad, který má vlastnosti jako výbušnost, toxicitu, infekčnost, vysokou hořlavost apod. se ukládá do speciálních sběrných nádob, aby nedošlo ke kontaminaci s ostatním odpadem a za pomoci proškolené obsluhy se umístí dále do mobilního kontejneru.

Kontroly likvidace odpadu

Veškeré odpady kontrolují Česká inspekce životního prostředí nebo obecní úřady daného města či vesnice a mohou za špatné nakládání s odpady udělit pokuty, které se pohybují v řádech milionů. Tudiž v zájmu každého hotelového provozu je výše uvedené povinnosti dodržovat a zajistit si aktuální informace a pravidelně proškolovat personál v problematice nakládání s odpady. Cenné informace lze získat na obecním úřadě nebo u firem, které sběr a svoz odpadů zajišťují (Zákon 185/2001 Sb., 2001).

Předešlá část popsala technologie, kterými gastronomický úsek hotelu musí disponovat při nakládání s potravinami, surovinami a nápoji. Od sestavení nabídky po likvidaci všech odpadů. Ke každému kroku se váže spousta úkolů a povinností, určených jak vedení hotelu, tak na jednotlivým pracovníkům.

3.2 Řízení jakosti

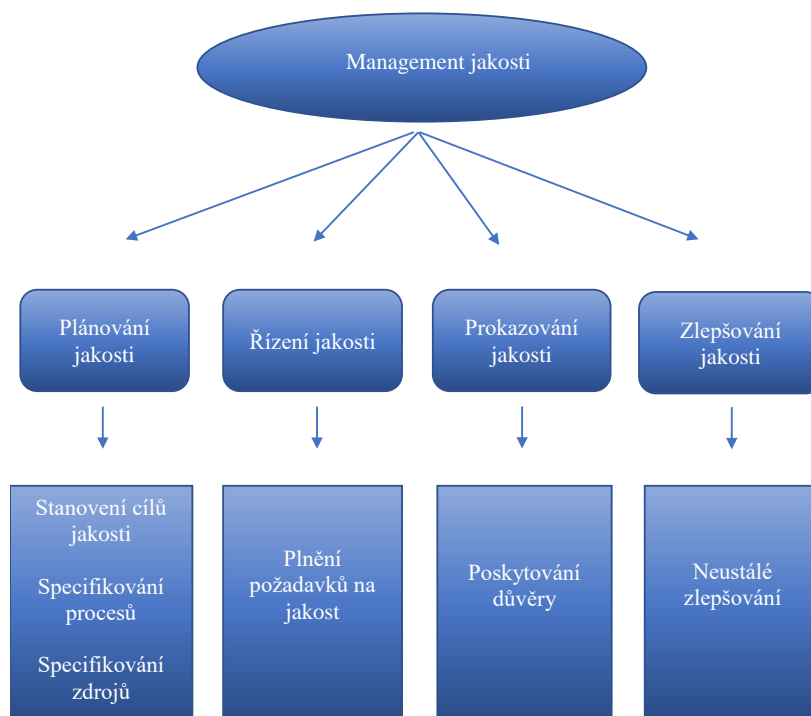
Následující část práce definuje klíčové činnosti managementu jakosti a stanoví konkrétní povinnosti při uplatňované certifikaci norem ISO řady 9000, 9001 a 22000 na základě jedenácti principů.

Úkolem tohoto managementu je garantovat maximální spokojenost a loajalitu zainteresovaných stran podniku a zajištění jeho vnitřního fungování při minimální spotřebě zdrojů. Jsou zde aplikovány i manažerské funkce zmíněné v teoretické části práce. Tyto činnosti samozřejmě nemohou být prováděny bez vzájemné koordinace a komunikace s dalšími sektory v podniku, je tedy nezbytné být stále ve spojení s celou organizační strukturou.

Čtyři hlavní klíčové činnosti řízení jakosti jsou uvedeny v organizačním schéma managementu jakosti v obrázku č. 2.

3.2.1 Organizační schéma

Obrázek č. 2: Organizační schéma managementu jakosti

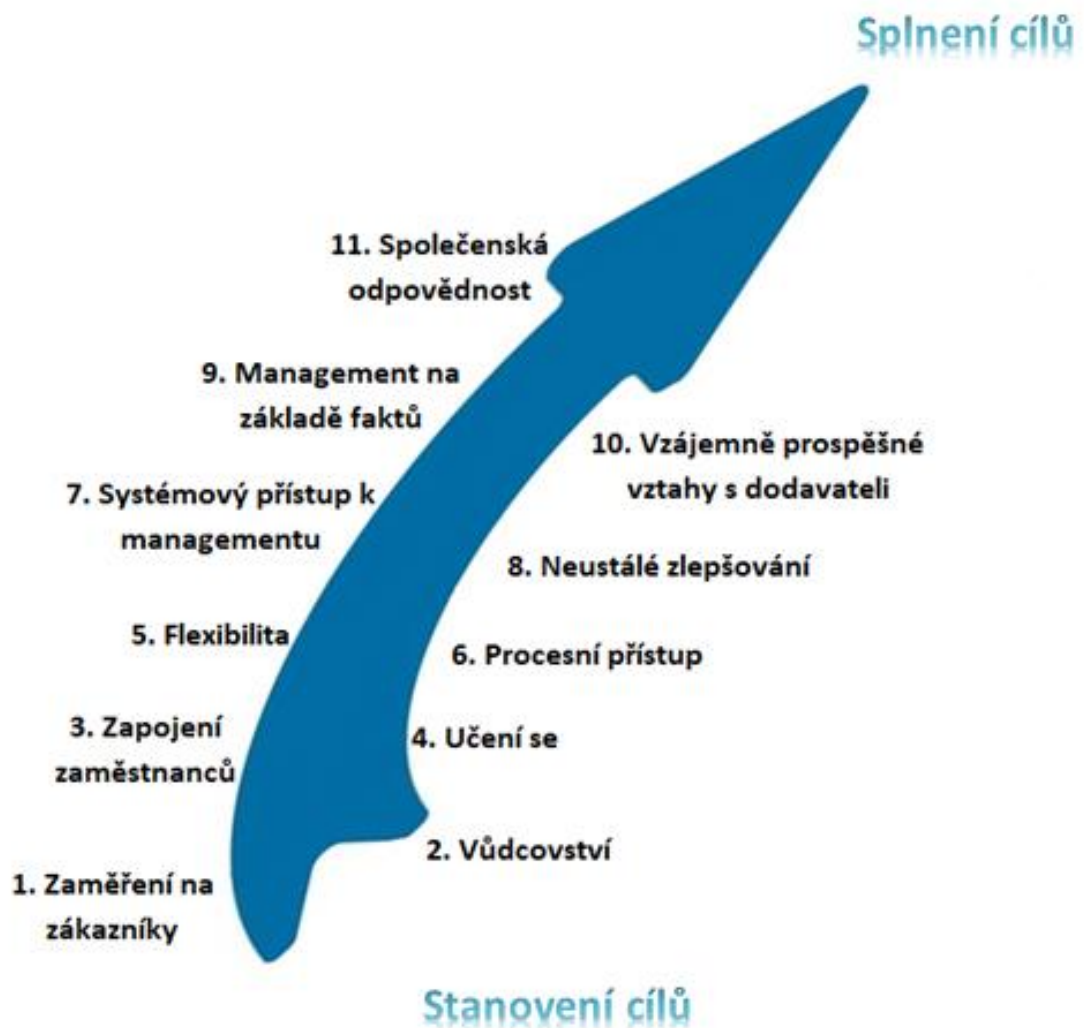


Zdroj: Vlastní úprava podle (Nenádal, 2008).

3.2.2 Principy Managementu jakosti

Konkrétní povinnosti managementu jakosti při uplatnění certifikaci výše uvedených norem jsou stanoveny na základě jedenácti principů v obrázku č. 3.

Obrázek č. 3: Principy managementu jakosti



Princip zaměření na zákazníka

Pojem zákazník přesně definuje norma ISO 9000 a to tak, že zákazníkem může být osoba či organizace, která přijímá produkt nebo službu. Musí být tedy jasně definované, kdo konkrétně je konečný spotřebitel a jaké má požadavky. K zjištění cílové skupiny se využívají různé dotazníky a další marketingové techniky ke zjištění potřeb.

Jakmile jsou známy požadavky zákazníků musí na ně podnik rychle a efektivně reagovat a také systematicky měřit jejich spokojenost, loajalitu a zapracovat na rozvíjení vztahu s nimi. Doporučuje se velmi proaktivní přístup.

Princip vůdcovství

Jeden z nejdůležitějších klíčových principů, je princip vůdcovství. Zaměřuje se na systematické zkoumání potřeb a očekávání nejen zaměstnanců, ale všech zainteresovaných stran. Je potřeba stanovit cíle, které budou v souladu s posláním, vizí a budoucností podniku.

Je zde zapotřebí aktivní účast vrcholového managementu organizace, kvůli neustálému zlepšování a aby poté ocenil práci celého týmu za naplňování strategického plánu organizace. Dále je potřeba neustále pracovat na zlepšení organizační struktury.

Princip zapojení zaměstnanců

Zde se pro plnění strategických cílů využívají řídicí pracovníky všech sektorů, aby dohlédli na odhalování všech možných bariér pro dosahování maximální výkonnosti zaměstnanců. Využívají se metody individuálního ohodnocení, audity a možná odměňování, která vedou až už k pozitivní nebo negativní motivaci zaměstnanců.

Je potřeba přidělit odpovědnosti a pravomoci zaměstnancům až na těch nejnižších možných úrovních organizační struktury. Vedoucí pracovníci by měli vyhledávat další příležitosti k rozvoji znalostí zaměstnanců například formou školení nebo workshopů. Je nezbytné získávání zpětné vazby a měření spokojenosti zaměstnanců.

Princip učení se

Manažeři musí mít definované úrovně a požadavky na odbornou způsobilost zaměstnanců s ohledem na cíle celé organizace. V tomto kroku je potřeba naplánovat rozpis potřebných školení všem zaměstnancům a dalších jiných forem učení se.

Důležitou fází principu je podpora proaktivního chování zaměstnanců a zajištění kariérního rozvoje.

Princip flexibility

Tento princip je nejnáročnější na uvolňování finančních zdrojů, protože sem patří neustálé inovace technologií a celé infrastruktury organizace. Dále vývoj produktů a procesů včetně zkracování průběžných dob výroby.

V tomto bodě je vhodné využívat metodu Just-in-Time, která umožňuje poskytovat výrobky i služby přesně v určeném množství i čase dle požadavků zákazníka.

Princip procesního přístupu

V tomhle bodě, je třeba systematicky definovat procesy, které jsou nutné pro dosahování cílů organizace a jednotlivých organizačních jednotek popsanych v příručce jakosti a dalších dokumentech. Jsou zde definovány vhodně zvolená klíčová kritéria pro výběr těchto procesů, které umožňují racionálnější řízení procesů. Všechny tyto procesy je třeba systematicky monitorovat a měřit jejich výkonost.

Princip systémového přístupu k managementu

Princip, jehož úlohou je definovat strukturu všech procesů v organizaci. Je zde nezbytná diskuse a porada celého top managementu. Je potřeba poukázat na informační i hmotné vazby včetně jejich logické posloupnosti.

Při tomto procesu mohou naskytnout různé nesrovnalosti nebo bariéry bránící k efektivnímu plnění cílů organizace. Proto je pro jejich eliminaci nutností uvolnit finanční prostředky.

Princip neustálého zlepšování

Je zaměřen na neustálé zlepšování celého systému v podniku. Je nezbytné určit slabé stránky jak v jednotlivých činnostech, tak v konečných výsledcích.

Ke zjištění nedostatků se využívají analýzy, například analýza SWOT vypracovaná v návrhové části práce. Dalšími nástroji mohou být interní audity a sebehodnocení. Slabé stránky jsou příležitostí ke zlepšení a není tedy podstatné hledat jejich viníka. Po vypracování vhodné strategie ke zlepšení je nutný výcvik všech pracovníků, kde jsou seznámeni s navrhovanými změnami. Celý tento princip je nezbytné systematicky měřit a sledovat jeho efektivnost a výkonnost.

Princip managementu na základě faktů

V předešlých principech bylo zjištěno spousta potřebných informací založených na hlubokých analýzách dat podniku, teď přichází na řadu rozhodování dle zjištěných faktů. Tyto fakta musí být zpřístupná všem vedoucím funkcím v organizační struktuře, které podle nich uzpůsobí svoje řízení procesů a činností.

Princip vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli

Vztahy s dodavateli by měly být co nejintenzivnější a založeny na vzájemné důvěře. Jak správně vybrat a jednat s dodavateli jsme si definovali v předchozí kapitole: Popis technologie nakládání s potravinami, nápoji a surovinami v bodě č. 2.

Princip společenské odpovědnosti

Poslední princip společenské odpovědnosti je v současnosti velice diskutovaným tématem, dokonce je podporován Evropskou unií. Společenská odpovědnost představuje dobrovolný závazek podniku k odpovědnému chování ke společnosti i prostředí kde se podnik nachází.

Rozděluje se do třech pilířů, kde první ekonomický pilíř (*Profit*) se zaměřuje na férové jednání na trhu, druhý sociální pilíř (*People*) je zaměřen na pozitivní a férové vztahy se všemi zainteresovanými stranami podniku a poslední enviromentální pilíř (*Planet*) se zabývá šetrným využíváním energií, tříděním odpadů a ochraně životního prostředí.

Pokud jsou zajištěny všechny tyto pilíře, stane se podnik společensky odpovědnou firmou a získá větší přízeň zákazníků.

Zmíněné pilíře jsou uvedeny v obrázku č. 4.

Obrázek č. 4: Společenská odpovědnost firem



Zdroj: (Společenská odpovědnost firem, 2011).

Cílem analytická části práce byl popis technologie nakládání s potravinami, nápoji a surovinami pro jejich zpracování v provozech cestovního ruchu a na základě organizačního schéma stanovit pracovní náplň a konkrétní povinnosti managementu jakosti podle ISO norem řady 9000, 9001 a 22000.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Návrhová část práce má za cíl analyzovat účinnost práce managementu jakosti ve vybraném provozu a na základě zjištěných skutečností navrhnout změny v uplatňovaném systému jakosti a managementu jakosti.

4.1 Představení hotelu Courtyard Brno

Pro analýzu účinnosti práce managementu jakosti byl vybrán nově otevřený hotel Courtyard Brno, který je franšízou světově největšího hotelového řetězce Marriott International Inc.. Řetězec Marriott vlastní přes 5 500 hotelů s více než milionem pokojů a je zastoupen po celém světě. Marriott je multiznačková korporace, která se skládá z hotelů široké škály cílových skupin a spravuje celkem osmnáct značek. Vybraný podnik je určen pro střední vrstvu se zaměřením na podnikatele.

Stručná charakteristika podniku:

Obchodní firma:	Hotel Operations Brno, spol. s r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	04318021
Název hotelu:	Hotel Courtyard Brno
Umístění:	Holandská 12, 639 00 Brno-střed
Předmět podnikání:	Ubytovací a stravovací služby
Cílová skupina:	Střední vrstva, podnikatelé
Kategorie:	Čtyřhvězdičkový hotel
Počet pokojů:	201 pokojů
Datum otevření:	15.01.2017

Hotel Courtyard Brno se nachází v brněnském Spielberk office centru u řeky Svatky a jak již bylo zmíněno byl otevřen na základě franšizy, tudíž převzal veškeré „*know-how*“ od mateřské společnosti Marriott International Inc.. Současně převzal i osvědčené postupy a metody, jak řídit kvalitu a celkový provoz.

Analýza je zaměřená na účinnost práce managementu jakosti. Aby si společnost Marriott udržela dobré jméno, jsou v hotelu Courtyard Brno, prováděny náhodné interní audity, díky nim si mateřská společnost hlídá dodržování svých zásad a kvalit. Pokud by hotel při kontrole neobstál, má povinnost zaplatit smluvní pokutu v rámci sta tisíců korun a sjednat okamžitá opatření k nápravě.

Řetězec Marriott má na trhu devadesáti letou tradici, tudíž za tu dobu vlastní velice dobře propracovaný systém řízení kvality i celkového provozu. Jedná se o největší hotelový řetězec ve světě, ve kterém konkurence je veliká a každé pochybení by mohlo mít fatální následky v dnešním boji o zákazníka. Společnost si samozřejmě hlídá své „*know-how*“, proto analýza hotelu byla obtížná.

4.2 Analýza Hotelu Courtyard Brno.

Hotel je vůči mateřské společnosti zavázán smlouvou o mlčenlivosti, tudíž má přísně zakázáno sdělovat citlivé interní metody a směrnice veřejnosti. Proto pro tuto analýzu byla použita kvalitativní strategie hloubkového rozhovoru s asistentem food and beverage managera, který je v době jeho nepřítomnosti odpovědný za kvalitu nabízených produktů a služeb a celý chod gastronomického úseku. Po rozhovoru byla absolvována komplexní prohlídka vnitřních i venkovních prostorů hotelu a na závěr byly nabízené služby vyzkoušeny z pozice hosta.

4.2.1 SWOT analýza hotelu

Na základě hloubkového rozhovoru a exkurze hotelu Courtyard Brno, je použita analýza SWOT, neboli analýza silných a slabých stránek a následných příležitostí a hrozeb hotelu, která nám přehledně zhodnotí vnitřní a vnější prostředí, které ovlivňuje kvalitu nabízených produktů a služeb a tím i celkovou účinnost managementu jakosti.

Důležitost jednotlivých bodů v tabulce č. 9 je ohodnocena na stupnici 0-5 bodů, přičemž vyšší číslo udává vyšší důležitost.

Tabulka č. 9: SWOT analýza hotelu Courtyard Brno

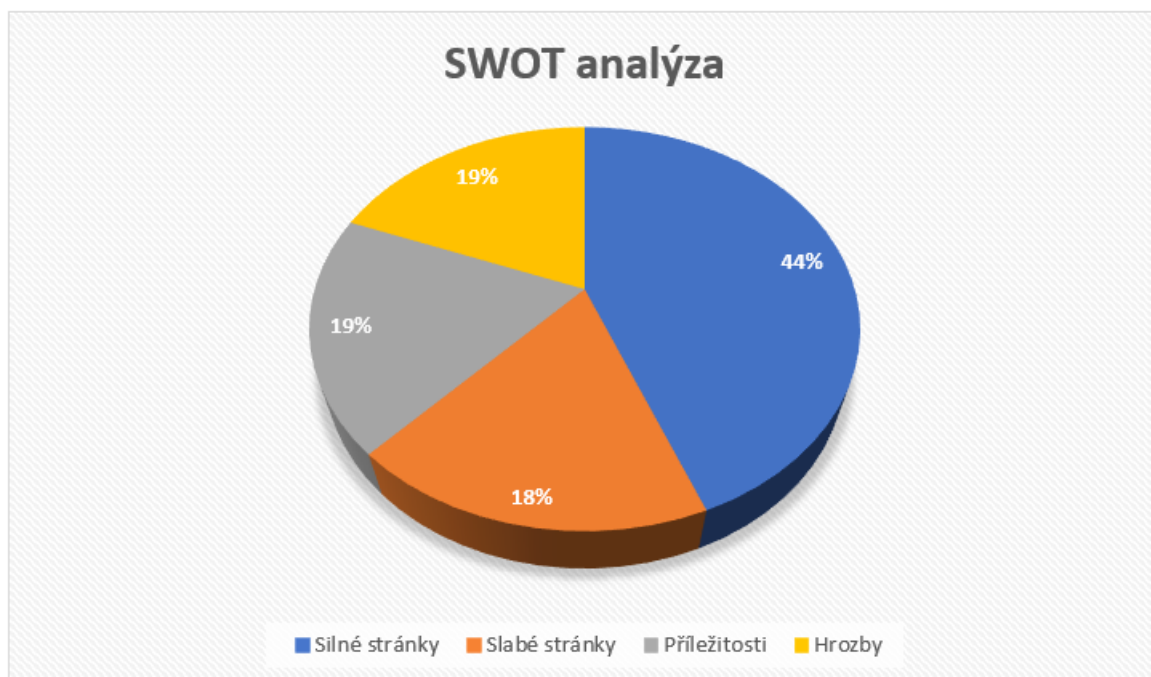
	Pozitivní vlivy	Body	Negativní vlivy	Body
Vnitřní prostředí	<u>Strength (silné stránky)</u>		<u>Weakness (slabé stránky)</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Lídr v oblasti hotelnictví a cestovního ruchu 5 • Goodwill, Know-how 5 • Neustálé inovace procesů dle světových trendů 5 • Maximum pro svoje zaměstnance 5 • Věrnostní program Marriot Rewards 5 • Silné finanční zajištění 5 • Umístění v centru Brna 4 • Přísné a časté kontroly 5 • Opatření k minimalizaci nákladů a odpadů 5 	44	<ul style="list-style-type: none"> • Podnik je nově otevřený 5 • Nízká kupní síla obyvatelstva 3 • Absence Wellness služeb 4 • Závislý na situaci domácího trhu v USA 3 • Absence nízkonákladových ubytovacích zařízení ve svém portfoliu 3 	18
Vnější prostředí	<u>Opportunity (příležitosti)</u>		<u>Threats (hrozby)</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Tradice značky a její celosvětové uznání 5 • Spolupráce s lokálními podniky 4 • Zajištění wellness služeb. 5 • Zvýšení konkurenceschopnosti podniku, zavedením norem řady ISO 5 	19	<ul style="list-style-type: none"> • Silná a četná konkurence 5 • Vznik nové konkurence na trhu 5 • Světová krize a válka 5 • Nepříznivé podnikatelské prostředí 4 	19

4.2.2 Vyhodnocení SWOT analýzy

Pomocí SWOT analýzy hotelu Courtyard Brno byly zjištěny informace, které jsou velmi podstatné k tomu, aby pomohli pochopit vnitřní a vnější prostředí hotelu a tím i celková situaci daného subjektu na trhu a na jaké úrovni je účinnost práce managementu jakosti.

Bodové vyhodnocení SWOT analýzy je uvedeno v obrázku č. 5.

Obrázek č. 5: Bodové vyhodnocení SWOT analýzy



Na základě zjištěných informací a skutečností je doporučena strategie využití silných stránek, kterými hotel evidentně disponuje k získání výhod z příležitostí.

Je nutné si uvědomit, že hotel má od svého otevření teprve přes rok a zatím se ještě nedostal do podvědomí většiny obyvatelstva. Díky silné značce Marriott International a celosvětovému zastoupení se mu, ale daří tento nedostatek rychle napravit. Jelikož se jedná o podnikání formou franšizy, hotel převzal odzkoušené metody a postupy tzv. „*know-how*“, největšího hotelového řetězce na světě, které fungují již přes 90 let. Což je pro management jakosti velkým přínosem. Existují jasně daná pravidla a povinnosti, které musí hotel dodržovat, aby si hotelový řetězec uchoval na trhu dobré jméno tzv. „*Goodwill*“.

Jelikož se hotel řídí pravidly a nařízeními z domácího trhu v USA, nedisponuje certifikací norem řady ISO, což můžeme chápat jako velký nedostatek v uplatňovaném systému řízení jakosti v České republice. Pro maximální uchování kvality a standardů značky, vedení hotelového řetězce pravidelně proškoluje svůj personál a provádí náhodné kontroly a interní audity.

Hotel převzal i propracovaný systém benefitů pro své zaměstnance a věrnostní program Marriott Rewards pro hosty, kteří hotelový řetězec pravidelně navštěvují. Můžeme tedy říci, že hotel kromě uspokojování potřeb nabízí i něco na víc.

Z pohledu řízení kvality technologie nakládání s potravinami a nápoji, hotel splňuje všechna nařízení a vyhlášky povinné pro podnikání nejen v České republice, ale jeho technologie jsou ozvláštněny trhem USA a zkušenostmi z celého světa.

Hotel je určen pro střední až vyšší vrstvu obyvatelstva, tudíž lze pochopit absenci nízkonákladových ubytovacích zařízení, hotel se nachází v centru Brna, které je pouze druhé největší město České republiky a kupní síla obyvatelstva nemůže konkurovat hlavním městům. Zřízení méně nákladných pokojů by určitě zvýšilo ziskovost podniku, ale bylo by to v rozporu s celkovou politikou dané značky. Brno se nachází mezi hlavními městy Prahou, Bratislavou a Vídní, tudíž zajišťuje ideální prostor pro kongresové využití podnikatelským subjektům, na které se hotel také zaměřuje, můžeme tedy říci, že hotel využívá svou lokalitu maximálně.

Dalším nedostatkem je absence wellness služeb pro zákazníky hotelu, která ovšem na druhou stranu nezvyšuje náklady na provoz hotelu. Zřízením této doplňkové služby by hotel určitě více zpříjemnil pobyt hostům a také by mohl přilákal místní populaci a dostat se tak více do povědomí místní populaci.

Na základě analýzy a hloubkového rozhovoru byla účinnost práce managementu jakosti shledán jako vyhovující, a to díky převzatému „*know-how*“ a dlouholeté tradici značky Marriott Inc.. Díky stále rozrůstajícím se pobočkám hotelového řetězce a spokojené klientele hotelu máme důkaz, že účinnost práce managementu kvality je dobře nastavená a opravdu funguje.

4.3 Doporučení

Doporučuji hotelu Courtyard Brno zavedení certifikace ISO norem řady 9000, 9001 a 22000. Hotel má svůj systém řízení kvality nastavený opravdu dobře, proto nebude příliš náročné tuto certifikaci absolvovat.

Tato certifikace pomůže hotelu se lépe adaptovat na tuzemském i evropském trhu a zároveň tím vyhoví zákazníkům, kteří ISO normy vyžadují, tudíž hotel bude více konkurenceschopný, v konkurenčním boji s podniky, které uvedenou certifikací disponují. Další výhodou je lepší chápání a efektivnost při udržování kvality u všech pracovníků.

4.3.1 Zavedení norem ISO

Pro zavedení norem ISO bude uplatněn obecný postup, který je rozdělen do 4 etap.

I. Etapa – přípravná opatření

- Výběr certifikačního orgánu
- Získat závazek k zavedení norem
- Vypracovat časový harmonogram
- Vytvořit řídicí tým a určit odpovědné osoby za celý proces
- Proškolit tým o certifikaci
- Zahájit interní auditování kvality

II. Etapa – příprava na certifikaci

- Dokumentace stávajících procesů
- Vymezit oblasti vyžadující zlepšení
- Vypracování příručky kvality
- Nechat celý proces posoudit certifikačním orgánem
- Reagovat na doporučení certifikačního orgánu
- Provést generální zkoušku auditu

III. Etapa – certifikační audit

- Provedení auditu certifikačním orgánem
- Reagovat na případné neshody
- V případě neshod, předložit nápravná opatření
- Vystavení certifikátu

IV. Etapa – pokračování certifikace dozorovými audity

- Udržování postupů zabezpečování kvality
- Zajištění dozorových auditů
- Pokračovat v neustálém zlepšování

4.3.2 Náklady na certifikaci

Náklady na certifikaci byly stanoveny přibližně na 85.000,- Kč bez DPH za celý certifikační proces. Samotný certifikační audit stojí okolo 35.000,- Kč bez DPH a je vystavený na tři roky. Záleží pouze na podniku, v jaké míře a jak často využije činnosti odborného poradce, který si za své poradenské služby účtuje přibližně 1.500,- Kč za jednu hodinu práce.

Po úspěšném absolvování certifikačního auditu je potřeba každoročně provést dozorový audit, který stojí obvykle 70% ceny certifikačního auditu. Po třech letech je nutno provést re-certifikační audit, na který většinou certifikační společnosti poskytují re-certifikační slevu. Pro zavedení certifikace je potřeba počítat i s nákupem odborné literatury a proškolením všech zaměstnanců, což vychází dohromady na 18.000,- Kč podle počtu zaměstnanců.

Veškeré možné náklady jsou uvedeny v tabulce č. 10.

Tabulka č. 10: Náklady na zavedení certifikace norem ISO

Položka	Cena v Kč bez DPH
Certifikační audit	cca 35.000,-
Kontrolní audit	cca 25.000,-/rok
Poradenská činnost	1.500,-/hod
Nákup odborné literatury	cca 10.000,-
Školení zaměstnanců	8.000,-/školení
Certifikační poplatek	cca 5.000,-
Ostatní náklady	cca 10.000,-

Při zavádění norem ISO je doporučeno využít konzultace s odborným poradcem na danou problematiku. Mezi jeho hlavní činnosti patří:

Činnosti odborného poradce

- Analýza procesů společnosti
- Poskytnutí návrhů dokumentace
- Školení pracovníků
- Součinnost při aplikaci norem

ZÁVĚR

Bakalářská práce měla za cíl objasnit problematiku food and beverage v oboru hotelnictví a cestovního ruchu.

Teoretická část práce měla za cíl specifikovat činnosti food and beverage managementu všeobecně a konkrétně pro oblast potravin a nápojů, dále pojednat o povinnostech managementu jakosti dle ISO norem řady 9000, 9001 a 22000.

Na základě získaných teoretických poznatků, praktická část práce popsala technologii nakládání s potravinami, nápoji a surovinami. Tato část se také zaměřila na stanovení pracovní náplně a konkrétních povinností managementu jakosti pro uplatnění výše uvedených ISO norem.

Výzkum vybraného hotelu Courtyard Brno byl proveden pomocí SWOT analýzi, exkurze a hloubkového rozhovoru s asistentem food and beverage manažera ve třetí části práce. Byly zjištěny užitečné informace, které pomohli pochopit situaci daného subjektu na trhu. Po zhodnocení silných a slabých stránek hotelu byla navrhnutá strategie využití silných stránek, kterými hotel převažuje ve prospěch možných příležitostí. Hloubkový rozhovor specifikoval interní metody a postupy při řízení kvality v hotelu, které byly zhodnoceny jako vyhovující. Pro zefektivnění systému řízení jakosti a následné zvýšení konkurenceschopnosti na trhu, bylo hotelu Courtyard Brno doporučeno zavedení certifikace výše uvedených norem ISO. V doporučení byl uveden podrobný návod k zavedení norem včetně kalkulace celkových nákladů.

Na základě výše uvedených skutečností, je možné tvrdit, že stanovené cíle bakalářské práce byly splněny a práci je možné použít, jako podklad pro management jakosti hotelu Courtyard Brno, při zavádění norem ISO. Tento podklad mohou také využít i ostatní podniky cestovního ruchu pro zkvalitnění systému řízení kvality.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael – STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4

BERÁNEK, Jaromír. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4.

BUREŠOVÁ, Pavla. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-498-9.

JANKŮJ, Robert. *Zavádění systému managementu jakosti podle norem ISO 9000*, Zlín 2010. Diplomová práce. Fakulta technologická

KLAPALOVÁ, Alena. *Management kvality a ochrana spotřebitele v cestovním ruchu a hotelnictví*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012. ISBN 978-80-87300-26-8.

MATEIDES, A. a kol. *Manažérstvo kvality*. Bratislava, 2006 ISBN 8080576564

SVRČINOVÁ, Pavla. *Bezpečnost pokrmů v gastronomii* 1.vyd. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 2004. ISBN 80-9030401-0-5

WILLIAMS, Christine a John. BUSWELL. *Service quality in leisure and tourism*. Cambridge, MA: CABI Pub., c2003.

Použitá legislativa:

Vyhláška č. 147/1998 Sb., o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby ve znění vyhlášky č. 161/2004 Sb.

Zákon 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění zákona č. 106/2005 Sb.

§ 38 vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných v platném znění a čl. 5 Nařízení ES č. 852/2004.

Internetové zdroje

ISO 9001 Systém managementu kvality - ManagementMania.com. [online]. 2011 [cit. 08.04.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-9001>

Jídelní lístek - Web určený pro restaurace a gastro zařízení [online]. 2012 [cit. 08.04.2018]. Dostupné z: <http://www.jidelnimenu.cz/jidelni-listek/>

Společenská odpovědnost firem (CSR - Corporate Social Responsibility) ManagementMania.com. [online]. 2011 [cit. 11.04.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/csr>

Vysvětlení pojmu HACCP | haccp. Hlavní strana | haccp [online]. 2011 [cit. 08.04.2018]. Dostupné z: <http://www.haccp-info.cz/informace/vysvetleni-pojmu-haccp>

William Edwards Deming - ManagementMania.com. [online]. 2011 [cit. 08.04.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/william-edwards-deming>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Manažerské funkce	17
Obrázek č. 2: Organizační schéma managementu jakosti	42
Obrázek č. 3: Principy managementu jakosti	43
Obrázek č. 4: Společenská odpovědnost firem	47
Obrázek č. 5: Bodové vyhodnocení SWOT analýzy	52

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Úrovně managementu	15
Tabulka č. 2: Základní postup pro stanovení plánu	19
Tabulka č. 3: Podřízení vedoucí jednotlivých gastronomických středisek.....	21
Tabulka č. 4: Povinnosti managementu jakosti dle ISO 9000	28
Tabulka č. 5: Povinnosti managementu jakosti dle ISO 9001	29
Tabulka č. 6: Povinnosti managementu jakosti dle ISO 22000	30
Tabulka č. 7: Postup při nakládání s potravinami, nápoji a surovinami	32
Tabulka č. 8: Náklady na stravování	33
Tabulka č. 9: SWOT analýza Hotelu Courtyard Brno	51
Tabulka č. 10: Náklady na zavedení certifikace norem ISO	56

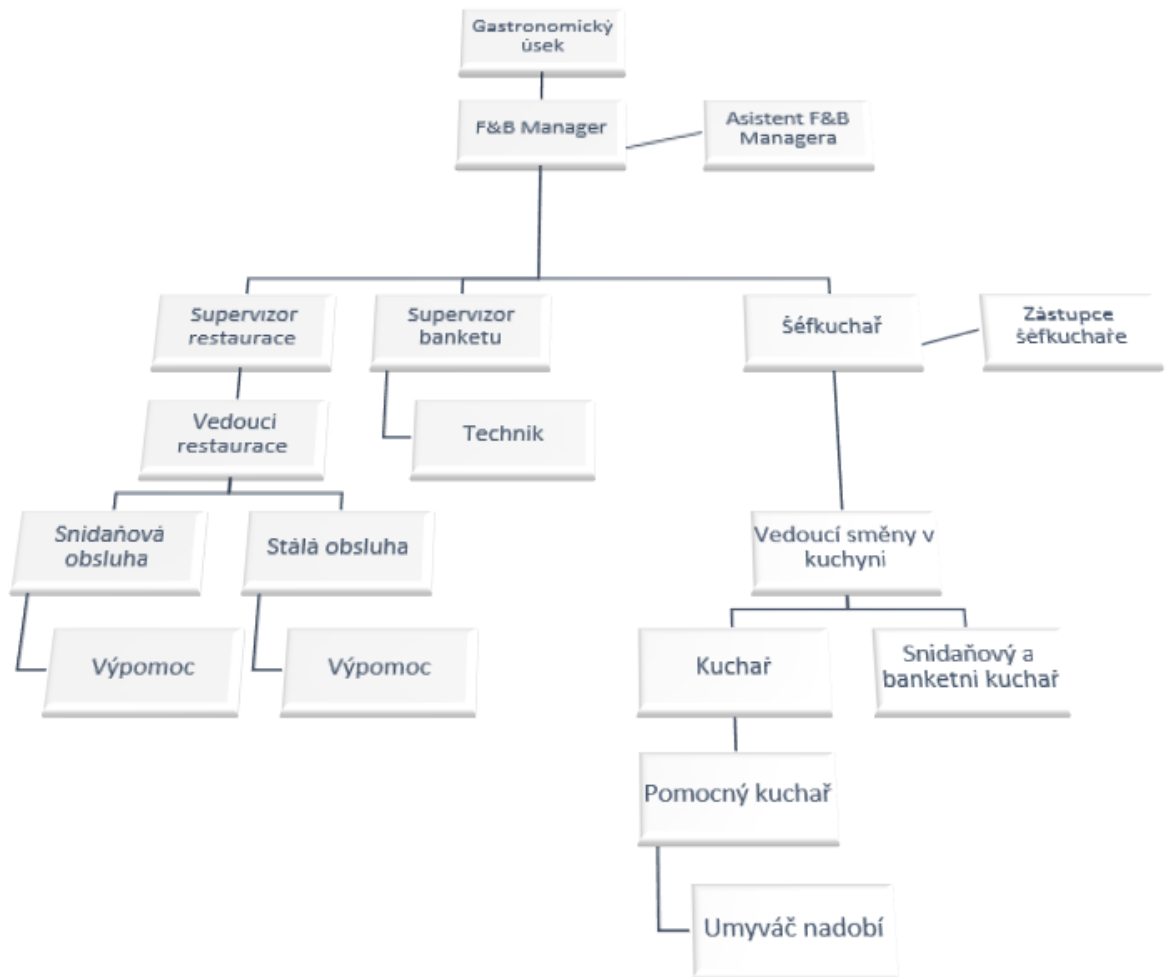
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura gastronomického úseku Hotelu Courtyard Brno

Příloha č. 2: Hlubkový rozhovor se zástupcem food and beverage managera

Příloha č. 1

Organizační struktura gastronomického úseku Hotelu Courtyard Brno



Příloha č. 2

Hlubkový rozhovor se zástupcem food and beverage managera

1. Kdo tvoří Váš pracovní tým a jaká je jejich náplň práce?

Náš gastronomický úsek hotelu má na starost food and beverage manager, který má pod sebou čtyři supervizory, dva mají na starost restauraci, třetí banketové události a čtvrtý se specializuje na oba dva sektory a působí dle potřeby. Každý supervizor má svůj tým stálé obsluhy, který se střídá podle směn. Dále na pracovišti působí stálá snídaňová obsluha a technik, který banketnímu supervizorovi připravuje stavbu salonků. Kuchyň má na starost šéfkuchař a v jeho nepřítomnosti jeho zástupce, pod nimi jsou dva další vedoucí směny, kteří mají každý svůj tým dvou kuchařů a dvou pomocníků. Dále zde jsou tři snídaňoví a banketní kuchaři a tři pracovníci na obsluhu myčky nádobí.

2. Jak často a jakým způsobem provádíte kontrolní činnosti?

Kontrolní činnost provádíme neustále. Každý den ráno máme informační meeting s vedoucími všech úseků a vytvoříme soupis úkolů na daný den, který předložíme food and beverage managerovi ke schválení. Každá směna má své vedoucí směny v restauraci i v kuchyni a ti zodpovídají za kvalitu svého sektoru.

3. Vzděláváte sebe i svůj tým v oblasti kvality, popřípadě jak?

Ano, neustále. Každý nový pracovník musí projít rozsáhlým interním školením. To se nejprve zaměřuje na hotel samotný a celou společnost Marriott, dále probíhá školení pro danou pozici, kde se řeší správné postupy a konkrétní povinnosti. Každoročně jsou všichni pracovníci proškolení v oblasti kvality, bezpečnosti práce a ohledně aktuálních trendů například v oblasti kávy, vína a celé gastronomie. Školení nejčastěji probíhá v našem hotelu, ale pokud to situace umožňuje zařizujeme pracovníkům i různé exkurze, kde dokáží lépe danou problematiku pochopit.

4. Kdo sestavuje jídelní a nápojový lístek a jak často jej obměňujete?

Jídelní a nápojový lístek sestavují restaurační supervizoři ve spolupráci se šéfkuchařem, který poté musí odsouhlasit food and beverage manager. Jídelní lístek obměňujeme jednou ročně. Dále máme každý týden jinou nabídku poledního menu a jednou měsíčně máme speciální nabídku šéfkuchaře tzv. „chef special“. V nápojovém lístku se mění pouze vína a to při změně jídelního lístku a to tak, aby se hodila k daným pokrmům.

5. Sledujete nové trendy v gastronomii?

Ano, pravidelně dostáváme emaily od vedení společnosti Marriott, která díky svému celosvětovému zastoupení má přehled o aktuálních trendech v gastronomii.

6. Na základě jakých kritérií vybíráte dodavatele?

Řetězec Marriott má nasmlouvané svoje hlavní dodavatele, které musí hotel využívat. Ostatní dodavatele, vybírá náš hlavní nákupčí, který sídlí v Praze a má na starost všech pět poboček hotelu Marriott v České republice, aby se jejich nabízený sortiment nelišil. Dodavatele nám nákupčí zajistil ještě před otevřením hotelu.

7. Využíváte lokální dodavatele?

Ano, náš nákupčí vybral lokální dodavatele, kteří nám pravidelně zajišťují dodávku čerstvé zeleniny, pečiva a masa.

8. Podporujete systém Fair trade?

Ano, řetězec Marriott si zakládá na férovém jednání a dodržování sociálních a environmentálních standardů, má to i uvedené ve svém kodexu, ve kterém se zavázal využívat Fair trade potraviny a suroviny.

9. *Jak často řešíte reklamaci zboží s dodavateli?*

Minimálně, máme dobře vybrané dodavatele a všechno co objednáme musí být předem schválené, takže nemusíme řešit zbytečné reklamace zboží. Jelikož působíme v Brně krátce, zatím jsme nemuseli řešit změnu dodavatele.

10. *Kdo má na starost nákup, příjem, uskladnění a celkovou kontrolu dodaného zboží?*

Veškeré objednávky má na starost náš skladník a jeho asistent. Pokud zboží dochází, vedoucí směny daného úseku informuje skladníka o potřebě dodávky a ten ji okamžitě provede. Dále má na starost i příjem a kontrolu dodaného zboží a poté uskladnění do skladů a za celý tento proces bere plnou zodpovědnost.

11. *Jaké máte typy skladů?*

Máme suchý sklad, sklad na maso, zeleninu, snídaňový sklad, baverage a banketový sklad. Dále několik mrazáků a chladicích zařízeních pro jednotlivé druhy potravin.

12. *Kdo vám vypracoval systém HACCP, popřípadě podíleli se zaměstnanci hotelu na jeho vypracování?*

Řetězec Marriott má předepsaný svůj systém HACCP, který jsme od něj převzali, takže se na jeho vypracování zaměstnanci hotelu nepodíleli.

13. *Jakým způsobem jsou pracovníci se systémem HACCP seznámeni?*

Školení systému HACCP je součástí interního školení, kterým musí projít každý nový zaměstnanec.

14. Jak zabezpečujete pracovníkům bezpečnost a ochranu zdraví při práci?

Každý první den nástupu, se pracovník provede po celém hotelu a upozorníme ho na všechna možná nebezpečí, jak jim předejít a popřípadě jak je řešit, říkáme tomu tzv. „Follow up“. Dále se ukážou všechny únikové východy a správné postupy, jak manipulovat s daným inventářem, vybavením a elektronikou. Pravidelně se však bezpečnost a ochrana zdraví při práci neškolí, ale je kontrolována vedoucími pracovníky.

15. Jaké metody využíváte pro prodloužení trvanlivosti potravin?

Nejčastěji využíváme metodu vakuování potravin, potraviny ve vaku vydrží déle čerstvé, dále také mražení nebo metodu shocking, což je náhlé zchlazení horkého pokrmu.

16. Jaké metody nejčastěji využíváte při přípravě pokrmů?

Naši kuchaři nejčastěji využívají konvektomaty, ulehčí a urychlí to přípravu pokrmů, dokonce připravené maso z nich je chutnější. Máme celkem čtyři velké a jeden malý konvektomat. Další používanou metodou při přípravě pokrmů je metoda sous-vide, což je příprava vakuovaného pokrmu ve vodní lázni s řízenou teplotou.

17. Jaký používáte systém obsluhy?

Řetězec Marriott využívá systém vrchního číšníka, v našem případě supervizora, který má na starost celou směnu. Obsluha má poté rozdělenou restauraci na jednotlivé stoly a bar. Řetězec má jasně definovaná pravidla, jak má obsluha vypadat a jednat s hosty.

18. Jakým způsobem likvidujete odpad?

Ano, máme velkou odpadovou místnost, kde jsou popsány kontejnery na všechny druhy odpadu, které vyprodukuje včetně bio odpadu, nádob od olejů i na zbytky jídla. Odpady třídíme, je to jeden z hlavních veřejných příslibů řetězce Marriott, který nám dokonce na odpad provádí přísné interní audity.

19. Jaké metody využíváte pro minimalizaci nákladů a odpadů?

Úsporná opatření máme úplně na všem. Vodu šetří perlátory zabudované v kohoutkových bateriích jak v kuchyni, tak na pokojích hostů. Všechno osvětlení je vybaveno úspornými žárovkami. Celková spotřeba hotelu je stanovena na rok dopředu a hotel ji nesmí překročit, jinak je sankcionován, proto je spotřeba kontrolována každý měsíc.

20. Jak ověřujete spokojenost hostů?

Ověřujeme je pomocí dotazníků, které se odesílají náhodně hostům na emailovou adresu po ukončení pobytu. Po vyplnění je máme uvedené veřejně na našich webových stránkách, kde si je může každý přečíst. Spokojenost kontroluje vedení společnosti Marriott každý den a srovnává ji i mezi ostatními pobočkami. V České republice je celkem 5 poboček hotelu Marriott a náš hotel v Brně je na prvním místě v hodnocení spokojenosti.

21. Vlastníte certifikaci norem řady ISO, popřípadě jaké?

Certifikát norem řady ISO náš hotel nevlastní, protože je původem z USA. Hotel Courtyard má svoje interní metody a postupy převzaté od společnosti Marriott.

22. Je něco, co by jste Vy sama změnila, popřípadě zlepšila?

Upřímně z mé strany bych v hotelu nic neměnila, máme tu systém, který funguje, spokojenost je na straně klientů i zaměstnanců a vše funguje, jak má, takže zatím není co měnit.