

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra ekonomie

**Využití manažerského účetnictví ve strategickém
rozhodování hotelových řetězců**

Bakalářská práce

Autor: Kateřina Boháčová

Studijní obor: Management cestovního ruchu

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Kovárník, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

vlastnoruční podpis

V Praze dne 18.8.2020

Kateřina Boháčová

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Jaroslavu Kovárníkovi, Ph.D. za metodické vedení práce, cenné rady a připomínky během jejího zpracování. Dále bych ráda poděkovala společnostem Accor SA a Kateřinská Hotel, s.r.o. za poskytnutí dat obsažených v této práci a souhlasu s jejich zpracováním a v neposlední řadě ředitelům hotelů v síti Accor, panu Jiřímu Hnolíkovi a panu Matthieu Claudelovi, za poskytnutí potřebných dokumentů a doplňujících informací.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá analýzou míry využitelnosti výstupů manažerského účetnictví jako podkladu pro rozhodování a plánování budoucích strategických rozhodnutí managementu hotelových řetězců, především managementu jednotlivých hotelů. Teoretická část obsahuje stručnou historii a vývoj manažerského účetnictví, dále popis jeho základních technik, představení hotelového řetězce a hotelu, jehož se průzkum využití přímo týká. Praktická část se pak zaměřuje na analýzu dat dostupných manažerům daného hotelu, jejich dalšího využití pro zhodnocení dosavadních rozhodnutí, prezentaci výsledků a plánů vyššímu vedení společnosti a stanovení dalších postupů. Zároveň se zabývá aktuální mírou využití dostupných dat na úrovni jednotlivých středisek a možnosti jejich hlubšího a účelnějšího využití.

Klíčová slova

Manažerské účetnictví, náklady, kalkulace, plány, rozpočty

Annotation

Title: The usage of management accounting in strategic decisions of hotel chains

The bachelor's thesis deals with the analysis of the usability level of the output data of management accounting as a source material for decision-making and planning of future strategic decisions of hotel chains management, especially the management operations of individual hotels. The theoretical part contains a brief history and development of management accounting, as well as a description of its basic techniques, an introduction to the hotel chain and the hotel, which is directly involved in the survey. The practical part then focuses on the analysis of data available to the managers of the hotel, its further use as a tool for evaluation of existing decisions, presentation of results and plans to the senior management of the company and to determine further procedures. At the same time, it deals with the current level of use of available data on the level of individual departments and the possibilities of its deeper and more efficient use.

Key words

Management accounting, costs, costing, plans, budgets

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Cíl práce a metodika zpracování.....	3
3. Literární rešerše	5
4. Teoretická východiska	7
4.1 Vznik a vývoj manažerského účetnictví	7
4.2 Účetní systémy	8
4.2.1 Finanční účetnictví.....	8
4.2.2 Daňové účetnictví	9
4.2.3 Manažerské účetnictví	9
4.3 Techniky manažerského účetnictví	11
4.3.1 Rozpočetnictví	11
4.3.2 Kalkulace	12
4.3.3 Nákladové účetnictví	15
4.4 Strategické plánování	17
5. Představení analyzovaného subjektu	19
6. Případová studie využití manažerského účetnictví ve strategickém plánování hotelových řetězců.....	23
6.1 Budgeting	24
6.1.1 SWOT analýza.....	25
6.1.2 Calendar impact	26
6.1.3 Segmentace	27
6.1.4 Benchmarking	27
6.1.5 Výnosy F&B	28
6.1.6 Výnosy ubytování	28
6.1.7 Další výnosy	29

6.1.8	Budget repartition	29
6.2	Kalkulace.....	30
6.3	Reporting dosažených výsledků.....	33
6.3.1	Daily Report.....	33
6.3.2	P&L Report.....	35
7.	Shrnutí výsledků práce.....	44
8.	Závěry a doporučení	48
9.	Seznam použité literatury a zdrojů	50
10.	Přílohy.....	52
10.1	Náhled první verze budgetu pro rok 2019 (bez výdajů)	52
10.2	Daily Report hotelu Ibis Malá Strana za 31.12.2018	53
10.3	Matrix report hotelu Ibis Malá Strana za prosinec 2018.....	58
10.4	P&L Report hotelu Ibis Malá Strana za prosinec 2018.....	61
11.	Kopie zadání práce.....	88

|

1. Úvod

Sektor služeb je pro mnoho zemí v současné době jedním z hlavních, ne-li nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím stav ekonomiky dané země. Významnou část uvedeného sektoru tvoří cestovní ruch, který na sebe váže mnoho dalších služeb, čímž se často stává jedním z hlavních zdrojů příjmů.

Od dob svých počátků se postupem času cestování stalo výrazně snazším a cenově dostupnějším pro široké spektrum lidí. Cestování přestalo být výsadou bohatých a stalo se dostupné různým sociálním vrstvám obyvatel od studentů, přes obyvatelstvo v aktivním věku až po seniory.

Na poli ubytovacích služeb v několika posledních desetiletích vznikly velké společnosti, které jsou schopny zajistit komfort a služby, na které jsou jejich klienti zvyklí, téměř kdekoliv na světě.

Vstupu takové společnosti na trh dané destinace předchází důkladná analýza místních poměrů, potenciálu produktu a v neposlední řadě ekonomická rentabilita takového rozhodnutí. Rozvoj turismu v destinacích přináší vznik pracovních příležitostí, ekonomický přínos, rozvoj infrastruktury a občanské vybavenosti, ale na druhou stranu také zásahy do krajiny, vyšší míru znečištění nebo vyšší kriminalitu.

Mezi hlavní výhody hotelových řetězců patří především výhodnější postavení na trhu, kdy klient zná produkt a ve chvíli, kdy se rozhodne pro danou destinaci, hledá ubytování primárně u daného poskytovatele. Má tedy již vybudovanou klientskou databázi a kontakty na zprostředkovatele ubytovacích služeb a korporátní klientelu, což jim vstup na trh významně usnadňuje.

Jakmile skončí proces příprav a ubytovací zařízení spustí provoz, za veškerý jeho chod a především ekonomické výsledky zodpovídá management hotelu a především jeho ředitel. Na něm závisí vyhodnocování rentability provozu, prezentace analýz uplynulých období, plánování a přijímání správných rozhodnutí pro budoucí udržitelnost v silné konkurenci trhu. Pokyny ohledně standardů daného hotelového řetězce, vybavení, speciálních nabídek nebo například komunikace prostřednictvím sociálních sítí jsou dané centrálně a vedení

daného hotelu do nich nemá možnost příliš zasahovat. Oproti tomu vytváření finančních plánů a strategií na následující období, analýza výsledků a případná obhajoba rozhodnutí v minulém období je plně v kompetenci ředitele hotelu. Na rozdíl od menších subjektů jsou pro ně výstupy manažerského účetnictví často hlavním ukazatelem úspěšnosti na trhu a důležitým faktorem při rozhodování. Vzhledem k jednotnému systému pro všechny hotely daného řetězce jsou také prezentované podklady přehlednější pro vyšší vedení. Manažerské účetnictví by tedy mělo mít pro hotelové manažery zásadní význam a přínos.

2. Cíl práce a metodika zpracování

Tématem této bakalářské práce je analyzovat využívání nástrojů manažerského účetnictví při strategickém plánování hotelových řetězců. Cílem je zjistit, jakým způsobem a v jaké podobě získává vedení hotelu, konkrétně jeho ředitel, podklady k aktuálním finančním výsledkům, se kterými odděleními spolupracuje při analýze získaných dat a jakým způsobem s nimi dále nakládá, především jakým způsobem tyto informace dále využívá při rozhodování o dalším postupu pro dodržení stávající obchodní a případných změnách při vytváření strategie na nadcházející období.

V teoretické části práce autorka nejprve uvádí postupný vývoj od počátků finančního účetnictví, přes důvody vedoucí ke vzniku manažerského účetnictví, až po současnou podobu. Dále zmiňuje rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictvím a blíže popisuje jednotlivé obvykle využívané metody manažerského účetnictví. Teoretická část práce také obsahuje definici pojmu strategické plánování a varianty, podle kterých lze strategické plánování rozlišovat.

Další část se zabývá představením hotelového řetězce Accor Hotels, jeho stručnou historií, vývojem, současnými projekty, přibližuje současné působení společnosti v České republice a především hotel Ibis Praha Malá Strana, jehož se práce přímo týká.

Praktická část přibližuje, jakým způsobem jsou spravována jednotlivá oddělení související s administrativou a provozem daného subjektu a upřesněna organizační struktura hotelu. Následně jsou prezentovány hlavní reporty, které jsou managementu k dispozici. Po analýze jejich jednotlivých částí a definování ukazatelů, které vedení primárně využívá, je přiblížen způsob, jakým je s daty dále nakládáno.

Cíl práce je rozdělen do dvou částí. První část se věnuje rozboru reportů, které čerpají data z výstupů manažerského účetnictví, a jejich následné využití vedením hotelu, konkrétně generálním ředitelem, při tvorbě strategických plánů.

Druhá část je zaměřena na komparativní zkoumání finančních výsledků dvou období, kdy v prvním vedení zvolilo variantu striktního omezení nákladů na provoz hotelu na nezbytné minimum a ve druhém bylo po výměně ředitele hotelu rozhodnuto o rozvolnění zmíněných opatření. Následně jsou porovnány výsledky spokojenosti hostů za shodná

období. Úkolem tohoto empirického výzkumu je ověření hypotézy, zda má eliminace nákladů, které nejsou nezbytně nutné pro provoz hotelu, vliv na spokojenost hostů a plnění dalších cílů stanovených ve strategických plánech.

3. Literární rešerše

Většina publikací na trhu věnovaná manažerskému účetnictví je zaměřena spíše na výrobní podniky. Z toho důvodu může být aplikace zmiňovaných technik a postupů pro společnost zabývající se poskytováním služeb v některých případech komplikovanější. Při zpracování bakalářské práce byly použity následující publikace:

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1*

Kniha Manažerské účetnictví je jednou z nejobsáhlejších publikací věnující se tomuto tématu. Kapitoly se detailně popisují jednotlivé techniky. Proto posloužila především pro lepší orientaci v pojmech, čemuž napomáhají přehledná schémata převzatá v bakalářské práci.

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

Tato publikace byla využita především v kapitole definující samotný pojem manažerské účetnictví a pro základní definice pojmů a jejich snazší pochopení.

HRADECKÝ, Mojmir, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví. Praha: Grada, 2008. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-2471-3*

Z této publikace bylo čerpáno především v části popisující historický vývoj účetnictví od prvopočátků, přes finanční, až po manažerské. Také důkladně charakterizuje vlastnosti manažerského účetnictví.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1*

Kniha Manažerská ekonomika se zabývá nástroji a metodami manažerského účetnictví a jejich využití v každodenní praxi manažerů. Z knihy bylo čerpáno především v teoretické části práce v kapitole věnované kalkulacím a kalkulačním metodám a rozpočtům.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5

Kniha posloužila především jako zdroj definic a názorného objasnění pojmů v části práce věnované nákladovému účetnictví. Dále jsou z ní převzata schémata pro názorné pojetí nákladů a průběh vytváření rozpočtu použita v této práci.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4

Publikace byla využita pro kapitolu odkazující na strategické plánování. Kromě definice strategického managementu obsahuje i přehledné členění strategických plánů, což slouží ke snazší orientaci při stanovení účelu strategického plánu.

4. Teoretická východiska

4.1 Vznik a vývoj manažerského účetnictví

Náznaky evidence majetku a jeho změn lidstvo provází už několik tisíc let. Původně nese znaky nejjednodušší formy nákladového účetnictví, kdy sloužilo pouze k zaznamenání skutečnosti, ke kterým se později přidala potřeba kontroly a analýzy daného jevu. (Čechová, 2011, str. 4) Avšak účetnictví v podobě, jakou známe dnes, je disciplínou podstatně mladší. Za jeho vznik je považováno období průmyslové revoluce, kdy v Anglii v 18. století došlo k rychlému nástupu průmyslové výroby a zvýšený nárůst objemu produkce a nové technologie výroby si vyžádaly změny ve financování, neboť bankovní domy nedisponovaly dostatečným kapitálem. Tato skutečnost vedla k významnému rozkvětu akciových společností, kdy investoři z řad veřejnosti investovali vlastní kapitál a na oplátku získali podíl na majetku a ziscích společnosti. Anglický parlament tak roku 1855 schválil zákon o omezeném ručení, díky kterému vznikla povinnost zveřejňovat roční výkaz zisku a ztráty a rozvahu, což lze považovat za vznik finančního účetnictví. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, str. 45)

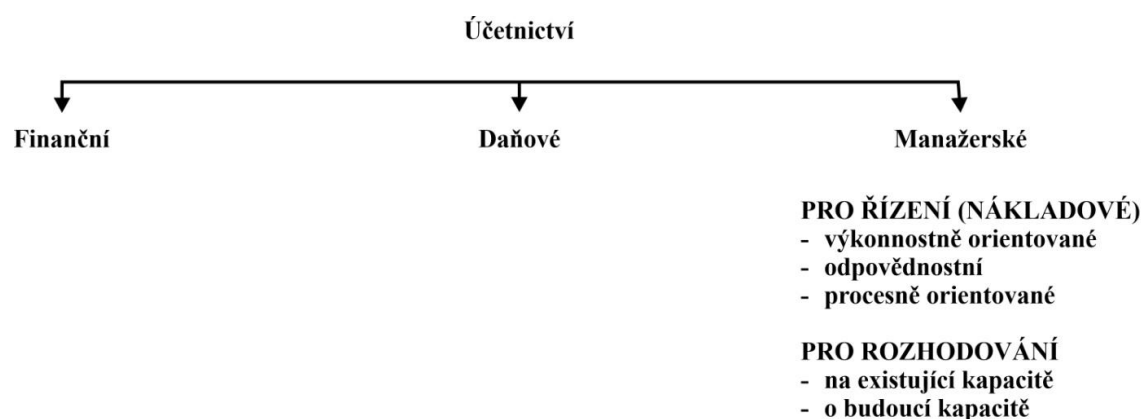
Průmyslová revoluce s sebou také přinesla výrazný vzestup dělby práce. Z původního systému výroby, kdy jeden výrobek vytvářel jeden člověk od počátku procesu do jeho dokončení, byl výrazný nárůst poptávky důvodem k rozdělení procesu výroby do více kroků, kdy každý zaměstnanec zastával určitou část procesu. To znamenalo jak výrazné urychlení a zvýšení množství produkce, lepší kvalitu výrobků a nárůst zisků. Zároveň ale vzrůstala potřeba kontroly efektivity jednotlivých částí podniku, spotřeby materiálu a jejich finančních výsledků. Během 19. století tak nejvyspělejší průmyslové podniky Anglie přispěly ke vzniku prvních náznaků nákladového účetnictví. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, str. 47)

Hlavní rozmach ale nastal během tzv. druhé průmyslové revoluce v USA na přelomu 19. a 20. století, která s sebou přinesla výrazný nárůst podílu strojní výroby. V té době také vzniká tzv. normová metoda a potřeba správné kalkulace. Rozvoj dalších odvětví výroby především v první polovině 20. století vedl k potřebě zavádění odpovědnosti jednotlivých středisek výroby. Během druhé světové války a po ní došlo k rozvoji výroby elektroniky, zbrojního průmyslu a dalších výrobků, které vyžadují dlouhodobou přípravu,

což znamenalo zaměření na potřebu kalkulace v období přípravných fází a rozpočetnictví. Od druhé poloviny 20. století pak výrazně vzrostl podíl automatizace, robotizace a strojové výroby, díky čemuž výrazně vzrostl podíl fixních nákladů ve výrobě. Zároveň došlo k postupnému převedení vyšší míry odpovědnosti na manažery, kteří pro správnost rozhodnutí potřebují co nejpřesnější a nejkvalitnější podklady, aby měli dostatek informací pro následné rozhodování. (dspace.vsb.cz, 2011)

4.2 Účetní systémy

Díky historickému vývoji nastala potřeba rozlišovat obsah účetnictví podle toho, kdo je uživatelem účetních informací a k jakému řešení rozhodovacích úloh je určeno. (Fibířová, Šoljaková, Wagner, Petera, 2015, str. 18) V níže uvedeném schématu je účetnictví přehledně rozděleno do tří subsystémů podle toho, kdo je uživatelem účetních informací - na finanční, daňové a manažerské:



Obrázek 1: Schéma účetních systémů (Král a kol., 2018, str. 27)

4.2.1 Finanční účetnictví

Finanční účetnictví bylo vytvořeno především pro potřeby externích uživatelů, které zajímají výsledky podniku jako celku. Tyto informace jsou zveřejňovány standardně jednou ročně, vždy za uplynulé období, ve dvou výkazech – rozvaze, jež obsahuje informace o majetku a kapitálu a ve výkazu zisku a ztráty. K těmto dvěma základním výkazům se ještě často zveřejňuje výkaz o cash flow obsahujícím informace o příjmech a výdajích. (Popesko, Papadaki, 2016, str. 13) Zaznamenané výsledky minulých účetních období slouží k potřebám širokého spektra uživatelů. Jedná se o zaměstnance podniku, spolupracující podniky, státní orgány a orgány veřejné správy, ale i jedince z řad široké

veřejnosti. (Fibírová, Šoljaková, Wagner, Petera, 2015, str. 14) Vedení finančního účetnictví je jedinou povinnou součástí podnikového účetnictví, v České republice se řídí zákonem č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví. (Dušek, 2019, str. 11) Přestože se účetní legislativa v různých zemích může lišit, existuje snaha o sjednocení účetních postupů. Ve většině evropských zemí jsou platné Mezinárodní standardy finančního výkaznictví a na území Spojených Států a dalších zemí se finanční účetnictví řídí podle tzv. US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles). Již v současné době existuje snaha o sblížení těchto dvou principů, která bude v budoucnu zajisté ještě zesilovat a povede ke sjednocení, což výrazně usnadní fungování na mezinárodních finančních trzích. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, str. 74)

4.2.2 Daňové účetnictví

Daňové účetnictví zaznamenává tytéž skutečnosti jako účetnictví finanční, proto bývá u řady autorů prezentováno jako subsystém finančního účetnictví. Jak uvádí Král: „*Toto zobrazení navazuje zejména na všeobecně využívaný způsob tzv. nepřímého zjištění základu daně z příjmu, kdy výchozí informací pro jeho výpočet je zisk finančního účetnictví před zdaněním.*“ (Král a kol., 2018, str. 27) V tomto případě je ale, na rozdíl od finančního účetnictví, snaha o minimalizaci vykázaného zisku, aby byla výše daně stanovené na základě daňového přiznání co nejnižší. Převzatý hrubý zisk z účetnictví se upraví o rozdíl daňově uznatelných nákladů a zdaňovaných výnosů. Z takto vypočteného daňového základu se odečtou daňově odpočitatelné položky a vyjde tzv. daňová povinnost, která je obsahem daňového přiznání. (Synek, 2011, str. 84)

4.2.3 Manažerské účetnictví

Oproti výše uvedeným subsystémům slouží data manažerského účetnictví striktně pro interní potřebu společnosti. Jak samotný název vypovídá, informace složí jako podklady pro plánování, rozhodování a zhodnocení výsledků plynoucích z daných rozhodnutí. Primárně se tak jedná o podklady týkající se současného stavu a budoucího směřování společnosti. Jak uvádí A. Čechová v knize Manažerské účetnictví: „*Obecně lze říci, že základním a řekněme globálním úkolem manažerského účetnictví je „sloužit potřebám řízení podniku“, neboť řízení podniku je tvořeno řadou rozhodovacích procesů. A právě cílem manažerského účetnictví je poskytovat informace potřebné pro rozhodování.*

Základní úkol je tvořen řadou dílčích úkolů, jež jsou vzájemně propojeny a navazují na sebe a které můžeme rozdělit do tří základních skupin:

- 1) zjišťování skutečných jevů a informací
- 2) kontrola těchto jevů, jejich rozbor a zpracování výstupních informací
- 3) příprava informací pro samotné rozhodování a následně stanovení úkolů vyplývajících z rozhodovacích procesů,,
(Čechová, 2011, str. 5)

Vzhledem k tomu, že tento druh zpracování dat nemá striktní úpravu, je jejich podoba pro každý subjekt upravována individuálně podle jeho potřeb. Jednotlivé výstižné charakteristiky podle amerického literárního pramene Garrison jsou uvedeny dále:

- „Manažerské účetnictví zaměřuje svou pozornost na data pro užití uvnitř podniku.
- Manažerské účetnictví se při pokrytí informačních potřeb manažerů orientuje na budoucnost.
- Manažerské účetnictví se nemusí řídit legislativně upravenými pravidly pro vedení účetnictví.
- Manažerské účetnictví klade důraz na to, aby poskytovaná data měla přímou souvislost s daným problémem a byla dostatečně flexibilní pro jeho variantní řešení.
- Manažerské účetnictví klade menší důraz na přesnost dat a větší důraz na data nepeňěžního, ba dokonce verbálního charakteru.
- Manažerské účetnictví zaměřuje svou pozornost na části podniku spíše než na podnik jako celek.
- Manažerské účetnictví překračuje hranice „klasického“ účetnictví a značnou měrou se inspiruje ostatními disciplínami z oblasti řízení podniku; to mu dodává interdisciplinární charakter a orientuje je pragmaticky.
- Manažerské účetnictví není podnik povinen vést“
(Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, str. 75)

Jiří Dušek v knize Vnitropodnikové účetnictví uvádí základní vlastnosti, které by nákladové účetnictví (pojem používaný v Německu, jež u nás odpovídá manažerskému účetnictví) mělo ideálně splňovat: hospodárnost, odpovídá potřebám, rychlost, stručnost, orientace na obchod a flexibilita. (Dušek, 2019, str. 122)

4.3 Techniky manažerského účetnictví

4.3.1 Rozpočetnictví

Jak z názvu vyplývá, hlavním úkolem rozpočetnictví je sestavování a vyhodnocování rozpočtů. (Fibířová, Šoljaková, Wagner, Petera, 2015, str. 306) Definice rozpočtu podle Oficiální terminologie manažerského účetnictví je následující: „Kvantitativní výkaz na stanovené časové období, který zahrnuje plánované výnosy, náklady, aktiva, závazky a peněžní toky. Rozpočet podporuje organizační proces, napomáhá při koordinaci činností a je nástrojem řízení.“ (Manažerské účetnictví: oficiální terminologie, 2002, str. 109)

Jak uvádí Alena Čechová, pojmy plán a rozpočet bývají velice často zaměňovány. Rozpočty jsou ale proti plánům konkrétnější v několika faktorech:

- Rozpočty se týkají konkrétního časového období
- Kromě vypočtených veličin zahrnují i odhady na následující období
- Jejich hodnota je vyjádřena v penězích
- Stanovují konkrétní úkoly
(Čechová, 2011, str. 105)

Rozpočty lze podle Miloslava Synka třídít podle několika kritérií:

- Podle období – existují dlouhodobé, roční a krátkodobé
- Podle stupně řízení – základní nebo souhrnné
- Podle rozsahu zachycovaných nákladů a výnosů – zachycující všechny náklady a výnosy nebo jen jejich část
- Podle počtu variant plánu – pevné nebo variabilní
(Synek, 2011, str. 125)

Ve většině případů nemá společnost k dispozici pouze jeden druh rozpočtu, který obsahuje pouze předpokládaný odhad nákladů a výnosů na následující období, ale kombinuje poznatky několika typů rozpočtů. Díky tomu mají manažeři jasnější vizi pro další směřování, je pro ně snazší kontrolovat činnost jednotlivých útvarů, a díky postupnému dosahování výsledků krátkodobých plánů se lépe orientují v plnění cílů stanovených ve střednědobých a dlouhodobých rozpočtech.

Hlavní podnikový rozpočet se obvykle sestavuje na období jednoho roku. Jedná se o proces sestávající se z několika na sebe navazujících kroků, jak je patrné na schématu níže:



Obrázek 2: Průběh rozpočtového procesu (Popesko, Papadaki, 2016, str. 221)

Rozpočty jsou tedy plány budoucího finančního vývoje společnosti, které mají vedoucím pracovníkům sloužit jako pomoc při rozhodování, predikují budoucí vývoj a tím zároveň eliminují míru nejistoty. Usnadňují detekování problému a díky tomu by pak vedoucí pracovníci měli být schopni buď zcela zamezit možným následkům, nebo je minimalizovat. (Fibírová, Šoljaková, Wagner, Petera, 2015, str. 301) Zároveň pomáhají koordinovat hospodárnost společnosti, činnost jednotlivých podnikových středisek a usnadňují jejich kontrolu.

4.3.2 Kalkulace

Hlavním důvodem vynaložení nákladů v daném podniku je očekávaný přínos, nejčastěji ekonomický zisk. Pro dosažení zisku je ale třeba zohlednit hodnotu všech nákladů vynaložených pro dosažení podoby produktu nabízeného klientovi a zároveň také cenu, kterou bude zákazník za daný produkt ochoten zaplatit. K tomu slouží kalkulace. Autoři Fibírová, Šoljaková, Wagner a Petera pojem kalkulace definují následovně: *„Kalkulací se v nejobecnějším slova smyslu rozumí zjištění nebo stanovení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na naturálně vyjádřenou jednotku výkonu*

(výrobek, práci nebo službu, na činnost nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s procesem tvorby výkonu provést).“ (Fibírová, Šoljaková, Wagner, Petera, 2015, str. 197)

Kalkulace tedy slouží nejen k určení předběžných očekávaných nákladů vynaložených na určitý výstup (produkt, službu), ale také k následnému zjištění výsledných reálně vynaložených nákladů a tím i ke kontrole. (Čechová, 2011, str. 66)

Všeobecný kalkulační vzorec uvádí Miloslav Synek následovně:

Všeobecný kalkulační vzorec

1. *přímý materiál*
2. *přímé mzdy*
3. *ostatní přímé náklady*
4. *výrobní (provozní) režie*
vlastní náklady výroby – položky 1 až 4
5. *správní režie*
vlastní náklady výkonu – položky 1 až 5
6. *odbytové náklady*
úplné vlastní náklady výkonu – položky 1 až 6
7. *zisk (ztráta)*
cena výkonu

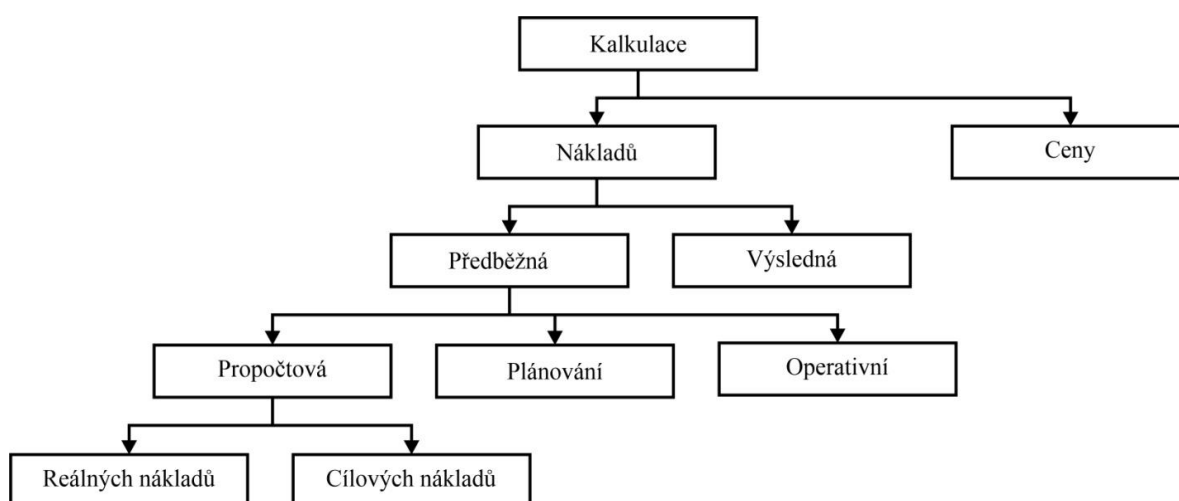
(Synek, 2011, str. 101)

Existuje několik metod kalkulací. Volba správné metody by měla záviset na předmětu kalkulace, způsobu, jakým jsou náklady přiřazovány, případně jaký bude vliv na využití kapacity. Metody kalkulací podle Miloslava Synka dělíme následovně:

- Kalkulace dělením
 - Prostá kalkulace dělením – jedná se o nejjednodušší formu kalkulace, používanou v případě, že podnik nabízí jen velmi omezenou nabídku produktů. Výpočet hodnoty jednotky je tedy pouze podíl celkových nákladů a počtu jednotek výkonu. (Synek, 2011, str. 104)
 - Stupňovitá kalkulace dělením – tato metoda se používá především ve výrobě, která se skládá z několika fází nebo kdy jde část výrobků do

přímého prodeje (náhradní díly) a zbytek se využije pro finální výrobek. (Čechová, 2011, str. 89)

- Kalkulace dělením s poměrovými čísly – používá se opět v případě stejnorodé výroby, kde se finální produkty liší jen jedním kritériem (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, str. 190)
- Kalkulace přírážkové – tato metoda se používá při různorodé výrobě, kdy se režijní náklady navýší buďto procentuální nebo sazební přírážkou. (Synek, 2011, str. 108)
- Kalkulace ve sdružené výrobě – využívá se v případě, že při výrobě vzniká několik druhů výrobků
 - Zůstatková metoda – tato metoda se využívá v případě, kdy vzniká při výrobě jeden hlavní a další vedlejší produkty. (Synek, 2011, str. 110)
 - Rozcítací metoda – využívána pokud nelze stanovit hlavní produkt. Celkové náklady se stanovují podle tzv. poměrových čísel (stanovených podle množství výrobků nebo množství použité suroviny). (Synek, 2011, str. 110)
 - Metoda kvantitativní výtěže – využívá se při stupňové výrobě a dělí náklady podle množství výrobků vzniklých z původní suroviny. (Synek, 2011, str. 111)
- Kalkulace rozdílové – bývá využívána pro běžnou kontrolu, kdy se zjišťuje rozdíl předem stanovených a skutečných nákladů. (Synek, 2011, str. 112)



Obrázek 3. Kalkulační systém a jeho členění (Král a kol., 2018, str. 213)

Vzhledem k širokému množství variant využití kalkulačních v řízení je samozřejmé, že nestačí pouhý výpočet nákladů na kalkulační jednotici. V praxi jsou tak v rámci podniku

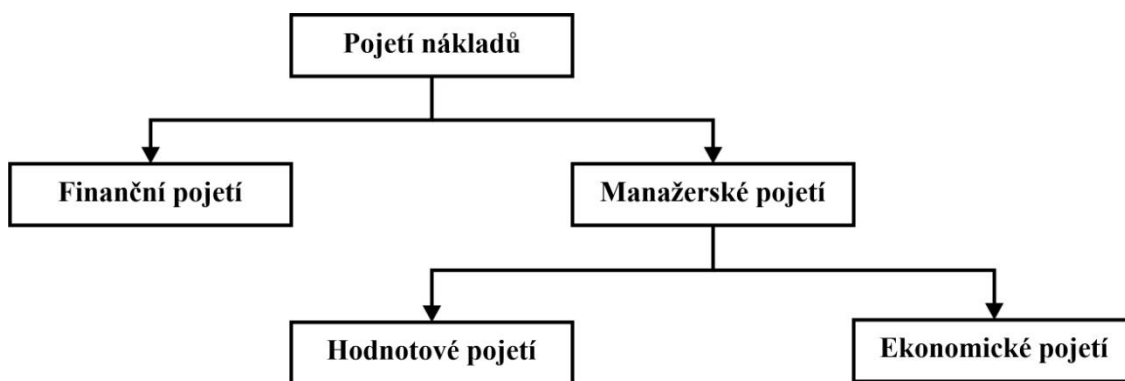
vytvářeny různé typy kalkulací pro různé účely (rozhodování o ideálním nabízeném sortimentu, tvorba vnitropodnikových cen, pomoc při řízení efektivity práce apod.) a všechny takto tvořené kalkulace tvoří kalkulační systém. (Král a kol., 2008, str. 212)

4.3.3 Nákladové účetnictví

Charakteristika pojmu nákladů ve finančním účetnictví se podstatně liší od výkladu pojmu v účetnictví manažerském. Bohumil Král náklady ve finančním účetnictví charakterizuje jako „úbytek ekonomického prospěchu“; v manažerském účetnictví proti tomu charakterizuje náklady jako „hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností.“ (Král a kol., 2018, str. 52)

Boris Popesko následně manažerské pojetí nákladů člení na další dvě pojetí – hodnotové a ekonomické. Hodnotové pojetí nákladů je určeno především pro běžné řízení a kontrolu v průběhu uskutečňovaného procesu. (Popesko, Papadaki, 2016, str. 28)

Oproti finančnímu pojetí nákladů obsahuje kromě klasicky vyčíslených finančních výdajů také dodatečně vyčíslené kalkulační náklady. Ekonomické pojetí nákladů zahrnuje také oportunitní náklady (náklady ušlé příležitosti). Jak uvádí Boris Popesko: „*Toto pojetí nákladů odpovídá hodnotě, kterou lze získat nejefektivnějším využitím těchto nákladů, nebo představuje maximální ušlý efekt, který vznikl použitím omezených zdrojů na danou alternativu.*“ (Popesko, Papadaki, 2016, str. 28)



Obrázek 4: Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů (Popesko, Papadaki, 2016, str. 28)

Jak uvádí Jaroslav Sedláček „*V manažerském účetnictví se uplatňuje třídění nákladů podle účelu, na který byly vynaloženy. Sledují se tak náklady podle výkonů, tj. na které výrobky nebo služby byly spotřebovány (kalkulační členění) či podle odpovědnosti a místa*

vzniku, tj. kde vznikly kdo je odpovědný za jejich vznik (podle vnitropodnikových útvarů).“
(Sedláček, 2005, str. 29)

Náklady lze podle potřeby řídicího subjektu třídit několika způsoby podle toho, jaká konkrétní data chce dotyčný manažer analyzovat. Podle Miloslava Synka nebo Bohumila Krále lze náklady členit podle následujících faktorů:

- Druhové – druhové náklady jsou zaznamenány ihned při vstupu do podniku, není v nich zaznamenáno další nakládání s nimi v rámci výrobního procesu apod. (Král a kol., 2018, str. 77) Mezi základní nákladové druhy patří spotřeba, odpisy, mzdové a ostatní osobní náklady, finanční náklady a náklady na externí služby. (Synek, 2011, str. 81)
- Účelové – při dělení nákladů podle účelu se rozlišuje, zda byl náklad vynaložen přímo na výrobu daného produktu/poskytnutí dané služby, tzv. jednicové náklady (např. mzdu pokojské) nebo na další činnosti, tzv. režijní náklady (např. mzda manažera). (Fibířová, Šoljaková, Wagner, Petera, 2015, str. 34)
- Podle místa vzniku a odpovědnosti – v tomto případě se náklady dělí mezi jednotlivá hospodářská střediska, případně v některých podnicích, kde je složité výkony plánovat a vykazovat, se náklady dělí mezi nákladová střediska (Synek, 2011, str. 82)
- Kalkulační – kalkulační členění nákladů je podobné účelovému řízení nákladů, dělení je však v tomto případě na náklady přímé a nepřímé. Při účelovém členění nákladů se jedná o vztah nákladu k jednici výkonu, oproti tomu při kalkulačním členění se vztah nákladu vyjadřuje ke druhu výkonu. (Popesko, Papadaki, 2016, str. 36)
- Z hlediska potřeb rozhodování – oproti výše uvedeným alternativám třídění nákladů, které se vztahovaly na minulé období, je to v tomto případě orientace na budoucnost. Náklady se tady následně dělí do dvou skupin na náklady fixní, jejichž výše i při vzrůstající kapacitě nebo využití zůstává neměnná, a náklady variabilní, jejichž výše vzrůstá přímo úměrně počtu výkonů. (Král a kol., 2018, str. 86)

4.4 Strategické plánování

Pojem strategické plánování charakterizuje Jiří Fotr následovně: „*Firemní plánování představuje strukturovaný manažerský proces zaměřený na efektivní řízení firemního podnikání. Je zaměřeno na budoucí vývoj organizace a určuje, jakých cílů a pomocí jakých prostředků má být dosaženo. Plánovací proces transformuje datové a informační vstupy na výstupy představované ucelenými a konzistentními firemními plány. Plánování zároveň představuje rozhodovací proces zaměřený na stanovení cílů a prostředků jejich dosažení.*“ (Fotr a kol, 2012, str. 84)

Tvorba firemní strategie a příprava strategických plánů jsou tedy jedním ze zásadních úkolů vrcholového managementu podniku. Hlavním záměrem strategického plánování je zajištění správné strategie pro úspěšné fungování společnosti a její rozvoj i v období nejistoty či rizika (Fotr a kol., 2012, str. 84)

Podle Jiřího Fotra lze strategické plány dělit podle následujících hledisek:

- Časového
 - Dlouhodobé strategické plány
 - Střednědobé strategické plány
 - Taktické roční plány
 - Operativní plány
- Věcné náplně plánu
 - Marketingové a obchodní plány
 - Plány výroby
 - Plány řízení jakosti
 - Plán údržby
 - Plán výzkumu, vývoje a technického rozvoje
 - Plán zásobování a logistiky
 - Plán lidských zdrojů
 - Investiční plán
 - Finanční plán
- Úrovně rozhodovacího procesu
 - Na úrovni firmy
 - Na úrovni divizí

- Na úrovni týmů a procesů
- Účelu plánu
 - Pro financující banku
 - Potenciálním investorům
 - Aliančním partnerům
 - Auditorům
 - Statutárním orgánům nebo akcionářům
 - Odborové organizaci a zaměstnancům

(Fotr a kol., 2012, str. 84)

Pro strategické plánování je vždy třeba jasně vymežit cíl, kterého chce management podniku dosáhnout. Po jeho definování následuje analýza možných variant dosažení cíle a je zvolena ta nejvhodnější. Vybraná varianta strategického plánu v ideálním případě vyhovuje všem zúčastněným stranám vedení. Vzájemná shoda na strategickém plánu je důležitá především z toho důvodu, že zaměstnanci se cítí zapojeni a mají větší motivaci naplňovat cíle, u nichž se cítí být jejich součástí. Zároveň je pro ně snazší interpretace cílů řadovým zaměstnancům na základních pozicích a jejich následná motivace. (Fotr a kol., 2012, str. 89)

I přes shodu na strategickém plánu se situace ne vždy vyvíjí podle předpokladů a očekávání. Jak uvádí autoři Martina Pásková a Josef Zelenka: „*V průběhu plánování je vždy nutné počítat s možnými variantami budoucího vývoje a mít připraveno více scénářů a alternativních postupů.*“ (Pásková, Zelenka, 2002, str. 280)

5. Představení analyzovaného subjektu

Společnost Accor je v současnosti jedním z největších a nejstarších celosvětově působících hotelových řetězců. Vznikla v roce 1967, kdy Paul Dubrule a Gérard Péliссon otevřeli svůj první hotel Novotel v Lille Lesquin. Jejich představa obchodního modelu sítě hotelů, kde klient předem ví, jaké služby může očekávat, protože základní produkt je stejný v jakékoliv destinaci, se ale zpočátku ve Francii nesetkala s velkou důvěrou.



Obrázek 5: Logo společnosti Accor (group.accor.com, 2020)

Po více než 50 letech na trhu se společnost významně rozrostla. V současnosti provozuje ve 110 zemích světa 5000 hotelů v rozmanitých kategoriích, od cenově dostupných po ty nejluxusnější. Také portfolio značek se během let značně rozšířilo. Z původní sítě hotelů Novotel, která se během prvních deseti let rozrostla ještě o produkty pod značkami Ibis a Mercure, je dnes sdružení 39 značek působících celosvětově na trhu cestovního ruchu. (group.accor.com, 2020)



Obrázek 6: Loga hotelů patřících do sítě Accor (group.accor.com, 2020)

Řetězec Accor nabízí svým klientům věrnostní program ALL (původně Le Club Accor), kde host sbírá body za odbytené noci a útratu v hotelech. Při bezplatné registraci klient získá základní status (Classic) a po určitém počtu nocí strávených v rámci hotelové sítě se status postupně navyšuje (statusy Silver, Gold, Platinum, Diamond a Limitless). Stejně jako u jiných věrnostních programů zde platí, že čím vyšší dosažený stupeň člen má, tím zajímavější nabídky a výhodnější benefity může čerpat. Jedná se například o voucher na welcome drink, který klienti se stříbrným a vyšším statutem obdrží automaticky při příjezdu do hotelu, pokoj vyšší kategorie bez doplatku, garantovaná dostupnost pokoje, snídaně zdarma apod. Body lze následně využít pro úhradu služeb v rámci sítě Accor, slevy partnerských společností (např. Europcar), přeměnit je na tzv. míle věrnostních programů leteckých společností (např. Flying Blue) a mnoho dalších.

In-hotel soft benefits per status	Classic	Silver	Gold	Platinum	Diamond	Limitless
Member's rate	★	★	★	★	★	★
Free Internet access	📶	📶	📶	📶	📶	📶
Online Check-In & Fast Check-Out	📄	📄	📄	📄	📄	📄
Priority desk		📄	📄	📄	📄	📄
Welcome drink		🍹	🍹	🍹	🍹	🍹
Personalised welcome amenities		(1)	📄	📄	📄	📄
Late Check-Out and/or early Check-In		🕒	🕒 OR 🕒	🕒 AND 🕒	🕒 AND 🕒	🕒 AND 🕒
Room upgrade		📄	📄	📄	📄	📄
Guaranteed room availability			📄 UP TO 72H*	📄 UP TO 48H*	📄 UP TO 48H*	📄 UP TO 48H*
Access to the Executive lounge (if existing)			📄	📄	📄	📄
Suite Night Upgrade ⁽³⁾			📄	📄	📄	📄
Complimentary breakfast on weekends				(2)	📄	📄
4 SPA & Dining rewards credited					📄	📄
Gold status gift to a special one					📄	✗
Platinum status gift to a special one						📄
Free points transfer						📄
A personal assistant						📄

UP TO 72H* UP TO 48H* Up to 72 or 48 hours before arrival
 (1) Personalised welcome amenities from Silver status in Asia Pacific
 (2) Free breakfast from Platinum status every day of the week in Asia Pacific
 (3) Available in Luxury & Premium brand

Obrázek 7: Benefity věrnostního programu ALL dle dosaženého statusu (all.accor.com, 2020)

V oblasti CSR (Corporate Social Responsibility neboli společenské odpovědnosti firem) se Accor celosvětově prezentuje jako společensky odpovědná společnost. Všechny tyto aktivity sdružuje pod hlavičkou Planet 21, která zajišťuje všechny projekty zaměřené na ochranu životního prostředí, snížení spotřeby vody a energií, třídění odpadu, redukci plýtvání potravinami, omezení plastů apod. Za zmínku v této oblasti určitě stojí tzv. „Do

not clean my room“ projekt, který nabádá hotelové hosty k úspoře energií spojených s každodenním úklidem hotelového pokoje během pobytu (výměna ložního prádla a ručníků, spotřebovaná energie při úklidu atd.). Pokud se klient rozhodne tento záměr podpořit, dostane bonusové body na věrnostní kartu. Součástí aktivit v rámci Planet 21 je také orientace na sociální oblast - zaměstnanci jsou také pravidelně školeni na boj proti zneužívání dětí, boj proti korupci, spolupracují s institucemi, jako jsou dětské domovy, domovy pro seniory nebo zvířecí útulky, sbírky oblečení apod.



Obrázek 8: Přehled aktuálních CSR projektů společnosti Accor (group.accor.com, 2020)

Společnost Accor provozuje v České republice v současnosti sedm hotelů. V Praze se jedná o hotely Ibis Praha Old Town, Century Old Town MGallery by Sofitel, Ibis Praha Wenceslas Square, Novotel Praha Wenceslas Square a Ibis Praha Malá Strana, dále pak hotel Ibis Plzeň a Mercure Ostrava Center. V blízké budoucnosti se plánuje otevření nově postaveného hotelu Novotel v oblasti Prahy 7 a v nedávné době zveřejněný záměr rekonstrukce pražského hotelu Intercontinental a jeho následné otevření pod značkou Fairmont. Většina českých hotelů je v obchodním rejstříku vedena pod společností Kateřinská Hotel s.r.o., která působí na našem trhu více než 20 let.

Tato práce se blíže zabývá hotelem Ibis Malá Strana, který byl otevřen v roce 2004 na pražském Smíchově. V původně průmyslové části Prahy se po roce 1989 stala nově

vybudovaná rezidenční a především obchodní čtvrť nedaleko centra města, což se jeví jako ideální místo pro hotel, který by nabízel ubytování zástupcům společností přijíždějícím za účelem obchodních jednání, ale i turistům. Hotel v těsné blízkosti jedné z hlavních stanic veřejné dopravy, nákupního centra a kancelářských budov poskytuje služby *** standardu ve 225 pokojích. Pokoje jsou zařízeny jednoduše, ale účelně. Každý host má na pokoji k dispozici TV s mezinárodní nabídkou programů, internetové připojení, telefon a vysoušeč vlasů. Trezory jsou klientům k dispozici zdarma v hotelovém lobby, stejně tak jako možnost využití stolních počítačů s bezplatným internetovým připojením. Kromě ubytovacích služeb hotel disponuje recepcí s 24 hodinovým provozem, hotelovým barem, vlastní restaurací, konferenčními prostory, soukromým parkovištěm pro autobusy před hotelem a podzemní garáží pro osobní vozy. V současné době tak hotel poskytuje ubytování širokému spektru klientů, ať už se jedná o korporátní klientelu, individuální turismus nebo organizované skupiny.



Obrázek 9: Logo hotelu Ibis (group.accor.com, 2020)

6. Případová studie využití manažerského účetnictví ve strategickém plánování hotelových řetězců

Od roku 2015 spravuje všechny hotely spadající pod hotelovou síť Accor ve Střední a Východní Evropě společnost Orbis Hotel Group sídlící v Polsku. Pod značkou Accor je aktuálně v Praze provozováno pět hotelů. Z toho důvodu jsou na všech hotelech zastoupeny pouze oddělení a pozice zajišťující nezbytný provoz a obsluhu. Pro větší efektivitu a úsporu nákladů jsou další pozice administrativní podpory sdílené pro všechny hotely soustředěny v centrále společnosti. Centrálně je spravováno rezervační, obchodní, personální a finanční oddělení. Revenue oddělení, které má v plánování a analýze trhu zásadní význam, a je také v téměř každodenním kontaktu s řediteli hotelů, sídlí v centrále společnosti ve Varšavě.

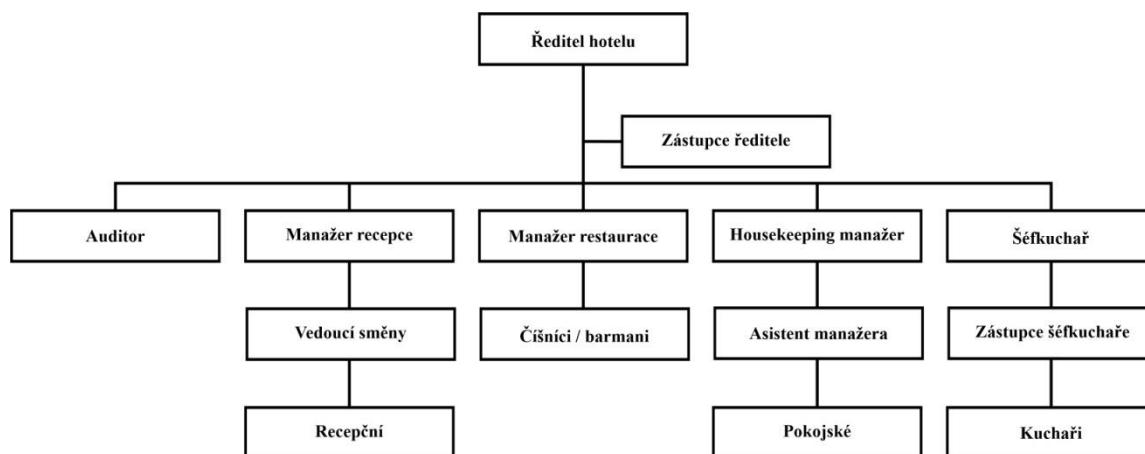
Nejvyšší funkci v hotelu zastává jeho ředitel, který komunikuje s vyšším vedením společnosti, zodpovídá za výsledky, připravuje plány na následující období, konzultuje s vedením implementaci strategie společnosti v daném hotelu a dohlíží na efektivní chod jednotlivých oddělení.

Provozní záležitosti a odpovědnost za chod hotelu v době jeho nepřítomnosti má na starosti zástupce ředitele, který se zároveň stará o styky s lokálními klienty (menší společnosti, které nevyužívají služby ostatních Accor hotelů v dané lokalitě) a zajišťuje zároveň pozici MICE koordinátora neboli organizátora konferenčních služeb.

Účetní záležitosti každého hotelu má na starosti Daily Income Auditor. Jeho hlavní pracovní náplní je kontrola transakcí a vystavených účtů z předchozího dne, evidence a odvod tržeb, odesílání vystavených faktur objednatelům a evidence příchozích faktur a jejich následné odeslání ke zpracování na centrální účetní oddělení.

Dále je provoz hotelu rozdělen do čtyř oddělení – recepce, housekeeping, restaurace a kuchyně. Za provoz daného oddělení, jeho náklady, objednávky zboží, spokojenost klientů, personál a personální administrativu (rozpisy směn, evidence docházek apod.) vždy odpovídá jeho manažer. Většina řadových pozic, především těch, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty, je zajištěna vlastními zaměstnanci hotelu. Hotel ale přesto využívá služby externích společností poskytujících zaměstnance formou outsourcingu především

z důvodu současného nedostatku uchazečů o zaměstnání v daném oboru na trhu práce a také pro lepší efektivitu v návaznosti na obsazenost. Touto formou je zajištěna část provozu housekeepingu, restaurace a základní pozice v kuchyni. Externě jsou také zajištěny pozice hotelového technika a noční ostrahy.



Obrázek 10: Organizační struktura hotelu Ibis Malá Strana (vlastní zpracování, 2020)

6.1 Budgeting

Budget neboli hotelový rozpočet se vždy připravuje na období následujícího kalendářního roku. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, celý proces se skládá z několika navazujících kroků a je časově náročný. Hotelový budget je stěžejním prvkem strategického plánování, protože dosahování stanovených ekonomických cílů je jedním z nejvýznamnějších ukazatelů úspěšnosti daného subjektu v rámci dané společnosti i na trhu.

První verzi sestavuje ředitel hotelu ve spolupráci s revenue manažerem. V této fázi ředitel obdrží soubor s vyplněnými dosavadními výsledky a hodnotou, o kolik se má očekávaný budget navýšit. Informace pro sestavení rozpočtu jsou čerpány z reportů dosavadního vývoje, forecast reportů (obsahujících předpokládanou obsazenost hotelu podle různých segmentů), od obchodního oddělení a především od revenue manažera, který vydává doporučení, u kterých segmentů existuje vyšší možnost nárůstu zisků. V tuto chvíli v rozpočtu ještě nejsou zahrnuty náklady na provoz hotelu, jako jsou personální náklady, IT, sales a marketing apod. Tento dokument obsahuje hned několik složek, v nichž se rozebírá očekávaný budoucí vývoj na trhu v dané lokalitě, vliv svátků a událostí na obsazenost hotelu, jednotlivé segmenty a jejich produkce v aktuálním roce a především očekávaný vývoj v roce následujícím, konkurence v blízkém okolí hotelu a očekávané příjmy za ubytování, F&B a další.

6.1.1 SWOT analýza

Na samém začátku je zpracována SWOT analýza, která zohledňuje aktuální situaci na trhu v dané lokalitě. Pro hotel Ibis Malá Strana by zmíněná analýza vypadala následovně:

Silné stránky: <ul style="list-style-type: none">• Světově známá společnost• Výhodný poměr cena/výkon• Možnost parkování autobusu	Slabé stránky: <ul style="list-style-type: none">• Umístění• Omezená nabídka konferenčních služeb• Zastaralé vybavení pokojů
Příležitosti: <ul style="list-style-type: none">• Rozvoj dané lokality• Nové kancelářské prostory budované v blízkosti hotelu• Nabídka obědového bufetu	Hrozby: <ul style="list-style-type: none">• Konkurence okolních 4* hotelů• Lokalita mimo hlavní centrum města• Přesun klientů do jiné lokality

Obrázek 11: SWOT analýza aktuální situace hotelu Ibis Malá Strana (vlastní zpracování, 2020)

Díky výstavbě dvou nových projektů kancelářských budov v těsné blízkosti je pravděpodobné, že vzniknou příležitosti pro získání nových klientů především v podobě dlouhodobých smluv o spolupráci. Díky tomu, že mnoho společností pro své zaměstnance poptává služby, které Ibis Malá Strana běžně nabízí, má jistou konkurenční výhodu proti okolním hotelům, které sice nabízí vyšší standard služeb, ale za vyšší cenu. Velkou výhodou je také vlastní parkoviště pro osobní auta i autobusy s dostatečnou kapacitou, která je v této lokalitě výjimečná. Zároveň lze při vhodně zvolené propagaci očekávat růst zájmu o obědovou nabídku ve formě neomezeného bufetu, který je mezi zaměstnanci firem z okolí hotelu stále populárnější.

Přestože lokalita pražského Smíchova zaznamenala v posledních letech výrazný rozvoj a veřejná doprava je k dispozici v těsné blízkosti hotelu, jedná se o širší centrum města, což pro mnohé potenciální klienty především z řad turistů může znamenat jistou nevýhodu. Dalším negativním faktorem je již poněkud zastaralé vybavení hotelu, především pokojů a konferenčních prostor, které od zahájení provozu neprošly významnější renovací, a bude tedy vyžadovat investice na renovaci.

6.1.2 Calendar impact

Dalším prvkem, který významně ovlivňuje poptávku po ubytovacích službách, je sezónnost a další události v průběhu roku. Standardně je v Praze za hlavní sezónu považováno období od 1. dubna do 30. června a od 1. září do 31. prosince. Je ale přínosné zvážit i další termíny, které mohou výrazně ovlivnit poptávku. Jedná se například o svátky a prázdniny nejen v České republice, ale i v okolních zemích, sportovní a kulturní akce nebo velké kongresy. V další složce budgetu je tak přehled těchto termínů rozdělený na jednotlivé měsíce v aktuálním roce, předpokládané termíny pro rok, na který je rozpočet připravován a předpokládaný vliv na obsazenost v %. Vždy je třeba analyzovat dosažené výsledky v aktuálním roce (případně předpoklad na zbývajících měsících) a z nich pak odvodit očekávané hodnoty na následující období. V níže uvedené tabulce je uveden počet prodaných pokojů, obsazenost a průměrná cena za jednotlivé měsíce roku 2018:

	Počet prodaných pokojů	% obsazenost	Průměrná cena / noc
Leden	3307	47,41%	867,-
Únor	2930	46,51%	809,-
Březen	5446	78,08%	928,-
Duben	5764	85,39%	1368,-
Květen	5755	82,51%	1580,-
Červen	5546	82,16%	1388,-
Červenec	6000	86,02%	1319,-
Srpen	6120	87,74%	1280,-
Září	5792	85,81%	1473,-
Říjen	6026	86,39%	1405,-
Listopad	4319	63,99%	1115,-
Prosinec	5339	76,54%	1286,-

Obrázek 12: Přehled přenocování, průměrné obsazenosti a průměrné ceny v jednotlivých měsících roku 2018 (vlastní zpracování, 2020)

Velikonoce, které běžně znamenají výrazně zvýšenou poptávku po ubytovacích službách především v segmentu individuálních volnočasových rezervací (tzv. leisure), připadly v roce 2018 na březen. To znamenalo vyšší obsazenost i průměrnou cenu ubytování, než je v tomto měsíci běžné, ale zároveň lze očekávat, že se nepodaří tento

objem rezervací nahradit v následujícím roce, kdy byly až v dubnu. Vzhledem k tomu, že duben už patří do hlavní sezóny, kdy jsou průměrné ceny a obsazenost na vyšší úrovni, dá se předpokládat srovnatelný nebo jen mírně lepší výsledek oproti předchozímu roku. Další událostí, jejíž objem se s největší pravděpodobností nepodaří nahradit, bylo 115. výročí značky Harley Davidson, na které se do Prahy v roce 2018 sjelo přes sto tisíc návštěvníků z celého světa.

6.1.3 Segmentace

Vzhledem k široké rozmanitosti klientely hotelu je vhodné analyzovat jednotlivé segmenty a zaměřit pozornost na ty, které přináší hotelu největší zisky. V případě Ibisu Malá Strana se jedná o segmenty Transient Retail (individuální flexibilní rezervace a služební cesty bez kontraktu), Transient Discount (individuální fixní rezervace a soukromé cesty bez kontraktu) a Transient Wholesale (rezervace přes cestovní kanceláře zprostředkující ubytování). V roce 2019 byl očekáván nárůst zisku především u poslední uvedené skupiny, neboť bylo naplánováno výraznější navýšení smluvních cen.

6.1.4 Benchmarking

Pro správné posouzení postavení na trhu je třeba znát konkurenci. K tomuto účelu slouží metoda benchmarkingu, díky které má management hotelu možnost porovnání vlastních výsledků s konkurenčními subjekty (tzv. competitive set). V competitive setu hotelu Ibis Malá Strana jsou 4* hotely, což může výsledky ovlivnit a tuto skutečnost je třeba při srovnávání zohlednit. Při srovnávání jsou sledovány tři základní ukazatele: obsazenost hotelu, průměrná cena za noc, tzv. RevPAR (revenue per available room, tržba za disponibilní pokoj) a následné vypočtení indexů MPI, ARI a RGI.

MPI (Market Penetration Index) = % obsazenost hotelu / % obsazenost competitive setu

ARI (Average Rate Index) = průměrná cena za pokoj hotelu / průměrná cena za pokoj competitive setu

RGI (Revenue Generation Index) = RevPAR hotelu / RevPAR competitive setu

Z vypočtených hodnot vyplývá, že hotel Ibis Malá Strana dlouhodobě disponuje vyšší obsazeností, než je pro konkurenční hotely brané v potaz běžné. Především z důvodu

nižšího standardu nabízených služeb je nižší i jeho průměrná cena za pokoj a noc, což s sebou v důsledku přináší i nižší tržby za disponibilní pokoj.

6.1.5 Výnosy F&B

Další složkou rozpočtu, kterou musí ředitel hotelu připravit, jsou předpokládané výnosy F&B neboli hotelové restaurace. Ibis nenabízí možnost pokojové služby, kterou poskytují hotely vyšších kategorií. Pozornost se tak soustředí na objem snídaní, dalších F&B služeb (například obědy, večere, bar) a průměrnou částku připadající na jednoho zákazníka. Významnou položkou jsou také tržby spojené s pořádáním konferencí a workshopů, kde je také sledován počet účastníků a průměrná tržba připadající na každého z nich, ale také částka za pronájem konferenčních prostor, případně dalšího vybavení.

6.1.6 Výnosy ubytování

Předpokládaný objem prodaných pokojů a průměrná cena za noc je sestavován pro každý segment na každý měsíc zvlášť. Segmentace se řídí podle systému USALI, což je jednotný systém využívaný v ubytovacím průmyslu. Tyto kategorie jsou shodné pro všechny uživatele, což velmi zjednodušuje orientaci v datech. Segmenty využívané v Ibisu Malá Strana se dělí do osmi následujících skupin:

Transient Discount – individuální fixní rezervace a soukromé cesty bez kontraktu

Transient Negotiated – korporátní klienti, služební cesty s kontraktem

Transient Retail – individuální flexibilní rezervace a služební cesty bez kontraktu

Transient Wholesale – rezervace přes cestovní kanceláře zprostředkující ubytování

Business Groups – business („obchodní“) skupiny

Tour – Wholesaler – leisure („volnočasové“) skupiny

Airlines – Posádky leteckých společností

Other - ostatní

Výrazný nárůst cen služeb a zboží spojených s provozem hotelu (energie, náklady na zaměstnance atd.) a relativní stagnace nebo jen mírné navyšování cen v předchozích letech vedla k rozhodnutí razantnějším zvýšení cen za ubytování. Při rozhodování o navyšování

cen a předpokládané reakci na trhu je třeba úzká spolupráce ředitele hotelu, revenue manažera a obchodního oddělení. Schopný revenue manažer má k dispozici odhady vývoje trhu a dokáže předvídat pokles nebo nárůst poptávky na určité období. Obchodní oddělení je v každodenním kontaktu s klienty, kteří mají sjednané smlouvy o spolupráci, ať už se jedná o firmy zajišťující ubytování pro své zaměstnance a obchodní partnery nebo o cestovní kanceláře, které smluvené kapacity dále přeproductávají za účelem vlastního zisku. Jsou tak schopni odhadnout reakci klienta na plánované navýšení smluvní ceny, případně s ředitelem konzultují další postup v případě zamítavého postoje ze strany zákazníka. V prvním čtvrtletí ještě nebude možné očekávat tak výraznou změnu ve výsledcích především u rezervací přes cestovní kanceláře a agentury z toho důvodu, že jejich velká část byla vytvořena za ceny platné v roce 2018.

6.1.7 Další výnosy

Kromě obvyklých položek jako je ubytování a občerstvení je součástí finálního rozpočtu také předpokládaný výnos dalších položek. Do této kategorie spadají platby za hotelové parkoviště, doplňkové služby jako je prádelna, telefonní hovory z pokojů, účtované stornopoplatky nebo např. úhrada škody, kterou host způsobil během pobytu.

6.1.8 Budget repartition

Při vyplnění všech údajů v předchozích listech souboru je na základě automatických vzorců doplněn procentuální rozdíl výnosů. Není nezbytné, aby byl zaznamenán nárůst objemu každý měsíc. Pokud je ovšem v některém období očekáván pokles výnosů, je potřeba tuto ztrátu nahradit o to větším ziskem v jiném období. Tyto doporučení a predikce jsou hlavním úkolem revenue manažera, který je po celou dobu tvorby budgetu v kontaktu s ředitelem hotelu.

V příloze č. 10.1 je k nahlédnutí základní verze budgetu pro jednotlivé segmenty na rok 2019.

Po doplnění všech těchto dat odesílá ředitel hotelu návrh budgetu svému nadřízenému, tzv. Area managerovi, který zodpovídá za výsledky hotelů dané oblasti, konkrétně za oblast České republiky, Slovenska a Maďarska, a který následně reportuje vyššímu vedení v centrále pro Střední a Východní Evropu ve Varšavě. V případě, že je verze odsouhlasena, ředitel hotelu ve spolupráci s účetním oddělením začíná připravovat další verzi, která je již

doplněna o odhadované náklady související s provozem hotelu. Tato doplněná verze je ve shodném formátu, jako výkaz zisků a ztrát rozdělený na jednotlivé měsíce. Jedná se tedy o velice detailní rozpočet.

Příprava hotelového rozpočtu je složitým úkolem a je nezbytné, aby na jeho vytváření spolupracoval kromě ředitele hotelu také finanční ředitel spolu s manažery revenue a sales oddělení. Revenue manažer je schopen poměrně přesně predikovat vývoj trhu v následujícím roce. Vzhledem k faktu, že revenue oddělení sídlí v Polsku a manažer tak osobně nezná okolí jednotlivých hotelů, jeho informovanost je částečně závislá na informacích o konkurenci, které získá v systému porovnávacím výsledky okolních hotelů nastavených v tzv. competitive setu. Pro hotel Ibis Malá Strana je v systému nastaveno srovnání s hotely vyšší kategorie, jeden z nich je dokonce v jiné lokalitě Prahy, což může výsledky do jisté míry zkreslovat a ovlivnit tím rozhodnutí. Proto by bylo vhodné zvážit změnu hotelů uvedených v tomto competitive setu. Sales manažer má často dlouholeté kontakty s klienty v podobě cestovních kanceláří a dalších partnerů a dokáže tak odhadnout jejich reakci na plánované změny. Finanční ředitel má přehled v nákladech spojených s provozem hotelu a je schopen určit oblasti, do nichž by bylo vhodné investovat nebo naopak nalézt oblasti s případným prostorem k úsporám. Na základě jejich rad a doporučení ředitel hotelu sestavuje finální verzi rozpočtu, kterou následně předkládá ke schválení.

6.2 Kalkulace

Kalkulace nabídek ubytování běžně vytváří rezervační oddělení ve spolupráci s obchodním oddělením a revenue manažerem podle ceníků platných pro daný rok. V případě, že je součástí akce i požadavek na pronájem konferenční místnosti, občerstvení a další služby, na kalkulaci se podílí také MICE koordinátor nebo manažer restaurace. Ředitel hotelu tak běžné kalkule nevytváří.

Pro získání přibližných nákladů na jeden pokoj může vedení využít dvě varianty výpočtu. První zohledňuje náklady na provoz hotelu, které se následně vydělí počtem pokojů, které byly k dispozici pro prodej. Uvedená data jsou k dispozici v Matrix reportu. V takovém případě by výpočet vypadal následovně:

Položka:	Částka v CZK:
Personal costs	9 687 776,-
Housekeeping	5 041 515,-
Other external costs	5 060 705,-
Guest supplies	718 370,-
Linen	102 374,-
Laundry	1 922 473,-
Administrative supplies	84 954,-
Energy	3 344 242,-
Total operation management	4 023 587,-
Total finance & administrativ	496 308,-
Total computing	841 703,-
Celkem součet nákladů	31 324 007,-
Rooms available	82 125
Náklady na disponibilní pokoj	381,42

Obrázek 13: Výpočet nákladů na disponibilní pokoj (vlastní zpracování, 2020)

Existuje ještě druhý výpočet, který zohledňuje i náklady vynaložené na zprostředkování rezervací a na propagaci. Pro tento výpočet se pak celková částka za náklady dělí počtem skutečně prodaných pokojů, aby vedení získalo představu o částce, která byla skutečně vynaložena. V tom případě je výpočet následující:

Položka:	Částka v CZK:
Personal costs	9 687 776,-
Housekeeping	5 041 515,-
Other external costs	5 060 705,-
Guest supplies	718 370,-
Linen	102 374,-
Laundry	1 922 473,-
Administrative supplies	84 954,-
Energy	3 344 242,-
Total operation management	4 023 587,-

Total finance & administrativ	496 308,-
Total computing	841 703,-
Agency commission	1 611 207,-
Total sales & marketing	224 147,-
Celkem součet nákladů	33 159 361,-
Rooms sold	62 344
Náklady vynaložené na prodaný pokoj	531,88

Obrázek 14: Výpočet nákladů vynaložených na prodaný pokoj (vlastní zpracování, 2020)

V případě, že hotel obdrží poptávku na dlouhodobou spolupráci, postup bývá odlišný. V takovém případě se na přípravě kalkulace kromě obchodního oddělení a revenue manažera podílí i ředitel hotelu. Jako příklad lze uvést poptávku od letecké společnosti na ubytování posádek po dobu jednoho roku. Jednalo se o požadavek na čtyři pokoje ubytované vždy na jednu noc od pondělí do soboty. Zároveň měla být v ceně ubytování snídaně a transfer z letiště a na letiště a láhev vody na pokoji. V tomto případě tedy nebude třeba platit komise za zprostředkování rezervace a jako náklady za pokoj lze použít výslednou částku z prvního výpočtu:

Položka	Cena
Náklady za pokoj	381,42 Kč
Náklady za snídani	70,- Kč
Náklady za transfer	$(640 \times 2) / 4 = 320,-$ Kč
Voda na pokoji	7,40 Kč
Náklady za pokoj vč. služeb celkem	778,82 Kč

Obrázek 15: Výpočet nákladů za ubytování a služby pro kalkulaci ubytování posádek (vlastní zpracování, 2020)

Jak vyplývá z kalkulace nákladů pro cenovou nabídku ubytování posádek, požadavek na zahrnutí transferu do ceny ubytování navýšilo standardní náklady téměř na dvojnásobek běžné ceny nákladů za pokoj. Je tedy jasné, že aby byla cena pro klienta zajímavá, nebude možné mít z prodaného pokoje zisk v běžné výši. Zároveň se ale jednalo o dlouhodobý kontrakt na období jednoho roku při rezervaci minimálně 4 pokojů 6 dní v týdnu.

Pro poptávky vyžadující fixní cenu bez ohledu na sezónnost je třeba především zvážit náklady ušlé příležitosti. Ve vytížených termínech může hotel přijít o klienty, kteří by byli ochotni zaplatit za stejnou službu mnohem vyšší částku. Není ale jisté, že obsazenost hotelu bude skutečně tak vysoká, aby bylo třeba případné další zákazníky odmítat. V méně vytížených obdobích ale může být cena naopak výhodnější pro hotel. Tuto analýzu má na starosti revenue manažer, který navrhne první cenu. Obchodní oddělení má mezitím prostor pro získání dalších informací (například kolik subjektů potenciální klient oslovil a jakou cenu mu nabídl), případně kontaktovat obchodní partnery (v tomto případě společnost poskytující transfery) a získat cenovou nabídku na služby, které hotel běžně nezajišťuje. Po obdržení všech těchto informací je pak přímo na řediteli hotelu rozhodnutí, jaká bude finální cena, za kterou se bude ubytování nabízet.

6.3 Reporting dosažených výsledků

Pro každého manažera je velice důležité, aby měl přesné a pokud možno co nejaktuálnější výsledky svého hospodaření. Klasické veřejné výkazy zisků a ztrát vypracované za uplynulý rok jsou tedy pro jeho potřeby naprosto nedostatečné. Z toho důvodu má ředitel hotelu k dispozici pravidelné přehledy o průběžných výsledcích, které mu slouží jako podklad pro další rozhodování.

6.3.1 Daily Report

Jak vyplývá z názvu, tento report je generován a odesílán automaticky všem manažerům hotelu každý den po noční uzávěrce. Dokument je rozdělen na celkem pět listů, z nichž tři slouží jako přehled výsledků předchozího dne, který manažeři pravidelně kontrolují. Zároveň zaznamenává i průběžné výsledky daného měsíce a roku ve srovnání s daty za stejné období v předchozím roce a s budgetem neboli rozpočtem.

Day	31.12.2018	Month N -1	Month Bud	Month N
	TOTAL ROOMS			
654 893	Rooms Sales	6 482 328	7 272 472	6 865 567
-	Overbooking	-	-	-
7 387	No Show	63 417	-	84 308
662 280	ACCOMMODATION SALES	6 545 745	7 272 472	6 949 876
100,00%	Occupancy	77,76%	82,58%	76,54%
225	N° of rooms sold	5 424	5 760	5 339
449	N° of guests nights	9 317	9 730	9 323
2 943,47	Average roomrate	1 206,81	1 262,58	1 301,72
2 910,64	REVPAR	929,37	1 042,65	984,31
3 271,00	TREVPAR	1 213,30	1 301,38	1 245,71

Obrázek 16: Náhled části daily reportu týkající se ubytování (Accor, 2020)

Níže je uveden seznam hlavních položek, které management sleduje v sekci tržeb za ubytování a konkrétní hodnoty za 31.12.2018:

Celkové tržby za prodané pokoje (Rooms Sales): 654 893,- Kč

Obsazenost hotelu udávaná v procentech (Occupancy): 100%

Počet prodaných pokojů (Number of rooms sold): 225

Tržba za disponibilní pokoj - RevPAR (Rooms sales / kapacita hotelu):

$654\,893 / 225 = 2\,910,64$ (vzhledem k faktu, že se jednalo o Silvestrovskou noc, kdy je vysoká poptávka, je průměrná cena výrazně vyšší, než obvykle)

Celková tržba za disponibilní pokoj - TRevPAR (celkové tržby / kapacita hotelu):

$735\,974 / 225 = 3\,270,-$

Pro výpočet TRevPAR je třeba vzít celkovou tržbu za daný den včetně F&B a dalších služeb, která je uvedena v další části reportu.

Detaily hlavního listu Daily Reportu jsou k nahlédnutí v příloze č. 10.2.

Součástí Daily Reportu jsou ještě dvě další záložky – TopLine Report a Edifis. První uvedený se používá pravidelně vždy jednou měsíčně, kdy manažeři zdůvodňují výsledky tržeb za uplynulý měsíc a detailněji se věnují rozdílům v jednotlivých segmentech. Edifis slouží jako podklad pro vyplňování dat do interního systému společnosti Accor, kam se

vždy 1. a 16. den v měsíci vyplňují data o dosažených výsledcích. Tyto hodnoty jsou dohledatelné, případně vypočitatelné, z předchozích záložek, nicméně díky automaticky nastaveným vzorcům je vyplnění dat snazší a rychlejší.

Daily report je nejzákladnější přehled tržeb za předchozí den a daný kalendářní měsíc, který je zasílán automatickým e-mailem každý den po dokončení nočního auditu. Základní orientace v něm by měla být samozřejmostí minimálně pro vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení. Především z důvodu, aby byli schopni zkontrolovat statistiky předchozího dne a v co nejkratší době objevit a opravit případné chyby běžných zaměstnanců, které by mohly v konečném důsledku vést k nepravdivým výsledkům a negativně ovlivnit další rozhodnutí vedení hotelu.

6.3.2 P&L Report

P&L Report je zkratkou pro Profit & Loss Report neboli výkaz zisků a ztrát. Tento přehled zpracovává pro ředitele hotelů každý měsíc účetní oddělení. Celý soubor obsahuje kromě záložky P&L za daný měsíc další části, aby měl ředitel hotelu a případní další uživatelé těchto účetních informací k dispozici data pro porovnání. Dalšími záložkami tohoto souboru jsou tak například detailní statistiky tržeb a výkaz P&L za aktuální rok, za předchozí rok a budgetované hodnoty a další.

Hlavní záložkou tohoto dokumentu je tzv. Matrix Report. Jedná se o zjednodušený přehled nákladů a výnosů daného měsíce a jeho porovnání se stejným měsícem předchozího roku a budgetem. Řádky označené tmavší barvou označují vždy zisk hlavní položky dané kategorie (ubytování, F&B, atd.) a níže jsou uvedené náklady. Report se tak dělí na menší části týkající se ubytování, F&B, dalších výnosů, nákladů na energie, management, část sdílených nákladů za centrálně umístěná oddělení apod. V případě, že je rozdíl proti loňským výsledkům výraznější, ředitel hotelu musí v reportu zdůvodnit, co daný rozdíl způsobilo.

Pro názornou ukázkou zobrazení dat z Matrix reportu byla zvolena část týkající se ubytovacích služeb.

H5211 Ibis Mala Strana (CZK) – 2018		12		If you need to change period - go to the P&L Month * A4	
	last year	budget	actual year	vs ly	Δ
MTD					
rooms available	6 975	6 975	6 975	0	0,00%
rooms sold	5 424	5 760	5 339	-85	-1,57%
ACCOMMODATION MARGIN	5 183 701	5 795 285	5 693 853	510 152	9,84%
ACTIVITY					
net accommodation revenue	6 482 328	7 272 472	6 865 567	383 240	5,91%
net relocation & noshow revenue	63 417	0	84 308	20 891	32,94%

Obrázek 17: Přehled příjmů v sekci Accommodation v Matrix reportu (Acor, 2020)

V části příjmů lze dohledat čistý zisk za ubytování po odečtení nákladů (accommodation margin), čistý příjem z ubytování (net accommodation revenue) a částku za přestěhované rezervace a naučtované nedojezdy (net relocation & noshow revenue).

MANAGEMENT					
personal costs	-828 898	-983 680	-773 057	55 841	6,74%
Housekeeping	-443 036	-624 044	-396 156	46 880	10,58%
training costs	0	-6 415	0	0	0,00%
other external costs	-533 146	-487 092	-477 718	55 428	10,40%
guest supplies	-64 709	-57 600	-35 562	29 146	45,04%
Decoration	-17 469	-34 560	-16 136	1 333	7,63%
Linen	-93 433	-28 800	-33 737	59 697	63,89%
Laundry	-161 385	-172 800	-174 410	-13 025	-8,07%
administrative supplies	-18 002	-11 520	-20 124	-2 122	-11,79%
agency commissions	-149 599	-181 812	-141 310	8 290	5,54%

Obrázek 18: Přehled výdajů v sekci Accommodation v Matrix reportu (Acor, 2020)

Náhled, jak vypadá kompletní Matrix report, který je zasílán řediteli hotelu každý měsíc (v tomto případě konkrétně prosinec 2018), lze nalézt v příloze č. 10.3.

V části týkající se výdajů jsou uvedeny personální náklady (personal costs), náklady na školení zaměstnanců (training costs), a další náklady (other external costs). V dalších nákladech jsou zahrnuty výdaje za zboží související s pobytem hosta, například obaly na hotelové karty, hlavičkový papír apod. (guest supplies), dekorace, nákup ložního prádla a ručníků (linen), prádelnu (laundry), kancelářské potřeby (administrative supplies) a provize agenturám zprostředkujícím ubytování (agency commissions)

V další záložce je výkaz příjmů a výdajů za daný měsíc a dosavadní roční výsledky. U každé položky jsou uvedeny výsledky v předchozím roce, dále hodnota z rozpočtu na dané období a aktuální stav. Jedná se tedy o nejdetailnější přehled aktuálních finančních výsledků hotelu, který je managementu k dispozici. Pro lepší představu je tento detailní přehled k nahlédnutí v příloze č. 10.4. Kromě přehledu příjmů a výdajů podle oddělení (accommodation, F&B apod.) a položek (mzdové náklady, energie apod.), jsou ve výkazu obsaženy i výpočty zisku podle různých kritérií, které v jiných reportech nelze dohledat:

GOI: Gross operating income (hrubý provozní příjem)

GOP: Gross operating profit (hrubý provozní zisk)

GOP after fees: Gross operating profit after fees (hrubý provozní zisk po odečtení poplatků)

IBNOE: Income before non-operating expenses (příjem před odečtením neprovozních výdajů)

EBITDAR: Earnings before interest, taxes, depreciation, amortization and rent (zisk před úroky, daněmi, odpisy, amortizací a nájmem)

EBITDA: Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací)

EBIT: Earnings before interests and taxes (zisk před odečtením daní a úroků)

Dále report obsahuje záložky s detailními statistikami příjmů za jednotlivé měsíce včetně rozdělení na jednotlivé segmenty a výkaz zisků a ztrát rozdělený na jednotlivé měsíce za aktuální rok, stejná data za předchozí rok a za budget. Tyto informace jsou dohledatelné i v dalších reportech, nicméně pro snazší dohledání a lepší orientaci jsou zkopírované i do záložek aktuálního výkazu za minulý měsíc.

Pokud by z dat v tomto souboru neměl ředitel hotelu dostatek informací pro vysvětlení příčiny rozdílu, účetní oddělení zasílá spolu s P&L reportem ještě doplňující detailní rozpisy jednotlivých položek rozdělených podle hlavních částí Matrix reportu do skupin podle toho, se kterou částí provozu hotelu položky souvisí. Zvlášť jsou tedy položky týkající se ubytovacích služeb, restaurace a kuchyně, energií, IT a dalších. Z nich lze

získat podrobné informace o příjmech a výdajích ve shodném měsíci předchozího roku a stejně tak o příjmech a výdajích v letošním roce.

Díky tomu, že vedení hotelu má k dispozici takto podrobné měsíční přehledy, dochází k pravidelné a poměrně důkladné analýze příjmů a především výdajů za položky související s běžným provozem. Vedení hotelu tak získává jasnou představu, která rozhodnutí měla výraznější vliv na finanční výsledky, ať už pozitivní nebo negativní. Díky tomu je i vyšší šance eliminovat případné negativní vlivy předchozích rozhodnutí v nadcházejících měsících.

Zároveň má manažer hotelu jasnější představu o tom, jakou částku lze investovat do běžného provozního vybavení (například kancelářské potřeby, uniformy zaměstnanců nádobí do restaurace a podobné položky), jehož nákup se většinou řídí aktuálními výsledky. Všechny tyto objednávky zajišťují vedoucí jednotlivých oddělení, jejich schválení však závisí vždy na řediteli, případně na jeho zástupci.

Jak je patrné z měsíčního výkazu zisků a ztrát v příloze této bakalářské práce, podklady, které pro ředitele hotelu každý měsíc připravuje účetní oddělení, jsou velmi podrobné. Případná distribuce mezi další zaměstnance je plně v kompetenci ředitele hotelu. Většinou však zasílá jen komentovanou část se souhrnnými výsledky, tzv. Matrix report. Z něj sice vedoucí oddělení zjistí, která rozhodnutí a souvislosti k uvedeným výsledkům vedly, ale nemají k dispozici ostatní reporty, které jsou řediteli zasílány v předchozím e-mailu spolu s dalšími soubory. Nemají proto potřebu podrobnější informace zjišťovat. V případě, že po vedení žádají schválení nákupu zboží, nemají adekvátní informace pro zhodnocení situace a případně nejsou schopni odvodit argumenty pro nákup zboží. Porozumění přehledu zisků a ztrát je nezbytné pro zvládnutí úkolů na vyšších pozicích při případném kariéerním postupu. Proto by i manažeři jednotlivých oddělení (tzv. nižší management), měli zvládat alespoň základní orientaci v reportu a měli by být schopni zdůvodnit výsledky svého střediska.

Hlavním sledovaným ukazatelem, podle kterého vyšší vedení společnosti hodnotí dosažené ekonomické výsledky hotelu, je hrubý provozní příjem (GOI). Přestože v průběhu roku ředitel hotelu sledoval náklady spojené s provozem, celkové výsledky byly

neuspokojivé a v žádném měsíci se nepodařilo splnit budget GOI. Z toho důvodu vedení rozhodlo, že je třeba důsledněji hlídat výdaje a zajistit maximální efektivitu zdrojů.

Pro větší přehlednost byla plánovaná úsporná opatření rozdělena podle jednotlivých oddělení provozu hotelu do následující tabulky:

Oddělení	Přijatá opatření
Recepce	<ul style="list-style-type: none"> • Omezení nákupu kancelářských potřeb • Objednávky jen nezbytně nutného množství obalů na karty od pokojů, obálek, fakturačního papíru atd. • Úprava rozpisu směn podle aktuální potřeby
Housekeeping	<ul style="list-style-type: none"> • Omezení outsourcingu • Objednávky nezbytně nutného množství drogerie
Restaurace	<ul style="list-style-type: none"> • Na směnách pouze zaměstnanci na HPP (zrušení výpomoci DPP a outsourcingu) • Zákaz nákupu vybavení restaurace (nádobí, příbory) • Omezení nákupu drobného vybavení (ubrousky, rozetky)
Kuchyň	<ul style="list-style-type: none"> • Omezení snídaňového bufetu • Sestavování týdenního menu z levnějších položek • Zrušení večerního provozu kuchyně, pokud nejsou objednané večeře pro skupiny

Obrázek 19: Přehled návrhů úsporných opatření (vlastní zpracování, 2020)

Jak je patrné z výše uvedeného seznamu, aplikace navržených opatření by vedla k významným úsporám v oblasti hotelových výdajů. Jak by se ale projevovala tato opatření v běžném provozu hotelu?

Omezení nákupu zboží je prvním krokem vedoucím k úsporám. Proto došlo k okamžitému zákazu nákupu vybavení, které není nezbytně nutné pro provoz. V případě, že je nákup zboží nezbytný, je třeba zvolit co nejlevnější variantu (například ubrousky v restauraci). Významná část spotřeby přímo souvisí s obsazeností hotelu (spotřeba potravin, úklidových prostředků, kancelářských potřeb apod.). Manažeři jednotlivých oddělení hotelu průběžně sledují vývoj obsazenosti. Většina dodavatelů je schopna doručit objednávku již následující pracovní den, takže není nutné mít na hotelu k dispozici větší

množství produktů pro případ, že by obsazenost neočekávaně výrazněji stoupla. V případě tzv. guest supplies je ale třeba rozvážnější přístup. Jedná se o obaly na karty od pokojů, fakturační papír a další položky, které jsou vyráběny na zakázku s logem hotelu a dalšími detaily, a jejich podoba podléhá standardům společnosti. Z toho důvodu je třeba neustále sledovat aktuální skladové zásoby a případně včas objednat nové zboží.

Pro úsporu v oblasti surovin pro přípravu jídel bylo nezbytné sledovat vývoj cen jednotlivých produktů a aktuální nabídku hotelové restaurace obměňovat podle cenové dostupnosti. Ze snídaňového bufetu byla odstraněna část teplých jídel, omezila se nabídka uzenin, sýrů, ovoce, zeleniny a pečiva. Podobným způsobem se postupovalo i v případě obědového bufetu a večeří. Zároveň byl zrušen večerní provoz kuchyně, která nadále zajišťovala jen předem objednané večeře pro ubytované skupiny.

Hlavním bodem úsporných opatření bylo efektivní využití kmenových zaměstnanců hotelu a omezení brigádníků a outsourcingu. Vzhledem k poměrně kolísavé obsazenosti bylo rozhodnuto o snížení počtu recepčních na směně (místo dosavadních dvou recepčních na denní směně na jednoho, v případě potřeby měl vypomoci manažer recepcie). Stejný postup byl zvolen i v případě zaměstnanců F&B a kuchyně, kde po odchodu zaměstnance (po jednom z každého oddělení) bylo rozhodnuto, že nebude přijat nikdo jako náhrada a práce bude rozdělena mezi stávající personál. Outsourcing, využívaný hlavně na oddělení housekeepingu, lze objednat den předem. Úskalí alternativy objednání výpomoci na poslední chvíli je, že není jisté, koho společnost pošle. Může se tedy stát, že na směnu přijdou zaměstnanci, kteří nemají s touto prací zkušenosti a je tedy třeba je důsledněji kontrolovat. Zároveň mají ze začátku potíže dodržet stanovenou denní normu na počet uklizených pokojů.

Všechna výše uvedená opatření by ale neznamenala pouze ekonomický vliv na provoz hotelu. Strategické plány, které vedení hotelu vypracovává, se týkají nejen finančních výsledků. Dále jsou také zaměřeny na spokojenost hostů měřenou na základě dotazníků spokojenosti s pobytem (GSS), který je hostům automaticky zasílán e-mailem vždy po odjezdu, statistiky týkající se věrnostního programu ALL (například počet nově zapsaných členů, kontrola, jestli obdrželi během pobytu všechny benefity spojené s jejich statutem apod.), spokojenost zaměstnanců (každoročně probíhá celosvětový průzkum spokojenosti zaměstnanců) a další. Na všechna uvedená kritéria jsou určeny hodnoty, která musí každý

hotel splnit. Níže je SWOT analýza vlivu extrémních úsporných opatření na plnění výsledků stanovených vyšším vedením společnosti:

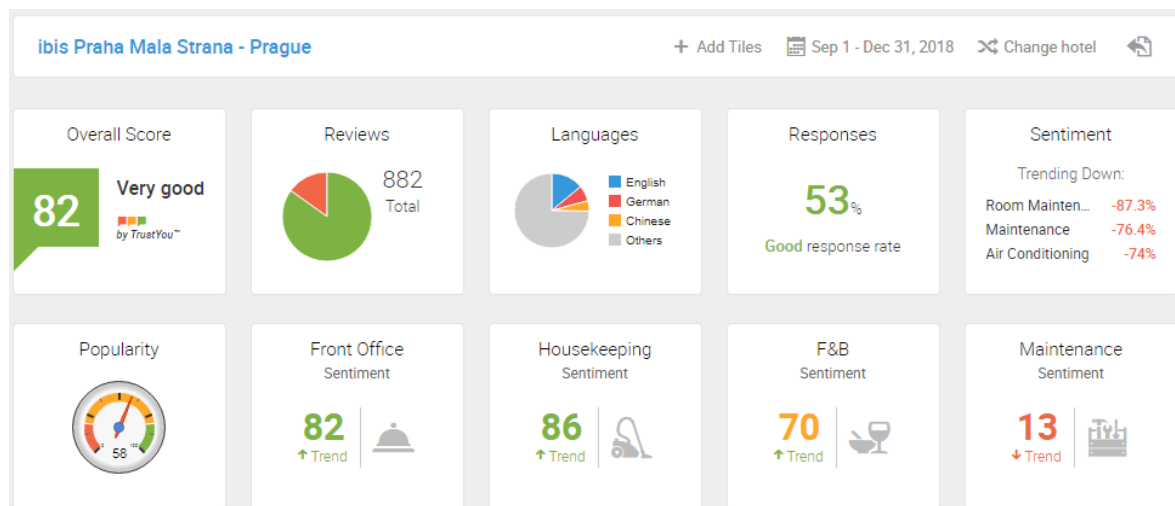
<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maximální efektivita vynaložených zdrojů • Úspora nákladů • Růst GOI 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omezení produktové nabídky restaurace • Omezení služeb (zkrácená provozní doba kuchyně) • Zhoršení technického stavu vybavení (povolené jen nezbytné opravy)
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Větší zapojení zaměstnanců na jiných pozicích • Důkladnější uvažování o vynaložených nákladech 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negativní hodnocení od klientů • Zhoršení kvality služeb • Nesplnění ostatních cílů (GSS, ALL apod.) • Nespokojený personál/výpovědi

Obrázek 20: SWOT analýza následků úsporných opatření (vlastní zpracování, 2020)

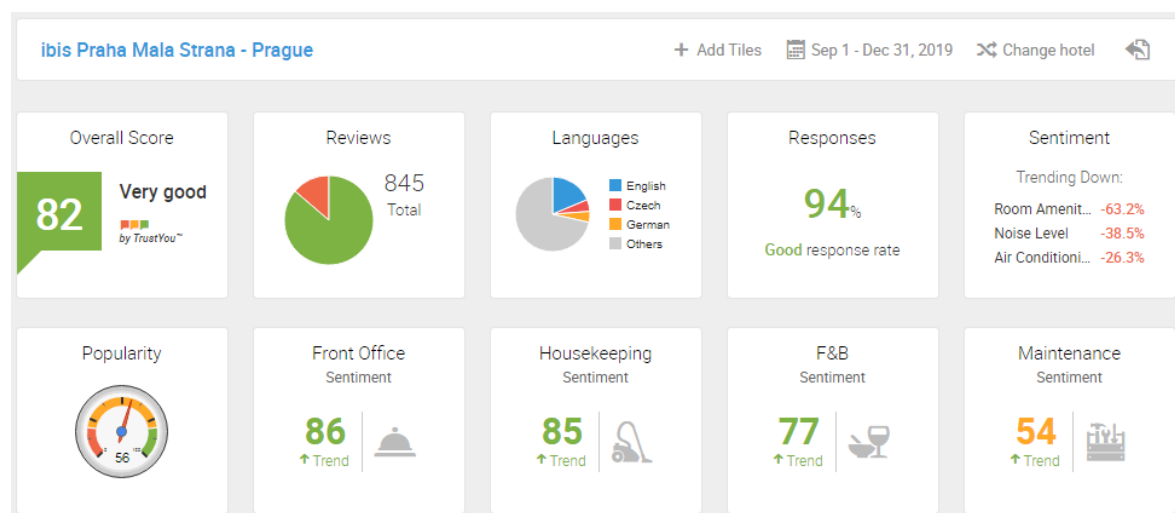
Jak vyplývá z výše uvedené analýzy, extrémní finanční úspory s sebou může množství negativních vlivů. Omezení počtu zaměstnanců na směně s sebou přináší pomalejší odbavení hostů (například čekání na recepci, čekání na stůl v restauraci apod.), vytížení zaměstnanci nemají prostor na bližší kontakt s hostem, klient si tak může připadat „odbylý“, vlivem únavy personálu může dojít k poklesu kvality služeb. Dalším negativním faktorem takových opatření je omezení nabídky služeb, limitovaný výběr produktů v restauraci apod. To pocítí především stálí klienti, kteří mají možnost srovnání a přináší společnosti vyšší zisky, než například hosté, kteří hotel objednali přes cestovní kancelář. Důsledkem takového přístupu pak může být negativní zpětná vazba od klienta a pokles sledovaných ukazatelů kvality.

Hypotézu, zda takováto kontrola výdajů má vliv na spokojenost hostů, lze ověřit na výsledcích spokojenosti hostů, kteří využili služby hotelu. V září roku 2019 byla pozice generálního ředitele hotelu Ibis Malá Strana přeobsazena a nové vedení se rozhodlo pro variantu méně striktního šetření v oblasti nákladů spojených s provozem. Jak vyplývá

z níže uvedených výsledků spokojenosti za shodná období od 1. září do 31. prosince, spokojenost hostů byla v roce 2019 vyšší v otázkách týkajících se především hodnocení oblastí technického stavu vybavení (maintenance), restaurace (F&B) a recepce (front office). Jediné oddělení, u kterého se téměř žádné změny v hodnocení zákazníků neprojeví, je housekeeping.



Obrázek 21: Výsledky spokojenosti hostů na základě GSS v období září - prosinec 2018 (Accor, 2020)



Obrázek 22: Výsledky spokojenosti hostů na základě GSS v období září - prosinec 2019 (Accor, 2020)

Samozřejmě je třeba dbát na to, aby byly vynaložené prostředky využívány efektivně. Jak vyplývá z níže uvedené tabulky srovnání dosaženého GOI v období od září do prosince, výsledek dosaženého hrubého provozního příjmu oproti stanovenému budgetu

byl v roce 2019 lepší, než v předchozím roce, kdy se vedení hotelu rozhodlo radikálně omezit náklady.

	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rozdíl
GOI 2018	7 050 313	6 998 732	3 196 999	5 429 768	-1 441 805
GOI 2018 budget	8 186 632	7 536 704	3 195 870	5 198 411	
GOI 2019	7 002 493	6 875 140	3 626 698	5 072 829	-44 480
GOI 2019 budget	7 429 512	6 701 266	3 291 781	5 199 081	

Obrázek 23: Porovnání GOI s nastaveným budgetem (vlastní zpracování, 2020)

Dalším faktorem, který je vhodné zvážit, je spokojenost zaměstnanců, protože spokojenost hostů se odvíjí především od toho, jak se personál ke klientům chová a jestli nemusí klient čekat na obslužení na recepci, v restauraci apod. Pokud se vedení rozhodlo pro maximální využívání vlastních zaměstnanců, je samozřejmé, že práci, kterou běžně zastávají brigádníci a outsourcing, budou muset zastat právě zaměstnanci hotelu. Následkem takového opatření pak mohou být zaměstnanci přetížení a jejich únava se projeví na přístupu k hostům. Společnost Accor pravidelně jednou ročně organizuje dotazník spokojenosti zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že dotazování probíhá v září, výsledky uvolnění úsporných opatření se v něm ještě neprojevily.

7. Shrnutí výsledků práce

Ekonomické výsledky konkrétního hotelu jsou samozřejmě zásadním ukazatelem jeho úspěšnosti, protože rentabilita provozu je hlavním sledovaným faktorem. Pokud hotel nebude vykazovat zisk, provozovatel nemá důvod dále prodlužovat jeho fungování. Proto je vhodné výsledky monitorovat průběžně, případný negativní vývoj analyzovat a navrhnout změny, které by vedly ke včasnému řešení problému. Výsledky finančního účetnictví prezentované obvykle jednou ročně jsou tak naprosto nedostačující a manažerské účetnictví se stává nezbytnou součástí podkladů pro rozhodování jak vedení daného hotelu, tak vyššímu managementu.

Především pro významné hotelové řetězce, ke kterým se společnost Accor bezpochyby řadí, je manažerské účetnictví nástrojem, který napomáhá přehlednému porovnávání finančních výsledků jednotlivých hotelů a zároveň je díky němu mnohem snazší získat souhrnné výsledky hospodaření. Vzhledem k tomu, že je reporting pro hotely v České republice a na Slovensku připravován centrálním účetním oddělením, lze předpokládat, že výsledky budou zpracovány stejným způsobem a vyšší vedení tak získá objektivní porovnání.

Účetní oddělení výsledky zpracovává a zasílá vedení jednotlivých hotelů pravidelně jednou měsíčně, takže ředitelé mají průběžný přehled. Následný reporting a vysvětlování jednotlivých položek slouží k lepšímu pochopení souvislostí a výsledků předchozích rozhodnutí. Obecně se předpokládá, že člověk na pozici manažera hotelu má v jednotlivých reportech přehled a datům, která tyto reporty obsahují, rozumí.

Při kariérním postupu však neexistuje školení nebo manuál a dotyčný manažer je tak závislý na informacích, které mu předal jeho předchůdce, případně které si sám dohledá. Bylo by tedy vhodné zvážit zavedení jednotného systému proškolení zaměstnanců na manažerských pozicích, který by vedl k lepšímu porozumění dosažených výsledků a snazší orientaci při zpracování reportingu pro vyšší vedení. Nastupující manažer by si díky tomu byl jistější a zároveň by ušetřil poměrně mnoho času sobě i kolegům z ostatních hotelů, se kterými většinou tyto nejasnosti konzultuje.

Techniky manažerského účetnictví jsou bezpochyby skvělým prostředkem pro rozhodování a stanovení finančních cílů na následující období. Především díky tomu, že jsou informace zpracovány průběžně, jsou pro ředitele hotelu nedocenitelným pomocníkem. Při tvorbě kalkulací a rozpočtů jsou opravdu nezbytné, neboť výsledky finančního účetnictví by nebyly dostatečně aktuální.

Kalkulace nejsou běžnou náplní práce ředitele hotelu. Ceny nabízené pro jednorázové poptávky řeší spíše obchodní oddělení a revenue manažer, ředitel hotelu do nich zasahuje jen ve výjimečných případech. Pokud se však jedná o poptávky na dlouhodobou spolupráci nebo větší objem rezervací, než je běžné, měl by být schopen z dostupných výsledků odvodit cenu nákladů jednotlivých nabízených služeb a díky tomu přesněji stanovit nabízenou cenu. Samozřejmě je vždy vhodné zohlednit doporučení revenue manažera, který má k dispozici nástroje analyzující předpokládaný vývoj trhu a očekávanou obsazenost hotelu, a obchodního oddělení, které má potřebné kontakty a přehled v nabídkách od konkurenčních subjektů. Díky zohlednění všech těchto faktorů je pak snazší určit nabízenou cenu tak, aby byla pro společnost poptávající službu přijatelná, ale zároveň z ní měl hotel co největší zisk.

Vytváření hotelového rozpočtu je velice složitý a zdlouhavý proces rozdělený do několika etap. První fázi sestavuje vedení hotelu s revenue manažerem, který na základě analýz vývoje cen a poptávky pomáhá odhalit segmenty trhu, které mají nejlepší potenciál rozvoje a navýšení produkce. Zároveň je třeba zohlednit při tvorbě rozpočtu na následující období faktory jako okolí hotelu, konkurenci v dané lokalitě a potenciál této oblasti. Proto by bylo vhodné nastavit competitive set tak, aby hotely, které jsou v něm zahrnuty, odpovídaly danému subjektu nejen lokalitou, ale také úrovní nabízených služeb (porovnávat ceny hotelů s vyšším nabízeným standardem nebo v jiné lokalitě bezpochyby není dostatečně objektivní). Ředitel hotelu by samozřejmě měl danou lokalitu znát, nicméně pro revenue manažera sídlícího v Polsku by byly takové podklady bezpochyby přesnější.

Posledním nástrojem manažerského účetnictví, který vedení hotelu využívá asi nejčastěji, je nákladové účetnictví. Průběžné sledování finančních výsledků hotelu a včasná korekce případných negativních rozhodnutí je hlavním úkolem dobrého manažera.

Porozumění reportům, které má vedení hotelu k dispozici, je pro orientaci v nákladech nezbytné.

Samotná kontrola nákladů a jejich minimalizování však nemusí být nejvhodnější variantou, jak dosáhnout co nejlepších výsledků. Vždy je důležité mít na paměti, že pro úspěšné fungování subjektu na trhu (obzvláště v dnešní době, kdy je konkurence v oblasti ubytovacích služeb velice silná) jsou důležité nejen ekonomické výsledky, ale také další faktory ovlivňující spokojenost klientů. Při tvorbě strategických plánů by tak měl ředitel hotelu zohlednit nejen finanční stránku provozu hotelu a snahu o maximalizaci zisku, ale také potřebu plnit další nastavené cíle.

Jak vyplývá ze srovnání období, kdy bylo rozhodnuto o radikálních úsporných opatřeních, a následného období, kdy byla tato opatření uvolněna, důsledná kontrola a minimalizace nákladů nemusí automaticky znamenat lepší finanční výsledky. Je ale velmi pravděpodobné, že se tato opatření projeví v dalších sledovaných faktorech.

Mezi prvními klienty, kteří zpozorují změny v nabízených službách, budou pochopitelně pravidelní zákazníci, kteří se do hotelu vrací opakovaně a mají tak možnost srovnání. Vzhledem k faktu, že tito hosté obvykle propagují produkt dále, může mít ztráta jejich důvěry neblahé důsledky. Omezení služeb za účelem úspor, ať už se jedná o provozní dobu hotelové restaurace, menší rozmanitost nabídky snídaňového bufetu nebo jiná opatření, ale zaregistrují i klienti, kteří s hotelem neměli dřívější zkušenost. To se pochopitelně projeví na jejich hodnocení pobytu jak v hotelovém systému sledování spokojenosti, tak v žebříčcích popularity na dalších serverech (například Tripadvisor, Booking.com atd.).

Větší vytíženost zaměstnanců může mít za následek také zhoršení dalších sledovaných výsledků, jakými jsou například počet nově registrovaných členů věrnostního programu nebo nabízení možnosti online odhlášení z hotelu. Pokud dojde ke snížení počtu zaměstnanců na směně, pravděpodobně se sníží čas, který může daný zaměstnanec věnovat jednotlivým klientům. V případě, že se zaměstnanec snaží zákazníkům nabídnout nějakou službu, se kterou dosud nemají zkušenost, je třeba jim důkladně vysvětlit, jaké výhody jim z toho plynou a zodpovědět případné dotazy, což vyžaduje dostatek času. Pokud host získá dojem, že se s ním snaží personál vše vyřídit co nejrychleji, lze očekávat, že si klient bude

připadat „odbylý“, pravděpodobně nebude mít o další nabízené služby zájem a jeho celkový dojem z přístupu personálu bude spíše negativní.

Dalším sledovaným faktorem, který mohou ovlivnit úsporná opatření, je spokojenost zaměstnanců. Vzhledem ke skutečnosti, že zaměstnání v oblasti hotelnictví se dlouhodobě řadí k nejhůře placeným profesím, pracovní prostředí a atmosféra na pracovišti mohou být pro mnoho lidí zásadním faktorem při rozhodování o setrvání u společnosti. Pokud tedy úsporná opatření ovlivní atmosféru a vztahy na pracovišti, hotelu reálně hrozí ztráta schopných pracovníků, za které bude vedení těžko shánět kvalitní náhradu. Výsledky každoročního dotazníku spokojenosti zaměstnanců jsou také součástí hodnocení managementu daného hotelu a mají přímý vliv na výši vyplácených odměn. Hlavní motivací pro zajištění spokojenosti zaměstnance by však měl být fakt, že spokojený zaměstnanec se pravděpodobně lépe postará o klienta, který následně bude mít dobrý dojem z pobytu a doporučí hotel dále.

Náklady spojené s provozem hotelu je samozřejmě potřeba průběžně sledovat a zamezit případnému plýtvání prostředky. Jak ale vyplývá z výsledků uvedených v předchozích kapitolách práce, snaha o maximální eliminaci nákladů spojených s provozem hotelu nemusí automaticky znamenat pozitivní vliv na jeho celkové finanční výsledky. Je ale velice pravděpodobné, že tato extrémní úsporná opatření budou mít vliv na další sledované hodnoty, což nepříznivě ovlivní další (nefinanční) výsledky sledované vyšším vedením společnosti.

8. Závěry a doporučení

Znalost finančních souvislostí a orientace v předkládaných informacích jsou základními schopnostmi dobrého manažera. Vzhledem k vysokému počtu hotelů spadajících pod mezinárodní řetězec velikosti společnosti Accor je jasné, že data musí být zpracována jednotným způsobem, aby mělo nejvyšší vedení relevantní informace o výsledcích jednotlivých subjektů. Přestože manažerské účetnictví není řízeno žádnou právní úpravou a neexistují předpisy, které by byly všechny společnosti povinné dodržovat, je nezbytné, aby se zaměstnanci centrálních účetních oddělení řídili jednotnými principy při přípravě podkladů pro hotelový management.

Finanční výsledky hotelu jsou stěžejním prvkem, který vypovídá o schopnostech jeho managementu. Pro jejich dosažení je nezbytně nutné důkladné porozumění všem předkládaným informacím. Díky jednotnému systému zpracování účetních informací je pro vedoucí pracovníky snazší orientace v předkládaných datech. Pro finanční strategické plánování je důležité, aby plánům porozuměl nejen vedoucí pracovník, který je pro daný hotel připravuje, ale také vedoucí jednotlivých oddělení zajišťující provoz hotelu. Na nich závisí samotné provedení, které by mělo vést k naplnění cílů.

Z toho důvodu by bylo vhodné stanovit systém, jakým by byli vedoucí pracovníci uvedeni do účetní problematiky a porozumění pravidelnému reportingu. V současnosti je běžné, že vedoucí středisek mají pouze ty znalosti, které jim předali jejich předchůdci. V praxi se tak může stát, že nerozumí poskytnutým datům, protože jim byly tyto informace chybně předány, případně jim nedostatečně porozuměli. Pokud by existovala možnost školení nebo například online tréninků, která by zaměstnance vedla k porozumění pravidelnému reportingu a zároveň obsahovala názornou ukázkou reportů ve formě, v jaké jsou běžně zpracovány, vedlo by to zajisté k pochopení a následné jistotě při rozhodování. Zaměstnanec by tak byl rychleji schopen pomoci řediteli hotelu zdůvodnit výsledky svého oddělení, spolupracovat při návrhu na zlepšení, a tím i ulehčit práci svému nadřízenému. V neposlední řadě by byl takový jedinec jistější a motivovanější k dalšímu kariérenímu postupu.

Díky orientaci ve finančních ukazatelích hotelu je pravděpodobné, že vedení zvolí optimální míru vynakládání prostředků tak, aby nedocházelo k plýtvání. Zároveň je ale

třeba zajistit, aby případná úsporná opatření neměla negativní vliv na provoz. Pokud by byli zaměstnanci dlouhodobě přetížení, projeví se to v kvalitě odvedené práce a přístupu k hostům. V takovém případě je vhodné zvážit provedení interního dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců, které by tuto skutečnost potvrdilo nebo vyvrátilo. Nastavené organizační změny tak lze upravit, aby nebyla spokojenost hostů ovlivněna a zároveň nedošlo k odchodu kvalitních a zkušených zaměstnanců vlivem zhoršení jejich pracovních podmínek.

Strategické plány hotelového řetězce zahrnují nejen finanční plány daného hotelu, ale soustředí se také na spokojenost klientů se servisem a nabízenými službami, dodržování standardů hotelového řetězce, služby související s věrnostním programem a spoustu dalších bodů. Je proto potřeba stanovit plán a prezentovat ho týmu celého hotelu tak, aby všichni zaměstnanci měli jistotu, že porozuměli stanoveným cílům a úkolům, které bude třeba vykonat. Vytvoření strategického plánu je sice plně v kompetenci ředitele hotelu, ale jeho splnění je závislé na kooperaci všech zaměstnanců.

9. Seznam použité literatury a zdrojů

Knižní zdroje

- [1] ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2831-2.
- [2] DUŠEK, Jiří. *Vnitropodnikové účetnictví: praktický návod s podklady na jeho zavedení*. Praha: Grada Publishing, 2019. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-2544-9.
- [3] FIBÍROVÁ, Jana. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.
- [4] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [5] HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠÍŠKA. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada, 2008. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-2471-3.
- [6] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1.
- [7] PÁSKOVÁ, Martina a Josef ZELENKA. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. [Praha]: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002.
- [8] POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.
- [9] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví pro manažery*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1195-8.
- [10] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [11] *Manažerské účetnictví: oficiální terminologie = Management accounting*. Praha: ASPI, 2002. ISBN 80-86395-43-x.

Internetové zdroje

- [12] *Přínosy manažerského účetnictví* [online]. Ostrava, 2011 [cit. 2020-07-05]. Dostupné z:
http://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/89590/STE0005_FMMI_B3922_6208R123_2_011.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava.

[13] *Accor Overview* [online]. 2020 [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: <https://group.accor.com/en/group/who-we-are/accor-in-brief>

[14] *Accor Live Limitless (ALL) Status Levels & Benefits Matrix* [online]. 2020 [cit. 2020-07-22]. Dostupné z: <https://loyaltylobby.com/2020/01/29/accor-live-limitless-all-status-levels-benefits-matrix/>

10. Přílohy

10.1 Náhled první verze budgetu pro rok 2019 (bez výdajů)

BUDGET 2019											
	<i>Total Transient Public</i>	Transient Discount	Transient Negotiated	Transient Retail	Transient Wholesale	Transient Qualified	Business Groups	Leisure Groups - Tour-wholesaler	Airlines	Other	GRAND TOTAL
Number of room sold	22 525	12 657	7 283	9 868	14 611	0	4 970	13 948	358	0	63 695
Occupancy rate (%)	27,4%	15,4%	8,9%	12,0%	17,8%	0,0%	6,1%	17,0%	0,4%	0,0%	77,6%
Average room rate NET	1 663	1 460	1 486	1 924	983	0	1 444	900	1 220	0	1 300
Room Revenue NET	37 462 821	18 478 595	10 820 489	18 984 225	14 356 582	0	7 178 569	12 547 378	436 760	0	82 802 599
F&B Breakfast Net Revenue	Not to be entered by segment for F&B, only total										11 084 353
F&B Restaurant Net Revenue											2 724 924
Wineshop Net Revenue											0
F&B Room Service Net Revenue											0
F&B Bar Net Revenue											1 046 706
F&B banqueting Net Revenue											4 341 128
F&B Meeting Room Rental Net Revenue											1 282 162
F&B Equipment Rental Revenue											0
Other F&B Net Revenue											628 024
Other Operating department Net Revenue											2 018 608
Total Net Revenue											105 928 505

Zdroj: Accor, 2020

10.2 Daily Report hotelu Ibis Malá Strana za 31.12.2018

IBIS Mala Strana

Day	31.12.2018	Month N -1	Month Bud	Month N	Delta N/N-1	Delta N/Bud	Year N -1	Year Bud	Year N
TOTAL ROOMS									
654 893	Rooms Sales	6 482 328	7 272 472	6 865 567	383 240	- 406 905	83 113 211	89 259 504	852 79 387
-	Overbooking	-	-	-	-	-	24 639	-	402 49
7 387	No Show	417 63	-	84 308	20 891	84 308	649 604	-	444 783
662 280	ACCOMMODATION SALES	6 545 745	7 272 472	6 949 876	404 131	- 322 596	83 787 454	89 259 504	698 80 220
100,00%	Occupancy	77,76%	82,58%	76,54%	-1,2 Pts	-6,0 Pts	79,63%	80,41%	75,91%
225	N° of rooms sold	424 5	5 760	5 339	- 85	- 421	65 395	66 037	344 62
449	N° of guests nights	317 9	9 730	9 323	6	- 407	107 208	108 932	075 103
943,47 ²	Average roomrate	1 206,81	1 262,58	1 301,72	94,91	39,14	1 281,25	1 351,66	286,74 1
910,64 ²	REVPAR	929,37	1 042,65	984,31	54,94	- 58,34	1 012,03	1 086,87	966,67 1
271,00 ³	TREVPAR	1 213,30	1 301,38	1 245,71	32,41	- 55,67	1 315,62	1 387,93	246,34 1
2,00	Double occupancy	1,72	1,69	1,75	0,03	0,06	1,64	1,65	1,65
TRANSIENT									
622 307	Total Sales	464 5 248	5 741 966	5 517 046	268 583	- 224 920	62 882 903	68 525 524	363 899 61
88,44%	TO Segment	59,53%	59,21%	55,94%	-3,6 Pts	-3,3 Pts	57,12%	57,60%	53,63%
199	N° of rooms sold	152 4	4 130	3 902	- 250	- 228	46 906	47 300	44 044
398	N° of guests nights	131 7	6 852	6 861	- 270	9	76 325	75 637	71 752
3 127,17	Average roomrate	264,08 1	1 390,31	413,90 1	149,82	23,60	1 340,62	1 448,74	393,24 1

93,96%	% total sales rooms	80,18%	78,95%	79,38%	-0,8 Pts	+0,4 Pts	75,05%	76,77%	76,49%
--------	---------------------	--------	--------	--------	----------	----------	--------	--------	--------

		GROUP										
39 974	Total Sales	1 291 422	506	1 530	226	1 326	34 804	-	204 280	20 792 227	700 344 ²⁰	17 674 099
11,56%	TO Segment	18,21%		23,37%		19,47%	+1,3 Pts	-3,9 Pts		22,33%	22,78%	21,25%
26	N° of rooms sold	1 270	630	1	358	1	88	-	272	18 340	18 709	17 449
51	N° of guests nights	2 183	878	2	383	2	200	-	495	30 601	33 253	30 413
1 537,44	Average roomrate	016,87	938,96		976,60		-	40,27	37,64	1 133,71	106,44	1 012,90
6,04%	% total sales rooms	19,73%		21,05%		19,08%	-0,6 Pts	-2,0 Pts		24,82%	23,19%	22,03%

		CONTRACT										
-	Total Sales	-	-		449	96	96 449		96 449	20 765	-	1 001 606
0,00%	TO Segment	0,00%		0,00%		1,13%	+1,1 Pts	+1,1 Pts		0,02%	0,00%	0,92%
-	N° of rooms sold	-	-		79		79		79	14	-	757
-	N° of guests nights	-	-		79		79		79	25	-	757
-	Average roomrate	-	-		220,87	1	1 220,87		1 220,87	1 483,23	-	1 323,12
0,00%	% total sales rooms	0,00%		0,00%		1,39%	+1,4 Pts	+1,4 Pts		0,02%	0,00%	1,25%

		OTHER										
-	Total Sales	5 859	-		155	10	4 296		10 155	91 559	33 636	181 095
0,00%	TO Segment	0,03%		0,00%		0,00%	-0,0 Pts	+0,0 Pts		0,16%	0,03%	0,11%
-	N° of rooms sold	2	-		-		-	2	-	135	28	94
-	N° of guests nights	3	-		-		-	3	-	257	42	153
-	Average roomrate	929,50	-		-		-	2 929,50	-	678,22	201,30	1 926,54
0,00%	% total sales rooms	0,09%		0,00%		0,15%	+0,1 Pts	+0,1 Pts		0,11%	0,04%	0,23%

Day	31.12.2018	Month N -1	Month Bud	Month N
-----	------------	------------	-----------	---------

Delta N/N-1	Delta N/Bud
-------------	-------------

Year N -1	Year Bud	Year N
-----------	----------	--------

TOTAL FOOD & BEVERAGE

63 115	Total Sales	479 1 716	085 1 681	1 585 547
340	Total Covers	065 9	751 9	9 460

- 130 931	- 95 538
395	291

22 021 058	22 665 400	20 386 591
120 228	124 029	113 304

BREAKFASTS

30 818	Total Sales	047 920	617 1 062	907 400
275	Nb. of avers	667 6	622 7	7 400
61,25%	Capture Ratio	71,56%	78,34%	79,37%
112,07	Average covers Total	138,00	139,41	122,62

- 12 647	- 155 217
733	222
+7,8 Pts	+1,0 Pts
- 15	17

11 101 216	12 203 433	10 572 629
83 532	87 204	80 248
77,92%	80,05%	77,85%
132,90	139,94	131,75

RESTAURANTS

7 310	Total Sales	597 249	357 202	199 872
16	Nb. of avers	644 1	515 1	1 276
456,85	Average coverrate	151,82	133,57	156,64

- 49 725	- 2 485
- 368	239
4,82	23,07

2 860 505	2 791 482	2 795 975
20 007	20 623	18 924
142,98	135,36	147,75

BAR & MINIBAR

9 369	Total Sales	029 187	275 138	106 108
20,87	Total Sales / Hotel Guest	20,07	14,21	11,38

- 80 921	- 32 166
- 8,69	2,83

1 382 738	1 333 180	1 204 283
12,90	12,24	11,68

BANQUET

13 741	Total Sales	403 312	766 212	329 494
49	Nb. of avers			784

17 091	116 728
30	

6 125 914	5 718 183	5 361 610
16 689	16 202	14 132

		754	614	
280,43	Average coverrate	414,33	346,52	420,27

	170
5,95	73,75

367,06	352,93	379,39

FOOD CORNER

1 878	Total Sales	402	47	071	65	42 672
4,18	Total Sales / Hotel Guest	5,09		6,69		4,58

-	4 730	-	22 398
-	0,51	-	2,11

550 686	619 122	452 094
5,14	5,68	4,39

Day	31.12.2018	Month N -1	Month Bud	Month N
-----	------------	------------	-----------	---------

Delta N/N-1	Delta N/Bud
-------------	-------------

Year N -1	Year Bud	Year N
-----------	----------	--------

OTHER SALES

-	Pay TV	-	-	-	
-	Fitness	-	-	-	
-	Laundry	264	8	4 256	971
7 273	Parking	116	139	115 773	536
	MHD Tickets	-	-	-	120
-	Wine	-	-	-	
-	Stamps	-	-	-	
-	Damage	000	1	-	
-	Telephones	126		661	42
-	Reception Sales	-	-	-	
-	Tabacoo	-	-	-	
-	Late Cancellation Fee	449	49	-	012
3 306	Others Sales	602	2	2 889	852
10 579	Total Other Sales	558	200	123 578	413

-	-
-	-
-	7 293
-	18 580
-	-
-	-
-	1 000
-	84
-	-
-	42 437
-	22 250
-	47 145

-	-	-
-	-	-
102 517	65 852	63 269
1 638 100	1 853 318	1 421 783
-	-	-
-	-	-
-	-	-
64 809	-	24 442
7 214	4 305	1 306
-	-	-
-	-	-
377 190	-	166 526
47 332	135 124	71 281
2 237 162	2 058 599	1 748 607

Day	31.12.2018	Month N -1	Month Bud	Month N	Delta N/N-1	Delta N/Bud	Year N -1	Year Bud	Year N
974	735	8 462	9 077	8 688 836	226 054	- 388 300	108 045 674	113 983 503	102 355 897

		STATISTICS & OTHER DETAILS								
271	3	Total Revenue per Room Sold	560	576	1 627	67	52	1 652	1 726	1 642
639	1	REVPAC	908	933	932	24	-	1 008	1 046	993
943	2	REVPAR	938	043	996	58	46	1 020	1 087	977
0,38		Average Length of Stay	0,71	-	0,75	0,04	0,75	0,64	-	0,67

		TAXES								
640	2	City tax	235	-	69 840	1 605	840	842 490	-	791 760
700	2	Local Tax	058	-	56 166	108	166	646 254	-	621 798
340	5	Total Taxes	293	-	126 006	1 713	1006	488 744	-	1 413 558

32		Tips	934	-	682	-	252	9 702	-	7 649
86		Arrivals	854	-	3 993	139	993	41 814	-	41 881
9		Children	110	-	144	34	144	893	-	953
-		Security Deposit	-	-	-	-	-	-	-	-
-		Deposit	-	-	-	-	-	-	-	-

Zdroj: Accor, 2020

10.3 Matrix report hotelu Ibis Malá Strana za prosinec 2018

H5211 Ibis Mala Strana (CZK) - 2018	12		If you need to change period - go to the P&L Month® A4		
	last year	budget	actual year	vs ly	Δ
MTD					
rooms available	6 975	6 975	6 975	0	0,00%
rooms sold	5 424	5 760	5 339	-85	-1,57%
ACCOMMODATION MARGIN	5 183 701	5 795 285	5 693 853	510 152	9,84%
<i>accommodation margin %</i>	<i>79,19%</i>	<i>79,69%</i>	<i>81,93%</i>	<i>2,74%</i>	<i>3,45%</i>
ACTIVITY					
net accommodation revenue	6 482 328	7 272 472	6 865 567	383 240	5,91%
net relocation & noshow revenue	63 417	0	84 308	20 891	32,94%
<i>occupancy rate %</i>	<i>77,76%</i>	<i>82,58%</i>	<i>76,54%</i>	<i>-1,22%</i>	<i>-1,57%</i>
net average room rate	1 206,81	1 262,58	1 301,72	95	7,86%
net revír	938,46	1 042,65	996,40	58	6,17%
MANAGEMENT					
personal costs	-828 898	-983 680	-773 057	55 841	6,74%
<i>personal costs / rooms sold</i>	<i>-152,82</i>	<i>-170,78</i>	<i>-144,79</i>	<i>8,03</i>	<i>5,25%</i>
Housekeeping	-443 036	-624 044	-396 156	46 880	10,58%
<i>floors / rooms sold</i>	<i>-81,68</i>	<i>-108,34</i>	<i>-74,20</i>	<i>7,48</i>	<i>9,16%</i>
training costi	0	-6 415	0	0	0,00%
other external costs	-533 146	-487 092	-477 718	55 428	10,40%
guest supplies	-64 709	-57 600	-35 562	29 146	45,04%
<i>guest supplies / rooms sold</i>	<i>-11,93</i>	<i>-10,00</i>	<i>-6,66</i>	<i>5,27</i>	<i>44,17%</i>
Decoration	-17 469	-34 560	-16 136	1 333	7,63%
Linen	-93 433	-28 800	-33 737	59 697	63,89%
Laundry	-161 385	-172 800	-174 410	-13 025	-8,07%
<i>laundry / room sold</i>	<i>-29,75</i>	<i>-30,00</i>	<i>-32,67</i>	<i>-2,91</i>	<i>-9,79%</i>
administrative supplies	-18 002	-11 520	-20 124	-2 122	-11,79%
agency commissions	-149 599	-181 812	-141 310	8 290	5,54%
<i>agency commissions %</i>	<i>-2,29%</i>	<i>-2,50%</i>	<i>-2,03%</i>	<i>0,25%</i>	<i>11,03%</i>
F&B MARGIN	340 306	539 231	530 903	190 598	56,01%
<i>f&b margin %</i>	<i>19,70%</i>	<i>32,19%</i>	<i>33,18%</i>	<i>13,49%</i>	<i>68,48%</i>
ACTIVITY					
total net F&B revenue	1 727 717	1 675 070	1 599 845	-127 872	-7,40%
net food revenue	1 435 083	1 446 720	1 410 094	-24 989	-1,74%
net beverage revenue	221 250	178 003	111 085	-110 165	-49,79%
net room rental revenue	71 384	50 347	78 666	7 282	10,20%
number of avers	9 065	9 750	9 460	395	4,36%

MANAGEMENT					
<i>cost of sales %</i>	34,50%	26,95%	28,74%	-5,76%	16,69%
<i>food cost of sales %</i>	36,74%	28,00%	29,55%	-7,19%	19,56%
<i>beverage cost of sales %</i>	31,07%	26,00%	38,74%	7,66%	-24,66%
personal costs	-688 434	-627 358	-566 176	122 259	17,76%
<i>personal costs / avers</i>	-75,94	-64,34	-59,85	16,09	21,19%
training costs	0	-5 367	0	0	0,00%
other external costs	-102 951	-51 752	-42 984	59 968	58,25%
<i>other external costs %</i>	-5,96%	-3,09%	-2,69%	3,27%	54,91%
OTHER SALES MARGIN	196 004	126 379	153 401	-42 603	-21,74%
<i>other sales margin %</i>	95,06%	97,52%	99,03%	3,98%	4,18%
ACTIVITY					
other sales revenue	206 200	129 594	154 901	-51 299	-24,88%
<i>other sales revenue / rooms sold</i>	38,02	22,50	29,01	-9,00	-23,68%
MANAGEMENT					
cost of sales	-9 196	-3 215	-1 500	7 696	83,69%
<i>cost of sales %</i>	-4,46%	-2,48%	-0,97%	3,49%	78,29%
personal costs	0	0	0	0	0,00%
<i>personal costs / rooms sold</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
other external costs	-1 000	0	0	1 000	100,00%
<i>other external costs %</i>	-0,48%	0,00%	0,00%	0,48%	100,00%
TOTAL ENERGY COSTS	-251 499	-310 600	-270 507	-19 008	-7,56%
<i>total energy costs / rooms available</i>	-36,06	-44,53	-38,78	-2,73	-7,56%
<i>total energy costs / rooms sold</i>	-46,37	-53,92	-50,67	-4,30	-9,27%
TOTAL OPERATION MANAGEMENT	-309 859	-351 237	-274 834	35 025	11,30%
personal costs	-173 186	-197 985	-165 844	7 342	4,24%
training costs	0	-1 703	1	1	0,00%
other external costs	-136 673	-151 549	-108 991	27 682	20,25%
TOTAL SALES & MARKETING	-52 010	-57 845	-22 067	29 942	57,57%
personal costs	0	-13 845	-13 171	-13 171	0,00%
training costs	0	0	0	0	0,00%
other external costs	-52 010	-44 000	-8 896	43 114	82,90%
TOTAL FINANCE & ADMINISTRATION	-42 358	-43 152	-38 054	4 304	10,16%
personal costs	-42 358	-40 732	-38 054	4 304	10,16%
training costs	0	-420	0	0	0,00%
other external costs	0	-2 000	0	0	0,00%

TOTAL COMPUTING	-65 412	-112 202	-69 239	-3 828	-5,85%
personal costs	0	0	0	0	0,00%
training costs	0	0	0	0	0,00%
other external costs	-65 412	-112 202	-69 239	-3 828	-5,85%
TOTAL ASSETS MAINTENANCE	-415 796	-321 638	-257 650	158 146	38,03%
personal costs	0	0	0	0	0,00%
training costs	0	0	0	0	0,00%
other external costs	-415 796	-321 638	-257 650	158 146	38,03%
GOI MARGIN	4 786 757	5 198 411	5 429 768	643 011	-13,43%
<i>goi margin %</i>	56,45%	57,27%	62,38%	5,93%	-10,50%
drop through / reactivity (total net revenue)	8 479 662	9 077 136	8 704 622	224 960	285,83%

Zdroj: Accor, 2020

10.4 P&L Report hotelu Ibis Malá Strana za prosinec 2018

H5211 Ibis Mala Strana (CZK) – 2018

12		Month of December				P&L – 2018		Year to date December					
Month -1		Budget 2018		Actual Month				Year -1		Budget 2018		Actual Month	
225		225		225		Rooms Built		2 700		2 700		2 700	
225		225		225		Rooms Operated		2 700		2 700		2 700	
31		31		31		Number of Days		365		365		365	
6 975		6 975		6 975		Rooms Availables		82 125		82 125		82 125	
5 424		5 760		5 339		Rooms Sold		65 404		66 037		62 344	
77,76%		82,58%		76,54%		Occupancy Rate		79,64%		80,41%		75,91%	
1 195		1 263		1 286		Average Room Rate Net		1 271		1 352		1 273	
929		1 043		984		Revpar Net		1 012		1 087		967	
1 207		1 263		1 302		ARR (include impact of NoShow and Relocation)		1 281		1 352		1 287	
938		1 043		996		Revpar (include impact of NoShow and Relocation)		1 020		1 087		977	
1 216		1 301		1 248		TREVPAR		1 317		1 388		1 248	
9 317		9 730		9 323		Guest Nights		107 217		108 932		103 075	
1,72		1,69		1,75		Double occupancy		1,64		1,65		1,65	
9 065		9 750		9 460		Number of Covers		120 228		124 028		112 285	
722		746		735		Average Cover Sales		697		720		714	
7 518 084	77%	8 363 343	80%	7 979 719	80%	Gross Room Sales		96 262 851	77%	102 647 218	78%	92 136 304	78%

1 977 770	20%	1 942 161	19%	1 830 238	18%	Gross F&B Sales	25 260 937	20%	26 203 372	20%	23 430 976	20%
241 217	2%	156 808	1%	181 098	2%	Gross Others Sales	2 827 409	2%	2 695 533	2%	2 220 881	2%
9 737 072	100%	10 462 311	100%	9 991 055	100%	Total Gross Sales	124 351 198	100%	131 546 124	100%	117 788 161	100%
6 545 745	77%	7 272 472	80%	6 949 876	80%	Room Revenue	83 787 408	77%	89 259 504	78%	80 220 698	78%
1 727 717	20%	1 675 070	18%	1 599 845	18%	Food & Beverage Revenue	22 007 772	20%	22 504 444	20%	20 434 987	20%
206 200	2%	129 594	1%	154 901	2%	Others Sales Revenue	2 380 048	2%	2 228 418	2%	1 872 840	2%
8 479 662	100%	9 077 136	100%	8 704 622	100%	Total Net Revenue	108 175 228	100%	113 992 367	100%	102 528 525	100%
0	0%	0	0%	-5 248	0%	Cost of Relocation	-44 069	0%	0	0%	-81 157	0%
-596 026	-34%	-451 362	-27%	-459 783	-29%	Cost of F&B Sales	-6 087 531	-28%	-5 896 991	-26%	-5 783 577	-28%
-9 196	-4%	-3 215	-2%	-1 500	-1%	Cost of Other Sales	-99 643	-4%	-43 767	-2%	-64 487	-3%
-605 222	-7%	-454 577	-5%	-466 531	-5%	Total Cost of sales	-6 231 242	-6%	-5 940 759	-5%	-5 929 221	-6%
-828 898	48%	-990 095	52%	-773 057	50%	Payroll Costs Accommodation	-8 957 820	46%	-11 193 519	51%	-9 769 553	47%
-688 434	40%	-632 725	33%	-566 176	36%	Payroll Costs Food & Beverage	-8 055 004	42%	-7 459 573	34%	-8 013 159	39%
0	0%	0	0%	0	0%	Payroll Costs Others Sales	0	0%	0	0%	0	0%
-1 517 332	88%	-1 622 819	86%	-1 339 232	86%	Total Payroll Costs Operation	-17 012 824	88%	-18 653 092	85%	-17 782 712	86%
-533 146	-8%	-487 092	-7%	-477 718	-7%	Other Expenses Accommodation	-5 655 817	-7%	-5 513 969	-6%	-5 060 705	-6%
-102 951	-6%	-51 752	-3%	-42 984	-3%	Other Expenses Food & Beverage	-811 831	-4%	-740 951	-3%	-648 549	-3%
-1 000	0%	0	0%	0	0%	Other Expenses Others Sales	-23 358	-1%	0	0%	-23 702	-1%
-637 097	-8%	-538 844	-6%	-520 701	-6%	Total Other Expenses Operation	-6 491 006	-6%	-6 254 920	-5%	-5 732 955	-6%
5 183 701	79%	5 795 285	80%	5 693 853	82%	Accommodation Margin	69 129 702	83%	72 552 017	81%	65 309 283	81%
340 306	20%	539 231	32%	530 903	33%	Food & Beverage Margin	7 053 406	32%	8 406 929	37%	5 989 703	29%

196 004	95%	126 379	98%	153 401	99%	Others Sales Margin	2 257 047	95%	2 184 651	98%	1 784 650	95%
5 720 011	67%	6 460 895	71%	6 378 157	73%	Total Operation Margin	78 440 155	73%	83 143 596	73%	73 083 636	71%
-173 186	10%	-199 688	11%	-165 844	11%	Operations Management	-1 745 118	9%	-2 385 443	11%	-2 330 669	11%
-42 358	2%	-41 152	2%	-38 054	2%	Finance & Administration	-513 757	3%	-518 020	2%	-493 348	2%
0	0%	0	0%	0	0%	Talent & Culture	-4 745	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Information & Telecommunication System	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	-13 845	1%	-13 171	1%	Sales & Marketing	0	0%	-152 434	1%	-157 782	1%
0	0%	0	0%	0	0%	Assets Maintenance	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	-18 842	1%	0	0%	Procurement	0	0%	-150 850	1%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Le Club Commissions	0	0%	0	0%	0	0%
-215 544	12%	-273 527	14%	-217 069	14%	Total Payroll Costs Fonctionnal	-2 263 620	12%	-3 206 748	15%	-2 981 799	14%
-1 732 876	-20%	-1 896 346	-21%	-1 556 301	-18%	Total Payroll Costs	-19 276 444	-18%	-21 859 839	-19%	-20 764 511	-20%
-136 673		-151 549		-108 991		Operations Management	-1 612 832		-1 719 890		-1 692 919	
0		-2 000		0		Finance & Administration	-7 576		-9 000		-2 960	
0		0		0		Talent & Culture	0		0		0	
-65 412		-112 202		-69 239		Information & Telecommunication System	-931 345		-1 114 353		-841 703	
-52 010		-44 000		-8 896		Sales & Marketing	-219 503		-384 540		-66 364	
-415 796		-321 638		-257 650		Assets Maintenance	-3 424 482		-3 566 621		-2 904 881	
231 790		-3 333		0		Procurement	297 790		53 333		147 028	
-28 111		-43 635		-16 036		Le Club Commissions	-301 993		-375 899		-290 343	
-466 211		-678 358		-460 813		Total Other Expenses Fonctionnal	-6 199 941		-7 116 971		-5 652 142	
-309 859		-351 237		-274 834		Operations Management	-3 357 950		-4 105 333		-4 023 587	
-42 358		-43 152		-38 054		Finance & Administration	-521 333		-527 020		-496 308	

0	0	0		Talent & Culture	-4 745	0	0					
-65 412	-112 202	-69 239		Information & Telecommunication System	-931 345	-1 114 353	-841 703					
-52 010	-57 845	-22 067		Sales & Marketing	-219 503	-536 975	-224 147					
-415 796	-321 638	-257 650		Assets Maintenance	-3 424 482	-3 566 621	-2 904 881					
231 790	-22 175	0		Procurement	297 790	-97 517	147 028					
-28 111	-43 635	-16 036		Le Club Commissions	-301 993	-375 899	-290 343					
-681 755	-951 884	-677 882		Total Functionnal Costs	-8 463 561	-10 323 718	-8 633 941					
-251 499	-310 600	-270 507		Energy	-3 284 512	-3 549 768	-3 344 242					
4 786 757	56%	5 198 411	57%	5 429 768	62%	GOI (Gross Operating Income)	66 692 082	62%	69 270 110	61%	61 105 454	60%
		162,11%		285,83%		GOI Margin (%)			28,78%		1	
0	0	0		Other Non-Operating Charges	0	0	0					
-98 186	-109 087	-104 248		Marketing Fees	-1 238 518	-1 338 893	-1 203 311					
-101 951	-182 249	-181 593		Distribution & Revenue Development Fees	-2 093 066	-2 283 619	-2 327 164					
-41 431	-25 553	-40 225		Billable Services IT	-452 204	-317 185	-440 898					
-28 996	-47 423	-46 686		Billable Services Technical Maintenance	-351 263	-549 040	-522 934					
-26 984	-60 362	-38 151		Billable Services Loyalty Program	-687 873	-752 029	-537 915					
-264 518	-388 008	-337 203		Other Billable Services	-3 912 398	-4 424 868	-4 423 419					
4 224 691	4 385 729	4 681 660		GOP USALI	57 956 760	59 604 477	51 649 813					
-130 915	-145 449	-138 998		Trademark Roylaty Fees	-1 651 358	-1 785 190	-1 604 416					
-169 593	-181 543	-174 092		Base Management Fees	-2 139 491	-2 279 766	-2 048 307					
0	0	0		Support Functions Fees	0	0	0					
3 924 183	4 058 737	4 368 570		GOP After Fees	54 165 911	55 539 520	47 997 090					

-392 418	-405 874	-437 520	Incentive Management Fees	-5 418 642	-5 553 952	-4 840 372
3 531 765	3 652 863	3 931 050	IBNOE	48 747 269	49 985 569	43 156 718
-69 335	-73 035	-72 054	Business Tax / Insurance / Co-Ownership Costs	-858 482	-874 928	-864 990
3 462 430	3 579 828	3 858 996	EBITDAR	47 888 787	49 110 641	42 291 728
0	0	0	Property Rents	0	0	0
3 462 430	3 579 828	3 858 996	EBITDA	47 888 787	49 110 641	42 291 728
-549 882	-837 806	-869 629	Depreciations / Provisions	-11 143 206	-10 096 956	-10 262 961
0	0	0	Non Operating Provisions and Reversals	0	0	0
2 912 548	2 742 022	2 989 367	EBIT	36 745 581	39 013 684	32 028 767
0	0	0	Financial Results	0	0	0
-12 226	-65 000	-57 486	Gains And Losses On Exchange Rate	-608 805	-760 219	-532 878
2 900 322	2 677 022	2 931 881	PBT	36 136 775	38 253 465	31 495 888
0	0	0	Accounts Under the RAI	0	0	107 864
2 900 322	2 677 022	2 931 881	Net Result	36 136 775	38 253 465	31 603 752

Month of December			Accommodation Margin	#N/A		
Month -1	Budget 2018	Actual Month		Month -1	Budget 2018	Actual Month
6 975	6 975	6 975	Rooms Availables	82 125	82 125	82 125

5 424		5 760		5 339		Rooms Sold	65 404		66 037		62 344	
77,76%		82,58%		76,54%		Occupancy Rate	79,64%		80,41%		75,91%	
1 195		1 263		1 286		Average Room Rate Net	1 271		1 352		1 273	
929		1 043		984		Revpar Net	1 012		1 087		967	
1 207		1 263		1 302		ARR (include impact of NoShow and Relocation)	1 281		1 352		1 287	
938		1 043		996		Revpar (include impact of NoShow and Relocation)	1 020		1 087		977	
9 317		9 730		9 323		Guest Nights	107 217		108 932		103 075	
1,7		1,7		1,7		Double Occupancy	1,6		1,6		1,7	
7 518 084		8 363 343		7 979 719		Gross Rooms Sales	96 262 851		102 647 218		92 136 304	
6 482 328		7 272 472		6 865 567		Net Room Revenue	83 145 452		89 251 440		79 387 852	
63 417		0		84 308		No Show Revenue	617 317		8 064		783 444	
0		0		0		Relocation Revenue	24 639		0		49 402	
6 545 745		7 272 472		6 949 876		Net Accommodation Revenue	83 787 408		89 259 504		80 220 698	
22,8		27,5		22,1		Effectif	261,0		315,6		256,6	
8,3		8,9		8,3		Front Office	97,1		106,5		96,9	
14,5		18,4		13,8		Housekeeping	163,9		205,8		159,6	
0,0		0,0		0,0		Laundry / Linen	0,0		0,0		0,0	
0,0		0,3		0,0		Lobby	0,0		3,3		0,0	
0,0		0,0		0,0		Reservations	0,0		0,0		0,0	
-828 898	100%	-983 680	100%	-773 057	100%	Payroll Costs	-8 891 114	100%	-11 108 060	100%	-9 687 776	100%
-340 644	41%	-352 832	36%	-337 657	44%	Front Office	-4 028 532	45%	-4 091 841	37%	-4 211 466	43%

-443 036	53%	-624 044	63%	-396 156	51%
0	0%	0	0%	0	0%
-45 218	5%	-6 804	1%	-39 244	5%
0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	-6 415	100%	0	0%
0	0%	-3 399	53%	0	0%
0	0%	-3 016	47%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	-5 248	0%
0		0		-5 248	
-533 146	100%	-487 092	100%	-477 718	97%
-64 709	12%	-57 600	12%	-35 562	7%
0	0%	0	0%	0	0%
-161 385	30%	-172 800	35%	-174 410	37%
-93 433	18%	-28 800	6%	-33 737	7%
-17 469	3%	-34 560	7%	-16 136	3%
-5 331	1%	0	0%	-43 792	9%
0	0%	0	0%	0	0%
-23 217	4%	0	0%	0	0%
-18 002	3%	-11 520	2%	-20 124	4%
0	0%	0	0%	0	0%
-149 599	28%	-181 812	37%	-141 310	30%

Housekeeping	-4 477 027	50%	-6 899 593	62%	-5 041 515	52%
Laundry / Linen	0	0%	0	0%	0	0%
Lobby	-385 555	4%	-116 627	1%	-434 795	4%
Reservations	0	0%	0	0%	0	0%
Training Costs	-66 706	100%	-85 458	100%	-81 777	100%
Front Office	-37 283	56%	-46 756	55%	-51 127	63%
Housekeeping	-29 422	44%	-38 702	45%	-30 650	37%
Laundry / Linen	0	0%	0	0%	0	0%
Lobby	0	0%	0	0%	0	0%
Reservations	0	0%	0	0%	0	0%
Cost of Accommodation Sales	-44 069	-179%	0	0%	-81 157	-164%
Cost of Relocation	-44 069		0		-81 157	
Other External Costs	-5 655 817	100%	-5 513 969	100%	-5 060 705	98%
Guests Supplies / Cleaning Products	-819 696	14%	-781 010	14%	-718 370	14%
Small Equipment	-19 174	0%	0	0%	-1 496	0%
Laundry	-1 898 517	34%	-2 036 618	37%	-1 922 473	38%
Linen / Uniforms	-291 680	5%	-310 930	6%	-102 374	2%
Decorations / Entertainments	-219 504	4%	-244 310	4%	-207 412	4%
Renting of Equipment and Furnishings	-75 033	1%	-3 780	0%	-291 409	6%
Professional Fees	0	0%	0	0%	0	0%
Travelling Expenses	-28 547	1%	0	0%	-4 256	0%
Administrative Supplies	-144 344	3%	-139 045	3%	-84 954	2%
Telecommunications / Postage	-707	0%	-1 699	0%	-1 699	0%
Agency Commissions	-2 158 614	38%	-1 989 768	36%	-1 611 207	32%

0	0%	0	0%	0	0%	Training Supplies & Material	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Guest Transportation	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	-12 647	3%	Internal Promotion - CPL	0	0%	-6 809	0%	-115 054	2%
-213 152		-315 876		-282 370		Billable Services	-3 428 600		-3 823 451		-3 725 459	
-111 201		-133 627		-100 776		Hotel Reservations	-1 335 534		-1 539 832		-1 398 295	
-55 000		-130 904		-135 000		Distribution Fees (TARS)	-1 469 400		-1 657 927		-1 585 403	
-46 951		-51 345		-46 593		Hotel Revenue Management	-623 666		-625 692		-741 761	
5 183 701		5 795 285		5 693 853		Total Accommodation Margin (excluding Billable services)	69 129 702		72 552 017		65 309 283	
79,19%		79,69%		81,93%		Accommodation Margin %	82,51%		81,28%		81,41%	

Ratios

-152,82	-171,89	-144,79	Payroll Costs / Room Sold	-136,96	-169,50	-156,70
-48,84	-51,07	-48,41	Front Office / Room Available	-49,51	-50,39	-51,90
-81,68	-108,86	-74,20	Housekeeping / Room Sold	-68,90	-105,07	-81,36
-98,29	-84,56	-89,48	Total Other External Costs / Room Sold	-86,48	-83,50	-81,17
-11,93	-10,00	-6,66	Guests Supplies / Room Sold	-12,53	-11,83	-11,52
-29,75	-30,00	-32,67	Laundry / Room Sold	-29,03	-30,84	-30,84
-2,29%	-2,50%	-2,03%	Agency Commissions %	-2,58%	-2,23%	-2,01%

Month of December						F&B Margin	#N/A					
Month -1		Budget 2018		Actual Month			Month -1		Budget 2018		Actual Month	
9 065		9 750		9 460		Number of Covers	120 228		124 028		112 285	
190,59		171,80		169,12		Average Cover Sales	183,05		181,45		181,99	

1 727 717		1 675 070		1 599 845	
1 435 083		1 446 720		1 410 094	
221 250		178 003		111 085	
71 384		50 347		78 666	
-596 026		-451 362		-459 783	
-527 274		-405 082		-416 752	
-36,7%		-28,0%		-29,6%	
-68 752		-46 281		-43 031	
-31,1%		-26,0%		-38,7%	
0		0		0	
0,0%		0,0%		0,0%	
-34%		-27%		-29%	
21,9		18,3		18,9	
10,1		8,4		5,8	
0,0		0,0		0,0	
0,0		0,0		1,5	
4,1		2,0		3,3	
0,0		0,0		0,0	
7,7		7,9		8,3	
0,0		0,0		0,0	
-688 434	100%	-627 358	100%	-566 176	100%
-305 935	44%	-279 331	45%	-223 852	40%
0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%

Net F&B Revenue	22 007 772	22 504 444	20 434 987
Net Food Revenue	18 517 039	19 246 168	17 825 580
Net Beverage Revenue	2 223 383	2 128 662	1 315 592
Room Hire Revenue	1 267 351	1 129 614	1 293 815
F&B Cost of Sales	-6 087 531	-5 896 991	-5 783 577
Food Cost	-5 497 679	-5 351 324	-5 302 018
%	-29,7%	-27,8%	-29,7%
Beverage Cost	-589 852	-545 667	-479 831
%	-26,5%	-25,6%	-36,5%
Audiovisual costs	0	0	0
%	0,0%	0,0%	0,0%
F&B Cost of Sales %	-28%	-26%	-28%
Effectif	251,6	218,0	251,7
Restaurant	117,6	97,8	90,8
Banquet	0,0	0,0	0,0
Bar	0,0	2,1	20,8
Stewarding	40,9	25,6	43,7
Breakfasts	0,0	0,0	0,0
Kitchen	93,1	92,5	96,4
Non Allocated F&B	0,0	0,0	0,0
Payroll Costs	-7 961 042	-7 374 824	-7 923 689
Restaurant	-3 900 570	-3 238 711	-3 450 458
Banquet	0	0	0
Bar	0	0	0

-95 830	14%	-45 360	7%	-68 498	12%
0	0%	0	0%	0	0%
-286 669	42%	-302 666	48%	-273 826	48%
0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	-5 367	100%	0	0%
0	0%	-2 480	46%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	-2 888	54%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%
-1 284 460		-1 084 087		-1 025 959	
-74%		-65%		-64%	
-102 951	100%	-51 752	100%	-42 984	100%
-56 301	55%	-33 501	65%	-23 743	55%
-12 476	12%	0	0%	-1 161	3%
-54	0%	-500	1%	-79	0%
-9 870	10%	0	0%	0	0%
-17 400	17%	-16 751	32%	-18 000	42%
0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%
-6 850	7%	-1 000	2%	0	0%

Stewarding	-802 030	10%	-596 830	8%	-948 063	12%
Breakfasts	0	0%	0	0%	0	0%
Kitchen	-3 257 242	41%	-3 538 983	48%	-3 524 868	44%
Non Allocated F&B	-1 200	0%	-300	0%	-300	0%
Training Costs	-93 962	100%	-84 749	100%	-89 470	100%
Restaurant	-53 887	57%	-37 157	44%	-41 650	47%
Banquet	0	0%	0	0%	0	0%
Bar	0	0%	0	0%	0	0%
Stewarding	0	0%	0	0%	0	0%
Breakfasts	0	0%	0	0%	0	0%
Kitchen	-40 075	43%	-47 592	56%	-47 820	53%
Non Allocated F&B	0	0%	0	0%	0	0%
Prime Costs	-14 142 535		-13 356 564		-13 796 736	
%	-64%		-59%		-68%	
Other External Costs	-811 831	100%	-740 951	100%	-648 549	100%
Guests Supplies / Cleaning Products	-408 398	50%	-370 718	50%	-387 484	60%
Small Equipment	-65 543	8%	-80 000	11%	-15 214	2%
Laundry	-4 702	1%	-5 500	1%	-364	0%
Linen / Uniforms	-12 981	2%	-52 230	7%	-15 184	2%
Decorations / Entertainments	-248 501	31%	-210 168	28%	-218 296	34%
Renting of Equipment and Furnishings	-3 150	0%	-2 863	0%	0	0%
Professional Fees	0	0%	0	0%	0	0%
Travelling Expenses	-9 946	1%	0	0%	0	0%
Administrative Supplies	-58 610	7%	-19 000	3%	-11 534	2%

0	0%	0	0%	0	0%	Telecommunications / Postage	0	0%	-472	0%	-472	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Training Supplies & Material	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Internal Promotion - CPL	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	F&B commissions						
340 306		539 231		530 903		Total F&B margin	7 053 406		8 406 929		5 989 703	
19,70%		32,19%		33,18%		F&B Margin %	32,05%		37,36%		29,31%	

Ratios

-75,94	-64,89	-59,85	Payroll Costs / Cover	-67,00	-60,14	-71,36
-39,85%	-37,77%	-35,39%	Payroll Costs / Revenue	-36,60%	-33,15%	-39,21%
-74,34%	-64,72%	-64,13%	Prime Costs	-64,26%	-59,35%	-67,52%
-5,96%	-3,09%	-2,69%	Total Other External Costs / Revenue	-3,69%	-3,29%	-3,17%
-6,21	-3,44	-2,51	Guests Supplies / Cover	-3,40	-2,99	-3,45
-0,01	-0,05	-0,01	Laundry / Cover	-0,04	-0,04	-0,00
37,54	55,30	56,12	Total F&B Costs / Cover	58,67	67,78	53,34

Month of December						Other Sales Margin	#N/A					
Month -1		Budget 2018		Actual Month			Month -1		Budget 2018		Actual Month	
241 064		156 008		181 047		Total Gross Others sales	2 818 680		2 682 173		2 219 300	
153		800		51		Gross Phone sales	8 729		5 057		1 581	
168 330		140 085		145 849		Gross Parking	1 982 101		2 216 247		1 720 357	
72 734		15 924		35 198		Gross others sales	836 579		465 926		498 943	
206 200	100%	129 594	100%	154 901	100%	Others Sales Revenue	2 380 048	100%	2 228 418	100%	1 872 840	100%
126	0%	661	1%	42	0%	Telephone	7 214	0%	4 306	0%	1 306	0%

0	0%	0	0%	0	0%	Pay TV	0	0%	0	0%	0	0%
8 264	4%	4 256	3%	971	1%	Guests' laundry	102 517	4%	65 852	3%	63 269	3%
138 207	67%	115 773	89%	120 536	78%	Parking	1 638 100	69%	1 853 318	83%	1 421 783	76%
59 602	29%	8 904	7%	33 351	22%	Others Sales	632 217	27%	304 943	14%	386 482	21%
-9 196	-4%	-3 215	-2%	-1 500	-1%	Cost of Other sales	-99 643	-4%	-43 767	-2%	-64 487	-3%
-200	-158%	-661	-100%	0	0%	Telephone	-5 000	-69%	-4 451	-103%	-700	-54%
0	0%	0	0%	0	0%	Pay TV	0	0%	0	0%	0	0%
-8 996	-109%	-2 554	-60%	-1 500	-154%	Guests' laundry	-94 643	-92%	-39 316	-60%	-63 787	-101%
0	0%	0	0%	0	0%	Others Sales	0	0%	0	0%	0	0%
0,0		0,0		0,0		Effectif	0,0		0,0		0,0	
0		0		0		Payroll Costs	0		0		0	
0		0		0		Training Costs	0		0		0	
-1 000		0		0		Other External Costs	-23 358		0		-23 702	
0		0		0		Guests Supplies / Cleaning Products	0		0		0	
0		0		0		Small Equipment	0		0		0	
0		0		0		Laundry	0		0		0	
0		0		0		Linen / Uniforms	0		0		0	
0		0		0		Travelling Expenses	0		0		0	
0		0		0		Decorations / Entertainments	0		0		0	
-1 000		0		0		Renting of Equipment and Furnishings	-23 358		0		-24 002	
0		0		0		Professional Fees	0		0		0	
0		0		0		Administrative Supplies	0		0		0	

0		0		0		Telecommunications / Postage	0		0		300
0		0		0		Training Supplies & Material	0		0		0
0		0		0		Other Costs	0		0		0
196 004		126 379		153 401		Total Other Sales Margin	2 257 047		2 184 651		1 784 650
95,06%		97,52%		99,03%		Other Sales Margin %	94,83%		98,04%		95,29%

Ratios

38,02	22,50	29,01	Other Sales / Room Sold	36,39	33,74	30,04
22,13	13,32	16,61	Other Sales / Guest Night	22,20	20,46	18,17
-4,46%	-2,48%	-0,97%	Cost of Sales %	-4,19%	-1,96%	-3,44%
-1,88	-0,56	-0,28	Total Costs / Room Sold	-1,88	-0,66	-1,41

Month -1		Budget 2018		Actual Month		Energy	Month -1		Budget 2018		Actual Month	
-109 982	44%	-117 841	38%	-108 833	40%	Electricity	-1 484 104	45%	-1 613 169	45%	-1 552 211	46%
-83 300	33%	-94 686	30%	-94 467	35%	Gas	-730 698	22%	-793 086	22%	-773 934	23%
0	0%	0	0%	0	0%	Oil	0	0%	0	0%	0	0%
-58 218	23%	-98 073	32%	-67 207	25%	Water	-1 069 710	33%	-1 143 513	32%	-1 018 097	30%
0	0%	0	0%	0	0%	Other Sources of Energy	0	0%	0	0%	0	0%
-251 499		-310 600		-270 507		Total Energy Costs	-3 284 512		-3 549 768		-3 344 242	

Ratios

-36,06	-44,53	-38,78	Total Energy Costs / Room Available	-39,99	-43,22	-40,72
--------	--------	--------	-------------------------------------	--------	--------	--------

-15,77	-16,89	-15,60	Electricity / Room Availables	-18,07	-19,64	-18,90
-11,94	-13,58	-13,54	Gas / Room Available	-8,90	-9,66	-9,42
0,00	0,00	0,00	Oil / Room Available	0,00	0,00	0,00
-8,35	-14,06	-9,64	Water / Room Available	-13,03	-13,92	-12,40
0,00	0,00	0,00	Other Sources of Energy / Room Available	0,00	0,00	0,00
-46,37	-53,92	-50,67	Total Energy Costs / Room Sold	-50,22	-53,75	-53,64
-20,28	-20,46	-20,38	Electricity / Room Sold	-22,69	-24,43	-24,90
-15,36	-16,44	-17,69	Gas / Room Sold	-11,17	-12,01	-12,41
0,00	0,00	0,00	Oil / Room Sold	0,00	0,00	0,00
-10,73	-17,03	-12,59	Water / Room Sold	-16,36	-17,32	-16,33
0,00	0,00	0,00	Other sources of energy / Room Sold	0,00	0,00	0,00

Month -1		Budget 2018		Actual Month		Insurance costs / Taxes			Month -1		Budget 2018		Actual Month	
-41 535		-41 535		-41 535		Business Tax	-498 420		-498 420		-498 420		-498 420	
-27 800		-28 000		-28 310		Insurance	-333 564		-335 800		-340 072		-340 072	
0		0		0		Co-Ownership Charges	0		0		0		0	
0		-3 500		-2 209		Property Taxes	-26 498		-40 708		-26 498		-26 498	
-69 335		-73 035		-72 054		Total Insurance / Taxes Costs	-858 482		-874 928		-864 990		-864 990	

Month -1		Budget 2018		Actual Month		Operations Management			Month -1		Budget 2018		Actual Month	

0,8		2,5		1,9		Effectif	10,8		28,8		21,2	
-173 186	56%	-197 985	56%	-165 844	60%	Payroll Costs	-1 728 217	51%	-2 363 954	58%	-2 304 660	57%
0	0%	-1 703	0%	1	0%	Training Costs	-16 901	1%	-21 489	1%	-26 009	1%
-136 673	100%	-151 549	100%	-108 991	100%	Other External Costs	-1 612 832	100%	-1 719 890	100%	-1 692 919	100%
0	0%	0	0%	0	0%	Small Equipment and Other Supplies	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Linen / Uniforms	0	0%	0	0%	-1 294	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Decorations / Entertainments	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Renting of Equipment and Furnishings	0	0%	0	0%	-238	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Maintenance Contract	0	0%	0	0%	0	0%
-30 979	23%	-15 000	10%	-9 275	9%	Travelling expenses	-157 522	10%	-155 125	9%	-134 619	8%
0	0%	0	0%	0	0%	I.T. Expenses	0	0%	0	0%	0	0%
-3 430	3%	-2 000	1%	0	0%	Administrative Supplies	-88 105	5%	-3 305	0%	45 350	-3%
-2 986	2%	0	0%	-2 682	2%	Telecommunications / Postage	-51 887	3%	-3 159	0%	-54 992	3%
-64 446	47%	-81 694	54%	-59 547	55%	Credit Card Commissions	-911 081	56%	-996 529	58%	-980 354	58%
-2 941	2%	-5 000	3%	-2 696	2%	Bank Charges	-55 858	3%	-57 449	3%	-41 043	2%
-14 488	11%	-10 000	7%	-31 263	29%	Fees	-108 737	7%	-95 118	6%	-124 002	7%
-1 000	1%	0	0%	0	0%	Operating provisions	69 100	-4%	-1 000	0%	0	0%
30 930	-23%	15 000	-10%	46 717	-43%	Other Operating Charges and Income	233 901	-15%	210 001	-12%	179 833	-11%
-47 333	35%	-52 855	35%	-50 246	46%	Security	-542 643	34%	-618 207	36%	-581 560	34%
0	0%	0	0%	0	0%	Training Supplies & Material	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Other Costs	0	0%	0	0%	0	0%
-309 859		-351 237		-274 834		Total Operations Management	-3 357 950		-4 105 333		-4 023 587	

			<i>Ratios</i>					
-2,04%	-2,20%	-1,91%	Payroll Costs / Total Net Revenue	-1,61%	-2,09%	-2,27%		
-0,76%	-0,90%	-0,68%	Credit Card Commissions %	-0,84%	-0,87%	-0,96%		
-57,13	-60,98	-51,48	Total OM Costs / Room Sold	-51,34	-62,17	-64,54		

Month -1		Budget 2018		Actual Month		Sales & Marketing		Month -1		Budget 2018		Actual Month	
0,0		0,0		0,0		Effectif		0,0		0,0		0,0	
0	0%	-13 845	9%	-13 171	9%	Payroll Costs		0	0%	-152 434	8%	-157 782	9%
0	0%	0	0%	0	0%	Training Costs		0	0%	0	0%	0	0%
-52 010	100%	-44 000	100%	-8 896	100%	Other External Costs		-219 503	100%	-384 540	100%	-66 364	100%
0	0%	0	0%	0	0%	Small Equipment and Other Supplies		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Linen / Uniforms		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Decorations / Entertainments		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Renting of Equipment and Furnishings		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Advertising Fees		0	0%	0	0%	0	0%
-8 936	17%	-20 000	45%	-1 636	18%	Internal Promotion Expenses		-92 323	42%	-174 399	45%	-22 346	34%
0	0%	0	0%	0	0%	Publicity - Related Events		0	0%	0	0%	0	0%
-43 074	83%	-20 000	45%	-7 260	82%	Other Advertising expenses		-113 107	52%	-131 252	34%	-7 487	11%
0	0%	-4 000	9%	0	0%	Travelling Expenses		0	0%	-44 000	11%	-26 641	40%
0	0%	0	0%	0	0%	Administrative Supplies		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Telecommunications / Postage		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Fees		-14 073	6%	-34 890	9%	-9 890	15%

0	0%	0	0%	0	0%	Training Supplies & Material	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Other Costs	0	0%	0	0%	0	0%
-128 797		-159 804		-140 117		Billable Services	-1 850 498		-1 948 448		-1 777 933	
-98 186		-109 087		-104 248		Sales & Marketing Fees	-1 238 518		-1 338 893		-1 203 311	
-30 611		-50 717		-35 869		Hotel Sales	-611 980		-609 555		-574 622	
-128 797		-159 804		-140 117		Total Sales & Marketing	-1 850 498		-1 948 448		-1 777 933	

Ratios

-0,11%	-0,22%	-0,02%	Internal Promotion / Total Net Revenue	-0,09%	-0,15%	-0,02%
-0,51%	-0,22%	-0,08%	Other Advertising / Total Net Revenue	-0,10%	-0,12%	-0,01%
-9,59	-10,04	-4,13	S&M Costs / Room Sold	-3,36	-8,13	-3,60
0,00%	0,00%	0,00%	Sales & Marketing Fees	0,00%	0,00%	0,00%

Month -1		Budget 2018		Actual Month		Loyalty Program	Month -1		Budget 2018		Actual Month	
-26 984		-60 362		-38 151		Le Club Fees	-687 873		-752 029		-537 915	
-28 111		-43 635		-16 036		Le Club Commissions	-301 993		-375 899		-290 343	
-55 094		-103 996		-54 188		Total Loyalty Program	-989 867		-1 127 929		-828 257	

Ratios

-0,41%	-0,83%	-0,55%	LeClub Fees / Room Revenue	-0,82%	-0,84%	-0,67%
-0,43%	-0,60%	-0,23%	LeClub Commissions / Room Revenue	-0,36%	-0,42%	-0,36%

Month -1		Budget 2018		Actual Month		Finance & Administration		Month -1		Budget 2018		Actual Month	
0,7		1,0		0,8		Effectif		10,6		11,8		10,2	
-42 358	36%	-40 732	20%	-38 054	23%	Payroll Costs		-506 017	25%	-509 732	23%	-484 069	22%
0	0%	-420	0%	0	0%	Training Costs		-7 740	0%	-8 288	0%	-9 279	0%
0	0%	-2 000	100%	0	0%	Other External Costs		-7 576	100%	-9 000	100%	-2 960	100%
0	0%	0	0%	0	0%	Small Equipment and Other Supplies		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Non-Core Professions Subcontracting		0	0%	0	0%	-1 294	44%
0	0%	0	0%	0	0%	Renting of Equipment and Furnishings		-1 331	18%	0	0%	-1 666	56%
0	0%	0	0%	0	0%	Maintenance Contract		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Travelling Expenses		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	I.T. Expenses		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	-2 000	100%	0	0%	Administrative Supplies		0	0%	-4 000	44%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Telecommunications / Postage		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Fees		-6 245	82%	-5 000	56%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Operating Provisions		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Other Operating Charges and Income		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Training Supplies & Material		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Other Costs		0	0%	0	0%	0	0%
-74 039		-156 795		-125 227		Billable Services		-1 469 708		-1 724 660		-1 679 645	
-74 039		-156 795		-125 227		Accounting Department		-1 469 708		-1 724 660		-1 679 645	

0		0		0		Other Finance & Admin	0		0		0
-116 397		-199 947		-163 281		Total Finance & Administration	-1 991 041		-2 251 680		-2 175 953

Ratios

-7,81	-7,14	-7,13	Payroll Costs / Room Sold	-7,86	-7,84	-7,91
-7,81	-7,49	-7,13	Finance Costs / Room Sold	-7,97	-7,98	-7,96

Month -1		Budget 2018		Actual Month		Information & Telecommunication System		Month -1		Budget 2018		Actual Month	
0,0		0,0		0,0		Effectif	0,0		0,0		0,0		
0	0%	0	0%	0	0%	Payroll costs	0	0%	0	0%	0	0%	
0	0%	0	0%	0	0%	Training Costs	0	0%	0	0%	0	0%	
-65 412	100%	-112 202	100%	-69 239	100%	Other External Costs	-931 345	100%	-1 114 353	100%	-841 703	100%	
0	0%	0	0%	0	0%	Small Equipment and Other Supplies	0	0%	0	0%	0	0%	
0	0%	0	0%	0	0%	Non-Core Professions Subcontracting	0	0%	0	0%	0	0%	
0	0%	0	0%	0	0%	Renting of Equipment and Furnishings	-8 917	1%	0	0%	0	0%	
0	0%	0	0%	0	0%	Maintenance Contract	0	0%	0	0%	0	0%	
0	0%	0	0%	0	0%	Travelling Expenses	0	0%	0	0%	0	0%	
-27 208	42%	-72 127	64%	-28 161	41%	I.T. Expenses	-463 890	50%	-655 748	59%	-372 824	44%	
0	0%	-2 000	2%	0	0%	Administrative Supplies	-25 758	3%	-10 000	1%	0	0%	
-29 364	45%	-31 531	28%	-41 079	59%	Telecommunications / Postage	-326 547	35%	-361 610	32%	-468 879	56%	
-8 840	14%	-6 545	6%	0	0%	Telephone Costs	-106 233	11%	-86 995	8%	0	0%	

0	0%	0	0%	0	0%	Training Supplies & Material	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Other Costs	0	0%	0	0%	0	0%
-41 431		-25 553		-40 225		Billable Services	-452 204		-317 185		-440 898	
-41 431		0		-40 225		DGTI Billable	-452 204		-35 979		-440 898	
0		-25 553		0		Hotel IT	0		-281 206		0	
-106 842		-137 755		-109 465		Total Information & Telecommunication System	-1 383 549		-1 431 538		-1 282 601	

Ratio

-3,90	-10,34	-4,04	<i>I.T. Expenses / Room Available</i>	-5,65	-7,98	-4,54
-0,35%	-0,35%	-0,47%	<i>Telecommunication / Total Net Revenue</i>	-0,30%	-0,32%	-0,46%
-12,06	-19,48	-12,97	<i>Computing Costs / Room Sold</i>	-14,24	-16,87	-13,50

Month -1		Budget 2018		Actual Month		Assets Maintenance	Month -1		Budget 2018		Actual Month	
0,0		0,0		0,0		Effectif	0,0		0,0		0,0	
0	0%	0	0%	0	0%	Payroll costs	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Training Costs	0	0%	0	0%	0	0%
-415 796	100%	-321 638	100%	-257 650	100%	Other External Costs	-3 424 482	100%	-3 566 621	100%	-2 904 881	100%
0	0%	0	0%	0	0%	Guests Supplies / Cleaning Products	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Renting of Equipment and Furnishings	0	0%	0	0%	0	0%
-121 153	29%	-124 254	39%	-128 759	50%	Non-Core Professions Subcontracting	-1 424 364	42%	-1 483 031	42%	-1 497 738	52%

0	0%	0	0%	0	0%	Small Technical Equipment and Tools	0	0%	0	0%	0	0%
-284 843	69%	-170 400	53%	-119 095	46%	Occasional Maintenance of Property and Movables	-1 892 471	55%	-1 665 570	47%	-1 256 022	43%
-9 800	2%	-26 984	8%	-9 796	4%	Maintenance Contract	-107 152	3%	-417 020	12%	-150 122	5%
0	0%	0	0%	0	0%	Travelling Expenses	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Telecommunications / Postage	-495	0%	-1 000	0%	-1 000	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Fees	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Activation of Operational Charges	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Training Supplies & Material	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Other Costs	0	0%	0	0%	0	0%
-28 996		-47 423		-46 686		Billable Services	-351 263		-549 040		-522 934	
0		0		0		DGTH Billable	0		0		0	
-28 996		-47 423		-46 686		Hotel Maintenance	-351 263		-549 040		-522 934	
-444 793		-369 061		-304 337		Total Assets Maintenance	-3 775 745		-4 115 661		-3 427 815	

Ratios

-17,37	-17,81	-18,46	<i>Non-Core Professions Subcontracting / Room Available</i>	-17,34	-18,06	-18,24
-40,84	-24,43	-17,07	<i>Occasional Maintenance / Room Available</i>	-23,04	-20,28	-15,29
-1,41	-3,87	-1,40	<i>Maintenance Contract / Room Available</i>	-1,30	-5,08	-1,83

Month -1		Budget 2018		Actual Month		Procurement		Month -1		Budget 2018		Actual Month	
0,0		0,0		0,0		Effectif	0,0		0,0		0,0		
0	0%	-18 842	85%	0	0%	Payroll costs	0	0%	-150 850	155%	0	0%	

0	0%	0	0%	0	0%	Training Costs	0	0%	0	0%	0	0%
231 790	100%	-3 333	100%	0	0%	Other External Costs	297 790	100%	53 333	100%	147 028	100%
0	0%	0	0%	0	0%	Guests Supplies / Cleaning Products	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Renting of Equipment and Furnishings	0	0%	0	0%	0	0%
231 790	100%	0	0%	0	0%	ACHAT received from Support	297 790	100%	80 000	150%	147 028	100%
0	0%	0	0%	0	0%	Small Technical Equipment and Tools	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Occasional Maintenance of Property and Movables	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Maintenance Contract	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	-3 333	100%	0	0%	Travelling Expenses	0	0%	-26 667	-50%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Telecommunications / Postage	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Fees	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Activation of Operational Charges	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Training Supplies & Material	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Other Costs	0	0%	0	0%	0	0%
0		0		-17 682		Billable Services	0		0		-182 620	
0		0		-17 682		Procurement Services	0		0		-182 620	
0		0		0		ACHAT	0		0		0	
231 790		-22 175		-17 682		Total Procurement	297 790		-97 517		-35 593	

Ratios

42,73	0,00	0,00	Received ACHAT / Room Sold	4,55	1,21	2,36
0,00%	-0,26%	0,00%	Payroll Costs / F&B Revenue	0,00%	-0,17%	0,00%
0,00%	-0,05%	0,00%	Other Costs / F&B Revenue	0,00%	-0,03%	0,00%

Month -1		Budget 2018		Actual Month		Talent & Culture		Month -1		Budget 2018		Actual Month	
0,0		0,0		0,0		Effectif		0,0		0,0		0,0	
0	0%	0	0%	0	0%	Payroll costs		-4 745	1%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Training Costs		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Other External Costs		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Non-Core Professions Subcontracting		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Renting of Equipment and Furnishings		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Maintenance Contract		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Travelling Expenses		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Administrative supplies and services		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Telecommunications/postage		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Training Supplies & Material		0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Other Costs		0	0%	0	0%	0	0%
-48 668		-46 870		-75 331		Billable Services		-495 176		-550 820		-770 857	
-48 668		-46 870		-75 331		Hotel Talent & Culture		-495 176		-550 820		-770 857	
-48 668		-46 870		-75 331		Total Talent & Culture		-499 921		-550 820		-770 857	

Ratio

0,00

0,00

0,00

HR Costs / Room Sold

-0,07

0,00

0,00

Month -1		Budget 2018		Actual Month		Other Functions	Month -1		Budget 2018		Actual Month	
0,0		0,0		0,0		Effectif	0,0		0,0		0,0	
0	0%	0	0%	0	0%	Payroll costs	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Training Costs	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Other External Costs	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Reception/cleaning products	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Small equipment and operating supplies	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Travelling expenses	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Administrative supplies and services	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Telecommunications/postage	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Fees	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	Other Costs	0	0%	0	0%	0	0%
0		0		0		Total Other Functions	0		0		0	

Month -1		Budget 2018		Actual Month		Others Non Operating Charges	Month -1		Budget 2018		Actual Month	
0		0		0		Non-Operating Charges	0		0		0	
0		0		0		Non Operating Income	0		0		0	

0		0		0		Disposal of Assets	0		0		0	
0		0		0		Total Non Operating Charges	0		0		0	

Month -1		Budget 2018		Actual Month		Holding Costs	Month -1		Budget 2018		Actual Month	
0	0%	0	0%	0	0%	Rental Expenses	0	0%	0	0%	0	0%
0		0		0		Lease Management	0		0		0	
0		0		0		Property Rents Including Leasing	0		0		0	
-549 882	-6%	-837 806	-9%	-869 629	-10%	Depreciations / Provisions	-11 143 206	-10%	-10 096 956	-9%	-10 262 961	-10%
-549 882		-837 806		-869 629		Intangible - Tangible Charges To / Reversal of Depreciation	-11 143 206		-10 096 956		-10 262 961	
0		0		0		Intangible and Tangible Exceptional Charges To / Reversal of Depreciation	0		0		0	
0		0		0		Derogatory Charges To / Reversal of Depreciation	0		0		0	
0		0		0		Deferred Charges	0		0		0	
0		0		0		Non - Operational Liabilities and Charges	0		0		0	
0		0		0		Charges To / Reversal of Depreciation of Fixed Assets	0		0		0	
-12 226	0%	-65 000	-1%	-57 486	-1%	Financial Results	-608 805	-1%	-760 219	-1%	-532 878	-1%
0		0		0		Interest Charge on ST / LT Loans and Current Accounts	0		0		0	
0		0		0		Interest Income on ST/LT Loans and Current Accounts	0		0		0	
26 607		0		5 784		Exchange Gains	170 001		-2 220		35 921	
-38 833		-65 000		-63 271		Exchange Losses	-778 806		-757 999		-568 799	
0		0		0		Dividends, Income from SNC and SCI	0		0		0	
0		0		0		Other Interest Charge	0		0		0	
0		0		0		Other Interest Income	0		0		0	

0		0		0		Charges to Provisions for Liabilities and Charges of Financial Elements	0		0		0
0		0		0		Reversal of Provisions for Liabilities and Charges of Financial Elements	0		0		0
0		0		0		Share According Equity Method	0		0		0
-562 108		-902 806		-927 116		Total Holding Costs	-11 752 012		-10 857 175		-10 795 840

Month -1		Budget 2018		Actual Month		Contribution and Fees		Month -1		Budget 2018		Actual Month	
-130 915	-2%	-145 449	-2%	-138 998	-2%	Trademark Fees	-1 651 358	-2%	-1 785 190	-2%	-1 604 416	-2%	
-169 593	-2%	-181 543	-2%	-174 092	-2%	Base Management Fees	-2 139 491	-2%	-2 279 766	-2%	-2 048 307	-2%	
-392 418	-10%	-405 874	-10%	-437 520	-10%	Incentive Fees	-5 418 642	-10%	-5 553 952	-10%	-4 840 372	-10%	
-692 926		-732 866		-750 610		Total Contribution & Fees	-9 209 491		-9 618 908		-8 493 095		

Month -1		Budget 2018		Actual Month		Accounts Below PBT		Month -1		Budget 2018		Actual Month	
0		0		0		Other Income and Charges Non Cash (non cash: provisions)	0		0		0		
0		0		0		Other Income and Charges Cash (cash: capital gain and losses)	0		0		0		
0		0		0		Non Operating Gains or Losses (Megabrand)	0		0		0		
0		0		0		Charges to Depreciation of Goodwill	0		0		0		
0		0		0		Social Taxes	0		0		0		
0		0		0		Deduction at Source	0		0		0		
0		0		0		Tax on Share in consolidated Companies Accounted by the Equity Method	0		0		0		

0		0		0		Deferred Taxes	0		0		107 864	
0		0		0		Total Accounts Below PBT	0		0		107 864	

Zdroj: Accor, 2020

11. Kopie zadání práce



Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

Zadání bakalářské práce

Autor: Kateřina Boháčová

Studium: I14601

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Management cestovního ruchu

Název bakalářské práce: **Využití manažerského účetnictví ve strategickém rozhodování hotelových řetězců**

Název bakalářské práce AJ: The usage of management accounting in strategic decision of hotel chains

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl práce: Cílem práce je analýza využívání nástrojů manažerského účetnictví při strategickém plánování hotelových řetězců a formulace doporučení. Osnova: 1. Úvod 2. Cíl práce 3. Metodika zpracování 4. Teoretická východiska 5. Představení analyzovaných subjektů 6. Případová studie Využití manažerského účetnictví ve strategickém plánování hotelových řetězců 7. Shrnutí výsledků práce 8. Závěry a doporučení 9. Seznam použité literatury a zdrojů 10. Přílohy

ČECHOVÁ, Alena. Manažerské účetnictví. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2831-2 FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4 HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. Manažerské účetnictví. Praha: Grada, 2008. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-2471-3

Garantující pracoviště: Katedra ekonomie,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Kovárník, Ph.D.

Oponent: prof. RNDr. Josef Zelenka, CSc.

Datum zadání závěrečné práce: 19.10.2015