

Návrh ceny ubytování ve společnosti Interhotel Moskva a. s. s přihlédnutím k rekonstrukci

Tomáš Mužikovský

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Tomáš Mužikovský
Osobní číslo: M110283
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Finanční řízení podniku
Forma studia: prezenční

Téma práce: Návrh ceny ubytování ve společnosti INTERHOTEL
MOSKVA a. s. s přihlédnutím k rekonstrukci

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu k problematice kalkulací a stanovení cen.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost INTERHOTEL MOSKVA a.s.
- Provedte analýzu nákladů a posudte náklady z hlediska vlivu na objem výkonů.
- Provedte a vyhodnoťte kalkulace.
- Navrhněte cenu za ubytování v jednotlivých typech pokojů po rekonstrukci.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BERÁNEK, Jaromír. Moderní řízení hotelového provozu. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013, 335 s. ISBN 978-80-86724-45-4.

ČECHOVÁ, Alena. Manažerské účetnictví. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011, vi, 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2.

ČERNÝ, Jiří a Jiří KRUPIČKA. Moderní hotel: nový. 2. vyd. Úvaly: Ratio, 2004, 224 s. ISBN 80-86351-07-6.

HORNER, Susan a John SWARBROOKE. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha: Grada, c2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.

NOBLES, Tracie L, Brenda MATTISON, Ella Mae MATSUMURA a Charles T HORNGREN. Horngren's financial & managerial accounting: the managerial chapters. 4th ed. Boston: Pearson, c2014, 1 sv. (různé stránkování). ISBN 978-0-13-325543-0.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Robert Klívar

EXT - Interhotel Moskva, a. s.

Datum zadání bakalářské práce:

14. března 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

25. dubna 2014

Ve Zlíně dne 11. dubna 2014



Mgr. Pavel Hýl

zast. děkanka



Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.

zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORABAKALÁŘSKÉPRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24.4. 2014



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je navrhnout vhodnou kalkulaci pro společnosti Interhotel Moskva a. s., která bude základem pro návrh ceny ubytování. Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část provádí průzkum literárních pramenů a zpracovává podklady pro praktickou část z oblasti nákladů a kalkulací. V praktické části je představena společnost Interhotel Moskva a. s. Důležitou součástí praktické části je rozčlenění nákladů a sestavení kalkulace a následné promítnutí změn vlivem rekonstrukce na tyto náklady. V poslední kapitole praktické části je sestavena kalkulace s promítnutím vlivu rekonstrukce. V závěru je navržena a doporučena cena za ubytování v jednotlivých typech pokojů po rekonstrukci.

Klíčová slova:

Hotel, kalkulace, variabilní a fixní náklady, tvorba ceny, rekonstrukce

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis is to propose suitable calculation for company Interhotel Moskva a. s. which will be used as basis to draft an accommodation price. The work consists of two parts, theoretical part and practical part. The theoretical part carries out literary sources and processes data such as cost and cost calculation. In the practical part the company Interhotel Moskva a. s. is introduced. The essentials for practical part are dividing existing parts into specific groups, how calculation is carried out and consecutive projection of changes into expenses after reconstruction. In the last chapter of the practical part the calculation including projection of changes after reconstruction is shown. The last part proposes and recommends the final price for accommodation in individual room types after reconstruction.

Keywords:

Hotel, calculation, variable and fixed costs, draft price, reconstruction

Rád bych poděkoval Ing. Robertu Klívarovi, vedoucímu své bakalářské práce, za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Děkuji také konzultantce za odborné vedení práce a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VYMEZENÍ POJMU HOTEL – KATEGORIZACE, KLASIFIKACE, LEGISLATIVA	12
1.1 KATEGORIZACE HOTELOVÝCH UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ	12
1.2 KLASIFIKACE A STANDARDIZACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ	13
1.3 LEGISLATIVNÍ RÁMEC PRO SEKTOR HOTELNICTVÍ.....	14
2 VYBAVENÍ POKOJŮ	16
2.1 * TOURIST	16
2.2 ** ECONOMY	16
2.3 *** STANDARD.....	17
2.4 **** FIRST CLASS	17
2.5 ***** LUXURY.....	18
3 VÝCHODISKA PRO TVORBU CENY	19
3.1 TVORBA CEN PODLE NÁKLADŮ	20
3.2 TVORBA CEN PODLE POPTÁVKY	20
3.3 TVORBA CEN PODLE KONKURENCE.....	20
4 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	21
4.1 VARIABILNÍ NÁKLADY	21
4.2 FIXNÍ NÁKLADY	22
5 KALKULACE	23
5.1 PŘEDMĚT KALKULACE.....	23
5.2 KALKULACE VARIABILNÍCH NÁKLADŮ	24
5.2.1 Obecná východiska kalkulace variabilních nákladů	24
5.2.2 Vztah kalkulace variabilních nákladů k podnikovému zisku	24
5.2.3 Varianty metody variabilních nákladů	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI INTERHOTEL MOSKVA	27
6.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	27
6.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	27
7 ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI INTERHOTEL MOSKVA A. S.	29
7.1 ROZČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE ZÁVISLOSTI NA OBJEMU VÝKONŮ.....	29
7.2 VARIABILNÍ NÁKLADY	29
7.3 FIXNÍ NÁKLADY	35
8 KALKULACE CENY POKOJŮ ZA ROK 2013	39
9 PŘEPOČET NÁKLADŮ PO REKONSTRUKCI	43
9.1 VARIABILNÍ NÁKLADY	43
9.2 FIXNÍ NÁKLADY	50
10 KALKULACE CENY POKOJŮ PO REKONSTRUKCI	53
11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	55

ZÁVĚR	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	58
SEZNAM OBRÁZKŮ	60
SEZNAM TABULEK.....	61
SEZNAM PŘÍLOH.....	62

ÚVOD

Stanovit správný návrh ceny ubytování je podstatná část úspěšného podnikání na poli hotelového průmyslu. V bakalářské práci je vypracován návrh ceny za ubytování v jednotlivých typech pokojů ve společnosti Interhotel Moskva a. s. vzhledem k rekonstrukci, která bude uskutečněna ve druhé polovině roku 2014. Práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a praktickou. Na úvod teoretické části je vysvětlena problematika oblasti hotelnictví. V další části jsou definovány požadavky potřebné ke kategorizaci a klasifikaci ubytovacích zařízení, zde je také vymezeno legislativní rámec upravující sektor hotelnictví. V následující kapitole jsou objasněny východiska pro tvorbu ceny a různé pohledy na jejich sestavování. Ať už je to stanovení ceny z pohledu poptávky, konkurence anebo tvorba ceny podle nákladů. Samostatná kapitola teoretické části je věnována rozdělení nákladů na požadované duhy, které nejlépe odpovídají potřebám zvolené kalkulace. Závěrečná kapitola teoretické části je věnována kalkulacím. V této kapitole je blíže objasněno, co jsou to samotné kalkulace a co je předmětem. Dále jsou zde rozebrány kalkulační typy použité v práci k vypracování návrhu ceny za ubytování v jednotlivých typech pokojů.

V praktické části je představena společnost Interhotel Moskva a. s. z pohledu historického vývoje, předmětu podnikání a vlastnické struktury. Nejprve je provedeno rozdělení nákladů, ve spojitosti s provozem ubytovací části hotelu, na náklady variabilní a fixní. Tyto náklady jsou dále rozpočítány mezi jednotlivé kategorie ubytovací kapacity. Rozčlenění nákladů na variabilní a fixní je nutné pro sestavení kalkulace variabilních nákladů. Následuje kapitola, která je věnována samotné tvorbě kalkulace variabilních nákladů za rok 2013. V další části práce je provedeno opětovné rozdělení nákladů na variabilní a fixní. V tomto případě je rozdělení nákladů ovlivněno rekonstrukcí. Cílem této kapitoly je uvažovat o přínosech rekonstrukce a jejího odrazu ve výši jednotlivých nákladových položek. Na základě této kapitoly je sestavena kalkulace za rok 2014, s rekonstrukcí branou v úvahu, u jednotlivých typů pokojů. Sestavená kalkulace za rok 2014 je použita jako východisko pro novou tvorbu ceny za ubytování v jednotlivých typech pokojů po rekonstrukci.

Závěrem bakalářské práce jsou sestaveny návrhy cen za ubytování v jednotlivých typech pokojů a navrhnutá možná doporučení, jak by v hotelu Moskva a. s. mohly být efektivně sníženy fixní náklady.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMU HOTEL – KATEGORIZACE, KLASIFIKACE, LEGISLATIVA

„Označení „hotel“ je celosvětově vnímáno jako obecný pojem pro široké spektrum ubytovacích zařízení, kde se za úplatek poskytuje přechodné ubytování. Jde např. o hotely v blízkosti letišť, hotely pro obchodní klientelu, ubytovací zařízení specializovaná na kongresovou turistiku, lázeňství nebo wellness, luxusní hotely, hotely pro motoristy atd. Podle odborné literatury a pro statistické účely se za hotel považuje ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty, vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služby s ním spojené (zejména služby recepce, celodenní stravování, každodenní úklid, stlaní lůžka atd.“ (Beránek, 2010, s. 22)

1.1 Kategorizace hotelových ubytovacích zařízení

Autor (Beránek, 2010, s. 22-23) dále uvádí, že hotely jsou dále klasifikovány na základě vybavenosti a velikosti do pěti tříd, které jsou označeny hvězdičkami. Ubytovací zařízení hotelového typu rozlišujeme dále na hotely a obdobná ubytovací zařízení.

Kategorizace tedy znamená zařazování ubytovacích zařízení podle jednotlivých druhů. Vychází se přitom z typu poskytovaných služeb a způsobu jakým jsou tyto služby poskytovány. V rámci ubytovacích zařízení hotelového typu jsou vymezeny:

- **Hotel** je zařízení s recepcí, službami a dalším příslušenstvím, v němž se poskytuje ubytování a ve většině případů i stravování,
- **hotel garni** je hotel běžně nabízející pouze snídaně,
- **apartmánový hotel** představuje hotel, kde jsou hosté ubytováni v apartmánech (ubytování poskytující oddělenou místnost pro spaní a místnost se sedací soupravou a kuchyňským koutem),
- **penzion** je zařízení nabízející ubytování obvykle na více než jednu noc, ve kterém se poskytuje stravování zejména pro ubytované hosty, na rozdíl od hotelů neposkytují širší škálu doplňkových služeb.

1.2 Klasifikace a standardizace ubytovacích zařízení

Černý (2005, s. 9) uvádí že, klasifikace je založena na dobrovolnosti. Ubytovací zařízení si tak může s pomocí klasifikačních podkladů udělat přehled, jak se v klasifikaci zařadí. Přitom platí, že každé zařízení se rozhodne samo, zda se tohoto procesu zúčastní nebo ne.

Klasifikace ubytovacích zařízení je řízena pevně stanoveným řádem. Způsoby vyhodnocování přihlízející ke specifickým podmínkám v daných oblastech, jsou také pevně stanoveny.

Je to tedy vymezení minimálních požadavků, které musí být naplněny pro jednotlivé třídy ubytovacích zařízení. Při splnění těchto minimálních požadavků má ubytovací zařízení nárok na udělení příslušného certifikátu a klasifikačního znaku (nejčastěji samolepka s odpovídajícím počtem hvězdiček) dle Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení. (Beránek, 2012, s. 24-25)

Podle autora (Beránek, 2012, s. 25) tyto systémy slouží převážně konečným uživatelům ubytovacích služeb, tedy hostům a zprostředkovatelům (cestovním kancelářím) jako záruky kvality a jistoty, že úroveň vybavení, poskytovaných služeb budou odpovídat očekáváním podle standardu. S klasifikací je úzce spojen pojem standardizace, kterým se rozumí obecné požadavky na poskytované služby a vybavení. Pojmem certifikace je potom označen proces udělení certifikátu a klasifikačního znaku dle Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky pro již zmiňované typy ubytování. Problémem se stává odlišnost klasifikačních systémů v různých státech. Roli hrají především kulturní a geografické rozdíly, dále způsoby jakým byly tyto systémy vyvinuty (státními orgány nebo profesními sdruženími), a zda jsou v dané zemi ze zákona povinné.

To vede ke složitější orientaci účastníka cestovního ruchu na trhu ubytovacích služeb, protože to znamená, že ne každý hotel s určitým počtem hvězdiček nabídne klientům takovou úroveň a kvalitu služeb, na které je zvyklý v jiné zemi.

Tato kvalita a širší vybavení hotelu se různou mírou liší nejen mezi evropskými státy navzájem. V posledních letech, hlavně díky vlivu globalizace, internetu a moderního stylu života dochází ke snižování těchto rozdílů, a i jednotlivé státy (především evropské) projevují snahu o postupnou harmonizaci a vytvoření jednotného klasifikačního systému hromadných ubytovacích zařízení se stejnými kritérii, alespoň na úrovni Evropské unie. (Beránek, 2012, s. 25-26)

Jak uvádí Asociace hotelů České republiky (dále jen AHČR) Oficiální česká jednotná klasifikace se stala součástí evropského systému Hotelstars Union, který v současné době sjednocuje klasifikační kritéria v rámci ČR, Německa, Rakouska, Maďarska, Švýcarska, Švédska, Nizozemí, Estonska a Malty. Hotelstars tím zaručuje stejné parametry kvality ubytovacích služeb v těch významných zemích.

1.3 Legislativní rámec pro sektor hotelnictví

Zákon č.455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Obsahem zákona je dělení živností na ohlašovací a koncesované, podmínky provozování živnosti, způsob získání živnostenského oprávnění nebo koncesní listiny a jejich evidenci, kontroly atd. Ubytovací zařízení, která poskytují stravovací služby (zařízení kategorie hotel, motel, penzion a hotel garni), již do volné živnosti nespadají a mohou být provozovány pouze na základě řemeslné živnosti, kterou je hostinská činnost. V tomto případě musí podnikatel splnit nejen všeobecné podmínky provozování živnosti, ale je povinen doložit také způsobilost a to konkrétně:

- Dokladem o řádně ukončeném vzdělání v oboru,
- dokladem o řádném ukončení rekvalifikace pro příslušnou pracovní činnost,
- vykonání šestileté praxe v oboru.

Pokud podnikatel nemá potřebnou kvalifikaci, může si stanovit odpovědného zástupce, který splňuje podmínky odborné způsobilosti. (Beránek, 2012, s. 29)

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník

Od 1. 1. 2014 je uveden v platnost nový občanský zákoník. Největší změny v novém občanském zákoníku jsou zaznamenány v oblasti nemovitostí (stavby na pozemcích, které budou vlastněny stejným majitelem, již budou součástí pozemku) a také například v oblasti odpovědnosti (ve smlouvách již bude nutné sjednat záruční doby) a mnoho dalších změn. Ve vztahu k ubytovacímu zařízení definuje odpovědnost za škodu způsobenou na věcech, které ubytování hosté odložili na místech k tomu určených. (Česko, 2012)

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákon stanoví rozsah a způsob vedení účetnictví. Vztahuje se na právnické osoby (sídlo v ČR), zahraniční osoby podnikající na území ČR atd. Zákon upravuje používané účetní soustavy (vedení účetnictví v plném nebo zjednodušeném rozsahu), účetní doklady, účetní zápisy a účetní knihy, dále účetní závěrky, způsoby oceňování a systém úschovy účetních záznamů.

Zákon 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky

Zákon vymezuje mimo jiné povinnosti, které souvisí s ubytováním cizích státních příslušníků na území České republiky. Ubytovatel je povinen neprodleně oznámit policii úmrtí ubytovaného cizince, umožnit policii vstup do míst, kde se může cizinec zdržovat (pokud to neodporuje právu cizince na soukromý a rodinný život). Do domovní knihy zapisuje ubytovatel jméno a příjmení ubytovaného cizince, den, měsíc a rok narození, státní občanství, číslo cestovního dokladu, počátek a konec ubytování. Zápisy domovní knihy musejí být vedeny výhradně v písemné podobě a uchovávání nejméně po dobu 6 let. Zápisy musí být přehledné, srozumitelné a časově uspořádané.

Vyhlášky Ministerstva pro místní rozvoj ČR

Vyhláška č. 501/2006 Sb., o obecných požadavcích na využívání území, definuje stavbu ubytovacího zařízení a jednotlivé kategorie. Určuje také, že u staveb ubytovacích zařízení musí být zajištěny prostory pro příjezd a stání vozidel pro zásobování. (Beránek, 2012, str. 30-31)

2 VYBAVENÍ POKOJŮ

Na základě rozsahu poskytovaných služeb může být klasifikační komisí uděleno 1 – 5 hvězdiček v kategorii hotel a maximálně 4 hvězdičky v kategorii motel a penzion. Podle počtu hvězdiček jsou vymezeny následující třídy ubytování.

2.1 * Tourist

K tomu, aby provozovatel dosáhl této třídy, je nutno splnit základní požadavky.

V odrážkách dále jsou vyjmenovány některé z nich:

- Každodenní úklid pokoje,
- služby recepce k dispozici,
- snídaňová nabídka,
- veřejně přístupný telefon pro hosty,
- nabídka nápojů v hotelu,
- 100 % pokojů má barevnou TV včetně dálkového ovladače nebo nabízí možnost TV zapůjčit.

2.2 ** Economy

K dosažení této ubytovací třídy jsou navýšeny požadavky pro poskytování služeb, které jsou vyjmenovány dále:

- Každodenní úklid pokoje, každodenní výměna ručníků na požádání,
- 100 % pokojů má barevnou TV včetně dálkového ovladače nebo nabízí možnost TV zapůjčit,
- možnost placení kreditními kartami,
- nabídka hygienických předmětů (např. zubní kartáček, zubní pasta, holicí souprava),
- snídaně formou bufetu nebo odpovídající snídaňový lístek.

2.3 *** Standard

Ubytovací třída Standart se požadavky neliší od předcházejících ubytovacích tříd. Odlišnosti se projevují ve stoupající kvalitě poskytovaných služeb k ubytování. Pro srovnání jsou dále uvedeny příklady povinných služeb i vybavení:

- 100 % pokojů má barevnou TV včetně dálkového ovladače, rádio,
- telefon na pokoji, noční stolek, světlo ke čtení,
- přístup na internet v pokoji nebo ve veřejných prostorách,
- recepce otevřená 14 hodin, telefonicky dostupná 24 hodin denně, personál hovořící dvěma jazyky (čeština a jeden světový jazyk),
- přehledný systém vyřizování stížností,
- restaurace otevřená alespoň 5 dnů v týdnu.

2.4 **** First Class

V ubytovací třídě First Class jsou zvýšeny požadavky na doplňkové služby k ubytovacím službám. Důraz je kladen také na kvalitu a vybavení stravovacích prostor.

- Osuška, pantofle na požádání, krejčovská služba – drobné opravy,
- recepce otevřená 18 hodin denně, telefonicky dostupná 24 hodin denně,
- hotelová hala s místy k sezení a nápojovým servisem, hotelový bar,
- snídaňový bufet nebo snídaňový jídelní lístek prostřednictvím roomservice,
- minibar nebo nápoje 24 hodin denně prostřednictvím roomservice,
- zjišťování a vyhodnocování připomínek hostů.

2.5 ***** Luxury

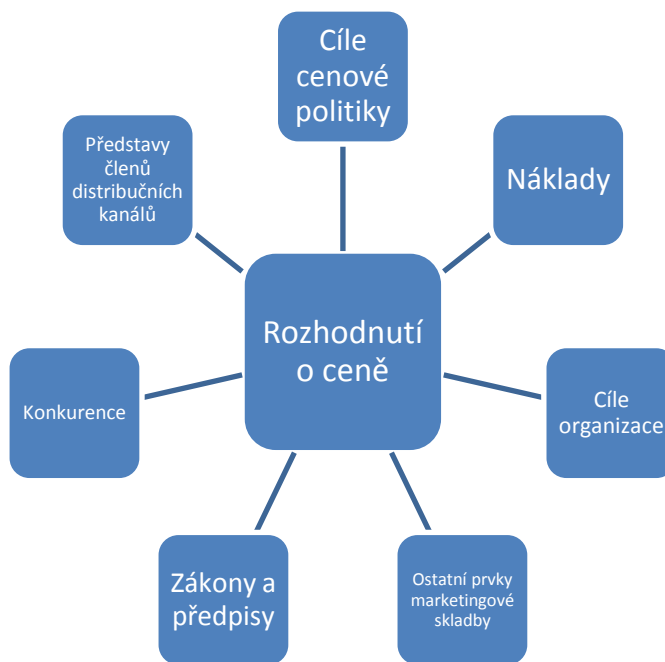
Nejvyšší počet hvězdiček, kterého je možno dosáhnout. Nadstandardní služby samozřejmostí. Stručný výčet služeb nutných k dosažení tohoto počtu hvězdiček je vyjmenován dále v odrážkách:

- Kosmetické produkty v lahvičkách,
- internet – PC na pokoji, trezor v pokoji,
- služba žehlení, služba čištění obuvi,
- recepce otevřená 24 hodin denně, vícejazyčný personál (čeština a alespoň dva světové jazyky),
- osobní uvítání každého hosta,
- restaurace s „a la carte“ nabídkou jídel, otevřená 7 dní v týdnu. (Asociace hotelů a restaurací ČR, ©2004)

3 VÝCHODISKA PRO TVORBU CENY

Jakubíková (2012, s. 239) uvádí, že tvorba cen v organizacích poskytujících služby je výsledkem mnoha faktorů. Jako nejdůležitější jsou uvedeny cíle organizace, charakter poskytovaných služeb, náklady a intenzita konkurence na trhu, na kterém organizace umisťuje svoje služby.

Cílem organizace může být co největší obrát a zisk. Organizace se také může snažit získat větší podíl na trhu, což se promítne i při tvorbě cen. Ať už má podnik jakoukoli strategii, nejdůležitější je jasné stanovení cílů cenové politiky a až poté stanovit úroveň cen. (Horner, 2003, s. 176)



Zdroj: Horner, 2003, s. 176

Obr. 1. Faktory ovlivňující tvorbu cen

Při samotném stanovení ceny musí organizace přihlížet k několika faktorům, jakými jsou například náklady, konkurence, poptávka po službách, které podnik nabízí aj.

3.1 Tvorba cen podle nákladů

Z obecného hlediska je tato metoda používána hotely k nastavení takové výše cen, aby došlo k pokrytí nákladů. Je nutno správně stanovit výši marže, k dosažení očekávaného zisku. Nejčastěji používaná a také nejjednodušší metoda cenové kalkulace. Tato metoda vychází z výrobní (nákladové) ceny produktu nebo služby, k níž se připočítává marže (obchodní přírážka, zisková přírážka). Mezi hlavní nedostatky této metody patří, že nejsou brány v úvahu ekonomické aspekty nabídky a poptávky a také často nemá vztah k cílům tvorby ceny. Výše marže by měla vycházet ze strategických úvah o nákladech, riziku a obratu zásob. (Horner, 2003, s. 179)

3.2 Tvorba cen podle poptávky

Tvorba cen hotelu podle poptávky je založena na principu zvyšování cen v případě zvyšování poptávky a naopak snižování v případě poklesu poptávky a to bez ohledu na nákladovou cenu produktu. Tato metoda je nejrozšířenější mezi podniky poskytujícími ubytovací služby, zejména v přímořských střediscích a v turistických oblastech, kde je maximálně zohledněn nárůst sezónní poptávky. Metoda tvorby cen podle poptávky umožňuje podniku dosahovat vyšších zisků za předpokladu, že kupující jsou ochotni platit za produkt vyšší ceny. (Horner, 2012, s. 180)

3.3 Tvorba cen podle konkurence

Ceny výrobků nebo služeb jsou stanoveny na základě vztahu k cenám konkurentů, což přináší podniku možnost zvýšit tržby nebo podíl na trhu. V praxi je tato metoda používána především oblasti, kde panuje silná konkurence. Jak dále uvádí Horner (2003, s. 177) nejčastěji je v praxi použito kombinací všech tří metod. Prosperitu organizace není možno zajistit, pokud ceny slouží pouze k pokrytí nákladů. Ceny tedy musí přinášet více, a přitom mohou organizace zajít jen tak daleko, jak jím konkurence a síla trhu dovolí.

4 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ

V závislosti na změnách objemu lze náklady rozdělit podle více kritérií, pro potřeby této práce je zvoleno rozdělení nákladů následující:

- Náklady, které se v souvislosti se změnami výkonů ve své absolutní hodnotě mění, při zvýšení objemu výkonů dochází k jejich zvýšení a při poklesu naopak k jejich snížení, jsou tedy na změnách objemu výkonů závislé a jsou proměnlivé – tyto jsou nazývány variabilní,
- náklady, které se v souvislosti se změnami výkonů ve své absolutní hodnotě nemění, při zvýšení či snížení objemu produkce zůstávají stejné, jsou tedy na změnách objemů nezávislé, jsou to náklady stálé – tyto jsou nazývány fixní. (Čechová, 2011, s. 81)

4.1 Variabilní náklady

Variabilní náklady jsou náklady, u nichž dochází ke zvýšení nebo snížení v přímé úměře se zvýšením nebo snížením objemu produkce. Objemem produkce je měřen stupeň obchodní činnosti podniku, která ovlivňuje náklady. Čím je objem produkce větší, tím více nákladů vzniká. (Nobles, 2014, s. 1212)

Představují vklady, které je možné ekonomicky dělit a vkládat je do jednotlivých procesů v takové výši, která odpovídá danému objemu výkonů a to v čase, v němž jsou tyto náklady uskutečňovány. (Čechová, 2011, s. 81)

Podle Krále (2010, s. 79) nejdůležitější a v praxi nejsnáze kvantifikovatelnou část variabilních nákladů tvoří náklady proporcionální, u kterých je předpokládáno, že jsou vyvolány jednotkou výkonu a jejich celkový objem roste přímo úměrně počtu výkonů. Při rozkladu nákladů na jejich nejjednodušší složky by zřejmě projevovaly fixní nebo proporcionální závislost. Vzhledem k jejich smíšenému charakteru rostou tyto nákladové položky zpravidla pomaleji, než objem prováděných výkonů a jejich průměrný podíl na jednotku produkce klesá. Tomuto typu se říká podproporcionální náklady, a v praxi se objevují poměrně často. Jako příklad autor uvádí výrobní zařízení v počátku jejich životnosti a tedy náklady na jejich opravy a údržbu ve vztahu k počtu vyrobených kusů.

Třetím a posledním typem, jak dále uvádí autor, jsou nadproporcionální náklady, vznik těchto nákladů v praxi není příliš častý. Tyto jsou ovlivněny určitými faktory, které způsobují, že absolutně vyjádřené náklady rostou rychleji než objem výkonů. Jako příklad tohoto typu

nákladů autor uvádí vzrůst mzdových nákladů při zajišťování zvýšeného objemu výkonů přesčasovou prací. Odhad budoucí spotřeby těchto nákladových složek se často potýká s problémy jejich modelového vývoje.

4.2 Fixní náklady

Představují vklady, které nelze ekonomicky dělit. Vkládat do jednotlivých procesů je lze pouze zprostředkovaně pomocí matematicko-ekonomických výpočtů, tedy nepřímo.

Zpravidla jsou tyto náklady ve své celkové výši neměnné, jsou charakterizovány jako náklady provozní připravenosti během určitého zúčtovacího období vzhledem k určitému nastavení kapacity. (Lang, 2005, s. 116)

Král (2010, s. 80,81) uvádí, že fixní náklady mohou být dále rozlišovány na dvě skupiny z hlediska jejich ovlivnitelnosti v případě zřetelného poklesu ve využití kapacity.

- První skupina je charakteristická tím, že je často vynakládána ještě před zahájením podnikatelského procesu, jako příklad je uvedeno pořízení budovy, strojních zařízení, informačního systému či realizování jiných investičních rozhodnutí. Důležitou charakteristikou těchto fixních nákladů je fakt, že jejich celkovou výši již nelze ovlivnit v průběhu podnikatelského procesu a to ani omezením jeho intenzity. Jako příklad fixních nákladů je uveden odpis fixních aktiv,
- druhá skupina vzniká také v důsledku zajištění kapacitních podmínek podnikatelského procesu. Nejsou však spojeny s investičním rozhodnutím, ale s využitím již vytvořené kapacity. Na rozdíl od první skupiny je možné tyto fixní náklady omezit při zřetelném snížení kapacity.

Obě skupiny nákladů zůstávají v určitém intervalu využití kapacity neměnné. To vede k požadavkům maximálně využít danou kapacitu. Znamená to tedy, že čím větší bude objem provedených výkonů na této kapacitě, tím rychleji bude klesat podíl fixních nákladů na jednotku výkonu. Kapacita strojů, budov a ostatních ekonomických veličin, které vyvolávají vznik fixních nákladů, ale není neomezená. Je vždy spojena s určitým objemem výkonů, převýší-li tuto hranici, je třeba kapacitu rozšířit.

5 KALKULACE

Kalkulace jsou výpočty nákladů, zisku, ceny případně jiné finanční veličiny na jednotku výkonu, tedy na výrobek, jednotku práce, službu apod.

Jejich význam spočívá v zobrazování vzájemných vztahů věcné a hodnotové stránky podnikání, protože zobrazuje vzájemný vztah mezi naturálně vyjádřeným výkonem a jeho finančním ohodnocením. Tyto informace jsou pro podnikání klíčové. Kalkulace jsou vytvářeny různými metodami, tyto jsou závislé na předmětu kalkulace, způsobu jakým se přiřazují náklady na předmět kalkulace a na strukturu nákladů, které jsou zjišťovány nebo stanoveny. (Čechová, 2011, s. 86)

Pojem kalkulace se užívá ve třech základních významech:

- Jako činnost vedoucí ke zjištění nebo stanovení nákladů na výkon, který je přesně vymezen,
- jako výsledek této činnosti,
- jako nedělitelná část informačního systému podniku, která je nezastupitelná informačním obsahem a metodou jeho získání. (Král, 2010, s. 124)

5.1 Předmět kalkulace

Předmětem kalkulace by měly v zásadě být veškeré výkony, a to ať konečné nebo dílčí, které jsou v podniku prováděny. Předmět kalkulace je vymezen kalkulační jednicí a kalkulovaným množstvím. Kalkulační jednice je konkrétní výkon, jenž je vymezen měrnou jednotkou, druhem, na který jsou stanovovány. Metodou kalkulace je tedy způsob stanovení předpokládané výše nákladů na určitý výkon podniku nebo následné zjištění skutečných nákladů na určitý výkon podniku. (Čechová, 2011, s. 86)

Kalkulační jednicí se rozumí konkrétní výkon, vymezený měrnou jednotkou a druhem na který se dále zjišťují náklady a další hodnotové veličiny. Kalkulované množství zahrnuje určitý počet kalkulačních jednic, pro které se stanovují nebo zjišťují celkové náklady. Pro stanovení průměrného podílu fixních nákladů připadající na kalkulační jednici je toto vymezení důležité. (Král, 2010, s. 126)

5.2 Kalkulace variabilních nákladů

Klady kalkulace variabilních nákladů jsou hlavně v užitečnosti poskytovaných dat při využití toho typu kalkulace v podniku. Mnoho společností je přesvědčeno, že údaje týkající se samotných nákladů, zisku, a obratu jsou více pochopitelné pro zaměstnance a řídicí členy společnosti, když je těchto údajů dosaženo pomocí kalkulací variabilních nákladů. Také je všeobecně vnímáno, že kalkulace variabilních nákladů jsou nápomocny lepšímu plánování a rozhodování neboť poskytují ucelenější obraz změn při zvyšování nebo snižování objemu prodeje a tím i dopadu těchto změn na celkové náklady a zisk. (Vanderbeck, 2012, s. 510)

5.2.1 Obecná východiska kalkulace variabilních nákladů

Jelikož fixní náklady příčinně nesouvisejí s kalkulační jednotkou, nýbrž s časovým obdobím, je třeba, aby byly jednoznačně odděleny od nákladů variabilních. Tato metoda, na rozdíl od tradičního členění nákladů na přímé a nepřímé, spočívá v dělení nákladů na fixní a variabilní. To se stává nejdůležitějším třídícím hlediskem, které je určující i pro řazení nákladových položek ve struktuře kalkulačního vzorce. Největší důraz, jak již názvu vyplývá, je kladen na přiřazení variabilních nákladů kalkulovaným výkonům. U těchto nákladů se dále předpokládá, že jsou příčinně vyvolány jednotkou konkrétního výkonu. Při použití tohoto typu kalkulace jsou tyto náklady zahrnuty do ocenění výkonů, a jsou sledovány jako náklady produktu. (Král, 2010, s. 156)

Autor (Král, 2010, s. 156) dále uvádí, že na fixní náklady je naopak pohlíženo jako na nedělitelné bloky, které je třeba vynaložit v souvislosti se zajištěním podmínek pro výrobu a prodej výrobku, výrobních skupin nebo celostně chápaného podnikání v daném časovém období. Je třeba je uhradit z rozdílu mezi výnosy z prodeje a variabilními náklady prodaných výkonů bez ohledu na objem prodeje. Fixní náklady jsou tedy sledovány jako náklady období.

5.2.2 Vztah kalkulace variabilních nákladů k podnikovému zisku

Na rozdíl od tradičního pojetí podnikového zisku, resp. ztráty, v kalkulacích variabilních nákladů je měření zisku a ztráty výrazněji spojeno s hodnoceným časovým obdobím. Toto zdůraznění pak přináší nový pohled na fixní náklady. Bez ohledu na dlouhodobý prospěch těchto nákladů je třeba je reprodukovat v období jejich vzniku, bez ohledu na to, zda výkony vytvořené v tomto období byly prodány nebo nikoliv.

5.2.3 Varianty metody variabilních nákladů

Metoda variabilních nákladů ze své podstaty přinesla nástroj, jenž umožňuje správná rozhodnutí v případech výkyvů v míře využití výrobní kapacity. Touto metodou jsou eliminovány nedostatky z nepřesného přiřazování fixní části režijních nákladů na základě objemu výkonů. Této metodě je vytýkána její neschopnost blíže analyzovat a adresně přiřadit tuto část nákladů. Ke zpřesnění kalkulace variabilních nákladů, zvláště při vysokých fixních nákladech, dochází k jejich rozkladu do více úrovní. Analýza variabilních nákladů je tedy rozdělena na jednostupňovou a víceúrovňovou.

Jednostupňová metoda variabilních nákladů vyjadřuje fixní náklady za celou organizační jednotku. Při použití jednostupňové metody nejsou fixní náklady nijak blíže analyzovány.

Struktura této kalkulace vypadá následovně

Celkové výnosy
- <u>variabilní náklady</u>
Příspěvek na úhradu
- <u>fixní náklady</u>
Hospodářský výsledek

Víceúrovňová metoda variabilních nákladů vyjadřuje fixní náklady ve více vrstvách. Hlavním rozdílem proti jednostupňové metodě je snaha o bližší rozčlenění fixních nákladů. Díky tomu, že není pracováno s fixními náklady jako nedělitelnými bloky, je možno ty části fixních nákladů s vazbami na objekty adresně přiřadit. V praxi je nejčastěji používáno rozlišení na dva typy:

- Zvláštní fixní náklady – mají přímou souvislost s určitými výrobky nebo skupinami výrobků,
- Všeobecné fixní náklady – nemají přímou souvislost. (Popesko, 2008, s. 83-84)

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI INTERHOTEL MOSKVA

6.1 Historie společnosti

Hotel Moskva byl postaven v roce 1932, pochází tudíž z Baťovy éry rozvoje města. Hotel byl součástí celého komplexu firmy Baťa, až do období II. světové války. Moderní desetipatrová budova hotelu je dominantou Zlína v čele náměstí Práce. Během své více než 80leté tradice se z hotelu Moskva stalo gastronomické zařízení nabízející služby na evropské úrovni a v posledních letech i centrum společenského, kulturního a obchodního života města Zlína i celého regionu.

Velkým přínosem pro samotný hotel, ale hlavně pro úroveň poskytovaných služeb, bylo zařazení hotelu koncem 60. let do sítě Interhotelů v rámci trustu Čedoku, který sdružoval špičkové hotely v republice. V roce 1990 vznikl v rámci privatizace podniku Čedok samostatný státní podnik Interhotel Moskva Zlín, který zahrnoval hotely Moskvu a Družbu ve Zlíně a Alexandrii v Luhačovicích. (Historie, ©2012)

Rozhodnutím vlády ČR vznikla ke dni 30. 4. 1992 akciová společnost Interhotel Moskva a. s. V roce 1994 byly akcie vlastněné privatizačními fondy odkoupeny soukromým subjektem Moskva Invest s. r. o. a SVUKRO s. r. o. V současné době je cca 80 % společnosti vlastněno soukromými subjekty a zbývajících cca 20 % je rozděleno mezi zhruba tři tisíce tzv. DIK neboli držitelů investičních kupónů.

6.2 Předmět podnikání

Společnost se už dávno, jak by se z názvu mohlo zdát, nezabývá pouze ubytovacím službami, v daleko větší míře převažuje pronájem nebytových prostor ať už ve formě kanceláří, sídel firem anebo také pronájem fyzickým osobám, které poskytují služby typu kadeřnictví, masáže, wellness aj.

Ubytovací kapacitu hotelu v současné době čítá 117 účelně vybavených pokojů. V současné době je k dispozici 9 jednolůžkových pokojů, 72 dvoulůžkových pokojů typu Twin, tedy s oddělenými postelemi, 29 dvoulůžkových pokojů Double se širokou postelí a 7 obchodní apartmá. V současné době je několik desítek pokojů použito k dlouhodobému pronájmu, zejména studentům. (Ubytování, ©2012)

Pronájem kancelářských prostor ovšem není jedinou položkou, v hotelu se nachází celkem 6 restaurací s odlišnými gastronomickými koncepty a také mimo jiné 2 bary. Všechny tyto

služby jsou také v pronájmu. Mezi restaurace patřící do této skupiny patří například restaurace Bohemia, Steak-house Legenda a také například Toskánská restaurace.

V neposlední řadě je Interhotel Moskva schopen nabídnout 7 konferenčních prostor, které celkově pojmu až 550 osob při školním uspořádání a jejichž plocha je 780 m².

V příloze této práce je vložena organizační struktura společnosti Interhotel Moskva a. s.

7 ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI INTERHOTEL MOSKVA

A. S.

7.1 Rozčlenění nákladů podle závislosti na objemu výkonů

Náklady jsou rozděleny do dvou hlavních skupin, a to na náklady variabilní a náklady fixní. Náklady tak jsou rozděleny z hlediska jejich vlivu na objem provedených výkonů, který nejlépe odpovídá požadavkům zařízení hotelového typu. Tyto náklady jsou dále rozděleny a přiřazeny ke specifickým typům ubytovací kapacity. Ubytovací kapacita Interhotelu Moskva je rozdělena do čtyř typů. Mezi ně patří klasický jednolůžkový pokoj, dále dva typy dvoulůžkových pokojů a posledním typem, pro který jsou tyto náklady stanoveny, je apartmán. Dvoulůžkové pokoje jsou dále rozděleny dle tradičního uspořádání, tedy Twin a Double, kdy rozdíl spočívá v rozdělení či naopak spojení postelí dohromady.

Toto dělení nákladů podle závislosti na objemu výkonů vychází z hlavní knihy za rok 2013, informační sestavy, která podává přehled o obsazenosti za určité období.

7.2 Variabilní náklady

Ke vzniku variabilních nákladů v zařízení hotelového typu dochází v momentě, kdy je hotel skutečně obsazen. Tyto variabilní náklady jsou pak dále děleny do několika kategorií, z nichž mezi nejdůležitější jsou zařazeny spotřeba energií v jednotlivých pokojích, opotřebení jednotlivých pokojů a s tím spojené provozní opotřebení ubytovacích kapacit, dále pak péče o prádlo a v neposlední řadě také spotřeba režijního materiálu. Jak bylo zmíněno výše, tyto náklady jsou dále rozděleny do jednotlivých ubytovacích kategorií.

Náklady na spotřebu elektrické energie

Tento náklad je vynaložen na osvětlení pokojů a jeho spotřeba je stanovena jako spotřeba na 1 m². Hotelové pokoje jsou z hlediska jejich obytné plochy rozděleny do čtyř typů:

- Jednolůžkový pokoj, jehož plocha je 18 m².
- Dvoulůžkový pokoj Twin, jehož plocha je 22 m².
- Dvoulůžkový pokoj Double, jehož plocha je také 22 m².
- Apartmá, jehož obytná plocha je 44 m².

Celková plocha připadající na 11 pater Interhotelu Moskva má plochu 15 840 m². Tyto údaje jsou zjištěny z územního plánu Interhotelu Moskva. Celková spotřeba elektrické energie za rok 2013 je v hlavní knize vyčíslena na Kč 2 760 216,08. Ke zjištění spotřeby elektrické energie je nutno vycházet z těchto dvou údajů. Tyto dva údaje jsou vyděleny mezi sebou a tím je získána spotřeba elektrické energie na m² za rok 2013 a to ve výši 174,26 Kč. Spotřeba na jeden m² na jeden den je tedy stanovena na 0,48 Kč. K vyčíslení spotřeby elektrické energie je využito rozpočítání spotřeby na m² z důvodu absence jakýchkoliv jiných měřících zařízení. Je to jeden ze způsobů, jak určit spotřebu elektrické energie v jednotlivých ubytovacích typech. Spotřeba elektrické energie dle jednotlivých typů pokojů je rozpočítána v tabulce dále.

Typ pokojů	Obytná plocha (v m ²)	Spotřeba el. energie (na 1 m ² na den v Kč)	Celková spotřeba (v Kč)
Jednolůžkové	18	0,48	8,64
Dvoulůžkové - Twin	22	0,48	10,56
Dvoulůžkové - Double	22	0,48	10,56
Apartmá	44	0,48	21,12

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 1. Spotřeba el. energie

Náklady na spotřebu vody

Náklady vynaložené na spotřebu vody jsou na rozdíl od nákladů na spotřebu elektrické energie rozpočítávány na všechny druhy pokojů ve stejné výši. Stále se ovšem jedná o variabilní náklad, neboť ke spotřebě dochází pouze na obsazených pokojích ubytovanými hosty.

Tato spotřeba byla za rok 2013 vyčíslena na 1 371 476,46 Kč. Dle výkazů 40 % těchto nákladů připadá na ubytovací část a zbylých 60 % je rozděleno mezi jednotlivá střediska. Náklady na spotřebu vody v ubytovací části jsou tedy vyčísleny za rok 2013 na 548 590,58 Kč. Jak již bylo zmíněno výše, spotřeba vody se odvíjí od obsazenosti. Za rok 2013 se celková obsazenost Interhotelu Moskva pohybovala ve výši 34,9 %, přepočteno na obsazenost pokojů to činí 19 479 obsazených pokojů. Nákladová spotřeba vody na jeden obsazený pokoj je tedy stanovena ve výši 28,16 Kč. Tento náklad na jeden obsazený pokoj je použit pro všechny druhy ubytovacích typů, neboť koupelnové prostory se napříč typy

příliš neliší. Toto rozhodnutí o způsobu výpočtu spotřeby vody je podloženo roční statistikou obsazenosti za rok 2013, z které vyplývá, že více jak 90 % dvoulůžkových pokojů je obsazeno pouze jedním hostem. Výsledný rozdíl je minimální a na výši nákladů se projeví zanedbatelně.

Náklady na spotřebovaný materiál

Tato položka variabilních nákladů je složena ze dvou částí. První z nich je část připadající na spotřebu čisticích prostředků využívaných pokojskými k úklidu. Celková výše nákladů za spotřebu režijního materiálu v roce 2013 je vyčíslena na 744 765,75 Kč. Do této sumy jsou jednak započítány náklady vynaložené na ubytovací kapacitu, tak i náklady na režijní materiál, který přímo nesouvisí s ubytovací kapacitou. Náklady na čisticí prostředky jsou vyčísleny ve výši 30 % z celkové částky 593 187,87 Kč, stejně jako u předchozích nákladů na energie, i tady se vychází z celkové obsazenosti pokojů. Dílčí náklady na spotřebu čisticích prostředků tedy činí 9,14 Kč na jeden obsazený pokoj bez ohledu na kategorii.

Druhou částí nákladů na spotřebovaný materiál, která se přímo dotýká ubytovací kapacity, jsou vynaložené náklady na hygienické prostředky na pokojích respektive v koupelnách. Pro přehlednost jsou tyto náklady a uvedeny v tabulce dále.

Druh režijního materiálu	Cena za kus (v Kč)	Ubytovací kategorie		
		Jednolůžkový pokoj	Dvoulůžkový - Twin	Dvoulůžkový - Double
Mýdlo	1,80	1,80	3,60	3,60
Sprchový gel	1,90	1,90	3,80	3,80
Šampón	1,90	1,90	3,80	3,80
Toaletní papír	1,50	1,50	3,00	3,00
Celkem	7,10	7,10	14,20	14,20

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 2. Rozdělení režijního materiálu dle ubytovacích kategorií

Z tabulky č. 2 je možné vyzorovat, že uvedená cena za kus je zároveň i cenou na jednu osobu. Proto je růst nákladů na tyto hygienické prostředky násobný mezi jednotlivými typy ubytovací kapacity. Je tedy možno stanovit, že náklady na spotřebovaný materiál na všechny typy ubytovacího zařízení jsou součtem nákladů vynaložených na čisticí prostředky a nákladů na hygienické prostředky. U přepočtu nákladů na spotřebované hygienické prostředky je použit odlišný způsob k dosažení celkové sumy nákladů. Na rozdíl od spotřeby čisticích prostředků, které jsou přepočítány dle obsazenosti za rok 2013, u nákladů za tento spotřebovaný materiál se vychází z celkového počtu hostů, kteří

přenocovali za rok 2013. Je to z důvodu stanovení ceny tohoto materiálu na osobu, nikoli na obsazený pokoj.

Náklady na spotřebovaný materiál	Výše nákladů (v Kč)	Ubytovací kategorie	
		Jednolůžkový pokoj	Dvoulůžkové pokoje
Čistící prostředky	9,14	9,14	9,14
Režijní materiál	7,10	7,10	14,20
Celkem	16,24	16,24	23,34

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3. Celkové náklady na spotřebu materiálu

Z tabulky č. 3 vyplývá, že náklady na spotřebovaný materiál na jednolůžkový pokoj jsou vyčísleny ve výši 16,24 Kč. Náklady na oba dvoulůžkové pokoje a apartmá jsou vyčísleny ve výši 23,34 Kč. V tabulce č. 3 jsou tyto tři typy ubytovací kapacity uvedeny dohromady, protože náklady na čistící prostředky jsou stanoveny ve stejné výši pro všechny typy ubytovací kapacity a režijní materiál je vypočítán na základě počtu osob.

Ostatní náklady

Do této kategorie jsou zařazeny náklady vynaložené na péči o prádlo, poplatky za OSA a Integram, náklady na údržbu a náklady spojené s opotřebením jednotlivých pokojů nebo také opotřebením spojené s provozem.

Tato položka nákladů je tvořena z větší části náklady vynaloženými na péči o prádlo a povlečení. Tyto náklady jsou stanoveny za rok 2013 a je patrné z tabulky dále, základní cena těchto úkonů je stanovena na jedno lůžko, výchozím stavem jsou tedy jednolůžkové pokoje.

Druh ložního prádla	Cena za ks (v Kč)	Jednolůžkový pokoj	Dvoulůžkové pokoje
Prostěradlo	1,70	1,70	3,40
Povlak na přikrývku	14,00	14,00	28,00
Povlak na polštář	6,00	6,00	12,00
Ručník	8,00	8,00	16,00
Předložka	8,00	8,00	16,00
Osuška	12,70	12,70	25,40
Celkem	50,40	50,40	100,80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4. Náklady na péči o prádlo

Z tabulky č. 4 je možno zjistit, že náklady vynaložené na péči o prádlo v jednolůžkovém pokoji za rok 2013 jsou vyčísleny ve výši 50,40 Kč. Náklady na péči o prádlo jsou přepočítávány na počet lůžek, z toho tedy vyplývá, že tyto náklady za rok 2013 jsou pro oba typy dvoulůžkových pokojů a také pro apartmán stanoveny ve stejné výši, a to 100,80 Kč.

Mezi další součást ostatních variabilních nákladů jsou zařazeny také poplatky OSA a Integram. Jedná se autorské poplatky, které jsou vybírány za využití rádií a televizí ve veřejných prostorách. Zkratky OSA a Integram zastupují jednak autory hudebních děl s textem či bez něj (OSA), ale také výkonné umělce, tedy zpěváky atd. K vyčíslení těchto nákladů dochází na základě obsazenosti, znamená to tedy, že budou vyčísleny ve stejné výši na všechny ubytovací typy. Za rok 2013 byla jejich výše 29 852,83 Kč, na základě obsazenosti 19 479 pokojů činí jejich výše na jeden pokoj 1,53 Kč.

Jednou z větších položek, která bývá často zahrnuta od variabilních nákladů, jsou odpisy, které stanovují výše opotřebení majetku napříč všemi ubytovacími typy. K poslední rekonstrukci došlo v roce 1990, z toho důvodu jsou všechny druhy vybavení ve všech ubytovacích kategoriích již odepsány. Tato položka tedy není do variabilního nákladu zahrnuta a její výše zůstane nulová.

Druhy variabilních nákladů	Variabilní náklady na jednolůžkový pokoj (v Kč)
Spotřeba elektrické energie	8,64
Spotřeba vody	28,16
Spotřeba materiálu	16,24
Ostatní náklady	51,93
Celková výše	104,97

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5. Variabilní náklady na jednolůžkový pokoj

Jak je možno vidět z tabulky č. 5, variabilní náklady jsou na jednolůžkový pokoj za rok 2013 na základě obsazenosti vyčísleny na 104,97 Kč.

Druhy variabilních nákladů	Variabilní náklady na dvoulůžkové pokoje (v Kč)
Spotřeba elektrické energie	10,56
Spotřeba vody	28,16
Spotřeba materiálu	23,34
Ostatní náklady	102,33
Celková výše	164,39

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 6. Variabilní náklady na dvoulůžkové pokoje

V tabulce č. 6 jsou vyčísleny variabilní náklady na dvoulůžkové pokoje. Tato tabulka zahrnuje oba druhy, jak Twin tak i Double. Náklady jsou vyčísleny za rok 2013 v celkové výši 164,39 Kč. Oba pokoje jsou prakticky totožné, z tohoto důvodu jsou variabilní náklady na oba druhy stanoveny ve stejné výši.

Druhy variabilních nákladů	Variabilní náklady na apartmá (v Kč)
Spotřeba elektrické energie	21,12
Spotřeba vody	28,16
Spotřeba materiálu	23,34
Ostatní náklady	102,33
Celková výše	174,95

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 7. Variabilní náklady na apartmá

V tabulce č. 7 jsou vyčíslena variabilní náklady připadající na apartmá za rok 2013. Tyto náklady jsou vyčísleny ve výši 174,95 Kč.

7.3 Fixní náklady

Druhou důležitou složkou nákladů dle zvoleného dělení, jsou fixní náklady. Tyto náklady, na rozdíl od nákladů variabilních, vznikají bez ohledu na obsazenost. Jako příklad fixních nákladů je možno uvést náklady na energie a pojištění. Do této složky nákladů jsou také zařazeny platy zaměstnanců, náklady na údržbu a také odpisy budov.

Platy zaměstnanců

Na základě obsazenosti, která byla zaznamenána v roce 2013, je rozhodnuto, že do této kategorie fixních nákladů jsou zařazeny pouze platy zaměstnanců, jejichž činnost přímo ovlivňuje ubytovací kapacitu. Do fixních nákladů budou tedy zařazeny platy pokojských a také platy recepčních. Z tohoto důvodu nejsou zařazeny do tohoto rozdělení platy uklízeček, jejich náplní práce je sice úklid, ovšem z části připadají na kanceláře a prostory pro soukromé služby. Platy recepčních jsou zahrnuty do nákladů ve výši 50 %, protože se zároveň podílí i na hladkém chodu kanceláří a dalších prostor, které přímo nesouvisí s ubytovací částí. Na základě těchto omezení je tedy rozhodnuto o použití nákladů na mzdy pokojských a 50 % mzdových nákladů recepčních. Ve společnosti Interhotel Moskva a. s. je zaměstnáno 6 pokojských a 6 recepčních.

Východiskem pro samotný výpočet osobních nákladů je výkaz zobrazující hrubou mzdu pokojských za rok 2013. Průměrná hrubá mzda připadající na jednu pokojskou je vyčíslena

ve výši 16 432 Kč. K této částce je připočteno sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem. Výchozí bodem pro výpočet osobních nákladů je průměrná hrubá mzda ve výši 16 432 Kč, ke které je připočteno sociální a zdravotní pojištění vyčíslené ve výši 4 108 Kč, připadající na sociální pojištění, a 1 479 Kč, připadající na zdravotní pojištění. Výsledná částka osobních nákladů se tedy pohybuje okolo 22 019 Kč. Průměrné osobní náklady jsou stanoveny dle obsazenosti za rok 2013. Ke zjištění osobních nákladů na jeden pokoj je třeba vydělit celkové mzdové náklady pokojských za rok 2013, které jsou ve výši 1 585 368 Kč, obsazeností, v tomtéž roce, která je 19 479 pokojů. Fixní osobní náklady na jeden pokoj jsou tedy vyčísleny na 81,4 Kč, za jeden obsazený pokoj.

Výchozí bodem pro výpočet mezd recepčních je také výkaz zobrazující hrubou mzdu za rok 2013. Průměrná hrubá mzda připadající na jednu recepční je vyčíslena ve výši 17 016,5 Kč. Náklady na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem je vyčísleno ve výši 4 554,1 Kč, připadající na sociální pojištění, a 1 531,5 Kč, připadající na zdravotní pojištění. Výsledná částka osobních nákladů na mzdy recepčních, se pohybují okolo 23 102,1 Kč. Ke zjištění osobních nákladů je použit stejný postup jako u pokojských. Tyto osobní náklady jsou vyčísleny za rok 2013 ve výši 1 663 351,2 Kč. Fixní náklady připadající na jeden pokoj jsou stanoveny ve výši 85,4 Kč.

Celkové fixní náklady na platy zaměstnanců jsou vyčísleny za rok 2013 ve výši 166,8 Kč. Do této částky jsou zahrnuty jak platy pokojských, tak 50 % výše platů recepčních.

Odpisy budovy

Dalších z důležitých složek fixních nákladů jsou odpisy budovy. Při jejich stanovení je třeba vycházet z údajů v hlavní knize za rok 2013. Za toto období jsou odpisy budovy stanoveny ve výši 536 897,25 Kč. Na jeden obsazený pokoj tedy připadá částka ve výši 27,56 Kč.

Náklady na vytápění a ohřev vody

Pára je z větší části využívána k ohřevu teplé vody a vytápění pokojů. Celková suma nákladů za 2013 činí 1 774 280 Kč. Z této celkové sumy připadá polovina právě na ubytovací část. Díky nedokonalému a zastaralému rozvodnému systému není možné regulovat topení po jednotlivých pokojích ani patrech. Dochází tedy k situaci, pokud se topí, topí se všude bez ohledu na skutečnou obsazenost. Z toho důvodu jsou tyto náklady zařazeny do nákladů fixních, protože není možné je účinně regulovat, nemohou být náklady variabilními. Tyto náklady rozpočítány, obdobně jako u nákladů za vodu, na jeden

pokoj dle obsazenosti. Náklady na jeden obsazený pokoj tedy činí 45,54 Kč. Opět jako u nákladů za vodu, i tyto náklady za vytápění a ohřev teplé vody jsou rozpočítány ve stejné výši pro všechny typy ubytování.

Spotřeba elektrické energie

Důležitou součástí fixních nákladů jsou i náklady na elektrické energie. Tyto náklady jsou rozděleny dle kritéria obsazenosti, tedy energie, k jejíž spotřebě dochází na skutečně obsazených pokojích, patří do nákladů variabilních. Naproti tomu energie, k jejíž spotřebě dochází na chodbách, je považována za náklad fixní. Tato spotřeba je tedy vyčíslena na všechno spojovací chodby v každém patře. Spotřeba na jedno patro je vyčíslena následovně. Jedno patro je vybaveno devíti žárovkami, jejichž spotřeba za hodinu je okolo 720 wattů. Tyto žárovky osvětlují chodby v jednotlivých patrech nepřetržitě celý den. Spotřeba na jedno patro na jeden je tedy stanovena přibližně na 17 kilowatt. Náklady na jeden kilowatt činí 2,21 Kč a to hlavně díky slevám za nadměrné odběry energie. Celková spotřeba na všech devět pater na jeden den je tedy vyčíslena na 338,13 Kč.

Náklady spojené s údržbou

Mezi fixní náklady, které se přímo dotýkají ubytovací části, je třeba ještě zařadit náklady spojené s údržbou a také náklady vynaložené na pojištění a také fixní náklady zahrnující poplatky za televizní přijímače. Náklady spojené s údržbou se do ubytovací části promítají ve výši 30 % z celkové výše. K tomuto rozdělení bylo přihlédnuto z několika důvodů. Poslední rekonstrukce byla provedena okolo roku 1990, vybavení i inženýrské sítě jsou tedy již značně zastaralé. Znamená to tedy, že nejvíce náchylné k poruchám jsou prostory nejvíce namáhané, tedy převážně ty z nich, které slouží jako kanceláře anebo sloužící jako prostory fyzickým osobám. Druhým důvodem, který přispěl k tomuto rozhodnutí, je obsazenost za rok 2013, která byla ve výši 34,9 %. Celková výše nákladu za údržbu se tedy pohybuje za rok 2013 kolem částky 1 390 715,99 Kč. Fixní náklady ve výši 30 % z této částky jsou tedy vyčísleny na 417 214,80 Kč, na jeden obsazený pokoj tedy připadá 21,40 Kč.

Poplatky za televizní přijímače

Nedílnou součástí fixních nákladů, které jsou vztaženy k ubytovací části, jsou náklady na televizní přijímače. Na rozdíl od poplatků OSA a Integram tyto náklady vznikají bez ohledu na obsazenost a musí být hrazeny za každý přijímač zvlášť. Celková výše nákladů

je vyčíslena za rok 2013 na 93 498,00 Kč. Na jeden příjimač tedy připadá částka ve výši 4,80 Kč za rok 2013.

Pojištění

Poslední částí fixních nákladů přímo ovlivňující ubytovací část jsou náklady na pojištění. Tyto náklady jsou za rok 2013 stanoveny v celkové výši 164 991,00. Vyčíslení na jeden obsazený pokoj je tedy stanoveno ve výši 8,50 Kč.

Pro přehlednost jsou všechny fixní náklady dotýkající se obsazenosti seřazeny do tabulky dále uvedené.

Druhy fixních nákladů	Výše fixních nákladů (v Kč)
Platy zaměstnanců	166,80
Odpisy budovy	27,56
Náklady na vytápění a ohřev vody	45,54
Spotřeba elektrické energie	338,13
Náklady na údržbu	21,40
Poplatky za televizní příjimač	4,80
Pojištění	8,50
Celková výše	612,73

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 8. Celkové fixní náklady na všechny typy ubytování

Jak je patrné z tabulky, celkové fixní náklady na jeden obsazený pokoj jsou stanoveny ve výši 612,73 Kč. Tyto náklady jsou ve stejné výši rozděleny pro všechny druhy ubytovací typy. Tyto náklady zůstanou po celou dobu neměnné.

8 KALKULACE CENY POKOJŮ ZA ROK 2013

Tato úvodní kalkulace je sestavena za rok 2013 jako výchozí bod a slouží k porovnání s kalkulací za rok 2014. Základní vzorec pro variabilní náklady je sestaven v následující podobě:

$$\begin{array}{r} \text{Tržby} \\ - \text{Variabilní náklady} \\ \hline \text{Příspěvek na úhradu} \\ - \text{Fixní náklady} \\ \hline \text{Zisk} \end{array}$$

Základním bodem této obecné kalkulace jsou tržby za prodané pokoje, od těch se následovně odečítají variabilní náklady na jeden pokoj. Tímto postupem zjistíme výši příspěvku na úhradu, od kterého dále odečítáme fixní náklady za celou kapacitu jako neměnný blok. Výsledkem toho postupu se stává zisk na plnou kapacitu pokojů.

Kalkulace určené pro Interhotel Moskva jsou ovšem sestaveny odlišně. Je třeba stanovit novou cenu na jednotlivé typy pokojů. Je tedy třeba obecný vzorec kalkulace variabilních nákladů přizpůsobit situaci ve společnosti. Výchozím bodem této kalkulace budou ceny jednotlivých kategorií pokojů. Od těch budou dále odečteny variabilní náklady stanovené na jednotlivé druhy. Tyto variabilní náklady jsou blíže rozpočítány a rozděleny v kapitole 7. Tímto způsobem opět dojde ke stanovení příspěvku na úhradu, ovšem v této upravené kalkulaci variabilních nákladů odečítáme pouze fixní náklady rozpočítány na jednotku, kterou jsou jednotlivé pokoje.

$$\begin{array}{r} \text{Cena za typ pokoje} \\ - \text{Variabilní náklad na jeden pokoj} \\ \hline \text{Příspěvek na úhradu} \\ - \text{Fixní náklady na jeden pokoj} \\ \hline \text{Zisk připadající na jeden pokoj} \end{array}$$

Kalkulace na jednolůžkový pokoj

V této části je sestavena kalkulace na jednolůžkový pokoj za rok 2013. Výpočty jsou pro přehlednost zobrazeny v tabulce dále. Všechna uvedená data jsou převzata z předchozích kapitol, kde došlo k rozdělení nákladů na variabilní a fixní.

Cena pokoje	1 200,00	Kč
- <u>variabilní náklady</u>	104,97	Kč
příspěvek na úhradu	1095,03	Kč
- <u>fixní náklady</u>	612,73	Kč
zisk na jednolůžkový pokoj	482,30	Kč

Z tabulky tedy vyplývá, že základní zisk na jednolůžkový pokoj je vyčíslen ve výši 482,30 Kč za rok 2013.

Kalkulace na dvoulůžkový pokoj Twin

Tato část se zabývá kalkulací na dvoulůžkový pokoj typu Twin. Vzhledem k rozdílné ceně dvoulůžkových pokojů typu Twin a Double, je třeba pro oba typy sestavit kalkulační zvlášť.

Cena pokoje	1 500,00	Kč
- <u>variabilní náklady</u>	164,39	Kč
příspěvek na úhradu	1 335,61	Kč
- <u>fixní náklady</u>	612,73	Kč
Zisk na dvoulůžkový pokoj (Twin)	722,88	Kč

Z tabulky tedy vyplývá, že cena dvoulůžkového pokoje typu Twin je vyčíslena za rok 2013 ve výši 722,88 Kč.

Kalkulace na dvoulůžkový pokoj Double

Tato část pojednává o druhém typu dvoulůžkového pokoje, a to typu Double. Oba typy mají totožné variabilní náklady, rozdílná je tedy pouze základní cena.

Cena pokoje	1 700,00	Kč
- <u>variabilní náklady</u>	<u>164,39</u>	<u>Kč</u>
příspěvek na úhradu	1 535,61	Kč
- <u>fixní náklady</u>	<u>612,73</u>	<u>Kč</u>
zisk na dvoulůžkový pokoj (Double)	922,88	Kč

Z této tabulky tedy vyplývá, ač jsou oba pokoje totožné, odlišnost je pouze v rozdělení postelí, díky rozdílné základní ceně je zisk na dvoulůžkový pokoj typu Double vyčíslen za rok 2013 ve výši 922,88 Kč.

Kalkulace na apartmá

Poslední část této kapitoly je zaměřena na sestavení kalkulačního vzorce na poslední kategorii ubytování.

Cena pokoje	2 200,00	Kč
- <u>variabilní náklady</u>	<u>174,95</u>	<u>Kč</u>
příspěvek na úhradu	2 025,05	Kč
- <u>fixní náklady</u>	<u>612,73</u>	<u>Kč</u>
zisk na apartmá	1 412,32	Kč

V této poslední tabulce je vyčíslena výsledný zisk za apartmá za rok 2013. Zisk za tento ubytovací typ je vyčíslen ve výši 1 412,32 Kč.

Výše zpracované kalkulace mohou působit dojmem, že zisky na jednotlivé pokoje za rok 2013 jsou příliš vysoké. Této ideální situace, kdy jsou pokoje prodány za plnou cenu, která zajišťuje kalkulovaný zisk, je dosaženo velice zřídka. Ve většině případů dochází k tomu, že konečná cena, za kterou se jednotlivé typy ubytovací kapacity nabízí zákazníkům je

snižována určitými formami akcí či různých speciálních nabídek. Mezi časté jevy, patří smluvní ceny v případech konání různých sportovních nebo kulturních akcí (např. Barum Rally Zlín nebo Filmový festival). Znamená to tedy, že ceníkových cen není v drtivé většině případů dosaženo.

9 PŘEPOČET NÁKLADŮ PO REKONSTRUKCI

9.1 Variabilní náklady

Variabilní náklady je třeba dále rozdělit a přepočítat, tak aby se odrazil vliv rekonstrukce ubytovací části, která proběhne v roce 2014.

Náklady na spotřebu elektrické energie

Změna nákladů na spotřebu elektrické energie je nepatrná, ale přesto je nutné tyto náklady nově vyčíslit. Ke změně ploch jednotlivých kategorií při této rekonstrukci nedojde. Ke změně celkové využitelné plochy Interhotelu Moskva také nedojde, výměra tedy zůstane ve stejné výši jako doposud, tedy 15 480 m². Hlavní změny budou z větší části zastoupeny hlavně výměnou zastaralého osvětlení a rozvodů elektřiny. Tato renovace předpokládá celkovou úsporu spotřebované energie na pokojích ve výši 5 % z celkové části. Ta vychází ze spotřeby roku 2013, neboť je obtížné stanovit pohyby ceny za elektrickou energii. Rozdělení do čtyř ubytovacích kategorií je zachováno. Celková částka spotřebované energie s úsporou 5 % na jeden pokoj je vyčíslena ve výši 2 622 205,28 Kč. Nově stanovená spotřeba elektrické energie za rok 2014 na jeden m² je tedy vyčíslena ve výši 169,39 Kč. Tudíž spotřeba na jeden den na m² je vyčíslena ve výši 0,46 Kč. V tabulce dále je provedeno rozpočítání spotřeby elektrické energie na jednotlivé ubytovací typy.

Typ pokojů	Obytná plocha (v m ²)	Spotřeba el. energie (na 1 m ² na den v Kč)	Celková spotřeba (v Kč)
Jednořádkové	18	0,46	8,28
Dvořádkové - Twin	22	0,46	10,12
Dvořádkové - Double	22	0,46	10,12
Apartmá	44	0,46	20,24

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 9. Náklady na spotřebu elektrické energie po rekonstrukci

Náklady na spotřebu vody

Náklady na spotřebu vody jsou rozpočítávány stále na všechny druhy pokojů. Je zde tedy opět patrná odlišnost mezi propočty elektrické energie a této spotřeby vody na jednotlivých pokojích. Rekonstrukce se dotkne i koupelnové části. Druhou podstatnou změnou je využití nově zřízené studny na pitnou vodu. Tato nová studna zajistí dostatek vody a tím dojde k úspoře nákladů na vodné. Tato úspora je vyčíslena 50 % z vodného. Celková výše

vodného po rekonstrukci je vyčíslena na 308 976,9 Kč. Stočné je vyčísleno ve stejné výši jako v roce 2013. I nadále je obtížné, ne-li skoro nemožné předvídat jednotlivé pohyby ceny energií. Jako východisko je určeno vodné za rok 2013, které je sníženo o úsporu využitím vlastní studny, ve výši 308 976,9 Kč. K vodnému je připočítáno stočné ve stejné výši jako v roce 2013. Stočné je vyčísleno ve výši 753 522,78 Kč. Do ubytovací části je zahrnuto 40 % této částky. Náklady na spotřebu vody v ubytovací části jsou stanoveny ve výši 424 999,9 Kč. Spotřeba vody je přepočítána na základě obsazenosti v roce 2013, tedy 19479 skutečně obsazených pokojů. Spotřeba vody na jeden obsazený pokoj je vyčíslena ve výši 21,82 Kč. Tento druh variabilního nákladu, přepočítaný na jeden obsazený pokoj, je použit ve stejné výši pro všechny typy ubytovací kapacity

Náklady na vytápění a ohřev vody

Pára je i nadále z větší části využívána k ohřevu teplé vody a dále pak k vytápění samotných pokojů. Celková suma za rok 2013 byla vyčíslena na 1 774 280 Kč. Část připadající na ubytovací kapacitu je vyčíslena ve výši 887 140 Kč, tedy přesně polovina. Dílčím cílem rekonstrukce je také výměna zastaralého rozvodného systému, který znemožňuje regulaci topení v jednolitých pokojích a také chodbách. Tento zásah umožňuje regulaci a efektivní využití páry jako prostředku k vytápění. Tímto zásahem bude nejenom docíleno větší efektivity, ale také je počítáno s úsporou nákladů na teplo. Této úspory je dosaženo výměnou dosavadních dřevěných oken za plastová a také celkovým zateplením budovy. Úspora je vyčíslena na 8 % z celkové částky nákladů na vytápění a ohřev z roku 2013. Náklady na vytápění a ohřev teplé vody jsou zařazeny do variabilních nákladů a jejich výše je závislá na obsazenosti pokojů. Celková suma nákladů na vytápění a ohřev teplé vody s přihlédnutím k úspoře vyčíslena ve výši 816 168,8 Kč. Při výpočtu nákladů na jeden obsazený pokoj je přihlíženo k obsazenosti za rok 2013. Náklady na jeden obsazený pokoj tedy činí 41,90 Kč na všechny typy ubytovacího zařízení.

Náklady na spotřebovaný materiál

Tato položka se skládá i po rekonstrukci ze dvou částí. Část připadající na spotřebu čisticích prostředků využívaná pokojskými k úklidu zůstane stejná. Je stanovena obdobně, jako tomu bylo v roce 2013. Pro zjištění této částky je vycházeno již z ceny, která byla stanovena v roce 2013, tedy 30 % z částky 593 187,87 Kč. Výše nákladů připadající na čisticí prostředky je tedy vyčíslena ve výši 177 956,36 Kč. Poměrná část připadající na jeden obsazený pokoj je stanovena ve výši 9,14 Kč bez ohledu na kategorii ubytovacího

zařízení. Druhá část nákladů na spotřebovaný materiál je tvořena položkami vynaložených na hygienické prostředky na pokojích respektive v koupelnách. Vzhledem k novému vybavení všech pokojů je rozhodnuto o nákupu kvalitnějších kosmetických/hygienických prostředků. U každého z vyjmenovaných druhů použitého režijního materiálu došlo k navýšení ceny o 15 % oproti roku 2013. Pro přehlednost jsou tyto náklady uvedeny v tabulce dále.

Druh režijního materiálu	Cena za kus (v Kč)	Ubytovací kategorie		
		Jednolůžkový pokoj	Dvoulůžkový - Twin	Dvoulůžkový - Double
Mýdlo	2,07	2,07	4,14	4,14
Sprchový gel	2,19	2,19	4,38	4,38
Šampón	2,19	2,19	4,38	4,38
Toaletní papír	1,73	1,73	3,46	3,46
Čokoláda	1,50	1,50	3,00	3,00
Celkem	9,68	9,68	19,36	19,36

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 10. Rozdělení režijního materiálu dle ubytovacích kategorií po rekonstrukci

Z tabulky č. 10, která zobrazuje spotřebu materiálu na jednotlivých pokojích, je patrné, že změny se odráží v kvalitě použitých výrobků. V rámci rekonstrukce se uvažuje o přidání několik drobností, který ozvláštňují pobyt ubytovaných hostů. Jednou z těchto drobností je drobná čokoláda, na zahájení pobytu. Náklady na režijní materiál na jednolůžkový pokoj se tedy změny právě o vstupy této položky navíc a také je nutno započítat změnu v cenách ostatních položek. Stejně jako u mýdla a další hygienických věcí, i tato drobná čokoláda je vyčíslena na jednu osobu. Náklady na jednolůžkový pokoj jsou tedy za rok 2014 vyčísleny na 9,68 Kč. Stejný postup bude uplatněn i obou typů dvoulůžkových pokojů, kde je celková částka na jeden pokoj vyčíslena ve výši 19,36 Kč na jeden obsazený pokoj. Obdobně je tato částka zjištěna i u apartmá, kde je vyčíslena ve stejné výši jako u dvoulůžkových pokojů, tedy 19,36 Kč.

Náklady na spotřebovaný materiál	Výše nákladů (v Kč)	Ubytovací kategorie	
		Jednolůžkový pokoj	Dvoulůžkové pokoje
Čisticí prostředky	9,14	9,14	9,14
Režijní materiál	9,68	9,68	19,36
Celkem	18,82	18,82	28,50

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 11. Celkové náklady na spotřebu materiálu po rekonstrukci

Z tabulky č. 11 je možno zjistit, že celkové náklady na spotřebu materiálu, se zvýšily oproti roku 2013. Je to způsobeno poskytováním kvalitnějších hygienických prostředků a také mírným vylepšením nabízených součástí. Celkové náklady na spotřebu materiálu jsou vyčísleny ve výši 18,82 Kč pro jednolůžkové pokoje, tedy na jednu osobu. Ve dvoulůžkových pokojích je tento náklad stanoven ve výši 28,50 Kč. Znamená to, že stejná výše je stanovena jak pro oba typy dvoulůžkových pokojů, tak pro apartmá.

Ostatní náklady

Tato kategorie je i nadále složena z nákladů vynaložených na péči o prádlo, poplatků OSA a Integram, nákladů na údržbu a také nákladů spojených s opotřebením jednotlivých pokojů.

Náklady na péči o prádlo

Položka ostatních nákladů je z větší části tvořena právě náklady vynaloženými na péči o prádlo a povlečení. U těchto nákladů je i po rekonstrukci, jako východiska, využito poznatků z roku 2013. Základní cena jednotlivých úkonů je stanovena na jedno lůžko, znamená to, že i po rekonstrukci je jednolůžkový pokoj stanoven jako výchozí stav pro další výpočty. Jedinou změnou, která se uskutečnila po rekonstrukci, je zařazení přehozu přes postel, který mezi dřívější vybavení nepatřil. Náklady na péči o prádlo a povlečení nepatrně vzrostly. Pro přehlednost jsou tyto náklady uvedeny v tabulce dále.

Druh ložního prádla	Cena za ks (v Kč)	Jednolůžkový pokoj	Dvoulůžkové pokoje
Prostěradlo	1,70	1,70	3,40
Povlak na příkrývku	14,00	14,00	28,00
Povlak na polštář	6,00	6,00	12,00
Ručník	8,00	8,00	16,00
Předložka	8,00	8,00	16,00
Osuška	12,70	12,70	25,40
Přehoz přes postel	10,50	10,50	10,50
Celkem	60,90	60,90	111,30

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 12. Náklady na péči o prádlo po rekonstrukci

Z tabulky č. 12. možno zjistit, že náklady vynaložené na péči o prádlo se změnilo minimálně, jedinou podstatnou změnou je přehoz přes postel, jinak zůstala výše nákladů i po rekonstrukci neměnná. Tyto náklady jsou přepočítávány na počet lůžek. Při výpočtu je vycházeno z údajů za rok 2013. Náklady vynaložené na jednolůžkový pokoj jsou vyčísleny pro rok 2014 ve výši 60,90 Kč. Náklady pro oba typy dvoulůžkových pokojů a také pro kategorii apartmán jsou vyčísleny za rok 2014 ve výši 111,30 Kč.

Poplatky OSA a Integram

Další součástí variabilní nákladů, u kterých nebyla zaznamenána změna, jsou poplatky OSA a Integram. Tyto autorské poplatky za využití rádií a televizorů ve veřejných prostorách jsou vyčísleny ve stejné výši dle obsazenosti z roku 2013 pro všechny ubytovací typy. Jejich výše pro rok 2014 jsou stanoveny částkou 29 852,83 Kč. S přihlédnutím k obsazenosti, která je ve výši 19 479 pokojů, je na jeden pokoj vyčíslena částka ve výši 1,53 Kč.

Odpisy

V této kategorii variabilních nákladů jsou zahrnuty odpisy majetku, kterými je vyčísleno opotřebované vybavení ve všech ubytovacích kategoriích. Za rok 2013 není počítáno s těmito variabilními náklady, neboť majetek před rekonstrukcí je již odepsán. Rekonstrukce ovšem mění situaci a je třeba provést odpisy nového vybavení všech kategorií. Celková suma, do které je zahrnuto veškeré vybavení pokojů je vyčíslena podle čtyř ubytovacích kategorií. Částka na vybavení jednolůžkových pokojů je stanovena ve výši 200 000 Kč. Pro oba typy dvoulůžkových pokojů, Twin i Double, je částka vyčíslena ve výši 250 000 Kč. A poslední kategorii ubytovací kapacity, tedy apartmá, je částka stanovena ve výši 400 000 Kč.

Vedení Interhotelu Moskva rozhodla, že toto vybavení bude odepisováno po dobu 5 let. Pro zjištění částí připadající na jeden měsíc, respektive na jeden rok, je použito účetního odepisování. Vzorec pro výpočet účetních odpisů na jeden rok je sestaven v následující podobě.

$$\frac{\text{celková částka}}{\text{doba odepisování (vyjádřena v měsících)}}$$

Tím tedy dostaneme výši odpisů za jeden měsíc, je vycházeno z předpokladu, že celkové částky jsou stanoveny na jeden typ pokoje. Ke zjištění výše odpisů na jeden pokoj je nutno výslednou částku vydělit 30 dny k určení výše odpisů na jeden den.

Pro výpočet výše odpisů majetku v jednolůžkovém pokoji je použit vzorec pro výpočet účetních odpisů výše. Částka na jeden měsíc je tedy vyčíslena ve výši 3 333,4 Kč. Odpisy na jeden den jsou stanoveny ve výši 111,11 Kč

Výpočet výše odpisů pro oba druhy dvoulůžkových pokojů je proveden stejně, jako tomu je u jednolůžkového pokoje. Opět vychází ze vzorce uvedeného výše. Výše měsíčního odpisu je tedy vyčíslena ve výši 4 166,7 Kč. Odpisy majetku na jeden den jsou pro oba typy dvoulůžkového pokoje stanoveny ve výši 138,89 Kč

Poslední částí odpisů je jejich vyčíslení na apartmá. Výše měsíčního odpisu je vyčíslena na 6 666,7 Kč. Částka odpisů za jeden den je u majetku patřící do pokojového typu apartmá vyčíslena na 222,22 Kč.

Pro větší přehlednost jsou variabilní náklady přiřazeny k jednotlivým ubytovacím kategoriím v tabulkách dále.

Druhy variabilních nákladů	Variabilní náklady na jednolůžkový pokoj (v Kč)
Spotřeba elektrické energie	8,28
Spotřeba vody	21,80
Vytápění a ohřev vody	41,90
Spotřeba materiálu	18,82
Ostatní náklady	173,54
Celkem	264,34

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 13. Variabilní náklady na jednolůžkový pokoj po rekonstrukci

Jak je patrné z tabulky č. 13, variabilní náklady na jednolůžkový pokoj po rekonstrukci jsou vyčísleny ve vyšších částkách. Hlavním důvodem je zařazení nového majetku a jeho samotné odepisování. Celková výše variabilních nákladů na jednolůžkový pokoj je vyčíslena na 264,34 Kč.

Druhy variabilních nákladů	Variabilní náklady na dvoulůžkové pokoje (v Kč)
Spotřeba elektrické energie	10,12
Spotřeba vody	21,80
Vytápění a ohřev vody	41,90
Spotřeba materiálu	28,50
Ostatní náklady	251,72
Celkem	354,04

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 14. Variabilní náklady na dvoulůžkové pokoje po rekonstrukci

V tabulce č. 14 je vyčíslena celková výše variabilních nákladů na dvoulůžkový pokoj typu Twin i Double. Variabilní náklady na oba typy dvoulůžkových pokojů vzrostly oproti roku 2013. Největší podíl na tomto růstu má odpisování nového vybavení. Celková výše variabilních nákladů pro oba typy dvoulůžkových pokojů je stanovena na 354,04 Kč

Druhy variabilních nákladů	Variabilní náklady na apartmá (v Kč)
Spotřeba elektrické energie	20,24
Spotřeba vody	21,80
Vytápění a ohřev vody	41,90
Spotřeba materiálu	28,50
Ostatní náklady	335,05
Celkem	447,49

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 15. Variabilní náklady na apartmá po rekonstrukci

Jak je možno vypořádat z tabulky č. 15, celkové variabilní náklady na apartmá po rekonstrukci jsou vyčísleny na 447,49 Kč. Tak jako u předchozích ubytovacích kategorií, i u apartmá jsou variabilní náklady zvýšeny odpisy nového vybavení.

9.2 Fixní náklady

O vzniku fixních nákladů je pojednáváno již v předchozích kapitolách. V této kapitole jsou rozebrány fixní náklady a jejich změny, které se projeví s rekonstrukcí v roce 2014. Fixní náklady po rekonstrukci jsou složeny ze stejných druhů nákladů jako před ní, jedinou výjimkou jsou náklady na vytápění a ohřev teplé vody. S novým rozvodným systémem se tyto náklady stávají variabilními, neboť je možné efektivně regulovat vytápění po obsazených pokojích a také patrech.

Platy zaměstnanců

Je vycházeno ze stejných předpokladů a to, že do fixních nákladů ubytovací části jsou zařazeny pouze platy zaměstnanců, jejichž činnost přímo ovlivňuje ubytovací kapacitu. Znamená to, že v této kapitole bude opět uvažováno o platech pokojských a recepčních na základě omezení, jež jsou jmenovány v předchozí kapitole. Platy pokojských ani recepčních nejsou v roce 2014 nikterak navýšeny, nesnižují se ani jejich počty. Znamená to tedy, že tyto osobní náklady zůstanou ve stejné výši jako v roce 2013. Počet pokojských zůstane stejný, tedy šest. Roční náklady na všech šest pokojských jsou vyčísleny na 1 585 368 Kč. Průměrná mzda připadající na jednu pokojskou je stanovena ve výši 16 432 Kč. Jak je uvedeno v předchozí kapitole, k této částce je nutno připočítat sociální a zdravotní pojištění hrazeno organizací. Tyto dvě položky jsou vyčísleny následovně, 4 108 Kč, připadající na sociální pojištění, a 1 479 Kč připadající na zdravotní pojištění. Výsledná částka osobních nákladů se pohybuje okolo 22 019 Kč stejně jako v roce 2013. Obdobně jako v roce 2013 je postupováno při stanovení průměrných osobních nákladů na pokoj. Jsou vyčísleny ve výši 81,4 Kč na obsazený pokoj.

Stejný postup je uplatněn i při výpočtu osobních nákladů na recepční. Jejich počet se neněmí, znamená to, že v roce 2014 je zaměstnáno 6 recepčních. Roční náklady jsou vyčísleny na 1 663 351,2 Kč. Průměrná mzda připadající na jednu recepční je stanovena ve výši 17 016,5. Opět je nutno vyčísřit sociální a zdravotní pojištění odváděné organizací. Sociální pojištění je vyčísleno ve výši 4 554,1 Kč. Zdravotní pojištění odváděné organizací je vyčísleno ve výši 1 531,5 Kč. Výsledná částka osobních nákladů, na jednu recepční, se pohybuje okolo 23 102,1 Kč. Je použit stejný způsob výpočtu osobních nákladů na jeden pokoj, jako tomu je v roce 2013. Náklady jsou vyčísleny ve výši 85,4.

Celkové osobní náklady za rok 2014 jsou vyčísleny ve výši 166,8 Kč.

Odpisy budovy

Odpisy budovy jsou vyčísleny ve stejné výši jako za rok 2013. Za období roku 2014 jsou odpisy na jeden obsazený pokoj vyčísleny ve výši 27,56 Kč.

Spotřeba energie

V roce 2014 je počítáno s úsporou spotřeby energie, vzhledem k rekonstrukci využitě na chodbách. Tato úspora je vyčíslena ve výši 10 % díky modernizaci veškerého osvětlení a využití pohybových čidel k efektivnímu využívání osvětlení. K vyčíslení této spotřeby je použit stejný postup jako v roce 2013. Jedno patro je vybaveno devíti žárovkami, toto rozložení osvětlení na chodbě zůstane nezměněno i po rekonstrukci, jejichž spotřeba za hodinu je okolo 720 wattů. Tyto žárovky osvětlují chodby v jednotlivých patrech nepřetržitě celý den. Zde se počítá s 10 % úsporou spotřebované energie. Této úspory je dosaženo použitím pohybových čidel. Spotřeba na jedno patro na jeden den je tedy 15,5 kilowatt. Náklady na jeden kilowatt činí 2,21 Kč a to hlavně díky slevám za nadměrné odběry energie. Celková spotřeba na všech devět pater na jeden den je tedy vyčíslena na 308,3 Kč.

Údržby ubytovací části

Náklady na údržbu ubytovací části jsou vyčísleny ve výši 15 % z částky nákladů připadající na údržbu. Hlavním východiskem tohoto rozhodnutí je fakt, že dojde k nahrazení přesluhujících rozvodů a inženýrských sítí. Tyto náklady jsou tedy vyčísleny v celkové výši 1 390 715,99 Kč. Náklady na údržbu na jeden obsazený pokoj jsou stanoveny ve výši 15 % z celkové částky, tedy 208 607,4 Kč. Základnou pro výpočet fixního nákladu na jeden pokoj je obsazenost za rok 2013, tedy 19 479 obsazených pokojů. Částka připadající na jeden obsazený pokoj je stanovena ve výši 10,70 Kč.

Poplatky za televizní přijímač

Výše tohoto poplatku zůstává pro 2014 ve stejné výši, jako tomu bylo v roce 2013. Východiskem pro stanovení tohoto fixního nákladu je tedy rok 2013. Celková výše nákladů je vyčíslena za rok 2013 na 93 498,00 Kč. Na jeden přijímač tedy připadá částka ve výši 4,80 Kč za rok 2014.

Pojištění

Poslední položkou fixních nákladů jsou náklady na vynaložené na pojištění. U těchto nákladů nedochází ke změně po rekonstrukci, jsou tedy vyčísleny ve stejné výši, jako za

rok 2013. Tyto náklady jsou za rok 2013 stanoveny v celkové výši 164 991,00. Vyčíslení na jeden obsazený pokoj je tedy stanoveno ve výši 8,50 Kč.

Pro větší přehlednost jsou tyto fixní náklady, ve kterých se odráží rekonstrukce, uvedeny v tabulce dále.

Druhy fixních nákladů	Výše fixních nákladů (v Kč)
Platy zaměstnanců	166,80
Odpisy budovy	27,56
Spotřeba elektrické energie	308,30
Náklady na údržbu	10,70
Poplatky za televizní přijímač	4,80
Pojištění	8,50
Celková výše	526,66

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 16. Celkové fixní náklady po rekonstrukci

Z tabulky č. 16 je patrné, že dojde k nepatrné úspoře ve fixních nákladech. Tato úspora je způsobena výměnou zastaralých rozvodů v budově a také využitím například pohybových senzorů k efektivnějšímu využití energie spotřebované osvětlením na chodbách v ubytovací části. Celková výše fixních nákladů po rekonstrukci je vyčíslena na 526,66 Kč.

10 KALKULACE CENY POKOJŮ PO REKONSTRUKCI

Kalkulace na jednolůžkový pokoj

V této části je sestavena kalkulace na jednolůžkový pokoj za rok 2014. Výpočty jsou pro přehlednost zobrazeny v tabulce dále. Všechna uvedená data jsou převzata z předchozích kapitol, kde došlo k rozdělení nákladů na variabilní a fixní.

Cena pokoje	1 200,00	Kč
- <u>variabilní náklady</u>	<u>264,34</u>	<u>Kč</u>
příspěvek na úhradu	935,66	Kč
- <u>fixní náklady</u>	<u>526,66</u>	<u>Kč</u>
zisk na jednolůžkový pokoj	409,00	Kč

Z tabulky tedy vyplývá, že základní zisk na jednolůžkový pokoj je vyčíslen ve výši 409 Kč za rok 2014.

Kalkulace na dvoulůžkový pokoj Twin

Tato část se zabývá kalkulací na dvoulůžkový pokoj typu Twin. Vzhledem k rozdílné ceně dvoulůžkových pokojů typu Twin a Double, je třeba pro oba typy sestavit kalkulační zvlášť.

Cena pokoje	1 500,00	Kč
- <u>variabilní náklady</u>	<u>354,04</u>	<u>Kč</u>
příspěvek na úhradu	1 145,96	Kč
- <u>fixní náklady</u>	<u>526,66</u>	<u>Kč</u>
Zisk na dvoulůžkový pokoj (Twin)	619,30	Kč

Z tabulky tedy vyplývá, že cena dvoulůžkového pokoje typu Twin je vyčíslena za rok 2014 ve výši 619,30 Kč.

Kalkulace na dvoulůžkový pokoj Double

Tato část pojednává o druhém typu dvoulůžkového pokoje, a to typu Double. Oba typy mají totožné variabilní náklady, rozdílná je tedy pouze základní cena.

Cena pokoje	1 700,00	Kč
- <u>variabilní náklady</u>	<u>354,08</u>	<u>Kč</u>
příspěvek na úhradu	1 345,96	Kč
- <u>fixní náklady</u>	<u>526,66</u>	<u>Kč</u>
zisk na dvoulůžkový pokoj (Double)	819,30	Kč

Z této tabulky tedy vyplývá, ač jsou oba pokoje totožné, odlišnost je pouze v rozdělení postelí, díky rozdílné základní ceně je zisk na dvoulůžkový pokoj typu Double vyčíslen za rok 2014 ve výši 819,30 Kč.

Kalkulace na apartmá

Poslední část této kapitoly je zaměřena na sestavení kalkulačního vzorce na poslední kategorii ubytování a to na apartmá.

Cena pokoje	2 200,00	Kč
- <u>variabilní náklady</u>	<u>447,49</u>	<u>Kč</u>
příspěvek na úhradu	1 752,51	Kč
- <u>fixní náklady</u>	<u>526,66</u>	<u>Kč</u>
zisk na apartmá	1 225,85	Kč

V této poslední tabulce je vyčíslena výsledný zisk za apartmá za rok 2014. Zisk za tento typ ubytování je vyčíslen ve výši 1 225,85 Kč.

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Výsledkem této práce je stanovení ideální ceny za ubytování dle jednotlivých typů pokojů. K tomuto návrhu je možno přistoupit třemi způsoby.

Jedním z nich je zachování stávající ceny pro všechny typy pokojů Interhotelu Moskva. Této metody je použito v předchozí kapitole při stanovení zisku na jednotlivé typy pokojů s přihlédnutím k rekonstrukci. Zisk při tomto způsobu stanovení ceny zůstane i nadále v přijatelné výši. Je tak stále možné reagovat na případné nárůsty ve stejné výši jako za předcházející rok. Jedním z důvodů ke stanovení stejných cen jako v předcházejícím roce je i ten, že přestože variabilní náklady po rekonstrukci zaznamenají nárůst v desítkách korun, fixní náklady na straně druhé zaznamenají pokles v celkové výši. Tyto pohyby variabilních a fixních nákladů jsou zaznamenány v předchozích kapitolách. Nárůst variabilních nákladů je ovlivněn zkvalitněním poskytovaných produktů na pokojích a také je to způsobeno pořízením nového vybavení. Pokles fixních nákladů je naopak způsoben hlavně výměnou zastaralých rozvodných sítí, což ve výsledku znamená účelnější a efektivnější nakládání s energetickými zdroji. V kalkulaci sestavené za rok 2014 je, za použití cen roku 2013 u všech typů pokojů, vyčísleno snížení celkového zisku na jednotlivé typy pokojů v řádech desítek korun. Na první pohled se může zdát, že použití tohoto typu ceny je tedy nevýhodné, neboť dochází ke snížení celkového zisku na jeden pokoj. Druhou věcí, se kterou je nutno počítat je samotná obsazenost Interhotelu Moskva za předcházející období, tedy rok 2013, a také konkurenčních prostředí, které je ve Zlíně nebývale velké. Je tedy zřejmé, že obsazenost hotelu je základem zisku. Při zachování stávajících cen je logicky možné, že dojde k přílivu hostů, kteří se vydali ke konkurenci, například z důvodu zastaralého vybavení ve všech typech pokojů a také kvůli ceně za ně, které nekorespondovala s tímto stavem.

Druhým způsobem stanovení ceny je stanovení procentuálního snížení ceny všech typů pokojů, například o 5 - 10 %. Stanovení tohoto typu cen je vnímáno jako nejrychlejší cesta k získání vyšší obsazenosti v kratším čase. Je tedy možné získat zákazníky v kratším čase, ovšem snížení cen je logicky provázáno se snížením zisku. Další skutečností, kterou je nutno vzít v potaz je i ta, že většina současných hostů Interhotelu Moskva využívá různé formy slev na ubytování. Ceníkové ceny jsou tedy nahrazeny cenami smluvními. To může vést k dalšímu snížení ceny pokojů, tedy k dalšímu snižování zisku, což se může ukázat jako nesplnitelné a Interhotel Moskva se může dostat do situace, že zisk nebude generován

v takové výši, aby došlo k pokrytí nákladové spotřeby, a hotel se může ocitnout v červených číslech.

Třetím a poslední způsobem je stanovení ceny je její procentuální navýšení, do takové výše, aby se dosáhlo stejných cen jako u konkurence. Interhotel Moskva se po rekonstrukci bezpochyby zařadí na úroveň hotelů jako je Lesní Hotel nebo hotel Tomášov. Tyto hotely jsou známé vysokým standardem služeb a neméně kvalitním prostředím a umístěním. Je tedy jen logické, že by se po rekonstrukci ceny navýšily, aby došlo ke zvýšení zisku a eventuálně přilákání nových zákazníků. Tato možnost je pravděpodobná a také proveditelná, neboť Interhotel Moskva těží z vynikajícího umístění v centru města. Má to ovšem i své zápory. Vzhledem ke stáří budovy není již možné nijak upravovat celkovou obytnou plochu jednotlivých pokojů. Znamená to tedy, že rozměrově jsou pokoje sice dostatečně velké, ovšem v případě zvýšení cen a následnému porovnání s konkurencí, která je zmíněna výše, se tato obytná plocha jeví jako nedostatečná. Druhým záporným faktorem se může stát skutečnost, že Interhotel Moskva je situován v centru města a naproti tomu drtivá většina movitějších zákazníků preferuje hotely, které jsou umístěny v klidových zónách. Je tedy možné, že rekonstrukce a následné zvýšení cen přiláká nové klienty, je ovšem také pravděpodobné, že dojde ke ztrátě stávajících klientů kvůli vysokým cenám.

Po zvážení všech tří variant je doporučeno ponechat nadále stejné ceny u všech typů pokojů, jako tomu bylo v předcházejícím období. Předpokladem je tedy zkvalitnění poskytovaných služeb a vybavení na úroveň výše zmiňovaných konkurenčních hotelů ovšem za stávajících cen. Pomocí tohoto způsobu je tak možno docílit vyšší obsazenosti. Toto doporučení se opírá o fakt, že před 20–30 lety byl Interhotel Moskva pojem v okolí a mnoho klientů přilákalo právě dobré jméno a prestiž tohoto hotelu. Dnes tomu již tak není, konkurence je již mnohdy dál, než je Interhotel Moskva v současnosti. Důležitou roli hraje i samozřejmě adekvátní reklama a propagace na určených prostorech. Nově zrekonstruované pokoje a stávající relativně nízké ceny, byť stále přinášející dostatečný zisk jsou zárukou zvýšení obsazenosti v budoucnu. Jakmile bude dosaženo vyšší vytiženosti Interhotelu Moskva a hotel si pro sebe opět vybuduje jméno, stane se pojmem v okolí. Poté by bylo možné zvážit variantu mírného navýšení cen. Toho lze dosáhnout mírnou úpravou kalkulačního vzorce, který je v předchozí kapitole stanoven podle současných cen.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo navrhnout cenu ubytování pro společnost Interhotel Moskva s přihlédnutím k rekonstrukci na jednotlivé typy pokojů. Vzhledem k chystané rekonstrukci bylo cílem práce stanovit takovou výši ceny, aby byly pokryty náklady a docházelo k přijatelnému zisku.

V teoretické části práce bylo rozebráno členění zařízení hotelového typu, tedy jejich kategorizace, standardizace a také legislativní rámec ovlivňující tento sektor podnikání. V další části bylo popsáno rozdělení hotelových pokojů dle norem, k tomuto účelu stanovených. Dále zde bylo rozebráno členění nákladů, které nejlépe odpovídá požadavkům společnosti nabízející tento typ ubytovacích služeb. Náklady byly rozděleny, tak aby odpovídaly zvolenému kalkulačnímu vzorci, tedy kalkulaci variabilních nákladů. Samotné kalkulaci byla věnována kapitola v praktické části, kde byl zmíněn předmět kalkulace a zvolený vzorec, který byl použit pro stanovení a výpočet nákladů před i po rekonstrukci.

V prvním díle praktické části byla představena společnost Interhotel Moskva a. s. z pohledu její historie a předmětu podnikání a také byla zmíněna vlastnická struktura. Další kapitoly se věnovaly rozdělení nákladů před rekonstrukcí. Podstatná část práce byla věnována sestavení kalkulace, která sloužila jako odraz skutečnosti v roce 2013. V následujících kapitolách bylo provedeno nové rozdělení nákladů v závislosti na rekonstrukci a také popsány všechny změny u různých nákladových druhů, k nimž bylo přikročeno na základě rekonstrukce. Na základě takto upravených nákladů byla sestavena kalkulace na ubytování v jednotlivých typech pokojů po rekonstrukci.

Kalkulace, ve které bylo využito stejné ceny za ubytování v jednotlivých pokojích, je současně i návrhem nové ceny ubytování za jednotlivé pokoje po rekonstrukci.

Doporučení pro společnost

- Použití výsledné kalkulace jako nové východisko pro stanovení výše ceny za ubytování,
- masivnější propagace a reklama hotelu než doposud,
- atraktivnější nabídku zvýhodněných víkendových pobytů,
- Zvýšit aktivity v rámci konání různých kulturních, společenských a sportovních akcí konaných přímo ve Zlíně

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BERÁNEK, Jaromír. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013, 335 s. ISBN 9788086724454.
2. ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: ComputerPress, 2011, vi, 194 s. ISBN 9788025128312.
3. ČERNÝ, Jiří a Jiří KRUPÍČKA. *Moderní hotel: nový*. 2. vyd. Úvaly: Ratio, 2004, 224 s. ISBN 8086351076.
4. ČESKO, 2012. Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 33, s. 1026-1365. ISSN 1211-1244.
5. HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, c2003, 486 s. ISBN 8024702029.
6. HOTELSTARS.CZ, ©2004. Metodiky 2013-2014. In: *Hotelstars*. [online]. [cit. 2014-04-23]. Dostupné ke stažení ve formátu PDF z: <http://www.hotelstars.cz/?do=methodology>
7. INTERHOTEL MOSKVA, A. S., ©2012. Historie. *Hotel Moskva* [online]. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.hotelmoskva.cz/ubytovani/>
8. INTERHOTEL MOSKVA, A. S., ©2012. Ubytování. *Hotel Moskva* [online]. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.hotelmoskva.cz/ubytovani/>
9. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 9788024742090.
10. KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 9788072612178.
11. NOBLES, Tracie L, Brenda MATTISON, Ella Mae MATSUMURA a Charles T HORNGREN. *Horngren's financial&managerial accounting:themanagerial chapters*. 4th ed. Boston: Pearson, c2014, 1 sv. (různé stránkování). ISBN 9780133255430.
12. POPESKO, Boris, Eva JIRČÍKOVÁ a Petra ŠKODÁKOVÁ. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008, 161 s. ISBN 9788073187026.

13. VANDERBECK, Edward J. *Principles of cost accounting*. 16th ed. Mason, Ohio?: South Western/Cengage Learning, c2013, xx, 574 s. ISBN 9781133187882.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Faktory ovlivňující tvorbu cen	19
--	----

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Spotřeba el. energie	30
Tab. 2. Rozdělení režijního materiálu dle ubytovacích kategorií	31
Tab. 3. Celkové náklady na spotřebu materiálu.....	32
Tab. 4. Náklady na péči o prádlo	33
Tab. 5. Variabilní náklady na jednolůžkový pokoj.....	34
Tab. 6. Variabilní náklady na dvoulůžkové pokoje	34
Tab. 7. Variabilní náklady na apartmá.....	35
Tab. 8. Celkové fixní náklady na všechny typy ubytování.....	38
Tab. 9. Náklady na spotřebu elektrické energie po rekonstrukci.....	43
Tab. 10. Rozdělení režijního materiálu dle ubytovacích kategorií po rekonstrukci	45
Tab. 11. Celkové náklady na spotřebu materiálu po rekonstrukci.....	45
Tab. 12. Náklady na péči o prádlo po rekonstrukci	46
Tab. 13. Variabilní náklady na jednolůžkový pokoj po rekonstrukci.....	48
Tab. 14. Variabilní náklady na dvoulůžkové pokoje po rekonstrukci	49
Tab. 15. Variabilní náklady na apartmá po rekonstrukci.....	49
Tab. 16. Celkové fixní náklady po rekonstrukci.....	52

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Hlavní kniha za rok 2013
- P II Statistika obsazenosti za rok 2013
- P III Organizační struktura společnosti.

PŘÍLOHA P I: HLAVNÍ KNIHA ZA ROK 2013

Interhotel Moskva		Hlavní kniha (01.01.2013 - 31.12.2013)					Strana: 1
Účet	Název účtu	Počáteční stav	Za období od 01.01.		V termínu od 01.01.		Účet celkem
			Má dáti	Dal	Má dáti	Dal	
501/100	Spotřeba režijního materiálu	0,00	19272,81	0,00	19272,81	0,00	19272,81
501/120	Spotřeba pramenité vody	0,00	12293,00	0,00	12293,00	0,00	12293,00
501/200	Spotřeba čistících prostředků	0,00	744765,75	0,00	744765,75	0,00	744765,75
501/300	Spotřeba materiálu na údržbu	0,00	70755,79	0,00	70755,79	0,00	70755,79
501/500	Spotřeba kancelářských potřeb	0,00	116594,86	0,00	116594,86	0,00	116594,86
501/600	Spotřeba PHM	0,00	51511,97	0,00	51511,97	0,00	51511,97
501/610	Spotřeba PHM - sekačka	0,00	688,43	0,00	688,43	0,00	688,43
501/700	Spotřeba DHM evid.	0,00	120058,36	0,00	120058,36	0,00	120058,36
	Účet 501 celkem:	0,00	1135940,97	0,00	1135940,97	0,00	1135940,97
502/100	Spotřeba el. energie	0,00	2760216,08	0,00	2760216,08	0,00	2760216,08
502/200	Vodné	0,00	617953,87	0,00	617953,87	0,00	617953,87
502/300	Pára	0,00	1744280,00	0,00	1744280,00	0,00	1744280,00
502/400	Plyn	0,00	159544,45	0,00	159544,45	0,00	159544,45
	Účet 502 celkem:	0,00	5281994,40	0,00	5281994,40	0,00	5281994,40
511/100	Budovy a stavby	0,00	1181091,51	0,00	1181091,51	0,00	1181091,51
511/200	Údržba movitého zařízení	0,00	209624,48	0,00	209624,48	0,00	209624,48
511/220	Oprava kopírky	0,00	40890,33	0,00	40890,33	0,00	40890,33
511/300	Oprava auta	0,00	81333,19	0,00	81333,19	0,00	81333,19
	Účet 511 celkem:	0,00	1512939,51	0,00	1512939,51	0,00	1512939,51
512/100	Cestovné	0,00	620,00	0,00	620,00	0,00	620,00
	Účet 512 celkem:	0,00	620,00	0,00	620,00	0,00	620,00
513/100	Náklady na reprezentaci	0,00	120882,00	0,00	120882,00	0,00	120882,00
	Účet 513 celkem:	0,00	120882,00	0,00	120882,00	0,00	120882,00
518/130	Náklady na akce	0,00	1560442,98	0,00	1560442,98	0,00	1560442,98
518/220	Sběr a svoz odpadu	0,00	337419,87	0,00	337419,87	0,00	337419,87
518/230	Služby spojů a pošty	0,00	12947,00	0,00	12947,00	0,00	12947,00
518/240	Telefonní poplatky	0,00	228951,69	0,00	228951,69	0,00	228951,69
518/250	Poplatek za rozhlas a TV	0,00	93498,00	0,00	93498,00	0,00	93498,00
518/260	Poplatek OSA a Intergram	0,00	29852,83	0,00	29852,83	0,00	29852,83
518/300	Ostatní služby	0,00	381615,35	0,00	381615,35	0,00	381615,35
518/310	Café Bar	0,00	26226,00	0,00	26226,00	0,00	26226,00
518/320	Irish Pub	0,00	18891,00	0,00	18891,00	0,00	18891,00
518/330	Mexická restaurace	0,00	4376,00	0,00	4376,00	0,00	4376,00
518/340	Bowling	0,00	39555,00	0,00	39555,00	0,00	39555,00
518/350	Legenda, DDT	0,00	11339,00	0,00	11339,00	0,00	11339,00
518/360	Česká restaurace	0,00	4431,98	0,00	4431,98	0,00	4431,98
518/400	Deratizace	0,00	41256,12	0,00	41256,12	0,00	41256,12
518/440	Ostraha hotelu	0,00	382169,82	0,00	382169,82	0,00	382169,82
518/700	Poradenství právní, účetní, daň.	0,00	898354,06	0,00	898354,06	0,00	898354,06
518/810	Snídaně hostů	0,00	582297,60	0,00	582297,60	0,00	582297,60
518/820	Praní	0,00	753874,33	0,00	753874,33	0,00	753874,33
518/840	Náklady na inzerci a reklamu	0,00	340370,43	0,00	340370,43	0,00	340370,43
518/850	Technické zabezpečení EZS	0,00	16954,80	0,00	16954,80	0,00	16954,80
518/860	Stočné	0,00	753522,78	0,00	753522,78	0,00	753522,78
518/900	Ostatní nákl. nedaň.	0,00	33210,00	0,00	33210,00	0,00	33210,00
	Účet 518 celkem:	0,00	6551556,64	0,00	6551556,64	0,00	6551556,64
521/100	Zaměstnanci	0,00	7075218,00	0,00	7075218,00	0,00	7075218,00
521/200	Odměny učni	0,00	156909,00	0,00	156909,00	0,00	156909,00
521/300	Dočasná prac.neschopnost	0,00	24266,00	0,00	24266,00	0,00	24266,00
	Účet 521 celkem:	0,00	7256393,00	0,00	7256393,00	0,00	7256393,00
523/100	Odměny členů orgánů spol.	0,00	2097600,00	0,00	2097600,00	0,00	2097600,00
	Účet 523 celkem:	0,00	2097600,00	0,00	2097600,00	0,00	2097600,00
524/100	Pojistné VZP nákl.	0,00	576743,00	0,00	576743,00	0,00	576743,00
524/200	Pojistné Hutn.	0,00	154218,00	0,00	154218,00	0,00	154218,00
524/300	Pojistné sociální	0,00	2275331,00	0,00	2275331,00	0,00	2275331,00
524/500	Pojistné OZP	0,00	49822,00	0,00	49822,00	0,00	49822,00
524/700	Pojistné ZP MV ČR nákl.	0,00	18435,00	0,00	18435,00	0,00	18435,00
524/800	Pojistné VOZP nákl.	0,00	19903,00	0,00	19903,00	0,00	19903,00
	Účet 524 celkem:	0,00	3094452,00	0,00	3094452,00	0,00	3094452,00
527/100	Zák.soc.náklady - stravenky	0,00	180615,06	0,00	180615,06	0,00	180615,06
527/400	Pojistění	0,00	100000,00	0,00	100000,00	0,00	100000,00
	Účet 527 celkem:	0,00	280615,06	0,00	280615,06	0,00	280615,06
531/100	Daň silniční	0,00	7800,00	0,00	7800,00	0,00	7800,00

Účet	Název účtu	Počáteční stav	Za období od 01.01.		V termínu od 01.01.		Účet celkem
			Má dáti	Dal	Má dáti	Dal	
	Účet 531 celkem:	0,00	7800,00	0,00	7800,00	0,00	7800,00
532/100	Daň z nemovitosti	0,00	95921,40	0,00	95921,40	0,00	95921,40
	Účet 532 celkem:	0,00	95921,40	0,00	95921,40	0,00	95921,40
538/100	Ostatní poplatky	0,00	7181,54	0,00	7181,54	0,00	7181,54
538/200	Daň z nemovitosti	0,00	3411,00	0,00	3411,00	0,00	3411,00
538/300	Daň FVE	0,00	126433,93	0,00	126433,93	0,00	126433,93
	Účet 538 celkem:	0,00	137026,47	0,00	137026,47	0,00	137026,47
545/100	Ostatní pokuty a penále	0,00	7953,00	0,00	7953,00	0,00	7953,00
	Účet 545 celkem:	0,00	7953,00	0,00	7953,00	0,00	7953,00
548/100	Ostatní provozní náklady	0,00	17,89	0,00	17,89	0,00	17,89
548/200	Poj.proti škodám na hosp.pr.	0,00	164991,00	0,00	164991,00	0,00	164991,00
548/300	Zák.poj.odpovědnosti	0,00	29418,00	0,00	29418,00	0,00	29418,00
548/400	Ost.provozní náklady koef.DPH	0,00	430341,00	0,00	430341,00	0,00	430341,00
548/500	Pojistění auta	0,00	6494,00	0,00	6494,00	0,00	6494,00
548/600	Rozdíl z real.kreditních karet	0,00	50324,60	0,00	50324,60	0,00	50324,60
	Účet 548 celkem:	0,00	681586,49	0,00	681586,49	0,00	681586,49
551/100	Odpisy dlouhodob.nemh.a hm.m.	0,00	715863,00	0,00	715863,00	0,00	715863,00
551/200	Odpisy sam.mov.věci	0,00	3117402,00	0,00	3117402,00	0,00	3117402,00
551/700	Odpisy DDHM odpis.	0,00	96732,00	0,00	96732,00	0,00	96732,00
	Účet 551 celkem:	0,00	3929997,00	0,00	3929997,00	0,00	3929997,00
552/200	Tvorba rezerv 2008-2012	0,00	0,00	11093860,00	0,00	11093860,00	-11093860,00
	Účet 552 celkem:	0,00	0,00	11093860,00	0,00	11093860,00	-11093860,00
562/100	Úroky	0,00	181642,31	0,00	181642,31	0,00	181642,31
	Účet 562 celkem:	0,00	181642,31	0,00	181642,31	0,00	181642,31
563/100	Kurzové ztráty	0,00	4845,63	0,00	4845,63	0,00	4845,63
	Účet 563 celkem:	0,00	4845,63	0,00	4845,63	0,00	4845,63
568/300	Poplatky peněžním ústavům	0,00	43710,98	0,00	43710,98	0,00	43710,98
	Účet 568 celkem:	0,00	43710,98	0,00	43710,98	0,00	43710,98
	Účtová třída 5 celkem:	0,00	32423476,86	11093860,00	32423476,86	11093860,00	21329616,86
	Celkem:	0,00	32423476,86	11093860,00	32423476,86	11093860,00	21329616,86

PŘÍLOHA P II: STATISTIKA OBSAZENOSTI 2013

Interhotel Moskva a.s.

- 1 -

01.01.14 07:53:2

Informační sestavy

[*-R04-*] Roční statistika reálné obsazenosti v roce 2013, v rozsahu dnů 01.01.2013 - 31.12.2013

Počet dnů - 365	Pokoje	Postele	Přistýlky	Spolu	
Deně	153	289	24	313	
Celkem	55845	105485	8760	114245	
Volné	36366	65.1 % 84197	79.8 % 8699	99.3 % 92896	81.3 %
Obsazené - vytižení	19479	34.9 % 21288	20.2 % 61	0.7 % 21349	18.7 %

Počet dnů - 365	Celkový počet přenocování	Průměr přenocování na den	Celkový počet příšlých	Celkový počet odešlých	Průměrná délka pobytu odešlých	Celkové bylo Ubytovaných	
Celkem	21349	58.5	5717	5718	2.4	5755	
Domáci	18032	84.5 % 49.4	4084	4083	2.5	4119	71.6 %
Cizinci	3317	15.5 % 9.1	1633	1635	2.0	1636	28.4 %
Jednotlivci	19271	90.3 % 52.8					
Ze skupin	2078	9.7 % 5.7					
Externí	0						
Zrušené přích.	32						

Tržby - celková suma	8709066.00	
Průměr tržeb na pobytový den	23860.50	(suma / počet dní)
Průměr tržeb na jednoho odešlého hosta	1523.10	(suma / celk. počet odešlých)
Průměr tržeb na jedno přenocování	407.90	(suma / celk. počet přenocování)

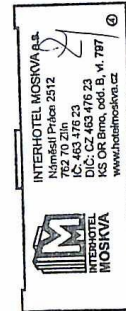
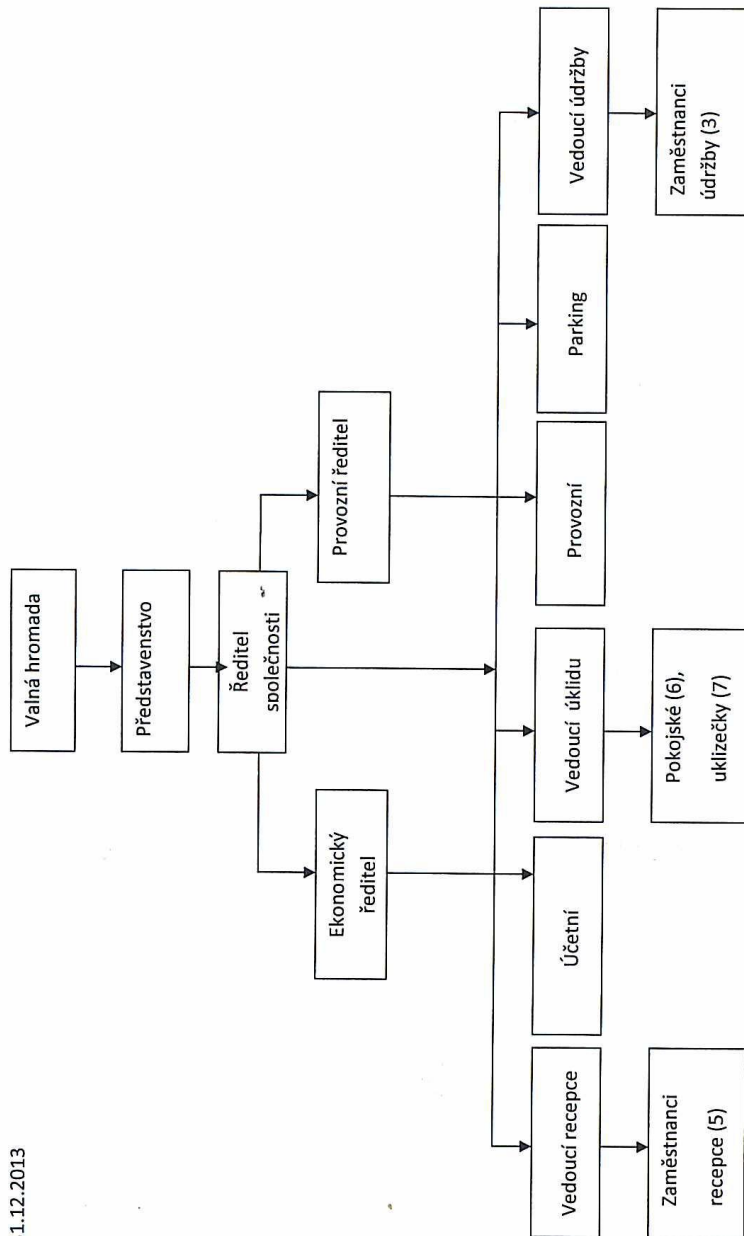
(horec), datalock a.s.

konec

PŘÍLOHA P III: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

Organizační struktura firmy Interhotel Moskva, a.s.

ke 31.12.2013



Interhotel Moskva, a.s. má ke dni 31.12.2013 celkem 30 zaměstnanců.