



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

Určování cen a kalkulace nákladů ve stravovacích a ubytovacích službách

Vypracovala: Lucie Miesbauerová
Vedoucí práce: Ing. Antonín Šmejkal, PhD.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Lucie NIESBAUEROVÁ
Osobní číslo: E18557
Studijní program: B5200 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Určování cen a kalkulace nákladů ve stravovacích a ubytovacích službách
Zadávající katedra: Katedra ekonomiky

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Osudověhodnot strategii formování cenové politiky výberní firmy v oblasti stravovacích a ubytovacích služeb. Zhodnotit v této firmě systém sestavení nákladových kalkulací a praxi stanovování cen. Navrhnout vhodné opatření pro zlepšení cenové politiky firmy v souladu se firemní cíli.

Obsah:

Cíl firmy a její cenové politiky

Postup a metody stanovování cen

Vhodnost použitých jednotlivých metod vzhledem ke konkrétní podnikatelské firmě

Druhy kalkulací, způsob a provedení při jejich sestavení, specifika kalkulací ve stravovacích a ubytovacích službách

Procedurní systém sestavení kalkulací u konkrétního podniku

Zvažování cenové politiky podniku, možnosti a opatření pro zlepšení kalkulování nákladů a tvorby cen

Rozsah pracovní zprávy: 40-50

Rozsah grafických prací: 4

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

Alkman, A. A. (2012) Management accounting: information for decision making and strategy creation. Boston: Pearson.

Drury, C. (2015). Management and cost accounting (Mnich učebnice). Andover: Cengage Learning.

Dentárová, V., Poušek, J. (2005) Náměty kalkulace a ceny. Praha: České vysoké učení technické.

Faloutný, J., Šoljaková, I., Wagner, J., Petráš, P. (2015) Manažerské účetnictví nástroje a metody. Praha: Wolters Kluwer, Král, B. kol.

Manažerské účetnictví 4. aktualizace a rozš. vyd. Praha: Management Press.

Lazar, J. (2012) Manažerské účetnictví a controlling. Praha: Grada Publishing.

Němčanský, M. (2001) Analýza a kalkulace v cestovním ruchu. Opava: OFP Služba univerzity v Opavě.

Popešková, B., Popešková, Š. (2016) Moderní metody řízení nákladů. 2. aktualizace a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing.

Srovnal, J. (2012) Finanční řízení firmy v příkladech. Praha: Wolters Kluwer.

Špink, M. kol. (2011) Manažerská ekonomika. 5. aktualizace a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D.
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: 21. ledna 2020
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2021


doc. Dr. Ing. Dagmar Škedová Pármeová
članka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Č. 100/2021
2021


Ing. Jiří Niva, Ph.D.
vedoucí katedry

Číslo jedn. listu: 31. března 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské, a to – v nezkrácené podobě – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích

Lucie Miesbauerová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Antonínu Šmejkalovi, PhD. za rady, trpělivost a pomoc při tvorbě bakalářské práce.

Obsah

I Úvod	8
1 Cíle podniku a její cenové politiky	9
1.1 Cíle podniku	9
1.2 Cenové politiky	9
2 Postup a metody stanovování cen	11
2.1 Cena.....	11
2.2 Metody stanovení cen	11
2.2.1 Nákladově orientovaná cena.....	11
2.2.2 Poptávkově orientovaná cena	12
2.2.3 Konkurenčně orientovaná cena	13
3 Klasifikace nákladů	14
3.1 Druhové členění nákladů.....	14
3.2 Účelové členění nákladů	14
3.3 Kalkulační členění nákladů	15
3.4 Náklady ve vztahu k objemu prováděných výkonů	16
4 Kalkulace	17
4.1 Kalkulační systém a druhy kalkulačí	17
4.2 Kalkulační metody	19
4.2.1 Kalkulace dělením a její nedostatky	20
4.2.2 Přirážková kalkulace a její nedostatky	20
4.3 Kalkulace nákladů	21
4.4 Kalkulace ceny	22
5 Cena v cestovním ruchu	24
5.1 Ubytovací zařízení a tvorba cen	25
5.1.1 Členění nákladů a metody sestavování cen	26
5.1.2 Diferenciace cen v ubytovacích zařízeních	29
5.1.3 Software využívaný pro cenové diference.....	31
5.2 Stravovací zařízení a tvorba cen	33
5.2.1 Metody sestavování cen ve stravovacích zařízeních	33
5.2.2 Software pro kalkulaci nákladů	35
II Metodika a cíle	37
6 Charakteristika vybraného ubytovacího zařízení	39
6.1 Členění ubytovacího zařízení	39

6.2 Charakteristika jednotlivých typů pokojů a jejich vybavenost	40
6.3 Cenová politika a firemní cíle	42
7 Kalkulace nákladů jednotlivých druhů pokojů	45
7.1 Náklady	45
7.2 Kalkulace.....	48
7.2.1 Kalkulace cen pomocí přímých a nepřímých nákladů	50
8 Zhodnocení kalkulace nákladů a návrh na zlepšení.....	60
8.1 Diferenciace cen.....	60
8.2 Změna struktury nákladů.....	62
III Závěr.....	66
Summary.....	68
Seznam použitých zdrojů	69
Seznam schémat	71
Seznam tabulek	72

I Úvod

Tato bakalářská práce se věnuje problematice sestavování cen a kalkulaci nákladů ve stravovacích a ubytovacích zařízeních. Tato zařízení spadají do komplexu zařízení poskytujících služby v rámci cestovního ruchu, který zažívá stále větší rozvoj. Tento vývoj zapříčiňuje také více stresující život, díky němuž si lidé chtějí odpočinout a využívají k tomu právě různé druhy cestovního ruchu a hotelové komplexy, které nabízejí stále více vyžití. Tento vývoj cestovního ruchu však ochromil příchod onemocnění COVID-19 a s tím spojené protiepidemiologické nařízení, do kterých spadá i úplný zákaz provozu ubytovacích zařízení a omezení provozu stravovacích zařízení. Tyto zákazy ovlivnily ekonomickou a finanční situaci těchto zařízení. V některých případech bylo povinné úplné uzavření, a tudíž zařízení přišly o veškeré příjmy, avšak náklady jim zůstaly.

Správné stanovení ceny nejen v oblasti cestovního ruchu je velice důležité. V případě, že se podnik dostatečně věnuje tvorbě kalkulací a nákladům, má větší pravděpodobnost správného určení objektivní ceny, kterou budou zákazníci akceptovat i v ekonomicky nepříznivém období, jako je ochromení podnikání v době pandemie, a tím se stabilizuje (případně zvýší) poptávka po poskytování daných služeb.

Pomocí kalkulací podniky zjišťují náklady na jednici a následně kalkulace pomáhá stanovit cenu finálního produktu či služby. Při správném sestavování kalkulací může podnik dosahovat lepších ekonomických výsledků. Kalkulace jsou v podniku využívány po celou dobu životnosti produktu. Při jeho zakládání se využívají kalkulace předběžné či operativní. Během životnosti produktu se využívají výsledné kalkulace, které ukazují, zda se produkt stále vyplácí nabízet. Výsledná kalkulace slouží také pro kontrolu hospodaření podniku v konkrétním časovém období.

Teoretická část se věnuje krátkému přiblížení ubytovacích a stravovacích zařízení a dále se podrobněji zaměřuje na členění nákladů dle různých hledisek a jejich charakteristice. Správné určení nákladů vede ke kvalitnější kalkulaci nákladů a tvorbě konečných cen.

V praktické části je nejprve charakterizován vybraný podnik a jeho historie. Poté jsou uvedeny náklady podniku, které jsou rozděleny dle druhů uvedených v teoretické části a následně jsou uvedeny konkrétní využívané kalkulační metody pro stanovování nákladů a cen.

1 Cíle podniku a její cenové politiky

1.1 Cíle podniku

Pro určování cen vycházejí podniky z cílů, kterých chtějí dosáhnout. Určování cílů často ovlivňují zájmy podniku, které mohou být krátkodobé nebo dlouhodobé. Všechny tyto zájmy by měly být v souladu se strategickým plánováním podniku.

Hlavním cílem většiny podniků je **zisk** a jeho maximalizace. Při tomto cíli se snaží podniky určit takovou cenu výrobku, která pokryje veškeré náklady spojené s výrobou a přinese určitou míru zisku. *Podnik stanovuje cenu na takové výši, aby zabezpečila maximální tržby z prodeje ve vztahu k vynaloženým nákladům. Chce dosáhnout v určité době maximálního zisku.* (Světlík, 2018)

Mezi další cíle, které podniky uplatňují, patří **dosažení tržního podílu**. Tento cíl je dle Světlíka (2018) pro podniky, které věří, že dominantní postavení na trhu jim přinese dlouhodobé zisky. Takový přístup se využívá například při uvedení nového výrobku na trh, díky čemuž může vzniknout hned po první koupi věrnost dané značce a počáteční cena může přilákat poptávku.

Růst objemu prodeje patří mezi další motivy ke stanovení cen. Nebere v potaz ani konkurenci, ani nepřihlíží k dosažení maximálního zisku. Tento cíl si podniky stanovují především při výprodejích, kdy se snaží prodat nadbytečné zásoby. Patří mezi krátkodobé cíle podniků.

Návratnost investic je dalším z cílů podniků, které využívají hlavně podniky zabývající se finančnictvím. Dle Světlíka (2018) podniky *zvažují alternativu vynaložení investic na vývoj a výrobu příslušného výrobku s možností jejich vynaložení do jiné podnikatelské alternativy.*

Mezi další cíle podniků lze zařadit **kvalitu výrobku**, kdy chce podnik dosáhnout dominantního postavení na trhu, kterého dosáhne díky kvalitním výrobkům. Kvalita výrobků vychází z kvalitního materiálu, ale také z kontrol kvality, což se odráží i na vyšších vynaložených nákladech. Cena je pak úměrná výši kvality výrobku.

1.2 Cenové politiky

Cenovou politikou je soustava zásad a opatření při tvorbě a uplatňování cen. (Němčanský, 2001) Pomocí cenové politiky se podniky snaží o řízení a stabilizaci

nabídky a zároveň k zabezpečení rovnováhy nabídky a poptávky na trhu. Obsahem cenové politiky je v první řadě určení základních cílů a podmínek k jejich dosažení.

Jak uvádí i Král a kolektiv (2018) pro podnik je důležité, aby si vybral, zda preferuje výhodnější úhradu nákladů a minimální objem prodeje při vyšších cenách, nebo zda preferuje vyšší objem prodeje při nižších cenách. Jedná se o dvě základní cenové politiky:

- politika cen pronikání na trh,
- politika sbírání smetany.

Pro cenovou politiku pronikání na trh je důležitá hlavně nízká cena, která může odradit nové konkurenty od vstupu na trh. Dále je důležité vytvoření a zajištění výkonu s relativně významným podílem fixních nákladů, tím pádem využití kapacity umožňuje snížení průměrných nákladů výkonu. (Král & kol., 2018)

Opačná varianta, sbírání smetany, je založena na relativně vysokých cenách, které lze využít při dodržení několika následujících předpokladů: vysoká kvalita a užitná hodnota pro spotřebitele, zákazníci nejsou příliš citliví na změnu ceny, trh je výrazně segmentován, což pomůže využít vysokou cenu alespoň pro část vybraného trhu. (Král & kol., 2018)

2 Postup a metody stanovování cen

2.1 Cena

Cena je důležitou součástí marketingového mixu, která se formuje na základě působení nabídky a poptávky na trhu.

Cena se někdy též nazývá jako „směnná hodnota“. Palatková definuje cenu jako „*specifickou formu směnné hodnoty vyjádřenou v penězích*“. (2011) Směnnou hodnotu můžeme chápat jako vlastnost statku či služby, která odpovídá jejich ceně při směně mezi nabízejícím a poptávajícím a je založena na subjektivním pohledu kupujícího.

V konkurenčním boji hraje správně zvolená cena roli mimořádného významu, neboť právě jí se převážně řídí spotřebitel. (Kučerová, 1997)

V případě, že je cena formována na základě rovnosti mezi nabídkou a poptávkou hovoříme o ceně rovnovážné. Tento jev se vyskytuje spíše ojediněle, a proto ve většině případů hovoříme o ceně tržní, která vzniká jako reakce na aktuální vývoj vztahu mezi nabídkou a poptávkou.

2.2 Metody stanovení cen

Organizace v cestovním ruchu využívají různé metody stanovení cen. Dle (Horner & Swarbrooke, 2003) se tyto metody dělí do tří hlavních skupin:

- nákladově orientované ceny,
- poptávkově orientované ceny,
- konkurenčně orientované ceny.

2.2.1 Nákladově orientovaná cena

Jedná se o nejjednodušší metodu stanovení cen, kdy k výši nákladů připočítáme přírážku, která pomůže vytvořit zisk. Tato tzv. zisková přírážka se vytváří na základě elasticity poptávky. (Palatková & Zichová, 2011)

Elasticita udává vztah mezi cenou a poptávkou. Elasticita poptávky (Němčanský, 2001) *vyjadřuje poměr mezi růstem (poklesem) nabídky a růstem (poklesem) ceny*. Elasticita poptávky udává o kolik procent se změní poptávka, jestliže se cena změní o jednu jednotku.

Služby s nízkou elasticitou (změna ceny má jen malý vliv na změnu poptávky) je možno prodávat s vysokým ziskem. (např. zvýšení ceny na Vánoce a Nový rok, vyšší ceny za ubytování v městském hotelu v době konání veletrhů a výstav) (Beránek & Kotek, 2003)

V tomto případě sestavování cen vycházíme z výpočtu bodu zvratu, který nám udává objem produkce, při kterém se náklady rovnají výnosům z prodeje. Bod zvratu lze vypočítat jako poměr fixních nákladů a ceny za jednotku upravenou o variabilní náklady na jednotku – vzorec č.1. V případě, že máme minimální požadovaný zisk, bod zvratu můžeme vypočítat upraveným vzorcem: poměr fixních nákladů a zisku a ceny za jednotku upravenou o variabilní náklady na jednotku – vzorec č.2.

$$\text{Bod zvratu} = \frac{\text{fixní náklady}}{\text{cena za jednotku} - \text{variabilní náklady na jednotku}} \quad (1)$$

$$\text{Bod zvratu} = \frac{\text{fixní náklady} + \text{zisk}}{\text{cena za jednotku} - \text{variabilní náklady na jednotku}} \quad (2)$$

Nákladově orientovaná cena se stanovuje na základě kalkulace nákladů. (Ryglová, Burian, & Vajčnerová, 2011)

2.2.2 Poptávkově orientovaná cena

Jak uvádí Němčanský (2001) poptávkově orientovaná tvorba cen je složitá, neboť je založena na subjektivním hodnocení kvality výrobku či služby každého zákazníka. Cena je ovlivněna náklady, které podnik vynakládá, a nevyhnutelností jejich snížení. Je ovlivněna právě ochotou potenciačního zákazníka vydat peníze za daný výrobek či službu. V případě racionalizace produktu podniku neboli snížení nákladů podniku, musí podnik počítat s tím, že zákazníci nemusí akceptovat racionalizovaný produkt.

Dle Světlíka (2018) vychází tato metoda z ekonomické teorie nabídky a poptávky. Podle zákona klesající poptávky platí, že poptávka se mění opačně než cena. Klesá-li cena zboží či služeb, platí, že se zároveň zvyšuje poptávka a zboží se stává pro kupujícího přitažlivějším. Tyto změny poptávky závislé na změně ceny nazýváme elasticitou poptávky.

Dle Ryglové, Buriana a Vajčnerové (2011) *je poptávkově orientovaný přístup k ceně založen na odhadu objemu prodeje v závislosti na různé výši cen.*

2.2.3 Konkurenčně orientovaná cena

Stanovení konkurenčně orientované ceny vyplývá z pozorování změn cen konkurence. Tato metoda se obvykle používá v případech, kdy se těžko určují náklady, nebo je těžko odhadnutelná reakce konkurence na cenovou diferenciaci. Nejčastěji se tato cena tvoří jako průměr konkurenčních cen.

3 Klasifikace nákladů

3.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů je nejčastěji využívaným členěním nákladů. Jedná se o členění nákladů podle druhu spotřebovaného externího vstupu. Tyto náklady odpovídají finančnímu pojetí nákladů a setkáváme se s nimi ve finančním účetnictví. V zásadě existuje několik druhů těchto nákladů, se kterými se setkáme téměř v každém podniku. Mezi tyto nákladové druhy lze zařadit:

- spotřeba materiálu, energie a externích služeb,
- osobní náklady (mzdy, sociální náklady),
- odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku,
- spotřeba použití externích prací a služeb,
- finanční náklady.

Výše zmíněné členění nákladů je charakteristické pro finanční účetnictví, které pracuje s náklady jako se spotřebovanými externími zdroji. Pro účely kalkulace je toto členění do jisté míry omezené, neboť v něm není obsažena informace o účelu spotřeby těchto nákladů. (Popesko, 2016)

Druhové členění nákladů se podrobněji uplatňuje ve výkazu zisku a ztráty nebo v účtové osnově. Toto členění je důležité pro finanční analýzy. Nákladové druhy představují prvotní externí náklady, které vznikají při kontaktu podniku s okolím (spotřeba materiálu), nebo s jeho zaměstnanci (mzdové náklady). Náklady vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů a projevují se při zúčtování nákladů v jednotlivých střediscích podniku. (Synek, 2011)

3.2 Účelové členění nákladů

Účelové členění nákladů je orientováno na účel, k němuž byly náklady vynaloženy. Podnik zajímá, zda byl konkrétní náklad využit přímo na výrobu daného produktu, anebo zda byl vynaložen na administrativu. Z tohoto úhlu pohledu členíme účelové náklady na:

- náklady technologické,
- náklady na obsluhu a řízení.

Náklady technologické jsou ty, které vzniknou bezprostředně pomocí technologií dané činnosti nebo operace v podniku. Jako příklad může být spotřeba papíru v hlavní tiskařské výrobě na konkrétní produkt. (Král & kol., 2018)

Náklady na obsluhu zařízení slouží k zajištění doprovodných činností výrobních procesů. Jedná se o náklady, které zajišťují podmínky a chod samotného výrobního procesu. Do nákladů na obsluhu zařízení patří převážně náklady obslužných zařízení, řízení či personalistika. Příkladem těchto účelových nákladů mohou být náklady na provoz závodní jídelny, mzdy účetních, náklady na výpočetní techniku, nebo náklady na informační systém podniku. (Popesko, 2016)

Toto členění se však v praxi, jak uvádí Popesko (2016), často nevyužívá, protože má omezenou využitelnost ve vztahu ke kalkulaci jednotky výkonu. Rozdělení nákladů do nákladů technologických a nákladů na obsluhu a řízení je nejednoznačné. Je těžké definovat, která položka patří ještě do bezprostředně související s technologií, a která je vyvolána obsluhou procesu. Z tohoto důvodu se v praxi uplatňuje členění nákladů podle vztahu k jednici prováděného výkonu na:

- náklady jednicové,
- náklady režijní.

Náklady jednicové jsou ty, které přímo souvisejí nejen s technologickým procesem, ale zároveň také souvisejí přímo s jednotkou dílčího výkonu. (Král & kol., 2018)

Náklady režijní naopak zahrnují nejenom náklady na obsluhu a řízení, ale také tu část technologických nákladů, která nesouvisí přímo s jednotkou výkonu, ale technickým procesem jako celkem. (Popesko, 2016)

3.3 Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění je často zaměňováno s účelovým členěním nákladů. Zásadní rozdíl je v tom, že u kalkulačního členění nákladů se vztahuje náklad k druhu výkonu (k více jednicím). Na rozdíl od účelového členění nákladů, kdy se vztahuje náklad k jednici (jednotce) výkonu. Kalkulační členění ve své podstatě představuje klasifikaci nákladů, které jsou přiřazovány nákladovému objektu a lze je rozdělit do dvou kategorií:

- přímé náklady,
- nepřímé náklady. (Popesko, 2016)

Přímé náklady bezprostředně souvisejících s konkrétním druhem výkonu. Nepřímé náklady se nevážou ke konkrétnímu druhu výkonu, ale zajišťují průběh celého procesu podniku. (Král & kol., 2018)

Příkladem přímých nákladů jsou jednicové náklady a ty režijní, které přímo souvisejí s konkrétním výrobkem. Do nepřímých nákladů patří ostatní režijní náklady, které jsou společné pro více druhů výrobků. (Synek, 2011)

3.4 Náklady ve vztahu k objemu prováděných výkonů

Jedná se o klasifikaci nákladů podle chování při změnách faktorů, které mají vliv na náklady. Toto členění nákladů je jedno z nejvýznamnějších nástrojů řízení nákladů a je považováno za specifický nástroj manažerského účetnictví. Cílem členění ve vztahu k výkonu je zkoumání chování nákladů při různých variantách objemu budoucích výkonů. Objem výkonů může být měřen různými způsoby jako například počet vyrobených kusů výrobku, počet odpracovaných hodin, nebo počet obslužených pacientů. V rámci tohoto členění rozlišujeme následující náklady:

- variabilní,
- fixní,
- smíšené. (Popesko, 2016)

Variabilní náklady jsou takové, které se mění v závislosti na nějaké proměnné. Příkladem může být výroba židle, kdy z nakoupeného dřeva vytváříme židle, koupě dřeva vytváří náklady, které se úměrně zvyšují s počtem vyrobených židlí. (Atkinson, 2012)

Fixní náklady zůstávají konstantní pro určité časové období. Neovlivňují je žádné změny v činnosti. Příkladem fixních nákladů jsou odpisy majetku, daně, náklady na pojištění nebo leasingové splátky automobilu. (Drury, 2012)

4 Kalkulace

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 procentem tvorby výkonu provést). (Fibírová, Šoljaková, Wagner, & Petera, 2015)

Podle Krále (2018) má kalkulace několik významů. Pojem kalkulace se používá v případě, jedná-li se o činnost vedoucí ke stanovení parametrů na výkon, který je přesně druhově a objemově vymezen. Dále je pojem kalkulace používán jako výsledek této činnosti, nebo jako součást informačního systému podniku, kde je využívána jako systém vzájemných propočtů zpracovaných pro různé účely.

Kalkulace se nejčastěji využívají jako formy propočtů, které slouží ke zjištění a stanovení nákladů konkrétního výrobku či služby, které jsou dále nabízeny konečným zákazníkům.

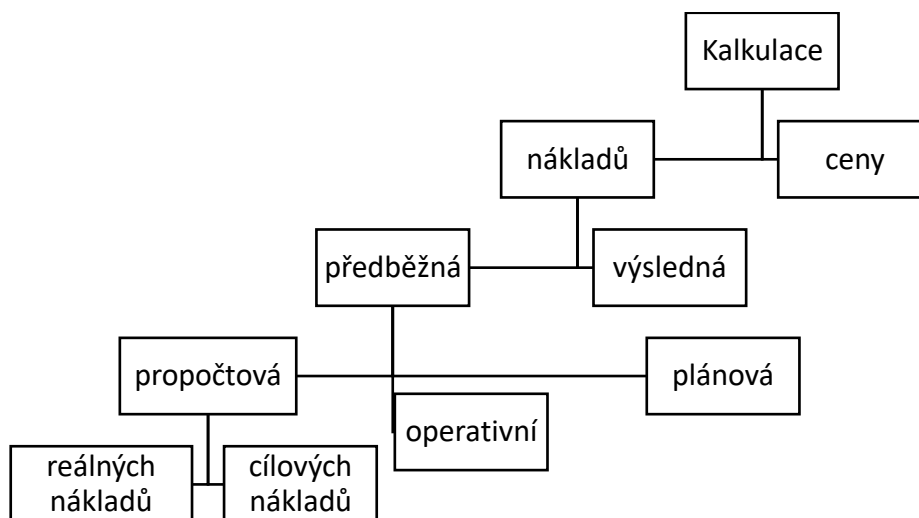
Předmět kalkulace mohou představovat jakékoli druhy dílčích či finálních výkonů podniku. Jak uvádí Fibírová a Šoljaková (2015) za finální výkony považujeme ty výkony, které podnik prodává na trhu zákazníkům za prodejní cenu. Mezi dílčí výkony patří většinou ty výkony pro vytvoření finálních výkonů, nebo zajišťující chod podniku.

Součástí vymezení předmětu kalkulace je i sestavení **kalkulačních jednic a kalkulovaného množství**. *Kalkulační jednicí se rozumí konkrétní výkon vymezený druhem, jakostí a měrnou jednotkou.* (Fibírová, Šoljaková, Wagner, & Petera, 2015) Příkladem kalkulační jednice může být 1 metr látky, 1 kg písku, 1 pár bot atd. Kalkulované množství zjistíme v účetnictví. Kalkulované množství představuje přesný počet kalkulačních jednic, s nimiž jsou spojeny celkové náklady za sledované období.

4.1 Kalkulační systém a druhy kalkulací

Jelikož se v podniku postupem času setkáváme s různými kalkulacemi, můžeme je rozdělit do tzv. kalkulačního systému. Celý tento systém kalkulací je zobrazen na následujícím schéma 1. Jednotlivé prvky (kalkulace) tohoto systému se liší ať už podle doby sestavení, nebo podle vztahu plných či dílčích nákladů ke kalkulační jednici. (Král & kol., 2018)

Schéma 1: Kalkulační systém



Zdroj: Král (2006)

Kalkulace členíme podle funkce, jakou zastávají v řídicím cyklu, na předběžné a výsledné. Na rozdíl od předběžné kalkulace nám **výsledná kalkulace** vyjadřuje skutečně vynaložené náklady na jednotku výkonu vyrobenou v konkrétním časovém období. Výsledná kalkulace slouží hlavně jako podklad pro kontrolu hospodaření podniku. **Předběžná kalkulace** se sestavuje před zahájením tvorby výkonu a stanovuje nákladové cíle. Podrobněji se člení dle hlediska úkolů, které plní a způsobu sestavení na propočtové, operativní a plánované. (Fibířová, Šoljaková, Wagner, & Petera, 2015)

Jak uvádí Lazar (2012) pro sestavování výsledné kalkulace je potřeba mít k dispozici skutečné náklady vynaložené na celkové množství vyrobených výkonů. Tyto informace poskytuje vnitropodnikové účetnictví.

Propočtová kalkulace se může sestavovat buď před rozhodnutím o prodeji a výrobě nějakého produktu, nebo při vývoji a přípravě výroby nového výkonu. V tomto případě se průběžně stanovují a vyhodnocují budoucí náklady výkonu. Cílem propočtové kalkuluace je, aby náklady s prodejní cenou splňovali požadovaný zisk a zároveň, aby výkon splňoval požadavky zákazníka. V době, kdy se propočtová kalkuluace sestavuje nejsou k dispozici dostatečné informace, a tak se vychází především z informací o nákladech a parametrech podobných výrobků a z odhadů vlastností výkonů a způsobů jeho tvorby. (Fibířová, Šoljaková, Wagner, & Petera, 2015)

Operativní kalkulace se zpravidla sestavuje v průběhu výroby. Sestavuje se hlavně proto, aby dokázala reflektovat změny v přímých nákladech, které mohou být způsobeny různými faktory, jako například změna postupu výroby. (Popesko, 2016)

Operativní kalkulace je okamžitou kalkulací, která je velmi detailní. Pro vyhodnocení plnění úkolů se porovnávají skutečné náklady a náklady dle operativní kalkulace. Používá se pro zpřesnění nákladů podle konkrétních podmínek v procesu výroby. (Fibírová, Šoljaková, Wagner, & Petera, 2015)

Jak uvádí Fibírová, Šoljaková, Wagner a Petera (2015) lze operativní kalkulace vyjádřit ve dvou formách:

- jako operativní kalkulaci dílčího období,
- jako operativní kalkulaci celého sledovaného období, která se vypočítá jako vážený průměr dílčích kalkulací (vahami je kalkulovaný objem výkonů).

Na určité časové období se sestavuje **plánovaná kalkulace**. Obvykle se sestavuje na stejné období jako podnikový rozpočet, tj. na jeden rok. Jedná se o kalkulaci intervalovou a odpovídá předpokládaným změnám a podmínkám. Jejím cílem je poskytnout informace pro sestavení tzv. podnikového rozpočtu. Jedná se především o informace při rozpočtování jednicových a variabilních nákladů v rozpočtové výsledovce, výdajů spojených s jednicovými náklady, nebo při ocenění zásob vlastní výroby. (Fibírová, Šoljaková, Wagner, & Petera, 2015)

Plánované kalkulace jsou detailnější než propočtové a vycházejí z relativně přesného odhadu spotřeby. Tyto kalkulace se využívají hlavně pro přesné plánování výroby. (Popesko, 2016)

4.2 Kalkulační metody

Kalkulační metody představují způsob připočítávání nákladů ke kalkulační jednici. Tento způsob lze provést přímo nebo nepřímou a hovoříme tak o kalkulaci přímých nákladů a kalkulaci nepřímých nákladů. (Dyntarová & Poušek, 2009)

V předběžných kalkulacích se obvykle přímé náklady stanoví na základě technicko-hospodářských norem, výkonových norem nebo norem spotřeby materiálu. (Dyntarová & Poušek, 2009)

Dle Fibírové, Šoljakové, Wagnera a Petera (2015) se pro přiřazení nepřímých nákladů využívá několik metod kalkulace:

- kalkulace dělením,
 - prostá,
 - s poměrovými čísly,
- kalkulace přírážková,
 - sumační,
 - diferencovaná.

4.2.1 Kalkulace dělením a její nedostatky

Kalkulace dělením je nejjednodušší metodou nákladové kalkulace. První variantou je **prostá kalkulace dělením**, která je založena na kvantifikaci nákladů na jednotku výkonu. Vyjadřuje podíl celkových nákladů na počet jednotek výkonu. Tato metoda se používá u podniků, které produkují pouze jeden druh výkonu. V případě podniku vyrábějící výrobky, jsou to celkové náklady podniku na počet vyrobených výrobků. Tato metoda se používá v případě, že podnik produkuje pouze homogenní výrobky. (Popesko, 2016)

Dle Krále (2018) se metoda prostým dělením využívá v případě, kdy jsou náklady vyvolané jedním druhem výkonu, nebo různými druhy výkonu, které jsou stejně náročné na přiřazované náklady.

V případě, že výrobky nejsou zcela homogenní a liší se pouze jedním měřitelným parametrem, jako jsou například hmotnost, váha, velikost, hovoříme o **kalkulaci dělením s poměrovými čísly**. Tato varianta kalkulace dělením je opět omezena homogenitou výroby, avšak s tím rozdílem, že se tyto výrobky mohou lišit jedním parametrem. (Popesko, 2016)

Tato metoda dle Krále (2018) přiděluje nepřímé náklady výkonům na základě jejich vztahu k tzv. přepočtené jednici, která vyjadřuje odlišnou nákladovou náročnost jednotlivých výkonů.

4.2.2 Přírážková kalkulace a její nedostatky

Přírážková kalkulace se využívá hlavně v heterogenní výrobě, případně ve službách. Pro výpočet této kalkulace je nutné stanovit rozvrhovou základnu, neboť nemůžeme jasně rozpočítat režijní náklady z důvodu zmíněné heterogenity výroby. Dále je nutné vyjádřit

přepočítaný koeficient, též zvaný režijní přírážka. V zásadě lze říct, že jako rozvrhová základna se většinou používá určitá položka přímých nákladů. (Popesko, 2016)

Rozvrhové základny se obecně dělí na peněžní a naturální. U peněžních základen se režijní přírážka vypočítá v procentním vyjádření ve vztahu k dané peněžní rozvrhové základně. U naturálních základen se vypočítá sazba nepřímých nákladů v peněžních jednotkách na naturální jednotku rozvrhové základny. (Fibířová, Šoljaková, Wagner, & Petera, 2015)

Přirážková kalkulace má dvě varianty. První, **sumační varianta**, používá jednotnou rozvrhovou základnu a vychází z toho, že všechny režijní i nepřímé náklady jsou soustředěny do jedné rozvrhové základny. Z tohoto důvodu není moc přesná, a tak se využívá častěji druhá varianta přirážkové kalkulace tzv. **diferencovaná varianta**. Tato metoda je přesnější a je založena na rozdělení režijních nákladů do skupin, pro které jsou dále definovány různé rozvrhové základny. (Popesko, 2016)

Sumační metoda vychází z předpokladu, že všechny nepřímé náklady se vyvíjejí přímo úměrně jedné veličině. Z tohoto důvodu diferencovanou variantu přirážkové metody využívají progresivní podniky. (Kráč & kol., 2018)

Jak uvádí Popesko (2016) nepřesnost přirážkové kalkulace ovlivňují hlavně 2 faktory:

- podíl režijních nákladů v podnicích stoupá a často se pohybuje kolem 50 %, což způsobuje, že sebemenší odchylka v kalkulaci má větší dopad na výši celkových nákladů,
- i v diferencované variantě přestává vystihovat vztah podílu režijních nákladů na rozvrhovou základnu.

4.3 Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů je písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici. (Synek, 2011)

Výsledkem sestavení kalkulace může být zjištění nákladů, nebo stanovení nákladů. Hlavním důvodem sestavení kalkulace nákladů je výpočet nákladů na jednotku výkonu. Struktura nákladových položek je různorodá a každý podnik si může zvolit dle vlastních potřeb.

K výpočtu nákladů se používá **kalkulační vzorec**. Jedná se o jakousi osnovu pro výpočet nákladů. Kalkulační vzorec je často spojován s tzv. typovým kalkulačním vzorcem. Tento typ kalkulačního vzorce byl jakousi standardizovanou podobou kalkulace. Byl zaveden před rokem 1990 na základě vyhlášky ministerstva hospodářství a měl za cíl zajistit centrální dohled nad tvorbou kalkulací a cen. (Popesko, 2016)

Struktura typového kalkulačního vzorce:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímý materiál
4. Výrobní (provozní) režie

Vlastní náklady výroby (provozu)

5. Správní režie

Vlastní náklady výkonu

6. Odbytové náklady

Úplné vlastní náklady výkonu

7. Zisk (ztráta)

Cena výkonu (základní)

Tento typ vzorce kvůli nepříliš vhodné struktuře nákladů není tak často využíván pro důležité rozhodnutí. Důvodem je hlavně kombinace přímých a nepřímých nákladů, kdy nedochází k dostatečnému rozlišení nákladů, které se liší vztahem k druhu výkonu. (Král & kol., 2018)

4.4 Kalkulace ceny

Jak uvádí Král a kolektiv (2018) kalkulace nákladů vychází ze skutečných nebo žádoucích nákladů, které jsou nutné k vytvoření a prodeji statků či služeb. Na rozdíl od toho, kalkulace ceny sleduje toky návratnosti v podobě výnosů. Kalkulace ceny zobrazuje požadovaný zisk, nebo požadované ekonomické zhodnocení zdrojů, které jsou vloženy do podnikání.

Kalkulace ceny vyžaduje schopnost správně analyzovat konkurenci a vlastní pozici a přijmout adekvátní rozhodnutí vedoucí ke konečnému cíli – generování výnosů. (Ryglová, Burian, & Vajčnerová, 2011)

Kalkulace ceny se v dnešní době, kdy se neustále rozvíjí tržní hospodářství, téměř nevyužívá. Dříve se kalkulace ceny využívala jako podklad pro konečnou cenu, avšak dnes se využívá jen v ojedinělých případech u některých způsobů tvorby cen. Jedná se například o tvorby cen produktů, které jsou nabízeny individuálně, jako je například stavební zakázka. (Král & kol., 2018)

Jak dále uvádí Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011) při kalkulaci ceny služeb (stravování, ubytování) je nezbytné rozdělení nákladů dle charakteru využití (přímé a nepřímé náklady) a náklady podle závislosti na změnách objemu produkce (variabilní a fixní náklady).

Při kalkulaci služeb se běžně používá dvoustupňový model (Ryglová, Burian, & Vajčnerová, 2011):

- První stupeň – stanovení předběžné prodejní ceny je založeno na výpočtu minimální nákladové ceny, která pokrývá náklady na realizaci dané služby, stanovení marže, která pokrývá náklady spojené s distribucí a úprava konečné ceny pro zákazníka a tyto ceny se porovnávají s cenami konkurence.
- Druhý stupeň je založen na výpočtu dosažené realizační ceny.

5 Cena v cestovním ruchu

Cena v cestovním ruchu za poskytnuté služby by měla být stanovena na nejvyšší možné úrovni, za kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. Význam ceny, jako nástroje marketingu, se v cestovním ruchu mění v závislosti na třídě podniku a kvalitě poskytovaných služeb a zpravidla platí, že čím vyšší je třída podniku a kvalita poskytovaných služeb, tím menší hraje cena roli. Jelikož je cestovní ruch založen hlavně na poskytování služeb, nikoli prodeji statků či zboží, hraje cena velkou roli v konkurenčním boji. Diferenciace ceny je v tomto případě pro podniky poskytující služby na prvním místě a zanedbávají se ostatní marketingové nástroje. Cena je v cestovním ruchu většinou stanovena hlavně na základě konkurence. Kalkulace nákladů se využívá spíše pro zjištění, zda podnik poskytuje své služby efektivně a zda mu to přináší zisky.

Obecně lze říct, že *čím je konkurenční boj tvrdší, tím je tlak na změnu ceny vyšší*. (Beránek & kol., 2013) Při poskytování služeb však hraje velmi významnou roli i kvalita poskytování služeb, a tak by měli poskytovatelé služeb v oblasti cestovního ruchu dbát především na výši kvality služeb.

Cena v cestovním ruchu by měla být tvořena na základě strategie podniku. Podnik poskytující ubytovací služby může rozhodnout, že nebude maximalizovat zisk, ale bude chtít maximálně využít svých kapacit (například ubytovacích). Při tvorbě ceny v ubytovacích zařízeních by měly být uváženy všechny okolnosti, které mohou nastat. V tvorbě cen by se měla zohlednit kvalita služeb, třída zařízení, sezonnost, nebo cenová strategie zařízení. Cena by měla být tvořena tak, aby vyhovovala jak straně nabídky, tak straně poptávky. Při rozhodování o ceně by se mělo vycházet nejenom z výše nákladů, ale také z kvality poskytovaných služeb a třídě ubytovacího zařízení. V případě, že by ubytovací zařízení vyšší třídy stanovilo ceny na úrovni ubytovacího zařízení nižší třídy, zákazník by mohl mít pocit, že poskytované služby nejsou dostatečně kvalitní.

V cestovním ruchu se většinou setkáváme s cenami nikoli za službu, ale za balíčky služeb neboli pakety. V případě ceny za soubor služeb můžeme hovořit například o cenách zájezdu, kdy je konečná cena sečtena za několik služeb – dopravní služby, doplňkové služby, ubytovací služby a stravovací služby.

Kalkulační jednotice pro kalkulace v cestovním ruchu jsou například obsazené lůžko/noc, zamluvený salonek/večer, náklady na jednoho účastníka zájezdu.

5.1 Ubytovací zařízení a tvorba cen

Cílem ubytovacích zařízení je v první řadě zajistit přnocování účastníkům cestovního ruchu. Mezi služby, které mohou ubytovací zařízení poskytovat svým zákazníkům a účastníkům cestovního ruchu, patří celá řada služeb, které jednoduše můžeme rozdělit na placené a neplacené služby.

Mezi placené služby můžeme zařadit stravovací služby, prodej upomínkových předmětů, prodej průvodcovských služeb v destinaci, obstarávání vstupenek na kulturní akce, nebo zprostředkování jiných služeb cestovního ruchu.

K neplaceným službám patří služby spojené s poskytováním informací hostům ubytovacího zařízení, buzení hostů nebo úschovu zavazadel a mnoho dalších.

Ubytovací zařízení se člení na 2 základní kategorie: individuální a hromadná. V roce 2019 bylo dle Českého statistického úřadu v České republice 9 383 hromadných ubytovacích zařízení s celkovou kapacitou 539 685 lůžek.

Tabulka 1: Hromadná ubytovací zařízení

Typ hromadného ubytovacího zařízení:	Počet zařízení:
Hotel *****	65
Hotel, motel, hotel ****	705
Hotel, motel, hotel ***	1 442
Hotel, motel, hotel **	194
Hotel, motel, hotel *	115
Hotel garni	105
Penzion	3 610
Kemp	567
Chatová osada	321
Turistická ubytovna	651
Ostatní	1 608

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce číslo 1 jsou uvedeny konkrétní počty vybraných ubytovacích zařízení v České republice v roce 2019. Tyto počty jednotlivých ubytovacích zařízení se budou s velkou pravděpodobností v následujících letech 2020 a 2021 snižovat. K tomuto snižování dojde hlavně z důvodu pandemické situace a omezujícím opatřením, kdy musejí tyto zařízení být zcela uzavřena pro individuální pobyty a mohou se využívat pouze ke služebním účelům, například při neodkladných služebních cestách. Kvůli těmto opatřením dochází k nedostatečnému využití kapacit těchto ubytovacích zařízení, a ne všechna zařízení dokážou ustát tuto situaci bez dlouhodobých příjmů za poskytování ubytovacích služeb.

5.1.1 Členění nákladů a metody sestavování cen

Druhé členění nákladů v ubytovacích zařízeních lze určit z účetnictví. Jedná se o náklady podle druhu spotřebovaného externího vstupu a lze sem zařadit mzdové náklady, odpisy majetku ubytovacího zařízení, služby prádelny, daně a poplatky, spotřebované nákupy vybavení, nebo nákladové úroky.

Kalkulační členění nákladů v ubytovacím zařízení se člení na přímé a nepřímé náklady. Mezi nepřímé náklady patří mzdy pracovníků, zákonné odvody z mezd, anebo hotelová kosmetika. Do nepřímých nákladů v hotelovém úseku patří například spotřeba energie, náklady na údržbu a opravy, reklama, daně a poplatky, úroky, nebo kurzové rozdíly.

V ubytovacích zařízeních se v praxi pro sestavování cen pro přechodné ubytování používají dvě základní **metody sestavování cen**: *kalkulace cen pomocí hodnotového faktoru a pomocí fixních a variabilních nákladů*. (Němčanský, 2001)

Cena služeb přechodného ubytování je důležitý faktor, který ovlivňuje ekonomiku celého ubytovacího zařízení. Správné stanovení ceny a její optimální diferenciaci umožňuje dosáhnout požadovaného zisku ubytovacího zařízení. Cenu služeb ovlivňuje několik faktorů, mezi které patří například náklady, poptávka, konkurence nebo již zmíněná kvalita poskytovaných služeb. (Němčanský, 2001)

Rozmach internetu pomohl ke snížení nákladů na úpravy cen hotelových pokojů. Do povědomí lidí se také rozšířily ceny pokojů typu last minute neboli ceny na poslední chvíli. Frekvence ceny za pobyty se odvíjí od různých faktorů jako například velikost hotelu, hodnocení hostů, hustota prodeje a heterogenita spotřebitelů. (Mohammed, Guillet, & Law, 2019)

1) Kalkulace cen pomocí hodnotového faktoru

Pro kalkulaci cen pomocí hodnotového faktoru se vychází z několika základních ukazatelů, mezi které patří:

- *ubytovací kapacita a jejich struktura – počet pokojů a jejich dispozice (jednolůžkové, dvouůžkové, apartmány apod.),*
- *předpokládané využití kapacity zařízení v procentech,*
- *požadované procento zisku,*
- *výška daně z přidané hodnoty v procentech,*
- *vlastní náklady ubytovací části hotelu,*
- *hodnotový faktor¹ pro jednotlivé typy pokojů. (Němčanský, 2001)*

2) Kalkulace cen pomocí fixních a variabilních nákladů

Fixní náklady zajišťují podmínky pro činnost v určitém rozsahu. Jsou vždy jednorázově vynakládány na určité časové období. (Fibírová, Šoljaková, Wagner, & Petera, 2015) Příkladem fixních nákladů mohou být náklady na řídicí pracovníky, energie, náklady na reklamu, nebo splátky nájmu.

Variabilní náklady jsou takové náklady, které lze určit na jednu jednotku výkonu. Variabilní náklady se skládají z různých položek – spotřeba materiálu, osobní náklady, energie apod., které se často sledují (vykazují) a analyzují samostatně. (Fibírová, Šoljaková, Wagner, & Petera, 2015)

Jak uvádí Němčanský (2001) při kalkulaci cen dle fixních a variabilních nákladů vychází výpočet z výpočtu dílčích ukazatelů:

- *ubytovací kapacita hotelu a její struktura,*
- *předpokládané využití ubytovací kapacity v procentech,*
- *požadovaná rentabilita,*
- *fixní a variabilní náklady ubytovacího zařízení,*
- *výška daně z přidané hodnoty v procentech.*

U těchto kalkulací je důležité, že se vychází z cen za pokoje, nikoli za lůžka.

¹ Hodnotový faktor můžeme chápat jako faktor, který popisuje atraktivitu hotelového pokoje. Bere v úvahu velikost, vybavenost, ale i polohu jednotlivých pokojů. Obvykle se pohybuje od 1 do 3 a stanovuje se pro jednotlivé druhy pokojů.

TEORETICKÝ POSTUP

V prvním kroku je důležité vypočítat si předpokládanou obsazenost jednolůžkových pokojů a dvoulůžkových pokojů. To lze vypočítat pomocí vzorců 3 a 4.

$$JPJ = \frac{\text{počet dní} \times \text{počet jednolůžkových pokojů}}{100} \times \text{využití jednolůžkových pokojů v \%} \quad (3)$$

$$PDP = \frac{\text{počet dní} \times \text{počet dvoulůžkových pokojů}}{100} \times \text{využití dvoulůžkových pokojů v \%} \quad (4)$$

Ve druhém kroku se musí vypočítat vlastní náklady ubytovací části – vzorce 5 a 6.

$$VN = Vn + Fn \quad (5)$$

$$Vn = (JPJ \times Vn) + (PDP \times Vn) \quad (6)$$

Ve třetím kroku je důležitý výpočet očekávaného zisku (vzorec 7) na základě požadované míry rentability nákladů.

$$Z = VN \times r \quad (7)$$

- Kde: Z = zisk
 - VN = vlastní náklady
 - r = požadovaná míra rentability v %

Ve čtvrtém kroku se vypočítají netto tržby za ubytování. (vzorec 8)

$$TUn = VN + Z \quad (8)$$

V pátém kroku se vypočítají fixní náklady na pokoj. Například podle vzorců 9 a 10.

$$FN (1lůž.) = \frac{\left(\frac{FN \text{ celkem}}{k} \times \text{hodnotový faktor}\right)}{\text{obsazenost jednol. pokojů za rok}} \quad (9)$$

$$FN (2lůž.) = \frac{\left(\frac{FN \text{ celkem}}{k} \times \text{hodnotový faktor}\right)}{\text{obsazenost dvoul. pokojů za rok}} \quad (10)$$

A v šestém kroku se vypočítá konkrétní kalkulace ceny pokoje. Tento postup je uveden přehledně v následující tabulce č.6.

Tabulka 2: Kalkulace ceny pokoje

Fixní náklady
Variabilní náklady
= Vlastní náklady
+ zisk 30 %
= cena netto
+ DPH
Prodejní cena po zaokrouhlení

Zdroj: Gučík & Patúš (1997)

5.1.2 Diferenciace cen v ubytovacích zařízeních

Pohostinství je velice citlivé na vnější změny. Důležitá je správně stanovená cena, která přináší zisk. Pro celkový obchodní úspěch je důležité správné stanovení ceny a její diferenciace ať už sezónní, nebo pro zákaznické segmenty. (Blengini & Heo, 2020)

Při cenách za ubytovací služby je potřeba neustálé kontrolování souladu nabídky s poptávkou a přizpůsobování se cen vztahu mezi poptávkou a nabídkou. Čím větší jsou výkyvy v poptávce, tím více záleží na správné diferenciaci cen, aby bylo umožněno co nejlepší dosažení zisků. Cena jako významný marketingový nástroj může ovlivňovat jak negativně, tak pozitivně celé hospodaření ubytovacího zařízení. Díky cenové diferenciaci je možné využít co nejlépe kapacitu ubytovacího zařízení, a tak dosahovat maximálních možných zisků. Dle Němčanského (2001) existuje několik způsobů diferencování cen právě v ubytovacích zařízeních a to následující:

- **Podle způsobu náboru hostů.**
 - Nejvyšší cenu za ubytování zaplatí zpravidla walk-in, kam patří převážně individuální hosté, kteří se chtějí ubytovat většinou bez předchozí rezervace ubytování. Naopak nejlevnější bývají first minute nákupy pobytů.
- **Podle počtu hostů se rozlišují individuální a skupinové ceny.**
 - Tyto rozdílné ceny pro skupiny jsou různé a závisí na cenové politice jednotlivých ubytovacích zařízení. Většinou se jedná o skupiny čítající nad 15 osob. *V současné době se poskytuje hostům i tzv. gratuita, tj. na určitý počet osob ve skupině se počítá s jednou osobou zdarma. Skupinové ceny jsou v průměru o 10 % nižší než walk-in ceny.*

- **Podle sezóny.**
 - Tyto ceny se uplatňují hlavně v destinacích cestovního ruchu, kde jsou velké výkyvy v mimosezónní obsazenosti a poptávce. Cílem je většinou podnítit vyšší poptávku právě mimo hlavní sezónu. *Tyto mimosezónní ceny bývají v průměru o 20 % až 45 % nižší než ceny v sezóně.*
- **Podle skupin hostů.**
 - Zde se jedná většinou o specifické skupiny, které mohou uplatňovat zvýhodněné slevy. Patří sem například studentské, seniorské nebo rodinné slevy. Tyto slevy mohou být poskytovány i dlouhodobě spolupracujícím firmám, které v ubytovacím zařízení ubytovávají své obchodní partnery.
- **Podle doby objednávky se rozlišují platby předem, stand-by a na poslední chvíli.**
 - *Cena pro platby předem je podstatně zlevněná.* V tomto případě se jedná většinou o first minute ceny, které mohou být ještě zlevněny za předpokladu nevratné rezervace s nevratnou cenou, kterou nelze stornovat a požadovat vrácení peněz.
 - *V případě ceny stand-by není možné rezervovat ubytování předem.* Většinou se jedná o méně vyhovující časy příjezdů a odjezdů hostů z ubytovacího zařízení. Například příjezd po 22 hodině a odjezd nejpozději do 8 hodin.
 - *Cena na poslední chvíli* neboli last minute ceny jsou slevy z rezervovaného pobytu, které jsou uplatněny až při rezervaci, která je uzavřena až těsně před poskytnutím ubytování. Řádově se jedná o rezervaci den před příjezdem.
- **Podle druhu pokojů.**
 - Jedná se o ceny hlavně na základě vybavenosti pokojů nebo poloze pokojů, kdy některé pokoje disponují výhledem na moře, jiné disponují kuchyňských koutem apod.
- **Podle období v týdnu.**
 - Jedná se o slevy při víkendových či týdenních pobytech, kdy záleží na lokalitě ubytovacího zařízení a využitelnosti během týdne.

Beránek a kolektiv (2013) uvažují trochu jiné a obecnější cenové diferenciaci podle následujících kritérií:

- ***Cenová diferenciaci podle času***
 - Do tohoto kritéria lze zařadit jakékoliv cenové změny týkající se času. Příkladem může být změna ceny v sezóně, o víkendu nebo při konání sportovních či kulturních akcí v blízkém okolí ubytovacího zařízení, které ovlivňují poptávku po ubytování.
- ***Cenová diferenciaci podle cílové skupiny***
 - Jedná se o cenové zvýhodnění určitého segmentu jako jsou například poskytované slevy na přenocování rodinám s dětmi do 3 let věku dítěte (dítě ubytováno zdarma), nebo procentuální slevy pro stálou klientelu.
- ***Cenová diferenciaci podle počtu osob***
 - Zvýhodněné ceny se týkají skupin účastníků, kdy jsou poskytovány množstevní slevy. Může se jednat o slevy pro osoby, které rezervují pokoj pro větší kapacitu osob nebo firemní ubytování, které většinou poskytují větší hotely.
- ***Cenová diferenciaci podle času rezervace***
 - Výhodnější ceny jsou poskytovány za včasné rezervace (first minute) nebo za rezervace na poslední chvíli (last minute).
- ***Cenová diferenciaci podle délky pobytu/ počtu přenocování***
 - Tento případ diferenciaci byl v posledním roce velmi využíván a spočívá ve změny ceny pro hosty, kteří zůstali ubytování určitý počet nocí.

5.1.3 Software využíváný pro cenové diferenciaci

V ubytovacích zařízeních se stále častěji využívají různé programy, které ulehčují práci s konečnými cenami. Tyto softwary fungují na principu, kdy manager společnosti zadá do softwaru konečné ceny vybraných pokojů, které jsou nejprve vypočteny pomocí kalkulace nákladů. Dále tyto programy pomáhají urychlit změnu konečné ceny v případě dodatečných slev, nebo dodatečného zvýšení cen. Dodatečné změny cen jsou v ubytovacích zařízeních využívány například pro zlevnění konečné ceny v případě, že host nebyl spokojen s čistotou na pokoji, se snídaní, nebo docházelo k rušení nočního klidu jinými ubytovanými hosty. Naopak jsou dodatečné změny cen využívány také pro zvýšení

konečné ceny ubytování z důvodů, že host zničil část vybavení hotelového pokoje, nebo docházelo k rušení nočního klidu ostatních ubytovaných hostů, kteří požadovali snížení ceny.

Pro kalkulaci nákladů, které jsou nutné pro využití softwaru, využívají menší ubytovací zařízení převážně Microsoft Excel, kde jsou vytvořeny pomocí propojení různých funkcí a vzorců potřebné kontingenční tabulky, které se neustále musí kontrolovat a aktualizovat, dle aktuálních nákladů a potřeb. Různé tabulky pak mohou sloužit nejen k výpočtům konečných cen pomocí přiřazení nákladů, ale také mohou sloužit k výpočtům hospodářského výsledku či měsíční kontrole finanční situace zařízení. Správné změny cen jsou v době menší vytíženosti ubytovacího zařízení zásadní pro udržení určité finanční úrovně a postavení na trhu mezi konkurencí.

Mezi nejznámější softwary pro diferenciaci konečných cen patří **Previo**. Tento software se používá zároveň jako rezervační systém a zobrazuje mimo jiné i domovní knihu hostů. Poskytuje úplný přehled obsazenosti hotelu a všech rezervací. Slouží zároveň pro zmíněné cenové diferenciaci. V tomto softwaru se konečné ceny mění ručně, dle vytíženosti hotelu nebo období, popřípadě dnů v týdnu. S cenami dále může pracovat pověřený pracovník recepce, který si může v programu zvolit, zda chce pro rezervaci využít slevu na konečnou cenu, příplatek či změnu ceny rezervace. V případě změny ceny rezervace, je možno konečnou cenu za ubytování úplně přepsat, bez ohledu na výpočet ceny ubytování. Toto se využívá převážně v ojedinělých případech. Software také umožňuje přepočítat částku v české měně na cizí měnu dle aktuálního kurzu.

Software Previo také disponuje funkcí reportů, kde zobrazuje přehled nejenom denního reportu, ale také financí. U reportu financí lze zvolit, zda chceme zobrazení pokojových účtu na základě rezervací, dle vystavených dokladů, nebo sledování na základě provedených plateb dle dokladů v rezervacích. Dále je zde funkce *Dashboard*, díky které vidíme celkové tržby, aktuální ceny pokojů na osobu, denní příjezdy, aktuální obsazenost pokojů nebo měsíční přehled obsazenosti hotelu. (Previo, 2018)

Dalším softwarem využívaným v ubytovacích zařízeních je **HoRes**. Systém je založen na stejném principu jako předchozí software Previo. Slouží hlavně jako rezervační systém, ale umožňuje i práci s cenami a jejich diferenciací. Ceny stanovuje na základě předem vložených cen za pokoje. Konečné ceny za ubytování vypočítá dle délky pobytu a typu hotelového pokoje. I tento software disponuje funkcí reportů zvanou *RAW*

(Reports anywhere). V reportech je několik částí jako například reporty pokojů, kde jsou uvedeny obsazenosti či prodeje pokojů, struktury hostů, partnerů až po sledování národnosti hostů. Dále jsou zde i finanční reporty, které slouží hlavně pro zjištění finanční situace zařízení a zobrazují například průměrnou cenu v daném období. (Hores Plus s.r.o., 2014-2020)

5.2 Stravovací zařízení a tvorba cen

Stravovací a ubytovací zařízení jsou nedílnou součástí komplexu služeb cestovního ruchu. Bez stravovacích zařízení by nebylo možné uspokojit základní potřeby účastníků cestovního ruchu. Stravovací zařízení zajišťují stravovací služby a poskytují pokrmy a nápoje bezprostředně připravené ke spotřebě, tj. provozují hostinskou činnost.

Stravovací zařízení, mohou poskytovat buď základní, nebo doplňkové stravování. Ta zařízení, jež jsou součástí ubytovacího zařízení, mohou poskytovat pouze omezené stravovací služby ubytovaným hostům. V takovém případě poskytují tyto stravovací zařízení pouze snídaně, polopenze nebo pouze večeře.

Prostřednictvím pokrmů má návštěvník možnost seznámit se s národní kuchyní a tím i s tradicemi dané země. (Beránek & kol., 2013) V posledních letech stále roste trend „gastroturistiky“ a stoupá význam a povědomí o michelinské hvězdě. Jedná se o cestování za gastronomickými zážitky, nebo specialitami dané destinace. Hovoříme-li o gastroturistice, je hlavním cílem účastníků právě stravovací zařízení a pokrmy dané země či destinace. Michelinská hvězda označuje restaurace s dobrým jídlem za dobrou cenu. Celkem existují tři michelinské hvězdy, přičemž jedna michelinská hvězda znamená, že daná restaurace je cílem cestovního ruchu a lze hovořit o gastroturistice.

Jak uvádí i Beránek a kolektiv (2013) v České republice v rámci projektu několika organizací (Asociace hotelů a restaurací ČR, agentura CzechTourism, Asociace kuchařů a cukrářů ČR) vznikl projekt Ochutnejte Českou republiku – Czech Specials. Tento gastronomický projekt vznikl na podporu zájmu o Českou republiku jako o turistický cíl.

5.2.1 Metody sestavování cen ve stravovacích zařízeních

Pro stanovení cen ve stravovacích zařízeních se většinou vychází z kalkulace cen. Ta je založena na akceptaci ceny z pohledu spotřebitele. Kalkulace cen by v každém případě měla podniku zajistit pokrytí nákladů a přinést přiměřený zisk.

Dle Němčanského (2001) jsou východiskem pro kalkulaci cen pokrmů a nápojů informace o struktuře nákladů a informace o přiměřeném zisku, kterého chce podnik

dosáhnout. Tyto informace lze získat buď z minulých let podnikání, nebo z pozorování konkurence podobné kategorie. V pohostinských zařízeních se používají metody nepřímého přičítání nákladů na kalkulační jednotku, nelze počítat každou kalkulační jednotku zvlášť. Kalkulační jednotkou je tedy pokrm nebo nápoj. Jídlo je vždy součtem několika pokrmů, a i cena se sestavuje jako součet jednotlivých cen pokrmů.

Němčanský (2001) uvádí minimální náležitosti kalkulačního listu: *název pokrmu, kalkulace na 10 porcí, suroviny na přípravu pokrmu, potřebné množství surovin v gramech, obstarávací cena za jednotku surovin v Kč, přepočítaná obstarávací cena na potřebné množství surovin v Kč, přímé náklady v Kč (náklady na spotřebované suroviny), nepřímé režijní náklady v Kč, vlastní náklady na 1 porci pokrmu v Kč, kalkulační zisk v %, prodejní cena netto, DPH a ostatní nepřímé daně a poplatky, prodejní cena brutto, období platnosti ceny a podpis pracovníka, který vytvářel kalkulaci.*

Při kalkulaci ceny se v pohostinských zařízeních využívá několik metod: kalkulace pomocí přírážky režijních nákladů ke spotřebovanému množství, kalkulace přírážky ke spotřebovaným surovinám a mzdám a kalkulace poměrného rozdělení nákladů.

1) Kalkulace pomocí přírážky režijních nákladů ke spotřebovanému množství

Jak uvádí Gučík a Patuš (1997) při této kalkulaci se rozlišují přímé a nepřímé náklady:

- Do přímých nákladů patří spotřeba surovin na kalkulační jednotku. Rozhodující je obstarávací cena surovin na vytvoření pokrmů, které jsou vyrobeny na základě receptur, které zabezpečují hospodárnost přímých nákladů.
- Mezi nepřímé (režijní) náklady patří všechny ostatní náklady, které jsou spojené s výrobou pokrmů a nápojů, které nelze přesně určit.

Poměr přímých a nepřímých nákladů lze vypočítat na základě vztahu z minulých let (podle vzorce 11):

$$X = \frac{Nn \times 100}{Np} \quad (11)$$

- Kde: x = podíl nepřímých a přímých nákladů
 - Nn = nepřímé náklady
 - Np = přímé náklady

Prodejní cenu netto vypočítáme jako součet nepřímých a přímých nákladů, ke kterým přičteme požadovaný zisk. Toto je uvedeno ve vzorci 12.

$$C_n = (N_p + N_n) + Z \quad (12)$$

Prodejní cenu brutto vypočítáme ze vztahu ceny netto, ke které připočítáme DPH. Tento výpočet můžeme vidět jako vzorec 13.

$$C_b = [(N_p + N_n) + Z] + \text{DPH} \quad (13)$$

2) Kalkulace přírážky ke spotřebovaným surovinám a mzdám

Jak uvádí Gučík a Patuš (1997, str. 36) *vyšší přesnost kalkulace dosáhneme tehdy, když za přímé náklady budeme pokládat náklady na spotřebované suroviny (N_{ps}) a osobní náklady výrobních pracovníků (N_{po}).* Jedná se o úpravu vzorce 12.

$$C_n = [(N_{ps} + N_{po}) + N_n] + Z \quad (14)$$

3) Kalkulace poměrného rozdělení nákladů

Jedná se o kalkulaci, kde si vytvoříme koeficient, se kterým můžeme vytvořit ceny jednotlivých pokrmů a nápojů. Tento princip kalkulace cen je přesnější než předchozí kalkulace. Tato kalkulace cen vychází ze znalosti celkového objemu tržeb a nákladů na suroviny. Lze koeficient pro kalkulaci vypočítat jako podíl mezi náklady na suroviny a tržeb – vzorec 15.

$$x = \frac{N_p \times 100}{T} \quad (15)$$

- Kde: x = podíl přímých nákladů na tržbách v %
 - N_p = obstarávací ceny surovin
 - T = tržby

Kalkulační koeficient se pak určí ze vztahu ve vzorci 16 jako:

$$k = 100 : x \quad (16)$$

5.2.2 Software pro kalkulaci nákladů

Ve stravovacích zařízeních se využívají softwary, které jsou napojeny na skladovou evidenci. V těchto softwarech jsou moduly, které vyžadují vyplnění receptur nabízených pokrmů, ze kterých se následně automaticky vytvoří kalkulace a ceny. Tyto moduly jsou součástí téměř každého pokladního systému. Na trhu je nespočet druhů pokladních

systemu. Mezi vybrané pokladní systémy patří například AWIS gastro, restaurační systém POS Expert nebo Agnis s.r.o. hotelové a restaurační informační systémy.

Pokladní systém **AWIS gastro** disponuje modulem *Skladové hospodářství*, kde jsou uvedeny skladové položky, včetně jednotky, množství, ceny a dodavatele. V modulu *Ceník* lze vytvořit pokrm, kde z již vytvořených surovin nanormujeme celou porci a cenu. Při každém prodeji pokrmu se dané množství surovin odečte ze skladové evidence. (AWIS, 1992-2020)

Restaurační systém POS Expert se skládá z funkčních modulů, které zajišťují chod stravovacího zařízení a celého restauračního provozu. Disponuje například moduly *restaurace*, *reporty* nebo *sklady*, kde jsou v rámci skladových karet uváděny jednotlivé pokrmy včetně stanovených cen, které můžeme rozdělit dle kategorie pokrmu. Můžeme zde sestavit pokrm na základě individuálních receptur z konkrétních skladových surovin. Automaticky se tvoří kalkulace a ceny a sledují se náklady. Při prodeji daného pokrmu se následně odečítá množství daných surovin ze skladu. Tento systém disponuje i funkcemi cenové hladiny nebo kalkulační marží. (POS Expert s.r.o., 2011-2020)

Mezi poslední zmíněný software patří **Agnis s.r.o.** hotelové a restaurační informační systémy. Pro restaurace nabízí základní moduly jako *pokladní systém*, *skladovou evidenci* nebo *kuchyni*. Modul *kuchyně* je vhodný pro výrobní část. Obsahuje receptář studených i teplých pokrmů s možností úpravy. Mezi funkce tohoto modulu patří *receptář jídel*, kde lze přidat vlastní receptury nebo upravit obsahující receptury pokrmů, nebo *kalkulace*, která pomocí kalkulace propočítá ceny jídel. (Agnis s.r.o., 2014)

II Metodika a cíle

Tato bakalářská práce se věnuje tvorbě rozboru kalkulací nákladů ve vybraném ubytovacím zařízení. Cílem této bakalářské práce je charakterizovat strategie formování cenové politiky vybrané firmy v oblasti stravovacích a ubytovacích služeb. Zhodnotit u této firmy systém sestavování nákladových kalkulací a proces stanovování cen. Navrhnout vhodná opatření pro zlepšení cenové politiky firmy v návaznosti na firemní cíle.

Dílčím cílem této práce je zjištění, jaké náklady využívá vybraný podnik pro kalkulace a jak vypočítává výsledné kalkulace nákladů.

Na základě stanovených cílů byla formulována hypotéza:

- H1: V současnosti používaný kalkulační systém vykazuje nižší náklady na čtyřlůžkový apartmán, než jsou skutečně vynaložené náklady na kalkulační jednici.

Při formulaci hypotézy je vycházeno z předpokladu typického podhodnocování některých nákladů a špatné volby rozvrhové základny při sestavování nákladových kalkulací.

Vybraný podnik, na který bude tento cíl aplikován je ubytovací zařízení. Pro kalkulace jsou důležité nejen informace o nákladech, ale také obecné informace o konkrétním ubytovacím zařízení. Obecné informace o vybraném ubytovacím zařízení jsou získány dle veřejně dostupných informací na webu vybraného hotelu nebo dle vlastních zkušeností a na základě rozhovoru s manažerem ubytovacího zařízení. Informace o nákladech a kalkulaci ubytovacího zařízení jsou získávány na základě rozhovoru s pověřenými pracovníky společnosti, kterými jsou manažer hotelu a vedoucí recepční. Pracovníci poskytují interní informace, ať už ohledně nákladů, nebo statistik a obsazenosti, které se v daném hotelu zpracovávají a slouží k následnému určení cen, popřípadě ke změnám cen za ubytování. Informace ohledně nákladů a obsazenosti vybraný podnik vypracovává do přehledných a jednoduchých tabulek, které jsou tvořeny v programu Microsoft Excel. Tyto tabulky, obsahující přehledně veškeré náklady, slouží pro podklad pro výpočet výsledné kalkulace a jsou poskytnuty odpovědnými pracovníky.

Pro ukázkou kalkulace nákladů ve vybraném podniku bude uveden příklad výsledné kalkulace podle vzorce *kalkulace nákladů dle fixních a variabilních nákladů*, jež je uveden v teoretické části této práce (strana 30) pro kalkulace nákladů v ubytovacích

zařízeních a dále dle interních výpočtů jednotlivých nákladů na kalkulační jednice. Tento vzorec je počítám s přímými a nepřímými náklady, které se v hotelu využívají. Tato kalkulace bude provedena na vybraných typech apartmánů z hotelu, včetně přehledného rozdělení přímých a nepřímých nákladů na apartmány a jejich přesného vyčíslení. Konkrétně se bude jednat o dvoulůžkový studiový typ apartmánu a o čtyřlůžkový typ apartmánu.

V závěrečné části bude celý tento proces tvorby cen a využití všech nákladů zhodnocen a v případě potřeby bude následovat návrh změn v oblasti cenové politiky a kalkulace nákladů pro vybrané ubytovací zařízení.

6 Charakteristika vybraného ubytovacího zařízení

Vybraným ubytovacím zařízením pro ukázkou kalkulace nákladů a tvorby cen pro tuto bakalářskou práci je hotel, který se skládá z celkem 5 historických budov situovaných v historickém jádru města České Budějovice, nedaleko Náměstí Přemysla Otakara II. Velmi oblíbený je hotel, ať už pro své moderní zařízení, ale také právě pro zachovalé historické prvky interiéru budov. Mezi tyto historické prvky patří například zachovalé původní nosné trámy, podkrovní prvky, původní točitá schodiště, nebo kamenné detaily z jádra stavby.

Tento hotel je součástí celého hotelového řetězce, který se od roku 2018 stále rozrůstá a nyní čítá celkem 10 ubytovacích zařízení v různých regionech. Všechny tyto ubytovací zařízení se nacházejí v Jihočeském kraji a jeden z hotelů tohoto komplexu se nachází v krásném horském údolí v Rakousku. Jedná se o 4 * hotel, avšak nemá žádnou oficiálně udělenou certifikaci ubytovacího zařízení.

Mezi hotelové služby patří především ubytovací služby. Hotel také spolupracuje s restaurací, která se nachází ve stejné pasáži a v této restauraci jsou nabízeny hotelové snídaně formou bufetového výběru. V případě zájmu mohou hosté při svém pohybu využívat parkoviště hotelu. Na výběr mají buď placené nekryté parkoviště nedaleko od hotelu, nebo mají hosté také možnost parkovat na krytém parkovišti, které je vzdálenější od hotelu. Jedná se o budovu bývalých českobudějovických kasáren, kde je nově vybudované patrové parkoviště a hoteloví hosté mají vymezená parkovací místa. Jelikož se hotel nachází v centru města Českých Budějovic jsou k dispozici i veřejná parkoviště, která jsou však většinou obsazená.

Toto ubytovací zařízení se zabývá nejenom krátkodobými ubytovacími službami, ale poskytuje také dlouhodobé pronájmy. K tomuto účelu má k dispozici několik nemovitostí v samotném historickém jádru Českých Budějovic. K tomuto účelu patří nemovitosti například v ulici Dr. Stejskala, Krajinská nebo také v ulici Kněžská. Většinou se jedná o čtyřlůžkové byty, které jsou pronajímány k dlouhodobému užití.

6.1 Členění ubytovacího zařízení

Ubytovací zařízení pro krátkodobé pronájmy je velmi zajímavé hlavně z pohledu členitosti hotelových pokojů. Většinou se jedná o velké apartmány pro rodiny, ale jsou zde k dispozici i menší apartmány, nebo studiové apartmány pro 2 osoby. Apartmány se dále člení dle rozložení daného apartmánu, tyto apartmány jsou buď s mezonetem,

terasou či balkonem, nebo disponují jak mezonetem, tak terasou. O apartmány s terasou je velký zájem hlavně v období letních měsíců, kdy hosté mají z většiny apartmánů krásný výhled na centrum města Českých Budějovic a jeho historické jádro z vyšších podlaží a mohou zde příjemně posedět při večerním západu slunce. Hotel má k dispozici pouze dvoulůžkové a čtyřlůžkové apartmány. Rozloha těchto apartmánů je od 25 do 160 m². Hotel disponuje celkovou kapacitou 39 prostorných apartmánů s celkovou kapacitou až 118 lůžek a celkovou rozlohou 2 393 m².

Jak již bylo zmíněno, hotel se skládá z celkem 5 budov. Tyto budovy se nacházejí v jedné pasáži a dále je uvedena jejich přibližná dispozice.

- **První budova** disponuje převážně apartmány typu studio, dvoulůžkové apartmány s terasou či mezonetem, ale nachází se zde i 2 velké prostorné apartmány pro 4 osoby s celkovou rozlohou pokoje 90,6 m².
- Ve **druhé budově** se nacházejí apartmány typu studio, či dvoulůžkové apartmány, dvoulůžkové apartmány s mezonetem nebo jeden velký čtyřlůžkový apartmán se dvěma ložnicemi.
- Ve **třetí budově** nalezneme velké apartmány dvoulůžkové, či apartmány se dvěma ložnicemi pro 4 osoby. Dále se zde nachází 3 velké apartmány, které disponují velikostí od 109 do 160 m².
- **Čtvrtá budova** disponuje apartmány typu dvoulůžkové apartmány a jedním velkým apartmánem se dvěma ložnicemi a mezonetem o rozloze 55 m².
- **Pátou budovou** je nově zrekonstruovaná budova, která patří k hotelovému komplexu od roku 2018 a je zde k dispozici celkem 5 pokojů, z toho jsou dva dvoulůžkové apartmány a 3 menší pokoje, určené pro personál hotelu.

6.2 Charakteristika jednotlivých typů pokojů a jejich vybavenost

Vybraný hotel má k dispozici zmíněné apartmánové pokoje. Pro apartmánové typy pokojů, na rozdíl od normálních hotelových pokojů, je typická především dostupnost kuchyňského koutu v každém apartmánu. V případě studia se jedná o kuchyňský kout v jedné místnosti s postelí a ve dvoulůžkovém či čtyřlůžkovém apartmánu se jedná většinou o samostatnou místnost s kuchyňským koutem, který je mnohdy spojen s obývací částí, kde se nachází sedací souprava a konferenční stůl.

Jednotlivé apartmány vybraného hotelu se od sebe liší hlavně ve velikosti a rozloze. Hotel disponuje hlavně třemi již dříve zmíněnými typy apartmánů a to jsou 3 základní

typy: studio (dvoulůžkové), dvoulůžkový apartmán a čtyřlůžkový apartmán. Hotel nemá k dispozici žádné jednolůžkové ani třílůžkové pokoje. Tyto apartmány jsou dále různě členěny a naceňovány, dle jejich přesné dispozici. K těmto odlišnostem daných apartmánů patří například mezonet v apartmánu, balkon či terasa nebo celková rozloha daného apartmánu. Obyčejný dvoulůžkový apartmán bude tedy levnější například o 15 % oproti dvoulůžkovému apartmánu s terasou, neboť u tohoto apartmánu je příplatek za terasu, která disponuje výhledem na město.

Jako první bude charakterizován nejmenší apartmán. Jedná se o **studiový typ** apartmánu, pro který je typická menší rozloha apartmánu, přičemž je k dispozici pouze jeden pokoj, ve kterém je ložnice spolu s kuchyňským koutem. Ve většině případů je v tomto pokoji k dispozici také omezený obývací kout ve stejném pokoji, například gauč nebo křeslo a televize. Ve vybraném hotelu je celkem 7 těchto typů apartmánu, které jsou dle dlouhodobých statistik častěji využívány pro kratší pobyty a často využívány při tzv. walk-in ubytováních neboli ubytováních bez předchozí rezervace.

Dalším a větším typem apartmánu ve vybraném hotelu je **dvoulůžkový apartmán**. Dvoulůžkový apartmán se liší od studiového typu v rozložení apartmánu. Dvoulůžkový apartmán má oddělený kuchyňský kout od části, ve které je postel. Ve vybraném hotelu jsou následující typy dvoulůžkových apartmánů, které se od sebe liší dispozicí apartmánu následovně:

- obyčejných dvoulůžkových apartmánů je k dispozici celkem jedenáct,
- dvoulůžkové apartmány s mezonetem jsou v hotelu tři,
- dvoulůžkové apartmány s mezonetem a terasou jsou k dispozici celkem čtyři.

Mezi poslední typ apartmánu ve vybraném hotelu je **čtyřlůžkový apartmán**. Čtyřlůžkový apartmán má k dispozici dvě oddělené ložnice, kuchyňský kout a obývací část vybavenou gaučem s televizí. Ve vybraném hotelu jsou tyto typy apartmánu velice odlišné z pohledu členitosti daných apartmánů a jejich celkové rozloze. Čtyřlůžkových apartmánů má tento hotel k dispozici celkem deset. Jedná se o následující typy:

- obyčejné čtyřlůžkové apartmány se dvěma oddělenými ložnicemi,
- čtyřlůžkové apartmány, které mají mezonetové patro s postelemi,
- čtyřlůžkové apartmány disponující terasou či balkonem,

- a posledním typem čtyřlůžkového apartmánu je takový, který má 2 ložnice, mezonetové patro a zároveň i terasu či balkon. V tomto případě se jedná o největší typ apartmánu, který má vybraný hotel k dispozici.

V následující tabulce č.3 je uvedena základní vybavenost apartmánů dle jednotlivých pokojů v apartmánu.

Tabulka 3: Základní vybavenost apartmánu

Ložnice a obývací pokoj	Postele, osvětlení, příkrývky, polštáře, ložní povlečení, přehoz přes postel, konferenční stůlek, křesla či gauč, televizní stůlek s televizí, závěsy a záclony, úložný prostor, trezor
Kuchyň	Kuchyňská linka včetně varné desky, lednice s minibarem, varná konvice, mikrovlnná trouba, stůl a židle, skleničky, příbory, talíře, hrnce a pánvičky, držák na papírové utěrky, utěrky, odpadkový koš, osvětlení
Předsíň	Botník, skříň se zrcadlem, obouvatko, rohožka, telefon, osvětlení
Koupelnová část	Sprchový kout či vana, umyvadlo, WC, vysoušeč vlasů, zrcadlo, pračka, ručníky, odpadkový koš, hygienické doplňky, osvětlení

Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Cenová politika a firemní cíle

Hlavním cílem vybraného ubytovacího zařízení je především dosažení maximálního zisku za předpokladu využití maximální kapacity. Využití kapacity hotelu se sleduje každý měsíc v interních dokumentech, které zpracovává vedoucí pracovník recepcie a předkládá je manažerovi hotelu. Jeden z využívaných dokumentů je softwarový program Microsoft Excel, kde se například eviduje statistika za každý měsíc. Tento dokument je sestavován na základě informací z rezervačního systému, kde jsou podrobné informace o jednotlivých pobytech. Ve zmíněné statistice se eviduje v jednotlivých

měsících u každého pokoje, kolik dnů byl daný pokoj využit, kolik bylo pobytů, nebo zda byl pokoj využit dlouhodobě. A na základě těchto informací se dále vypočte průměrná obsazenost daného apartmánu za sledovaný měsíc. Posléze je zde dostupný i soupis jednotlivých druhů apartmánů hotelu jako jsou studia, dvoulůžkové apartmány, dvoulůžkové apartmány s mezonetem nebo čtyřlůžkové apartmány a všechny další typy apartmánů, které byly zmíněny. Tato statistika udává ucelený přehled o obsazenosti a využití kapacity konkrétních apartmánů, ale také daných typů apartmánů.

Dle interních dokumentů se nejvíce využívají studiové apartmány ke krátkodobým pobytům. V prosinci v roce 2019, před rozšířením pandemie COVID-19 byla obsazenost studiových apartmánů 70 %, přičemž tyto apartmány byly využity celkem při 115 pobytech. S tímto souvisí i celková obsazenost vybraného hotelu, která je důležitá pro výsledné nákladové kalkulace vybraného hotelu. Celková obsazenost byla v roce 2019 dle statistik hotelu 53 %. Což je dle interních dokumentů 7 529 obsazených apartmánů. Pro porovnání celková obsazenost hromadných ubytovacích zařízení (přenocování) v Jihočeském kraji byla v roce 2019 dle Českého statistického úřadu celkem 4 475 809 pokojů. Konkrétně v Českých Budějovicích to bylo celkem 729 485 pokojů.

Na základě kalkulace nákladů se vytvoří cena za daný typ pokoje a následně je tato částka zavedena do rezervačního systému. Cena se dále zobrazuje také na rezervačních portálech, se kterými vybraný hotel spolupracuje. Mezi zmíněné rezervační portály patří například Booking.com, HRS, Hotel.cz a další partneři. Se zadanou cenou v rezervačním systému dále mohou pracovat pověřené osoby. Mezi tyto osoby ve vybraném hotelu patří manažer společnosti a recepční. Recepční pracují s rezervacemi každý den a vyřizují rezervace, ať už se jedná o rezervace předem domluvené nebo tzv. walk-in rezervace. Se zadanými cenami se dále může různě hýbat. Může se jednat jak o poskytování slev za ubytování, ale také o zdražování cen za ubytování. Nejvíce se hýbe s cenami v těch nejvyužívanějších apartmánech. Obecně se ceny mění (ať už zvyšují nebo snižují) na základě následujících faktorů, které musí konečná cena za ubytování respektovat:

- sezónnost,
- dny v týdnu,
- aktuální obsazenost ubytovacího zařízení,
- ceny za ubytování konkurence,
- kulturní či společenské akce, pořádané v blízkosti ubytovacího zařízení, které mohou ovlivňovat aktuální obsazenost ubytovacího zařízení.

Pro snižování vypočtené ceny se ve vybraném hotelu využívají určité typy slev, které mohou recepční poskytnout hostům z výsledné ceny za ubytování. Jedná se převážně o procentuální slevy z celkové ceny. Často využívané slevy jsou tzv. walk-in rezervace a slevy, kdy se jedná o slevu pro hosta, který neměl žádnou předchozí rezervaci a chce se v daném hotelu ubytovat. Jedná se o slevu až 25 % z ceny ubytování. Ceny se také dále snižují v případech menší vytiženosti hotelu pro přilákání potencionálních hostů.

Ceny mohou také vzrůstat a tyto ceny se odvíjí hlavně od aktuální obsazenosti hotelu, záleží ale také na aktuálním dnu v týdnu, na cenách konkurence nebo na společenských a kulturních akcích v blízkém okolí ubytovacího zařízení. V případě vybraného hotelu, který se nachází nedaleko náměstí Přemysla Otakara II. jsou ceny navyšovány například v období konání sportovních akcí, jako například běžecké závody Runczech Mattoni ½ maraton nebo RunTour, kdy se do Českých Budějovic sjíždějí lidé z celé České republiky a často i z celého světa a pro hotel je to jedinečná šance dosáhnout maximálního zisku při maximálním využití kapacity hotelu. Mezi jiný příklad navyšování cen, mimo sportovních akcí, patří například velké koncerty, či veletrhy a výstavy, nebo konference. Mezi výstavy a veletrhy, kdy se do Českých Budějovic sjíždějí lidé, patří například Země živitelka. Příkladem konference je odborná konference cestovního ruchu Travelcon.

Vybraný hotel využívá rezervační systém Previo. Tento rezervační systém pomáhá k rychlejšímu výše zmíněným diferenciacím cen. Rezervační systém funguje na principu, kdy je v první řadě důležité vložit správnou kalkulaci a konečnou cenu za vybraný apartmán a poté pověřený pracovník, většinou recepční, může zvolit libovolnou změnu ceny. Rezervační systém nabízí předem nastavené výše slev, jako například 10 či 20 %, nebo je zde funkce libovolné slevy, kdy je tato zvolená sleva napsáno ručně a následně je přepočtena konečná cena za ubytování ve vybraném apartmánu. Tato cena se automaticky změní pro danou rezervaci a změní se i na faktuře. Zmíněné diferenciací týkající se sportovních či kulturních akcí jsou v rezervačním systému stanoveny předem. Rezervační software také disponuje možností napsání konečné ceny za ubytování ručně. Tyto typy cen se využívají hlavně pro partnerské společnosti, které v hotelu ubytovávají své pracovníky při služebních cestách či obchodní partnery a mají s hotelem předem nasmlouvané ceny za jednotlivé typy apartmánů. Tento rezervační systém také disponuje funkcí zobrazení konečných cen v eurech, které se využívají pro cizince, kteří mohou platit v eurech.

7 Kalkulace nákladů jednotlivých druhů pokojů

7.1 Náklady

Dle interních dokumentů vybraného hotelového zařízení jsou v následující tabulce č. 4 uvedeny veškeré náklady hotelu.

Tabulka 4: Náklady

Mzdové náklady + odvody:	Recepce Pokojské
Outcoursing:	Technici a opraváři Pokojské
Energie:	Teplo Elektrina Voda
Ostatní náklady:	Údržba Provize – portály Provize – Slevomat Provize – platby kartou Prádelna Nákupy Snídaně Odpad Místní poplatky Telefon a internet

Zdroj: vlastní zpracování

Mzdové náklady jsou vypočítány dle aktuálních měsíčních mzdových nákladů zaměstnanců. Do těchto mzdových nákladů patří i příslušné částky obvodů na sociální a zdravotní pojištění hrazeného zaměstnavatelem. Mezi mzdové náklady mohou patřit i outcoursingové náklady za opraváře či pokojské. Mzdové náklady, které se počítají do kalkulačky nákladů, jsou v případě vybraného hotelu pouze dva druhy: mzdy recepčních a mzdy pokojských, které jsou na hlavní pracovní poměr. Energie jsou počítány na základě pravidelných odečtů a na základě hotelových pobytů. Dalším bodem jsou ostatní náklady, kam patří všechny ostatní náklady, které hotel vynaložil za sledované

období. Patří sem například i náklady na odvoz komunálního odpadu nebo náklady na údržbu, které jsou vyjadřovány fixní částkou. Náklady typu provize za platbu kartou jsou takové, kdy jsou poskytnuty nějaké slevy za platby kartou a tyto informace jsou získávány ze záznamů z ubytovací knihy. Zbylé uvedené náklady v tabulce č.4 jsou většinou vypočítány jako statistika, která je ze sledovaného období vydělena aktuálními známými náklady.

Ve výše uvedené tabulce č. 4 jsou zmíněny v ostatních nákladech „nákupy“. Tyto náklady zahrnují veškeré náklady na provozní chod hotelu, nebo na reprezentaci. Vybraný hotel pod složku „nákupy“ řadí všechny následující náklady:

- čisticí prostředky a všechny prostředky nezbytné k úklidu nejen apartmánů, ale i společenských prostor jako jsou chodby, schodiště, výtah, nebo venkovní prostor, mezi čtyřmi budovami hotelu,
- vybavení,
- minibar, který je na každém apartmánu stejný a obsahuje alkoholické i nealkoholické nápoje, nebo občerstvení formou chipsů,
- dekorace, ať už vzhledu recepce, který je důležitý pro první dojem, ale také dekorace apartmánů, například vánoční či velikonoční,
- uvítací košíček, který se nachází na každém apartmánu a obsahuje několik druhů čajů či kávu,
- spotřební zboží,
- pošta,
- hotelové doplňky (převážně toaletní potřeby),
- kancelářské potřeby, které slouží také jako reprezentativní produkty. Tyto reprezentativní produkty jsou například propiska a blok, které jsou poskytovány hostům na každém apartmánu spolu s uvítacím košíčkem.

Náklady přímé a nepřímé

Rozdělení nákladů na přímé a nepřímé náklady je důležité pro následnou kalkulaci nákladů a stanovení objektivní ceny za ubytování pomocí přímých a nepřímých nákladů. Tato vypočtená cena nám pokryje náklady a udává částku, pod kterou se nevyplatí ubytování nabízet. Tato cena je vypočtena na začátku podnikání hotelu a dále se mění na základě cen konkurence, postavení na trhu a dalších již zmíněných úprav konečných cen. (např. sportovní akce, konference)

Nepřímé náklady (tabulka č.5) zahrnují hlavně ty náklady, které jsou vynaloženy najednou při zavedení nového apartmánu. Jedná se převážně o nábytek, úložné prostory či spotřebiče, ať už jde o spotřebiče v kuchyňském koutu apartmánů, nebo v obývacím prostoru apartmánů.

Tabulka 5: Nepřímé náklady

Ložnice a obývací pokoj	Lůžka včetně matrací, židle, konferenční stoly, stoly, pohovky či křesla, úložné prostory
Kuchyň	Kuchyňská linka, spotřebiče, stůl a židle
Předsíň	Úložné prostory, botník, trezor
Koupelna	Vana či sprchové kouty, WC, umyvadla, skříňky, vyhřívací tělesa
Odpisy	Odpisy majetku uvedeného výše v tabulce, odpisy budov či společných prostor, dlouhodobý majetek využívaný na recepci

Zdroj: vlastní zpracování; interní dokumenty podniku

Mezi přímé náklady (tabulka č.6) řadí hotel jednoduše ty náklady, které souvisejí s každou změnou daného apartmánu, za což považujeme náklady, které se s každým hostem obměňují. Zde jsou uvedeny i náklady, které se hotel rozhodl na základě účetnictví převést ihned do spotřeby.

Tabulka 6: Přímé náklady

Ložnice a obývací pokoj	Ložní povlečení
Kuchyň	Papírové utěrky, minibar, odpadkový koš, uvítací košíček
Předsíň	Hotelové pantofle
Koupelna	Ručníky, hygienické doplňky, odpadkový koš

Zdroj: vlastní zpracování; interní dokumenty podniku

7.2 Kalkulace

Vybraný hotel sestavuje kalkulace nákladů podle jedné z metod pro sestavování kalkulací nákladů. Jelikož neexistuje žádný zákon či předpis pro kalkulace nákladů, a tak má hotel zcela ve své kompetenci, jak kalkulace sestaví. Avšak tato kalkulace by měla zahrnovat všechny náklady, které souvisejí s obsazeným apartmánem, aby konečná cena stanovená na základě kalkulace byla objektivní a přinesla požadované zisky. Hotel stanoví orientační cenu na základě kalkulace, ale následně mění konečnou cenu především podle konkurence tak, aby byly splněny firemní cíle, a to především maximální využití kapacity celého ubytovacího zařízení.

Většina těchto nákladů, které jsou zde zmíněny pro kalkulaci nákladů, jsou však s příchodem koronavirové pandemie značně sníženy, neboť nedochází k tak velkému využití kapacity celého ubytovacího zařízení, jako by tomu bylo bez pandemie a bez nynějších vládních opatření, týkajících se právě ubytovacích zařízení. Ke snížení nákladů dochází například u nákladů na péči o prádlo nebo režijní náklady na spotřebovaný materiál, mezi který patří například jednorázová malá balení mýdla a šampony pro hosty. Avšak například náklady na čisticí prostředky mohou být stejné, neboť se sice nevyužívají tolik běžné čisticí prostředky na úklid apartmánů, ale oproti tomu se více nakupují dezinfekční prostředky, protože vybraný hotel může stále poskytovat ubytovací služby pro služební cesty, po předložení patřičných dokumentů dle platných vládních opatření.

Pro ukázkou a následné zhodnocení kalkulace nákladů a tvorby cen vybraného ubytovacího zařízení jsou vybrány na porovnání 2 typy apartmánů: dvoulůžkový studiový apartmán a čtyřlůžkový apartmán.

Pro správnou kalkulaci je důležité stanovení kalkulační jednice. Jedná se převážně o druh pokoje. V případě hotelových zařízení je kalkulační jednicí většinou počet lůžek daného apartmánu a náklady na dané lůžko. Kalkulační jednice se v hotelových zařízeních mění a je důležité, aby pověřený pracovník zohlednil v ceně apartmánu vybrané náklady a správně je rozložil při kalkulaci. Všechny kalkulační jednice mohou využívat stejný kalkulační vzorec, v tomto případě je nutné rozlišit, kolik lůžek má apartmán a o jaký druh apartmánu se jedná. Ve vybraném ubytovacím zařízení jsou následující druhy kalkulačních jednic:

- studio (Jedná se o základní kalkulační jednici, která se vyskytuje v hotelu. Celkově tento typ převažuje v celém hotelovém komplexu.),

- dvoulůžkový apartmán,
- dvoulůžkový apartmán s mezonetem,
- dvoulůžkový apartmán s mezonetem a terasou,
- čtyřlůžkový apartmán,
- čtyřlůžkový apartmán s mezonetem,
- čtyřlůžkový apartmán s mezonetem a terasou,
- top view apartmán.

Z uvedeného rozdělení kalkulačních jednic je patrné, že pověřený pracovník musí brát v potaz nejenom počet lůžek na apartmánu, ale také celkovou dispozici daného apartmánu. Zda apartmán disponuje i terasou či mezonetem.

Dále jsou pro kalkulaci důležité správně stanovené náklady. Pro příklad kalkulace budou uvedeny náklady přímé a nepřímé. Tyto náklady si každý hotel a pověřený pracovník může zvolit odlišně. Přímé a nepřímé náklady se mohou dále lišit na základě velikosti a vybavenosti daných apartmánů. Náklady se mohou lišit především s počtem lůžek, ale mohou se lišit i například ve velikosti apartmánu, kde čtyřlůžkové apartmány disponují 2 koupelnami a jsou tak dané náklady dvojnásobné.

Dalším krokem pro sestavení správné a účinné kalkulace je určení, co od dané kalkulace očekáváme, co pomocí kalkulace chceme zjistit. Existují různé kombinace nákladů, které se používají k různým kalkulacím. Můžeme počítat kalkulace předběžné či výsledné, které byly zmíněny v teoretických východiscích práce. Do kalkulace hotelového apartmánu je důležité zahrnout jen ty náklady, které opravdu souvisejí s jeho provozem. Při špatném určení nákladů může dojít k vytvoření nesprávné předběžné kalkulace a následné ceně, které nebude pokrývat potřebné náklady na apartmán, nebo bude stanovena taková cena za ubytování, kterou zákazníci nebudou ochotni zaplatit a nedojde tak k využití kapacit ubytovacího zařízení. V případě výpočtu výsledných kalkulací může dojít ke špatně vypočtené marži, která je výsledkem rozdílu mezi náklady a výnosy.

Na základě rozdělení nákladů a určení kalkulační jednice můžeme vypočítat kalkulaci nákladů a při předem určené výši zisku následně stanovit základní cenu za ubytování. Tato cena se dále mění na základě diferenciací cen (slev či zdražování, jak bylo zmíněno výše v textu) a cen konkurence.

7.2.1 Kalkulace cen pomocí přímých a nepřímých nákladů

Pro kalkulaci cen vybraných apartmánů můžeme využít kalkulaci nákladů pomocí fixních a variabilních nákladů, jež je uvedena v teoretických východiscích práce. Hotel využívá stejné výpočty, pouze pracuje s přímými a nepřímými náklady. Hotel s těmito náklady počítá i své kalkulace k určení prodejní ceny za apartmány. Výsledná kalkulace nákladů bude vypočtena pro dva základní typy apartmánu, které se v hotelu nacházejí. Konkrétně se jedná o studiový typ apartmánu a o čtyřlůžkový apartmán. Tyto kalkulace vychází v první řadě z rozdělení nákladů na přímé a nepřímé. Dále je potřebné vědět předpokládané využití kapacity, nebo požadovanou rentabilitu. Tyto kalkulace jsou v práci počítány s dostupnými údaji od pověřeného pracovníka hotelu z roku 2019. Je tedy počítána výsledná kalkulace.

Rozpočet nákladů na vybrané typy apartmánů

Přímé náklady:

Pro zvolenou kalkulaci využíváme 2 typy nákladů. Prvním z nich jsou právě přímé náklady, u nichž ke vzniku v hotelových zařízeních dochází pouze v případě, že je hotelový apartmán skutečně obsazen. Tyto náklady budou nejprve uvedeny a následně přepočítány pro jednotlivé typy vybraných apartmánů. Můžeme sledovat a dále rozdělit několik typů nákladů, kterými jsou:

- náklady spojené se spotřebou elektrické energie, které je nutno dále vypočítat na konkrétní typ apartmánu,
- náklady na spotřebu vody, které se vypočítají a využívají ve stejné výši pro každý typ apartmánu,
- režijní náklady na spotřebovaný materiál a čisticí prostředky využívané pro úklid hotelových apartmánů,
- a ostatní náklady, kam vybraný hotel zařazuje péči o prádlo, které se mění s každým novým obsazením hotelového apartmánu.

Náklady na spotřebovanou energii je potřeba vypočítat pro každý apartmán zvlášť, neboť spotřeba energie závisí na velikosti daného apartmánu. Dle dostupných dokumentů můžeme zjistit, že spotřeba elektrické energie za rok 2019 byla přibližně 1 622 214 Kč, přičemž celková rozloha ubytovacího zařízení je 2 393 m². Spotřebu elektrické energie musíme spočítat nejprve na 1 m² a poté můžeme vypočítat spotřebu elektrické energie pro studiový typ apartmánu a pro čtyřlůžkový apartmán. Tu zjistíme tak, že vydělíme

rozlohu zkoumaného apartmánu a cenu. Roční spotřeba elektrické energie na jeden m² je tedy 677,9 Kč, z toho vypočteme spotřebu elektrické energie na jeden den, která činí 1,83 Kč. Vyčíslení spotřeby energie pro další výpočty kalkulace nákladů znázorňuje následující tabulka č.7.

Tabulka 7: Spotřeba energie

Typ apartmánu	Obytná plocha	Spotřeba energie (na 1 m ²)	Spotřeba energie na apartmán
Studio (2 osoby)	32,00 m ²	1,83 Kč	58,56 Kč
Čtyřlůžkový apartmán	84,51 m ²	1,83 Kč	154,65 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi další přímé náklady patří náklady na spotřebu vody. Jedná se o přímý náklad, neboť je voda využívána pouze v případě, že je daný apartmán obsazen. Spotřeba vody za sledovaný rok 2019 byla vyčíslena přibližně na 231 425 Kč. Spotřeba vody se odvíjí od využití ubytovacího zařízení a celková obsazenost vybraného hotelu byla v roce 2019 dle statistik hotelu 53 %. Což je po přepočtu 7 529 apartmánů. Konkrétní čísla tohoto nákladu za spotřebu vody jsou uvedena v tabulce č. 8. Náklady na spotřebu vody jsou téměř totožné u všech typů apartmánů, neboť je kuchyňská a koupelňová část totožná a liší se pouze v počtu osob. To je hlavní důvod, proč vybraný hotel nerozlišuje u tohoto nákladu druh apartmánu a tyto výše přímého nákladu používá pro každý apartmán.

Tabulka 8: Spotřeba vody

Typ apartmánu	Obytná plocha	Spotřeba na apartmán
Studio (2 osoby)	32,00 m ²	30,7 Kč
Čtyřlůžkový apartmán	84,51 m ²	30,7 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším důležitým přímým nákladem pro hotelový apartmán jsou režijní náklady na spotřebovaný materiál. Jedná se především o režijní materiál, který je opět obměňován s každým novým ubytováním na apartmánu a dále náklady na čisticí prostředky. Ve vybraném hotelu se jedná o hygienické doplňky jako mýdlo, šampon, či krabičku s hygienickými potřebami, papírové utěrky, toaletní papír a hotelové pantofle. Náklady na čisticí

prostředky za rok 2019 činily 33 540 Kč. Při výpočtu přímých nákladů na čisticí prostředky vycházíme z celkové roční obsazenosti hotelu, která byla v roce 2019 celkem 7 529 apartmánů. Náklady na spotřebu čisticích prostředků tedy činí 4,5 Kč na jeden obsazený apartmán. Pro přehlednost jsou uvedeny v tabulce č. 9 ceny položek režijního materiálu a náklady na čisticí prostředky, které jsou dále přepočteny dle počtu osob na apartmánu.

Tabulka 9: Spotřebovaný materiál

Druh nákladu	Cena za kus	Cena – studio	Cena – čtyřlůžkový apartmán
Mýdlo	3,22 Kč	6,44 Kč	12,88 Kč
Šampon	5,23 Kč	10,46 Kč	20,92 Kč
Krabička	6,20 Kč	12,40 Kč	24,80 Kč
Papírové utěrky	10,00 Kč	10,00 Kč	20,00 Kč
Toaletní papír	5,00 Kč	25,00 Kč	30,00 Kč
Čisticí prostředky	4,50 Kč	4,50 Kč	4,50 Kč
Celkem:		68,6 Kč	113,02 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z této tabulky vyplývá, že režijní náklady na spotřebovaný materiál se odvíjí od počtu osob na apartmánu. Avšak náklady na čisticí prostředky jsou stanoveny ve stejné výši pro všechny typy ubytovacích kapacit ve vybraném hotelu.

Posledním nákladem, který řadí vybraný hotel do přímých nákladů, jsou „ostatní náklady“, kam patří náklady vynakládané na péči o prádlo. Hotel využívá služeb prádelny, a to především praní a mandlování povlečení, osušek či ručníků. Vybraná prádelna si stanovuje cenu za své služby dle ceníku. Tyto náklady v roce 2019 dosáhly přibližně 250 000 Kč. Přesné náklady na jednotky jsou uvedeny dle ceníku prádelny v korunách v následující tabulce č. 10. Přičemž se tyto náklady počítají většinou dle počtu osob, to se týká prostěradel, polštářů, příkrývek, osušek a ručníků. Předložka se na pokojích dává jedna na 2 osoby – to znamená, že ve čtyřlůžkovém apartmánu jsou 2, proto je cena dvojnásobná. Kuchyňská utěrka je na každém apartmánu jedna.

Tabulka 10: Ostatní náklady

Druh nákladu	Cena za kus	Studio	Čtyřlůžkový apartmán
Prostěradlo	8,5 Kč	17,0 Kč	34,0 Kč
Polštář	5,9 Kč	11,8 Kč	23,6 Kč
Přikrývka	11,5 Kč	23,0 Kč	46,0 Kč
Ručník	5,8 Kč	11,6 Kč	23,2 Kč
Osuška	7,8 Kč	15,6 Kč	31,2 Kč
Předložka	5,5 Kč	11,0 Kč	22,0 Kč
Utěrka	3,5 Kč	3,5 Kč	3,5 Kč
Celkem:		93,5 Kč	183,6 Kč

Zdroj: Ceník prádelny; vlastní zpracování

Nepřímé náklady:

Druhým typem nákladů jsou nepřímé náklady. Tyto náklady vznikají bez ohledu na aktuální obsazenost ubytovacího zařízení a jsou vynakládány neustále. Vybraný hotel do těchto nákladů zařazuje:

- mzdy pracovníku, podílejících se přímo na ubytování hostů (recepční a pokojské),
- náklady spojené s údržbou a opravy,
- náklady na spotřebu elektrické energie,
- odpisy majetku,
- náklady na televizní přijímače a poplatky.

Prvním druhem nepřímého nákladu jsou náklady na mzdy zaměstnanců, včetně povinných odvodů. Do nákladů na mzdy zaměstnanců se vedení hotelu rozhodlo zařadit pouze ty pracovníky, kteří se přímo podílejí na ubytování hostů. Z tohoto důvodu se ve vybraném hotelu jedná pouze o pracovníky na pozicích recepční a pokojská. Celkem jsou zde zaměstnáni 3 zaměstnanci na pozici pokojská a 3 zaměstnanci na pozici recepční. Konkrétně jsou tyto náklady na jeden apartmán vypočteny pomocí průměrné měsíční mzdy za rok 2019 spolu s celkovou roční obsazeností. Průměrná měsíční hrubá mzda na jednoho zaměstnance na pozici pokojská je vyčíslena na 17 308 Kč.

Východiskem pro výpočet je právě tato průměrná měsíční mzda, ke které musíme připočítat sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem. Přičemž výše sociálního pojištění za rok 2019 (25 %) je 4 327 Kč a zdravotního pojištění (9 %) je 1 557,72 Kč. Konečná částka mzdových nákladů na pozici pokojské činí 23 193 Kč. Průměrné náklady jsou dále počítány dle obsazenosti hotelu za rok 2019. Celkové roční mzdové náklady včetně zákonných pojištění hrazených zaměstnavatelem na pozici pokojské jsou celkem 834 948 Kč. Abychom zjistili přímé náklady na jeden obsazený apartmán, vydělíme celkové roční mzdové náklady obsazeností, která byla pro sledovaný rok 7 529 apartmánů. Přímé náklady na jeden obsazený apartmán jsou tedy 110 Kč.

Nepřímé mzdové náklady na pozici recepční připadající na jeden apartmán jsou vypočítány stejným principem, jako v případě výpočtu na pozici pokojské. Východiskem je průměrná měsíční mzda recepční za rok 2019, která činila 20 184 Kč. Náklady na sociální pojištění jsou ve výši 5 046 Kč. Náklady na zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatel činí 1 816,56 Kč. Mzdové měsíční náklady na recepční činí tedy něco kolem 27 047 Kč. Celkové roční průměrné náklady na recepční činí tedy 973 656 Kč. Dále vycházíme ze stejné roční obsazenosti ubytovacího zařízení, která činila 7 529 apartmánů a vypočteme nepřímé náklady na jeden apartmán. Tyto náklady činí 129 Kč.

Celkové nepřímé mzdové náklady na pracovníky, podílejících se přímo na ubytování hostů za rok 2019, činí celkem 239 Kč.

Mezi nepřímé náklady patří i takové, které jsou spojené s údržbou a opravami. Sem jsou zařazeny všechny ty náklady, které souvisejí s ubytovací částí hotelu. Vybraný hotel spolupracuje s firmou sídlící v Českých Budějovicích, která zajišťuje potřebné opravářské a technické služby. Na základě této dlouhodobé spolupráce jsou snadno zjistitelné náklady tohoto typu, neboť je zde stanovena paušální měsíční částka. Náklady na údržbu a opravy tedy činí 15 000 Kč za měsíc, po převedení na rok jsou tyto náklady celkem 180 000 Kč. V případě, že tyto náklady vydělíme opět celkovou obsazeností za rok 2019, zjistíme nepřímé náklady na jeden obsazený apartmán, které v případě nákladů na údržbu a opravy činí 23,9 Kč.

Spotřeba elektrické energie patří z jedné části do nepřímých a z druhé části do přímých nákladů. Rozlišuje se zde spotřeba elektřiny spojená se skutečně obsazeným apartmánem a spotřeba elektrické energie, k jejíž spotřebě dochází na chodbách celého hotelu bez ohledu, zda jsou obsazeny všechny apartmány na dané chodbě. Všechny

chodby v hotelu jsou vybaveny automatickými světly se senzorem pohybu, a tak svítí v podstatě nepřetržitě celé dny. Celkem je v hotelu 14 chodeb, které jsou neustále osvětleny. Patra jsou osvětlena celkem 80 žárovkami, jejichž spotřeba za hodinu je asi 80 wattů, tudíž celková spotřeba je vyčíslena na 6 400 wattů za hodinu. Z toho můžeme vypočítat celkovou spotřebu za jeden den, která bude 153 kilowatt. Pomocí ceny za jeden kilowatt, která činí 2,21 Kč, vypočteme celkovou spotřebu elektrické energie na chodbách ubytovacího zařízení, která činí 338,13 Kč.

Dalším důležitým nepřímým nákladem jsou odpisy majetku a budov, jejichž výše je uvedena v interních dokumentech za rok 2019. Za tento rok byly odpisy budov a majetku stanoveny na 233 400 Kč. Nepřímé náklady za odpisy na jeden obsazený apartmán jsou tedy 31 Kč.

Mezi poslední nepřímé náklady patří veškeré nezbytné poplatky spojené s chodem ubytovacího zařízení a poplatky za televizní přijímače. Ve velké míře se jedná především o poplatky spojené s provizemi rezervačním či slevovým portálům. Mezi rezervační portály, se kterými má hotel dlouhodobou spolupráci patří Booking.com nebo Hotel.cz. Dále dlouhodobě platí provize za zprostředkování ubytování na slevovém portálu Slevomat. Neboť hotel využívá rezervační systém Previo, platí i poplatky za užívání tohoto systému. Mezi tyto náklady jsou zařazeny v určité výši i náklady na placenou reklamu. Celkové poplatky jsou za rok 2019 vyčísleny přibližně na 98 523 Kč. Na jeden apartmán je to tedy 13 Kč.

Nedílnou součástí nákladů, které jsou úzce spjaty s ubytovací částí hotelu, jsou náklady za rozhlasové a televizní přijímače. Tyto náklady vznikají bez ohledu na obsazenost hotelu a za rok 2019 byly vyčísleny ve vybraném hotelu na 84 240 Kč. Z toho můžeme vypočítat výši nepřímého nákladu na jeden televizní přijímač, který je 12,1 Kč. V případě dvou zařízení na apartmánu jsou celkové náklady na televizní přijímače a poplatky tedy 24,2 Kč na jeden apartmán.

V následující tabulce č. 11 jsou přehledně zaznamenány všechny nepřímé náklady, které jsou výše vypočteny. Všechny tyto náklady se ve vybraném hotelu vyskytují a hotel je zařazuje do výsledné kalkulace nákladů na hotelové apartmány, pomocí které vypočítává marži a zjišťuje hospodářské výsledky.

Tabulka 11: Celkové nepřímé náklady

Druh nepřímého nákladu	Výše nákladu na apartmán
Mzdy zaměstnanců	239,00 Kč
Náklady spojené s údržbou a opravami	23,90 Kč
Spotřeba elektrické energie	338,13 Kč
Odpisy majetku	31,00 Kč
Poplatky	13,00 Kč
Náklady na televizní přijímače a poplatky	24,20 Kč
Celkem:	669,23 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Kalkulační vzorec pro studiový typ apartmánu

Pro kalkulaci nákladů pomocí nepřímých a přímých nákladů a určení výsledné ceny vycházíme z výše vypočtených nákladů na daný typ apartmánu. V prvním případě bude ukázán příklad výpočtu dvouložkového apartmánu typu studio. V tabulce č. 12 jsou přehledně vypsány výše vypočtené nepřímé a přímé náklady na konkrétní studiový apartmán ve vybraném hotelu, který disponuje celkovou rozlohou 32 m².

Tabulka 12: Náklady – studio

Přímé náklady		Nepřímé náklady	
Spotřeba energie	58,56 Kč	Mzdové náklady	239,00 Kč
Spotřeba vody	30,70 Kč	Údržba	23,90 Kč
Spotřební materiál	68,60 Kč	Spotřeba energie	338,13 Kč
Ostatní	93,50 Kč	Odpisy	31,00 Kč
-	-	Poplatky	37,20 Kč
Celkem:	251,36 Kč	Celkem:	669,23 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Dle teoretického postupu je potřeba vypočítat nepřímé náklady na apartmán, které jsou již vypočteny pro studiový typ apartmánu u rozdělení nákladů pro tento výpočet kalkulace ve vybraném ubytovacím zařízení a přehledně zaznamenány v tabulce č.12 výše v textu spolu s přímými náklady.

Dalším krokem je výpočet vlastních nákladů podle vzorečku 5 a to jako součet nepřímých a přímých nákladů. V případě tvoření kalkulace nákladů ve studiovém typu apartmánu ve vybraném hotelu, jsou vlastní náklady součtem částky 251,36 Kč za přímé náklady a částky 669,23 Kč za nepřímé náklady. Celkové vlastní náklady pro studiový typ apartmánu ve vybraném hotelu činí 920,59 Kč. Jedná se o náklady, které je nutno vynaložit při každém obsazení vybraného apartmánu.

V dalším kroku tohoto výpočtu počítáme požadovaný zisk, který v případě vybraného hotelu činí 20 % za každý pobyt. Pomocí požadovaného zisku následně můžeme vypočítat netto cenu za daný typ apartmánu.

Posledním krokem je tedy výpočet dle kalkulačního vzorce, který počítá s nepřímými náklady, ke kterým přičteme náklady přímé na konkrétní typ ubytovací jednotky (v tomto případě na studio pro 2 osoby) vzniknou nám vlastní náklady. Když k těmto nákladům připočteme požadovaný zisk, vyjde nám cena netto za ubytování. Požadovaný zisk ve vybraném hotelu činí 20 %. K netto ceně je zapotřebí připočítat daň z přidané hodnoty (DPH), která je ve výši 10 % za ubytovací služby. Po tomto výpočtu již máme prodejní cenu, která pokrývá náklady a přinese požadovaný zisk. V hotelu se však používá pouze orientačně a konečná cena se stanovuje dle konkurence. Pro lepší přehlednost je tento krok zobrazen v následující tabulce č. 13.

Tabulka 13: Kalkulace – studio

Nepřímé náklady	669,23 Kč
Přímé náklady	+ 251,36 Kč
= vlastní náklady	= 920,59 Kč
+ zisk (20 %)	+ 184,20 Kč
= netto cena	= 1 104,79 Kč
+ DPH (10 %)	+ 110,50 Kč
Prodejní cena	1 216 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Kalkulační vzorec pro čtyřlůžkový apartmán

Nyní bude zobrazena kalkulace nákladů pomocí nepřímých a přímých nákladů pro čtyřlůžkový apartmán. V tabulce č. 14 jsou přehledně vypsány výše vypočtené nepřímé a přímé náklady na konkrétní čtyřlůžkový apartmán ve vybraném hotelu, který disponuje celkovou rozlohou 84,51 m². Tyto náklady jsou v některých případech stejné jako u apartmánu typu studio, neboť si to tak volí hotel sám a nezohledňuje velikost apartmánů či vybavenost.

Tabulka 14: Náklady – čtyřlůžkový apartmán

Přímé náklady		Nepřímé náklady	
Spotřeba energie	154,65 Kč	Mzdové náklady	239,00 Kč
Spotřeba vody	30,70 Kč	Údržba	23,90 Kč
Spotřební materiál	113,02 Kč	Spotřeba energie	338,13 Kč
Ostatní	183,60 Kč	Odpisy	31,00 Kč
-	-	Poplatky	37,20 Kč
Celkem:	481,97 Kč	Celkem:	669,23 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené náklady v tabulce č. 14 slouží pro lepší přehlednost a využití v kalkulaci nákladů pomocí nepřímých a přímých nákladů a pro stanovení prodejní ceny za konkrétní čtyřlůžkový apartmán ve vybraném hotelu. Z této tabulky vyplývá, že celkové vlastní náklady na čtyřlůžkový apartmán činí 1 151,2 Kč. Tyto náklady udávají částku, pod kterou by neměla klesnout prodejní cena za vybraný apartmán, aby byly pokryty náklady spojené s obsazením daného čtyřlůžkového apartmánu.

V následující tabulce č. 15 je uveden kalkulační vzorec pomocí přímých a nepřímých nákladů pro stanovení prodejní ceny s přihlédnutím na požadovaný zisk vybraného hotelu. Požadovaný zisk činí již zmíněných 20 %. Tyto náklady jsou vyjádřeny na konkrétní čtyřlůžkový apartmán a výpočty těchto konkrétních nákladů jsou uvedeny výše v textu.

Tabulka 15: Kalkulace – čtyřlůžkový apartmán

Nepřímé náklady	669,23 Kč
Přímé náklady	+ 481,97 Kč
= vlastní náklady	= 1 151,20 Kč
+ zisk (20 %)	+ 230,24 Kč
= netto cena	= 1 381,44 Kč
+ DPH (10 %)	+ 138,20 Kč
Prodejní cena	1 520,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že po pokrytí nákladů a při požadovaném zisku 20 % by měla být konečná cena za konkrétní čtyřlůžkový apartmán ve vybraném hotelu 1 520 Kč. Hotel využívá pro konečné ceny konkurenční tvorby cen a tyto výpočty slouží spíše pro určení výše marže a pro výsledek hospodaření za sledované období.

8 Zhodnocení kalkulace nákladů a návrh na zlepšení

Vybrané ubytovací zařízení využívá pro stanovování konečných cen hlavně konkurenční ceny. Ty jsou založeny na stanovení konečných cen dle konkurence v oblasti působnosti zařízení. Konkurenční cena ve vybraném hotelu je stanovována dle konkurence většinou v podobné kategorii nebo nižší, neboť konkurenční hotely, oproti zpracovanému hotelu, mají oficiální udělenou klasifikaci ubytovacího zařízení. V případě využívání konkurenčních cen se nákladové kalkulace využívají spíše jako výsledné kalkulace, které následně slouží pro zjištění, zda je podnik schopen poskytovat své služby při určité marži.

Dle interních informací a přepočtů stávajících nákladů jsou vypočteny výsledné kalkulace pomocí nepřímých a přímých nákladů vybraného hotelu pro dva zvolené typy apartmánů – dvoulůžkové studio a čtyřlůžkový apartmán. Tyto výsledné kalkulace se využívají ve vybraném hotelu již řadu let. Jelikož hotel, jako většina ubytovacích zařízení, využívá konkurenční metody tvorby cen, používá nákladové kalkulace spíše pro přehled, zda efektivně hospodaří a zda je schopen dále poskytovat své služby na trhu. Na základě výsledné kalkulace a porovnání nákladů a výnosů lze vypočítat marži hotelu. Marže je během celého roku značně různorodá, neboť se během roku mění i poptávka po poskytování ubytovacích služeb. Přes léto je hotel velmi často využíván, avšak přes zimu se jeho obsazenost značně snižuje, a tudíž se snižuje i jeho výsledná marže za poskytování ubytovacích služeb. V dnešní době, kdy oblast krátkodobého ubytování zasáhla vládní omezení o zákazu poskytování ubytování všem, kromě služebních cest, je důležité správné určení konečných cen.

Cílem této práce je zhodnocení systému sestavování nákladových kalkulací a proces stanovování cen a navrhnout vhodná opatření. Po uvedení příkladů dvou kalkulací nákladů budou navrženy pro ubytovací zařízení dvě základní změny týkající se nákladů. První, méně náročná, je diferenciací cen. Druhým navrhovaným opatřením je změna struktury nákladů, neboť dochází k nepřesnému rozdělení některým nákladů v hotelu.

8.1 Diferenciace cen

Diferenciace cen může znamenat jak zvyšování, tak snižování cen. V případě snižování konečných cen nám vypočtená kalkulace nákladů definuje minimální cenu, za kterou je možno nabízet daný apartmán, za předpokladu pokrytí alespoň nepřímých a přímých nákladů. V případě hotelu se však jedná spíše o orientační částky, neboť hotely stanovují ceny spíše podle konkurence.

Pro vyšší využití kapacity ubytovacího zařízení je nesmírně důležitá správná a včasná diferenciacie. V charakteristice vybraného ubytovacího zařízení jsou zmíněny příklady diferenciací, které vybraný hotel využívá během celého roku, ať už v sezóně nebo i mimo sezónu. Tato diferenciacie cen je nezbytná a žádoucí vzhledem k náporu nebo útlumu poptávky po ubytování během sezóny či mimo sezónu. Hotel využívá rezervační systém Previo, ve kterém se ceny mohou měnit individuálně. Rezervační systém tak pomáhá k rychlejšímu a přesnějšímu stanovení konečné ceny po jakékoliv diferenciaci.

První variantou diferenciacie cen je snížení konečné ceny. Toho by ubytovací zařízení mělo využívat hlavně v případě, kdy požaduje rychlé zvýšení využití kapacity v kratším období. Ubytovací zařízení je pak využito na krátkodobé pobyty. Příkladem může být snížení cen na poslední volný apartmán na víkendový pobyt, kdy se jeho cena individuálně sníží například v pátek ráno, kdy provozovatel již ví, že by se jinak apartmán neobsadil vůbec. Toto snížení se ve vybraném hotelu pohybuje většinou od 10 % do 15 % a záleží na konkrétním typu apartmánu. Pro vybraný studiový typ apartmánu, pro nějž byla uvedena konkrétní kalkulace nákladů a vypočtení konečné ceny s ohledem na požadovaný zisk činí tato sleva až 15 % ze stávající ceny, konečná cena po snížení za víkendový pobyt se sníží až o 199 Kč. V případě konečné ceny za čtyřlůžkový apartmán může sleva činit až 250 Kč. V případě diferenciacie cen by mohlo být využito také snižování cen pro firmy, které dlouhodobě spolupracují s vybraným hotelem a v hotelu ubytovávají zástupce svých partnerských společností z jiných měst či zemí.

Druhou možností diferenciacie konečných cen pro hotel je naopak zvýšení konečných cen. Toho by měl vybraný hotel využívat naopak v sezóně nebo v době, kdy předem ví, že bude velká poptávka po ubytování a hotel tak nejenže využije maximální kapacitu ubytování, ale zároveň dosáhne vyšších zisků z prodeje ubytovacích služeb. Toto navyšování však ohrožuje také konkurenci, neboť si hosté mohou zvolit ubytování u konkurence, která má sice také navýšené ceny, avšak tyto ceny mohou být stále nižší než ty ve vybraném hotelu. Hotelový manažer musí tedy hlídat tyto ceny a stanovovat tak konečné ceny vždy i s ohledem na konkurenční ceny.

V dnešní době, kdy jsou povoleny v hotelech pouze služební cesty, by se na variantu diferenciacie cen pro služební cesty měl vybraný hotel zaměřit nejvíce. Díky správné diferenciaci konečných cen pro služební cesty, může hotel využívat své ubytovací kapacity. Konkrétním návrhem pro tuto diferenciaci je 10% sleva pro služební cestu, která trvá déle než čtyři dny. Hotel tak sice nebude mít takové zisky, avšak může dosáhnout

alespoň vyššího využití ubytovací kapacity. Pro konkrétní příklad můžeme zmínit kalkulaci a změnu konečné ceny pro dvoulůžkový studiový typ apartmánu za 4 noci. Díky kalkulaci nákladů na studiový typ apartmánu, požadovaného zisku a daně z přidané hodnoty jsme vypočetli prodejní cenu za daný apartmán, která činí 1 216 Kč za noc. Předpokládáme, že tato cena je skutečně konečná cena za daný apartmán. V případě, že by měla firma zájem o služební ubytování pracovníka ve vybraném hotelu na 4 noci, byla by konečná cena bez slevy za ubytování celkem 4 864 Kč. Konečná cena by se dle návrhu snížila vždy o 10 %. Sleva v případě dvoulůžkového studiového apartmánu na 4 noci činí 487 Kč. Konečná cena by tedy byla 4 377 Kč. Jinou slevou a zároveň možností, jak přilákat nové klienty a zvýšit tak za nepříznivé situace využití ubytovací kapacity, je poskytnutí 5% slevy pro nově spolupracující firmy, které budou ubytovávat své klienty či pracovní partnery v hotelu. Tato sleva by mohla platit například pro první půl rok spolupráce mezi hotelem a vybranou společností. Jednalo by se o slevu 5 % z výsledné ceny za ubytování služební cesty a nebralo by se v potaz, jak dlouho daný pobyt trval.

Po zvážení všech zmíněných variant diferenciací cen je za současné epidemiologické situace doporučeno více se věnovat cenovým diferenciacím pro služební cesty. Pomocí cenových diferenciací by mohlo být dosaženo využití maximální možné kapacity alespoň, co se týče povolených služebních cest.

8.2 Změna struktury nákladů

Ve vybraném hotelu jsou náklady rozděleny ne zcela efektivně pro výslednou marži, která není úplně reálná. Je to způsobeno tím, že zmíněné náklady pro výsledné kalkulace nezahrnují všechny náklady, které jsou hotelem vynakládány.

Pro efektivnější výslednou kalkulaci by bylo výhodnější změnit strukturu některých nákladů za předpokladu stejné obsazenosti hotelu. Mezi náklady, které nejsou zcela správně rozpočteny, nebo zařazeny, patří hlavně tyto následující náklady:

- přímé náklady:
 - spotřeba vody,
- nepřímé náklady:
 - odpisy,
 - mzdy.

V přímých nákladech nejsou zcela správně rozděleny náklady na spotřebu vody. Je to hlavně z toho důvodu, že hotel nepředpokládá větší spotřebu vody ve větším

apartmánu. Rozumnější pro efektivnější výslednou kalkulaci nákladů, která by přinesla realističtější rozpočet spotřeby vody na apartmán, by byl pro hotel rozpočet nákladů podle počtu lůžek ve vybraném apartmánu. Tento výpočet by vycházel z celkové spotřeby vody, která je za sledované období vyčíslena na 231 425 Kč. Celková kapacita hotelu je 118 lůžek a celková obsazenost za sledované období je 193,45 dne. Pomocí těchto údajů můžeme vypočítat spotřebu vody na obsazený apartmán, která činí 1 196 Kč. Tento údaj už pouze vydělíme počtem lůžek v ubytovacím zařízení a vypočteme tak spotřebu vody, která činí 10,2 Kč na lůžko. Výsledná změna u nákladů za spotřebu vody je uvedena v následující tabulce č. 16.

Tabulka 16: Změna spotřeby vody

Typ apartmánu	Spotřeba na apartmán	Spotřeba na apartmán po změně
Studio (2 osoby)	30,7 Kč	20,4 Kč
Čtyřlůžkový apartmán	30,7 Kč	40,8 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Další navrhovanou změnou ve struktuře nákladů vybraného hotelu by byly odpisy. Jelikož hotel tento druh nepřímého nákladu počítá opět pouze přes obsazenost, nebere tento náklad ohled na velikost apartmánů. Změna je hlavně ve vybavenosti apartmánů, neboť v nejmenším dvoulůžkovém apartmánu jsou například jen 2 postele, ale v dalším typu apartmánu, čtyřlůžkovém, už jsou 4 postele. Toto vybavení se týká také skříní, stolů, či odkládacích prostor a obecně většího zařízení apartmánu. Lepším řešením, které by více zohledňovalo tento fakt, by byl přepočítání výše odpisů pomocí velikosti daného apartmánu. Přičemž by tento výpočet mohl vycházet pouze z celkové roční částky odpisů, která by byla přepočtena na 1 m² poté dle velikosti apartmánu by byl vypočten roční odpis na zvolený apartmán. Celková velikost apartmánů v hotelu je 2 393 m² a roční výše odpisů je stanovena na 233 400 Kč. Odpis na 1 m² je tedy 97,5 Kč. V případě čtyřlůžkového apartmánu je roční odpis vyčíslen na 8 240 Kč, přičemž celková obsazenost ve sledovaném období byla 205 dnů. Dle velikosti apartmánu činí odpis 40,2 Kč. Roční odpis pro dvoulůžkový apartmán je stanoven na 3 120 Kč a celková obsazenost je vypočtena na 256 dnů. Změna výše odpisů je pro lepší přehlednost zobrazena v tabulce č. 17.

Tabulka 17: Změna odpisů

Typ apartmánu	Odpisy na apartmán	Odpisy na apartmán po změně
Studio (2 osoby)	31 Kč	12,2 Kč
Čtyřlůžkový apartmán	31 Kč	40,2 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední navrhovanou změnou pro efektivnější kalkulaci nákladů by byla změna mezd. Jelikož do kalkulace nákladů, nyní hotel zařazuje pouze mzdové náklady pracovníků, kteří se přímo podílejí na ubytování hostů. Do mzdových nákladů vůbec nezohledňuje mzdy účetních nebo manažerů, kteří jsou pro chod celého hotelu velmi důležití a je potřeba je také do této kalkulace zahrnout. Mzdové náklady účetních by se mohli zařadit do nákladů pouze z 30 %, neboť účetní není plně zaměstnána pouze pro vybraný hotel. Mzda manažera by se měla započítat alespoň z 1/10, neboť má na starosti všech 10 zmíněných ubytovacích zařízení celého hotelového komplexu. Průměrné mzdové náklady účetní za rok 2019 činily přibližně 30 000 Kč. Z toho zvolených 30 % činí 9 000 Kč. Roční průměrné mzdové náklady na účetní činí 108 000 Kč. Povinné odvody jsou celkem 35 640 Kč. Celkové roční mzdové náklady činí tedy 143 640 Kč. Průměrná mzda manažera v roce 2019 činila také přibližně 30 000 Kč. Z toho 1/10 je 3 000 Kč. Povinné odvody jsou tedy 990 Kč. Celkové roční mzdové náklady na pozici manažera by činily celkem 47 880 Kč. Navýšení mzdových nákladů je tedy celkem o 191 520 Kč. Po vydělení celkové kapacity (jako ve využívané aktuální kalkulaci hotelu) by se mzdové náklady v kalkulaci zvýšili přibližně o 26 Kč.

Po změně, již zmíněných nákladů, by se kalkulace pro čtyřlůžkový apartmán změnila nepatrně, avšak změnila by se marže. Pro hotel by to bylo pouze realističtější rozložení nákladů na apartmány. Změna nákladů je uvedena červeně v následující tabulce č. 18 a je zobrazena pro čtyřlůžkový apartmán. Pro čtyřlůžkový apartmán je změna u spotřeby vody z 30,7 Kč na 40,8 Kč, přičemž je tento rozdíl celkem 10,1 Kč. Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, zvýšení u mzdových nákladů by bylo o 26 Kč. A rozdíl u odpisů by činil celkem 9,2 Kč. Celková změna nákladů je tedy u přímých nákladů o 10,1 Kč a u nepřímých nákladů o 35,2 Kč.

Tabulka 18: Změna nákladů – čtyřlůžkový apartmán

Přímé náklady		Nepřímé náklady	
Spotřeba energie	154,65 Kč	Mzdové náklady	265,00 Kč
Spotřeba vody	40,80 Kč	Údržba	23,90 Kč
Spotřební materiál	113,02 Kč	Spotřeba energie	338,13 Kč
Ostatní	183,60 Kč	Odpisy	40,20 Kč
-	-	Poplatky	37,20 Kč
Celkem:	492,07 Kč	Celkem:	704,43 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Při navrhovaných změnách by byly celkové náklady na čtyřlůžkový apartmán celkem 1 196,5 Kč. Při aktuálním rozložení nákladů činí celkové náklady 1 151,2 Kč. Došlo by tedy ke zvýšení nákladů o 45,3 Kč. Celkové náklady by se tedy změnilo opravdu pouze nepatrně, ale docházelo by k realističtějšímu rozložení nákladů – u spotřeby vody a odpisů. Došlo by také k zařazení mezd pracovníků, kteří se také podílejí na chodu hotelu, i když nepracují přímo s hosty.

III Závěr

Nejprve byl charakterizován vybraný hotel obecně. Následně byla uvedena cenová politika vybraného hotelu a přehledně zaznamenány a rozděleny náklady na přímé a nepřímé náklady, které jsou v hotelu využity pro kalkulace nákladů. Tyto náklady pak byly dále rozpočítány na jeden obsazený apartmán pomocí celkové roční obsazenosti, které v daném hotelu za rok 2019 činila 7 529 obsazených apartmánů. Toto pomohlo ke správné kalkulaci cen pomocí přímých a nepřímých nákladů, kterou hotel využívá pro stanovení cen za ubytování pro jednotlivé druhy apartmánů a jež je uvedena v teoretických východiscích práce.

Následně byly ukázány dvě výsledné kalkulace na dvou vybraných apartmánech, včetně přesného rozdělení nákladů. Kalkulace byla vypočtena i s požadovanou výší 20% zisku a daně z přidané hodnoty a byla stanovena i konečná cena vybraných apartmánů v hotelu. Tato cena je spíše orientační, neboť se v ubytovacích zařízeních využívají konečné ceny stanovené na základě konkurence. Tyto kalkulace nákladů se spíše používají k určení výsledku hospodaření a určení výše marže jako rozdílu mezi náklady a výnosy podniku za sledované období. Obecně jsou kalkulace tvořeny tak, aby pokryly veškeré náklady (jak nepřímé, tak přímé) a konečná cena by neměla klesnout pod vlastní náklady (součet přímých a nepřímých nákladů), které pokrývají nezbytné náklady na jeden obsazený apartmán.

Po přesném vyčíslení nákladů pro výsledné kalkulace byly uvedeny návrhy změn pro vybraný hotel. Hotel využívá různé cenové diference konečných cen, které se stále snaží zefektivnit, přilákat tak více potencialních hostů a zvýšit využití celkové ubytovací kapacity hotelu. Bohužel v dnešní době, době pandemie a vládních zákazů poskytování ubytovacích služeb, musí hotel přehodnotit důležitost těchto diferenciací a měl by se věnovat hlavně diferenciacím cen pro služební cesty, neboť nyní pouze díky služební cestám může hotel využívat své ubytovací kapacity.

Dalším návrhem změny je přerozdělení nákladů ve využívané kalkulaci. Ve vybraném hotelu nejsou náklady rozděleny zcela efektivně, což způsobuje zkreslené hodnoty výsledné marže. Je to způsobeno tím, že některé náklady nezohledňují členitost a velikost různých apartmánů, ale jsou pro všechny jednotky stejné. Mezi tyto náklady patří hlavně náklady na spotřebu vody, mzdy nebo odpisy.

Všechny tyto náklady jsou počítány pro menší dvoulůžkový typ apartmánu, ale nezohledňují větší vybavenost a počet lůžek ve čtyřlůžkovém apartmánu. Po přepočtu nákladů, by se výše celkových nákladů změnila nepatrně, avšak vypočtená marže za sledované období by mohla být reálnější než nyní. Z toho vyplývá, že hypotéza byla potvrzena a v současnosti využívaný kalkulační systém vykazuje nižší náklady na čtyřlůžkový apartmán, než jsou skutečně vynaložené náklady. Pro vybraný hotel by bylo lepší využívat navrhované změny struktury nákladů. V důsledku těchto změn dojde ke zpřesnění nákladů na jednotlivé druhy apartmánů a bude možné sledovat důsledněji marži dle typů apartmánů.

Summary

The bachelor's thesis deals with the issue of compiling prices and cost calculations in catering and accommodation facilities. The aim of this work is to evaluate the system of compiling calculations of the selected company.

The theoretical part of this work is devoted to explaining the basic concepts. It focuses on the basic concept of classification of costs. It provides a complete overview of costs and cost calculation. It represents both basic calculation formula, and the specific calculation formulas used in catering and accommodation facilities.

The practical part presents the selected company, which is an accommodation facility. Shows all the costs of the company and their current calculation of costing and pricing. Information about costs and calculation are obtained based on an interview with authorized staff of selected company.

The result of this work is that the selected accommodation facility does not take into account in the calculation of some costs of apartments their difference in size or equipment. Thanks to this information, proposals were made for changes in the budget of some selected costs. When using the proposed changes, we would avoid major changes, but the calculation would be more realistic than it is now.

Keywords: cost, price, pricing policy, calculation, cost calculation, interview

Seznam použitých zdrojů

Použitá literatura

1. Atkinson, A. A. (2012). *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution*. Boston: Pearson Education.
2. Beránek, J., & kol., a. (2013). *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: MAG CONSULTING s.r.o.
3. Beránek, J., & kol., a. (2013). *Moderní řízení hotelového provozu*. Praha: MAG CONSULTING s.r.o.
4. Beránek, J., & Kotek, P. (2003). *Řízení hotelového provozu*. Praha: MAG consulting s.r.o.
5. Drury, C. (2012). *Management and Cost Accounting*. Brendan George.
6. Dyntarová, V., & Poušek, L. (2009). *Náklady, kalkulace a ceny*. Praha: České vysoké učení technické v Praze.
7. Fibírová, J., Šoljaková, L., Wagner, J., & Petera, P. (2015). *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer, a.s.
8. Gučík, M., & Patúš, P. (1997). *Cena a cenová politika v hotelierstve a pohostinstve*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici.
9. Horner, S., & Swarbrooke, J. (2003). *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing.
10. Král, B., & kol., a. (2018). *Manažerské účetnictví - 4. rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Management Press.
11. Kučerová, I. (1997). *Ekonomika se zaměřením na cestovní ruch*. Praha: IDEA SERVIS.
12. Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing, a.s.
13. Němčanský, M. (2001). *Analýza a kalkulace v cestovním ruchu*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě.
14. Palatková, M., & Zichová, J. (2011). *Ekonomika turismu*. Praha: Grada Publishing, a.s.
15. Popesko, B. (2016). *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada.
16. Ryglová, K., Burian, M., & Vajčnerová, I. (2011). *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.
17. Světlík, J. (2018). *Marketing - cesta k trhu*. VŠPP, a.s.
18. Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada Publishing, a.s.

Internetové zdroje:

1. *Agnis s.r.o.* (2014). Načteno z Agnis s.r.o.: <https://www.agnis.cz>
2. *AWIS.* (1992-2020). Načteno z AWIS Pokladny: <https://www.registracni-pokladna.cz/pokladny-pro-gastro/>
3. *Český statistický úřad.* Načteno z CSU: <https://www.czso.cz/>
4. *Hores Plus s.r.o.* (2014-2020). Načteno z Hores Plus s.r.o.: <https://www.horesplus.com>
5. *POS Expert s.r.o.* (2011-2020). Načteno z POS Expert s.r.o.: <https://www.posexperts.cz/restaurace/>
6. *Previo.* (2018). Načteno z Previo s.r.o.: <https://dokumentace.previo.cz/cs/>
7. *Solitea, a.s.* (2021) Načteno z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/>

Články:

1. Blengini, I., & Heo, C. Y. (2020, Červenec). EBSCO. *How do hotels adapt their pricing strategies to macroeconomic factors?*
2. Mohammed, I., Guillet, B. D., & Law, R. (Prosinec 2019). EBSCOhost. *Last-minute hotel-booking and frequency of dynamic price adjustments of hotel rooms in a cosmopolitan tourism city*, stránky 12-18.

Interní dokumenty podniku

Seznam schémat

Schéma 1: Kalkulační systém	18
-----------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hromadná ubytovací zařízení	25
Tabulka 2: Kalkulace ceny pokoje.....	29
Tabulka 3: Základní vybavenost apartmánu	42
Tabulka 4: Náklady	45
Tabulka 5: Nepřímé náklady.....	47
Tabulka 6: Přímé náklady	47
Tabulka 7: Spotřeba energie	51
Tabulka 8: Spotřeba vody	51
Tabulka 9: Spotřebovaný materiál	52
Tabulka 10: Ostatní náklady	53
Tabulka 11: Celkové nepřímé náklady	56
Tabulka 12: Náklady – studio	56
Tabulka 13: Kalkulace – studio	57
Tabulka 14: Náklady – čtyřlůžkový apartmán.....	58
Tabulka 15: Kalkulace – čtyřlůžkový apartmán	59
Tabulka 16: Změna spotřeby vody	63
Tabulka 17: Změna odpisů	64
Tabulka 18: Změna nákladů – čtyřlůžkový apartmán	65