

Projekt controllingového řízení firmy XYZ

Bc. Peter Hyriak

Diplomová práce
2007

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Peter HYRIAK**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt controllingového řízení firmy XYZ**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte rešerši ekonomické oblasti controllingu a to v zaměření na oblast hoteliérství.
- Zpracujte analýzu současných známých postupů v této oblasti.

II. Praktická část

- Analyzujte dosavadní finanční řízení firmy XYZ v zaměření na využívání controllingu.
- Vypracujte návrh projektu controllingového řízení této firmy.
- Vyhodnoďte návrh projektu a řešení investice projektu.

Závěr

Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy. Praha: Grada Publishing, 2005. 327 s. ISBN 80-247-1046-3.
SYNEK, Miroslav a kolektiv. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-1046-3.
POLLAK, Harry. Jak odstranit neopodstatněné náklady. Praha: Grada Publishing, 2005. 148 s. ISBN 80-247-1047-1.
SLÁDEK, Gustáv; Valenteová, Katarína. Controlling hotela a reštaurácie. Bratislava: Iura Edition, 2006. 222 s. ISBN 80-8078-098-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Miloš Krá'li, CSc.

Datum zadání diplomové práce: 10. července 2007

Termín odevzdání diplomové práce: 10. srpna 2007

Ve Zlíně dne 10. července 2007


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práca sa zameriava na oblasť controllingu a controllingového riadenia firmy podnikajúcej v oblasti cestového ruchu. Práca sa skladá z teoretickej časti a praktickej časti. V teoretickej časti popisujem teoretické poznatky z oblasti controllingu a známe postupy v oblasti controllingového riadenia.

Praktická časť je zameraná analýzu súčasného finančného riadenia firmy XYZ. Je v nej vypracovaný návrh projektu controllingového riadenia firmy, vyhodnotenie návrhu projektu a riešenie investícií projektu.

Kľúčové slová:

Controlling, controllingové riadenie, zásobovanie, cena ubytovania, cena jedál a nápojov, náklady, tržby, investícia projektu

ABSTRACT

This diploma work focuses on the controlling part and controlling management in the tourist industry. The thesis is divided into two chapters - theoretical and practical. In the first chapter I describe theoretical knowledge in theory of the controlling and well known methods in the controlling management area. The second practical chapter is focused on analysis of current financial management of company XYZ. This part of diploma work contains thorough project proposal in controlling management of a company, interpretation of the project proposal and a solution of the project investment.

key words:

controlling, controlling management, supplies, price of accommodation, food and beverage price list, costs, sales, project investment

“Controlling je nástroj riadenia zameraný na plnenie strategických cieľov podniku.“

(prof. Ing. Gustáv Sládek, CSc.)

Moje poďakovanie patrí diplomovému vedúcemu doc. Ing. Milošovi Kráľovi, CSc. za čas strávený pri konzultáciách, počas ktorých mi podával podnetné návrhy s pripomienkami a neoceniteľnými radami.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČASŤ	9
1 EKONOMICKÁ OBLASŤ CONTROLLINGU	10
1.1 FORMOVANIE POJMOV A DEFINÍCIÍ	10
1.2 ÚLOHY CONTROLLINGU HOTELA	16
1.3 ORGANIZÁCIA CONTROLLINGU HOTELA	19
1.4 CONTROLLING HOTELA AKO EKONOMICKÉHO A ORGANIZAČNÉHO SYSTÉMU	25
2 ANALÝZA SÚČASNÝCH ZNÁMYCH POSTUPOV V OBLASTI CONTROLLINGU.....	26
2.1 CONTROLLING ZÁSOBOVANIA	26
2.2 CONTROLLING CIEN UBYTOVANIA.....	27
2.3 CONTROLLING CIEN JEDÁL A NÁPOJOV.....	28
2.4 CONTROLLING NÁKLADOV	29
2.5 CONTROLLING TRŽIEB.....	31
II PRAKTICKÁ ČASŤ.....	32
3 ANALÝZA SÚČASNÉHO FINANČNÉHO RIADENIA.....	33
3.1 ANALÝZA VYŤAŽENIA A CIEN UBYTOVANIA.....	34
3.2 ANALÝZA NÁKLADOV	36
3.2.1 Mzdové náklady	37
3.2.2 Režijné náklady	38
3.2.3 Finančné náklady a výdaje.....	45
3.3 ANALÝZA TRŽIEB	46
3.4 ZHODNOTENIE ANALÝZY FINANČNÉHO RIADENIA	48
4 NÁVRH PROJEKTU CONTROLLINGOVÉHO RIADENIA FIRMY.....	53
4.1 STANOVENIE OBJEKTU, OBSAHU A CIEĽA PROJEKTU CONTROLLINGU	54
4.1.1 Objekt projektu controllingu.....	54
4.1.2 Obsah projektu controllingu.....	55
4.1.3 Cieľ projektu controllingu.....	55
4.2 PLÁNOVACÍ PROCES	55
4.2.1 Strategický plán.....	56
4.2.2 Operatívne – ročné plány	56
4.3 PROCES CONTROLLINGU	60
4.3.1 Personálny controlling	60
4.3.2 Controlling nákupov.....	61
4.3.3 Marketingový controlling	61
4.3.4 Finančný controlling	62
4.3.5 Controlling ekonomickej aktivity	62

5	VYHODNOTENIE NÁVRHU PROJEKTU A RIEŠENIE INVESTÍCIE	
	PROJEKTU	64
5.1	VYHODNOTENIE NÁVRHU PROJEKTU	64
5.2	INVESTÍCIA PROJEKTU	64
	ZÁVER.....	65
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	66
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	67
	ZOZNAM OBRÁZKOV	68
	ZOZNAM TABULIEK	69
	ZOZNAM PRÍLOH.....	70

ÚVOD

Controlling je odvozený z anglického slova „to control“. Jeho preklad je zložitý, pretože v slovníkoch nájdeme okolo päťdesiat jeho obsahových významov, preto sa v Európe neprekladá. Nemožno ho však stotožňovať s kontrolou, ani s riadením.

Na Slovensku sa controlling začal uplatňovať až po roku 1989 a to dosť mechanicky. Nebola pochopená podstata jeho poslania a cieľov. Preto sa teoretici teraz zaoberajú vymedzením a systémovým zaradením controllingu do podnikateľskej sféry.

Cieľom mojej diplomovej práce je zavedenie controllingového riadenia do firmy, ktorá podniká v oblasti cestového ruchu – hotelierstva. Spoločnosť XYZ je relatívne mladou spoločnosťou, má však veľký potenciál pre rozvoj a k tomuto rozvoju jej má pomôcť aj projekt controllingového riadenia.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 EKONOMICKÁ OBLASŤ CONTROLLINGU

Koncepcia controllingu je spôsob myslenia, ktorý by si mali osvojiť pracovníci vo vedúcich a riadiacich funkciách. Je pre ňu charakteristické a dôsledné, na ciele orientované plánovanie a riadenie podniku. Je spojená s presvedčením, že integrácia plánovania, kontroly a rozhodovania do jedného okruhu je nevyhnutná pre úspech podniku.

Na úvod teoretického spoznávania je dôležité vymedziť vzťah medzi manažmentom a controllingom. Manažment rozhoduje, má zodpovednosť. Controlling inšpiruje, hodnotí, analyzuje, kontroluje a dáva odporúčania. K tomuto spoznaniu som spracoval formovanie pojmov a definícií, úlohy controllingu hotela, organizáciu controllingu hotela a controlling hotela ako ekonomického a organizačného systému.

1.1 Formovanie pojmov a definícií

„Tvoríaca sa podnikateľská sféra v našom štáte sa postupne prispôsobuje tvrdým podmienkam pôsobenia trhových síl. Založením podniku, formovaním podnikateľského zámeru a začatím prevádzky sa neuzatvárajú činnosti, ktoré zabezpečia realizáciu podnikateľského zámeru, tvorbu zisku a trvalú rentabilitu. Prosperita podniku vyžaduje zavedenie takých metód riadenia, ktoré posilnia hlbšie poznanie procesov prebiehajúcich v podniku, zvyšujú finančnú a produkčnú výkonnosť, dokážu analyzovať vonkajšie prostredie podniku, posilniť vedomie a úsilie manažmentu nielen prežiť v konkurenčnom prostredí, ale aj realizovať podnikateľský zámer a marketingové ciele.

Spontánne a nesytemové riešenie problémov riadenia po prekonaní obdobia privatizácie a začiatkov činnosti neštátnych podnikov sa postupne nahrádza systémovými metódami. Nevyhnutným základom úspešnosti každej zvolenej cesty podniku k splneniu svojich cieľov sa stáva controlling, ktorý integruje procesy informácií o podniku, analýzy podnikových procesov, tvorbu podnikových plánov a ich kontrolu.

Vo vývoji podnikania a podnikov sa ukázalo, že plánovanie ako osvedčený nástroj riadenia a jeho kontrola nevyčerpáva všetky potreby riadenia podniku na ceste k prosperite. Dokázalo sa, že kontrola plnenia plánu na konci plánovacieho obdobia prichádza prevažne už neskoro. Potreba riešiť veľa závažných problémov podniku sa neviaže len na plánovacie a kontrolné termíny. Šírka vedomostí o stave a dosiahnutom vývoji podniku nie je vyčer-

pávajúca tými údajmi, ktoré poskytujú ukazovatele kontroly plnenia plánu ku koncu mesiaca, štvrt'roka, polroka alebo za celý rok.

Práve controlling v činnosti podniku sa stal tým nástrojom, ktorý sa nepretržite orientuje na všetky procesy prebiehajúce v podniku – na všetky dôležité procesy z hľadiska dosiahnutia strategických cieľov a úloh, na tie, ktoré nie sú obsiahnuté v pláne, nie sú predmetom kontroly plnenia plánu. Mnohé aktivity a opatrenia nezahrnuté do plánu môžu rozhodujúcim spôsobom ovplyvniť chod podniku, zlepšiť využívanie materiálnych, finančných a ľudských zdrojov, a tak účinnejšie zabezpečiť a usmerniť vývoj v podniku na dosiahnutie jeho základných cieľov.“ (Sládek G., Valentová K., 2006, s. 13)

Podnikový controlling sa organizuje a zabezpečuje rozsiahlym súborom činností, ktoré zasahujú všetky oblasti, úseky a úrovne riadenia v podniku, znamená ovládanie podniku až do „detailov“.

Na objasnenie podstaty a poslania controllingu si uvedieme nasledujúce definície:

František Freiberg v publikácii Finančný controlling uvádza: „Controlling chápaný len ako kontrola, teda konečná fáza systému riadenia, je iba iný „vznešenejší“ názov pre štandardnú kontrolu podnikových aktivít. Takéto poňatie býva nezriedka typické pre podnikovú prax, nepredstavuje však nijakú zmenu systému riadenia podniku. Za inovačný možno označiť controlling v jeho prvom význame – vo význame riadenia, ovládania. Controlling tu označuje špecifickú koncepciu podnikového riadenia, založenú na komplexnom informačnom a organizačnom prepojení plánovacieho a kontrolného procesu. Takto koncipovaný controlling je založený:

- na aplikácii controllingových nástrojov, metód a technik analýzy,
- na systémovom vytváraní controllingových informačných systémov,
- na systémovej komunikácii medzi organizačnými útvarmi,
- na zmene postojov a spôsobu myslenia.“

(Freiberg F., S996, s. 9 – 10)

Autor poukazuje najmä na rozdiely medzi podnikovou kontrolou a controllingom.

Iný odborník na oblasť controllingu H. J. Vollmuth v publikácii Controlling – nový nástroj řízení definuje controlling najmä s poukázaním na jeho odlišnosť od riadenia: „Controlling je nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku

a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování. Takové řízení podniku však předpokládá, že v podniku je dispozici metodika plánování, která vychází z cílu stanovených vedením podniku a ostatními řídicími pracovníky. Při kontrole se zjišťují metodou porovnávání plánu a skutečnosti odchylky v běžných hlášeních z jednotlivých odpovědnostních oblastí podniku. Vedení podniku má pak na základě takto zjištěných odchylek provést nápravná opatření tak, aby bylo nakonec stanovených cílu podniku dosaženo. Znamená to, že v podniku probíhá neustále zpětnovazební proces.“ (Vollmuth H., 1990, s. 11)

Ďalej uvádza tieto väzby a postupnosť controllingu:

Skupiny controllingových úloh predstavujú:

- plánovanie,
- stanovenie cieľov podniku,
- kontrola,
- porovnanie plánu a skutočnosti,
- analýza odchýlok,
- riadenie,
- realizácia nápravných opatrení.

Definícia uvádza aj záber úloh a aktivít predstavujúcich controlling, definuje úlohy a naznačuje šírku chápania controllingu, ktorý sa chápe ako nadradený a obsiahlejší systém v porovnaní s doterajším chápaním plánovania, kontroly i riadenia v podniku.

Podobne široko chápe controlling aj Dušan Baran, autor publikácie Aplikácia controllingu v podnikovej praxi. Uvádza: „Controlling zahŕňa zavedenie systematického plánovania, účinnú kontrolu a priebežné riadenie jednotlivých procesov, čím sa zlepšujú podmienky pre rozhodovanie zodpovedných pracovníkov a znižuje sa miera neistoty. Všeobecne možno controlling charakterizovať ako systém, zmyslom ktorého je skvalitnenie riadenia podniku na základe objektívnej evidencie a objektívneho hodnotenia všetkých ekonomických udalostí v podniku. Ide o aplikáciu a využitie exaktných metód alebo matematických algoritmov do riadenia podniku a o činnosť, ktorá potvrdzuje určitú dávku intuitívneho myslenia. Controlling zabezpečuje efektívnu prácu s informáciami, s ich zberom, triedením, spracovaním a distribúciou, má tieto informácie pripraviť pre riešenie plánovacích, rozhodovacích, implementačných a kontrolných úloh. Controlling teda plní rad manažérskych

úloh a zabezpečuje tak dosiahnutie stanovených cieľov. To od pracovníkov controllingu vyžaduje, aby poznali podnik ako celok a zároveň vedeli odhaliť špecifiká jeho jednotlivých útvarov a nástrojov podnikového riadenia.“ (Baran D., 2002, s. 5)

Na funkciu controllingu pre skvalitnenie riadenia poukazujú aj autorky A. Foltýnová a Ľ. Kalafutová v publikácii Vnútropodnikový cecontrolling, z ktorej uvádzame charakteristiku controllingu: „Všeobecne je podnikový controlling charakterizovaný ako systém, ktorého zmyslom je skvalitnenie riadenia podniku na základe objektívnej evidencie a hodnotenia všetkých ekonomických udalostí v podniku. Ide teda o efektívnu prácu s informáciami, s ich zberom, triedením, spracovaním a distribúciou. Controlling má však tieto informácie pripraviť pre riešenie plánovacích, rozhodovacích, implementačných a kontrolných úloh.“

(Foltýnová A., Kalafutová Ľ, 1998, s. 9)

Ďalej zo s. 13 uvedenej publikácie uvádzame v preklade charakteristiku controllingu podľa publikácie D. Refäuter: Strategisches Controlling auf der Basis des Cash Flow: „Controlling predstavuje špecifickú formu práce s informáciami a jeho úlohou nie je riadiť reálne procesy, ale celý podnik prostredníctvom informácií o reálnych procesoch. To od pracovníkov controllingu vyžaduje, aby poznali podnik ako celok a zároveň vedeli odhaliť špecifiká jeho jednotlivých útvarov. Controlling má pripraviť informácie pre riešenie plánovacích, rozhodovacích, implementačných a kontrolných úloh. Preto ho možno považovať za podsystem riadenia podniku.“ (Foltýnová A., Kalafutová Ľ, 1998, s. 13)

Definície sa zhodujú v nasledujúcich charakteristikách a funkciách controllingu:

1. Cieľom controllingu je skvalitniť riadenie podniku, predstavuje subsystem riadenia.
2. Controlling sa opiera o podnikový informačný systém, najmä účtovníctvo, ale aj o vlastný controllingový informačný systém.
3. Controlling vyžaduje skúmanie a hlbokú znalosť procesov organizovaných v podniku.
4. Controlling prezentuje spätnú väzbu svojich výsledkov na riadenie.
5. Controlling podporuje inovačné procesy v podniku.

Controlling výrazne zasiahol do procesu riadenia podnikov. Sféru riadenia, prípravu a kontrolu plnenia podnikových plánov obohatil o novú činnosť, o ktorú sa zaujímajú nielen manažéri v praxi, ale najmä známe poradenské agentúry a významní odborníci. Con-

trolling sa stal predmetom pozornosti a výskumu viacerých renomovaných vysokých škôl a univerzít vo svete. Stal sa samostatnou vedeckou disciplínou, v rámci ktorej sa organizuje výskum a štúdie, ktoré podporujú a rozvíjajú controlling smerom k zdokonaleniu a aplikácii v podnikoch.

V controllingu sa objavuje nový prístup a dimenzia zabezpečovania podnikateľských cieľov, dimenzia so svojím systémom a metodikou, ktorá sa pred niekoľkými desaťročiami nepraktizovala, jestvovala len ako nesystémový krok kontroly plnenia plánov a riadenia v niekoľkých veľkých firmách. V súčasnosti sa už objavujú práce, ktoré riešia problematiku controllingu v podnikoch a ktoré oceňujú jeho funkciu a jeho konkrétne prínosy pre plnenie podnikových cieľov. V stanoviskách a definíciách odborníkov sa hodnotí prínos controllingu predovšetkým pre analýzu plnenia operatívnych a strategických cieľov.

Ako definujú controlling odborníci z praxe:

Podľa materiálov zverejnených Konzultačným a informačným centrom energetiky v Bratislave, ktoré v marci 2004 organizovalo seminár controllingového vzdelávania na tému „Vytvoření koncepce controllingu“, môžeme uviesť tieto staršie i novšie definície controllingu:

„Controlling je nástroj riadenia, ktorého úlohou je koordinácia plánovania, kontroly a zabezpečenia informačnej dátovej základne tak, aby sa pôsobilo na zlepšenie podnikových výsledkov.“ (P. Horváth, 1995).

„Controlling je systém pravidiel, ktorý napomáha dosiahnutie podnikových cieľov, zabraňuje prekvapeniam a včas rozsvieti červenú, keď sa objaví nebezpečenstvo, vyžadujúce príslušné opatrenia“ (R. Mann, E. Mayer, 1992).

„Controlling je nástroj riadenia presahujúci rad funkcií, ktorý podporuje podnikový proces rozhodovania a riadenia prostredníctvom cieľovo orientovaného spracovania informácií.“ (P. Prestler, 1994).

„V kontexte s uvedenými definíciami sa pokúsime o vlastnú definíciu controllingu:

Controlling považujeme za nepostrádateľný nástroj riadenia podniku, ktorý sa využíva na analýzu vnútorných javov a procesov a vonkajšieho prostredia podniku, na odhalenie rezerv, meranie budúcich účinkov opatrení, ktorými sa s najnižšími materiálnymi, pracovnými a finančnými nákladmi zabezpečuje cieľ dosiahnuť v určenom horizonte strategické ciele rozvoja podniku.

V tejto súvislosti sa o controllingu hovorí ako o novej filozofii riadenia. Pojem controlling vznikol zo slova kontrola, ale predstavuje viac:

- a) ide o systém, nástroj, ktorý slúži vedeniu podniku,
- b) napomáha včas odhaliť nesprávny vývoj v záujme sledovania cieľov podnikateľského zámeru a navrhnúť opatrenia,
- c) poskytuje analýzy, a tak dáva manažérom podniku podklady pre správne rozhodnutia, ktoré zasahujú do budúcnosti, s cieľom prekonať úskalia a zaistiť využitie šancí núkajúcich sa podniku.

Zmysel controllingu ako novej filozofie je v tom, že predstavuje činnosť, ktorá nečaká na výsledky ku koncu plánovacieho obdobia, aby ich vyhodnotila a navrhla opatrenia, ale predstavuje a organizuje sa ako stála podpora a pomoc pre riadenie, t. j. realizuje sa permanentne, ako sa permanentne riadi podnik.

Controlling odpovedá na množstvo otázok, ktoré plán a plánovanie neriešia, najmä preto, lebo nie sú prepojené s ukazovateľmi plánu. Je to súbor otázok, ktoré sa týkajú všetkých oblastí činnosti podniku, a to:

- konkrétnej činnosti alebo produkcie – služieb, ktoré sú ziskové a do ktorých bude efektívne investovať
- priebežného vývoja ziskovosti alebo stratovosti s pomenovaním príčin, trhov produkcie, miest a pracovísk, pracovníkov, času a pod.
- rozpočtov, kalkulácií a štruktúry nákladov služieb a produktov, definujú, ako sa vyvíjajú, prečo a koľko tvoria fixné a koľko variabilné náklady a ako tento poznatok využiť pri regulácii nákladov, pri tvorbe cien a v iných sférach,
- príčin, ktoré spôsobili odchýlky dosiahnutých výsledkov od plánovaných, vplyvu posledných opatrení na plnenie plánu, týkajú sa napr. aj režijných nákladov a ich štruktúry,
- javov, ktoré unikajú kontrole, pričom súvisia s podmienkami realizácie plánu, najmä štandardov prevádzky a ekonomiky podniku a štandardov a záväzných podmienok prevádzky určených podniku zvonka,
- transformácie podnikovej stratégie, jej zabezpečenia a transformácie do konkrétnych opatrení.

V praxi sa controlling označuje aj ako nástroj navigácie podniku na ciele a controller sa označuje za navigátora, ktorý dáva návody a podklady manažérovi. Manažér podniku nezávisle od controllera preberá zodpovednosť za rozhodovanie v riadení a za výsledok činnosti podniku.“ (Sládek G., Valentová K., 2006, s. 16 - 17)

1.2 Úlohy controllingu hotela

„Pre manažérov hotelových a reštauračných podnikov je controlling mimoriadne účinným nástrojom riadenia. Controllingom organizovaným a realizovaným na základe aktuálnych a overených údajov sa výrazne zefektívňuje riadiaca činnosť. Namiesto riadenia pomocou často problematických, jednorazových a nedostatočne overených postupov a intuície používa controlling exaktné metódy a postupy, ktoré obmedzujú, alebo vylučujú možnosť výskytu nepresných záverov a nedôsledné opatrenia pri hodnotení ekonomického stavu podniku pri plnení cieľov marketingovej stratégie.

Podnikateľ – riaditeľ – manažér musí svoj podnik hodnotiť kriticky, musí nekompromisne hľadať kauzálne vzťahy medzi následkom určitého stavu a príčinou, medzi možnosťou a skutočnosťou, medzi plánovanými ekonomickými cieľmi a realitou plnenia plánu. Jeho prístup k výsledkom hospodárenia musí byť zbavený subjektivismu. Len tak sa môže pristupovať k hodnoteniu predstáv obsiahnutých v podnikateľskom zámere podniku a v marketingovej stratégii.“ (Sládek G., Valentová K., 2006, s. 24)

D. Eliašová v článku Pyramída desiatich faktorov úspechu za faktor č. 10 uvádza controlling. Píše: „V tomto kroku sa celá koncepcia pyramídy uzatvára. Cieľom kontrolných opatrení je udržať smerovanie podniku v zmysle schválenej podnikateľskej stratégie a viesť ho v správnom kurze k ďalšiemu rozvoju a rastu. Tajomstvo úspešných podnikov je často v tom, že sa orientujú na najviac neuspokojené potreby trhu a tým automaticky zaplňajú trhovú medzeru. Objaviť trhovú príležitosť a využiť ju v prospech seba aj iných je zmyslom aj podnikateľských aktivít v pohostinstve.“ (Eliašova D. a kol., 2003, s.83)

V pyramíde desiatich faktorov úspechu sa controlling nachádza na najvyššom mieste. Podľa D. Eliašovej postavenie controllingu je rozhodujúce už v procese prípravy podnikateľského zámeru a má dôležitú funkciu v procese spracovania podnikateľskej stratégie. Je preto logické, že controlling sa bude orientovať na aktuálne aktivity súvisiace s plnením

plánu, ako aj na ciele formované v marketingovej stratégii hotela. To sa prejavuje aj v opise funkcií controllingu v hoteli.

„Hlavné funkcie controllingu hotela možno charakterizovať takto:

- poznávacia funkcia – controlling umožňuje reálnejšie a hlbšie poznať skutočnú situáciu v hoteli, oveľa hlbšie, ako to umožňuje plán,
- kontrolná funkcia – controlling predstavuje koncentrovanú (analytickú a syntetickú) formu kontroly, zdokonaľuje kontrolnú činnosť, sám sa vyvíja a prináša stále nové prístupy ku kontrole,
- regulujúcu funkciu – controlling pripravuje a dáva impulzy a návrhy na operatívne i dlhodobé opatrenia pri vypracovaní plánu hotela s cieľom zlepšiť ekonomické výsledky hotela.

V hotelových podnikoch a vôbec v podnikoch poskytujúcich služby je úloha controllingu znásobená tým, že akékoľvek príčiny, ktoré spôsobujú nerealizáciu plánovaných tržieb a výkonov, zanechávajú stav, ktorý už v danom období nemožno nijako zmeniť (nahradiť). V hotelových službách je rozhodujúcim faktorom tržieb a výkonov čas realizácie. Ak sa v konkrétnom čase nerealizujú výkony a tržby, zostávajú trvale nenahraditeľné. Nepredané ubytovacie kapacity a služby nemožno ani nahradiť, ani dobehnúť v budúcnosti. Sú stratou s dôsledkami na ekonomické výsledky hotela. Táto dominantná úloha času a nemožnosť skladovania časovo viazaných služieb, súčasne stála kapacita a zamestnanci pripravení na poskytovanie služieb zvyrazňujú nielen význam, ale aj potrebu controllingu v hoteloch.

Controlling v hoteli tvorí tú súčasť riadenia, ktorá je stále ostražitá a permanentne analyzuje aktivity zabezpečujúce efektívne využívanie kapacít, materiálne, finančné a personálne podmienky a nástroje na realizáciu plánu a marketingovej stratégie.

Ak má controlling hotela spĺňať požiadavku účinnosti, ktorá je základnou charakteristikou controllingu, musí sa v plnom rozsahu využívať jeho poznávaciu a regulačnú funkciu. Obojformom musí zodpovedať náplň controllingu a jeho obsah.

Controlling hotela sa charakterizuje aj ako systém pravidiel, ktoré napomáhajú dosiahnuť podnikové ciele, zabraňujú prekvapeniam a „včas rozsvetujú červenú“, keď sa objaví nebezpečenstvo, vyžadujúce v riadení príslušné opatrenia.

Aby bolo možné zaviesť a uplatňovať controlling v riadení hotela, je nevyhnutné splniť tieto podmienky:

- a) vytvoriť takú organizačnú štruktúru v hoteli, ktorá umožní uplatňovať koncepciu controllingu v riadení,
- b) vytvoriť podmienky pre controllingové činnosti (diferencovať nákladové druhy), zaviesť špecifické výkazníctvo, priradiť náklady k výnosom, pripraviť kalkulácia, vypracovať ročný plán, rozpisovať jednotlivé časti plánu na vnútro podnikové útvary, priebežne vyhodnocovať dosiahnuté výsledky,
- c) zaviesť manažérsky informačný systém a naplniť ho potrebnými aktuálnymi údajmi, využívať výstup z informačného systému hotela, tzv. manažérsku správu kvantitatívnych a kvalitatívnych ukazovateľov formujúcich ekonomické výsledky hotela,
- d) využívať efektívne softvérové produkty pre controlling hotela,

začleniť controlling do organizačnej štruktúry hotela (vytvoriť controllingové pracovisko), alebo poveriť konkrétnych manažérov, vedúcich alebo pracoviská jeho zabezpečovaním.“ (Sládek G., Valentová K., 2006, s. 25 - 27)

M. Gúčík o úlohách controllingu uvádza: „S cieľom zabezpečiť dosiahnutie stanovených cieľov v podniku k úlohám controllingu patrí:

- a) podpora pri plánovaní a stanovení cieľov podniku. Podstatou je starostlivosť o systém plánovania, poradenstvo pri používaní metód plánovania a plánovacích rozpočtov, formálna kontrola čiastkových plánov, kontrola plánov s ohľadom na súlad s nadradenými cieľmi, na ich realizovateľnosť, sledovanie termínov a podnecovanie k tvorbe a posudzovaniu alternatívneho riešenia plánovaných úloh;
- b) priebežné získavanie a spracovanie informácií na podporu rozhodovania, t. j. budovanie a starostlivosť o podnikový informačný systém. Jednotlivé úseky činností v podniku majú svoje informačné systémy, ktoré často nie sú vzájomne prepojené a sťažujú rozhodovanie a riadenie. Patrí sem preto budovanie manažérského informačného systému a podnikového výkazníctva;
- c) podpora kontroly s dôrazom na analýzu odchýlok a návrh opatrení. V podniku je potrebný kontrolný systém zodpovedajúci systému plánovania tak pre potreby in-

ternej, ako aj externej kontroly. Podobne je potrebné poradenstvo pri kontrolných prepočtoch a analýze odchýlok;

d) spracovanie informácií do správ a prehľadov, ako aj prepočtov očakávaní (prognóza) pre potreby manažmentu, vlastníkov a vonkajšie orgány;

e) spravodajstvo a poradenstvo pre všetky úrovne podnikového manažmentu;

f) spracovanie, resp. usmerňovanie metodiky pre všetky oblasti plánovania a kontroly.

Tieto úlohy má plniť útvar controllingu. Tak ako sa vyvíja manažment, tak sa vyvíjajú aj jeho informačné a koordinačné potreby. Tomu sa prispôsobujú aj úlohy controllingu.“

(Gúčík M., 2000, s. 7)

1.3 Organizácia controllingu hotela

„Organizácia controllingu hotela vyžaduje definovať pracovnú náplň controllingového pracoviska, systematickú prípravu a organizáciu racionálneho postupu pri jeho realizovaní, rozvrh činností a postupov pri zbere, spracovaní, vyhodnocovaní, prezentácii a použití výsledkov controllingových analýz.

Organizácia, postup a spracovanie analýz vyžadujú určitú prípravu podniku na controlling. Ide o:

- formulovanie úloha práce hotela na základe ročného operatívneho plánu, ktorý obsahuje základné podnikateľské ciele. Tento plán súčasne zahŕňa aj úlohy úsekov a stredísk hotela. Hlavnými ukazovateľmi plánu sú tržby v členení na tržby za ubytovanie, jedlá a nápoje a ostatné služby, náklady, zisk, rentabilita, produktivita, efektívnosť vlastného kapitálu a ďalšie. Ročný plán tvorí súčasť strategického plánu, ktorý zahŕňa ciele na dva až tri roky;
- formulovanie dlhodobých cieľov podniku v podobe podnikovej marketingovej stratégie;
- rozpis ročného plánu na jednotlivé úseky a strediská hotela a tiež rozpis na štvrťroky a mesiace;

- rozpis nákladových druhov a položiek v štruktúre podľa významu a váhy v celkových nákladoch hotela;
- operatívne výkazy o uskutočnených výkonoch a im zodpovedajúcich nákladoch, a to podľa druhu služieb, miesta vzniku a času realizácie;
- možnosť prepojiť nákladové položky s cenami a výnosmi tak, aby sa dala rozlíšiť a adresne hodnotiť rentabilita nielen hotela ako celku, ale aj jednotlivých úsekov a stredísk;
- sústavné a priebežné vyhodnocovanie dosiahnutých výsledkov – pritom nielen analyzovať, hodnotiť a pripraviť aplikáciu záverov, ale najmä informovať manažment o postupe uplatnenia získaných poznatkov.

Organizáciu spracovania controllingových analýz hotela možno zhrnúť do týchto etáp:

1. príprava pracovného plánu controllingu, ktorý zahŕnie obsah, cieľ a hlavne zámery controllingu postupy a metódy analýzy, systém ukazovateľov, termíny pracovných etáp a konečné spracovanie výsledkov v aplikovateľnej podobe;
2. výber, získanie a spracovanie podkladov – údajov. Pri získaných podkladoch sa musí overiť obsahová a formálna správnosť. Spracovaním sa rozumie triedenie podľa určitých znakov, spracovanie údajov v podobe indexov, koeficientov a nadväzne ich usporiadanie do porovnávacích tabuliek a grafické znázornenie vzťahov;
3. analýza zistených výsledkov, ktorá sa vykoná na základe rozboru spracovaného materiálu formou hodnotenia vzájomných súvislostí, pričom sa určuje vplyv jednotlivých faktorov. Táto etapa predstavuje rozhodujúcu fázu controllingu, a to verbálne a číselné zhodnotenie predmetu, resp. činnosti controllingovej analýzy;
4. použitie výsledku controllingu pre riadenie hotela a spresnenie cieľov marketingovej stratégie.

Controlling hotelového podniku možno vykonať na základe súboru informácií za určitý časový interval, napr. rok, mesiac, sezónu, ale aj deň, alebo na základe výberu informácií nezávisle od plánovacích termínov a na základe informácií aj z náhodne volených zdrojov informácií.

Konkrétne etapy práce controllingu v hoteli predstavujú nasledujúci postup:

- stanovenie objektu, obsahu a cieľa controllingu (napr. nákup, zásoby, ceny, tržby, náklady, rentabilita, využitie kapacít atď.),
- získanie potrebných informácií, zhromažďovanie informácií,
- voľba konkrétnych metód pre controlling,
- predbežná úprava informácií a údajov,
- hodnotenie – aplikácia metód analýzy s použitím alebo bez použitia operačnej analýzy,
- formovanie výsledných ukazovateľov a formulovanie záverov,
- návrh racionalizačných opatrení.“

(Sládek G., Valentová K., 2006, s. 31 - 32)

Niektorí autori upozorňujú na to, že controlling sa musí zaoberať predovšetkým tými sférami činnosti podniku, ktoré predstavujú tzv. úzke miesta – najslabší článok podniku.

Podľa H. Sieglera a R. Hofmeistera v podnikovej praxi môže ísť o päť skupín faktorov: kapitál, materiál, personál, odbyť, know-how.

Uvedené faktory sa posudzujú podľa toho, či sa vyskytujú v dostatočnej miere (nie sú úzkym miestom), alebo sa nevyskytujú vôbec (ide o extrémne úzke miesto). Faktor, ktorý sa vyskytuje v nadmernej miere, môže predstavovať úzke miesto, pretože má za následok vznik zdrojov vo forme nevyužitých fixných nákladov. Hodnotiť úzke miesta možno priradením známok (od 1 do 5) alebo percentom do 100 %. Jednotlivé faktory sa hodnotia samostatne a potom za celú skupinu. Príklad tabuľkovej analýzy úzkych miest:

Tabuľka č. 1 Analýza úzkych miest

Faktor	Kritéria	Hodnotenie kritéria	Hodnotenie faktora	Poradie úzkeho miesta
Kapitál	Bilančná zadlženosť			

	Obrat kapitálu menej ako 1-krát za rok Rastúce finančné náklady			
Materiál	Vysoké zásoby na sklade Nízka obrátka sklado- vých zásob Zlé skladové hospodár- stvo			
Personál	Dobrá kvalifikačná štruk- túra Motivovaný personál Racionálne využívanie zamestnancov Vysoká veková štruktúra			
Odbyt	Rastúci trh Nízky cenový tlak Slabá konkurencia Slabé marketingové akti- vity			
Know-how	Špeciálne vedomosti pre riešenie problémov Málo inovácií			

Zdroj: G. Sládek, K. Valentová, 2006, s. 33

„Controlling hotela sa realizuje využívaním všetkých prístupných nástrojov slúžiacich na objektívne posúdenie stavu, negatívnych a pozitívnych javov, odchýlok od plánu, tendencií a opatrení. Ako zdroje controllingu sa využívajú:

- komplexný ekonomický informačný systém vrátane účtovníctva (finančné, vnútro-organizačné, resp. manažérske),

- rozpočtovanie nákladov a kalkulácie (nákladové a cenové),
- operatívno-technická evidencia vrátane denných správ,
- štatistika,
- ad hoc – pre jednu úlohu pripravené formy zisťovania.

Najmä komplexný ekonomický informačný systém a štatistika tvoria štandardný zdroj údajov, ku ktorému sa pridala v posledných rokoch aj manažérska správa, obsahujúca všetky základné ukazovatele činnosti hotela za 24 hodín.

Z metodík plánovania, ekonomického informačného systému a štatistiky používaných v súčasnosti možno formovať určitý súbor ukazovateľov, ktoré sú predmetom controllingových analýz.

V nasledujúcej zostave sú usporiadané ukazovatele za ubytovacie zariadenie, ďalej sa uvádzajú ukazovatele pohostinského zariadenia. Z nich si možno vytvoriť predstavu o ukazovateľoch, na ktoré sa zameria a ktoré analyzuje controlling hotela.“ (Sládek G., Valentová K., 2006, s. 33 - 34)

Pre controlling hotela sú dôležité aj východiskové údaje z komplexného informačného systému, najmä z:

- a) podnikovej súvahy,
- b) účtu ziskov a strát,
- c) rozpočtov nákladov a kalkulácií cien pre hotelový produkt,
- d) analýzy vývoja likvidity,
- e) analýzy úzkych miest v hoteli,
- f) ukazovatele všetkých hotelových útvarov o činnosti a výkonoch,
- g) denných manažérskych správ (Manager report) hotela,
- h) ukazovatele marketingovej stratégie podniku, plány a prognózy budúceho vývoja úsekov a stredísk hotela,
- i) marketingová analýza silných a slabých stránok hotela.

Na realizáciu uvedených úloh využíva controlling nástroje štatistickej analýzy, najmä:

- analýzu časových radov, indexy rastu,

- štruktúrálnu analýzu, napr. pre priemerné ceny, jednotlivé zložky ceny aj pre štruktúru nákladových zložiek a zisku v prirážke,
- stredné hodnoty, najmä aritmetický, vážený aritmetický, prípadne harmonický priemer, napr. pre analýzu využívania kapacít hotela, vývoja spotreby (nákladových cien) v realizačných cenách, pre kalkulačnú prirážku a priemerné ceny ubytovania,
- miery variácie, napr. nákladovej ceny a prirážky, sezónnosti tržieb, najmä v závislosti od zmien nákupných cien a sezónnosti,
- regresnú analýzu a časové rády, napr. pre vývoj výšky kalkulačnej prirážky, jej zložiek a cien jedál a nápojov ako celku a podľa skupín, pre vývoj závislosti tržieb a nákladov, výpočet podielu fixných a premenlivých nákladov atď.
- cenové indexy, pre tržby, náklady, produktivitu práce, ceny, jednotlivé zložky cien, kalkulačnej prirážky v realizačných cenách jedál a nápojov vrátane DPH,
- nástroje analýzy sezónnosti, napr. pre mesačné tržby, pre štruktúru tržieb, náklady, kalkulačné prirážky i realizačné ceny,
- štatistické grafy a grafy časových radov pre všetky ukazovatele plánu hotela, jeho úsekov a stredísk,
- korelačnú analýzu na vyjadrenie závislosti rozličných ukazovateľov, najmä relácií medzi nákladmi a výnosmi, medzi kapacitami a ich využívaním, relácií medzi štruktúrnymi zložkami realizačnej ceny, relácií medzi využívaním ubytovacej kapacity, priemernou cenou za izbodeň a tržbami ubytovanie.

„Pri controllingu hotelového podniku sa analytické práce realizujú použitím:

1. klasifikačnej analýzy – vyžaduje, aby sa do javov, ktoré sú predmetom controllingu, zaviedol určitý systém. Klasifikačná analýza sa uskutočňuje v dvoch formách, a to ako syntetická, alebo ako analytická klasifikácia. Kým syntetická klasifikácia postupuje od jednotlivých zložiek k celku, analytická vychádza z celku, ktorý rozkladá na časti a prvky. Controlling hotelov častejšie používa analytickú klasifikáciu, vychádza z celku a postupuje do jeho častí a prvkov. V niektorých ukazovateľoch sa používa aj opačný postup, t. j. vychádza sa z prvkov (úsekov, stredísk a pracovísk hotela) a postupne sa k ukazovateľom za celý hotel;

2. vzťahovej analýzy – posudzuje, či existencia alebo vývoj určitého javu súvisí s existenciou alebo vývojom iného javu. Ide o to, aby sa nielen konštatovalo, že dva javy navzájom súvisia a podmieňujú sa (napr. tržby odbytových stredísk a spotreba tovaru), ale je potrebné kvantitatívne charakterizovať tento vzťah. Vzťahy dvoch javov alebo veličín sa potom vyjadrujú použitím korelačnej analýzy a koeficientov. Platí to takmer o všetkých ukazovateľoch ročného plánu hotela, no najmä vo vzťahu nákladov a tržieb, využívania kapacít a tržieb a pod.;
3. kauzálnej analýzy – poskytuje hlbšie poznatky ako predchádzajúca analýza. Kauzálna analýza pristupuje k sledovaným javom ako k javom, ktoré boli niečím spôsobené alebo ktoré niečo spôsobujú.“ (Sládek G., Valentová K., 2006, s. 38)

1.4 Controlling hotela ako ekonomického a organizačného systému

„Cieľom je podať výklad a návod na controlling v takom rozsahu používania postupov a metód, ktorý sa stane praktickým návodom použiteľným na controllingovú analýzu realizovanú na úrovni tak väčšieho, ako aj stredného alebo menšieho hotela. K výkladu predmetu controllingu je potrebné definovať hotelový podnik aj ako ekonomický systém, jeho vnútornú štruktúru a vonkajšie okolie, pričom prihliadame najmä na tie vplyvy, ktoré zvnútra, ale aj zvonka ovplyvňujú plnenie cieľov podniku.

Controlling hotela musí rešpektovať aj organizačné usporiadanie podniku, právomoci a zodpovednosť pracovísk, stredísk a úsekov za ekonomické výsledky, najmä za náklady, tvorbu cien, tvorbu hotelového produktu a realizáciu tržieb.

V schéme organizácie hotela je controlling pričlenený k ekonomickému úseku, čo však neznamená, že controller nevykonáva svoju činnosť. „ (Sládek G., 2003, s. 233 a 347)

2 ANALÝZA SÚČASNÝCH ZNÁMYCH POSTUPOV V OBLASTI CONTROLLINGU

Controlling predstavuje nástroj riadenia, ktorý vyžaduje od manažérov, aby sa plne angažovali v úlohe zvýšiť kvalitu riadenia hotela. Súčasná prax na Slovensku je charakteristická deficitom vo využívaní tých nástrojov riadenia hotelov, ktoré sa v mnohých štátoch bežne využívajú. Ide najmä o plánovanie rozhodujúcich ukazovateľov aktivít hotela, vrátane finančných a o systematickú kontrolu realizácie plánov, najmä controlling.

V praxi sa ukázalo, že kontrola ročných a mesačných plánov hotelov nepostačuje. Nezabezpečuje včasné odhalenie problémov ohrozujúcich realizáciu nielen krátkodobých, ale aj strategických cieľov, ktoré si manažment predsavzal pri otvorení alebo obnovení prevádzky hotela. Potreba prehĺbiť a zaviesť kvalitnejšie nástroje kontroly viedla v hotelových reťazcoch a väčších hoteloch k uplatňovaniu metód controllingu procesov z priemyslu a k ich transformácii na kontrolu hotelov. Rozvinula sa hlboká a všestranná analýza podnikateľských subjektov s názvom controlling. V informačných systémoch sa pre takúto analýzu vytvorili predpoklady.

Na využívanie controllingu bolo potrebné vypracovať osobitnú metodiku, použiteľnú v riadení hotelov. Ekonomické ciele podnikov sú podobné, nástroje na ich dosiahnutie sa diferencujú. Controlling tvorí v hoteli tú súčasť riadenia, ktorá permanentne analyzuje aktivity zabezpečujúce využívanie kapacít, vecné, finančné a personálne podmienky a nástroje na realizáciu plánov a marketingovej stratégie.

Medzi základné činnosti controllingu hotela patria:

2.1 Controlling zásobovania

„Controlling zásob a zásobovania je nielen samostatnou fázou controllingu hotela, ale v podstate organickou súčasťou controllingu tržieb, výkonov a ekonomických výsledkov. Zásoby sa súčasne v controllingu analyzujú aj ako súčasť krátkodobého majetku (pracovného kapitálu). Preto sa nimi zaoberá aj finančný controlling.

Controllingovú analýzu tejto problematiky možno rozdeliť na dve fázy, a to:

1. controlling obstarávania zásob, ktoré nakupuje hotel v podobe potravín a pochutín s cieľom zabezpečiť výrobu a predaj jedál a nápojov,
2. controlling zásobovania potrebami pre ostatnú prevádzku, ktoré podnik potrebuje na zabezpečenie úloh ubytovacieho úseku, odbytových stredísk a ostatných služieb z hľadiska triedy hotela, štandardov vybavenia, organizácie prevádzky, štandardov hygieny, bezpečnosti práce a komplexnosti služieb a obsluhy.

Toto členenie vychádza z metodiky účtovníctva, ktorá eviduje osobitne spotrebu nakúpeného tovaru pre výrobu a predaj jedál a nápojov a osobitne náklady na nákup a spotrebu potrieb pre ostatnú prevádzku hotela.

Cieľom controllingu zásob a zásobovania je preveriť, či úlohy stanovené plánom hotela pre tržby a výnosy boli správne zabezpečené nákupom a zásobami v dostatočnom množstve, sortimente a čase. „(Sládek G., Valentová K., 2006, s. 45)

2.2 Controlling cien ubytovania

„Cena ubytovania v hoteli je základným nástrojom realizácie tržieb za ubytovanie, ktorá trvale, spolu s obsadením kapacity a predanými izbami, určuje predpoklady a ciele realizácie hlavných zámerov marketingovej stratégie hotela. Tvorí východisko pre prípravu plánu tržieb za ubytovanie a hlavnú súčasť hodnotenia plnenia plánu.

Controlling hotela musí pri analýze ceny ubytovania poznať a využívať:

- použitú metodiku tvorby cien za ubytovanie,
- postup a dôvody odstupňovania cien ubytovania, a to za jednotlivé druhy izieb a ostatné služby,
- rozdielnosť cien pri predaji ubytovacích kapacít zahrnutých v cenníku vrátane sezónnych cien,
- vývoj a dosiahnutý stav priemernej ceny za izbodeň,
- vzťahy medzi kapacitami a cenami pri formovaní plánovanej priemernej ceny hotela na izbodeň,

- postupy pri poskytovaní zliav z cien ubytovania,
- zmluvné ceny s touroperátormi a inými obchodnými partnermi,
- zmluvné ceny pri dlhodobom prenájme izieb,
- operatívnu a štatistickú evidenciu o výkonoch ubytovacích služieb za predchádzajúce roky a za sledované obdobie,

marketingovú stratégiu hotela, týkajúcu sa postupov realizácie cieľov v tržbách za ubytovanie, ceny a využívanie kapacít.“ (Sládek G., Valentová K., 2006, s. 57)

2.3 Controlling cien jedál a nápojov

„Tržby za jedlá a nápoje sa tvoria cenami, ceny sa tvoria obstarávacou cenou spotreby potravín a pochutín, prirážkou uhrádzajúcou náklady a zabezpečujúcou zisk a súčasťou ceny je aj DPH. Tvorba a používanie prirážky a cien jedál a nápojov predstavujú takú dôležitú súčasť riadenia hotela, že problematiku controllingu treba riešiť osobitne.

Controlling cien jedál a nápojov, ubytovacích a ostatných služieb hotela sa vzťahuje na celý proces tvorby hotelového produktu, pohyb a cesty hodnôt od príjmu do hotela, až po realizáciu. Controller musí poznať predovšetkým obsah a systém tvorby prirážky v cenách a dokázať prirážku analyzovať ako rozhodujúcu súčasť komplexnej analýzy cien jedál a nápojov. Obsahom controllingu prirážky v cenách jedál a nápojov je analýza:

- obstarávacej ceny – ceny spotrebovaných potravín a pochutín ako východiska pre tvorbu prirážky,
- prirážky k obstarávacej cene, ktorej úlohou je úhrada všetkých nákladov a tvorba zisku,
- predajnej ceny

V krátkom slovníku cestovného ruchu sa uvádza definícia prirážky takto: „Prirážka – výnos, zdroj krytia nákladov a tvorby zisku podniku cestovného ruchu. Ako súčasť obstarávacej ceny má zohľadňovať prácnosť výroby, realizácie tovaru a poskytovaných zdrojov potrebných na úhradu vlastných nákladov a tvorbu zisku podniku cestovného ruchu. Plní

podobnú funkciu ako cena, využíva sa ako nástroj zainteresovanosti a marketingový nástroj.“ (Gúčik M., 2004, s. 102)

Controlling prirážky v cenách jedál a nápojov používaných v odbytových strediskách hotelov vyžaduje dôkladnú znalosť metodiky tvorby cien, kalkulácie nákladov a ostatné podklady, na základe ktorých možno analyzovať vnútornú štruktúru cien, ich zmeny a vplyv na tržby a zisk hotela.

2.4 Controlling nákladov

„Základnou úlohou controllingu je na základe exaktných postupov dokázať a zdôvodniť výšku, druhové zloženie a efektívne vynakladanie prostriedkov hotela pri produkcii a realizácii hotelového produktu. Výška ročných nákladov hotela i jednotlivých nákladových druhov sa udáva v pomere k základnému ukazovateľu k ročným tržbám zariadenia. Tento vzťah sa v mnohých hoteloch vyhodnocuje štvrťročne aj mesačne, podľa obdobia, na ktoré sa obchodný a finančný plán zariadenia spracúva a rozpisuje.

Mimo nákladových položiek sa uvádza daň z pridanej hodnoty, ktorú zariadenie odvádza z realizovaných tržieb. Len tá časť tržieb je rozhodujúca pre porovnanie s nákladmi, ktorá ostáva po odpočítaní dane z pridanej hodnoty. Tá tvorí základ, z ktorého možno uhradiť náklady prevádzky.

Kvalitatívnym ukazovateľom nákladov hotela je úroveň nákladov, ktorá vyjadruje percentuálny pomer medzi absolútnou výškou nákladov k absolútnej výške tržieb (koľko halierov z jednej koruny tržieb tvoria náklady). Úroveň nákladov sa vypočíta zo vzťahu:

$$n = N / T \times 100$$

kde: n – úroveň (podiel) nákladov v % z tržieb,

N – Náklady v Sk,

T – tržby v Sk.

Vo všeobecnosti platí: Ak je úroveň nákladov nižšia ako 100 %, hospodárenie podniku je ziskové, aj je vyššia ako 100 %, je stratové. Použitím uvedeného vzorca sa pri štruktúrálnej analýze analyzuje aj podiel každého druhu nákladov na tržbách zariadenia.

Základné ukazovatele a vzťahy medzi nákladmi a tržbami tvoria súčasť plánu, ktorý sa vypracúva ako ročný, s členením na polroky, štvrťroky a mesiace. Cenné informácie o nákladoch hotela získava controlling aj z marketingového plánu, najmä z plánu marketingových aktivít a z plánov úsekov a stredísk.

Úlohou controllingu nákladov je upozorňovať na všetky zmeny, ktoré by viedli k narušeniu základného kritéria podnikania hotela, a to vytvorenia zisku.

Relatívna výška nákladov sa môže meniť nielen v dôsledku zmien a výšky nákladov v dôsledku rastu tržieb, ale aj vplyvom zmien v cenách tovaru a cenách jednotlivých nákladových druhov a položiek. Pri controllingu vývoja relatívnej úrovne nákladov je preto nevyhnutné vylúčiť vplyv cenových zmien. Táto controllingová analýza vyžaduje využívať cenové indexy s cieľom previesť náklady na porovnateľnú úroveň k dosiahnutým tržbám. Controlling na to používa a vyhodnocuje tieto ukazovatele:

- náklady základného obdobia spolu a podľa položiek,
- náklady plánované a realizované v bežnom období,
- cenové indexy nákladových položiek,
- náklady bežného obdobia v cenách základného obdobia,
- výšku zmien (+/-) vplyvom zmeny ceny,
- relatívnu úroveň nákladov základného obdobia,
- relatívnu úroveň nákladov bežného obdobia,
- náklady bežného obdobia v porovnateľných cenách.

Controlling analyzuje, či ukazovatele úrovne nákladov, ktoré sa porovnávajú s tržbami ku koncu roku, spĺňajú požadované kritériá. Ide o tieto ukazovatele:

1. index rastu nákladov – musí byť nižší ako index rastu tržieb, to znamená, keď sa tržby zvýšia napr. o 100 korún, náklady by nemali rásť tiež o 100 korún, ale o menej,
2. koeficient elasticity nákladov k tržbám, t. j. pohyb nákladov pri meniacich sa tržbách (rast – pokles).“

(Sládek G., Valentová K., 2006, s. 106)

2.5 Controlling tržieb

„Realizované tržby hotela analyzuje controlling ako základný ukazovateľ jeho ekonomickej aktivity, ktorý reprezentuje výstup voči hmotným, pracovným a finančným vstupom v podobe investičných a prevádzkových nákladov.

Tržby sú najdôležitejším ukazovateľom pre realizáciu marketingovej stratégie a plánov hotela. Tržby hotela zahŕňajú:

- plánovaný cieľ hotela i cieľ jeho marketingovej stratégie,
- je v nich zahrnutý zisk podniku, ktorý reprezentuje podnikateľský cieľ a súčasne zabezpečuje aj návratnosť vloženého kapitálu do hotela,
- tržby sú dôležité pre príjmy štátu, pretože zahŕňajú DPH a ďalšie dane,
- sú zdrojom úhrady prevádzkových nákladov,
- tvoria ukazovateľ, ktorým sa vyjadruje produktivity práce,
- sú výsledkom realizácie cien, ktoré sú zasa dôležitým stimulom pre dopyt,
- tržby vo svojej štruktúre vyjadrujú podiel hotela na uspokojovaní potrieb domácich i zahraničných hostí.

Controlling využíva a analyzuje údaje o tržbách získané zo všetkých prístupných zdrojov v podniku s cieľom získať komplexnú predstavu pre analytické hodnotenie, na základe ktorého možno objektívne posúdiť, vyhodnotiť a usmerniť manažment pri ďalšom plánovaní tržieb a spresňovaní marketingovej stratégie hotela.

Zdrojom tvorby tržieb hotela je produkt hotela ako celku, ktorý sa pre potreby controllingu analyzuje ako:

1. produkt ubytovacích služieb,
2. produkt odbytových stredísk,
3. produkt ostatných stredísk a služieb.“

(Sládek G., Valentová K., 2006, s. 135)

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

3 ANALÝZA SÚČASNÉHO FINANČNÉHO RIADENIA

Spoločnosť XYZ bola založená v roku 2004 dvomi spoločníkmi a zapísaná do obchodného registra ako spoločnosť s ručením obmedzeným. V súčasnosti pôsobí na trhu cestovného ruchu, kde prevádzkuje hotel Bernard. Vzhľadom k tomu, že spoločnosť XYZ prevádzkuje len tento hotel, budem sa v analýze súčasného finančného riadenia zameriavať na riadenie hotela.

Spoločnosť XYZ založila hotel Bernard v obci Liptovský Ján, ktorá patrí spolu s Demänovskou dolinou medzi najvýznamnejšie centrá cestovného ruchu v oblasti Nízkych Tatier. Hotel Bernard má výbornú pozíciu, nakoľko má sídlo pri hlavnej ceste a je prvým hotelom pri vstupe do Liptovského Jána a Jánskej doliny. Atraktivitu pozície hotela vylepšuje aj diaľnica D1, ktorá má postavený privádzač aj do obce Liptovský Ján. Táto skutočnosť predurčuje hotel na ďalší rozvoj.

Hotel vznikol rekonštrukciou budovy kaštieľa zo začiatku 19. storočia. Táto rekonštrukcia si vyžiadala rozsiahlu vstupnú investíciu, ktorá je financovaná prostredníctvom bankového úveru. Splácanie istiny úveru a úrokov významne ovplyvňuje finančné riadenie a náklady hotela.

Rekonštrukcia hotela si vyžiadala aj značné časové obdobie, preto spoločnosť XYZ spustila prevádzku hotela Bernard až na konci roku 2004. Vzhľadom na to, že rok 2004 nebol typickým hospodárskym rokom, zvolil som pre analýzu finančného riadenia rok 2005, ktorý ponúka ucelený prehľad o hospodárení hotela. Údaje z roku 2006 neboli ešte v čase tvorby projektu schválené vedením spoločnosti, preto som sa rozhodol ich nezaradiť do analýzy.

Na základe známych teoretických postupov v oblasti controllingu hotela som spracoval analýzu cien ubytovania, analýzu nákladov a analýzu tržieb.

V roku 2005 hotel Bernard na svoju prevádzku vynaložil finančné prostriedky vo výške 8 965 tis. Sk pričom dosiahol celkové tržby vo výške 7 940 tis. Sk. Výsledok hospodárenia predstavuje stratu vo výške 1 025 tis. Sk. K zvýšeniu efektivity hospodárenia hotela je potrebné rozanalyzovať tieto dosiahnuté výsledky a navrhnúť opatrenia na efektívnejšie vynakladanie finančných prostriedkov.

Pri analýze budem vychádzať zo skutočnosti, že činnosť hotela Bernard je možné rozdeliť na dve základné činnosti a to: poskytovanie ubytovania, ktoré zabezpečuje tzv. ubytovací

úsek a poskytovanie stravovacích a kongresových služieb, ktoré zabezpečuje tzv. stravovací úsek. Mzdové náklady spojené s činnosťou tzv. technického úseku – údržba sú rozdelené medzi jednotlivé úseky v pomere 70 : 30 – ubytovací : stravovací úsek.

Ďalej je potrebné pripomenúť, že pri analýze hospodárenia jednotlivých stredísk boli všetky fixné náklady spojené s činnosťou hotela zaradené do ubytovacieho úseku.

3.1 Analýza vytvárania a cien ubytovania

„Ubytovacie zariadenie – hotel – prosperuje za predpokladu predaja ubytovacej kapacity a tvorby tržieb za ubytovanie. Predaj sa realizuje na základe ceny za prenajatú izbu na jeden deň, tzv. izbodeň.“ (Sládek G., Valentová K., 2006, s. 57)

Tvorbu cien za ubytovanie Hotela Bernard vypracováva manažment hotela a schvaľuje riaditeľ hotela. Cena ubytovania v základnom cenníku je stanovená pre 1 osobu na jednu noc. Jej výška je rôzna, v závislosti od termínu pobytu (sezóna, mimosezóna, silvestrovský pobyt), od dĺžky pobytu (pobyt na 1 noc, pobyt na 2 – 5 nocí, pobyt na 6 a viac nocí) a taktiež od počtu osôb (príplatok za neobsadené lôžko, cena prístelky).

Základný – pultový cenník ubytovania Hotela Bernard tvorí prílohu č. 1. V cene ubytovania sú zahrnuté raňajky v hodnote 100,- Sk. K cene uvedenej v cenníku ubytovanie je potrebné u dospelých osôb mimo dôchodcov pripočítať miestny poplatok za ubytovanie, ktorý sa odvádza obci. Na celom území obce Liptovský Ján je stanovený tento poplatok jednotne vo výške 15,- Sk / osoba. V zmysle marketingovej politiky hotela Bernard majú deti do 14 rokov ubytovanie grátis.

Priemerná výška ceny ubytovania v roku 2005 bola 473,06 Sk / osoba / noc bez DPH. Táto výška ceny bola dosiahnutá pri priemernej obsadenosti hotela 41,41 %. Celkové tržby za ubytovanie bez DPH boli v roku 2005 vo výške 3 193 568,- Sk a celkový počet prenocovaní 6 955 osôb. Vývoj obsadenosti a vývoj priemernej ceny ubytovania podľa jednotlivých mesiacov v roku 2005 som spracoval do tabuľky č. 2, resp. tabuľky č. 3.

Tabuľka č. 2 Obsadenosť hotela v roku 2005

Mesiac 2005	Počet prenocovaní	Obsadenosť v %
-------------	-------------------	----------------

Január	158	11,08 %
Február	516	40,06 %
Marec	605	42,43 %
Apríl	312	22,61 %
Máj	486	34,08 %
Jún	549	39,78 %
Júl	1 070	75,04 %
August	1 116	78,26 %
September	600	43,48 %
Október	561	39,34 %
November	424	30,72 %
December	558	39,13
Spolu	6 955	X

Zdroj: Vlastné spracovanie

Počet prenocovaní som získal z mesačných štatistických výkazov ŠÚ SR, ktoré hotel Bernard spracováva v zmysle platnej legislatívy v tejto oblasti. Obsadenosť v % sa vypočíta ako pomer počtu prenocovaní v danom mesiaci k celkovej kapacite pevných lôžok v mesiaci (46 pevných lôžok x počet dní mesiaca).

Vývoj obsadenosti v jednotlivých mesiacoch je poznačený sezónnymi výkyvmi, najmä mesiace júl a august. Mesiac január ma najnižšiu obsadenosť, čo je dôsledok toho, že hotel v danom období na trhu ešte len začínal a kapacita zimnej sezóny sa predáva vo väčšom predstihu ako v mimosezónne.

Mesiac 2005	Výnosy z ubytovania	Počet prenocovaní	Priemerná cena
Január	74 261,60	158	446,01
Február	220 120,20	516	402,59
Marec	280 097,00	605	438,97
Apríl	165 546,30	312	506,60
Máj	215 660,00	486	419,74
Jún	248 385,80	549	428,43
Júl	346 501,50	1 070	299,83
August	539 746,30	1 116	459,64
September	268 437,00	600	423,40
Október	258 125,30	561	436,12
November	250 464,30	424	566,72
December	326 222,90	558	560,63
Spolu	3 193 568,20	6 955	X

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výnosy z ubytovania som získal z analytickej evidencie účtu 602 za jednotlivé mesiace roku 2005. Priemernú cenu ubytovania som vypočítal ako podiel dosiahnutých výnosov z ubytovania a počtu prenocovaní.

3.2 Analýza nákladov

K analýze nákladov som použil výstupy z účtovníctva – hlavná kniha a analytický prehľad nákladových účtov. Výška nákladov je uvádzaná v cenách bez DPH. Pri analýze nákladov som sa snažil zamerať na určenie stálych a premenlivých nákladov (fixných a variabilných). Náklady som rozdelil podľa druhového členenia na mzdové náklady, režijné náklady, finančné náklady a výdaje.

3.2.1 Mzdové náklady

Mzdové náklady predstavujú najvyšší nákladový druh, v roku 2005 boli v celkovej výške 2 626 tis. Sk, z toho:

- stravovací úsek 1 451 tis. Sk
- ubytovací úsek 609 tis. Sk a
- technický úsek 566 tis. Sk, tieto sa však rozdeľovali medzi ubytovací – 396 tis. Sk a stravovací úsek – 170 tis. Sk

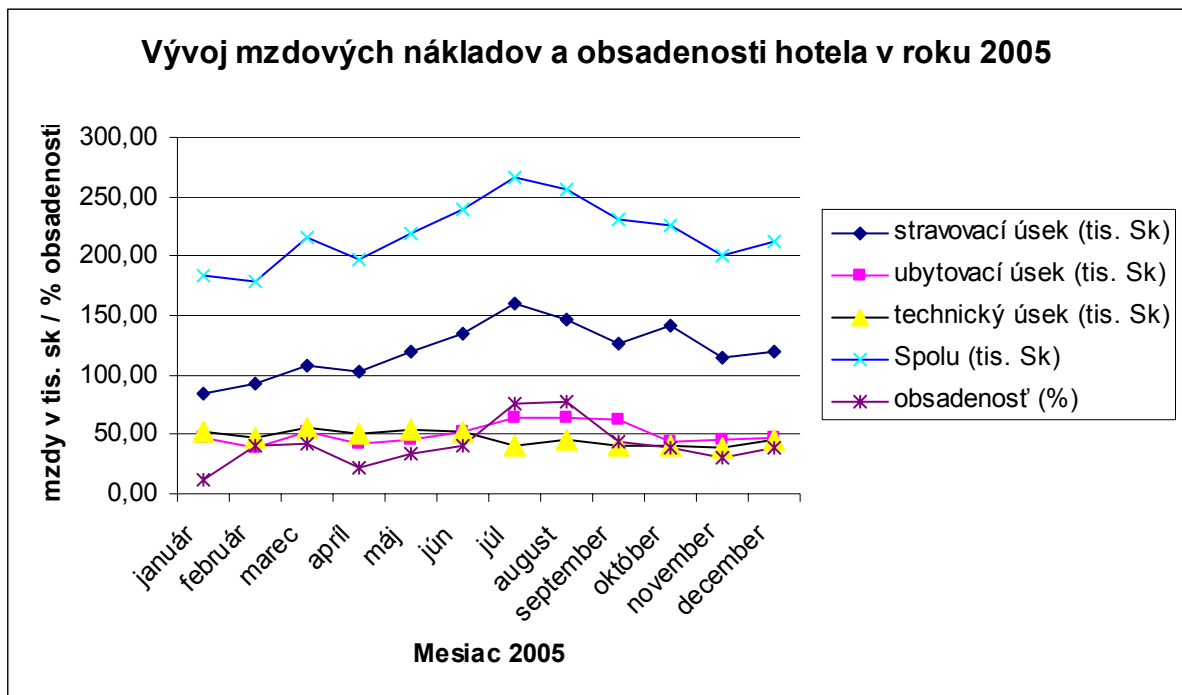
Mzdy stravovacieho úseku sa vyvíjali ako variabilný náklad a vo svojom vývoji kopírovali vývoj obsadenosti hotela. Mzdy ubytovacieho úseku sa v priebehu roka 2005 vyvíjali ako konštantný náklad, keď dosahovali priemernú výšku 43,6 tis. Sk okrem mesiacov 3. Q. (letná sezóna), keď dosiahli priemernú výšku 63,9 tis. Sk. Mzdy technického úseku sa vyvíjali konštantne, teda predstavovali fixný náklad v priemernej výške 47,2 tis. Sk.

Tabuľka č. 4 Prehľad mzdových nákladov

Mesiac 2005	Mzdy podľa úsekov v tis. Sk			Obsadenosť v %
	stravovacie	ubytovací	technický	
január	84	48	52	11,08
február	93	39	47	40,06
marec	108	53	55	42,43
apríl	103	43	52	22,61
máj	119	45	54	34,08
jún	134	52	52	39,78
júl	160	65	41	75,04
august	147	65	45	78,26
september	127	62	41	43,48
október	141	44	41	39,34
november	115	46	39	30,72
december	119	48	46	39,13

SPOLU	1450	610	565	x
-------	------	-----	-----	---

Zdroj: Vlastné spracovanie



Obrázok č. 1 Grafické zobrazenie vývoja mzdových nákladov

3.2.2 Režijné náklady

Táto skupina nákladov zahŕňa náklady spojené s celkovou prevádzkou hotela, v prevažnej časti s prevádzkou ubytovacieho úseku. Z tohto dôvodu sú v plnej výške zahrnuté v hospodárskom výsledku ubytovacieho úseku. Ide o tieto druhy nákladov:

Plyn

Celková výška spotreby plynu v roku 2005 predstavovala 344 tis. Sk. Priemerná mesačná výška bola 28,7 tis. Sk, je tu však potrebné zohľadňovať faktor sezónnosti a to na zimné obdobie, kedy prebieha tzv. vykurovacia sezóna (mesiace 1-3 a 10-12) a letné obdobie, kedy je spotreba plynu výrazne nižšia. Podľa uvedeného rozdelenia boli priemerné mesačné náklady v zimnom období vo výške 47,6 tis. Sk a v letnom období vo výške 9,7 tis. Sk.

Tabuľka č. 5 Prehľad spotreby plynu v roku 2005

Mesiac 2005	Spotreba plynu v tis. SK	Obsadenosť v %
január	53,11	11,08
február	53,11	40,06
marec	53,11	42,43
apríl	13,64	22,61
máj	13,64	34,08
jún	13,64	39,78
júl	5,80	75,04
august	5,80	78,26
september	5,80	43,48
október	41,76	39,34
november	41,76	30,72
december	41,76	39,13
SPOLU	342,93	x

Zdroj: Vlastné spracovanie

Elektrina

Celková spotreba elektriny bola vo výške 261 tis. Sk. Vzhľadom k tomu, že jednotlivé mesačné náklady sa pohybovali v okolí priemerných mesačných nákladov, môžeme tento náklad považovať za fixný. Výška priemerný mesačných nákladov predstavovala 21,75 tis. Sk.

Tabuľka č. 6 Prehľad spotreby elektriny v roku 2005

Mesiac 2005	Spotreba elektriny v tis. SK	Obsadenosť v %
január	20,74	11,08
február	20,74	40,06
marec	20,74	42,43
apríl	20,74	22,61
máj	20,74	34,08

jún	21,59	39,78
júl	21,59	75,04
august	21,59	78,26
september	21,59	43,48
október	21,59	39,34
november	21,59	30,72
december	27,80	39,13
SPOLU	261,04	x

Zdroj: Vlastné spracovanie

Voda

Spotrebu vody môžeme podobne ako spotrebu elektrickej energie považovať z hľadiska vývoja za fixný náklad. Jej celková spotreba predstavovala 59 tis. Sk, priemerná mesačná výška bola 5 tis. Sk

Tabuľka č. 7 Prehľad spotreby vody v roku 2005

Mesiac 2005	Spotreba vody v tis. SK	Obsadenosť v %
január	2,84	11,08
február	5,00	40,06
marec	5,00	42,43
apríl	5,00	22,61
máj	4,59	34,08
jún	4,59	39,78
júl	4,59	75,04
august	6,79	78,26
september	6,79	43,48
október	6,79	39,34
november	3,53	30,72
december	3,53	39,13

SPOLU	59,04	x
-------	-------	---

Zdroj: Vlastné spracovanie

Odvoz smetí

Výška tohto nákladu je ovplyvňovaná externým prostredím – konkrétne je závislá od rozhodnutia Obecného úradu v Liptovskom Jána. Odvoz smetí môžem zaradiť do kategórie fixných nákladov, jeho celková výška v roku 2005 bola 25,7 tis. Sk, priemerná mesačná výška predstavovala 2,1 tis. Sk.

Pranie bielizne

Ide o náklad, ktorý je do istej miery závislý na obsadenosti hotela. Na jeho výšku však vplýva tzv. obrátkovosť lôžka, ktorá je v mimo sezóne, resp. kongresovej sezónne vyššia ako v období zimnej, resp. letnej sezóny, kde prevažujú dlhodobejšie pobyty hostí (cca 6-7 nocí). Celková výška v roku 2005 bola 178,5 tis. Sk, čase letnej sezóny boli sa mesačné náklady pohybovali od 17,5 do 22,8 tis. Sk, v období kongresovej sezóny od 9,7 do 16,1 tis. Sk.

Tabuľka č. 8 Prehľad nákladov na pranie bielizne v roku 2005

Mesiac 2005	Pranie bielizne v tis. SK	Obsadenosť v %
január	4,23	11,08
február	13,42	40,06
marec	16,66	42,43
apríl	9,70	22,61
máj	11,66	34,08
jún	18,78	39,78
júl	17,54	75,04
august	22,83	78,26
september	20,95	43,48
október	16,18	39,34

november	15,34	30,72
december	11,34	39,13
SPOLU	178,63	x

Zdroj: Vlastné spracovanie

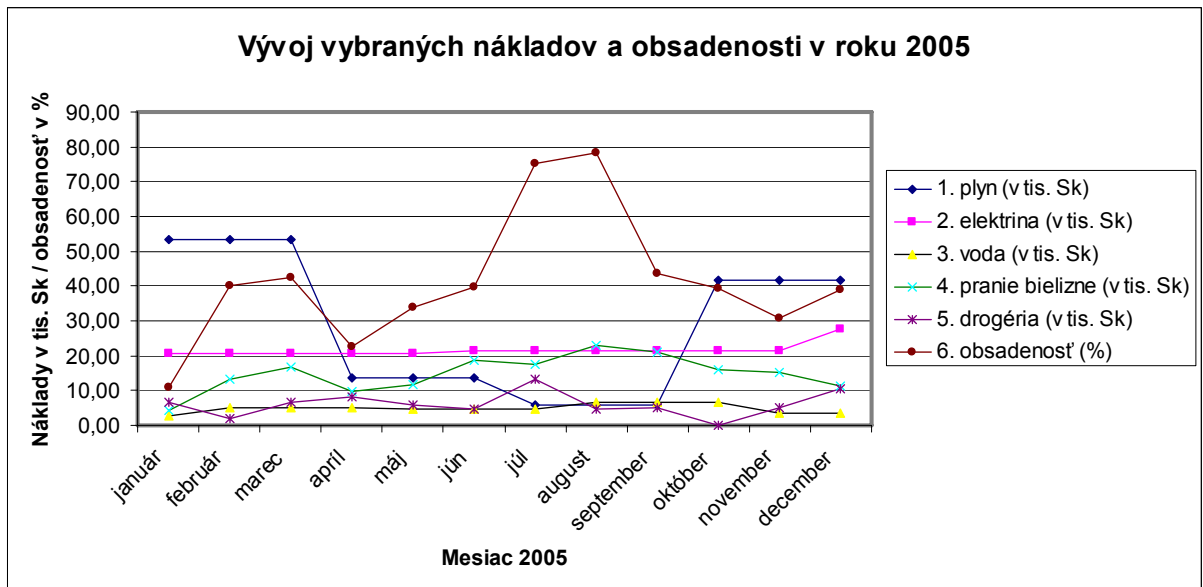
Spotreba drogérie (čistiace prostriedky)

Je to podobne ako pranie bielizne náklad, ktorý je tak isto závislý od obsadenosti hotela. Jeho vývoj však môže z krátkodobého hľadiska skresľovať tzv. skladové obstarávanie týchto prostriedkov. Jeho celková výška bola 73,3 tis. Sk.

Tabuľka č. 9 Prehľad spotreby čistiacich prostriedkov v roku 2005

Mesiac 2005	Spotreba čist. prostr. v tis. SK	Obsadenosť v %
január	6,78	11,08
február	2,07	40,06
marec	6,74	42,43
apríl	8,13	22,61
máj	6,03	34,08
jún	4,79	39,78
júl	13,14	75,04
august	4,73	78,26
september	5,09	43,48
október	0,00	39,34
november	5,14	30,72
december	10,65	39,13
SPOLU	73,29	x

Zdroj: Vlastné spracovanie



Obrázok č. 2 Grafické zobrazenie vývoja nákladov v roku 2005

Prevádzková réžia

Tento nákladový druh zahŕňa v sebe spotrebu nákupov a materiálu zabezpečujúceho prevažne administratívnu činnosť hotela. Má povahu fixného nákladu, ktorého celková výška bola 176,9 tis. Sk, priemerná mesačná výška bola 14,3 tis. Sk.

Spotreba DHIM

Obsahuje nákupy drobného majetku, ktoré neboli zaradené ako investičný majetok (nevytvárajú sa naň odpisy), ale boli priamo v plnej výške zaradené do nákladov. Jeho výšku neovplyvňuje obsadenosť hotela, ale plán nákupov, ktorý je možné modifikovať v závislosti od vývoja stavu finančných prostriedkov hotela. V roku 2005 bol touto formou obstaraný majetok vo výške 171,3 tis. Sk, mesačný priemer bol 14,3 tis. Sk.

Telefóny

Zahŕňame sem náklady na prevádzku všetkých telekomunikačných služieb a služieb za poskytnutie internetu. Z hľadiska jeho vývoja môžeme určiť, že sa jedná o fixný náklad, ktorého celková výška bola 120 tis. Sk, priemerná mesačná výška bola 10 tis. Sk.

Poštovné

Má podobný charakter ako telefóny, t. z. že ide o fixný náklad, jeho celková výška bola 10,2 tis. Sk, Najvyššia mesačná výška bola v mesiaci december a to 5,8 tis., ktorá bola ovplyvnená zákonnými povinnosťami na konci roka. Po očistení o tento jav dostávame priemernú mesačnú výšku 386,- Sk.

Strava zamestnanci

Obsahuje spotrebu surovín na prípravu zamestnaneckých jedál. Z vývojového hľadiska ide fixný náklad, ktorý by sa výrazne menil zmenou počtu zamestnancov čo sa z dlhodobého hľadiska nepredpokladá. Jeho celková výška bola 68 tis. Sk, priemerná mesačná 5,8 tis. Sk.

Ostatné dane a poplatky

Zahŕňajú v sebe poplatky ako sú daň z nehnuteľností, koncesionárske poplatky a pod. Ich celková výška bola 65,9 tis. Sk, priemerná mesačná výška bola 5,5 tis. Sk. Ide o fixný náklad

Ostatné služby – réžia

Obsahuje služby podobného charakteru, ako majú spotrebované nákupy v prevádzkovej réžii – ide tu však o nehmotné dodávky – služby. Zároveň sú tu započítané aj služby, ktorých spotrebiteľom nebol priamo Hotel Bernard, ale jeho klienti – tzv. re-fakturované služby. Ich celková výška bola 942 tis. Sk, priemerná mesačná výška bola 78,5 tis. Sk. Má charakter fixného nákladu

Nájom POS terminál

Ide o pevný mesačný poplatok banke za prenájom POS terminálov. Za jeden terminál je táto čiastka vo výške 250,- Sk za mesiac, výška celkového mesačného poplatku je teda závislá od počtu prenajatých terminálov. V roku 2005 bola celková suma za prenájom vo výške 5 250,- Sk. Má charakter fixného nákladu

Reklama

Predstavuje prostriedky vynaložené na propagáciu hotela v rôznych formách ako napr. letáky, billboardy, prezentácia na internete, účasť na výstavách a pod. Vzhľadom k tomu, že sa jedna väčšinou o jednorázové aktivity, ktoré nemajú trvalý charakter z hľadiska výdajov, nemôžeme ho zaradiť ani do fixných ani do variabilných nákladov. Pri jeho analýze a plánovaní by sa malo vychádzať z ročného marketingového plánu. Celková výška nákladov na reklamu v roku 2005 bola 188 tis. Sk.

3.2.3 Finančné náklady a výdaje

Úvery

Zahrňame sem splátky úverov – istina + úrok z úveru. Vzhľadom k tomu, že sa jedná o pravidelné mesačné splátky a výška úrokov sa líši len minimálnym rozdielom, môžeme povedať, že sa jedná o fixný náklad. Jeho celková výška v roku 2005 bola 1 135 tis. Sk, priemerná mesačná výška bola 94,6 tis. Sk.

Nájomné

Nájomné za budovu hotela Bernard určuje nájomná zmluva. Jeho výška sa upravuje každoročne o vývoj inflácie. V roku 2005 bola mesačná splátka 26,7 tis. Sk, celkovo bolo na nájomnom zaplatené 312,8 tis. Sk. Keďže sa výška nájomného stanovuje na celý rok dopredu a ide o pravidelné mesačné platby, je to fixný náklad.

Poistné

Ide o povinnosť vyplývajúcu z nájomnej zmluvy, jeho ročná výška sa nemení a predstavuje sumu 26,2 tis. Sk. Uhrádzané je jednou platbou v plnej výške a jeho mesačná alikvotná čiastka je 2,2 tis. Sk.

3.3 Analýza tržieb

Výnosy – tržby hotela Bernard budem rozdeľovať do dvoch skupín a to na tržby z ubytovania a tržby z poskytovania stravovacích služieb. Ich vývoj v závislosti od obsadenosti znázorňuje obrázok č. 3.

Pre sledovanie hospodárenia hotela sú dôležité výnosy z ubytovania, ktoré majú pokrývať všetky fixné náklady spojené s prevádzkou hotela. Ich výška závislá najmä od obsadenosti hotela ako je vidno z uvedeného grafu. Vplyv zmeny priemernej ceny lôžka je viditeľný v mesiaci november, kedy bola priemerná cena výrazne vyššia ako v ostatné mesiace (november = 584 Sk, celoročný priemer = 473 Sk).

Vývoj tržieb za stravovanie v prvom polroku 2005 kopíroval vývoj obsadenosti hotela. V letnej sezóne nastal výrazný pokles tržieb, naopak v období jesennej kongresovej sezóny tržby zo stravovania rástli napriek poklesu obsadenosti. Uvedený jav vyplýva zo štruktúry ubytovaných hostí – kým v letnej sezóne prevládajú rodinné, resp. dovolenkové pobyty typické so stravovaním formou polpenzie, v kongresovej turistiky prevládajú firemné školenia, ktoré v prevažnej miere využívajú stravovanie formou plnej penzie a takisto doplnkové občerstvenie.

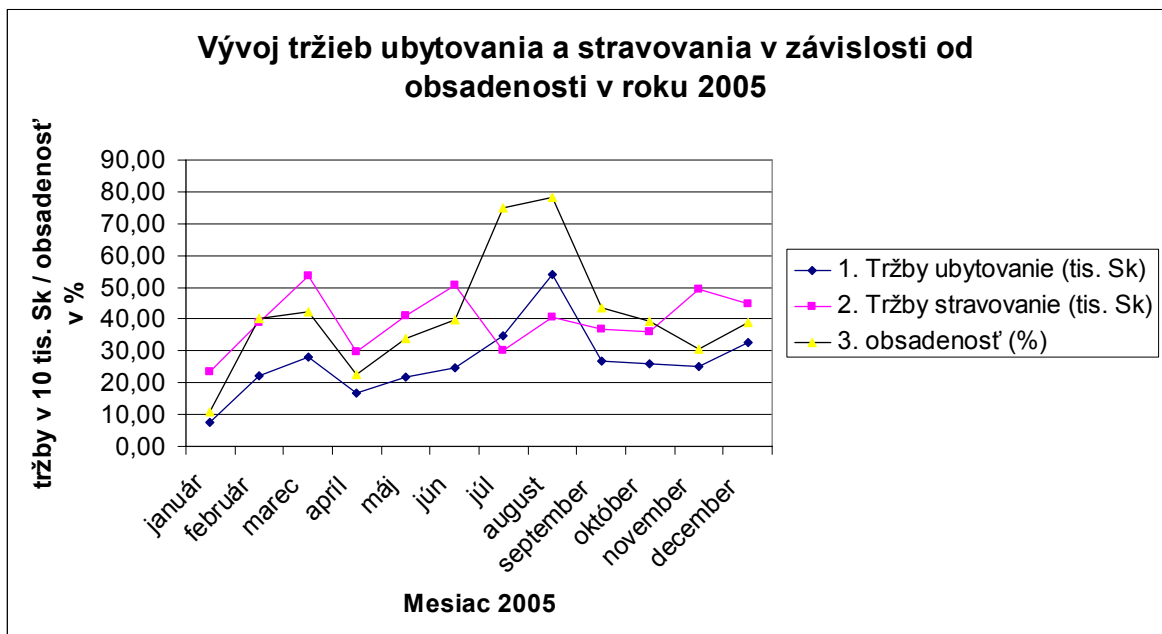
Z hľadiska optimálneho rozdelenia podielu tržieb z ubytovania a stravovania na celkových tržbách hotela by mal byť zachovaný pomer 60 : 40 v prospech tržieb z ubytovania. Vývoj tohto pomeru je zobrazený v tabuľke:

Tabuľka č. 10 Tržby v roku 2005

2005	Tržby v tis. Sk			pomer	
	Ubytova- nie	Stravovanie	Celko- vé	U	S
Január	74	233	307	24	76
Február	220	287	507	43	57
Marec	280	534	814	34	66
Apríl	166	297	463	36	64
Máj	216	409	625	35	65
Jún	248	507	755	33	67
Júl	347	300	647	54	46

August	540	407	947	57	43
September	268	368	636	42	58
Október	258	360	618	42	58
November	250	494	744	34	66
December	326	448	774	42	58
Spolu	3193	4644	7837	41	59

Zdroj: Vlastné spracovanie



Obrázok č. 3 Grafické znázornenie vývoja tržieb v roku 2005

Z uvedenej tabuľky vyplýva že k optimálnemu pomeru sa priblížil vývoj len v mesiacoch júl a august. Pri sledovaní vývoja výnosov zo stravovania je dôležité sledovať aj vývoj tzv. obchodnej prírážky, ktorá by mala tvoriť minimálne 100% vstupov – spotrebovaných surovín. Jej vývoj bol nasledovný:

Tabuľka č. 11 Výnosy zo stravovania v roku 2005

Mesiac 2005	Tržby stravovanie	Spotreba surovín	Prirážka
Január	233	245	-4,90%

Február	287	177	62,15%
Marec	534	216	147,22%
Apríl	297	137	116,79%
Máj	409	149	174,50%
Jún	507	219	131,51%
Júl	300	154	94,81%
August	407	209	94,74%
September	368	150	145,33%
Október	360	135	166,67%
November	494	187	164,17%
December	448	88	409,09%
Spolu	4644	2066	124,78%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tabuľky vyplýva, že uvedená prirážka bola zachovaná okrem mesiacov január a február, kedy sa tvorila tzv. poistná zásoba a mesiacov júl a august, keď došlo k výraznému poklesu tržieb z ubytovania. V hodnotení hospodárenia celého roka však bol tento ukazovateľ splnený.

3.4 Zhodnotenie analýzy finančného riadenia

Na základe vykonanej analýzy finančného riadenia hotela Bernard hodnotím jednotlivé analyzované oblasti nasledovne:

Ceny ubytovania

Tvorba ceny za ubytovanie je veľmi citlivá oblasť pre manažment každého hotela. Jej východisko je v pokrývaní fixných nákladov hotela, ale často býva ovplyvňovaná aj cenou konkurencie. Z výsledkov skúmania vývoja priemernej ceny ubytovania a obsadenosti hotela navrhujem prijať manažmentu hotela také marketingové opatrenia, aby zvýšili prie-

mernú obsadenosť na 50 – 55 % a upraviť pultový cenník tak, aby sa dosiahla priemerná cena prenocovania vo výške 685,- Sk vrátane DPH.

V tabuľke č. 13 som spracoval prehľad výšky priemernej ceny ubytovania s DPH v závislosti od požadovanej tvorby zisku a obsadenosti hotela. Pri spracovávaní som vychádzal z predpokladu, že celková ročná kapacita hotela je 18 250 lôžok a výška fixných nákladov za rok predstavuje 5 250 tis. Sk.

Tabuľka č. 12 Priemerná ročná cena ubytovania

obsade- nosť hotela	zisk						
	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%
30%	1 142,00	1 199,00	1 256,00	1 313,00	1 370,00	1 427,00	1 484,00
35%	979,00	1 027,00	1 076,00	1 125,00	1 174,00	1 223,00	1 272,00
40%	856,00	899,00	942,00	985,00	1 027,00	1 070,00	1 113,00
45%	761,00	799,00	837,00	875,00	913,00	951,00	989,00
50%	685,00	719,00	754,00	788,00	822,00	856,00	891,00
55%	623,00	654,00	685,00	716,00	747,00	779,00	810,00
60%	571,00	600,00	628,00	657,00	685,00	714,00	742,00
65%	527,00	553,00	580,00	606,00	632,00	659,00	685,00
70%	490,00	514,00	538,00	563,00	587,00	612,00	636,00
75%	457,00	480,00	503,00	525,00	548,00	571,00	594,00

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ceny jedál a nápojov

Pri tvorbe cien jedál a nápojov odporúčam naďalej postupovať tvorbou pomocou kalkulácií v programe FOOD 600. Je však potrebné neustále kontrolovať vývoj obstarávacej ceny jedál a nápojov a následne upravovať predajné ceny. Túto kontrolu odporúčam vykonať aspoň 2 krát ročne.

Náklady

Najväčší priestor pre zavedenie opatrení je v oblasti nákladov. Keďže controlling finančného riadenia skúma najmä túto oblasť, venoval som jej v analýze najväčší priestor. Zo získaných poznatkov z oblasti riadenia nákladov a ich vzniku odporúčam nasledovné:

Mzdové náklady:

1. optimalizovať rozvrhnutie pracovnej doby zamestnancov ubytovacieho úseku:
 - rozvrhnúť rozdelenie smien pracovníkov recepcie, tak aby nedochádzalo ku prekročovaniu fondu pracovnej času – vzniknutý rozdiel normovanou potrebou a FPČ operatívne riešiť službami pracovníkov administratívneho úseku na recepcii
 - určiť časovú normu na upratovanie izieb (pri odchode hosťa a počas pobytu hosťa) a ostatných priestorov hotela a na základe predpokladu vyťaženia hotela určiť normovanú potrebu práce chyžných (mesačný harmonogram s pravidelnou týždennou korekciou podľa potvrdených objednávok) tak, aby neprekračovala FPČ, prípadné prekročenie normy nad FPČ riešiť operatívne voľnými zamestnancami stravovacieho úseku. Prípadné nadčasy zdôvodniť.
2. Optimálne rozvrhnúť prácu zamestnancov stravovacieho úseku tak, aby bola zachovaná stálosť prevádzky reštaurácie a baru podľa plánovaného počtu ubytovaných hostí.
3. Rozvrhnúť rozdelenie služieb zamestnancov technického úseku tak, aby bol zachovaný FPČ a zároveň zaistená prítomnosť údržbárov min. na 4 hodiny denne, v ostatnom čase zabezpečiť pohotovosť.

Plyn, elektrina a voda

1. Sledovať dennú spotrebu plynu podľa plynomeru, zaznamenávať ju mesačného hlásenia, resp. do zošita na recepcii (zaznamenať denne spotrebu plynu, počet hostí, teplotu vzduchu) – zodp. Tech. úsek. Sledovanie následne spracovávať a vyhodnocovať na admin. úseku, prijímať nápravné opatrenia
2. Zabezpečiť hospodárne vetranie izieb, optimálnu teplotu na izbách – kontrola okien na neobsadených izbách, kontrola teploty radiátorov na neobsadených izbách najmä v zimnom období
3. Sledovať dennú spotrebu el. energie, zaznamenávať podobne ako plyn na recepcii – zodp. Tech. Úsek
4. Zabezpečiť hospodárne osvetľovanie hotela a využívanie elektrospotrebičov.
5. Dodržiavať princípy hospodárnosti pri spotrebe vody, prípadné poruchy hlásiť tech. Úseku.

6. Zaviesť motivačný program na dodržiavanie týchto opatrení

Pranie bielizne, spotreba drogérie

1. Dodržiavať vhodné a čisté uskladňovanie čistej bielizne a manipuláciu s bielizňou
2. Zaviesť kontrolu objemu pranej bielizne – výkaz od chybných porovnávať s faktúrami
3. Efektívne vykladať čistiace prostriedky – predchádzať zbytočnému plytvaniu, realizovať nákupy v závislosti od obsadenosti hotela
4. Manažment hotela zistiť možnosti prania bielizne v regióne, porovnať kvalitu a cenu so súčasným dodávateľom

Prevádzková réžia + ostatné služby – réžia

1. Zabezpečiť a dodržiavať hospodárne s kanc. materiálom, údržbárskym mat. a podobne.

Spotreba DHIM

1. Vypracovať ročný plán nákupu DHIM, ktorý by mal flexibilne reagovať na vývoj hospodárenia hotela počas roka

Reklama

1. V rámci ročného marketingového plánu vhodne zvoliť prostriedky vynaložené na propagáciu hotela – možnosť manipulovať s výškou týchto prostriedkov v závislosti od vývoja hospodárenia.
2. Pri realizácii reklamnej kampane hľadať vhodných dodávateľov v závislosti od ceny a kvality dodávok

Tržby

Výška dosiahnutých tržieb hotela sa skladá z tržieb ubytovacieho a stravovacieho úseku hotela. Tvorbu ceny jedál a nápojov a tvorbu cien za ubytovanie som popísal v predošlých bodoch. Pri controllingu tržieb je však potrebné sledovať a kontrolovať predpoklad vývoja tržieb minimálne v mesačnom predstihu. Túto kontrolu je možné vykonávať na základe rezervácií ubytovacích a stravovacích služieb.

4 NÁVRH PROJEKTU CONTROLLINGOVÉHO RIADENIA FIRMY

Controllingové riadenie firmy podnikajúcej v oblasti cestovného ruchu má veľký význam z hľadiska plnenia strategických, ale i taktických a operatívnych cieľov firmy. Prináša racionalizáciu a vyššiu hospodárnosť v oblasti spotreby, skvalitňuje rozhodovací proces, pomáha manažérom firmy predchádzať zlým rozhodnutiam, resp. ich odhaľovať.

Návrh projektu controllingového riadenia firmy XYZ sa opiera o známe teoretické poznatky, ktoré uvádzam v kapitolách 1 a 2. V projekte vychádzam z poznatkov o doterajšom ekonomickom riadení firmy, ktoré som spracoval v analýze súčasného finančného riadenia v kapitole 3.

Vzhľadom k tomu, že vo firme XYZ nedochádza k tvorbe plánov a plánovaciemu procesu, navrhujem ako prvý krok v mojom projekte vytvoriť plány, o ktoré sa bude možné opierať pri samotnej činnosti controllingu. Plánovací proces navrhujem rozdeliť na strategický a ročný – operatívny. Ročný plán navrhujem rozdeliť v členení na:

- marketingový
- finančný
- personálny
- investičný.

Samotný proces controllingu, ktorý bude vychádzať z uvedených plánov sa bude skladať z nasledovných častí:

- finančný controlling
- personálny controlling
- controlling nákupov
- marketingový controlling
- controlling ekonomickej aktivity.

Vypracovaný projekt nepredstavuje výrazné zvýšenie finančného zaťaženia firmy v súvislosti s jeho napĺňaním. Účelom projektu je naopak zefektívniť ekonomickú činnosť firmy a tým dosiahnuť úsporu nákladov. Projekt controllingového riadenia firmy XYZ som

aplikoval na controllingové riadenie hotela Bernard, nakoľko firma v súčasnosti prevádzkuje len tento hotel a s ním je spätá celá jej ekonomická, ale i podnikateľská činnosť.

Konkrétne etapy návrhu projektu controllingového riadenia v hoteli predstavujú nasledujúci postup:

- stanovenie objektu, obsahu a cieľa controllingu,
- vypracovanie strategického plánu,
- vypracovanie operatívnych plánov,

4.1 Stanovenie objektu, obsahu a cieľa projektu controllingu

Každý návrh projektu controllingu vychádza z nasledujúcich základných otázok:

- Koho budem kontrolovať? – to znamená stanovenie objektu controllingu.
- Čo budem v danom objekte kontrolovať? – určenie, ktoré ekonomické oblasti budem kontrolovať v stanovenom objekte.
- Aký je cieľ mojej kontroly? – Aký prínos má mať projekt controllingu pre firmu.

4.1.1 Objekt projektu controllingu

Za objekt controllingu som stanovil Spoločnosť XYZ, ktorá podniká v oblasti cestovného ruchu, konkrétne prevádzkuje hotel Bernard. Keďže spoločnosť XYZ prevádzkuje len tento hotel a nevykonáva iné podnikateľské aktivity, budem v ďalšej časti projektu za objekt projektu považovať práve hotel Bernard.

Charakteristika hotela Bernard:

- priemerný počet zamestnancov: 15
- celková kapacita hotela: 75 lôžok vrátane prístelok
- počet izieb: 25
- kapacita reštaurácie: 90 ľudí

- počet kongresových miestností: 3

4.1.2 Obsah projektu controllingu

Obsahom controllingu v Projekte controllingového riadenia firmy XYZ sú nasledovné oblasti – faktory:

- Kapitál
- Investície
- Personál
- Odbyt
- Know – how

4.1.3 Cieľ projektu controllingu

Za ciele projektu controllingu hotela som stanovil:

- zabezpečiť efektívne využívanie kapacít hotela,
- efektívne využívanie materiálnych, finančných a personálnych zdrojov hotela,
- pomáhať managementu hotela pri rozhodovacích procesoch,
- analyzovať súčasný stav a navrhnúť opatrenia na skvalitnenie ekonomickej činnosti hotela

4.2 Plánovací proces

Každá firma, ktorá chce efektívne podnikat', musí riadiť svoju činnosť na základe plánov. Plánovací proces firmy je možné rozdeliť z časového hľadiska na strategické plánovanie a operatívne plánovanie. Vzhľadom k tomu, že spoločnosť XYZ tejto činnosti neprikladala veľkú váhu a plánovací proces obchádzala, navrhujem vytvoriť nasledovné plány:

4.2.1 Strategický plán

Strategické plánovanie predstavuje výber stratégie pre dlhodobé prežitie a rast firmy. Strategický plán obsahuje pôsobenie hlavných faktorov a vplyvov na fungovanie organizácie počas niekoľkých rokov. Strategický plán sa každý rok prehodnocuje a aktualizuje.

Strategický plán spoločnosti XYZ

- dosiahnuť minimálnu priemernú obsadenosť vo výške 60 %
- zabezpečiť ročný nárast priemernej obsadenosti o 5%
- dosiahnuť rast tržieb vo výške 10 % ročne
- získať a udržať 10 % podiel na trhu v oblasti ubytovania v Liptovskom Jáne
- stať sa najlepším kongresovým hotelom v Liptovskom Jáne

4.2.2 Operatívne – ročné plány

V nadväznosti na strategický plán spoločnosti navrhujem nasledovné ročné plány:

Marketingový plán

V roku 2007 navrhujem dosiahnuť obsadenosť hotela Bernard podľa tabuľky č. 14, pričom celková ročná priemerná obsadenosť dosiahne výšku 63,43 %, čo je v súlade so strategickým plánom – 60 %. Ďalej navrhujem, aby priemerná cena ubytovania bola vo výške 628,- Sk / osoba / noc, čím sa naplní ďalšia časť strategického plánu – rast 10% (viď tabuľka č. 13).

Tabuľka č. 13 Plán obsadenosti hotela na rok 2007

Mesiac	Kapacita	Obsadenosť 2005	Plán 2007	2005 v %	2007 v %
Január	1 426	158	1 200	11,08	84,15

február	1 288	516	1 000	40,06	77,64
marec	1 426	605	1 100	42,43	77,14
apríl	1 380	312	900	22,61	65,22
máj	1 426	486	600	34,08	42,08
jún	1 380	549	650	39,78	47,10
júl	1 426	1 070	1300	75,04	91,16
august	1 426	1 116	1300	78,26	91,16
september	1 380	600	700	43,48	43,48
október	1 426	561	600	39,34	42,08
november	1 380	424	400	30,72	28,99
december	1 426	558	900	39,13	63,11
	16 790	6 955	10 650	41,42	63,43

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výdaje na marketingovú činnosť:

- reklama na internete – vlastná web stránka	10 000,- Sk
- reklama na internete – inzercia na iných portáloch	20 000,- Sk
- tlačová reklama – letáky, inzercia v časopisoch	35 000,- Sk
- plošná reklama – billboardy	20 000,- Sk
- marketingové produkty – zľavy z ubytovania	30 000,- Sk
SPOLU výdaje	115 000,- Sk

Finančný plán

Tabuľka č. 15 Finančný plán hotela na rok 2007 (v tis. Sk)

	2005	2007
Tržby z ubytovania	3 193	6 688

Tržby zo stravovania	4 644	5 620
Ostatné výnosy	103	150
Výnosy spolu	7 940	12 458
Spotreba materiálu	2 569	3 000
Energie	663	800
Opravy	109	100
Spotreba služieb	1 430	1 600
Mzdové náklady	2 626	3 000
Odpisy	121	130
Finančné náklady	1 447	1 500
Náklady Spolu	8 965	10 000
Výsledok hospodárenia	- 1025	2 458

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tabuľke č. 15 som navrhol ročný finančný plán hospodárenia spoločnosti XYZ. Z dôvodu absencie potrebných dát som za nulté obdobie zvolil rok 2005. Viac ako 100 percentný nárast tržieb v ubytovaní je daný nízkymi cenami za ubytovanie v roku 2005, kedy spoločnosť začínala podnikat' a snažila sa presadiť na trhu práve nízkou cenou.

Personálny plán

K prevádzke hotela Bernard zamestnáva spoločnosť 19 zamestnancov v trvalom pracovnom pomere (TPP). Pre plynulé zabezpečenie prevádzky v roku 2007 navrhujem nasledovnú štruktúru zamestnancov:

Tabuľka č. 14 Plán zamestnancov

Profesia	Stav 2005		Návrh 2007	
	TPP	Brigáda	TPP	Brigáda

Riaditeľ	1	0	1	0
Ekonom	1	0	1	0
Prevádzkar	1	0	1	0
Kuchár	2	0	2	0
Čašník	4	0	2	2
Recepčný	4	0	4	0
Pom. sila kuchyňa	2	0	2	0
Chyžná	2	0	2	0
Údržbar	2	0	1	1
SPOLU	19	0	16	3

Zdroj: Vlastné spracovanie

V plán zamestnancov na rok 2007 nevytváram samostatnú funkciu controllera, nakoľko navrhujem rozdelenie controllingovej činnosti medzi riaditeľa hotela a ekonóma. Brigádnických zamestnancov navrhujem v profesii čašník – v závislosti od predpokladanej obsadenosti hotela a v profesii údržbár – v závislosti od sezónnosti vykonávaných prác.

Investičný plán

V roku 2007 plánujem preinvestovať do obstarania majetku a iných výdajov cca 30 % z plánovaného zisku t. j. 700 tis. Sk. Plánované investície sú nasledovné:

- automobil (obstaranie cez leasing), akontácia vo výške 250 000,- Sk
- úprava okolia hotela 50 000,- Sk
- kuchynské zariadenia 150 000,- Sk
- reklama 115 000,- Sk
- opravy 100 000,- Sk
- ostatné investície 35 000,- Sk

4.3 Proces controllingu

Proces controllingu predstavuje sledovanie činnosti spoločnosti, analýzu a vyhodnocovanie jej výsledkov, vytváranie záverov a návrhov na odstránenie zistených nedostatkov. Vzhľadom na nízky počet zamestnancov a jedinú činnosť firmy XYZ – prevádzka hotela Bernard – neodporúčam vytvorenie samostatnej pracovnej pozície controllera, ale navrhujem rozdelenie jednotlivých činností controlling medzi riaditeľa a ekonóma hotela:

riaditeľ hotela	- personálny controlling
	- controlling nákupov
	- marketingový controlling
ekonóm hotela	- finančný controlling
	- controlling peňažných tokov
	- controlling ekonomickej aktivity

Vzhľadom na vzájomnú prepojenosť jednotlivých činností controllingu je potrebná úzka vzájomná spolupráca riaditeľa a ekonóma pri výmene informácií a zistených poznatkov.

4.3.1 Personálny controlling

Hlavné oblasti, ktorých sa má personálny controlling dotýkať sú:

- formovanie podnikovej pracovnej sily,
- rozvoj pracovníkov,
- odmeňovanie pracovníkov,
- zamestnanecké vzťahy,
- produktivita,
- riadenie pracovného výkonu.

Úlohou riaditeľa hotela v spolupráci s prevádzkou hotela v personálnej oblasti je zabezpečiť školenie personálu, adaptovať personál do prostredia, postarať sa o sociálnu starostlivosť zamestnancov.

4.3.2 Controlling nákupov

Pri controllingu nákupov je potrebné dodržiavať zásady hospodárnosti, vyhodnocovať predošlé investície a na základe týchto poznatkov postupovať pri nových investíciách. Controlling nákupov je tzv. controlling ex – ante, zameraný je:

- kontrolu výhodnosti jednotlivých foriem financovania investícií,
- kapitálovej náročnosti investícií
- predpokladaného prínosu investície,
- výber vhodného dodávateľa a pod.

4.3.3 Marketingový controlling

Marketingová kontrola je proces zisťovania a hodnotenia výsledkov realizácie marketingových stratégií a proces uplatňovania opatrení na zabezpečenie splnenia marketingových cieľov a plánov.

Kontrola musí ukázať, či boli pomocou použitých opatrení dosiahnuté stanovené marketingové ciele. Úlohou kontroly je skoré zistenie, rozbor a prijatie záverov k odchýlkam medzi plánom a realizáciou.

Podľa charakteru uskutočňovania môžeme kontrolu klasifikovať ako pravidelnú a nepravidelnú, internú a externú, priebežnú, preventívnu a následnú. V hoteli Bernard dohliada na plnenie plánov a vykonáva kontrolu riaditeľ spolu s hotelovým manažérom.

Medzi hodnotené kritériá marketingovej kontroly radím:

- kontrola obsadenosti spravidla 3 mesiace dopredu,
- kontrola realizovaných prenocovaní oproti plánovaným,
- kontrola dosiahnutých tržieb z ubytovania oproti plánu.

4.3.4 Finančný controlling

Pri finančnom controllingu vychádzame z rozboru Výkazu ziskov a strát. Je potrebné skúmať vývoj jednotlivých nákladových druhov v časovom období – absolútny i relatívny nárast. Zároveň je potrebné skúmať, či vývoj jednotlivých výnosov a nákladov prebieha podľa plánu a v prípade zistených rozdielov je potrebné zjednať nápravu.

Rentabilita

Rentabilita predstavuje výnosnosť vloženého kapitálu, určuje mieru schopnosti podniku vytvárať nové zdroje, dosahovať zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazovatele likvidity ukazujú kombinovaný vplyv likvidity, riadenia aktív a zadlženosti na výsledok hospodárenia.

Tabuľka č. 15 Controlling rentability

Rentabilita tržieb	Čistý zisk / Tržby
Rentabilita výnosov	EBIT / Výnosy
Rentabilita celkového kapitálu	EBIT / Aktíva
Rentabilita úplatného kapitálu	EBIT / (VK + úročené cudzie zdroje)
Rentabilita vlastného kapitálu	Čistý zisk / Vlastný kapitál

4.3.5 Controlling ekonomickej aktivity

Pri controlling ekonomickej aktivity je potrebné zamerať sa, skúmať a vyhodnocovať vývoj nasledovných ukazovateľov:

Likvidita

Likvidita predstavuje schopnosť podniku hrať svoje záväzky. Tieto ukazovatele dávajú do pomeru to, čím je možné platiť s tým, čo je nutné zaplatiť. Použité ukazovatele sú uvedené v tabuľke návrhu controllingu likvidity:

Tabuľka č. 16 Návrh controllingu likvidity

	2007	2008	Doporučené hodnoty
Okamžitá likvidita I. stupeň			0,2
Pohotová likvidita II. stupeň			1
Bežná likvidita III. stupeň			1,5 - 2

Aktivita

Ukazovatele aktivity merajú schopnosť podniku využívať svoje zdroje. Meria rýchlosť obratu jednotlivých zložiek, hodnotí tak viazanosť kapitálu v určitých formách aktív. Vysoký obrat majetku prispieva k rentabilite podnikania. Použité ukazovatele sú uvedené v tabuľke controllingu aktivity.

Tabuľka č. 17 Controlling aktivity

Obrat celkových aktív	$\text{Tržby} / \text{Aktiva}$
Obrat celkových aktív	$\text{Výnosy} / \text{Aktiva}$
Doba obratu zásob	$(\text{Zásoby} / \text{Tržby}) \times 360$
Doba obratu pohľadávok z tržieb	$(\text{Pohľadávky} / \text{Tržby}) \times 360$
Doba obratu záväzkov z tržieb	$(\text{Záväzky} / \text{Tržby}) \times 360$

5 VYHODNOTENIE NÁVRHU PROJEKTU A RIEŠENIE INVESTÍCIE PROJEKTU

5.1 Vyhodnotenie návrhu projektu

V projekte controllingového riadenia som sa snažil spracovať návrh, ktorý by mal byť jednoducho aplikovateľný pre hotel, resp. podnik podnikajúci v oblasti hotelierstva, teda aj pre spoločnosť XYZ.

Analýza súčasného finančného riadenia vychádza z údajov roku 2005 a tvorí základňu – porovnávacie obdobie – pre spracovanie údajov roku 2007. Rok 2005 môžem charakterizovať ako tzv. nultý rok, teda rok, v ktorom začal hotel svoju činnosť a preto bude slúžiť ako základné obdobie. Údaje z roku 2006 som od vedenia hotela v čase tvorby práce nedostal k dispozícii.

V analytickej časti projektu som spracoval analýzu zásobovania, cien ubytovania, cien jedál a nápojov, analýzu nákladov a analýzu tržieb. V každej z uvedených oblastí existuje priestor pre zvyšovanie výkonnosti, resp. ziskovosti hotela. Pokiaľ sa manažment hotela rozhodne tento priestor – príležitosť využiť, získa veľkú konkurenčnú výhodu a hotel Bernard môže zaujať poprednú pozíciu v oblasti poskytovania hotelových služieb v Liptovskom Jáne.

5.2 Investícia projektu

Pre vybudovanie účinného systému controllingového riadenia firmy XYZ neodporúčam manažmentu hotela vytvoriť nové pracovné miesto controllera. Vzhľadom na obsah práce je možné túto činnosť rozdeliť medzi iné pracovné pozície na hoteli, a to konkrétne riaditeľ a ekonóm, samozrejme pri zvýšenom mzdovom ohodnotení týchto pracovníkov.

Navrhovaná investícia projektu

ročné mzdové náklady (hrubá mzda + odvody)	300 000,- Sk
technické zabezpečenie (PC + príslušenstvo)	40 000,- Sk
školenia (odborný seminár)	10 000,- Sk
SPOLU	350 000,- Sk

ZÁVER

Prínos controllingu k zabezpečeniu efektívne finančného riadenia spoločnosti spočíva najmä v zavádzaní informačných a kontrolných systémov, ktoré vedúcim pracovníkom priebežne ukazujú vzťahy medzi plánovaným a skutočným vývojom. Umožňujú tak cieľovo zamerané korektúry a nápravy vnútorných a vonkajších porúch.

Z hospodárskej praxe vieme, že pre stálosť podniku je najlepšie, ak sa plnia ciele rovnomerne vo všetkých oblastiach. To znamená, že nadmerné úspechy v plnení jedného cieľa nemusia znamenať celkový pokrok podniku, ak zanedbáme plnenie cieľov v inej oblasti. Úlohou controllingu je preto sledovať všetky oblasti rovnako.

V praxi sa ukázalo, že kontrola ročných i mesačných plánov hotelov nepostačuje. Nezabezpečuje včasné odhalenie problémov ohrozujúcich realizáciu nielen krátkodobých, ale aj strategických cieľov. Potreba prehĺbiť a zaviesť kvalitnejšie nástroje kontroly viedla v hotelových reťazcoch a vo väčších hoteloch k uplatňovaniu metód controllingu procesov z priemyslu a k ich transformácii na kontrolu hotelov. Rozvinula sa hĺbková a všestranná operatívna analýza podnikateľských subjektov s názvom controlling.

Na využívanie controllingu bolo potrebné vypracovať osobitnú metodiku, použiteľnú v riadení hotelov. Ekonomické ciele podnikov sú podobné, nástroje na ich dosiahnutie sa však diferencujú. Controlling tvorí v hoteli tú súčasť riadenia, ktorá permanentne analyzuje aktivity zabezpečujúce využívanie kapacít, vecné, finančné a personálne podmienky a nástroje na realizáciu plánov a marketingovej stratégie.

V mojej diplomovej práci som sa zameril na vytvorenie projektu controllingového riadenia malej firmy, ktorá prevádzkuje jeden hotel. Samotný projekt je však aplikovateľný nielen na spoločnosť XYZ, ktorej analýzu som spracoval, ale na ktorúkoľvek spoločnosť, či živnostníka podnikajúceho v oblasti hoteliérstva.

Aplikáciu projektu v praxi prinesie hotelu a tým aj spoločnosti väčší prehľad o jednotlivých procesoch vykonávaných na hoteli, umožňuje odhaliť nevyužitú kapacitu a prináša tiež v úsporu v podobe efektívneho riadenia nákladov. Verím, že táto moja diplomová práca bude prínosom pre manažment hotela Bernard a prinesie mu zlepšenie riadenia a rozhodovania.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] SLÁDEK, Gustáv; Valenteová, Katarína. Controlling hotela a reštaurácie. Bratislava: Iura Edition, 2006. 222 s. ISBN 80-8078-098-6.
- [2] FREIBERG, F. Finančný controlling. Bratislava: ELITA, 1996. 216 s. ISBN 80-8044-020-4.
- [3] VOLLMUTH, H. J. Controlling – nový nástroj řízení. Praha: Profess Consulting, 1990. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.
- [4] BARAN, D. Aplikácia controllingu v podnikovej praxi. STU v Bratislave, 2002. 138 s. ISBN 80-227-1666-9.
- [5] FOLTÍNOVÁ, A.; KALAFÚTOVÁ, E. Vnútropodnikový controlling. Bratislava: ELITA, 1998. 251 s. ISBN 80-8044-054-9.
- [6] GÚČIK, M. Ekonomika podniku cestovného ruchu (controlling). Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2000. 110 s. ISBN 80-8055-392-0.
- [7] ELIAŠOVA, D. a kol. Pyramída desiatich faktorov úspechu. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2003. 135 s. ISBN 80-225-1687-2.
- [8] SLÁDEK, G. Podnikanie v pohostinstve a hotelierstve I. Bratislava: EPOS, 2003. 558 s. ISBN 80-8057-523-1.
- [9] GÚČIK, M. a kol. Krátky slovník cestovného ruchu. Knižnica cestovného ruchu 6. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism, 2004, 30 s. ISBN 80-88945-73-9.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

DHIM Drobný hmotný investičný majetok

DPH Daň z pridanej hodnoty

NC Nákladová cena

PC Predajná cena

Prir. Prirážka

TPP Trvalý pracovný pomer

VK Vlastný kapitál

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1 Grafické zobrazenie vývoja mzdových nákladov	38
Obrázok č. 2 Grafické zobrazenie vývoja nákladov v roku 2005.....	43
Obrázok č. 3 Grafické znázornenie vývoja tržieb v roku 2005	47

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1 Analýza úzkych miest	21
Tabuľka č. 2 Obsadenosť hotela v roku 2005.....	34
Tabuľka č. 3 Priemerná cena prenocovania v roku 2005	35
Tabuľka č. 4 Prehľad mzdových nákladov	37
Tabuľka č. 5 Prehľad spotreby plynu v roku 2005	38
Tabuľka č. 6 Prehľad spotreby elektriny v roku 2005	39
Tabuľka č. 7 Prehľad spotreby vody v roku 2005	40
Tabuľka č. 8 Prehľad nákladov na pranie bielizne v roku 2005.....	41
Tabuľka č. 9 Prehľad spotreby čistiacich prostriedkov v roku 2005.....	42
Tabuľka č. 10 Tržby v roku 2005	46
Tabuľka č. 11 Výnosy zo stravovania v roku 2005	47
Tabuľka č. 12 Priemerná ročná cena ubytovania.....	49
Tabuľka č. 13 Plán obsadenosti hotela na rok 2007	56
Tabuľka č. 14 Plán zamestnancov	58
Tabuľka č. 15 Controlling rentability	62
Tabuľka č. 16 Návrh controllingu likvidity	63
Tabuľka č. 17 Controlling aktivity	63

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha PI: Cenník ubytovania hotela Bernard

PRÍLOHA P I: CENNÍK UBYTOVANIA HOTELA BERNARD

SEZÓNNY CENNÍK HOTELA BERNARD*** 2005

(13.4.-17.4., 1.7.-14.9.)

cena ubytovania s raňajkami	6 nocí	2 - 5 nocí	1 noc
dvojpostelová izba/1 osoba	645,-	695,-	745,-
prístelka (3. lôžko)	350,-	399,-	449,-
prístelka (4. lôžko)	ubytovanie grátis	199,-	249,-
deti do 14 rokov	ubytovanie grátis	ubytovanie grátis	ubytovanie grátis
apartmán (komplet)	1935,-	1985,-	2035,-

SILVESTER 2005-2006 NA HOTELI BERNARD***

(23.12.-1.1.)

cena ubytovania s raňajkami	AKCIA POBYT 10 DNÍ 23.12.2005 - 1.1. 2006	1 noc (min. 3 noci)
dvojpostelová izba/1 osoba/1 noc	810,-	960,-
prístelka (3. lôžko)	390,-	450,-
prístelka (4. lôžko)	ubytovanie grátis	280,-
deti do 14 rokov	ubytovanie grátis	ubytovanie grátis
apartmán (komplet)	2610,-	2950,-

MIMOSEZÓNNY CENNÍK HOTELA BERNARD*** 2005

(15.9.-22.12, 16.3.-12.4.,18.4.-30.6.)

cena ubytovania s raňajkami	2-6 nocí	1 noc
dvojpostelová izba/1 osoba	595,-	645,-
prístelka (3. lôžko)	230,-	330,-
prístelka (4. lôžko)	ubytovanie grátis	240,-
deti do 14 rokov	ubytovanie grátis	ubytovanie grátis

apartmán (komplet)	1785,-	1935,-
--------------------	--------	--------

*jedna osoba na dvojlôžkovej izbe príplatok 250,-Sk

*ubytovanie je v dvôjlôžkových izbách s možnosťou prístelky, možnosť ubytovania v imobilnej izbe

*pobyt je možný aj s domácimi miláčikmi!

uvedené ceny ubytovania zahŕňajú:

raňajky vo forme bufetových stolov, neobmedzené využívanie stolného tenisu, biliardu, šípok,

kongresové služby (prenájom techniky a miestností) tiež grátis!

penzia (výber z 3 druhov jedál)

obed (polievka, hlavné jedlo) 130,- Sk

večera (predjedlo alebo dezert, hlavné jedlo) 130,- Sk

**možnosť a la carte*

**vegetariánske menu*

kongresové služby : 3 školiace miestnosti s plným vybavením

grátis

relax: sauna, hydromasážna vaňa, masáže a mnohé iné nové doplnkové služby

ceny platné od 1.1.2005