

## RECENZE - REVIEW

---

**BERÁNEK J. a kolektiv *Moderní řízení hotelového provozu*. Praha: MAG CONSULTING, 2013, 338 s., ISBN 978-80-86724-45-4.**

Hodnocená publikace představuje jedinečný zhodnocení jak praktických, tak teoretických poznatků autora a jím vedeného kolektivu získaných v průběhu mnoha let. Po první podobě publikace o řízení hotelu vydané v roce 2005 autorem Jaromírem Beránkem, představuje toto páté a současně zcela přepracované vydání výrazný posun nejen kvantitativní ale především kvalitativní. Publikace je velmi pečlivě postavená na vhodném propojení poznatků z oblasti řízení i znalostí z oblasti hotelového provozu. Tím je vytvořen velmi zajímavý a originální textový celek. V důsledku tohoto poznatkového propojení je možno tuto publikaci považovat nejen za učebnici, ale dá se využívat i v praxi jako solidní příručka managementu ubytovacích subjektů.

Text v recenzované publikaci je účelně rozvržen do dvaceti samostatných kapitol, které jsou psány srozumitelným jazykem při většinovém používání vhodných odborných výrazů. V důsledku toho se tato publikace stává nejen dobře čtivou ale možno říci i poutavou knihou pro všechny zájemce o hotelový provoz a jeho řízení. Autor vhodným způsobem zdůrazňuje skutečnost, že na hotel je nutno pohlížet jako na vysoce zajímavý podnikatelský subjekt, ve kterém probíhá pracovní proces celých čtyřadvacet hodin denně po celý rok bez ohledu na volné a sváteční dny. Současně velmi decentně je v publikaci vyzvednuta skutečnost potřeby trvalé modernizace hotelového provozu a zdůrazněn význam dobře vzdělaného personálu. Navíc je zde autorským kolektivem upozorněna potřeba vhodných reakcí na požadavky zákazníků, pokud se týče módnosti vybavení hotelu, vzhledu budovy i vedení zaměstnanců. Pokud se týká používání odborných pojmů je nutno konstatovat, že drobné nedostatky a chybičky v této oblasti nesnižují výrazněji hodnotu hodnocené publikace.

Nutno ocenit, že autorský kolektiv zvolil místo úvodu počáteční kapitolu zaměřenou na přiblížení historie hotelnictví, která je poměrně málo známá. Obsahově logicky je pak navázána na tuto problematiku nejen moderní definice pojmu hotel, ale i informace o kategorizaci, specializaci a standardizaci ubytovacích zařízení hotelového typu včetně stručného upozornění na legislativu vztahenou na sektor hotelnictví. Poněkud obsahově ochuzenější je třetí kapitola pojednávající o managementu hotelu, kde chybí velmi důležité manažerské aktivity jako je rozhodování, motivace pracovníků, tvorba podnikové strategie a komunikace manažerů. Současně zde měla být věnována zvýšená pozornost tvorbě týmů, které v podmínkách hotelu mají často mezinárodní charakter a svůj nepopíratelný význam. Za poměrně důležitý nedostatek lze považovat fakt, že nebyla vytvořena samostatná kapitola věnovaná strategii hotelu jako celku. Snaha vytvářet marketingovou strategii v jedenácté kapitole není optimálně, neboť se jedná pouze o jednu z dílčích, specializovaných a pouze odvětvových strategií podniku. Uvedením kapitoly věnované kontrole odděleně od

základních manažerských funkcí (aktivit) vzniká dojem, že rozhodující význam má vnější kontrola. V důsledku toho lze pak počítat s podceněním významu vnitřní kontroly. Naopak přínosný je text věnovaný významu, druhům a využitelnosti controllingu.

Naopak velmi přehledně a se znalostí problematiky jsou zpracovány kapitoly pět až deset, které jsou obsahově zaměřeny na provoz hotelu a jeho jednotlivých úseků. Přitom je zejména potřebné ocenit skutečnost, že autoři této publikace pohlíží na vybavení hotelů z pohledu a potřeb zákazníka, což ukazuje názorně na široké možnosti hotelové nabídky. Za inspirující přístup lze považovat obsah kapitoly devět pojednávající o činnosti obchodně ekonomického úseku i kapitoly deset. V této kapitole je proveden stručný výčet řady služeb, které musí nebo případně může zajišťovat personál hotelu. Je vhodné zdůraznit, že pozornosti autorského kolektivu neunikly především volnočasové aktivity, animační i wellness služby.

Marketingu jsou věnovány dvě kapitoly, kde je podrobně a solidně čtenářům presentován rozšířený marketingový mix. Za významný příspěvek lze v této oblasti považovat zdůraznění uplatnění specifických přístupů jako je realizace různých společenských akcí, využití významných dnů, folklóru apod. Současně je potřebné ocenit využitelnost vhodného marketingového vlivu oblasti péče o životní prostředí, nabídky All inclusive i zaměření na specifické zákaznické segmenty. Na druhé straně lze považovat za chybu, když není využito v této části zákaznického mixu „4C“ případně zásad „Relais – Chateaux“, které bývají označovány jako francouzské „5C“. Zároveň v této části publikace měla být věnována pozornost nejen VIP hostům, ale i ženám, hostům s domácími miláčky, seniorům a dětem včetně zásad konkrétních forem možné marketingové podpory ze strany dodavatelů. Přeražení problematiky seniorů do kapitoly o sociálním cestovním ruchu je podle mého názoru dost nešťastné. V rámci marketingu mohli autoři ukázat i na široké možnosti systému Společenské odpovědnosti podniku (CSR), který může zlepšit dojem zákazníků což je však částečně provedeno v kapitole osmnácté včetně informací o významu etického chování a o podnikové kultuře. Přínosem této části textu je nápadité zdůraznění významu nepřímých distribučních cest hotelových produktů a rozsáhlé hodnocení možností reklamy v daném oboru.

Ojedinelý rozbor problematiky kontrolní činnosti jak vnější tak vnitřní patří k velmi cenným částem publikace. Zde je zdůrazněn i význam požární ochrany a také bezpečnosti práce. Naopak v oblasti vlastní vnitřní kontroly považuji za důležitou zmínku o využití metod utajených nákupů, utajených hostů a utajených telefonátů. V rámci controllingu je povzbudivé, že autoři zde uvedli řadu postupů, které jsou v rámci analýz aktivit hotelů nezbytné. Poněkud nezvyklé a tudíž diskutabilní je však členění benchmarkingu kde současně nejsou uvedeny možná úskalí této metody.

Nový pohled na řízení hotelů přináší čtrnáctá i patnáctá kapitola kdy je rozebírána problematika nejen provozu, ale i kvality hotelových služeb. Mimo všeobecně známé nové přístupy jako je frančíza a outsourcing nutno vyzvednout uvedení nástrojů yield managementu i základních ukazatelů používaných v rámci ubytovacího úseku včetně využití principů revenue managementu a zásad realizace „green managementu“. Za správný přístup lze považovat zařazení do dalších samostatných kapitol (šestnáct až devatenáct) problematiku krizového řízení i stručné poznatky o přínosu nových technologií v oboru. Naopak informace o významu a postavení destinačního managementu ve dvacáté kapitole jsou velmi strohé a bylo by vhodné je v dalším vydání rozšířit.

I přes řadu připomínek lze závěrem konstatovat, že hodnocená publikace Moderní řízení hotelového provozu je významným přínosem v dané oblasti cestovního ruchu a lze doufat, že si zájem odborné veřejnosti vyžádá další vydání.

Doc. Ing. Václav Lednický, CSc.  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné  
Slezská universita v Opavě