



## Hotelnictví a turismus 3. tisíciletí I

# ŘÍZENÍ A ORGANIZACE PRÁCE NA ÚSEKU F&B

**Určeno pro další vzdělávání pedagogických pracovníků  
středních odborných škol gastronomických oborů**



Střední škola hotelnictví a gastronomie,  
Frenštát pod Radhoštěm, příspěvková organizace  
Mariánská 252, 744 01 Frenštát pod Radhoštěm



# SSCH Hotelnictví a Gastronomie

**Autor:**

Ing. Dáša Mičkalová

## Frenštát pod Radhoštěm

Rok vytvoření vzdělávacího programu  
2012

## Úvod

Tato studijní opora byla vypracována školním týmem metodiků odborného vzdělávání organizace Střední škola hotelnictví a gastronomie, Frenštát pod Radhoštěm, příspěvková organizace v rámci projektu Moravskoslezského kraje „TIME, (tréninkové, inovační, metodické a edukační týmy škol poskytujících střední odborné vzdělání)“. Škola je jednou ze čtyř partnerských škol kraje, které se zapojily do realizace plánovaných aktivit projektu zaměřených na podporu odborného vzdělávání prostřednictvím dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Z řad pedagogických pracovníků školy byl vytvořen realizační tým, který spolupracuje s významnými odborníky z praxe a zástupci zaměstnavatelů s cílem zajistit ve vzdělávacích programech co nejtěsnější vazby na potřeby praxe i vývojových tendencí v oboru gastronomie. Tento tým zajišťuje celý proces přípravy i realizace vzdělávacích programů, kterému předcházela průzkum ke zjištění zájmu a potřeb pedagogů v oblasti dalšího profesního vzdělávání.

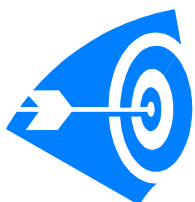
Vzdělávací program se skládá z více modulů a pro potřeby projektu byl nejdříve pilotně ověřen v rámci vzdělávání pedagogických pracovníků školy a následně inovován na základě zpětné vazby a získaných poznatků. Takto ověřený vzdělávací program určený učitelům odborných předmětů, učitelům odborného výcviku a učitelům praktického vyučování pro obory vzdělání skupiny č. 65 Gastronomie, hotelnictví a turismus je určen k akreditaci pro potřeby dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP). V zájmu šíření příkladů dobré praxe a využití výstupů projektu bude program nadále školou, která se stane regionálním oborovým centrem, nabízen i po ukončení projektu.

Vzdělávací modul je zaměřen na získání ucelených znalostí o fungování a řízení stravovacího úseku v hotelovém a restauračním podniku Absolvent modulu se orientuje v organizaci a řízení stravovacího úseku, vybavení pro výrobu a odbyt, nákupu surovin a skladování. Umí sestavit efektivní výrobní program. Získá poznatky o plánování, organizování zásobování stravovacího provozu, koordinuje činnost ve výrobě a odbytu. Zná gastronomická pravidla a umí sestavit jídelní a nápojový lístek jako nástroj prodeje.

## OBSAH

Symbole použité v textu.....	3
1 Food and beverage management.....	4
1.1 Organizační struktura úseku F&B.....	4
1.2 Charakteristika jednotlivých úseků F&B.....	8
1.2.1 Prostorové a dispoziční řešení.....	8
1.2.2 Odbytové středisko.....	10
1.2.3 Výrobní středisko.....	17
1.2.4 Zásobování a skladování.....	20
1.3 Uplatňování nových trendů ve výrobě.....	22
1.4 Catering.....	23
2 Řízení a obchodní politika na úseku F&B.....	26
2.1 Manažer, funkce, klíčové oblasti manažera.....	26
2.2 Podnikatelský plán.....	30
2.3 Cenová politika.....	32
2.3.1 Strategie tvorby ceny.....	33
2.3.2 Stanovení rozpočtu.....	37
2.4 Plánování výroby.....	38
2.4.1 Výrobní program.....	38
2.4.2 Prodejní analýza.....	39
2.4.3 Sestavení prodejního programu.....	40
2.4.3.1 Analýza trhu, poptávky a konkurence.....	41
2.4.3.2 Plánování a sestavování nabídky pokrmů.....	42
2.5 Jídelní lístek.....	43
Literatura.....	47
Poznámky.....	48
Přílohy.....	51

## POUŽITÉ SYMBOLY



### **Studijní cíle**

Na úvod kapitoly jsou uvedeny cíle, kterých máte dosáhnout po absolvování daného semináře.



### **Klíčová slova**

Klíčová slova Vám usnadní vyhledávání v informačních zdrojích.



### **Shrnutí**

Na závěr kapitoly jsou zopakovány základní pojmy, které si má účastník vzdělávacího programu osvojit.



### **Kontrolní otázky**

Pro ověření, že jste učivo zvládli, máte k dispozici několik otázek k opakování.



### **Literatura**

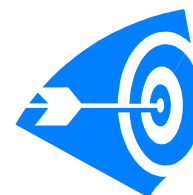
Zdroje, ze kterých jsme čerpali při tvorbě a doporučené zdroje k dalšímu studiu.

# 1 FOOD & BEVERAGE MANAGEMENT

## Studijní cíle:

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- porozumět organizaci práce na úsek F&B
- charakterizovat jednotlivé úseky F&B
- porozumět skladování a zásobování
- charakterizovat nové trendy ve výrobě
- charakterizovat catering



## Klíčová slova

F&B management, výrobní středisko, odbytové středisko, zásobování, skladování, nové trendy ve výrobě, catering, organizace práce



## 1.1 Organizační struktura úseku F&B

Úsek F&B má významné postavení mezi ostatními provozními úseky hotelu. Náklady na vybavení, provoz a údržbu odbytových a výrobních prostor a vysoký podíl lidské práce jsou ve velkém nepoměru k potenciálu generování výnosu. Řízení tohoto úseku je jednou s nejnáročnějších manažerských pozic. Vyžaduje vysokou míru odborných znalostí a dovedností ze všech oblastí (účetní, finanční atd.).

V čele stravovacího provozu stojí vedoucí úseku - F&B Manager. Úkolem stravovacího úseku hotelu je zajišťovat a poskytovat stravovací služby především ubytovaným hostům, ale také hostům zvenčí a personálu.

V každé hotelu musí být zajištěno celodenní stravování pro ubytované hosty, výjimku tvoří hotel garní, kde se většinou zajišťují a podávají jen snídaně.

Podle typu hotelu jde jen o některé vybrané, nebo o všechny z následujících druhů stravovacích služeb:

- snídaně od časných ranních hodin,
- celodenní stravování,
- oddělené, vyhrazené stravování (pro skupiny hostů na objednávku)
- podávání pokrmů a nápojů do hotelových pokojů – etážová služba
- rychlé občerstvení
- catering
- bankety, rauty, recepcce, kongresy, konference apod.

## Organizační struktura úseku F&B

### Úsek F&B zahrnuje:

- odbytová střediska (restaurace, kavárna, vinárna, bar atd.)
- výrobní střediska, příruční sklady
- zásobování a skladování
- pomocné provozy

### Pracovníci na úseku F&B:

- F&B Manager (vedoucí stravovacího úseku)
- asistent vedoucího stravovacího úseku
- vedoucí výrobního střediska
- vedoucí odbytového střediska
- vedoucí skladu
- vedoucí banketního oddělení

#### 1. F&B Manager (vedoucí stravovacího úseku)

- vypracovává rozpočet tržeb a nákladů
- v souladu s normami stanovuje hygienické a technické předpoklady provozu
- ve spolupráci se šéfkuchařem sestavuje jídelní lístek a menu
- určuje cenovou skladbu podávaných pokrmů a nápojů
- organizuje nákup (studuje nabídky dodavatelů, porovnává ceny a podmínky), prověřuje vlastní nabídky a podporu prodeje
- kontroluje práci podřízených pracovníků daného úseku
- je zodpovědný za zpracování a dodržování standardů kvality
- stará se o provádění a realizaci podnikových záměrů a strategií ve stravovacím úseku
- podílí se na sestavení obchodní prognózy

#### 2. Asistent vedoucího stravovacího úseku

- je přímo podřízený F&B Managerovi
- sleduje denní chod úseku, usměrňuje organizaci práce jednotlivých výrobních a odbytových středisek
- dohlíží na přípravu jídel a nápojů, dodržování technologických postupů, kalkulaci, kvality a vzhled jídel, sleduje servis
- dohlíží nad průběhem stravovacích akcí a koordinuje jejich přípravu a průběh s ostatními úseky a klienty
- provádí kontrolní činnost v jednotlivých střediscích celého úseku
- pomáhá při tvorbě jídelních a nápojových lístků
- zpracovává rozpočty stravovacích akcí
- připravuje rozpočtové podklady pro F&B Managera
- vede úsekovou administrativu
- zpracovává zprávy pro potřeby řízení úseku

- zpracovává plány tržeb a nákladů
- provádí prodejní analýzy
- sleduje vývoj poptávky a přání zákazníků

### 3. Vedoucí výrobního střediska (Executive Chef)

- je přímo podřízen F&B Managerovi, řediteli, majiteli
- odpovídá za oblast výroby, za celkovou činnost a plynulý chod výrobního střediska
- zodpovídá za stanovení zásad a koncepcí v rozvoji materiálně technické základny ve výrobních střediscích
- zodpovídá za stanovení a dodržování zásad provozu a hospodárnosti prostředků vynakládaných na údržbu a modernizaci stravovacího úseku

### 4. Vedoucí odbytového střediska (Restaurant Manager)

- je přímo podřízen F&B Managerovi
- řídí a organizuje činnost svěřeného úseku
- zodpovídá za zajištění provozu (pracovníci a rozpis směn)
- dbá na dodržování kvality servisu, způsob obsluhy, chování a vystupování obsluhujících
- zodpovídá za systém vyúčtování, odvod tržeb, za hospodaření se svěřenými prostředky
- hodnotí výkon a kvalitu práce podřízených pracovníků, dbá na dodržování standardů kvality
- zodpovídá za dodržování hygienických a bezpečnostních předpisů

### 5. Vedoucí skladu

- zajišťuje plynulé zásobování středisek zbožím a surovinami
- zodpovídá za řádný příjem a výdej zboží, jeho uskladnění, za stav skladu a činí nezbytná opatření pro zrychlení oběhu skladovaného zboží
- vede předepsanou evidenci pohybu zboží
- řídí práci skladníků
- zodpovídá za majetek na svěřeném úseku

### 6. Vedoucí banketního oddělení (Banqueting Manager)

- plánuje a zajišťuje různé objednané akce – banketní služby, případně i cateringové služby (v menších provozech)
- každou schůzku s klienty musí předem naplánovat a koordinovat na profesionální úrovni
- zpracovává tzv. karnet (blok poukazů), tj. nabídka několika druhů sestavených menu a sestav sortimentu na rauty o různých cenových relacích (usnadňuje orientaci klienta v nabídce)
- vytváří tištěné prospekty o banketní činnosti – kapacita, varianty, možnosti uspořádání



- vytváří ukázky gastronomických nabídek, dekorací, aranžmá (barevné fotografie, CD)
- vytváří nabídky speciálních programů, služeb a balíčků služeb (kulturní a společenské programy atd.)

Ve velkých gastronomických a hotelových provozech se setkáváme s dalšími profesemi.

Mezi nové profesní profily v gastronomii patří:

### **1. Manager cateringových služeb:**

- je odpovědný za plánování a koordinaci všech fází potřebných k založení a zajištění cateringového obchodu
- určuje, které výrobky a nápoje se budou nabízet
- pomáhá při vytváření marketingových strategií potřebných pro podporu a realizaci prodeje
- musí ovládat – organizaci cateringového prodeje, techniku vytváření nabídek
- musí ovládat techniku prodeje, znalost typologie potravin, techniku oceňování produktu,
- musí mít aktivní znalost práce s PC apod.

### **2. Manager slavnostních příležitostí:**

- je odpovědný za přípravu, organizaci, realizaci, kontrolu a vyhodnocení slavnostních příležitostí
- vítá účastníky různých akcí
- organizuje program akce
- musí být kreativní
- musí zvládat jednotlivé pracovní postupy v rámci organizace akcí
- k realizaci programových náplní se často zvou specialisté a odborníci
- musí předvídat trendy monitorováním změn vkusu a očekávání zákazníků

### **3. Manager kvality:**

- úkolem je sledovat kvalitu zákaznických služeb, sestavuje standardy kvality (tzv. manuály), které jsou nezbytné pro každé oddělení hotelu, co se týče metod navržení služeb a doporučení personálu, jak by se měl chovat ke konečnému zákazníkovi
- provádí kontrolu, zda se služby poskytují správným způsobem
- provádí sběr a vyhodnocování nezbytných informací, analýzu spotřebitelského chování
- sleduje způsoby zaškolování pracovníků v organizaci
- dbá na dodržování stanovených požadavků a firemní kultury.

#### 4. Manager Controller

- hlavním úkolem je analýza hotelových poplatků a typů zákazníků, aby se optimalizoval hospodářský výsledek
- provádí analýzu nákladů všech hotelových aktivit
- sestavuje optimální poplatky pro různé typy zákazníků

Organizační struktura je uvedena v příloze č. 1 této studijní opory.

## 1.2 Charakteristika jednotlivých úseků F&B

### 1.2.1. Prostorové a dispoziční řešení úseku F&B

Stravovací službu lze poskytovat pouze v provozovně vyhovující příslušným hygienickým, bezpečnostním a protipožárním požadavkům na umístění, vybavení, konstrukci, prostorové a dispoziční uspořádání, zásobování vodou, vytápění, osvětlení, podmínky pro odstraňování odpadních vod a nakládání s odpady, větrání.

Pro provozovnu poskytující stravovací služby stanoví požadavky na umístění a její prostorové a dispoziční uspořádání z hlediska dodržení základních hygienických požadavků „Vyhláška o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných“.

#### **Prostorové a dispoziční řešení stravovacích služeb**

Provozovna stravovacích služeb se umísťuje a prostorově a dispozičně řeší tak, aby potraviny a suroviny, které jsou určeny k přípravě a výrobě pokrmů nebyly nepříznivě ovlivňovány okolím. Budovy a provozní místnosti musí být zabezpečeny proti vnikání škůdců. Provozovna musí být udržována v čistotě, nesmí docházet k nadměrnému usazování prachu a k tvorbě plísní.

Prostory, které by navzájem na sebe negativně působily a ovlivňovaly potraviny a pokrmy, v kterékoliv fázi výroby a uvádění do oběhu, musí být stavebně (samostatná místnost) nebo provozně (pracovní prostor či úsek) odděleny. Přitom návaznost jednotlivých provozních prostorů musí zajišťovat plynulost výrobního procesu.

**Stravovací služby mohou být poskytnuty v provozovně, která vyhovuje hygienickým požadavkům na:**

- umístění
- stavební konstrukci
- prostorové a dispoziční uspořádání
- zásobování vodou
- vytápění
- osvětlení

- větrání a výměnu vzduchu (podmínky stanoví především způsob odvětrávání při tvorbě par a pachů)
- odstraňování odpadních vod
- nakládání s odpady a ukládání obalových materiálů
- vybavení

### **Manipulace a hospodaření s odpadem**

Během provozu v pohostinství vzniká množství odpadu, především biologického, který je nutné skladovat a likvidovat hospodárně a účelně. Nakládání s odpady řeší **zákon č. 125/1997 Sb.**

V pohostinství se jedná především o zajištění těchto požadavků:

- stanovení optimální velikosti porcí ke snížení objemu zbytků, třídění, lisování, drcení odpadu, nebo jeho využití pro zemědělské firmy (ke zkrmení)
- promyšlené plánování spotřeby surovin a materiálů
- návaznost odvozu a likvidace odpadů na systémy odvozů a likvidace komunálního odpadu užívané v lokalitě
- sběr použitých olejů k jejich následné recyklaci v úpravárnách
- nespotřebované pokrmy a nápoje předávat charitativním organizacím

### **Provozovna musí být:**

- zásobována tekoucí pitnou vodou napojenou na zdroj pitné vody
- po celou provozní dobu musí být zajištěn přívod teplé vody, která se nesmí používat pro přípravu a výrobu pokrmů a nápojů
- napojena na kanalizaci nebo musí být vybavena zařízením na jímání a odvádění odpadních vod s možností skladování a vyvážení odpadů

*V provozovně nesmí docházet k nadměrné tvorbě tepla, ke kondenzaci par a usazování či šíření prachu. Vzduch kontaminovaný výpary a kouřem musí být účinně odstraňován.*

### **Bezpečná příprava pokrmů**

K přípravě pokrmů a nápojů a polotovarů mohou být použity jen ty látky a suroviny, které vyhovují požadavkům na zdravotní nezávadnost, jakost, čistotu a značení stanoveným zvláštními právními předpisy nebo na základě právních předpisů vydaným rozhodnutím orgánů ochrany veřejného zdraví. Tyto suroviny se musí skladovat podle příslušných předpisů a nesmí mít prošlou dobu použitelnosti. Způsob nabytí surovin a materiálu musí být hodnověrně prokázán kontrolním orgánům.

Pracovní plochy, nástroje, nádobí, náčiní, přepravní a manipulační obaly, které přicházejí do styku s potravinami, musí být nepoškozené a vyrobené z materiálu určených pro styk s potravinami. Musí být označeny, aby nedocházelo ke křížení

a tím negativnímu ovlivňování. Pracoviště, kde se pracuje s nebalenými potravinami a pokrmy nebo kde dochází k znečištění rukou, musí být vybavena umyvadlem s tekoucí pitnou vodou a teplou vodou, mýdlem, ručníky pro jednorázové použití. V kuchyních, přípravkách masa, ryb, drůbeže či vajec musí být instalováno umyvadlo s mísící baterií bez jejího ručního nebo pažního ovládání.

### 1.2.2 Odbytové středisko

Pohostinství je službou a mělo by hostům nabízet odpovídající podmínky pro jejich pobyt v odbytových střediscích a sortiment, který bude odpovídat jejich požadavkům, potřebám zdravé výživy a zdravého životního stylu. Pracovníci pohostinství musí být vybaveni požadovanými znalostmi a dovednostmi a zvláště pracovníci obsluhy, kteří přicházejí do styku s hosty.

Odbytová střediska restauračního stravování se člení podle toho, jaký okruh poptávky po službách uspokojují a jakou základní funkci plní.

Základní členění odbytových středisek podle zaměření služeb:

- střediska stravovací
- střediska doplňkové stravování
- střediska společensko - zábavní

Nabídka odbytových středisek je reprezentována formou nabídkových lístků (jídelních a nápojových). Nabídkový lístek (ceník) je provozovatel povinen předložit zákazníkovi na jeho žádost. Ceny v restauraci jsou volné, nejsou upraveny žádným právním předpisem. Host si může sám zvolit, jestli nabídku restaurace využije nebo odmítne. Na jídelním a nápojovém lístku by měly být uvedeny všechny platby, které může restaurace hostu účtovat související s podáváním pokrmů a nápojů např. couvert. Pokud host přistoupí na ceny, které jsou uvedeny na jídelním a nápojovém lístku a objedná si, je pak povinen uvedené ceny zaplatit po dodání a zkonsumování pokrmů nebo nápojů. To neplatí v případě reklamace z hlediska kvality nebo množství (§ 3 zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele).

**Organizace práce v odbytovém středisku závisí na:**

- kategorii závodu
- umístění provozovny
- provozní době
- kvalitativním stupni a rozsahu poskytovaných služeb
- provozně – dispozičním řešením
- formě prodeje

Prodej zajišťuje kolektiv pracovníků odbytového střediska, mezi kterými dochází ke specializaci a dělbě práce. Za správný chod odpovídá vedoucí, kterým bývá vrchní číšník nebo jiný pracovník, pověřený touto funkcí.

## **Členění odbytového střediska**

Členění, vybavení, uspořádání odbytového střediska vychází především z formy prodeje.

Odbytové středisková má tyto části:

- přípravná
- výčep
- příruční sklad inventáře
- vstupní prostor a sociální zařízení pro hosty
- sociální zařízení pro obsluhující
- odbytový prostor

## **Formy odbytu a služeb**

Odbytové služby mohou být, v závislosti na rozdílných potřebách hostů, nabízeny a poskytovány různou formou. Formy prodeje výrobků a zboží v podnicích společného stravování se odlišují od prodeje v obchodě. Tyto odlišnosti je potřeba brát v úvahu při organizování práce v odbytovém středisku.

## **Specifika prodeje v odbytovém středisku jsou následující:**

- zákazníci nakoupené pokrmy a nápoje zpravidla i ve středisku konzumují a to klade vyšší nároky na prostorové řešení, na vybavení a na počet kvalifikovaných pracovníků
- poptávka po stravovacích službách se převážně omezuje na určitou denní dobu (poledne, večer, oběd)
- množství práce ve společném stravování je větší než v obchodě
- na pracovníky jsou kladeny vyšší nároky kvalifikační i nároky na jejich psychickou odolnost.

## **Prodej zboží a výrobků ve veřejném stravování má tyto formy:**

### **1. Obslužné formy:**

- prodej s obsluhou nebo s částečnou obsluhou (např. nabídka pomocí nabídkových stolů apod.) zahrnuje komplexní péči o hosta od jeho příchodu až po jeho odchod
- uplatňují se v restauracích, vinárnách, kavárnách, barech atd.

### **2. Bez obsluhy**

- pultový prodej – používá se v bufetech, výčepech piva, stáncích, vyúčtování se provádí ihned
- stánkový prodej – kiosky, prodejní okna
- pochůzkový prodej – je obvyklý ve vlaku, při sportovních akcích
- prodej pomocí automatů – je velmi výhodný v místech s vysokou koncentrací osob, šetří pracovní sílu.

Obsluhovat znamená předkládat hostům pokrmy a nápoje a poskytovat jim služby s tímto spojené, vytvářet vhodnou a atraktivní nabídku a prostředí plné pohody, zajišťovat podmínky pro zábavu a odpočinek hostů. Velmi důležitá je vlastní péče o hosta.

Osobnost obsluhujícího hraje nezastupitelnou roli. Jsou kladeny vysoké nároky na příjemné a slušné chování a vystupování, osobní vzhled obsluhujícího (číšníka, servírky, barmana, barmanky apod.), který může pozitivně, ale i negativně ovlivnit rozhodování hosta o opakování návštěvy restauračního střediska. Pouze profesionální chování a zručnost může být základem kvalitního a elegantního servisu.

### **Profesionální postoj obsluhujícího zahrnuje:**

- spolehlivost a přesnost v práci
- poctivost prodeje
- vnímavost k potřebám hostů a předvídavost k jejich požadavkům
- společenský takt a respektování společenských pravidel v kontaktu s hosty i spolupracovníky
- přátelskost a vstřícnost vůči potřebám spolupracovníků
- osobní disciplínu
- mít přehled o nabídce provozovny i možnostech služeb
- umět si správně organizovat práci a rychle se v různých situacích orientovat
- nedávat najevo osobní problémy a změny nálad

### **Pravidla a technika obsluhy**

#### **Zásady obsluhy**

- rychlost obsluhy:
  - při vstupu hosta do restaurace si jej okamžitě všímá číšník
  - důležitý je oční kontakt a neverbální komunikace pro případ, že se hostu nemůžeme okamžitě věnovat;
  - ve špičkových provozovnách číšník doprovází a usadí hosta; ve standardních restauracích se může host usadit sám, číšník mu může pomoci při doporučení nebo vyhledání volného místa
- přesnost obsluhy:
  - objednávku si má číšník zapsat, vhodné je zopakovat objednávku a tím si ji s hostem potvrdí
  - pomocný náskres stolů usnadní přehled a orientaci v obsazenosti svěřeného úseku
  - vhodné je zapsat si objednávku v tom pořadí, jak bude probíhat servis
- nehlučnost a klid:
  - na nohy židlí je vhodné dát filcové podložky k omezení hluku při manipulaci s nimi

- komunikace mezi obsluhujícími musí být naprosto nehlukná (vhodné užívat dohodnutá nenápadná gesta)
- hlučící hosty je nutné požádat o zachování klidu s ohledem na komfort služeb i pro ostatní hosty
- je nutné eliminovat na únosné minimum hluk z výrobního střediska, případně i zvenčí
- hudba ve stravovacích zařízeních by měla pouze vhodně podbarvovat atmosféru, v ostatních zařízeních je nutné volit vhodný styl i hlasitost hudby. Pokud je provozovna v blízkosti bytové zástavby, je nutné respektovat požadavky na občanské soužití, především v hodinách „nočního klidu“
- poctivost:
  - je nezbytnou podmínkou nejen ve vztahu k hostům, ale také ve vztahu ke kolegům a zaměstnavateli
  - poctivost vychází nejen z profesní etiky, ale je také předmětem vnitřní i vnější kontroly
- opatrnost, bezpečnost a hygiena:
- komunikační a jazykové dovednosti:
  - ve špičkových restauracích chodí kuchaři do obytných prostor a komunikují s hosty
  - ve 4 a 5 hvězdičkových hotelích musí znát cizí jazyk i pokojská
  - recepční a obsluhující musí znát komunikativně alespoň dva světové cizí jazyky)
- odbornost:

obsluhující musí být schopni maximálně vyhovět přáním a potřebám hostů, a držet krok s vývojem ve službách, měli by mít možnost pravidelně se proškolovat v oblasti nejnovějších trendů a rozvíjet svou odbornost alespoň v rámci systému „podnikového školení“, které většinou provádí jejich přímý nadřízený nebo trénink manažer.

#### **Faktor prostředí, interiér, inventář, příprava na provoz:**

- celková čistota prostředí (stůl, inventář, ubrus, místnost, důležitý je první dojem)
- příprava pracoviště (podle objednávek a provozní zkušenosti, úklid hned po akci nebo ráno, v každém případě před zahájením dalšího provozního dne)
- záleží na detailu (maličkost může znehodnotit všechno ostatní např. chybí toaletní papír, nebo skvrny či díra na ubruse)
- výzdoba a dekorace nesmí být na úkor možnosti kvalitně obsluhovat
- dokonalý musí být vzhled všech prostor, do kterých může host i náhodně nahlédnout
- pravidelná kontrola a pravidelná údržba je základ a naprostá nutnost.

#### **Technika obsluhy (organizace práce v restauraci):**

- příprava pracoviště (zaměstnanci musí být 1 hodinu před otevřením v práci)

- kontrola jídelního a nápojového lístku (musí být aktuální nejen pro příslušný den, ale i pro příslušnou denní dobu)
- komunikace kuchaře s číšníkem
- pravidelná kontrola toalet
- jasné rozdělení úkolů a jejich dodržování (10 minut před otevřením, musí mít všichni rozdělené funkce a každý se věnuje té činnosti, která mu byla přidělena)
- pracovní oděv a potřebné pomůcky (nažehlení, navonění, oholení, čisté nehty, bez pearsingu, tetování nemá být vidět, působí lacině)
- dobře připravit příruční stůl, pomocný příruční stůl (např. když má někdo psa, měla by být v restauraci miska pro psa, váza s vodou na kytky pro hosty) a servírovací stolky
- systémy obsluhy (výhody a nevýhody)
- volný výběr jídel (showkitchen)
- formy evidence vydaných pokrmů a nápojů

### **Technika obsluhy (práce u stolu hosta):**

- odpovídající způsob servisu a vhodný výběr inventáře a pomůcek pro servis
- dodržení časových očekávání hosta (pro hosta je 5 minut jako 20 minut; čas je nutné vyplnit např. číšník dolije vodu, pokud host kouří, vysype popelník, doloží pečivo, neustále se točí kolem hosta, avšak neobtěžuje svou přítomností)
- dodržení časové posloupnosti obsluhy (předkrm, polévka...k tomu vhodné nápoje, je nutné neustále sledovat reakce hosta); číšník dává informace do kuchyně; nejhorší, když host dostane jídlo na studeném či nečistém talíři
- dodržení zásad servisu a debarasu

### **Technika obsluhy (péče o hosta během jeho pobytu):**

- obsluhující pomáhá hostu s usazením a okamžitě nabízí výběr aperitivu, pokud zná hosta a jeho zvyky, pak doporučí cíleně ze tří až čtyř možností
- každému hostu prezentuje otevřený jídelní a nápojový lístek, připomene denní speciality a zvláštní nabídku dne
- při objednávání se hostu dívá do očí, respektuje určitý odstup od hosta a poznamená si objednávku
- u větší skupiny hostů, je doporučeno, aby byla připravena skica zasedacího plánu s číslem stolu, když s obsluhou pomáhají další obsluhující, nemusí se později vyptávat, co komu patří
- během obsluhy má všechny hosty v periferním vidění, nic mu neuteče; nejvíce průšvihů se stane, když je prázdná restaurace, host musí vidět, že číšník neustále něco dělá a je mu k dispozici
- vnímáme neverbální signály hostů a reagujeme na ně, když je host extrémně rozčilený zachováme rozvahu, omluvíme se a vytvoříme takovou situaci, aby host byl ochoten omluvu přijmout



- i bez signálů hostů s nimi udržujeme kontakt (udržujeme oční kontakt)
- umíme zvolit vhodnou chvíli k oslovení (je důležitá řeč těla)
- využíváme neverbální komunikaci

**Práce s hostem** (nabídka, dodatkový – doplňkový prodej):

- význam a možnosti
- druhy dodatkového prodeje (brambůrky, mandle, oříšky, víno)
- aktivní dodatkový prodej (nabídnout hostu vzorek vína a host si pak koupí celou láhev)
- motivační prvky (obsluhující dostane % z počtu prodaných lahví, lidský efekt)
- wow efekt! (číšník naplní hostova přání, host rád zaplatí všechno)
- zpětná vazba (spokojený zákazník se vrací zpět a řekne ostatním o středisku)
- práce se stálými hosty

**Prezentace účtu a rozloučení:**

- účet se předkládá objednavateli na tácku nebo v kapse ubrousku, konečná částka je skryta
- obsluhující si zachová diskrétní odstup od hosta
- obsluhující se vzdálí od stolu a nechá objednavateli dostatek času na kontrolu účtu, a aby objednavatel mohl vložit do kapsy peníze
- obsluhující provede vyúčtování
- inkaso peněz se nesmí stát posledním kontaktem s hostem, protože je velmi důležité rozloučení s hostem
- vhodná je i nabídka a pomoc s případným oblékáním

**Pracovníci odbytového střediska**

Jednotlivé restaurace a odbytové střediska jsou řízeny vedoucími (popř. zodpovědný vrchní číšník), kterým jsou podřízeni (ostatní) vrchní číšníci. Náplň práce jednotlivých pracovníků obsluhy je závislá na způsobu a systému obsluhy, ale také souvisí s formou obsluhy.

**1. Vedoucí směny – Supervisit (Restaurant, Banqueting Supervisit)**

**Vrchní číšník:**

- vítá a usazuje hosty, předkládá jídelní lístek, případně i nápojový lístek pokud není v organizační struktuře pozice nápojáře
- organizuje a přímo řídí práci všech ostatních obsluhujících na daném úseku
- má hmotnou odpovědnost za svěřené prostředky k vyúčtování
- dbá na důkladnou přípravu pracoviště,
- odpovídá za správný servis jídel a nápojů a za dodržování standardů kvality služeb

- sleduje způsob provádění jednotlivých činností a sjednává okamžitou nápravu chyb a nedostatků
- zodpovídá na svém úseku za dodržení bezpečnostních, hygienických a protipožárních předpisů a pravidel
- zodpovídá za správnou a aktuální nabídku po celou dobu provozu
- provádí vyúčtování a odvod tržeb
- provádí pravidelné proškolení svých podřízených v rámci požadovaných standardů kvality služeb.

## 2. Číšník, servírka

- zodpovídá za vzornou a včasnou přípravu svěřeného pracoviště
- přijímá objednávky od hostů,
- pomáhá hostům při výběru pokrmů a nápojů, umí doporučit a informovat o aktuální nabídce
- provádí servis jednotlivých pokrmů a nápojů, dbá na dodržování pravidel servisu a společenské přednosti
- dodržuje používání předepsaného oblečení a pravidla osobní hygieny
- dodržují bezpečnostní, protipožární a hygienické předpisy

## 3. Sommelier

- zajišťuje nákup a prodej vína
- podílí se na tvorbě nápojového lístku a sestavuje nebo se podílí na sestavě vinného lístku
- doporučuje vhodné nápoje k pokrmům a provádí jejich odborný servis
- pečuje o hosty – zvyšuje prestiž restauračního zařízení

## 4. Barman

- obsluhuje a pečuje o hosty sedící u baru, připravuje míšené nápoje pro číšníky, kteří obsluhují hosty u stolu
- důkladně ovládá nabízený sortiment podávaných nápojů a zajišťuje odbornou přípravu a servis míchaných nápojů
- respektuje popisníky nápojů z hlediska servisu
- dodržuje receptury a technologické postupy při přípravě nápojů
- odpovídá za stav barových zásob, objednává potřebné zboží, suroviny
- pečuje o barový inventář a suroviny potřebné k přípravě míchaných nápojů podílí se na tvorbě barového lístku
- vede předepsanou evidenci a podle směrnic vedení provozovny provádí řádné vyúčtování a odvod tržeb a prostředků svěřených k vyúčtování
- má hmotnou odpovědnost
- po skončení provozu zabezpečí veškeré zásoby zboží a inventáře, zajistí pracoviště s ohledem na protipožární předpisy

Všichni pracovníci v obsluze musí mít komunikační schopnosti

### 1.2.3 Výrobní středisko

Výrobní středisko je organizačně samostatná jednotka provozovny, která zabezpečuje výrobu pokrmů, polotovarů popř. i teplých nápojů pro odbytová střediska. Toto středisko je povinno zajišťovat výrobu a přípravu podle výrobních norem nebo vlastních kalkulací v souladu s výrobním plánem a koncepcí provozovny. K přípravě pokrmů musí používat jen nezávadné suroviny, odpovídající kvality a záruční lhůtě. Způsob zpracování, uskladnění, výdeje pokrmů a nápojů musí odpovídat platným hygienickým předpisům a požadavkům.

#### Členění výrobního střediska:

Ve výrobním středisku probíhá příprava a výroba pokrmů a jejich následná expedice.

Podle jednotlivých fází výroby se člení výrobní středisko na menší celky:

- přípravný (hrubá, čistá), pro přípravu masa, ryb, zeleniny atd.
- hlavní kuchyně (hotové pokrmy, minutky atd.) s výdejními pulty
- speciální výroby (cukrárna, pekárna)
- studená kuchyně (saláty, studené pokrmy, předkrmy)
- umývárna (bílá, černá)
- příruční sklady
- chlazený sklad odpadků a nechlazené sklady

Prostorové uspořádání výrobního střediska by mělo odpovídat hygienickým požadavkům. Vše pro jeho provoz by mělo být dispozičně rozděleno tak, aby byla zajištěna návaznost jednotlivých provozních činností a prostor a byla zaručena plynulost a bezproblémovost výrobního procesu. Moderní technika a technologie v gastronomii (konvektomaty, víceúčelové pracovní stroje, indukční sporáky, mikrovlnná a šokovací zařízení) umožňuje snížit velikost kuchyní a tím i finanční náročnost na jejich výstavbu. Základní provozní požadavky pro provoz výrobního střediska jsou vedeny v příloze č. 2.

#### Zvláštnosti a charakter výrobního střediska:

- široký sortiment výrobků, ale v malém množství klade zvýšené nároky na zásoby, vybavenost provozovny i pracovníky
- velmi úzké spojení a provázanost výroby s odbytem
- výrobky nelze vyrábět na sklad
- nelze přesně určit objem výroby, který je závislý na poptávce
- mnohé činnosti musí být zajištěny – náklady vynaloženy aniž je záruka, že budou hosté a tudíž bude z čeho je zaplatit.

To vše klade na provozovatele restauračních zařízení vysoké nároky a je tedy nezbytné, aby znal dokonale situaci na trhu v dané lokalitě a dovedl jí vhodně přizpůsobit nabídku a služby své provozovny.

### **Organizace práce ve výrobním středisku:**

Práci ve výrobním středisku řídí a organizuje šéfkuchař nebo jeho zástupce. V době jejich nepřítomnosti příslušný vedoucí směny. Základem pro organizaci práce je harmonogram pracovních směn, který se zpracovává zpravidla na týden dopředu a výrobní plán (jídelní lístek, plán akcí). V menších zařízeních bývají činnosti výrobního pracovníka kumulovány – pracovník musí být schopen zajistit výrobu kompletně a samostatně.

### **Organizace práce ve výrobním středisku zahrnuje:**

- přípravu pracoviště
- kontrolu připravenosti pracovníků (osobní hygienu a čistotu)
- kontrolu čistoty prostředí výrobního střediska a zajištění dodržování hygienických předpisů
- zajištění surovin pro výrobu jídel
- zpracování surovin a jejich přípravu pro výrobu
- výrobu pokrmů, polotovarů a jejich přípravu pro výdej
- výdej jídel dle objednávek
- hygienu odpadového hospodářství

### **Výdej jídel z výrobního střediska**

Každé jídlo musí projít evidencí:

- výdej jídel v zařízeních bez obsluhy přímo spotřebiteli je registrován kontrolní pokladnou, která je umístěna na začátku nebo konci výdejní linky, host zaplatí svou objednávku na začátku výdejní linky a objednávka je mu vydána na šek z kontrolní pokladny, nebo probíhá placení na konci výdejní linky podle skladby sortimentu pokrmů, které si host vybral na podnose
- v restauracích s obsluhou jsou jídla vydávána na základě objednávky, kterou doloží obsluhující, objednávka může být registrována písemně (např. útržek z bonovací knihy, pokladní blok, na který se objednávka napíše nebo objednávka vydaná počítačem, která je automaticky vytištěna v kuchyni) nebo jde o ústní objednávku (v případě jednoho střediskového hospodaření) a jako doklad o realizovaných tržbách slouží celkový účet hosta z pokladny (nedoporučuje se).

Výdej organizuje šéfkuchař, při výdeji se musí dodržovat osobní hygiena, čistota oděvu a inventáře, teplé pokrmy se vydávají na nahřátý talíř a jídla se nedotýkáme rukama.

Základní provozní souvislosti ve výrobním středisku jsou uvedeny v příloze č. 3.

### **Pracovníci výrobního střediska:**

#### **Šéfkuchař**

- odpovídá za celkovou činnost a plynulý chod výrobního střediska
- sestavuje výrobní program
- kontroluje práci podřízených pracovníků, rozepisuje směny, zodpovídá za dodržování zásady poctivosti prodeje (velikost porcí, vzhled, dodržování receptur), kvalitu výrobku (před výdejem provádí ochutnávku pokrmů)
- řídí proces zásobování zbožím, surovinami a pomocným materiálem určeným pro odbytovou činnost v souladu s potřebami provozu, jedná s dodavateli, odpovídá za příjem zboží ze skladu
- podílí se na vybavenosti výrobního střediska, údržbě, modernizaci
- stanoví zásady a koncepci v rozvoji materiálně technické základny hotelu z hlediska vybavenosti odbytových středisek, dispozičního řešení, zásad provozu a hospodárnosti vynakládaných prostředků na jejich údržbu a modernizaci
- odpovídá za hospodaření svěřeného úseku, za řádné využití vynakládaných prostředků, za dodržování pracovních, bezpečnostních a hygienických předpisů, předpisů požární ochrany a ochrany majetku
- dodržování zásad hospodaření s energiemi.

#### **Šéfkuchař řídí:**

- asistenta šéfkuchaře
- kalkulanta
- kuchyňskou hospodyni

**Asistent šéfkuchaře** zastupuje šéfkuchaře v rozsahu jeho práv a povinností na svěřeném úseku.

#### **Kalkulant**

- provádí výpočet cen a vede kalkulační a cenové listy
- zpracovává podklady pro tisk stálých a denních jídelních a nápojových lístků
- zodpovídá za řádnou informovanost vedoucích středisek obchodního provozu v cenové oblasti
- zpracovává podklady pro odbavení skupinové klientely a pro gastronomické akce, provádí výpočet slev na různé gastronomické akce
- vypracovává škodní protokoly, výtěžnost surovin a další příklady týkající se cenové oblasti.

### **Kuchyňská hospodyně**

- řídí pracovníky, kteří vykonávají práce v umyvárnách nádobí, skla a porcelánu
- zodpovídá za výsledky jejich práce, za dodržování hygieny a čistoty ve výrobním a odbytovém středisku
- dodržování bezpečnosti při práci a za ochranu majetku

### **Kuchař, cukrář**

- provádí práce při přípravě a ošetřování základních druhů surovin určených k přípravě jídel a cukrářských výrobků
- provádí výrobu jídel a cukrářských výrobků výrobního programu
- zodpovídá za dodržování receptur, kalkulací a technologických postupů při výrobě jídel
- dodržuje hygienické a bezpečnostní předpisy

**Ostatní pracovníci:** specialista, zaučený kuchař, pomocné síly

Připravenost tohoto velmi důležitého úseku kontrolujeme pomocí kontrolního listu viz. příloha č. 3.

## **1.2.4 Zásobování a skladování**

Bezproblémové a plynulé zásobování jednotlivých středisek zbožím a surovinami je rozhodující pro vlastní činnost středisek a pro kvalitu poskytovaných služeb. Velkokapacitní hotely musí mít skladové zázemí s rampou pro vykládku zboží. Zásobování je zajišťováno na základě smluvních vztahů s dodavateli. Dodávky jsou uskutečňovány v časových intervalech (denní, týdenní, čtrnáctidenní a měsíční). Při nevhodném skladování, dopravě a manipulaci mohou být potravinové suroviny, polotovary a hotové výrobky znečištěny a může být porušena jejich zdravotní nezávadnost a snížena biologická hodnota. Sklady potravin a pokrmů se zřizují v takovém rozsahu, aby svou kapacitou umožňovaly skladování potravin a pokrmů podle jejich charakteru a skladovacích podmínek.

### **Uskladnění surovin a zboží**

Musí trvale odpovídat hygienickým předpisům. Sklady musí být vybavena regály, rohožemi a měřicím zařízením pro kontrolu teploty. Pokud se potravinářské zboží skladuje spolu s nepotravinářským zbožím, musí být nepotravinářské zboží uskladněno tak, aby byl vyloučen přímý vliv na potravinářské zboží.

### **Druhy skladů:**

Suché do 18 ° C (skladujeme mouku, kávu, koření, luštěniny atd.)

Chladné do 12° C (skladujeme zeleninu, víno, nealkoholické nápoje atd.)

Chlazené - 4 až 10° C (skladujeme maso, mléko, lahůdky, cukrářské výrobky atd.)

Mrazící do – 25° C

K uskladnění se mohou přijímat jen poživatiny dobré jakosti, v čistém a bezvadném obalu, doložené dodacími listy popř. kontrolními záručními záznamy. O uložených poživatinách musíme vést záznamy skladovací lístkovnici (skladové karty), kde uvádíme název, datum příjmu a výdeje, množství, měrnou jednotku, původ. Přednostně se vyskladňují starší zásoby.

**Skladovací prostory musí:**

- být čisté, přiměřeně suché, vzdušné, dobře větratelné, bez plísní a prachu, pokud možno na neslunné straně, s vyhovujícím umělým osvětlením
- stěny musí být hladké, bezvadné stropy, podlahy bez výmolů, trhlin a spár (nebo spáry hladce vyrovnanými)
- sklady potravin musí být vybaveny zařízením k uložení potravin (regály, rohože, závěsná zařízení) a měřicí zařízení (váhy, teploměr). Teploměry musí být umístěny v prostoru s nejvyšší teplotou

**Sklady nesmí být v:**

- bezprostřední blízkosti zařízení, která mohou působit škodlivě na uskladněné poživatiny
- okolí skladu nesmí být používáno ke skládce odpadu, prašných a zapáchajících látek

**Zřizuje se** chlazený sklad organického odpadu, vybavený předsíňkou s teplou a studenou pitnou vodou pro sanitaci odpadních nádob, vybavený odpadem napojeným na kanalizaci.

Odvoz odpadu musí být organizován tak, aby nedocházelo k jeho plesnivění, hnilobě a vnikání škůdců.

**Jakým změnám podléhají naše suroviny**

- uskladnění (časové období, teplota, světlo, balení)
- senzorické ztráty (nutriční hodnota, obsažené látky, vitamíny)
- mechanické ztráty (rozmrazení, omývání, praní)
- příprava (loupání, čišění, strouhání, sekání, přebírání luštěnin, odpeckování, filetování atd.)
- ztráty tepelným zpracováním (vaření, pečení, dušení, grilování, fritování, pečení, škvaření atd.)
- porcování (řezání, dávání tvaru, porcování, vykostňování atd.)
- ochlazení (pomocí ochlazování dochází ke ztrátě tekutin)
- navýšení hmotnosti (bobtnání, pomocí přijímání vody – rýže, těstoviny, luštěniny)

V hotelích jsou také jiné druhy skladu – sklad prádla, kancelářského materiálu, inventáře pro odbytová střediska.

## **Pracovníci:**

### **1. Vedoucí skladu**

- zajišťuje plynulé zásobování středisek zbožím a surovinami
- zodpovídá za řádný příjem a výdej zboží, jeho uskladnění, za stav skladu a činí nezbytná opatření pro zrychlení oběhu skladovaného zboží
- vede předepsanou evidenci pohybu zboží
- řídí práci skladníků
- zodpovídá za majetek na svěřeném úseku

### **2. Referent zásobování**

- objednává a zajišťuje v souladu s plánem a požadavky jednotlivých úseků dodávky surovin, zboží a potřebných HIM
- zabezpečuje dodržování stavu zásob v mezi příslušných norem
- pečuje o likvidaci nadnormativních a nepotřebných zásob
- kontroluje způsob přejímky dodávek skladníkem, je při inventarizacích
- řídí, sleduje výkony řidiče a hospodaření s pohonnými hmotami, eviduje dopravu od cizích organizací
- zabezpečuje vedení předepsané evidence v oblasti své působnosti
- sestavuje předepsané doklady, hlášení a rozborů z oblasti své činnosti.

### **3. Skladník**

- zajišťuje každodenní provoz skladu
- vydává zboží pracovníkům ostatních středisek na základě žádanek, vede předepsanou evidenci

## **1.3 Uplatňování nových trendů ve výrobě**

- menší kuchyně
- nové kuchyňské technologie – indukční sporáky, konvektomaty, mikrovlnná zařízení, víceúčelové stroje (roboty, nářezové stroje), stolní a varná technologie (fritézy, grilování desky, salamandry), technologie pro šokové zchlazování a zmrazování, banketové vozíky, přístroje na měření teplot atd.
- uplatňování nových technologických postupů a systému přípravy pokrmů (cook & chill, cook & freeze, cook & hold)
- obecná dostupnost surovin, výrobků a materiálu – rychlá dodávka
- více čerstvé suroviny – široký sortiment
- roste význam rostlinných produktů – sója, rostlinné oleje
- používání zeleného koření (bylinky)
- snižuje se spotřeba jatečního masa
- větší výběr pečiva
- příprava pokrmu méně energeticky náročných – saláty, bílé maso, lehké úpravy, méně tuku



- cukrářství – lehkost, méně krémů
- nápoje – čerstvé ovocné a zeleninové šťávy, nízkoalkoholické nápoje
- menší porce – pestrost a dokonalá chuť
- je kladen větší důraz na úpravu na talíři
- vaření přímo před hostem – front cooking
- nákup surovin na farmářských trzích, čerstvost, regionální suroviny

### **Front cooking**

Hosté očekávají vyšší kvalitu, více čerstvosti, chtějí nahlédnout do přípravy a mít možnost sledovat přípravu pokrmů vlastními očima. Při front cooking si host užívá všemi smysly – vidět, cítit, slyšet, ochutnat

- zřejmá je kvalita, čerstvost, rozmanitost a originalita všech přísad
- přímý kontakt s kuchařem dělá ze zákazníka osobního hosta
- hosté vysoce oceňují nabízený viditelný výkon
- hosté se znovu vrací a přivádějí nové zákazníky, protože je o ně pečováno
- bezprostřední účast hosta pomůže uhradit i vložené investice

## **1.4 Catering**

Cateringová činnost je jedním z moderních trendů gastronomie, kterou nabízí mnoho hotelů, restaurací a specializovaných cateringových firem. Podíl tržeb za tyto služby je rostoucí. V České republice se tato forma služeb začala rozvíjet po roce 1989.

Catering zajišťuje špičkové stravovací služby mimo vlastní stravovací zařízení nebo i v něm např. při konferencích, při různých typech slavnostních hostin.

### **Catering zajišťuje nabídku:**

- gastronomických služeb, především bankety, rauty, recepce, gala večery, konference, kongresy, symposia, semináře, firemní oslavy a další služby v různých místech. Mohou to být prostory v cateringové společnosti, v prostorech zákazníka (zahrady, vila), zámky, muzea, parky, výstaviště atd.
- služeb pro různý počet hostů
- doplňkových gastronomických služeb, atraktivní servis pokrmů v kostýmech, servis z košťů, speciální pokrmy a nápoje, krajové speciality, ukázky lidových tradic a zvyků
- dalších doplňkových služeb např. fotograf, hudba, tanec, tlumočnické služby, hostesky, květinové aranžmá apod.

### **Společnost poskytující cateringovou činnost musí mít:**

- výrobní a skladovací prostory
- dostatečné množství inventáře na servis pokrmů a nápojů, pomocný inventář, drobný stolní inventář, sedací a stolový inventář (pokud cateringová firma nemá vlastní inventář, může si ho půjčit u specializované firmy)

- technické vybavení (prostorné auta s chlazením, zařízení na uchování a výdej pokrmů, zařízení pro přehledné uložení inventáře a chránící inventář atd.)

Velmi důležitá je organizace práce a smlouva s pořadatelem či hostitelem akce.

### **Písemné zpracování akce zahrnuje:**

- základní údaje o klientovi, druh akce, příležitost, místo, datum a čas konání, počet hostů
- gastronomické služby (menu nebo sortiment pokrmů), ostatní a doplňkové služby, požadavky klienta
- požadavky na inventář (vzor, barva)
- pracovní příkaz pro výrobu a servis (menu, počet porcí, časový plán servisu)
- zahájení a ukončení přípravných akcí, pracovní oblečení, nástupy a odchody pracovníků
- průběh vlastní akce, její zahájení a ukončení, způsob servisu pokrmu a nápojů, přípitek, program
- doprava a čas dovozu inventáře, pokrmů a nápojů
- personální zajištění ze strany vlastních pracovníků a zajištění akce externími pracovníky
- jména zodpovědných pracovníků a jméno garanta akce, na kterého se může klient kdykoliv obrátit

### **Velmi důležité při provozování cateringové činnosti je:**

- věnovat pozornost marketingu a vlastní obchodní činnosti
- reklama, propagace, podpora prodeje, kvalitní webové stránky
- vypracování standardní a exkluzivní nabídky pro různé klienty
- udržení si stálých zákazníků a získání nových zákazníků
- zpracování kvalitní cenové politiky
- vypracování manuálu, jak jednat s klientem

### **Shrnutí:**

Stravovací úsek má významné postavení mezi ostatními provozními úseky hotelu. Náklady na vybavení, provoz a údržbu skladu, odbytových a výrobních prostor a vysoký podíl lidské práce jsou ve velkém nepoměru k potenciálu generování výnosu. V čele stravovacího provozu je F & B manažer. Stravovací služby může poskytovat jen provozovna, která vyhovuje hygienickým požadavkům na umístění, vybavení, konstrukci, prostorové a dispoziční uspořádání, zásobování pitnou vodou, vytápění, osvětlení, odstraňování odpadních vod, větrání a další vybavení. Stravovací úsek se člení na odbytová střediska a výrobní střediska. V některých provozovnách se do výrobních středisek řadí i sklady. Odbytová střediska slouží k odbytu výrobků a zboží. Dělí se podle toho, jaký okruh poptávky po službách uspokojují, a jakou základní funkci plní



na stravovací a společensko-zábavní. Výrobní střediska zabezpečují výrobu pokrmů a polotovarů pro odbytová střediska. Zajišťují také catering a další stravovací služby.

### Otázky:

1. Kterí pracovníci pracují na úseku F&B.
2. Jak je organizovaná práce v odbytovém středisku?
3. Jaká je organizace práce ve výrobním středisku?
4. Jaké úkoly plní šéf kuchař?
5. Jaké jsou požadavky na skladovací prostory?
6. Čemu musíme věnovat pozornost při provozování cateringové činnosti?

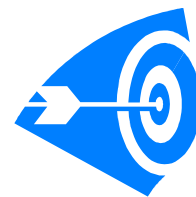


## 2 ŘÍZENÍ A OBCHODNÍ POLITIKA NA ÚSEKU F&B

### Studijní cíle:

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- pochopit klíčovou úlohu manažera
- orientovat se v prodejní analýze a podpoře prodeje
- sestavit výrobní program
- porozumět metodám a tvorbě cen
- sestavit efektivní jídelní lístek



### Klíčové pojmy:

F&B management, podnikatelský plán, prodejní analýza, výrobní plán, výrobní program, podpora prodeje, tvorba ceny, metody ceny, jídelní lístek, chyby v jídelním lístku



### 2.1 Manažer

Manažer je odpovědný za úspěšnou realizaci manažerských dovedností. Dobrý manažer musí dodržovat základní principy řízení a vykazují základní manažerské dovednosti.

#### Manažerské typy

- demokratický typ
- autokratický typ
- liberální typ

Je vhodné tyto typy kombinovat podle typu lidí, na každého platí něco jiného. Je důležité nastavit kombinaci těchto 3 typů – musí fungovat podle situace, podle problémů.

#### Manažerské funkce a úkoly

##### 1. Funkce manažera

- výkonná
- společenská (přímý kontakt s hosty, klienti se získávají nejlépe osobně, důležité je chodit na firemní akce)
- reprezentativní (osobní jednání s hosty např. i na výstavách se objevují dobré zakázky např. konference, kongresy apod.)
- odborná
- hodnotící
- výchovná

## 2. Úkoly/povinnosti manažera

- vedení
- motivace
- delegování
- koordinace
- kontrola
- plánování
- řešení problémů

**Deficit manažerské síly – manažer chce dělat to, v čem je dobrý, ale vedení, řízení a motivace se jim dělat nechce** (šéfkuchař – mnoho z nich umí vařit, ale neumí řídit)

### Manažerské dovednosti

- koncepční dovednosti – odborné znalosti
- personální dovednosti – střední management v restauraci (mají málo zkušenosti a znalostí z této oblasti – je důležité je získat od svých manažerů – je důležité se vyvarovat se jejich chyb)
- komunikační dovednosti
- technické dovednosti – odborné dovednosti, které nasbíráme během praxe

### Vedení

- jedna z nejdůležitějších manažerských dovedností
- zahrnuje efektivní organizace zdrojů při dosahování cíle společnosti
- zahrnuje řízení lidských zdrojů s hodnocením slabých a silných stránek každého člena týmu
- jedná se o vedení lidí a vedl je k dosažení společného cíle
- zahrnuje jen rozdělení práce ke zdrojům, plánování plnění svěřených úkolů a pomáhat týmu, s úkolem dokončení.

### Team building

- zahrnuje jednání s lidmi = nejdůležitějším aktivem organizace
- povzbuzování členů týmu – mluvit, přijít s nápady, umožní jim dělat chyby a poučit se z nich = dovednost budování týmu
- vyhoření týmu – jeden potřebuje posílit týmového ducha u všech členů týmu
- dovednost spočívá ve znalosti týmu a povzbuzování ho, aby přijal iniciativy a nadšeně se účastnil v každém podniku společnosti.

### Komunikační a prezentační dovednosti

Měkké dovednosti (Soft skills) zahrnují komunikační a prezentační dovednosti. Manager je schopen přijmout konstruktivní kritiku. Je důležité, aby manažer komunikoval své plány do týmu a přijímal vstupy členů týmu = akční plán.

Komunikace = obousměrná činnost = poslechová dovednost

### **Motivace/benefity**

Motivace není jednorázová krátkodobá činnost. Vyžaduje dlouhodobý systematický přístup s dobrou znalostí především psychologie práce. „Dát lidem benefity“ – nestačí, neboť už samotný název vypovídá o přístupu k věci tzv. dárce. Mnohem efektivnější je postup, kdy společnost „nastavuje zaměstnanecké benefity“.

### **Co zaměstnance rozhodně nemotivuje?**

- nevěšmavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům
- nevěšmavost vedoucího k chybám a nedostatkům
- chaos nebo špatná organizace práce
- nespravedlivé odměňování
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka
- nezasloužená kritika
- hrubé jednání nebo zesměšňování
- pokažená dobrá práce na dalším pracovišti
- nezáměr o nápady podřízených
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených
- nepotrestané podvody jiných spolupracovníků
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů

### **Klíčové oblasti manažera**

#### **1. Zákazníci**

- hosté (jsou na 1. místě – dávají nám tržby – zisk; udržují podnik v chodu),
- spolupracující firmy
- zaměstnanci (málokterý manažér bere zaměstnance jako zákazníka)

### **Zaměstnanci**

První otázka, na kterou se ptám, když mám před sebou potenciálního zaměstnance je: „Proč by chtěl tento člověk pracovat u nás“?

### **Motivace zaměstnanců (benefity)**

- lidé, kteří pracovali v zahraničí, těm nestačí jenom výplata
- využití služeb v hotelu pro rodinné příslušníky (např. wellness)
- delší dovolená (firmu skoro nic nestojí)
- firemní kultura – dobré prostředí, zaměstnanci tomu moc nevěří, protože práva a povinnosti platí pouze pro zaměstnance a ne manažery (co slíbí manažer, to by měl splnit) – měly by být standardy kvality (manažeri s nimi nechtějí jít moc na veřejnost, protože se bojí, že nebudou fungovat a udělají chybu
- vzdělávání – zahraniční stáže, kurzy, jazykové vzdělání
- pobyty v zahraničí pro manažery (2 – 3 týdny jsou důležité pro odborný růst)

## 2. Služby

- struktura a nabídka
- postavení a jméno
- firemní kultura (co budeme nabízet, jaké kvality, co si můžeme dovolit, co ne)

## 3. Aktiva

- restaurace jako stavba, zařízení a zásoby – je nutné mít v pořádku zařízení, je nutné vychovat zaměstnance, aby se dobře o to starali, jako kdyby to bylo jejich vlastní
- investovaný kapitál – starat se o vše, aby to fungovalo co nejdéle
- příjmy z provozu – tvorba a úpravy cen, maximalizace využití kapacity; je nutné, aby firma nebyla ztrátová
- host a jeho hodnota – je nutné spočítat si hodnotu hostů např. u seniorů – vybudovat bezbariérový přístup, upravit jídelní lístek = spočítat si jestli se nám to vrátí, pokud ne, tak se budu orientovat na jinou skupinu hostů
- zelený management (environmentální management) – v současné době je dost zákazníků ekologicky orientovaných (nejvíce Norsko, Finsko ale i u nás)
  - hodně cykloturistů
  - trend nekuřáckých restaurací;
  - cílená poptávka po regionálních a ekologických potravinách,
  - propojení regionálního cestovního ruchu

## 4. Produktivita – musí být neustále sledována, když se odchýlí, musíme zjistit, proč to je, kdo za to může, jak to odstraníme

$$\text{produktivita} = \frac{\text{výstupy}}{\text{vstupy}}$$

tržby za služby / mzdové a ostatní náklady

## 5. Pracovníci jsou interní zákazníci, je nutné co nejefektivněji zhodnotit lidského kapitálu; je nutné změnit špatné pracovní návyky, motivovat, podporovat, vychovávat zaměstnance.

## 6. Kvalita - to nejlepší, co je zákazník ochoten a schopen zaplatit. Marketingové oddělení musí zjistit:

- kdo mi chodí do restaurace
- chci si zachovat tuto klientelu
- chci přilákat někoho nového

## 2.2 Podnikatelský plán

Než začne majitel podnikat, musí dobře zvážit následující body:

1. **Technický stav** – stavební dokumentace, revize, úpravy proti původnímu záměru (originálu), je nutné mít přístup do všech prostor, když kupuji budovu; důležitý technický stav střechy, kontrola zateplení, spotřeba vody, energie, plynu (nejméně 3 roky zpátky – je-li velký rozdíl, zeptat se majitele, od kterého kupuji proč?)
1. **Zjistit závazky – dluhy, úvěry, hypotéky, katastr nemovitostí (jestli tam není zástavní právo, jestli to patří tomu, od koho to kupuji), insolventní právo – u soudu, jestli na to není exekuce; věcná břemena, dostupnost; je dobré si zajít na obecní úřad a zjistit, jestli tam něco nechtějí postavit, územní plán**
2. **Konkurence** – zjistit, na jaký segment se zaměřuje, v čem jsou její silné a slabé stránky. U konkurence je nutné sledovat sílu, slabost, segment. Když si chci otevřít restauraci, měl bych se zaměřit na určitý segment tedy cílovou skupinu, než se zaměřit na všechny např. mladé páry, rodiny s malými dětmi, důchodce atd. Je nutné sledovat demografický vývoj – počet obyvatelstva, strukturu, bytovou výstavbu.
3. **Komunální politika** – vazby konkurence na radnici (dobré x špatné)
4. **Kupní síla obyvatel** – nízké příjmy (nezaměstnanost)
5. **Výsledek hospodaření** – náklady, výnosy
6. **SWOT analýza**

### Stanovení a plnění cílů

Každý plán má smysl pouze, když se s ním pracuje.

### Kvalitativní cíle

- vytvoření výkonné a přizpůsobivé organizace
- získání kvalifikovaných pracovníků. Najít kvalitní náhradu za zaměstnance je těžké a zároveň je těžké přesvědčit zaměstnance, že to má dělat jinak. Když nechce změnit přístup, je nutné ho propustit (může mít špatný vliv na kolektiv).
- zavedení funkčních standardů a řízení kvality musí být dány písemně. Všichni zaměstnanci to musí podepsat. Také musí vědět, jaký bude postih, když nebude dodržovat standardy. Manažer je s tím musí seznámit.
- být nejlepší v dané kategorii v rámci regionu / města



### **Kvantitativní cíle**

- tržní cíle (požadovaný tržní podíl, požadovaný růst obrátu, požadované obrátové ukazatele)
- ziskové cíle (rentabilita kapitálu, dlouhodobé ekonomické výsledky)

### **Marketingové cíle**

- tržní cíle = na které trhy a segmenty je třeba se zaměřit – pomohou záznamy a statistiky – kolik stálých hostů, náhodných
- cíle z oblasti služeb = jaké služby a komu nabízet
- cíle z oblasti potřeb = potřeby hostů (klid, zábava, kontakt)
- cíle z oblasti efektu = postoj, vztah (důvěra zákazníků, ústní reklama) – nejlepší je pořádat akce, kterých se účastní novináři (např. charitativní akce)

### **Dodržování marketingových zásad**

- zajištění konkurenční výhody
- naše restaurace má v sobě něco zvláštního – hotel Praha (propojení hotelu se školou)
- naše služby jsou dobré – když o tom nejsme přesvědčeni, tak to neuvádíme
- hosté preferují náš hotel před ostatními i v případě, že naše ceny jsou vyšší než ceny konkurence

### **Aktivní využití tržních příležitostí**

- velikost, prostorová a personální kapacita, dynamika, iniciativa, nápaditost a řídicí kvality vedení

### **Segmentace trhu**

- raději menší skupině hostů nabídnout vše, než všem hostům nabídnout trochu

### **Koncentrované použití sil**

- rozšíření vlastní nabídky, spojení s jinou firmou (fúze), spolupráce s jinými firmami, aktery ve službách ČR

### **Vytvoření obchodní politiky zahrnuje:**

#### **1. Určení současného stavu**

- popis restaurace
- analýza okolí
- analýza tržních podmínek
- turistická analýza místa
- analýza hotelu

#### **2. Oblasti obchodní politiky**

- marketing

- personál
- finance
- investice a nákup
- organizace

### 3. Podnikatelské cíle

- záměry restaurace
- dlouhodobé cíle

## 2.3 Cenová politika

Každý podnik si musí stanovit, jakou cenovou politiku bude na trhu uplatňovat. Vychází přitom ze své podnikatelské filosofie a konkrétních podmínek (velikost podniku, druh a rozsah sortimentu, zákazníci, konkurence apod.). Při marketingově řízeném podniku musí být jeho činnost zaměřena na uspokojení potřeb zákazníka.

**Cenová politika zahrnuje určení:**

#### 1. Celkové úrovně cen

- **nízké ceny** nevytváří příliš vysoké zisky, ale přitahuje zákazníky a tržby z prodeje jsou stabilnější
- **vysoké ceny** předpokládají přínos vyššího zisku a s vyššími cenami se předpokládá i vysoká kvalita, firma se zaměřuje na zákazníky s vyššími příjmy

#### 2. Zda půjde o ceny jednotné nebo rozdílné (diferencované)

- v různých místech prodeje (venkov, město, oblast ČR)
- v různém čase (sezóna nebo mimo sezónu, víkend, pracovní dny)
- ve vztahu k různým spotřebitelům
  - stálí zákazníci (nižší ceny)
  - běžní zákazníci (běžné ceny)
- ve vztahu k výrobku
  - výrobek v horším provedení (nižší cena)
  - výrobek ve vyšší kvalitě (vyšší ceny)

Ceny jsou odstupňovány a znamenají to nabídku stejných služeb za různou cenu. Spolu s cenovou diferenciací je třeba zkoumat také možnost diferenciací služeb. Skupinové ceny jednotné pro všechny skupiny, je nepřípustné, aby skupinové ceny byly dotovány cenami pro jednotlivce. Je těžké opět zvýšit cenovou úroveň, pokud ceny jednou poklesly. **S úrovní cen klesá také úroveň hostů. Obrat za každou cenu, může znamenat vyšší vytíženost, ale ne vyšší zisk.**

### 3. Úrovně cen zaváděného zboží

- nízké ceny (zpočátku při uvedení na trh, aby se vytvořila poptávka)
- vysoké ceny (přinesou vysoké zisky, než se přizpůsobí konkurence a trh se nasytí)

Cena je pro hosta velice důležitým faktorem, reakce hostů na změny ceny jsou výraznější než při změně poskytované služby. Výše ceny musí odpovídat poskytované službě z pohledu hosta i hotelu. Pro hosta musí být cena výhodná vzhledem ke kvalitě poskytnuté služby. Cena je velmi flexibilní a upravitelná. Čím je konkurenční boj tvrdší, tím je větší tlak na změnu ceny. Kvalita má svoji cenu, je lepší mít kvalitnější služby než konkurence.

#### Cena je určována následujícími faktory:

- cenová strategie konkurence
- pohyby spotřebitelské poptávky
- sezónní změny
- znalosti a zkušenosti vedoucích pracovníků, prestiž podniku, tradice,
- psychologická očekávání
- struktura obrátu firmy
- umístění hotelu, úroveň a vybavení
- nabídka služeb a její rozsah
- výše nákladů
- obchodní politika hotelu, postavení na trhu
- spotřebitelská poptávka
- ceny vstupu
- umístění podniku
- legislativní konkurence
- prestiž podniku (stáří, tradice, jméno významného kuchaře atd.)
- způsob a systém obsluhy
- důležitost ceny pro případné zákazníky

Cenu silně ovlivňuje situace na trhu vztah nabídky a poptávky. Důležitou roli při stanovení ceny hraje cenová elasticita spotřebitelské poptávky, která znázorňuje vztah mezi cenou a úrovní poptávky, jak bude reagovat poptávka na změnu ceny.

#### 2.3.1 Strategie tvorby ceny

##### 1. Ziskově orientovaná strategie

Cílem je maximalizace zisku, dosažení návratnosti investic, to můžeme dosáhnout zvýšením cen nebo minimalizací nákladů

## 2. Nákladově orientovaná strategie

Východiskem jsou náklady na výrobu a prodej nebo poskytnuté služby, cena se určuje těmito metodami:

3. **Konkurenčně orientovaná cena** je založena na sledování tržního vůdce, nebere do úvahy náklady a zisk
4. **Prodejně orientovaná cenová strategie** je založena na přesném určení trhu a zjištění konkurence a podle toho se stanoví ceny, používá se při přímém prodeji CK, touroperátorům.

## Kalkulační metody tvorby cen

1. **Stanovení ceny přírážkou k nákladům** je nejrozšířenější pro určování ceny pokrmů a nápojů, přírážka zahrnuje % výši osobních a věcných nákladů a přiměřený zisk (mzdy zaměstnanců, náklady na energii, dovoz surovin, nájem atd.)

$$PC = \text{kalkulační cena (surovin)} + \text{kalkulační přírážka}$$

### Přirážka k materiálu

Manažér zná z účetnictví nebo odhadne celkovou výši nákladů vynaložených na výrobu a objem nákladů na suroviny. Vypočte podíl surovinových nákladů na celkových nákladech (včetně zisku, kterého dosáhl nebo chce dosáhnout) a stanoví koeficient, který použije pro výpočet cen jednotlivých pokrmů, u kterých přesně zná cenu surovin, které potřebuje na výrobu.

### Přirážka k materiálu a mzdám

Tato metoda představuje vyšší stupeň přesnosti stanovení ceny. Restauratér přiřadí rozvrhové základně (spotřeba surovin na jednu porci) nejprve přímé náklady (mzdy, sociální a zdravotní pojištění) a související výdaje pracovníků ve výrobě jídel, poté použije koeficient k ostatním nákladům a zisku. Pro výpočet koeficientu použije stejné metody jak v předchozím případě. Metoda upřesňuje náklady na jeden pokrm, ale nepřihlíží k pracnosti při výrobě pokrmů. Přímé mzdové náklady se promítnou do cen jen tehdy, pokud se nezmění objem výroby. Pokud objem výroby poklesne, bude metoda vyhovovat jen tehdy, pokud mzdové náklady poklesnou úměrně k objemu výroby.

### Rozvržení nákladů

Ke spotřebě materiálů se přičítají přímé náklady a ostatní náklady. Metoda nazývána Gross Cost Method nebere v úvahu, že určité pokrmy by měly mít odlišnou přírážku z důvodu pracnosti případně jiné nákladové náročnosti.

### **Rozvržení reálných nákladů**

Metoda Actual Cost Method se přibližuje metodě přírážky k materiálu a mzdám, zároveň zohledňuje reálný vývoj. Restauratér upravuje údaje z minulého období vzhledem k očekávanému vývoji nákladů. Tím se zajistí, že z ceny každého pokrmu případně určité procento na úhradu ostatních nákladů a na tvorbu zisku. V ceně jsou tak zahrnuty skutečné náklady na suroviny a přesné náklady na přímé mzdy.

### **Ziskové rozpětí k základní ceně**

Cena je vytvořena pomocí nákladové přírážky a ziskového rozpětí, což je další procentní přírážka, která se řídí objemem prodeje a výši nákladů. Nejprve stanovíme rozpětí a pak stanovíme prodejní cenu. Úspěšnost aplikace této metody závisí na odhadu budoucího vývoje.

### **Integrovaná metoda**

Stanovení ceny vychází z kalkulací nákladů a z vyhodnocení rentability nebo z posouzení konkurence a poptávky. Tato metoda slučuje všechny uvedené aspekty do jednoho modelu. Základem je určení nákladů.

Pracuje se s náklady na:

- materiál (M), které jsou zjišťovány obvyklým způsobem ze standardizovaných receptur, kalkulačních listů, skladových karet s reálnými nákupními cenami (stále aktualizujeme)
- přímé náklady na pracovní sílu (NPS) jsou mzdy a ostatní související výdaje se mzdami pracovníků ve výrobě
- osobní výdaje spojené s obsluhou (NPSO)

Mzdové náklady ve vztahu k minimálním denním tržbám najdeme v příloze č. 4

### **Menu engineering**

Tato metoda se používá k rekonstrukci jídelního lístku. Je výborným nástrojem ke zhodnocení prodejnosti a významnosti jednotlivých jídel ze stávajícího jídelního lístku. Jídelní lístek tak lze změnit a určit prodejní ceny, které budou pro nás výhodné.

*Metoda má dvě kritéria:*

- podíl na prodeji
- výši rozpětí pro jednotlivý druh

Položky (kategorie) na jídelním lístku se posuzují z hlediska předešlých kritérií podle jejich vztahu k průměrným hodnotám, které jsou označovány:

- winner – W (vítěz) = vysoká přírážka, vysoká obrátka
- runner – R (běžec) = nízká přírážka, vysoká obrátka
- sleeper – S (spáček) = vysoká přírážka, nízká obrátka
- looser – L (ztráta) = nízká přírážka, nízká obrátka

Stanovení kategorie pokrmů je nutné pro vyhodnocení skladby jídelního lístku. Při optimalizaci jídelního lístku, jídla, která mají vysoký prodej a nízkou marži, se upraví ve skladbě surovin (záměna surovin za levnější) nebo získání lepších podmínek od dodavatelů. Z toho vyplývá, že se sníží kalkulační cena a tím se zvýší marže. Pokrmy, které mají kategorii „ztráta“, se z jídelního lístku vyřazují. U kategorie „spáček“ může dojít ke zlepšení prodeje např. lepší propagací.

#### **Ke každému jídlu přiřadíme 13 ukazatelů**

- A) název jídla
- B) počet prodaných porcí
- C) podíl konkrétního jídla (B) na celkovém prodeji v %, je důležité zjistit co a kolik prodáváme
- D) charakteristika jídla podle podílu na prodeji
- E) prodejní cena
- F) materiálové náklady
- G) rozpětí (rozdíl mezi E - F)
- H) celkové tržby za jídlo ( $B \times E$ )
- I) materiálové náklady za prodaná jídla ( $B \times F$ )
- J) obchodní rozpětí za prodaná jídla
- K) podíl realizovaného rozpětí jednotlivého jídla (druhy jídla)
- L) charakteristika podle výše rozpětí
- M) celková charakteristika zařídění jídel do skupin dle tabulky
- N) navrhovaná opatření – zjistit co se hůře prodává, zrušíme z jídelního lístku

Příklady výpočtu cen jsou uvedeny v příloze č. 4. Pojmy používané při kalkulaci jsou uvedeny v příloze č. 5.

#### **Které údaje jsou při kalkulaci důležité?**

- datum. Jak stará je kalkulace? Jsou ceny ještě aktuální?
- výběr skupiny např. předkrmy, polévky, hlavní chod atd.
- název pokrmu (formulovat stejně jako na jídelním lístku, nedochází k záměně!)
- označení sortimentu (druhy přesně podle výrobce definovat, např. mouka Typ 405, s nebo bez kostí, vejce A,B,C aj.)
- všechny potraviny zadat do receptury (všechny přísady i olej, koření nebo bylinky)
- všechny množstevní údaje a jednotky správně zadat (kg, l, ks či krabicích atd.)
- ceny množstevní jednotky a ceny množstevních údajů
- dělat kalkulaci vždy na 10 porcí
- podpis, kdo kalkuloval, kdo určil cenu
- ukládání kalkulací, pro pracovní sektor vytisknout a v počítači pořádně uložit
- údaj o čisté váze suroviny
- jednotlivé ceny zaokrouhlujeme

- shrnutí – je možné např. u různých druhů pečiva, oblohy nebo koření
- změny – ceny v kalkulacích musí vždy odpovídat nejaktuálnějšímu stavu

### 2.3.2 Stanovení rozpočtu

#### A-B-C rozpočtu v gastronomii

Rozpočet je rozestavěný plán (v peněžních veličinách) příjmů a výdajů v podniku za určité období

- srovnání obrátu s náklady
- je vždy vypracován pro nadcházející rok
- může být během kvartálu doplněn nebo také změněn
- vytváří průhlednost mezi pracovními procesy a odtoky
- rozpočet se přizpůsobuje trhu
- opírá se vždy o aktuální peněžní výhodu
- rozpočet je směrnicí i normou naší každodenní práce

#### Předpoklady k sestavení rozpočtu:

- znalosti chování hostů / očekávání odkupu
- nákladové znalosti
- sestavení podle výdajů
- přesné provozní plánování technologických postupů
- plánování akcí / rcholy roční práce
- přehled o zaměstnancích
- plánování dovolené

#### Do příjmů (tržeb) patří:

- tržby kuchyně
- tržby strava (personál) – je důležité, aby zaměstnanci přispívali na stravu (u nich 40 Kč/den)
- tržby zboží – zboží prodáváme zákazníkům s sebou (např. prodej zákusků, delikatesy, polotovary, předpečená husa v době hodů)
- tržby nápoje – kolik kdo prodá lahví vína např. i kuchaři
- tržby za akce – důležité jsou tržby z pronájmu
- tržby z automatu
- tržby za ostatní zboží (doplňkové) – 5\*hotel – digestiv, doutníky, květiny, 3\* – brambůrky, tyčinky

#### Racionalizace snižování nákladů:

- omezení spotřeby energie – lepší izolace, zpětné získávání tepelné energie, více disciplíny
- u zaměstnanců úspory mzdových nákladů v zázemí, kde host nepozná zhoršení kvality služeb
- organizační zlepšení průběhu pracovního procesu

- úspora nákladů při zacházení se zbožím – společné nákupy s ostatními hotely, lepší kontrola spotřeby,
- používání vybavení šetřící práci – lehce ošetřovatelné vybavení, kvalitní textilní inventář

Porovnání mzdových nákladů ve vztahu k minimálním denním tržbám je uveden v příloze č. 6.

## 2.4 Plánování výroby

### 2.4.1 Výrobní program

Sestavením nabídky pokrmů je jedním z nejtěžších úkolů stravovacího úseku. Vede od naplánování a sestavení nabídky pokrmů a nápojů přes analýzu konkurence, až po určení systému obsluhy a celý proces končí cenovou politikou. Tento proces by měl vést k ekonomickému úspěchu celého podniku.

#### Výrobní program

Plánování výroby znamená stanovit množství potravin k výrobě zahrnující jen co nejmenší nadprodukcí. Pro plánování je nezbytné sledovat nové trendy, trh nabídky a objednávat pouze tolik, kolik je potřeba a kolik se spotřebuje. Základem denní výroby jídel je prognóza očekávaných hostů, kterou by měl být management schopen z velké části odhadnout.

Výroba jídel se řídí plánem výroby, sestavuje se na delší období (min. na jeden měsíc) a konkretizuje se denním výrobním programem = výrobním plánem. V menších střediscích je denním výrobním plánem jídelní lístek, obvykle se sestavuje na jeden den dopředu a obsahuje:

- veškeré náležitosti jídelního lístku
- jednotlivé druhy pokrmů a počet porcí
- množství surovin potřebných na jejich výrobu

**Sestavuje ho** - food and beverage manager, šéfkuchař, kalkulant

#### Stanovení výrobního programu je ovlivněno:

- typem střediska
- způsobem obsluhy
- počtem hostů
- prostorovým a dispozičním řešením výrobního střediska
- velikostí kuchyně
- strukturou skladového hospodářství
- vybavením kuchyně
- používáním moderní techniky a odbornou způsobilostí zaměstnanců
- počtem pracovníků a objemem mzdových nákladů



- možnostmi dodavatelů, kvalitou a cenou surovin
- náklady na pořízení surovin
- obrat na místo a hosta
- cílovou skupinou
- pozicí a nabídkou konkurencí

**Objem výroby ovlivňuje:**

- roční období, den v týdnu
- počasí
- umístění střediska
- rozsah a druh společenských akcí v okolí
- volný čas hostů

**Při sestavování výrobního plánu se vychází:**

- z předpokládané poptávky
- ze zásob surovin na skladě a možnosti dodavatelů
- z výrobní kapacity
- z požadavků racionální výživy a sezónnosti
- z vytvořené nabídky gastronomických služeb pro domluvené akce

**Předpokládanou poptávku můžeme plánovat na základě:**

- zkušenosti z uplynulého období
- přihlédnutí k obsazenosti hotelu
- přihlédnutí k akcím, které se v daném místě budou konat

#### 2.4.2 Prodejní analýza

Na základě předpovědi managementu, kdy můžeme s přijatelnou odchylkou určit počet hostů (předpokládanou poptávku), by měla být provedena prognóza prodeje jednotlivých druhů pokrmů a sestavena a naplánovaná vlastní nabídka. Počet jednotlivých druhů pokrmů či skupin pokrmů (předkrmů, polévek, hlavního jídla atd.) můžeme zjistit z prodejní analýzy za uplynulé období, jejíž součástí je i zjišťování stupně oblíbenosti jednotlivých pokrmů.

Podrobné sledování prodejnosti pokrmu zahrnuje zjištění předpokládané poptávky, kterou zjistíme podle:

- počtu ubytovaných hostů
- průměrného počtu stravujících se hotelových hostů (snídaně, obědy, večeře)
- ostatních hostů – pasantů (obědy a večeře)
- objednaných akcí
- zkušenosti z minulých období – prodej jednotlivých druhů jídel za určité období (všední dny, soboty, neděle, během dne), počet hostů celkem

### 1. Zjištění oblíbenosti pokrmů

Zjistíme z počtu prodaných porcí a celkového počtu prodaných pokrmů

$$\% \text{ oblíbenosti} = \frac{\text{počet prodaných porcí daného druhu}}{\text{počet prodaných pokrmů celkem}} \cdot 100$$

### 2. Výpočet nabídky

Na základě výše uvedeného zjištění můžeme stanovit předpokládanou poptávku po jednotlivých druzích jídel (skupin pokrmů)

$$\text{Předpokládaný počet pokrmů} = \frac{\text{počet hostů} \cdot \% \text{ oblíbenosti pokrmů}}{100}$$

### 3. Výpočet spotřeby surovin

Spotřebu surovin zjistíme z předpokládaného počtu a druhu vyráběných jídel a z hmotnosti porcí. Zjištění informací o množství požadovaných surovin je důležité pro plánovaný nákup zboží a surovin.

#### Hospodaření se zásobami

Hospodaření ve výrobním středisku zahrnuje proces nákupu, skladování, evidenci výdeje ze skladu a kontrolu kvality vyrobených výrobků. Sledování nákladu na výrobky a správné hospodaření se zásobami je velmi důležité pro ziskovost podniku

Hospodárnost definujeme jako vztah vstupů a výstupů.

Hospodárnost = plánovaná spotřeba/skutečná spotřeba

- je-li poměr hodnot vyšší než 1, je využití surovin hospodárné
- pokud je menší než 1, její využití je nehospodárné

Podkladem pro sledování plánované spotřeby ve výrobě jsou údaje o příjmu a výdeji zboží, o počtu prodaných jídel a kalkulace pokrmů.

#### 2.4.3 Sestavení prodejního programu

Sestavení nabídky pro stravovací úsek patří mezi významné úkoly managementu. Sestavení nabídky a její následná realizace představuje:

- stanovení cílů – určit oblast působení nabídkového lístku (druh restaurace, okolí, dovednost a odbornost zaměstnanců, způsob obsluhy atd.)
- analýzu trhu
- analýzu konkurence
- vlastní plánování a sestavení nabídky
- cenovou politiku

- způsob a systém obsluhy
- marketingovou praxi – způsob a podpora prodeje
- dozor nad standardy a kvalitou

Vytvoření nabídky gastronomického úseku je významným faktorem pro pověst celého podniku a významným prodejním nástrojem. Nabídka by měla reagovat a odpovídat na konkrétní spotřebitelskou poptávku, ovlivňovat ji a na druhé straně důležitou roli hraje i představa majitele a provozovatele. Jídelního lístek sestavuje většinou šéfkuchař s vedoucím stravovacího úseku. Mnoho provozovatelů podceňuje roli jídelního lístku z pohledu marketingové koncepce a z hlediska nabídky.

### 2.4.3.1 Analýza trhu, poptávky a konkurence

Plánování a sestavení nabídky restaurace musí vycházet také z analýzy trhu, která obsahuje:

- přehled o skladbě současné klientely se znalostí předpokládané poptávky jednotlivých skupin hostů
- přehled o skladbě budoucí klientely v souvislosti s konáním různých akcí (veletrhy, kongresy, konference, sportovní akce atd.)
- profil hosta a jeho požadavky (věk, pohlaví, VIP, cizinci, obchodníci atd.)
- přehled o dosažených tržbách, přehled o podílu jednotlivých skupin pokrmů na celkové tržbě, podíl pokrmů a nápojů na dosažených tržbách, průměrná útrata klienta, rozložení tržeb v průběhu určitého časového období, využití kapacity podniku

**Průzkum trhu představuje:**

- analýzu trhu
- poznatky a pozorování vnitřním a vnějším trhu
- základní podíly na trhu
- trend nabídky
- krátkodobé a dlouhodobé změny na trhu

V dnešní době musíme znát konkurenci, jejich produkty, výkony jejich služeb, prodejní metody, silné a slabé stránky. Znalost konkurence je nezbytným předpokladem vývoje a uplatnění prodejních opatření na trhu. Analýza trhu a konkurence je podkladem pro úspěch. Služby musíme poskytovat jinak, lépe než host očekává a odlišit se tím od konkurence. Smyslem analýzy je získat informace o konkurenci a míře ohrožení.

**Provozovatel by měl sledovat a porovnávat:**

- služby a produkty
- ceny

- prodejní cesty
- způsob a intenzitu marketingových opatření konkurence
- silné a slabé stránky své i konkurence

**Informace o konkurenci lze získat:**

- pomocí školení, služebních cest a výměnných pobytů v rámci řetězců
- sběrem s tisku, odborných časopisů, internetu, ze sdělovacích prostředků
- osobním návštěvou konkurence a čerpáním služeb
- spolupráci s cestovními kancelářemi, účastí na výstavách a veletrzích
- sledováním hospodářských výsledků

**Analýza konkurence zahrnuje:**

- popis konkurence (druh podniku, kategorie, klasifikační skupina, vlastník, provozní doba, postavení na trhu atd.)
- obchodní potenciál (okruh zákazníků, národnost)
- analýzu provozních nákladů a výkonů (počet zaměstnanců, ceny, náklady na nákup)
- zhodnocení (zhodnocení služeb)

**2.4.3.2 Plánování a sestavování nabídky pokrmů**

Jídelní lístek je účinným nástrojem podpory prodeje, má budít a posilovat nákupní impulsy, dokumentovat kvalitu a atmosféru, ovlivnit hosta a přimět ho ke koupi, pozvednout pověst domu.

**Aspekty revize efektivního výrobního programu – jídelního lístku**

- je zapotřebí zpracovat detailní prodejní analýzu s uvedením průměrného počtu prodaných jídel v průběhu provozní doby dne
- zjištění nejvíce a nejméně požadovaných jídel – výpočet stupně oblíbenosti
- přezkoušet receptury kvůli určení standardů kvality a stanovení prodejní ceny
- harmonicky vyrovnat jednotlivé skupiny jídel
- podle počtu jídel v jednotlivých skupinách zjistit, zda tento počet nezpůsobí problém v obsluze, kuchyni a ve skladě
- předem je nutné vyzkoušet poptávku a ověřit cenové relace u denního jídelního lístku a menu
- vyvarovat se jazykové směsi označující jednotlivé pokrmy
- jídelní lístek členit tak, aby byl pro hosta s chutí čitelný
- mít dostatečný počet jídelních lístků
- speciální nabídkové lístky jsou vhodné pro lepší orientaci zákazníka v nabídce a podporují vyšší prodejnost jednotlivých položek
- bezvadně upravený jídelní lístek je obrazem druhu a třídy podniku
- lze ho využít k propagaci jiných firem

- obsah jídelního lístku musí být v souladu s typem restaurantu, možnostmi obsluhy, stavem a vybavením inventáře, velikostí kuchyně, vyškolením personálu a musí vyhovovat očekávanému okruhu hostů
- sledujeme a srovnáváme nabídku v okolí
- jídelní lístek jako suvenýr může být hostům prodáván za pořizovací cenu
- při vracení použitého inventáře do umýváren je nutné sledovat velikost vrácené porce
- pokrmy, které potřebují delší čas na přípravu, musí být označeny s uvedením času na přípravu
- obsluhující personál má mít možnost společně s výkladem šéfkuchaře poznat všechna jídla.
- před každým servisem jsou projednávány prodejní argumenty – schůzka všech zaměstnanců před otevřením střediska 10 - 15 minut
- pravidelně informovat obsluhující personál o počtu porcí
- nestandardizované pokrmy denních specialit musí být před servisem přezkoušeny z pohledu ceny a prezentace
- při tvorbě cen nových pokrmů se musí zohlednit všechny náklady (servis, mytí apod.)

## 2.5 Jídelní lístek

Jídelní lístek je marketingový nástroj ve spojení s ekonomikou a účetnictvím. Charakter restaurace je udáván jídelním lístkem. Poskytuje informace a slouží jako sugestivní prodejní nástroj. Při sestavování přihlížíme k trendům světových kuchyní (italské, francouzské, švédské a kuchyně asijských zemí). Využíváme sezónní suroviny, regionální suroviny a suroviny z farmářských trhů. Na jídelní lístek je třeba se dívat z pohledu hosta.

**Jídelní a nápojový lístek je vizitkou každé provozovny:**

- je prostředkem mezi střediskem a hostem
- informuje o nabídce a její cenové relaci
- posiluje nákupní impulsy a zviditelňuje nabídku jídel
- dokumentuje a naznačuje kvalitu a atmosféru, má vyvolat sympatie k podniku a zvednout jeho pověst

**Správný jídelní lístek obsahuje:**

- efektivní využití prostoru – přehledný, prostor mezi jednotlivými pokrmy, velká písma
- efektivní rozmístění – oblíbené pokrmy a ty, které restaurace propaguje, jsou na předních stránkách, graficky zvýrazněny. Pokud je jídelní lístek dvoustranný, je dokázáno, že pravá strana přitahuje více pozornosti.
- přitažlivost pro oči – umělecké ztvárnění, kvalitní papír, druh písma

### Jídelní lístek z pohledu hosta

- musí být jasný a stručný bez složitých názvů (italská kuchyň je jednoduchá a používají málo surovin); jako host jsem se přišel najíst, ale ne číst – měl by být výstižný název
- jen jako ceník (nemusí se uvádět gramáž)
- seznam jídel a nápojů, které mu restaurace nabízí (čím méně, tím lépe, špatné kuře na 20 způsobů nebo jídelní lístek, který má 10 listů)
- podvědomé chápání jídelního lístku jako smlouva nebo dohoda mezi ním a provozovatelem restaurace

Management stravovacího úseku musí sledovat aspekty jídelního lístku, mezi které patří:

- **dojem** je určován typem klientely
- **sdělení** – výtisk jídelního lístku musí být jasný a stručný, může obsahovat popis ingrediencí, výjimky přípravy, přílohy a oblohy. Přesný popis pokrmu s lákavými slovy může zvýšit prodej
- **vnější a vnitřní úprava** – jídelní lístek je vizitkou a reklamou podniku, je nejučinnějším nástrojem marketingu. Měl by být čitelný, bez gramatických chyb, čistý, nepřeškrtnatý, svoji formou a obsahem reprezentuje podnik, kuchaře a ostatní pracovníky. Slouží jako pozvánka k další návštěvě, může sloužit i jako suvenýr
- **velikost a formát** – měl by být přiměřených rozměrů, aby nezasahoval na sousedovo místo
- **použitý materiál** – může být hrůzně zpracovaný (plech, sklo, plast, dřevo, papír atd.)
- **rozmístění jednotlivých částí** – pokrmy řadíme na jídelním lístku podle gastronomických pravidel. Doporučované víno k pokrmu by mělo být uvedeno v jeho blízkosti
- **celkový vzhled** – zahrnuje formát, velikost a pojetí jídelního lístku, kvalitu papíru atd.
  - popis historie zvyku a zvláštností kraje, řemeslná výroba
  - popis historie restaurace, významných osob, které restauraci navštívily nebo v ní pracovaly
  - vložky jídelních lístků – např. speciality, které mohou být uvedeny pod různými názvy
- **srozumitelnost popisu jídel**
- **správný překlad do cizích jazyků**

**Chyby, kterých by se neměli restauratéři dopustit:**

- široký sortiment pokrmů 60 – 80 položek
- obšírná prezentace všech jídel
- používání drobného písma
- nevhodný popis pokrmu

- neuvedení způsobu servisu
- špatné umístění a rozložení na jídelním lístku
- špatná kvalita papíru
- gramatické chyby a zkomolené překlady do cizích jazyků
- vytištění denních menu na stálém jídelním lístku
- přeškrťování
- chybí upozornění na delší dobu přípravy pokrmů (minutek, specialit)

### **Komunikace a konverzace**

Lidé nejčastěji hovoří o politice, práci, sportu, sexu ....**a o jídle**

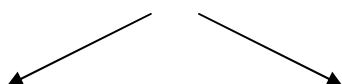
Pokud lidé začnou mluvit o jídle, vždy se zmíní, kde se dobře jí a případně pije, kde je dobrá atmosféra, kde je hezké prostředí, dobrá obsluha, případně hezké servírky a nakonec se konverzace stočí na jídelní lístek.

### **Podvědomé skupiny hostů:**

- snob (hlavně Rusové)
- šetřílek dá si velké množství hranolek)
- gourmet (vychutnává si to)
- gurmán (obžerství – přejídá se)
- příležitostný host

### **Snobismus na jídelních lístcích**

- větší vliv na výběr jídla než představa jeho chuti
- výběr jídla dle popularity názvu
- dle výrazu, který upoutá pozornost (tzv. buz words)



CENA - uspokojení snobů

CENA - výběr toho nejlacinějších

### **Shrnutí:**

Každý provozovatel hostinských zařízení, než zahájí podnikání, by si měl stanovit cíle, kterých chce dosáhnout. Na základě stanovených cílů, zpracovat podnikatelský plán a zvážit technický stav budovy a všech prostor. Zjistit informace o závazcích, hospodářském výsledku, komunální politice, zaměstnancích a provést analýzu konkurence.



Stravovací úsek je jedním z nejnáročnějších úseků na řízení. F&B manažer je jednou s nejnáročnějších manažerských pozic. Vyžaduje, vysokou míru odborných znalostí a dovedností ze všech oblastí. Stanovení rozpočtu na tomto úseku zahrnuje řadu

ekonomických údajů, které manažer musí ovládat a rozumět jim. Rozpočet je rozestavěný plán příjmů a výdajů za určité období. Úkolem manažera je také racionalizace snižování nákladů. Sestavení nabídky pokrmů je jedním z nejtěžších úkolů vedení stravovacího úseku. Vede od naplánování a sestavení nabídky přes analýzu konkurence, až po určení systému obsluhy a celý proces končí cenovou politikou. Tento proces by měl vést k ekonomickému úspěchu celého podniku. Výroba pokrmu se řídí plánem výroby, který se sestavuje na delší časové období a konkretizuje se denním výrobním programem.

Jídelní lístek je marketingový nástroj ve spojení s ekonomikou a účetnictvím. Charakter restaurace je udáván jídelním lístkem. Poskytuje informace a slouží jako sugestivní prodejní nástroj. Při sestavování, přihlížíme k trendům světových kuchyní, sezónním a regionálním surovinám a surovinám z farmářských trhů. Na jídelní lístek je třeba se dívat z pohledu hosta.

#### Otázky:

1. Jaké znáte klíčové oblasti manažera?
2. Které informace jsou důležité pro vytvoření podnikatelského plánu?
3. Jaké jsou předpoklady k sestavení rozpočtu v restauraci?
4. Jak zjistíme předpokládanou poptávku?
5. Jaký je postup při sestavování výrobního programu?
6. Jak vypočítáme % oblíbenosti pokrmu?
7. Které faktory určují cenu?
8. Jaké aspekty při tvorbě jídelního lístku musí sledovat restaurant?





## LITERATURA



Kunz, V., Kozler, J.: Maturujeme z marketingu a managementu, Mirago

Křížek, F., Neufus, J.: Moderní hotelový management, Grada Publishing, 2011

Beránek, J., Kotek, P.: Řízení hotelového provozu, Grada MAG Consultig, 2007

Zimáková, B.: Food & Beverage management, Vysoká škola hotelová v Praze, 2007

Smetana, F., Marešová, E.: Ekonomika pro vyšší a hotelové školy, Fortuna, 2000

### **Další zdroje informací najdete na těchto internetových stránkách:**

[www.unihost.cz](http://www.unihost.cz)

[www.hotrec.org](http://www.hotrec.org)

[www.ih-ra.com](http://www.ih-ra.com)

[www.aicr.cz](http://www.aicr.cz)

[www.hotelnictvi.gastronews.cz](http://www.hotelnictvi.gastronews.cz)

[www.foodservice.cz](http://www.foodservice.cz)

[www.hotel-spa.ihned.cz](http://www.hotel-spa.ihned.cz)

[www.cot.cz](http://www.cot.cz)

[www.hotelovesystemy.cz](http://www.hotelovesystemy.cz)

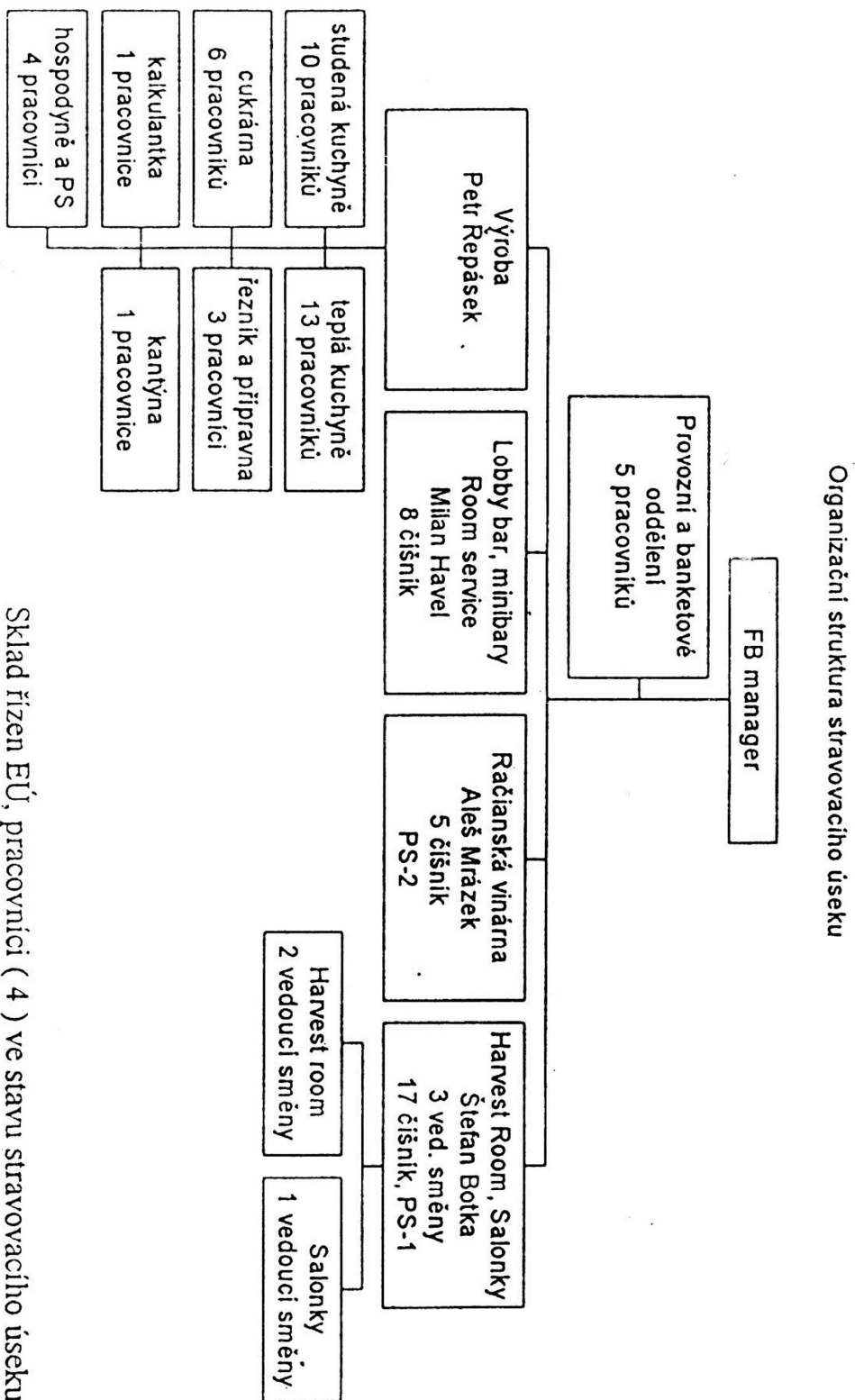
[www.hotelstars.cz](http://www.hotelstars.cz)



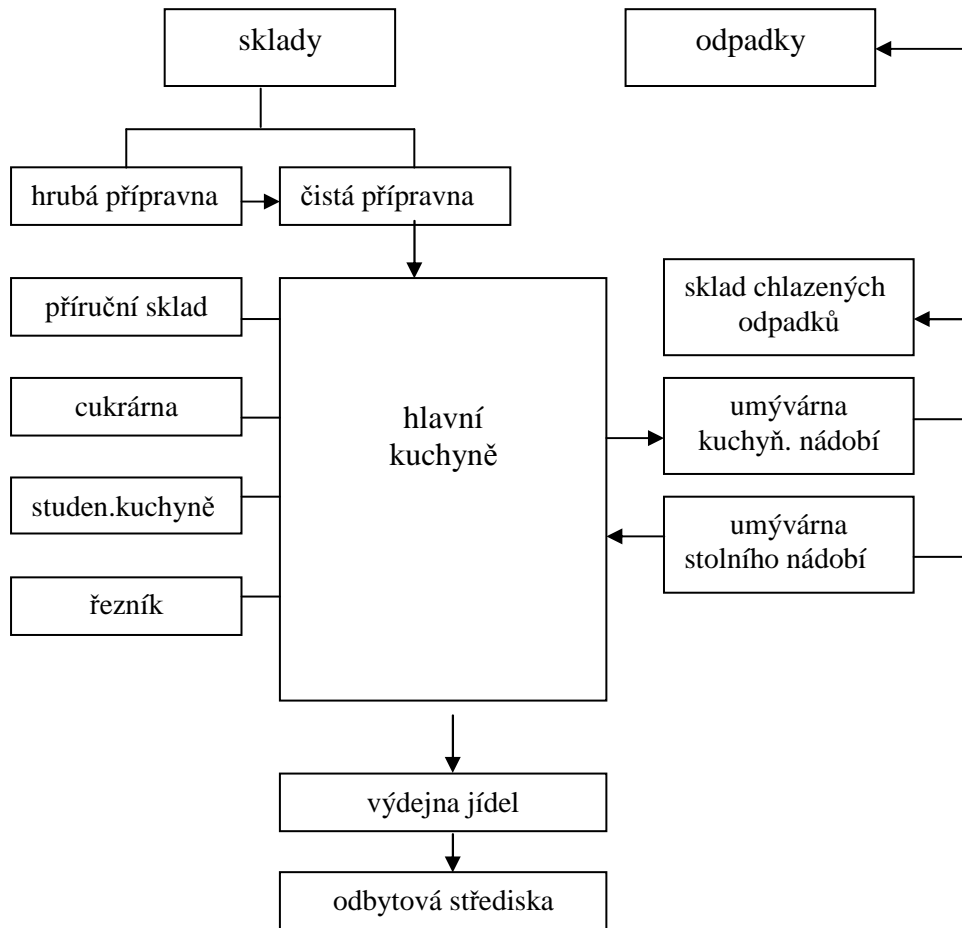
A series of horizontal dashed lines for writing, consisting of 25 lines.

A series of horizontal dashed lines for writing, consisting of 30 lines.

**PŘÍLOHA č. 1 Organizační struktura stravovacího úseku**



**PŘÍLOHA č. 2 Základní provozní souvislosti ve výrobním středisku**



**PŘÍLOHA č. 3**

**Kontrolní list F&B**

Oblast	☺	☹	Poznámky
<b>Tiskoviny</b>			
Jsou reklamní materiály všude, kde mají být?			
Jsou v dobrém stavu?			
Jsou aktuální?			
Jsou nachystané jídelní lístky ve všech jazykových verzích?			
Jsou v dobrém stavu?			
Jsou aktuální?			
Je na stolech denní / měsíční nabídka?			
<b>Prostředí</b>			
Jsou vchodové dveře čisté a sklo vyleštěné?			
Svítil všechna světla?			
Jsou osvětlovací tělesa čistá?			
Je v restauraci příjemné a odpovídající osvětlení?			
Jsou všechny skleněné plochy čisté a vyleštěné?			
Jsou květiny v restauraci čisté a zalité?			
Jsou květináče a hlína čisté?			
Je květinová výzdoba na stolech upravená / čerstvá / atraktivní?			
Jsou stoly a židle čisté, pevné a vyrovnané?			
Je dlažba / koberce / podlaha čistá / vyleštěná?			
Jsou okna čistá a vyleštěná?			
Jsou stěny a podlaha čisté?			
Je pomocný restaurační nábytek čistý a pevný?			
Hraje příjemná a odpovídající hudba?			

Je klimatizace funkční a správně nastavená?			
Je v restauraci čistý vzduch a příjemná teplota?			
Je celkový dojem z restaurace při vstupu příjemný?			
<b>Stolní inventář</b>			
Jsou na stolech čisté ubrusy a ubrousky?			
jsou neprostřené stoly čisté a vyleštěné?			
Jsou stoly prostřené podle standardu hotelu?			
Je bufetový stůl čistý a připravený na provoz?			
Jsou zásobníky na nápoje čisté?			
Jsou chafingy čisté?			
Jsou všechny příbory čisté a připravené?			
je sklo umyté a vyleštěné?			
Jsou dochucovací prostředky doplněné, čisté a v pořádku?			
Je drobný stolní inventář v pořádku?			
Je porcelán čistý a nepoškozený?			
Je inventář na servis vína v pořádku a nachystaný?			
Je sklo na víno a nápoje vyleštěné a v dobrém stavu?			
Jsou plata a tácky čisté?			
<b>Technika</b>			
Je kávovar čistý, doplněný a zahřátý?			
Jsou lednice čisté, vyleštěné a doplněné zbožím?			
Je výčepní zařízení v pořádku			



a čisté?			
Je toaster čistý a funkční?			
<b>Zboží</b>			
Je doplněné všechno zboží, co je v nabídce?			
Jsou nápoje a vína dobře nachlazená?			
Jsou doplněné zásobníky na snídaňovém bufetu?			
Je ovoce na snídaňovém bufetu čerstvé a čisté?			
Je pečivo na SB čerstvé?			
Je mléko na CB čerstvé?			

## PŘÍLOHA č. 4 Kalkulace prodejní ceny

### 1. Menu engineering

Výpočet průměrných hodnot

Položka	Prodáno	% oblíb. pokrmů	Prodejní cena	Kalkulační cena	Přirážka	WRSL
Vepřový steak	29	12,89	120	33	87	R
Kuřecí řízek	34	15,11	130	30	100	W
Hovězí guláš	46	20,44	84	26	58	R
Bítek 200 g	12	5,34	250	130	120	S
Pečená husa	7	3,10	165	101	64	L
Steak z lososa	27	12,00	200	78	122	S
Zapékaná brokolice	16	7,12	65	23	42	L
Zapékané těstoviny	54	24,00	86	25	61	R
<b>Celkem</b>	225	100				
<b>Průměr</b>	28				81,75	

% oblíbenosti pokrmů vypočítáme např. u vepřového steaku

$$\frac{29 \times 100}{225} = 12,89$$

Kalkulační cena je cena surovin spotřebovaných na výrobu jedné porce vypočítané podle výrobních norem.

Přirážka je rozdíl mezi prodejní cenou a kalkulační cenou.

### 2. Přirážka k materiálu

Výnosy (náklady a zisk) za sledované období v provozovně, kdy bylo dosaženo běžných výkonů, činily 2 000 000 Kč. Suroviny na výrobu pokrmů činily 800 000 Kč.

Koeficient pro výpočet prodejní ceny příslušného pokrmu je  $2\,000\,000 : 800\,000 = 2,5$

Kalkulační cena pokrmu je 25 Kč (normy)

Prodejní cena tedy je  $25 \times 2,5 = 62,50$  Kč

### **3. Přirážka k materiálu a mzdám**

Výnosy za sledované období činily 1 000 000 Kč. Za stejné časové období bylo vyrobeno a prodáno celkem 3 000 porcí. Náklady na suroviny činily 400 000 Kč a mzdové náklady na pracovní síly ve výrobě (včetně příspěvku na stravné a oblečení) činily 300 000 Kč. Obě složky nákladů představují 70 % z výnosů. Na jednu porci pokrmu bylo vynaloženo 10 Kč přímých mzdových nákladů.

Kalkulační cena pokrmu je 30 Kč.

Koeficient pro výpočet ceny je  $1\,000\,000 : (400\,000 + 300\,000) = 1,43$

Prodejní cena pokrmu je  $(30 + 10) \times 1,43 = 57,20$  Kč

## PŘÍLOHA č. 5 Pojmy

*Náklady na zboží celkem* je (suma za suroviny na jeden pokrm nebo nápoj v nákupní ceně).

*Nákladová přírážka* tvoří ji režijní náklady suma za nájem, personální náklady (kuchyně), energie/voda, provozní vedlejší náklady atd. Tato hodnota je analyzována na základě existující spotřeby v minulosti.

*Zisková přírážka* - lze ji charakterizovat jako vyrovnání/kompenzaci za podnikatelské riziko, podnikatel by měl obdržet přiměřený zisk.

*Daň z obratu* nebo lépe řečeno *daň z přidané hodnoty* – obnáší v oblasti služeb, tedy principiálně v gastronomii, v současné době 20 %. Při prodeji potravin přes ulici je výše 10 %.

*Prodejní cena* – jedná se o částku, kterou host, nebo zákazník rozumí cenu za výkon

*Použitý materiál* – směrové hodnoty pro všechny suroviny, určené k výrobě pokrmů

*Množstevní vyjádření* – množstevní data jako např. kg, gramy, litry, kusy, krabice atd.

*Výnosy* – jsou všechny příjmy a tržba

*Rezervy* - souží k nepředvídatelným nákladům

*Kalkulační cena* – cena surovin spotřebovaných na výrobu 1 porce

## PŘÍLOHA č. 6 Mzdové náklady ve vztahu k minimálním denním tržbám

### Kolik nás stojí personál za jeden den?

Tento výpočet je důležitý především k tomu, abychom měli přehled, jaká je potřeba minimální denní tržby:

- restaurace s dvousměnným provozem, celkem 11 zaměstnanců
- 4 kuchaři x 18 000,- Kč, 4 číšníci x 15 000,- Kč, 3 pomocné x 11 000,- Kč
- hrubé mzdy na měsíc 165 000,- Kč, s odvody celkem 221 100,- Kč
- vydělit počtem dnů v měsíci = denní potřeba financí na mzdy pracovníků F&B

Funkce	Počet	Kč/měsíc	Mzdy + pojištění	Celkem měsíčně
Kuchař	4	18 000	24 120	96 480
Číšník	4	15 000	20 100	80 400
Pomocná síla	3	11 000	14 740	44 220
Celkem restaurace	11	44 000	58 960	221 100
Náklady	Počet dnů v měsíci		Celkové náklady	Náklady na jeden den
Personál	30		221 100	7 370
Tržby	Počet dnů v měsíci		Tržby za měsíc	Průměrná tržba za jeden den
Restaurace	30		450 000	15 000
Výsledek zisk/ztráta				1 630

Podnik dosahuje zisku za každý den 1 630 Kč.

Projekt Moravskoslezského kraje TIME je zaměřen na podporu odborného vzdělávání a návrh podmínek a nástrojů k nastavení krajského systému specifického odborně a profesně orientovaného dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) v Moravskoslezském kraji pro potřeby vybraných kategorií pedagogických pracovníků středních odborných škol.

Vzdělávací programy byly vytvořeny školními týmy metodiků odborného vzdělávání z partnerských škol, které zapojily do realizačních týmů významné odborníky z praxe a zástupce zaměstnavatelů s cílem zajistit co nejtěsnější vazby na potřeby praxe i vývojových tendencí v příslušném oboru. Tyto týmy zajišťují celý proces přípravy i realizace vzdělávacích programů od tvorby, pilotního ověření, inovace na základě zpětné vazby a získaných poznatků, následnou realizaci v rámci vzdělávání pedagogů jiných škol i akreditaci těchto programů pro potřeby DVPP. Takto mohou být výstupy projektu dále šířeny prostřednictvím pilotních partnerských škol, které v roli regionálního oborového centra zajistí specifické DVPP pro potřeby učitelů odborných předmětů, učitelů odborného výcviku a praktického vyučování z vybraných oblastí i po ukončení tohoto krajského projektu.

Tento vzdělávací program byl vytvořen ve spolupráci s odborníky z praxe v rámci projektu Moravskoslezského kraje a je určen učitelům odborných předmětů, odborného výcviku a praktického vyučování na středních odborných školách příslušného oborového zaměření.