

# OBSAH

Prolog .....	1
<b>1 Vymezení pojmu hotel .....</b>	<b>3</b>
1.1 Stavební právo .....	4
1.2 Finanční a obchodní právo .....	4
1.2.1 Kritéria právní formy .....	5
1.2.2 Výběr právní subjektivity .....	6
<b>2 Kritéria pro organizační strukturu hotelu .....</b>	<b>9</b>
2.1 Organizační struktura hotelu z pohledu managementu .....	9
<b>3 Ekonomika hotelu .....</b>	<b>33</b>
3.1 Vlivy působící na ekonomiku hotelu .....	35
3.2 Nové trendy v hotelnictví a cestovním ruchu .....	38
3.3 Hotelové řetězce .....	40
3.3.1 Hotelové řetězce na základě manažerské smlouvy .....	40
3.3.2 Hotelové řetězce vznikající franchisou .....	41
3.3.3 Hotelové řetězce vznikající fúzí nebo nákupem .....	41
3.3.4 Hotelové řetězce vznikající dohodou .....	41
3.3.5 Integrační procesy v hotelnictví .....	41
3.3.6 Praktické příklady .....	41
<b>4 Finanční řízení hotelu .....</b>	<b>47</b>
4.1 Metody ekonomického a finančního řízení .....	47
4.2 Cíl finančního řízení hotelu .....	48
4.3 Finanční plánování .....	50
4.5 Financování .....	53
4.5.1 Vnitřní (interní) financování .....	54
4.5.2 Vnější (externí) financování .....	54
4.6 Metody finančního řízení .....	59
4.6.1 Finanční analýza (Financial Analysis) .....	59
4.6.2 Nákladová analýza .....	60
4.6.3 Metody řízení oběžného majetku .....	60
4.6.4 Metody způsobů financování (získávání finančních zdrojů) ...	61
4.6.5 Metody řízení investičního majetku .....	61
4.6.6 Metody oceňování hotelu (podniku) .....	61
4.7 Balanced Scorecard .....	62

<b>5</b>	<b>Finanční (účetní) výkaznictví</b>	65
5.1	Majetková struktura hotelu	66
5.1.1	Dlouhodobý nehmotný majetek	67
5.1.2	Dlouhodobý hmotný majetek	72
5.1.3	Dlouhodobý finanční majetek	77
5.1.4	Pohledávky	78
5.1.5	Zásoby	81
5.1.6	Krátkodobý finanční majetek	84
5.1.7	Peněžní prostředky	84
5.1.8	Časové rozlišení	86
5.2	Kapitálová struktura hotelu	87
5.2.1	Bilanční test	89
5.2.2	Test vlastního kapitálu	89
5.2.3	Test nákladů na vývoj	90
5.2.4	Test insolvence	90
5.3	Posouzení majetkové a kapitálové struktury hotelu	92
5.3.1	Čistý pracovní kapitál	93
5.3.2	Čisté pohotové prostředky (čistý peněžní fond)	95
5.3.3	Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond	95
5.3.4	Zlatá bilanční pravidla	96
5.3.5	Běžná likvidita – Current Ratio	97
5.3.6	Pohotová likvidita – Quick Ratio Likvidita	97
5.3.7	Okamžitá likvidita – Cash Ratio	97
5.3.8	Úrokové krytí – Interest coverage	97
5.4	Celková zadluženost – Total Debt to Total Assets	98
5.4.1	Zadluženost vlastního kapitálu – Debt to Equity ratio	98
5.4.2	Finanční páka (finanční pákový efekt) – Leverage	99
5.4.3	Mimobilanční majetek a závazky	99
5.5	Výnosová struktura hotelu	100
5.6	Nákladová struktura hotelu	101
5.7	Posouzení výsledku hospodaření hotelu	109
5.7.1	Ukazatele výnosnosti (rentabilita)	109
5.7.2	Ukazatele aktivity	110
5.8	Analýza generování peněžních prostředků	111
5.8.1	Tok peněžních prostředků	111
5.8.2	Přehled o tocích peněžních prostředků	113
5.8.3	Algoritmus cash flow	116
5.9	Přehled o změnách vlastního kapitálu	117
5.10	Komentář k výkazům (příloha v účetní závěrce)	117
<b>6</b>	<b>Manažerské, nákladové, vnitropodnikové účetnictví</b>	121
6.1	Vztah efektivity, účinnosti a hospodárnosti	122
6.2	Členění nákladů	123

---

6.2.1	Druhové členění nákladů (Classification by Nature) . . . . .	123
6.3	Účelové členění nákladů . . . . .	124
6.3.1	Souvislosti řízení založené na členění nákladů ve vztahu k objemu výkonů . . . . .	125
<b>7</b>	<b>Kalkulace ceny v hotelnictví . . . . .</b>	<b>131</b>
7.1	Stanovení minimální prodejní ceny . . . . .	131
7.2	Konkurenční přístup . . . . .	132
7.3	Princip následování tržních vůdců . . . . .	132
7.4	Intuitivní přístup . . . . .	132
7.5	Tradiční přístup (podle zkušenosti) . . . . .	133
7.6	Cílená cenová tvorba . . . . .	133
7.7	Cenové slevy a cenové diskriminace . . . . .	133
7.8	Propagační tvorba cen . . . . .	134
7.9	Tvorba cen přírážkou . . . . .	134
7.10	Cenová tvorba s ohledem na psychologické jevy . . . . .	134
7.11	Mnohoúrovňový přístup . . . . .	135
7.12	Nástroje cenové politiky hotelu . . . . .	135
7.13	Cenová strategie . . . . .	136
<b>8</b>	<b>Řízení výnosů (Yield Management) . . . . .</b>	<b>139</b>
8.1	Minimální délka pobytu . . . . .	139
8.2	Segmentace trhu, resp. klientů – Market segmentation . . . . .	140
8.3	Mimosezónní slevy a slevy na dlouhodobé pobyty . . . . .	142
8.4	Překnihování – Overbooking . . . . .	142
<b>9</b>	<b>Řízení příjmů (Revenue Management) . . . . .</b>	<b>143</b>
<b>10</b>	<b>Řízení nákladů (Cost Management) . . . . .</b>	<b>145</b>
<b>11</b>	<b>Naplňování požadavků na informace . . . . .</b>	<b>147</b>
11.1	Recepce – Front Office . . . . .	147
11.2	Food & Beverage (jídlo a nápoje) . . . . .	148
<b>12</b>	<b>Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI) . . . . .</b>	<b>153</b>
12.1	Výnosy hotelu, jejich zdroje dle metodiky USALI . . . . .	154
12.1.1	Výnosová střediska . . . . .	154
12.2	Náklady hotelu podle metodiky USALI . . . . .	157
12.2.1	Přímé náklady podle metodiky USALI . . . . .	157
12.2.2	Nepřímé náklady podle metodiky USALI . . . . .	158
<b>13</b>	<b>Rozpočetnictví . . . . .</b>	<b>159</b>
13.1	Cíle a funkce rozpočtů . . . . .	159

13.2	Sestavování rozpočtu .....	160
13.2.1	Rozpočtová výsledovka .....	161
13.2.2	Vzájemný vztah předběžné kalkulace a rozpočtové výsledovky .....	164
13.3	Rozpočty režijních nákladů středisek .....	165
<b>14</b>	<b>Controlling</b> .....	<b>169</b>
<b>15</b>	<b>Hotelový reporting</b> .....	<b>175</b>
15.1	Obsah reportingu .....	176
15.2	Uživatelé reportingu .....	177
15.3	Druhy reportů .....	178
15.4	Forma reportů .....	178
<b>16</b>	<b>Účetní specifika hotelů</b> .....	<b>181</b>
16.1	Budova hotelu .....	181
16.2	Vybavení hotelu .....	182
16.3	Samostatné software, elektronické procesy řízení hotelů .....	183
16.4	Leasing .....	184
16.5	Dlouhodobý finanční majetek .....	185
16.6	Směnárenská činnost .....	186
16.7	Poplatky obcím .....	186
16.8	Spropitné .....	187
<b>17</b>	<b>Daňová specifika hotelů</b> .....	<b>189</b>
17.1	Hotel jako plátce daně z příjmů právnických osob .....	189
17.2	Hotel jako plátce daně z příjmů fyzických osob .....	197
17.3	Zdanění příjmů vlastníků a statutárních orgánů hotelů .....	199
17.3.1	Zdanění osob samostatně výdělečně činných .....	200
17.3.2	Zdanění příjmů společníků, jednatelů, členů statutárních orgánů .....	201
17.3.3	Příjmy z pronájmu hotelu společníkem .....	202
17.4	Hotelové činnosti a DPH .....	205
17.4.1	Směnárenská činnost .....	207
17.4.2	Kryptoměna a DPH .....	208
17.4.3	Hotel a spotřební daně .....	209
17.4.4	Hotel a silniční daň, ostatní daně .....	211
<b>18</b>	<b>Vnitřní a vnější kontrola, audit</b> .....	<b>215</b>
18.1	Vnitřní kontrola (Internal Control) .....	215
18.1.1	Kontrolní prostředí .....	216
18.1.2	Vnitřní směrnice .....	218
18.1.3	Vyhodnocení rizik .....	222

18.1.4	Informační systém	224
18.1.5	Kontrolní činnost	226
18.1.6	Monitorování kontrol	229
18.2	Vnější kontrola (External Control)	231
18.2.1	Práva a povinnosti kontrolovaného hotelu	233
18.2.2	Zpráva o daňové kontrole	234
18.2.3	Kontrola Českou správou sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovnou	235
18.2.4	Další kontroly v hotelnictví	237
18.3	Audit	239
18.4	Vymezení	240
18.4.1	Součinnost s auditorem	240
18.4.2	Prohlášení vedení	241
18.4.3	Zpráva auditora a zpráva vedení společnosti	243
<b>19</b>	<b>Výroční zpráva</b>	<b>247</b>
<b>20</b>	<b>Zpráva o vztazích</b>	<b>249</b>
<b>21</b>	<b>Due diligence hotelu</b>	<b>251</b>
21.1	Finanční due diligence	252
21.2	Daňové due diligence	253
21.3	Due diligence pojištění	253
21.4	Technologický due diligence	254
21.5	Due diligence v oblasti zákazníků, hostů, prodeje služeb	254
21.6	Posouzení synergie dosavadních subjektů s kupovaným hotelem	254
21.7	Due diligence smluv	255
21.8	Due diligence zaměstnanců a managementu	255
21.9	Due diligence soudních sporů	256
21.10	Due diligence v oblasti životního prostředí	256
21.11	Due diligence transakcí se spřízněnými subjekty	256
21.12	Posouzení aplikace právních předpisů a dalších norem regulujících hotelnictví	257
21.13	Due diligence majetku	257
21.14	Due diligence provozu hotelu	257
21.15	Due diligence marketingu hotelových služeb	258
21.16	Due diligence konkurenčního prostředí	258
21.17	Due diligence informačních systémů	258
	Závěr	260
	Použitá literatura	261
	Přílohy	263