

# Spis treści

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Przedmowa .....                                                             | 9  |
| 1. Podstawowe cechy działalności w zakresie hotelarstwa i gastronomii ..... | 11 |
| Przegląd typów działalności w dziedzinie hotelarstwa i gastronomii .....    | 11 |
| Przegląd cech branży hotelarskiej i gastronomicznej .....                   | 15 |
| 2. Przegląd sprawozdań finansowych w branży hotelarsko-gastronomicznej ..   | 22 |
| Rachunek wyników (zysków i strat) .....                                     | 22 |
| Rachunek wyników (zysków i strat) w działalności usługowej .....            | 24 |
| Rachunek wyników dla hotelarstwa .....                                      | 25 |
| Rachunek wyników w gastronomii .....                                        | 28 |
| Zestawienia (arkusze) bilansowe .....                                       | 29 |
| Sprawozdanie z przepływu środków pieniężnych .....                          | 30 |
| 3. Interpretacja wyników .....                                              | 35 |
| Wykorzystanie wskaźników .....                                              | 35 |
| Rodzaje wskaźników .....                                                    | 36 |
| Wskaźniki płynności finansowej (krótkookresowe) .....                       | 38 |
| Wskaźniki efektywności gospodarowania aktywami .....                        | 39 |
| Wskaźniki gospodarowania zadłużeniem .....                                  | 43 |
| Wskaźniki zyskowności .....                                                 | 45 |
| Wskaźniki operacyjne (eksploatacyjne) .....                                 | 48 |
| Zarządzanie dochodem .....                                                  | 55 |
| 4. Obserwacja i ocena postępów .....                                        | 57 |
| Źródła danych do porównań .....                                             | 57 |
| Średnie wykorzystywane w analizach branżowych .....                         | 58 |
| Porównywanie wyników operacyjnych .....                                     | 60 |
| Standaryzowane sprawozdania finansowe .....                                 | 61 |
| Porównanie wyników z analizami branżowymi .....                             | 65 |
| 5. Planowanie zysku .....                                                   | 68 |
| Koszty stałe i zmienne .....                                                | 68 |
| Stale i zmienne dochody .....                                               | 72 |

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Klasyfikacja dochodów i kosztów .....                                                | 7  |
| Arkusz roboczy: koszt—ilość—zysk .....                                               | 7  |
| Obliczenia na podstawie arkusza roboczego .....                                      | 7  |
| Wykres koszt—ilość—zysk .....                                                        | 7  |
| Obliczanie kosztów, wielkość sprzedaży i zysków dla celów podejmowania decyzji ..... | 8  |
| 6. Polityka cen w usługach hotelarsko-gastronomicznych .....                         | 8  |
| Ogólne metody ustalania cen .....                                                    | 8  |
| Kształtowanie cen w restauracji .....                                                | 8  |
| Ustalanie cen pokoi hotelowych .....                                                 | 9  |
| Opracowanie ogólnej polityki cenowej .....                                           | 9  |
| 7. Poprawa zysku .....                                                               | 10 |
| Jakie czynniki wpływają na zysk? .....                                               | 10 |
| Główne czynniki wpływające na kształtowanie się zysku netto .....                    | 10 |
| Analiza wrażliwości zysku .....                                                      | 10 |
| Interpretacja wyników analizy wrażliwości zysku .....                                | 10 |
| Działalność zorientowana na rynek i działalność zorientowana na koszty ..            | 11 |
| Analiza wrażliwości zysku: wskazówki do poprawy zyskowności .....                    | 11 |
| Krytyka analizy wrażliwości zysku .....                                              | 11 |
| 8. Budżety i prognozowanie .....                                                     | 11 |
| Budżety .....                                                                        | 11 |
| Dlaczego przygotowujemy budżety? .....                                               | 11 |
| Rodzaje budżetów .....                                                               | 11 |
| Proces opracowywania budżetu .....                                                   | 11 |
| Czynniki ograniczające .....                                                         | 11 |
| Sporządzanie budżetu .....                                                           | 11 |
| Końcowa postać budżetu i procedura przeglądów .....                                  | 12 |
| Prognozowanie .....                                                                  | 13 |
| Co jest przedmiotem prognozy? .....                                                  | 13 |
| Dlaczego prognozujemy? .....                                                         | 13 |
| 9. Budżety dla celów planowania i kontroli .....                                     | 13 |
| Budżet jako pomoc w planowaniu .....                                                 | 13 |
| Przygotowanie budżetu elastycznego .....                                             | 13 |
| Budżet jako narzędzie kontroli .....                                                 | 13 |
| Przegląd odchyleń w budżecie elastycznym .....                                       | 14 |
| 10. Wykorzystanie arkuszy komputerowych .....                                        | 14 |
| Krótki przegląd elektronicznych arkuszy kalkulacyjnych .....                         | 14 |
| Budowa prostego modelu finansowego .....                                             | 14 |
| Projektowanie arkusza .....                                                          | 15 |
| Grafika w modelu arkusza kalkulacyjnego .....                                        | 15 |
| Opracowanie modelu restauracji .....                                                 | 15 |
| Zastosowanie arkuszy obliczeniowych .....                                            | 16 |

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| 11. Jak uzyskać potrzebne informacje? .....                            | 165 |
| Dlaczego potrzebujemy informacji finansowych? .....                    | 165 |
| Co to jest informacja? .....                                           | 166 |
| Podstawy systemu informacyjnego .....                                  | 167 |
| Metoda krytycznych czynników powodzenia .....                          | 169 |
| Zmiana potrzeb informacyjnych .....                                    | 170 |
| 12. Decyzje inwestycyjne .....                                         | 173 |
| Zdiskontowany strumień wpływów .....                                   | 173 |
| Zdiskontowany strumień wpływów: metoda wartości terażniejszej netto .. | 175 |
| Zdiskontowany strumień wpływów: metoda wewnętrznej stopy zwrotu ...    | 177 |
| Wartość terażniejsza netto a wewnętrzna stopa zwrotu .....             | 178 |
| Koszt kapitału .....                                                   | 180 |

W tym celu trzeba zastanowić się przede wszystkim z myślą o ludziach, którzy będą czytali tę książkę. Zarządzanie działalnością gospodarczą i przedsiębiorstwem hotelarskich w szeroko pojętej dziedzinie hotelarstwa i gastronomicznego. Wiele spośród publikacji przeznaczonych dla menedżerów hoteli i restauracji ma tym polem koncentrować się raczej na teoretycznych aspektach zarządzania i zarządzania finansowego. Praca niniejsza skupia się natomiast na praktycznych aspektach codziennego planowania i zarządzania w przedsiębiorstwach hotelarskich i gastronomicznych.

W tym celu w książce terminy „hotel” i „restauracja” należy interpretować szeroko. Działalność, którą będziemy się tu zajmować, obejmuje nie tylko odpowiadanie pokojów i zapalanie w żywiołach i usługach, ale także przykłady i ilustracje z powodzeniem mogą być wykorzystane do potrzeb koncesjonowanego zarządzania budynkami, w których odbywa się żywienie zbiorowe w zakładach przemysłowych, sklepach, w klubach itd. Autor ma nadzieję, że czytelnik znajdzie w książce i przykłady za praktyczną, łatwą w użyciu pomocą, a także najszerszym zakresem ujętą się do teorii i terminologii hotelarstwa.

Chciałbym też nie może zasądzić, że jego publikacja jest wyłącznie wynikiem jego własnych wysiłków i odzwierciedleniem własnych doświadczeń. Dlatego właśnie pragnę wyrazić podziękowanie za wsparcie i pomoc okazaną mi przez wielu ludzi. Przede wszystkim wyrażę wdzięczności należa się Cathy Burgess, starszemu wykładowcy w dziedzinie rachunkowości hotelarstwa i gastronomicznego w Szkole Hotelarstwa i Gastronomicznego w Oksfordzie, której dziełem jest rozdział 8 „Budżety i przepływy pieniężne”, oraz Tracy Jones, starszemu wykładowcy w dzied-