

Felix Křížek
Josef Neufus

Moderní *hotelový* management

nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů

komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci

optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku

případové studie a příklady

 GRADA®

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

Felix Křížek
Josef Neufus

Moderní *hotelový* management

nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů

komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci

optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku

případové studie a příklady

Grada Publishing

JUDr. Felix Křížek

Mgr. Josef Neufus

Moderní hotelový management

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4371. publikaci

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Počet stran 200

První vydání, Praha 2011

Výtiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2011

Cover Design © Eva Hradiláková

ISBN 978-80-247-3868-0 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7431-2 (elektronická verze ve formátu PDF) © Grada Publishing, a.s. 2012

Upozornění: Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.

Obsah

O autorech	9
Poděkování	10
Úvod	11
1. Historie a vývoj hotelnictví	12
1.2 Historický vývoj ubytovacích služeb	12
1.2.1 Klášterní azyl, hospitium	13
1.2.2 Ubytovaní ve městě	14
1.3 Etymologie vybraných pojmů cestovního ruchu	16
1.4 Stravování	18
1.4.1 Geneze a kulturně-sociální aspekty jídla a hostiny	19
1.5 Etymologie pojmů gastronomie a culinaria	21
2. Hotel – funkce, druhy, klasifikace	22
2.1 Rozdělení ubytovacích zařízení	22
2.2 Kategorizace ubytovacích zařízení	22
2.3 Klasifikace ubytovacích zařízení	23
2.3.1 Certifikace a klasifikační znaky	24
2.4 Odborná terminologie	27
2.4.1 Terminologie – Cestovní agentury a cestovní kanceláře (touroperátoři)	27
2.4.2 Terminologie – Hotely a ostatní kategorie turistického ubytování	27
3. Organizace a řízení hotelu	31
3.1 Vlastnické vztahy	33
3.1.1 Smlouva o řízení (management contract)	34
3.1.2 Franchising	34
3.1.3 Výhody a nevýhody řetězců	34
4. Ubytovací úsek – Front Office, Housekeeping	35
4.1 Front Office – recepce, halové služby	36
4.1.1 Recepce	36
4.1.2 Základní zásady a návyky recepčního profesionála za recepčním pultem	38
4.1.3 Přijetí hosta – check-in	40
4.1.4 Úloha recepcce během pobytu hosta	43
4.1.5 Zásady kreditní politiky	43
4.1.6 Efektivní využití ubytovací kapacity a nástroje kontroly	45
4.1.7 Concierge – informační služba	48
4.1.8 Telefonní služby	49

4.1.9	Odjezd hosta – check-out	50
4.1.10	Rezervace	53
4.2	Housekeeping	61
4.2.1	Doplňující služby housekeepingu	62
5.	Stravovací úsek	63
5.1	Vznik a význam francouzské gastronomie	63
5.2	Sestavení výrobního a prodejního programu	64
5.2.1	Analýza konkurence	65
5.2.2	Plánování a sestavení nabídky jídel	66
5.2.3	Speciality na jídelním lístku	68
5.3	Jídelní lístek – hlavní komunikátor nabídky	71
5.3.1	Efektivní jídelní lístek	71
5.3.2	Chyby jídelního lístku	75
5.4	Způsoby kalkulace prodejní ceny	76
5.4.1	Přirážková kalkulace	76
5.4.2	Rozvržení nákladů	78
5.4.3	Aplikace ziskového rozpětí	79
5.4.4	Integrovaná metoda	80
5.4.5	Menu Engineering	81
5.5	Podpora prodeje, interní marketing, metody zvyšování prodeje	82
5.5.1	Doplňkové jídelní lístky	82
5.5.2	Produkt packaging, výstavka, vizuální prezentace apod.	82
5.5.3	Možnosti dodatečné hodnoty	83
5.5.4	Materiály zvýrazňující nákup	83
5.5.5	Sugestivní prodej	84
5.5.6	Speciální propagační praktiky a pomůcky	84
5.6	Druhy obsluhy	85
5.6.1	Talířový systém	86
5.6.2	Zakládací systém	86
5.6.3	Francouzský servis	86
5.6.4	Anglický servis (Gueridon-service)	87
5.6.5	Ruský způsob obsluhy	87
5.7	Deset zásad spokojeného zákazníka	88
6.	Obchodní a marketingové oddělení	91
6.1	Marketing	91
6.1.1	Marketingový plán	92
6.1.2	Segmentace	94
6.1.3	SWOT analýza	95
6.1.4	Public Relations	95
6.1.5	Cenová tvorba	96
6.1.6	Marketingový mix	98
6.2	Organizace práce obchodního a marketingového oddělení	99

7. Technický úsek, údržba	100
8. Personální úsek	102
8.1 Personální plánování	105
8.2 Analýza pracovního místa	106
8.3 Výběr zaměstnanců	106
8.4 Hodnocení a odměňování pracovníků	109
8.5 Trénink zaměstnanců	109
8.6 Příklady tréninku	113
9. Ekonomický úsek	117
9.1 Význam spolupráce s ostatními úseky	118
9.2 Příklad užití B-E analýzy v praxi – restaurace	120
9.3 Příklad rozpočtu hotelu	126
10. Metodiky Revenue a Yield Management	129
10.1 Základní sledované parametry a ukazatele ubytovacího úseku	139
10.2 Nástroje RYM	140
10.2.1 Up-selling	140
10.2.2 Zaměstnanec – aktivní prodejce	141
10.2.3 Optimalizace	141
11. Řízení kvality v cestovním ruchu	143
11.1 Definice kvality	143
11.1.1 Zákazník	143
11.1.2 Očekávání	144
11.2 Systémy řízení kvality	144
11.2.1 Koncepce norem ISO	146
11.2.2 Koncepce systému TQM	148
11.2.3 Koncepce podnikových standardů	150
12. Environmentální přístup v řídicích procesech hotelu – „Green management“	153
12.1 Zelený program v hotelu	155
12.2 Cestovní ruch v prostředí přátelském ekologii	160
12.3 Vlivy cestovního ruchu na složky přírodního prostředí	161
12.3.1 Turistické znečištění	161
12.3.2 Emise	161
12.3.3 Eroze	162
12.3.4 Působení na ekosystémy	163
12.3.5 Záměrné poškozování přírodních hodnot	163

12.3.6	Negativní dopady cestovního ruchu do sociálně-kulturní sféry destinace	164
12.3.7	Vliv výstavby hotelů a komplexů služeb cestovního ruchu na urbanistiku	165
13.	Informační technologie v hotelnictví	166
13.1	Property Management System	166
13.1.1	Recepce	167
13.1.2	Restaurační systém	168
13.1.3	Skladový systém	169
13.1.4	Účetnictví	169
13.1.5	Sales Marketing	169
13.2	Internetové distribuční systémy	169
13.3	Global Distribution System – GDS	170
13.3.1	Vznik a vývoj rezervačních systémů	171
13.3.2	Globální distribuční systémy	172
13.4	Internet, intranet a informační síť	173
13.4.1	Internet – základní pojmy (www, url, intranet, ...)	173
13.4.2	Webová prezentace	174
13.5	Autorské právo, právo na ochranu osobnosti	175
14.	Outsourcing	178
14.1	Aplikace outsourcingu v hotelovém provozu	179
14.2	Další činnosti, kde se outsourcing uplatňuje	180
14.3	Obecná rizika aplikovaného outsourcingu	181
15.	Bezpečnost hosta v hotelu	182
15.1	Ochrana hostova soukromí	182
15.2	Ochrana hostova majetku	183
15.3	Ochrana hostova zdraví a života	183
15.4	Krizový manuál	185
Literatura		187
Přílohy		189

O autorech



JUDr. Felix Křížek

Vystudoval Střední školu společného stravování ve Velkém Meziříčí, Právnickou fakultu Univerzity Karlovy v Praze a dálkové postgraduální studium při Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy. Třicet let pracoval v různých pozicích středního a vrcholového managementu hotelů v ČR, dále zastával funkci generálního ředitele Hotelu International, kde byl zodpovědný též za jeho privatizaci, rekonstrukci a vstup do nadnárodního řetězce Holiday Inn. Dvanáct let působil jako ředitel Střední školy hotelnictví a gastronomie Hotelu International, zaměřuje se především na výuku odborných předmětů

hotelového managementu. V současné době přednáší na Vysoké škole hotelnictví a cestovního ruchu a na Vysoké škole obchodní. Zahraniční profesní zkušenosti získal např. v Rakousku či Kanadě.



Mgr. Josef Neufus

Profesionální kariéru začal v hotelu InterContinental Praha, kde působil 16 let v různých pracovních pozicích od řadového číšníka přes vedoucího střediska až po asistenta generálního ředitele. V roce 1996 ukončil dvouleté studium mezinárodního vzdělávacího programu Washington State University v oboru Management a mezinárodní cestovní ruch. Zahraniční pracovní zkušenosti získal také ve Španělsku, Rakousku a Velké Británii. V roce 2008 promoval v magisterském programu na katedře kulturní antropologie Filozofické fakulty Univerzity Karlovy. Působil také jako obchodně pro-

vozní ředitel OREA Hotels, generální ředitel hotelu Voroněž v Brně, *franchise services manager* v Days Hotel, *development manager* pro Falkensteiner Hotels and Resorts, generální ředitel hotelu Thermal v Karlových Varech a výkonný ředitel Hilton Pyramids Golf Resort v egyptské Káhiře. Také soukromě podnikal v oboru gastronomie při provozování cateringových služeb a později etnické restaurace v Praze. Od roku 1999 se věnuje přednáškové a lektorské činnosti a v současné době poskytuje poradenské služby v oboru cestovního ruchu a hotelnictví.

Poděkování

K vydání této publikace vedla autory snaha sjednotit velké množství odborných publikací a studijních materiálů iniciovaných Asociací hotelů a restaurací ČR a dalšími institucemi, nejen vzdělávacími, a předložit studentům oboru cestovního ruchu na různých školách ucelený přehled řízení hotelového provozu dle poznatků metod užívaných v současnosti.

Autoři tímto vyjadřují dík kolegům, autorům použitých materiálů.

Autoři si jsou vědomi, že si tato publikace zaslouží časté aktualizace, má-li sloužit tolik potřebné teoretické přípravě budoucích profesionálů, a proto doufají, že připomínky odborníků k současnému vydání jim k aktualizaci budou dobrým podkladem.

Úvod

Vznik ubytovacích služeb v jakékoliv podobě je úzce spojen se vznikem směnného obchodu, ať jde o jakoukoliv civilizaci, resp. kulturní okruh. Obchodníci putovali na kratší, ale i obrovské vzdálenosti, aby směnili stříbro za hedvábi, kožešiny za sůl nebo koření za zlato. Bez ubytovacích služeb, které jim zajišťovaly uspokojení základních potřeb – odpočinek, jídlo a pití, bezpečí na cestách – by nebyli schopni tyto cesty realizovat. Dlouho před vznikem hotelů a restaurací v podobě, jak je známe dnes, byli všichni na cestách odkázáni na krčmy, zájezdní hostince a trhovní dvory.

V době internetu, letadel, globalizačních jevů se mnoho změnilo, ale také mnoho zůstalo stejného. I když efektivní komunikační technologie „zmenšily“ svět, stále je tu velké množství lidí, kteří potřebují cestovat. Přesto, že rychlé dopravní prostředky zajišťují pohyb lidí a přepravu zboží z jedné strany zeměkoule na druhou neskonale rychleji než v dobách karavan, pořád je tu nutnost zboží i lidi přepravovat, a vlivem globalizačních tlaků tato nutnost má narůstající trend. Nároky cestujících výrazně stouply nejen co se týká hygieny, soukromí nebo dostupnosti, ale také, a zejména, co se týká rozsahu doplňkových a souvisejících služeb, jako jsou služby konferenční, volnočasové, zábavní, sekretářské a další. A tak přestože se v současné době posunulo hotelnictví do kategorie multioborového, vysoce sofistikovaného a procesně složitého oboru podnikání, podstata zůstává nezměněna – cestovatel, tedy člověk na cestách, očekává od hotelu i dnes po několika tisících letech to samé – odpočinek, jídlo a bezpečí.

Cestovní ruch, jehož je hotelový průmysl nedílnou a rozhodující součástí, se stal významným faktorem ovlivňujícím národní ekonomiky většiny zemí na světě a ve svých důsledcích i globálním fenoménem ovlivňujícím kulturní, sociální, ekonomické a politické vazby. Efektivní provozování hotelu se tak stalo záležitostí vysoce profesionálního přístupu a zapojení odborníků nebo alespoň znalostí z oblasti architektury, designu, ekologie, marketingu, finančního řízení, vzdělávání, řízení lidských zdrojů, kultury atd. I přes tuto skutečnost bychom neměli zapomínat na to základní, co hosté ubytovacích zařízení vždy očekávají – pohodlí, soukromí, bezpečí a dobré jídlo.

Každý moderní hotel může být chápán jako soubor mnoha úseků, oddělení a středisek: ubytovací úsek se středisky jako recepce, rezervace, portýři, sekretářské služby; stravovací úsek se všemi odbytovými a výrobními středisky; housekeeping zajišťující čisté, příjemné, atraktivní hostovské pokoje i veřejně přístupné prostory a praní prádla; ekonomický úsek s účtárnou, pokladnou, správou majetku; personální úsek pečující o lidské zdroje; obchodní a marketingové oddělení starající se o celou agendu marketingu, Public Relations, propagaci a efektivní prodej všech kapacit; technický úsek s údržbou a správou budovy a jejích součástí; ale i ostraha či bezpečnostní služba. Bezchybný výkon činnosti všech jednotlivých komponent je esenciální pro maximálně efektivní výstup, kterým je spokojený host ochotný utrácet své peníze právě v tom konkrétním hotelu.

Tato kniha si klade za cíl popsat a vysvětlit význam a činnost všech jednotlivých výše uvedených organizačních složek a procesních vazeb mezi nimi, seznámit s aktuálními trendy, úspěšnými manažerskými technikami, ale i základními principy fungování hotelu. Dále si autoři kladou za cíl pomocí systematičnosti této knihy eliminovat rozdílnost úrovně základních odborných znalostí absolventů středních škol různého zaměření, kteří pokračují na dalších stupních vzdělávacího systému.

Kniha je souhrnem zkušeností odborníků z praxe při aplikaci nejen teoretických poznatků, ale i vyjádřených přání a připomínek rádců nejcennějších, kterými jsou hosté.

1 Historie a vývoj hotelnictví

Od starověku se lidé vydávali na cesty obchodní, diplomatické, studijní, na vojenská tažení, náboženské pouti nebo jen z prosté existenční nutnosti. Důsledky setkávání lidí různých řečí, kultur a náboženství nelze dohlédnout, neboť díky intenzivnímu cestování milionů lidí se od antického starověku vytvořily nejenom v Evropě společné rysy, které tvoří podstatu naší civilizace. Cestovat představovalo v minulosti být vystaven přírodním živlům; člověka ohrožovaly nemoc, sucha, vedra, mrazy, na moři pak i bouře či bezvětrí. Kdo se vydal na cesty trvající měsíce a roky, táhl sotva znatelnou cestou, přes lesy a močály, ohrožován lidmi, zvířaty i živly; bez perspektivy domácího přístřeší a prostřeného stolu. Většina lidí cestovala pěšky nebo případně koňmo a primitivní vozy byly v divokém terénu často na obtíž.

Na každé cestě však lidé řešili základní problém – nalézt během cestování ubytování se stravou. Prostší, případně i honosná zařízení splňující oba požadavky mají svoji dlouhou historii, která vypovídá nejenom o stupni hospodářského vývoje, ale i o kulturní úrovni společnosti, dějinách architektury, politických událostech i každodenních lidských příbězích. Je to dlouhá historie, která dělí první nuzné ubytovací přístěnky z druhého tisíciletí před naším letopočtem od dnešních hotelových řetězců, poskytujících všemožný domácí i pracovní luxus včetně připojení na internet, kosmetických služeb, wellness a fitness provozů.

1.2 Historický vývoj ubytovacích služeb

Po rozdělení a rozpadu římské říše ve 4. a 5. století zanikl původní význam římských komunikací; k jejich devastaci přispělo i dlouhé období stěhování národů, které v podstatě trvalo až do 9. století. Jako první se na cestách raného středověku objevily panovnické družiny. Motivem jejich cest byly důvody politicko-náboženské; např. putování 14 českých knížat do Řezna (r. 845) kvůli pokřtění nebo poselstvo moravského knížete Rostislava r. 863 do Cařihradu. Touhou většiny cestovatelů-křesťanů bylo ovšem nepochybně shlédnout Svatou zemi. Jako první český poutník s tímto cílem se uvádí pražský kanovník Asnius, který ještě před rokem 1092 došel do Jeruzaléma, jak píše ve své kronice Kosmas. Jeho příkladu následovala i řada dalších poutníků, ať již duchovních nebo šlechticů. Roku 1163–1169 putoval do Svaté země např. Jindřich, bratr krále Vladislava, a mnoho dalších, i Husův přítel Jeroným Pražský.

Během velkých přesunů desítek národů a kmenů se o udržování silnic a cest nikdo nestaral a umlkl i antický rozvětvený obchod. Teprve od 10. století, v souvislosti se šířením křesťanství a rozvojem městské civilizace se opět objevují na blátivých cestách raného středověku kupecké vozy a skupiny poutníků. Počínaje 13. stoletím se v celé Evropě výrazně zvýšil cestovní ruch. Vedle poutníků a řeholníků, kteří křižovali Evropu na cestách za svatými místy, to byli především obchodující měšťané, kteří převáželi zboží mezi jednotlivými městy. V důsledku rozvinutějších hospodářských podmínek vznikaly nové komunikační sítě, na jejichž udržování dbali svým nařízením především panovníci. Udržované cesty nesloužily pouze k obchodním účelům, ale i k cestám poselstva panovníků, vyřizujících diplomatické záležitosti. Zvláště pro ně se budovaly sítě opěrných bodů zaručujících poslům ubytování. Ubytovaní domácích poslů se stalo např. v Čechách zemskou povinností a obyvatelé hradského obvodu museli u sebe ubytovávat královské úředníky a zajistit jim stravu. Důležitou roli ve středověku představovaly první cestopisy; byla

to spíše vyprávění o dalekých zemích, která měla svůj základ v dílech veršovaných, v eposech a románech nejen světských, ale i biblických a vůbec náboženských. Tato díla povětšinou vznikala v klášterech, které byly ohnisky středověké vzdělanosti.

Zásadní průlom do cestopisné literatury však znamenalo vyprávění benátského kupce Marka Póla, který sepsal své zážitky o putování do dalekých asijských zemí, na Dálný východ a do Číny. Pobyt Marka Póla se protáhl na 17 let a v jeho díle je řada cenných svědectví o úrovni „hotelnictví“ v nekonečně vzdálených exotických krajích: *„U východu města Kambalu jest se všech stran cest mnoho, jimižto jdú do okolních vlastí. A na každé cestě královské za pět a dvaceti mil jest vždy jeden čistý přibytěk, v nichž jest krásných palácův několik... I slovu ti přibytkové jejich jazykem Zamb, tj. přibytkové končí. V těch hospodách jsú lože i vseckny věci, což třeba pocestným lidem.“* Spis Milion Marka Póla byl přeložen i do češtiny a již koncem 14. století rozněcoval svým vyprávěním o exotických zemích fantazii středověkých lidí. Podobný význam měl i spis tzv. Mandevilla, který však oproti Milionu je plný smyšlených fantazií. Cestopis „nadaného lháře“ Mandevilla se do Čech dostal zásluhou překladu z pera Vavřince z Březové a byl pořízen za krále Václava IV.

1.2.1 KLÁŠTERNÍ AZYL, HOSPITIUM

Na psaných i kreslených cestovních itinerářích se objevily jako hlavní orientační body spolu s hrady a městy i význačné kláštery. Již od 11. století začala být mapa Evropy pokryta stovkami klášterů, které byly po celé období středověku místy vzdělanosti a pohostinství. Křesťanská výzva o pomoci bližnímu zde našla naplnění. Četná místa v Novém zákoně přímo naznačují, že lidé se mají starat o lidi na cestách a nabízet jim pohostinství: *„Všichni hosté, co přijdou, mají být přijati jako Kristus, neboť on sám řekl: „Byl jsem cizí a přijali jste mne.“* Od prvních století křesťanství se také jednotlivým obcím ukládalo, aby ubytovaly především souvěrce. Podobná ustanovení si vytvářely i židovské obce, které měly za povinnost zřizovat při synagogách útluky pro osoby židovského vyznání. Do klášterního zázemí se uchylovali nejenom zbožní poutníci, ale i šlechtické družiny, kupci, studenti a v neposlední řadě i vydědenci ze společnosti. Na cestující bylo pamatováno již při stavbě každého kláštera, neboť kláštery také udržovaly rozmanité styky (duchovní, hospodářské i kulturní) s kláštery v zahraničí; cesty do generální kapituly, na volbu generála řádu apod. Jakýmsi prototypem novodobého hotelu se stal klášter v St. Gallen založený roku 820. Při klášteře se rozkládalo zemědělské hospodářství, které členy komunity zásobovalo všemi potřebnými potravinovými produkty. V oddělené části kláštera bylo pro cestující zřizováno *hospitium*, kde se nalézaly samostatné místnosti s postelemi. Ubytování, strava a obsluha se řídily podle důstojnosti hostů. Jelikož hosté nebyli podřízeni mnišské disciplíně a často se rozjařili, byl dům pro hosty vzdálen od ložnic mnichů. Ubytovny pro chudé byly mnohem prostší a bez latrin; chudí mohli vykonávat potřebu ve stájích, jak se to provádělo ve venkovských krajích ještě dlouho do novověku. Kláštery, které ležely na frekventovaných cestách poutníků, zřizovaly i ubytovny velkých rozměrů. Během zbožných poutí do svatých míst byly kláštery nápořem poutníků často přeplněny. Klášterní pohostinství tak mnohde přerůstalo meze prostého křesťanského pohostinství z milosrdenství a stávalo se i výrazně podnikatelskou činností.

Vedle klášterů se cestujícími a poutníky ujímaly i tzv. *hospitia* (špitály), které se měly starat nejenom o cizince a poutníky, ale také o lidi staré, nemocné a sirotky. Tato hospitia byla zakládána nejenom při kostelech, ale také rytířskými řády, řádovými bratrstvy a dokonce i městy. Jejich síť byla často dostatečná a např. ve střední Itálii na cestě vedoucí do Říma stál špitál na každém pátém kilometru; dodnes se horské hotely v Alpách označují jako *Hospiz*. Ve velkých ložnicích

spali muži a ženy odděleně a dokonce se zřizovaly oddělené ohřívárny. Cestujícím však hrozilo jedno nebezpečí, totiž že se nakazí od nemocných, kteří leželi za pouhou zdí. Kromě ubytování a stravování tato zařízení značila cesty a poskytovala v nepřehledné krajině i průvodce.

1.2.2 UBYTOVÁNÍ VE MĚSTĚ

Neodmyslitelnou součástí geografického, duchovního a hospodářského prostředí středověku jsou od 12. a 13. století i města, která se stala ohnisky výroby a středisky trhu. Středověké cesty opět ožily obchodním ruchem a vedle výměny zboží mezi městy a venkovem se začíná rozvíjet i dálkový obchod. Na cesty se mohli ovšem vydávat jenom obyvatelé svobodných měst, zatímco velká masa venkovského obyvatelstva byla připoutána feudálními svazky k půdě a jednomu místu. Teprve ve městech se funkčně rozdělily ubytovny na špitály s převážně charitativní povahou a hospody pro pocestné, které měly někdy charakter korporativní: ubytovávaly obchodníky, tovaryše a jiné cestující. V Praze to byla např. známá celnice v Týnském dvoře (Ungelt), kde bylo i skladiště pro zboží a ubytovací hostinec pro kupce a jejich doprovod.

Zájezdní hostinec

Přibližně od počátku 14. století vznikaly v každém větším městě před branami měst i uvnitř zájezdní hostince, které poskytovaly základní přístřeší včetně stravy. Středověké město bylo složitým architektonickým organismem, spojujícím vždy několik časových stavebních vrstev. Také u domů, jejichž vývoj se uskutečňoval postupnými adaptacemi starších půdorysů, se vyhranil průjezdový typ, který byl vhodný k provozování zájezdního hostince.

V husté zástavbě zvláště velkých měst, kde průčelí domů obrácená do ulic splývala, vyvstal problém orientace. Od 14. století se proto objevují první individuální viditelná označení. Podobně jako v antickém Římě se pro označování veřejných zařízení-hostinců používala domovní znamení. Nad stavením byly zavěšovány ozdobné malované štíty se jménem hostince nebo jeho majitele. Byly různorodé a zároveň označovaly, co návštěvník může uvnitř očekávat. Věvec označoval oprávnění k čepování piva nebo vína a kolo bylo signálem, že cestující se mohou uvnitř i ubytovat. Vyjma obecně platných nařízení proti opilosti, hazardním hrám nebo nevěstkám, městští konšelé nepředepisovali, jak má vypadat úroveň ubytovacího zařízení. Ve městech byli hostinští organizováni v cechu a jejich počty byly omezeny. Držení hostinského povolení se dědilo a bylo pravoplatným majetkem rodů. Ceny nebyly jednotné a pochopitelně že často při velkých panovnických vjezdech ihned závrtně stoupaly.

Ve středověkých městech, která ještě dlouho do novověku postrádala kanalizaci a tekoucí čerstvou vodu, nebylo ubytování luxusem. Kupec sotva nalezl primitivní postel v temné světnici, zatímco doprovod spal ve stáji na slámě se zvířaty nebo v improvizovaném přístěnku na dřevěných lavicích. K zájezdnímu hostinci přináleželo většinou i menší hospodářství, které poskytovalo základní potraviny pro stůl cestujících. Většinou se podávala masa vařená, kašovitě pokrmy, nezbytný chléb a ve městech i pivo. Úprava jídel probíhala často v místnosti, kde se jedlo, a talíře i poháry byly dlouho z hrubé keramiky (hrnčiny); pravidlem bylo, že každý cestující má s sebou i vlastní nůž a lžici.

Otevření středověkých obchodních tras po moři nepřineslo žádnou převratnou změnu, neboť mezi severem a jihem se obchodovalo již dávno předtím cestami po souši (solné stezky). Cesty po moři byly spíše určitým doplňkem k existujícímu obchodu a výsledkem nových ekonomických, politických a technických podmínek. Záchytnými body byly přístavy, které se většinou nacházely

v dostatečné vzdálenosti od moře, ponejvíce v ústí řek (Hamburg, Bruggy, Bordeaux apod.) Přístavní města byla živoucím hospodářským organismem a důležitými opěrnými body pro dálkový obchod. Setkávali se zde lidé z celé Evropy a v každém přístavním městě kupci určité národnosti zakládali vlastní ubytovací základny. Na mnoha místech Francouzi, Italové, Holanďané nebo Němci pronajímali objekty, ve kterých se ubytovávali jen lidé jejich národnosti. Zde mohli spát, jíst a dokonce skladovat vlastní zboží nebo s ním obchodovat. K vybavení objektu patřily kuchyně, nálevny a pokoje, které si kupci mohli pronajímat i na delší dobu. V Benátkách, které byly až do vrcholného středověku střediskem obchodu s Východem, si němečtí kupci založili *Fondacio dei Tedeschi* ležící v honosné benátské čtvrti; k dispozici zde měli všechny vymoženosti „hotelového“ ubytování.

Vznik hotelu

Teprve okolo poloviny 19. století se v metropolích a lázeňských střediscích začal vyvíjet typ hotelu, který známe dnes. Velké hotely vznikaly především u velkých železničních nádraží, která byla situována do středu metropolí. Jejich adresy se uváděly v tištěných průvodcích měst spolu s doplňující charakteristikou, cenami a zvláštní nabídkou.

Nejdůležitějším impulzem pro vznik klasického typu hotelu byla bouřlivě se rozvíjející železniční doprava po polovině 19. století. Cestování se díky vlakům až desetinásobně zrychlilo oproti minulosti. Nastaly obrovské přesuny lidí a člověk nyní mohl opouštět svůj domov i na několik dní a přebývat v jiném místě. I v druhé polovině 19. století však cestování s ubytováním zůstávalo stále výsadou obchodníků a zámožných vrstev zvláště v Evropě.

Hotely se stávaly chloubou měst a metropolí a oproti stále četným zájezdním hostincům se od nich odlišovaly především architektonickým pojetím, které odráželo nové požadavky doby. Přední hotely byly stavěny v duchu převládajícího historismu, který odrážel stavební programy minulosti. Na přání objednavatelů vznikaly reprezentativní budovy v neogotickém, neorenesančním či neobarokním stylu, které chtěly napodobovat pompézní palácové stavby minulosti, aby dodaly majestátnosti svému významu. Bohatý a okázalý vrcholně renesanční a barokní sloh eklektické architektury došel v Evropě největší obliby ve Vídni, Paříži a zvláště u nově vznikajících hotelů v západočeských lázních. Jeden ze zakladatelů moderní architektury Le Corbusier při návštěvě Karlových Varů v roce 1930 o městě např. prohlásil, že připomíná šlehačkový dort.

Architektonický styl některých hotelů se často shodoval i s architekturou nádraží, kde převažovalo secesní pojetí. Hotely vznikající „na zelené louce“ navrhovali přední architekti, kteří již respektovali nově se rodící požadavky na hygienu provozu. Tento rys byl patrný zvláště u hotelových budov v lázních, které byly koncem 19. století hlavními středisky společenského života evropské smetánky. V hotelové dispozici se kladl důraz zvláště na vstupní halu, která byla hlavním zprostředkujícím prostorem, odkud začínal nástup do jídelen, salonů, k výtahu a do pokojů; hala (foyer) byla výkladní skříní hotelu a její interiér připomínal často šlechtický salon kombinovaný s botanickou zahradou. Dalším důležitým prvkem byla hotelová jídelna, neboť až dosud hosté jedli v zájezdních hostincích v místnosti, která byla převážně kuchyní i výčepem zároveň. Právě do jídelen hotelů vstoupila s plnou silou gastronomie 19. století. V lepších hotelech byl již dostupný základní komfort dnešních dnů, zvláště po zavedení plynového a elektrického osvětlení. Již sama existence klíčových hotelových staveb poslední třetiny 19. století byla závislá na technickém pokroku. Všechny dřívější hotely mohly být umístěny v podstatě v téže budově, tradiční městské zděné formě. Avšak než uplynuly tři čtvrtiny století, objevil se hydraulický výtah (1870), ústřední topení, pneumatické poštovní spojení a telefon.

Městské a živnostenské úřady přísně dbaly na to, zda jsou dodržována všechna nařízení o hygieně a hoteliérství byla koncesovaná živnost, kterou mohly obdržet osoby „*pouze mravně a odborně způsobilé*“. Úřední věstníky dopodrobna uváděly i požadavky na personál, jeho způsobilost a dokonce i skladba podávaných nápojů podléhala zvláštnímu povolení za účelem zdanění. Hotely byly děleny do několika tříd a již okolo roku 1900 se stávaly i centrem společenského života měst. Tato tradice je stále živá; např. v New Yorku hotel Waldorf Astoria, v Monaku hotel Negresco, v Paříži hotel Ritz nebo v Karlových Varech hotel Pupp apod.

Zcela odlišná situace byla ve Spojených státech amerických. Velké vlny přistěhovalců v tomto období vyvolaly potřebu přechodně ubytovávat desítky tisíc lidí v jednom městě a často i na delší dobu. Ve velkých městech východu i na západním pobřeží vyrůstaly v té době obrovské budovy se stovkami pokojů, restauracemi, vlastními kadeřnickými i krejčovskými salony a dalšími službami. Odtud byl jenom krůček k vytváření společností, které vlastnily i několik hotelů a byly tak položeny základy hotelové sítě. Tento nový organizační prvek Američané dále rozvíjeli až k dnešním dnům. Souběžně vznikaly i penziony a k pozoruhodnostem patřily i „hotely na kolejích“; spací vagóny s dokonalým restauračním zázemím slavné společnosti *Pullman*, jejichž obdobou v Evropě byl slavný *Orient-Express*.

1.3 Etymologie vybraných pojmů cestovního ruchu

Po dlouhá tisíciletí cestovat znamenalo opustit důvěrně známý domov a vydat se do neznámé ciziny na delší výpravu spojenou s jistými riziky. Na druhé straně se pocestný mohl spolehnout na lidskou solidaritu, neboť ne každý byl objektem podezření. Přesto však cestování bylo až do 20. století spíše výsadou těch, kteří měli čas a peníze. V antickém Řecku pro existenciální situaci související s opuštěním domova vznikl pojem *apodémein*, který vyjadřoval situaci odcestovat. Pokud se podíváme na jiné jazyky, pak ve francouzštině i angličtině nalezneme *voyage*, v italštině *viaggio*, španělsky *viajo*. Původ těchto slov odkazuje na latinské *viaticum* (*via* – cesta) neboli co je nutné brát na cestu. Anglické *travel* se odvozuje z francouzského *travail* – práce, úsilí, zatímco německé *reisen* pochází ze staroněmeckého *risan* – vstávat, zvedat se. Novodobý internacionálně používaný pojem turismus (fr. *tourisme*) je odvozený ze slova *tour*, označujícího kruhový pohyb.

Podobné jazykové ukotvení vycházející z antické tradice Evropy lze nalézt i při analýze slov souvisejících s opuštěním domova, kdy jde o nutnost nalézt obydlí k dočasnému pobytu neboli *ubytování* v širším slova smyslu. Běžně používaný anglický výraz *accommodation* vychází z latinského *commodum* – pohodlí, zatímco francouzské *accommodation* značí přizpůsobení se. V německy mluvících zemích se od středověku používala pro přechodná ubytovací zařízení slova *Gasthaus*, *Gasthof*, starší *Herberg*. V Anglii se od středověku užívalo označení *Inn*, dosud platné především na anglickém venkově. V češtině se dříve užívalo hovorové slovo *formanka* i germanismus *herberk*.

Situaci na cestě, pokud jde o nalezení přístřeší, přesněji vyjadřuje slovo *hotel*, které se od první třetiny 19. století stalo zastřešujícím symbolem. I tento pojem však prodělal svoje významové peripetie. Ve francouzském prostředí je *hotel* definován jako dům zařízený pro ubytování cestujících (fr. *hôte* – host). Zároveň je i synonymem pro šlechtický palác a ve městě se takto označuje též budova radnice (*Hotel de ville*). Francouzské označení je odvozeno od latinského *hostis* cizinec a *hospitium* – pohostinství, případně pohostinný dům. I další slova z latinského

základu jako *hospitalis* označovala noclehárnu s možností stravy. Jak patrně, slovo *hotel* může být mnohovýznamové, neboť odráží zákruty ve vývoji lidské civilizace. Slovo *hotel* však zdomácnělo v evropském prostoru teprve od počátku 19. století a postupně nabývalo dnešního mezinárodního významu. Od něho se odvíjela i další slova související s činností okolo hotelu (fr. *hoteleur* – majitel hotelu, *hôtellerie* – hotelnictví). Dynamiku vývoje směřující k dnešnímu hotelovému modelu postihují např. starší slovníky česko-německé z druhé poloviny 19. století, které slovo *hotel* ještě překládají jako *velkohostinec*, aby v češtině zdomácnělo již kolem roku 1880.

V souvislosti s rozvojem cestování v druhé polovině 20. století se v anglosaské oblasti vynořují další pojmy, které postihují aktuální situaci globalizujícího se trhu: *Hotel Industry*, *Hospitality Industry* – hotelový průmysl. Do češtiny se zavedl poněkud kostrbatější překlad – hotelnictví – jehož plný smysl může nezasvěceným unikat. Ani autoři *Slovníku spisovného jazyka českého* (Akademie věd, Praha 1971) nehledali další slovní možnosti, které by postihly měnící se situaci. Pod heslem *hotelnictví* je uvedeno, že „jde o organizaci a činnost hotelů“. Uvedený pojem je tradičně odvozený od francouzského slova *hotel*, kdy jeho obsah je definován jako „zpravidla větší podnik zařízený na přechodné ubytování osob dočasně se zdržujících v některém místě, poskytující zpravidla i stravování a občerstvení“.

Na cesty za obchodem, poznáním, kongresem i za běžnou turistikou se po druhé světové válce začaly vydávat stovky milionů lidí. Světové statistiky každoročně udávají stále vyšší počet cestujících. Na jejich jednotlivé nejrozličnější požadavky reaguje a odpovídá i svět hotelnictví. Změna životního stylu euroatlantické společnosti přinesla jinou dynamiku do hotelové tradice, která se utvářela bezmála od poloviny 19. století. Nové požadavky turistického průmyslu neboli cestovního ruchu určují jiné souřadnice hotelnictví z hlediska potřeb poptávky. Na řešení situace se nyní podílejí celé týmy specialistů počínaje finančními a developerskými společnostmi, architekty, odborníky v gastronomii i dopravě a konče cestovními společnostmi. Ne nadarmo se proto hovoří o symbióze cestovního a hotelového průmyslu *Hotel Industry* s návazností na velké turistické a dopravní společnosti.

Srovnáme-li tyto vějíře nabízených možností se situací před 20–30 lety, zjistíme, že tehdejší adresáře byly vzácně jednoduché. Pod přímým heslem hotel nebo ubytování si cestující mohl celkem jednoduše vybrat jemu odpovídající hotelový standard, symbolizovaný většinou počtem hvězdiček. Tento standard byl však dítětem z konce 19. století, kdy se v souvislosti s novověkou civilizací hotel vyhranil jako prototyp ubytovacího zařízení. Dnešní hotel přestal také být výsadou centra metropole a může být na mořském pobřeží, v horách nebo uprostřed zajímavé přírody.

Jestliže před druhou světovou válkou bylo místo pro hotel určeno železniční křižovatkou ve městě, pak dnes platí další hlediska v jiné, rozšířené podobě. V Madridu sousedí hotel *Ritz*, odkoupený společností Orient-Express Hotels, s Burzou, Pradem a Muzeem Thyssen. *Mandarin Oriental Tokyo* nabízí panoramatický pohled na císařský palác a jeho zahrady nebo pražský *Rocco Forte* hotel nabízí své služby v někdejšímu augustiánském klášteře sv. Tomáše z 13. století. V Hongkongu v *Mandarin Oriental* mají hosté možnost pozorovat pomocí kukátka hemžení při naloďování v přístavu; na druhém břehu, v hotelu *Peninsula*, je na pokojích k dispozici dalekohled. Když schází stavební místo, tak se renovují původní objekty. Svědčí o tom *Park Hyatt* v Rue de la Paix v Paříži, kde se o metr navýšilo památkově chráněné průčelí, aby se dosáhlo úrovně ostatních čtyř domů, které jej tvoří. Zpoždění dohánějí i města z bývalé východní Evropy. Zvláště Budapešť,

kde jsou historické stavby poslední dva roky renovovány: *Novotel Centrum Palace* ve stylu art deco, *Andrassy* ze skupiny Small Luxury Hotels spojuje styl Bauhausu (1937), zatímco *Gresham*, restaurovaný společností Four Seasons, odhaluje kouzlo secese. V odlišném duchu je *Grand Hotel* v Tai-pej, kde červené sloupky evokují vchod do císařova paláce. Nejvyšší luxus se projevuje zvláště ve vnitřním uspořádání prostoru. To, co odlišuje např. hotely *Formule 1* od řetězce Ibis, je velikost pokojů. To samé platí i u té nejvyšší kategorie s výjimkou tzv. „boutique hotels“, navozujících pocit diskretnosti a útulnosti. Např. postel musí mít správnou „tvrdost“, v hotelech Four Seasons mají tak dobrou pověst, že si je zákazník může objednat domů. V síti Kempinski jsou to jemná prostěradla, lehká deka a obrovský výběr polštářů. V hotelu *Park Hyatt* je zvláštní pozornost věnována koupelně, která je „po Japonsku“ spojená s pokojem dřevěnými posuvnými dveřmi. Nábytek bývá vkusně vybraný: čínský v *Grandhotelu* v Tai-pej, lombardský v *Principe di Savoia*, anglický v londýnských hotelech.

Investoři nic neponechávají náhodě a stavby nových zařízení svěřují renomovaným architektům; slavný Pei navrhl *Four Seasons* v New Yorku, působivý *Chicago Water Tower*, otevřený v červnu 2002, je dílem Jean-Paula Viguiera a *Park Hyatt* v Paříži navrhl Ed Tuttle, architekt hotelů *Aman Resorts* a *Sukothai* v Bangkoku. V situaci, kdy se luxusní hotely v podstatě ničím neliší ve službách, zůstává jediným diferencujícím činitelem vyhraněný architektonický styl. Řetězec Mandarin Oriental je na všech zeměpisných šířkách poznamenán Asií, ať už se jedná o pozorné služby nebo dekoraci interiéru. K tradičním architekturám se v posledním desetiletí připojuje ještě tzv. design hotel (v Praze např. hotely *Angels* a *Josef*) nebo industriální styl, který je spíše záležitostí New Yorku; svědčí o tom *TriBeCa* i *Soho Grand*, rekonstruované na hotel z původních továrních hal.

Cestující za obchodem nebo za pracovními aktivitami si již dnes nevybírání hotel pouze dle ceny nebo počtu hvězdiček, ale z hlediska blízkosti vyřízení svých záležitostí. A zde je určující poloha ve městě, v blízkosti nádraží, letiště nebo dálničních křižovatek: „*Nikdo nemá chuť na ubytování v klasickém neboli takzvaném mezinárodním hotelu. V podstatě jde o jinou věc. Vyspat se, a mít alespoň půl hodiny pocit, že vás nikdo neruší,*“ říká k diskusi o poslání dnešních hotelů slavný francouzský architekt Jean Nouvel, který je současně autorem řady hotelových realizovaných projektů. Toto konstatování naznačuje jednu z cest, kterou se mohou ubírat současní manažeři hotelového průmyslu.

1.4 Stravování

I když se v moderní společnosti ztrácí posvátný a symbolický charakter potravy a pojetí jednoty materiálního a duchovního, kde jídlo zprostředkovává spojení mezi hmotnou a duchovní stránkou bytí, a je zjednodušeně vnímáno spíše jen jako mechanický krok přísunu živin a stavebních látek pro organismus, je třeba si v souvislosti s cestovním ruchem neustále uvědomovat hlubší, historické a kulturní souvislosti opatrování, přípravy a konzumace potravy.

Zařazení jídla do hodnotového žebříčku je spoluurčeno kulturní a ekonomickou úrovní společnosti, životním stylem, aktuálními společenskými procesy i kulturními tradicemi. O vztahu určité kultury k jídlu se můžeme přesvědčit studiemi jídelníčků a způsobu přípravy jídel. Postoj k jídlu je důležitý pro náboženské a filozofické systémy. Tím nabývá na vážnosti i v systému hodnot individua. V taoistické tradici je jídlo součástí duchovní praxe. Vyvážená strava a správná příprava jídla je pro taoisty prostředkem k pochopení harmonie těla a ducha. Také v buddhismu

je vztah k jídlu důležitý. Potraviny se mají připravovat pozorně a pečlivě, protože nesou sílu Buddhy. Význam jídla v evropském, resp. euro-atlantickém prostoru je také zásadní a projevuje se ve složitých ekonomicko-sociálních a kulturně-religionistických vazbách v závislosti na čase a místě.

Jídlo a pití představují v dějinách lidského bytí integrující fenomén, který je věrným zrcadlem všech dob, národů a zemí. Vše je zde k vidění: nejranější nástroje a zbraně, které byly užívány při opatrování potravy, kultovní a obětní děje, rané hrdinské zpěvy s popěvky o rožni, bible s jejími postními a svátečními zákony, náboženská tabu s prosebnými modlitbami, zemědělská a lékařská pojednání, války o pastviny a plodnou půdu, technické a technologické objevy, dnešní průmyslové využití a zušlechťování tuhé i tekuté stravy, výtvarná díla, umělecko-řemeslné artefakty lidové i luxusní a také horlivá literární činnost. Existuje zde nekonečné prolínání a překrývání, umocněné navíc používáním nepřesně formulovaných pojmů a kategorií, které mají časově a kulturně odlišné významové kořeny. Tato skutečnost vystoupí do popředí již při obecnějším pohledu na bibliografii jednotlivých vědeckých oborů, které souvisí s jídlem a pitím. Všechny knihy a pojednání – jedno vedle druhého – ukazují husté pletivo, kterým je gastronomie obestřena. Pro laiky je to prostě „kuchařka“, ale pro zasvěcenější obří strom s tisíci spleťtými kořeny. V běhu dlouhého času gastronomie při bližším pozorování poukazuje na neutuchající všeobecně lidský zájem o pokud možno příjemné a ustavičné zaopatřování těla.

1.4.1 GENEZE A KULTURNĚ-SOCIÁLNÍ ASPEKTY JÍDLA A HOSTINY

Snad všechna společenství si vypracovala normy upravující vztahy přípravy a konzumace, které lze definovat jako souhrn pravidel a zvykového chování, podle nichž jedinec nebo skupina vybírá, připravuje a požívá své potraviny. Tato pravidla jsou vázána fyziologií, podmínkami prostředí (co skýtá) a sociálním i kulturním kontextem dané epochy. Pravidla stolování (konzumace) tak obsahují aspekty sociální i technické, které jsou v recipročním vztahu. Způsoby u stolu jsou určovány tím, co je předkládáno stolovníkům; používání ruky je vázáno např. na určitý stupeň hutnosti pokrmu, krájení porcí závisí na tom, zda disponujeme každý vlastním nožem či nikoli. Jde o nekonečné varianty, které se obměňují podle společnosti, okolností, konzumentů, věku a pohlaví, včetně pravidel obsluhy. Společné jídlo, hostina a oběť s ní spojená, patří k základním komunikativním rámcům lidských dějin.

Hostina je také základním sociálně-distinktivním fenoménem v dějinách. V antickém Řecku a Římě měla oproti evropské středověké až barokní společnosti „demokratičtější“ charakter. Symposiální rámec, založený na dialogu a výměně myšlenek, nerozlišoval sociální postavení jejich účastníků. Podobně u Římanů, kde hostina byla otevřeným systémem založeným na klientelismu, mohlo docházet k setkávání zástupců skoro všech složek společnosti. Ve feudální „pyramidální“ společnosti se naopak setkávali vždy příslušníci jednoho stavu. Bylo nepředstavitelné, aby pospolu zasedli měšťané se šlechtou. Později, při hostinách na panovnických dvorech centralizovaných států, u královské tabule, zasedli pouze členové panujícího rodu. Až do 19. století skoro každá užší či širší společenská formace žárlivě střežila své výsadní formy života včetně stolování. V 19. století definitivně skončila renesanční koncepce stolu jako obrazu světa i teatrálnost barokní tabule. Základní změna nastala teprve po vzniku veřejně přístupných restaurací a díky rozvoji dalších typů stravovacích zařízení ve 20. století.