

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Študijný odbor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Filip ŠEDZMÁK

CONTROLLING VO VYBRANEJ PREVÁDZKE
CESTOVNÉHO RUCHU

CONTROLLING IN SELECTED SERVICES OF TOURISM

BAKALÁRSKA PRÁCA

Vedúci bakalárskej práce: doc. Ing. Jana Štofilová, CSc.

Brno, 2015

Meno a priezvisko autora: Filip ŠEDZMÁK

Názov bakalárskej práce: CONTROLLING VO VYBRANEJ PREVÁDZKE CESTOVNÉHO RUCHU

Názov bakalárskej práce v AJ: CONTREOLLING IN SELECTED SERVICES OF TOURISM

Študijný odbor: Management hotelníctví a cestovního ruchu

Vedúci bakalárskej práce: doc. Ing. Jana Štofiová, CSc.

Rok obhajoby: 2015

Anotácia: ŠEDZMÁK, Filip. *Controlling vo vybranej prevádzke cestovného ruchu*. (bakalárska práca). Vysoká škola obchodní a hotelová v Brne (Brno, Česká republika). Katedra ekonómie a manažmentu. Školiteľ: doc. Ing. Jana Štofilová, CSc.

V zahraničí je controlling považovaný a veľmi využívaný pri riadení podnikateľského subjektu. Na Slovensku sa controlling vyskytuje zatiaľ len zriedka, ale postupne sa zaraďuje medzi metódu, ktorá predovšetkým napomáha k dosiahnutiu cieľov v podnikateľskom sektore. Bakalárska práca je venovaná historickému vývinu controllingu, hlavným definíciám, deleniu, funkciám a využitiu controllingu v podniku. Navrhuje začleniť controllingový orgán do organizačnej štruktúry podniku a na základe toho vytvoriť pracovnú pozíciu „controllera“. Analytická časť práce je venovaná ako podniky cestovného ruchu využívajú controlling s akcentom na konkrétne hotelové zariadenie, ktoré sa nachádza vo Vysokých Tatrách. Analyzuje hotelový podnik, jeho controlling a využitie praxi. Analýza sa venuje skúmaniu jednotlivých ukazovateľov hotela za obdobie štyroch rokov. Ukázalo sa, že hotel je oproti minulým rokom v čoraz väčšom zisku aj keď nemá samostatnú pracovnú pozíciu controllera tak vie využívať controlling vo svoj prospech. Záverečná časť bakalárskej práce je poukázať na ďalšie možnosti a trendy využívania controllingu, pomôcť, skvalitniť a správne využívať controlling v podniku.

Annotation: ŠEDZMÁK, Filip. *Controlling in the selected operation of tourism*. (Bachelor thesis). College of Business and Hotel Management in Brno (Brno, Czech Republic). Department of Economics and Management. Supervisor: doc. Ing. Jana Štofilová, CSc.

Controlling is widely used in the management of the business entity abroad. In Slovakia, however, the presence of controlling is rather rare, although it is gradually becoming classified as a method that aims to help to achieve the goals in the business sector.

The Bachelor thesis is devoted to the historical development of controlling, its main definitions, divisions, functions and the use of controlling in the enterprise.

The work proposes to incorporate the controlling as such into the organisational structure of the business and on the basis of this create the position of a 'controller'.

The empirical part of the thesis deals with the issue of using controlling in the tourism businesses with the focus on the hotel located in the High Tatras. The work analyses the enterprise, its controlling and the use in practice. The analysis focuses on investigation of hotel's characteristics over a period of four years. It turned out that the hotel is in comparison to the preceding years in an increasing profit even though there is not created a job position of a controller. In spite of that the hotel management knows how to use the controlling in its favour.

The final part of Bachelor thesis points to the other possibilities and trends in using controlling. It also aims to help and improve the right usage of controlling in practice.

Klíčové slová: Controlling, Controller, Manažment, Analýza controllingu.

Key words: Controlling, Controller, Management, Analysis and Controlling.

Čestné prehlásenie

Čestne prehlasujem, že som bakalársku prácu **CONTROLLING VO VYBRANEJ PREVÁDZKECESTOVNÉHO RUCHU** vypracoval samostatne pod vedením *doc. Ing. Jany Štofilovej, CSc.* a uviedol v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s aktuálnymi právnymi predpismi a vnútornými predpismi Vysokej školy obchodní a hotelové.

V Brne dňa: 16.4.2015

.....
vlastnoručný podpis autora

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som sa rád poďakoval pani *doc. Ing. Jane Štofilovej, CSc.* za cenné informácie, ktoré mi dopomohli k vzniku bakalárskej práce. V neposlednom rade sa chcem poďakovať svojim rodičom za podporu.

Obsah

Úvod	8
I. Teoretická časť.....	9
1 Vymedzenie pojmu controlling	10
1.1 Vznik a rozvoj controllingu v anglosaských krajinách	12
1.2 Vznik a rozvoj Controllingu v Európe	13
1.3 Základné koncepcie controllingu	14
1.4 Úlohy a funkcie controllingu.....	16
1.5 Dimenzie controllingu.....	19
1.6 Strategický verzus operatívny controlling.....	22
1.7 Controlling a manažment	24
1.8 Požiadavky a úlohy na controllera	25
1.9 Začlenenie controllingu do podniku.....	28
II. Praktická časť.....	33
2 Analýza controllingu vo vybranej prevádzke cestovného ruchu.....	34
2.1 Úlohy controllingu hotela.....	34
2.2 Metodológia výskumu	38
2.3 Kúpele Nová Smokovec a.s.	38
2.3.1 Organizačná štruktúra kúpele Nový Smokovec a.s.....	38
2.4 Interview s manažérom akciovej spoločnosti KNS.....	44
2.4.1 Vyhodnotenie interview	47
2.5 Finančný controlling	47
2.6 Controlling zásob	47

2.6.1	Controlling pohľadávok	48
2.6.2	Controlling záväzkov	49
3	Návrhy opatrenia pre KNS a.s.....	50
3.1	Hlavné príčiny neúspechu KNS	50
3.2	Návrhy na skvalitnenie controllingu v KNS	51
	Záver.....	53
	Použité zdroje	54
	Zoznam obrázkov, grafov a tabuliek	56
	Zoznam skratiek	58
	Prílohy	59

ÚVOD

V súčasnosti sa stav slovenského podnikania a riadenia zameriava na využívanie nesále nových trendov, metód a postupov. Riadenie podniku s kvalitným manažmentom dokáže prispieť k správne zvoleným cieľom podniku.

Cieľom bakalárskej práce je uplatňovanie controllingu v podnikoch cestovného ruchu s akcentom na vybraný podnik cestovného ruchu, ako metódu riadenia. Controlling je metóda, ktorá sa začala používať v Spojených štátoch amerických a do Európy prišla až koncom 19. storočia. Controlling možno považovať za veľmi mladú metódu a z tohto dôvodu ju veľa podnikateľských subjektov vôbec nevyužíva, alebo ju využívajú ale nesprávne. Bakalárska práca správne definuje pojem controlling a ako sa controlling zavádza správne do hotelového subjektu. Čelení sa na 3 kapitoly.

Prvá časť bakalárskej práce je venovaná teoretickému poznaniu controllingu, historickému vývoji v USA a Európe na základe literárnej rešerše podľa rôznych autorov bude definovaný controlling, jeho správne zaradenie do organizačnej štruktúry podniku. V kapitole je popisovaná aj samostatná pozícia controllerov, čo je hlavnou náplňou, a aké hlavné požiadavky a úlohy sú kladené.

Druhá časť bakalárskej práce je venovaná analýze konkrétneho hotelového subjektu. V tejto kapitole sa popisuje skúmaný subjekt a jeho hospodárenie za obdobie štyroch rokov. Výskum bol realizovaný. Rozhovorom s jedným z marketingových manažérov hotela, kde sa zistili aké metódy hotel používa pri riadení podniku a ako využíva controlling v hoteli. Ďalej sa porovnávali výsledky hospodárenia, počet prenocovaných návštevníkov a stále aktíva s obežnými aktívami za obdobie štyroch rokov. Kapitola sa opera o informačné zdroje, ktoré sa týkajú hlavne hotelového subjektu.

Záverečná časť bakalárskej práce je venovaná návrhom a doporučeniam, ako by hotel mohol lepšie využívať controlling pri riadení podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEDZENIE POJMU CONTROLLING

*„Úspěch každého díla, na kterém se zúčastňuje větší množství lidí záleží na moudrém vedení.“
Tomáš Baťa*

O controllingu sa v ekonomickej teórii a hospodárskej praxi začalo intenzívne písať a diskutovať najmä na prelome 19. a 20. storočia v USA. Samostatný pojem controlling pravdepodobne tiež vznikol v USA. Pojem controlling je anglického pôvodu, no jeho doslovný preklad je pomerne problematický, zväčša sa neprekladá.

V bežnej angličtine je možné nájsť okolo 50 jeho obsahových významov. Vzhľadom na ťažkosti pri hľadaní výstižného jednoslovného ekvivalentu ho v neanglicky hovoriacich krajinách neprekladajú podobne, ako napr. pojem cash flow. Pojem controlling však nie je iba synonymom riadenia, ovládania, preverovania a ani kontroly. Controlling je orientovaný na budúcnosť preto mu poskytuje dôležité informácie pre manažment podniku. Na rozdiel od kontroly, controlling zistené zmeny eviduje, ale aj analyzuje a hodnotí, navrhuje zmeny a opatrenia na zlepšenie (Vidová 2009). Hlavný rozdiel medzi kontrolou a controllingom popisuje obr. 1.

Stanovenie veličín kontroly (čo chceme kontrolovať)	Kontrola v užšom význame	Kontrola v širšom význame	C O N T R O L L I N G
Zistenie plánovaných a skutočných veličín Zrovnanie plánu a skutočností			
Analýza príčin odchýlok			
Návrhy na opatrenia, korekcia stanovených cieľov návrhy nových riešení..... Zistenie prepočítaných veličín a zostavenia očakávania			

Obrázok 1 Vzťah controllingu ku kontrole

(Zdroj: Eschenbach, Rolf. Controlling. 2004.)

V existujúcej odbornej literatúre zaoberajúca sa controllingom môžeme nájsť radu definícií controllingu. S trochou zveličenia môžeme povedať, že každý má svoje predstavy o tom, čo controlling znamená alebo by mal znamenať, ale každý myslí na niečo iné (Preissler, 2007).

Podľa Vidovej (2009) controlling predstavuje taký prvok riadenia podniku, ktorý na základe porovnania plán – skutočnosť umožňuje identifikovať chyby, nedostatky a prostredníctvom svojich nástrojov a metód korigovať vývoj podnikových procesov smerom k prevencii nežiaducich stavov a na zabezpečenie efektívneho chodu organizácie.

„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“ (Sládek, Valentová, 2006).

„ Controlling je subsystém riadenia, ktorý koordinuje a cielavedome orientuje plánovanie a kontrolu, ako aj poskytovanie informácií, Tak podporuje adaptáciu a koordináciu celého systému riadenia podniku. Controlling tým predstavuje podporu riadenia. “ (Horváth, 2004)

Podľa Mikovcové (2007) vstupuje do popredia výrazný akcent na budúcnosť podniku, na prevenciu a elimináciu odchýlok a patrný dôraz na cieľovú orientáciu podniku. Skoro vo všetkých výkladoch je obsiahnutá aj nutnosť podpory managementu a to formou budovania informačného zázemia pre vedenie podniku.

„ Controlling je systém pravidiel, ktorý napomáha k dosiahnutiu podnikových cieľov, zabraňuje prekvapeniam a včas rozsvieti červenú, keď sa objavuje nebezpečenstvo, vyžadujúce v riadení príslušné opatrenia. “ (Synek, 2011)

Z hore uvedených definícií a tvrdení vyplýva, že controlling je nástroj, ktorý má omnoho väčší význam ako slovo kontrola. Vystupuje ako nástroj riadenia, pomocou ktorého sa informácie sústreďujú a kompletizujú, ktoré potom napomáhajú pri ďalších otázkach fungovania podniku.

1.1 Vznik a rozvoj controllingu v anglosaských krajinách

Intenzívny záujem o controlling v ekonomickej teórii a hospodárskej praxi začalo na prelome 19. a 20. storočia v USA. Väčšia časť literárnych prameňov sa opiera o rok 1880, kedy sa controlling začal zavádzať vo výrobných a dopravných spoločnostiach. Rýchlo sa rozvíjajúca ekonomika v USA neskôr zaznamenala prvé pracovné pozície, ktoré boli označované ako controller. Medzi prvé spoločnosti, ktoré zaviedli túto pozíciu controllera boli americké železničné spoločnosti Atchinson, Topeka & Santa Fe Railway System, neskôr v roku 1892 to bol americký priemyselný gigant General Electric Company. Hlavnou úlohou controllera bola správa akcií, dlhopisov, finančných záležitostí a iných cenných papierov. Prudký rozvoj v oblasti controllingu v USA nastal v tridsiatich rokoch a tak v roku 1931 vznikla organizácia pod názvom Americký inštitút controllerov, ktorá stanovila základné úlohy a funkcie pre controllerov a následne ich uplatňovať pri svojej práci. Začiatkom šesťdesiatych rokov 20. storočia mal inštitút už 5000 členov v USA a Kanade. Neskôr v roku 1934 sa začal vydávať časopis s názvom „The Controller“ (Vravec, 2012).

V roku 1962 bol inštitút premenovaný na Financial Executives Institute (FEI). Dôvod pre ktorý bol tento inštitút premenovaný bolo, aby mohol inštitút zastupovať nielen záujmy, názory a požiadavky controllerov, ale taktiež aj treasurerov (pokladníkov), ktorých činnosť spadala do spoločnej kompetencie a vystupovala pod názvom Financial Vice Presidenta – finančný manažér (Gottihilf, D.L., 2002).

Od polovice 20. storočia bol controller v USA považovaný z hľadiska pracovnej pozície ako bežný účtovník. Jeho úlohou bolo zaznamenávať všetky transakcie, ktoré sa týkali hlavne účtovníctva a to predovšetkým platby za dodávky, evidencia pohľadávok a záväzkov, vedenie hlavnej knihy, zúčtovanie so zákazníkmi a správa pokladne. Osoba, ktorá vykonávala danú pozíciu musela byť vopred oboznámená so všetkými transakciami a procesmi, ktoré sa v tom podniku vykonávali. Zmeny nastali s príchodom počítačovej techniky kedy sa od controllera začali požadovať nie len základné vedomosti o riadení, ale aj vedomosti a znalosti informačných technológiách a výpočtovej technike. Následne sa controller stával riadiacim pracovníkom manažérskeho informačného systému (Vrevec, 2012).

1.2 Vznik a rozvoj Controllingu v Európe

Nárast amerických pobočiek na európskom trhu spôsobil že sa tento pojem začal bežne používať v Európe a to najmä v strednej Európe a Nemecku (Chodasová, 2012).

Do krajín kontinentálnej Európy sa controlling dostal až po druhej svetovej vojne. Rozvoj controllingu súvisel najmä s rastúcim prílivom investícií amerických spoločností do strednej Európy. Postupne sa controlling začal presadzovať v strednej a východnej Európe a to najmä v Spolkovej republike Nemecko. Do šesťdesiatych rokov podnikateľské nemecké subjekty pristupovali k novej funkcii zdržanlivo a okázalo, ale v sedemdesiatych rokoch zriaďovali vo veľkých spoločnostiach nové pracovné pozície a samostatné útvary controllingu. V roku 1969 bola založená spoločnosť „Gesellschaft für Finanzwirtschaft in der Unternehmensführung e. V. Frankfurt“, ktorá patrila pod pracovnú skupinu s názvom controlling. Neskôr nasledovalo vznik ďalších organizácií ktoré sa zaoberali controllingom a to v Mníchove a Kolíne (Horváth, 2004).

Hlavné relatívne príčiny neskoršieho vývoja controllingu v Nemecku oproti USA popisuje Peemoller (2005):

- v dvadsiatych rokoch hospodárska sloboda v USA,
- silná hospodárska kríza v USA, podniky sa museli orientovať skôr na plánovanie a kontrolu,
- tým že sa Nemecko medzinárodne izolovalo zapríčinilo, že sa podniky zamerali na účtovníctvo a výslednú kalkuláciu s tvorby cien. Neprejavili sa žiadne impulzy, ktoré by sa zamerali na controlling orientovaného na náklady,
- v európskych akciových spoločnostiach sa prísne dodržiavali a kontrolovali oddelenia riadiacej funkcie predstavenstva od kontrolnej funkcie dozornej rady,
- väčšia časť spoločnosti mala centrálnu líniovú organizačnú štruktúru, kde snaha všetkých zodpovedných pracovníkov, ktorý realizovali a podieľali sa na všetkých čiastkových fázach procesov rozhodovania a plánovania,
- päťdesiate a šesťdesiate roky boli pre Nemecké hospodárstvo veľmi úspešné, zaznamenali najvyššiu rast a najvyššie zisky preto nepotrebovali zavádzať controlling a meniť svoje organizačné štruktúry.

V odbornej literatúre v nemeckom jazyku neexistuje slovo, ktoré by zodpovedalo významu controlling. Pojem controlling sa preto prevzal do nemeckej slovnej zásoby, literatúra dodnes neposkytuje presnú definíciu. Eschenbach (2000) popisuje za 3 základné interpretačné vzory:

- controlling ako jednota kontroly a plánovania
- controlling ako plán-skutočnosť
- controlling ako ovplyvňovanie chovania

Najčastejšie sa používajú prvé dve definície a tá tretia definícia sa používa len zriedka.

1.3 Základné koncepcie controllingu

Postupom času sa koncepcie controllingu navzájom vyvíjali a doplňovali. Tri základné koncepcie controllingu, ktoré sa vyskytujú v teórii a aj v praxi popisuje Chodasová (2012).

- koncepcia controllingu orientovaná na účtovníctvo,
- koncepcia controllingu orientovaná na informácie,
- koncepcia controllingu, ktorá sa vzťahuje na systém riadenia.

Koncepcia controllingu orientovaná na účtovníctvo:

Koncepcie orientované na účtovníctvo berú do úvahy informačný cieľ na poskytnutie informácií, ktoré sa týkajú výlučne účtovníctva. Cieľom koncepcie je zameranie účtovníctva do budúcnosti, centralizácie, zaisteniu ziskovosti a likvidity, plánovacie a kontrolné výpočty, pri rozhodnutiach a činnostiach podniku (Vravec, 2012).

Hlavné nedostatky koncepcie orientovanej na účtovníctvo sa pripisuje to, že spôsob pohľadu na informácie ktoré boli získané z účtovníctva, ich následné využitie a orientácia na budúcnosť, nevytvára controlling ako samostatnú vednú disciplínu. Z iného uhla pohľadu sú všetky informácie nevyhnutné na to, aby mohla táto disciplína vôbec existovať (Chodasová, 2012).

Koncepcia controllingu orientovaná na informácie:

Informácie sa považujú za hlavnú prioritu tejto koncepcie, v controllingu zohrávajú významnú úlohu a slúžia na podporu riadenia podniku. Chápe sa ako zber, triedenie, úprava a koordinácia informácií a následne ich použitie v riadení podniku. Táto koncepcia sa sústreďuje na celý podnik a nezameriava sa len na účtovné údaje a účtovníctvo.

Hlavným cieľom je príprava rozhodnutí, pripravuje analyzuje údaje, informácie dôležité pre riadenie podniku, určené na rôznych úrovniach rozhodovania, ktoré by iniciovali racionálne a zamerané cieľovo na rozhodnutia a opatrenia (Vravec, 2012).

Hlavným nedostatkom koncepcie orientovanej na informácie je výlučne ohraničenie controllingu v oblasti manažérskych informačných systémov a to bez ohľadu jeho priamej väzby na riadenie podniku (Chodasová, 2012).

Koncepcia controllingu, ktorá sa vzťahuje na systém riadenia:

Táto koncepcia controllingu najlepšie predstavuje komplexnú koncepciu, ktorej cieľom je odstránenie ponímanie controllingu ako správcu účtovníctva a taktiež aj manažérskoho informačného systému. Controlling je tu chápaný ako subsystém riadiaceho systému podniku. Cieľom koncepcie je vymedziť controlling k systému riadenia, kde sa rozlišujú dva prístupy (Chodasová, 2012):

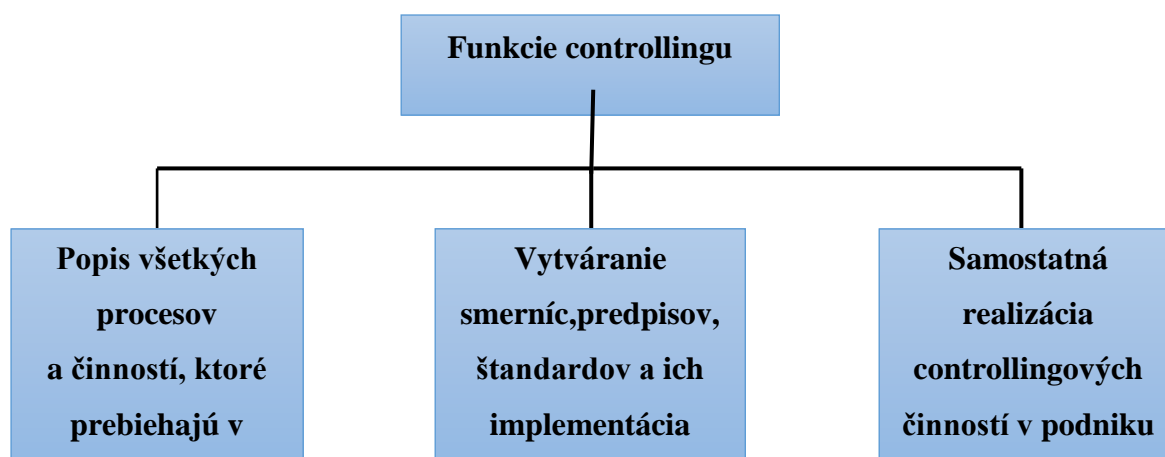
- a.) *koncepcia controllingu orientovaná na plánovanie a kontrolu* - táto koncepcia sa predovšetkým zameriava na plánovanie, kontrolu, riadenie a poskytovanie informácií v podniku. Úlohy controllingu nie sú obmedzené iba na operatívnu oblasť riadenia ale aj na strategickú úroveň, pretože kontrola a plánovanie sa tu realizujú v oboch úrovniach riadenia podniku. Controlling slúži teda na kontrolu, plánovanie a poskytovanie informácií spôsobom, ktorý vytvára a spojuje celý systém a zároveň podporuje adaptáciu a koordináciu celého podniku,
- b.) *koncepcia controllingu orientovaná na koordináciu* - cieľom koordinácie je predovšetkým zosúladiť celé podnikové systémy s jeho podsystémami, hodnotovým systémom, plánovacím, kontrolným, informačným, motivačným, organizačným systémom. Hlavnou úlohou takého controllingu je koordinácia celého systému riadenia podniku (Vravec, 2012).

1.4 Úlohy a funkcie controllingu

Controlling v podniku plní množstvo rôznych funkcií, Podľa Vravec (2012) všeobecne ma controllingová činnosť nasledujúce fázy:

1. Vypracovanie, stanovenie štandardov očakávaných výsledkov.
2. Vhodný výber nástrojov a metód merania.
3. Meranie pravdivého podnikového výkonu.
4. Vyhodnotenie meraného výkonu, následné porovnanie s plánom alebo štandardom.
5. Nápravný výber opatrenia, uskutočnenie korekcie.

Jednotlivé funkcie controllingu môžeme rozdeliť do troch základných skupín, ktoré navzájom súvisia s fázami a následne sa dopĺňajú. Vravec (2012) vymedzuje pre controlling tri základné funkcie.



Obrázok 2 Funkcie efektívneho controllingu

(Zdroj: Vravec J. Vybrané kapotoly z podnikového controllingu, 2012)

Popisovanie všetkých procesov a činností, ktoré prebiehajú v podniku – úlohou je zistiť aký je reálny stav podnikových aktivít a činností. Úlohou tohto popisu je zachytiť celý komplex podnikových činností od dodávateľov, transformačný proces, dodávok vstupov, až po uskutočnenie potrieb a realizáciu produkcie. Hlavným cieľom popisu podnikových procesov a činností je nájsť úzke miesta, ktoré by mohli byť potenciálnym zdrojom problémov, hrozieb a rizík. Controllingová činnosť zvyčajne prebieha

v niekoľkých etapách, ktoré obsahujú stanovenie cieľov, analýzu a popis procesov a činností, ktoré prebiehajú v podniku.

Vytváranie smerníc, predpisov, štandardov a ich implementácia a kontrola – ak sa nájdú v podniku rizikové a problémové oblasti, musí nasledovať tvorba predpisov, štandardov, návodov a v poslednom rade kontrola ich plnenia. K zefektívneniu podniku je potrebné vytvoriť návody ako riešiť konkrétne situácie, návody musia byť výsledkom reálneho stavu analýzy podniku. Súčasťou tohto systému je nevyhnutná spätná kontrola plnenia predpisov a smerníc. Pre efektívne fungovanie tohto systému je veľmi dôležitá prehľadnosť a logickosť.

Samostatná realizácia controllingových činností v podniku – venovať sa tomu musí controller v podniku, nedá sa jednoducho vymenovať pretože komplexnosť, kvantita a kvalita sú v každom podniku rozdielne.

Základné úlohy controllingu a ani definícia nie sú jednoznačne vymedzené ale podľa Barana (2002), ktorý sa sústreďuje hlavne na tieto úlohy:

- **stanovenie cieľov podniku a podpora plánovania** – vedenie a starostlivosť plánovacieho systému, poradenstvo pri využití plánovacích prepočtov, metód, sledovanie daných termínov, formálnu kontrolu čiastkových plánov a posudzovanie alternatívneho riešenia naplánovaných úloh,
- **priebežné získanie a spracovanie informácií na podporu rozhodovania** – v podniku sa nachádzajú jednotlivé oblasti, ktoré majú vlastné informačné systémy ale nie sú medzi sebou prepojené a ich spoločná reč nehrá žiadnu rolu pri rozhodovaní a riadení,
- **podpora kontroly a dôraz na analýzu odchýlok** – podnik potrebuje kontrolný systém, ktorý zodpovedá za plánovanie vlastnej externej a internej kontroly podniku,
- **zainteresovanosť,**
- **správa a organizácia,**
- **spracovanie informácií** – ide o spracovanie informácií do prehľadov a správ, výstupy pre manažérov, vlastníkov a štátnych orgánov,
- **špeciálna a bežná analýza a kontrola** – podniky ich zvyčajne dávajú do kompetencie jednotlivým pracovníkom.

Valenteová a Sládek (2006) hovoria, zavedenie controllingu do podniku rozumieme:

- a.) vytvorenie organizačnej štruktúry, ktorá zahŕňa controlling a vytvorenie pracovných náplní, kompetenciu controllora, ako aj vytvorenie potrebnej databázy,
- b.) organizáciu controllingu.

Špecializované oddelenie controllingu ako aj niektorý organizačný útvar podniku, ktorý ma na starosti aj iné úlohy môže prevziať úlohy controllingu. Dlhodobé skúsenosti poukazujú, že controlling by mal byť zaradený v organizačnej štruktúre podniku čo najvyššie. Vytvorenie samostatného pracoviska prináša pre podnik určité prednosti, napr. lepšia koordinácia, zodpovedného partnera pre rokovania, kvalifikáciu a pod. Vytvorením controllingového systému v podniku sa postupne realizuje v jednotlivých krokoch a to takto:

Tabuľka 1 Controllingový systém v podniku a jeho kroky

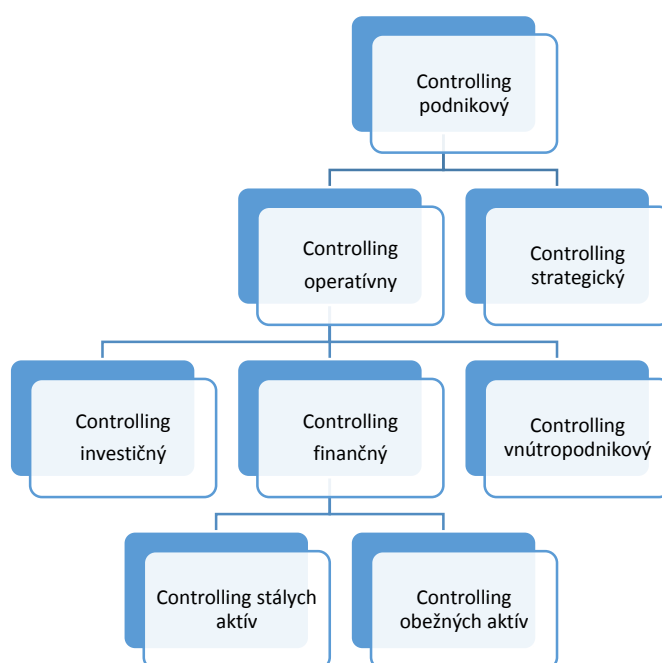
Stanovenie konkrétnych úloh controllingu
Hľadanie promotérov odbornosti a moci
Stanovenie rozhodovacích kompetencií controllera
Zaradenie do hierarchie podniku
Stanovenie vnútornej organizácie oddelenia controllingu
Stanovenie odborných a disciplinárnych opatrení
Definovanie odborných znakov osobnosti pre výkon funkcie
Vypracovanie popisu práce
Výber pracovníka
Vypracovanie smerníc pre controlling a noriem správania
Zapracovanie

(Zdroj: Sládek G. Valenteová K. *Controlling hotela a reštaurácie*. 2006)

Controllingový systém podniku sa musí prispôbovať častejšie takým faktorom, ktoré by boli špecifické pre podnik. Neexistuje systém controllingu, ktorý by bol rovnaký a optimálny pre všetky podniky.

1.5 Dimenzie controllingu

Controlling podniku vytvára *podnikový controlling*, ktorý je na vrchole a zároveň je nadriadený všetkým formám controllingu. Z hľadiska časového sa controlling rozoznáva strategicky controlling (dlhodobý) a operatívny controlling (krátkodobý). Členenie operatívneho controllingu je možné na investičný, vnútro podnikový a finančný controlling znázornené je to aj na obr.4. Finančný controlling sa ďalej delí na obežné a stále aktíva (Chodasová, 2012).



Obrázok 3 Podnikový controlling

(Zdroj: Chodasová, Zuzana. *Podnikový controlling. Nástroj manažmentu*. 2012.)

Strategický controlling – je zameraný na strategické ciele podniku a pre dosiahnutie týchto cieľov je potrebné vypracovať a presadiť stratégie aby zaistili existujúce a následne vytvorenie nových potenciálov úspechu (Žižlavský, 2014).

Strategický plán a strategické ciele sú hlavným základom strategického controllingu. Poruchy a zlyhanie strategického controllingu môže mať za následok dlhodobé problémy v hospodárení podniku. Jeho prínos nie je viditeľný pretože jeho dopad na podnik je až v budúcnosti. Rýchle a včasné

odhalenie porúch je najdôležitejšie pre controlling a strategické plánovanie (Chodasová, 2012).

Operatívny controlling - je chápaný ako podsystem riadenia, ktorý zachytáva časové úseky kratšie ako je jeden rok. Pri porovnávaní odchýlok má možnosť zasiahnuť do činností podniku a tým dané činnosti optimalizovať (Mikovcová, 2007).

Hlavným zameraním operatívneho controllingu je riadenie likvidity, rentability a v poslednom rade hospodárnosti podniku, vychádza sa predovšetkým z aktuálnych zdrojov a to technologických, personálnych a finančných. Každý podnik má operatívny cieľ a tým je dosiahnutie potrebnej úrovne zisku, kde sa dôkladne sledujú výnosy a náklady.

Finančný controlling - hlavnou úlohou je sledovať likviditu podniku pri dosahovaní rentability. V podniku sleduje aktuálny stav zásob, štruktúru pohľadávok, štruktúru záväzkov, splatnosť. Poskytuje informácie ako ďalej využiť flexibilný a obežný majetok (Foltínová a kol., 2011).

Investičný controlling – hlavnou úlohou je zameriavanie sa na využitie investícií, investičné rozhodovania a zhodnocovanie ich návratnosti (Chodasová, 2012).

Vnútropodnikový controlling – jeho úlohou je posudzovanie hospodárnosti a efektívnosti podniku. Člení sa na nákladový controlling, úloha tohto controllingu spočíva hlavne v zvýšení prehľadnosti nákladov v podniku a na controlling výkonov, sústredený je predovšetkým na predpokladané plány, vyčísluje odchýlky (Foltínová a kol., 2011).

1.1 Strategický verus operatívny controlling

Rozdiel medzi strategickým a operatívnym controllingom je rozdelený do šiestich kritérií (Žižlavský, 2014):

1. *Časový horizont*: strategický controlling pracuje v dlhšom časovom horizonte ale operatívny je obmedzený časový horizont,

2. *Veličiny*: operatívny controlling pracuje s veličinami nákladov a výnosov, ale strategický sa zameriava na tie veličiny, ktoré majú význam pre budúci vývoj podniku,
3. *Okolie*: strategický controlling sa výlučne zameriava na okolie podniku to znamená že berie všetky faktory do úvahy, ktoré by ovplyvnili budúcu situáciu podniku,
4. *Tlak termínov*: operatívny controlling pracuje pod neustálym nátlakom daných termínov, strategický nepracuje pod žiadnym tlakom,
5. *Štýl riadenia*: operatívne plánovanie je prevádzané sieťovým plánovaním zatiaľ čo strategické plánovanie je o prekonávaní bariér medzi podnikovými funkciami a záujmu jednotlivých úzkych funkcií,
6. *Stanovenie cieľov*: stanovenie strategického cieľa v podniku je zaistenie existencie, ale je to možné len v tom prípade ak podnik dokáže riešiť vzniknuté problémy lepšie ako konkurencia.

Operatívny a strategický controlling vytvárajú základné dva funkčné okruhy, ktoré sa dajú regulovať. V praxi sa nedá uskutočniť operatívny a strategický controlling pretože pre každú ich činnosť sú informácie potrebné aj z ďalšej oblasti, aby dokázali pripraviť nápravné opatrenia. Z toho je nám jasné, že strategický controlling vyžaduje iné nástroje ako operatívny controlling (Žižlavský, 2014).

Tabuľka 2 Strategický a operatívny controlling

Charakteristické znaky	Strategický controlling	Operatívny controlling
Ciele	strategické dlhodobé plánovanie, udržanie stability, zabezpečiť dlhu existenciu a rozvoj	Orientovaný na hodnotový výsledok, pokrytie nevyhnutných nákladov
Charakter úloh	Cieľ je orientovaný na kvalitu, kvalitatívne ukazovatele	Veľmi presné, cieľ je v naturálnych jednotkách, kvantitatívne ukazovatele
Orientácia	Rýchla reakcia na zmeny prostredia, vonkajšie prostredie	Vnútorne prostredie, vnútorné regulovanie procesov
Obsah úloh	Možnosť dosiahnutia trvalej stability, silné a slabé stránky	Analýza príjmov, nákladov a produktivity
Štýl riadenia	Komplexný	Funkcionálny
Časový horizont	Dlhodobý od 3 rokov a vyššie	Strednodobý a krátkodobý do 3 rokov
Termínovanosť	Nemá termíny uvedené	Presne uvedené termíny

(Zdroj: Nesterak J.- Bobáková V. *Controlling, novodobý systém riadenia podniku*, 2003).

1.6 Strategický verus operatívny controlling

Rozdiel medzi strategickým a operatívnym controllingom je rozdelený do šiestich kritérií (Žižlavský, 2014):

1. *Časový horizont*: strategický controlling pracuje v dlhšom časovom horizonte ale operatívny je obmedzený časový horizont,
2. *Veličiny*: operatívny controlling pracuje s veličinami nákladov a výnosov, ale strategický sa zameriava na tie veličiny, ktoré majú význam pre budúci vývoj podniku,
3. *Okolie*: strategický controlling sa výlučne zameriava na okolie podniku to znamená že berie všetky faktory do úvahy, ktoré by ovplyvnili budúcu situáciu podniku,

4. *Tlak termínov:* operatívny controlling pracuje pod neustálym nátlakom daných termínov, strategický nepracuje pod žiadnym tlakom,
5. *Štýl riadenia:* operatívne plánovanie je prevádzané sieťovým plánovaním zatiaľ čo strategické plánovanie je o prekonávaní bariér medzi podnikovými funkciami a záujmu jednotlivých úzkych funkcií,
6. *Stanovenie cieľov:* stanovenie strategického cieľa v podniku je zaistenie existencie, ale je to možné len v tom prípade ak podnik dokáže riešiť vzniknuté problémy lepšie ako konkurencia.

Operatívny a strategický controlling vytvárajú základné dva funkčné okruhy, ktoré sa dajú regulovať. V praxi sa nedá uskutočniť operatívny a strategický controlling pretože pre každú ich činnosť sú informácie potrebné aj z ďalšej oblasti, aby dokázali pripraviť nápravné opatrenia. Z toho je nám jasné, že strategický controlling vyžaduje iné nástroje ako operatívny controlling (Žižlavský, 2014).

Tabuľka 2 Strategický a operatívny controlling

Charakteristické znaky	Strategický controlling	Operatívny controlling
Ciele	strategické dlhodobé plánovanie, udržanie stability, zabezpečiť dlhu existenciu a rozvoj	Orientovaný na hodnotový výsledok, pokrytie nevyhnutných nákladov
Charakter úloh	Cieľ je orientovaný na kvalitu, kvalitatívne ukazovatele	Veľmi presné, cieľ je v naturálnych jednotkách, kvantitatívne ukazovatele
Orientácia	Rýchla reakcia na zmeny prostredia, vonkajšie prostredie	Vnútorne prostredie, vnútorné regulovanie procesov
Obsah úloh	Možnosť dosiahnutia trvalej stability, silné a slabé stránky	Analýza príjmov, nákladov a produktivity
Štýl riadenia	Komplexný	Funkcionálny
Časový horizont	Dlhodobý od 3 rokov a vyššie	Strednodobý a krátkodobý do 3 rokov
Termínovanosť	Nemá termíny uvedené	Presne uvedené termíny

(Zdroj: Nesterak J.- Bobáková V. *Controlling, novodobý systém riadenia podniku*, 2003).

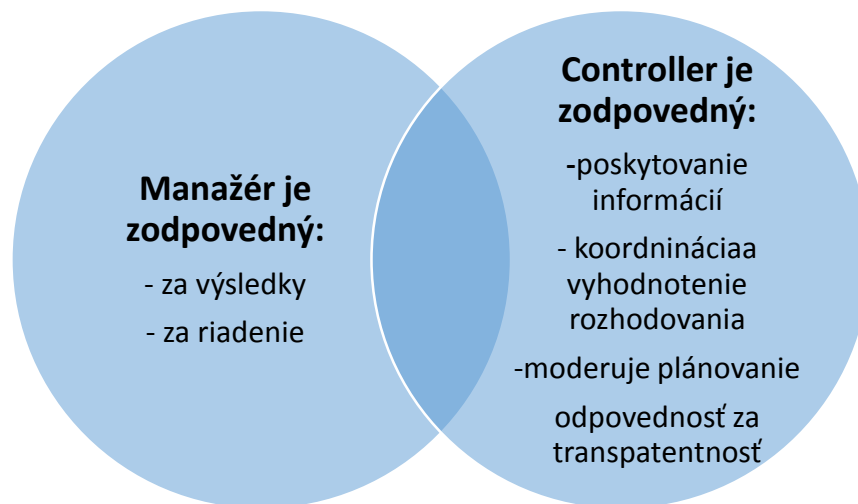
1.7 Controlling a manažment

Controlling je nástroj manažmentu jeho orientácia je zameraná hlavne na výsledok, ktorý podporuje podnikateľské riadenie a rozhodovanie. Pripravuje a zbiera jednotlivé informácie pre riešenie plánov a hľadá vhodné riešenia. Je poradenským prvkom pre manažment. Dáva manažmentu nejakú istotu pre dosahovanie stanovených cieľov. Podľa Chodasovej (2012) je taký controlling založený:

- vytváraní informačných zdrojov,
- aplikácia metód, techník analýzy, nástrojov,
- komunikácia medzi jednotlivými útvarmi

Controlling je proces, ktorý vzniká spôsobom kolektívneho myslenia manažéra controllera je to teda výsledok spolupráce oboch množín (Žižlavský, 2014).

Controlling nie je vecou len controllera ale aj vecou manažéra preto by mali medzi sebou spolupracovať (Horváth, 2004). Túto spoluprácu je možné vidieť na obr.4.



Obrázok 4 Úlohy manažéra a controllera
(Zdroj: Žižlavský O. Controlling, 2014)

Controlling a manažment sú definované rôznymi spôsobmi ale je známe že controlling je dôležitou súčasťou riadenia podniku a to na všetkých jeho úrovniach. V podniku tvorí controlling neoddeliteľnú zložku (Vravec, 2012):

- controlling v strategickom zmysle: tvorba podnikovej stratégie pri hodnotení východísk a stavov,
- controlling v taktickom zmysle: zameriava sa na konkrétnu situáciu, odchýlky od žiaduceho stavu,
- controlling v operačnom zmysle: analyzuje a koriguje činnosť v transformačnom procese podniku.

1.8 Požiadavky a úlohy na controllera

Controller je pracovník, ktorý zbiera informácie z jednotlivých úsekov podniku pre vedenie je dôležitý lebo hľadá riešenia a prijíma rozhodnutia následne prijaté rozhodnutia prezentuje prijaté opatrenia a ich dopad na podnik. Mnohé jeho úlohy spočívajú v prehľade interných a externých údajov a následne správneho rozhodovania. Controller je teda navigátorom manažéra.

Sládek a Valenteová (2006), hovoria že controller sa stará o:

- prehľadnosť výsledkov podniku, finančných ukazovateľov, ekonomických procesov a stretégii,
- koordinácia čiastkových cieľov a plánov, organizuje do budúcnosti spravodajstvo, ktoré by malo predstavovať hranice podniku,
- usmerňovanie controllingového procesu aby vedúci pracovník vedel ovládať orientáciu na cieľ,
- zabezpečenie relatívnych dát pre manažéra.

V podniku sa controller zúčastňuje na rôznych činnostiach a podľa Sládeka a Valenteovej (2006) sú to:

- schvaľovanie a voľba výrobkov a služieb,
- vyradenie výrobkov a služieb
- rozhodnutie o rozšírení výroby,

- analýza využívania investícií, organizuje prepočty, hlavne výpočty návratnosti,
- analýza súvahy podniku,
- slabé a silné stránky podniku,
- analýza konkurencie,
- analýza cien tovaru a služieb,
- analýza zmenených podmienok výroby,
- analýza portfólia podniku,
- analýza ABC,
- opatrenia zamerané na úzke miesta v podniku,
- rozhodovanie o spolupráci s externými organizáciami, ich prínos pre podnik.

Medzinárodné združenie pre controlling (International Group of Controlling) presne a jasne definuje hlavné činnosti controllerov:

- controlleri poskytujú a pomáhajú manažérom služby hlavne v oblasti plánovania a riadenia aby sa mohol manažment riadiť podľa vopred stanovených cieľov,
- controlleri sú zodpovedný za transparentnosť výsledkov, peňazí, stratégií a procesov, čím prispievajú k vyššej ziskovosti,
- controlleri vykazujú organizačný systém, ktoré sú orientované na budúcnosť,
- controlleri moderujú controllingový proces, tak aby každý vedúci jednal v súlade s vopred stanovenými cieľmi,
- controlleri musia zaisťovať informácie, ktoré su potrebné k rozhodovaniu zároveň vytvárajú a aktualizujú controllingové systémy (Eschcenbach a Siller, 2012; Mikovcová, 2007).

Osoby ktoré formujú controlling, s do nejakej miery ovplyvňované a predurčené pracovníkom- controllerom.

Tabuľka 3 Vlastnosti a schopnosti controllera (Eschenbach, Siller, 2012)

Osobné vlastnosti	Sociálne a komunikatívne kompetencie	Kompetencie metód
Etika Kritické stanovisko Analytické myslenie Prijímať nepríjemnosti Presnosť Kreativita Ochota učiť sa Vlastná iniciatíva Radosť z úspechu Komplexný pohľad	Práca v tíme Komunikácia, prezentácia Zaslúžiť dôveru Psychická odolnosť Riešenie konfliktov Autorita Sila presadzovania	Právo Účtovníctvo Projektový management Informačný management Časový management
Odborné znalosti		Obchodné znalosti
Interné a externé účtovníctvo Smernice podniku Riadenie podniku Plánovanie rozpočtu Reporting		Špecifika odvetvia Okolie podniku Jazykové znalosti Smer vývoja podniku Model, procesy, kľúčové kompetencie

Sládek a Valenteová (2006) hovoria, že aktívnu činnosť controllerovi v podnikateľskom subjekte umožňujú viaceré nástroje, ktoré sú k dispozícii.

Patria medzi ne:

- kalkulácia nákladov produkcie – služieb podniku, kalkulácia plánovaných nákladov, kalkulácia nákladov stredísk ako priamych nositeľov, rozpočty nákladov a ďalších druhov nákladov,
- plánovanie – jedná sa hlavne o strategické plánovanie, plány na služby, rozpočty na výkon nákladov a služieb,
- spravodajstvo – ide o spracovanie denných, týždenných a mesačných správ, je to určitá hierarchia správ, mimoriadne správy v podniku,
- investičné kalkulácie – používanie rôznych metód napr. čistej a súčasnej hodnoty, analýza životných cyklov, metóda amortizačnej kalkulácie a najdôležitejšou analýzou portfólia podniku,

- benchmarking – interný a externý.

1.9 Začlenenie controllingu do podniku

*„Ideálna organizácia controllingu neexistuje!“
(Eschenbach, 2004)*

Pojem kontrola je často chápaná negatívne a controlling nezdôrazňuje, majú v mnoho organizáciách oddelenie controllingu pod rôznymi názvami a to napr. „oddelenie podnikovej ekonomiky“, „oddelenie hospodárskych rozporov“, „plánovanie“ apod. (Žižlavský, 2014).

Začlenením controllingu do podniku sa rozumie:

- vytvorenie organizačnej štruktúry, ktorá zahŕňa controlling, vytvorenie pracovnej náplne, vytvorenie databázy,
- controllingová organizácia procesu.

Controllingové úlohy môže prevziať a mať na starosti špecializované oddelenie controllingu alebo podnikový organizačný útvar. Vytvorenie tohto samostatného oddelenia prináša aj veľa predností, napr. lepšia koordinácia, zodpovedného človeka na rokovania a pod. Dlhoročné skúsenosti poukazujú, že controlling v organizačnej štruktúre podniku by mal byť čo najvyššie. Controlling je štábná funkcia jedného konateľa a je štábnou funkciou predstavenstva a zároveň aj líniovou funkciou, ktorá je priamo podriadená predstavenstvu (Sládek, Valenteová, 2006).

Zavedenie controllingu do podnikateľského subjektu je potrebné rešpektovať aj niektoré z controllingových činností (Gučík, Patúš, Šebová, 2007):

- diferenciácia nákladových druhov,
- náklady k výnosom,
- ročný plán,
- pripravenie kalkulácií,
- zostavenie určitých častí plánu,
- rozpis plánu na vnútro podnikové útvary,
- predbežné vyhodnotenie dosiahnutých výsledkov,
- návrhy na zlepšenie a zmeny,

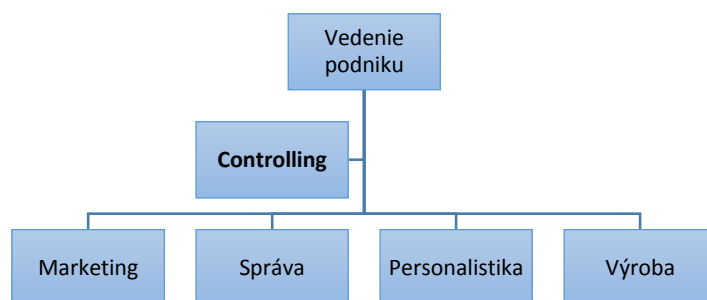
- zavedenie vykazovníctva.

Podľa Vravca (2012) môžu byť controllingové formy zaradené do organizačnej štruktúry podniku rôzne:

- controlling sa dá zaradiť do hierarchie podniku aj keď neexistuje funkcia controllera. Úlohy a činnosti, ktoré by mal robiť controller tak prechádzajú na pracovníkov, ktorý sú zodpovedný na poskytovanie najväčšieho objemu informácií a to na oddelenie účtovné a ekonomické,
- controlling je zaradený ho hierarchie, má funkciu controllera, kde sa presne definuje kompetencia a zodpovednosť controllera,
- zavedenie samo-controllingu, je to rozdelenie práce medzi controllerom a pracovníkom, ktorý ma rozhodovaciu právomoc v podniku. Manažment sa tak stáva zodpovedný za činnosti a výsledky controllingu v podniku.

Podľa Žižlavského (2014) môže mať controllingový útvar podniku formu:

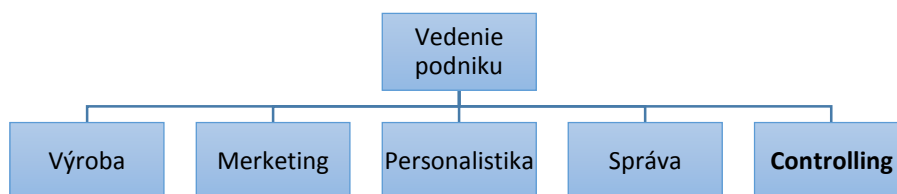
- Štábnu pozíciu – nemá žiadne rozhodovacie oprávnenie, slúži na odľahčenie líniovej pozície, vykonávajú prípravu pre rozhodovanie, poradenské a iné služby. Štábná pozícia controlera je na najvyššej úrovni vedenia podniku.



Obrázok 5 Controlling – štábná pozícia

(Zdroj: Žižlavský O. Controlling, 2014)

- Líniová pozícia – prevzatie líniových úloh je len v prípade v kritických situáciách v podniku, controller sa stáva zodpovedným za všetky prijaté rozhodnutia. V praxi sa však ukázalo že je nízka stabilita usporiadania pri bežnom chode preto sa to zaraďuje do nižšej úrovne riadenia podniku (Mikovcová, 2007).



Obrázok 5 Controlling – líniová pozícia
(Zdroj: Žižlavský O. *Controlling*, 2014)

Neexistuje controllingový systém ani vo vyspelých podnikoch, ktorý by bol pre všetky podniky optimálny v rovnakej miere. Preto sa musí systém controllingu čoraz častejšie prispôbiť takým faktorom, ktoré sú pre podnik špecifické Bleicher uvádza (In: Sládek, Valenteová, 2006) tieto faktory organizácie controllingu:

a.) Interné faktory:

- plán výkonov,
- veľkosť podniku,
- technológiu produkcie výkonov, spracovanie informácií,
- vlastnícke pomery a právnu formu.

b.) Externé faktor:

- kapitálový trh a trh prác,
- trh nákupu a odbytu,
- konkurenčné pomery,
- rozvoj a dynamika technológií.

c.) Personálne faktory:

- stupeň vzdelania,
- odborné skúsenosti,
- viazanosť na podnikanie,
- myslenie zamestnancov, pripravenosť prevziať zodpovednosť.

Intenzívny záujem o controlling v ekonomickej teórii a hospodárskej praxi začalo na prelome 19. a 20. storočia v USA. Väčšia časť literárnych prameňov sa opiera o rok 1880, kedy sa controlling začal zavádzať vo výrobných a dopravných spoločnostiach. Rýchlo sa rozvíjajúca ekonomika v USA neskôr zaznamenala prvé pracovné pozície, ktoré boli označované ako controller. Medzi prvé spoločnosti, ktoré zaviedli túto pozíciu controllera boli americké železničné spoločnosti Atchinson, Topeka & Santa Fe Railway System, neskôr v roku 1892 to bol americký priemyselný gigant General Electric Company. Hlavnou úlohou controllera bola správa akcií, dlhopisov, finančných záležitostí a iných cenných papierov. Prudký rozvoj v oblasti controllingu v USA nastal v tridsiatich rokoch a tak v roku 1931 vznikla organizácia pod názvom Americký inštitút controllerov, ktorá stanovila základné úlohy a funkcie pre controllerov a následne ich uplatňovať pri svojej práci. Začiatkom šesťdesiatych rokov 20. storočia mal inštitút už 5000 členov v USA a Kanade. Neskôr v roku 1934 sa začal vydávať časopis s názvom „The Controller“ (Vravec, 2012).

V roku 1962 bol inštitút premenovaný na Financial Executives Institute (FEI). Dôvod pre ktorý bol tento inštitút premenovaný bolo, aby mohol inštitút zastupovať nielen záujmy, názory a požiadavky controllerov, ale taktiež aj treasurerov (pokladníkov), ktorých činnosť spadala do spoločnej kompetencie a vystupovala pod názvom Financial Vice Presidenta – finančný manažér (Gottihilf, D.L., 2002).

Od polovice 20. storočia bol controller v USA považovaný z hľadiska pracovnej pozície ako bežný účtovník. Jeho úlohou bolo zaznamenávať všetky transakcie, ktoré sa týkali hlavne účtovníctva a to predovšetkým platby za dodávky, evidencia pohľadávok a záväzkov, vedenie hlavnej knihy, zúčtovanie so zákazníkmi a správa pokladne. Osoba, ktorá vykonávala danú pozíciu musela byť vopred oboznámená so všetkými transakciami a procesmi, ktoré sa v tom podniku vykonávali. Zmeny nastali s príchodom počítačovej techniky kedy sa od controllera začali požadovať nie len základné vedomosti o riadení, ale aj vedomosti a znalosti informačných technológiách a výpočtovej technike. Následne sa controller stával riadiacim pracovníkom manažérskeho informačného systému (Vrevec, 2012).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA CONTROLLINGU VO VYBRANEJ PREVÁDZKE CESTOVNÉHO RUCHU

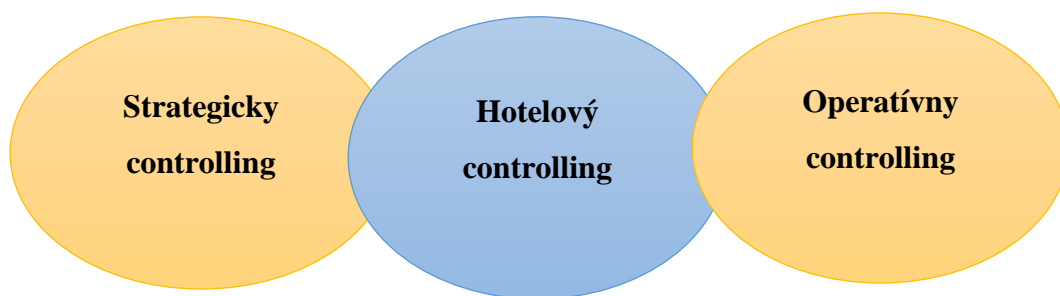
Analytická časť sa venuje preskúmaniu možností využívania controllingu v podnikoch cestovného ruchu s akcentom na vybraný podnik cestovného ruchu jeho vývoj a rozvoj za obdobie štyroch rokov. Hlavným cieľom práce je zistiť ako podnik využíva controlling a následne či podnik berie controlling ako jednu z efektívnych metód riadenia v podnikaní. Hlavný cieľ je podporený týmito čiastkovými cieľmi:

- interview s manažérom podniku a zistiť či využíva controlling v podniku,
- na základe vykonania analýzy tribilačného systému, úlohy finančného controllingu vo vybranej prevádzke (controlling zásob, záväzkov, pohľadávok).

2.1 Úlohy controllingu hotela

Pre manažerov hotelových a reštauračných zariadení je controlling dôležitý nástroj riadenia. Overené a aktuálne údaje výrazne zefektívňujú riadiacu činnosť. Nedostatočne overené postupy a intuícia donútilo controlling používať exaktné metódy a postupy, ktoré vylučujú nesprávne závery. Manažér musí hodnotiť svoj podnik kriticky a jeho prístup musí byť zbavený akéhokoľvek subjektivismu. Len takto môže pristúpiť k podnikateľského zámeru podniku a marketingovej stratégie (Sládek, Valenteová, 2006).

Väčšia časť podnikov sa zameriava hlavne na krátkodobý a operatívny controlling. Pre úspech podnikov v cestovnom ruchu je najdôležitejším a najlepším strategický controlling. Controlling a jeho zavádzanie je v oblasti hotelov, penziónov veľmi dôležité a žiaduce, poukazuje na to aj obr. 7 (Gallo, 2013).



Obrázok 7 Hotelový controlling

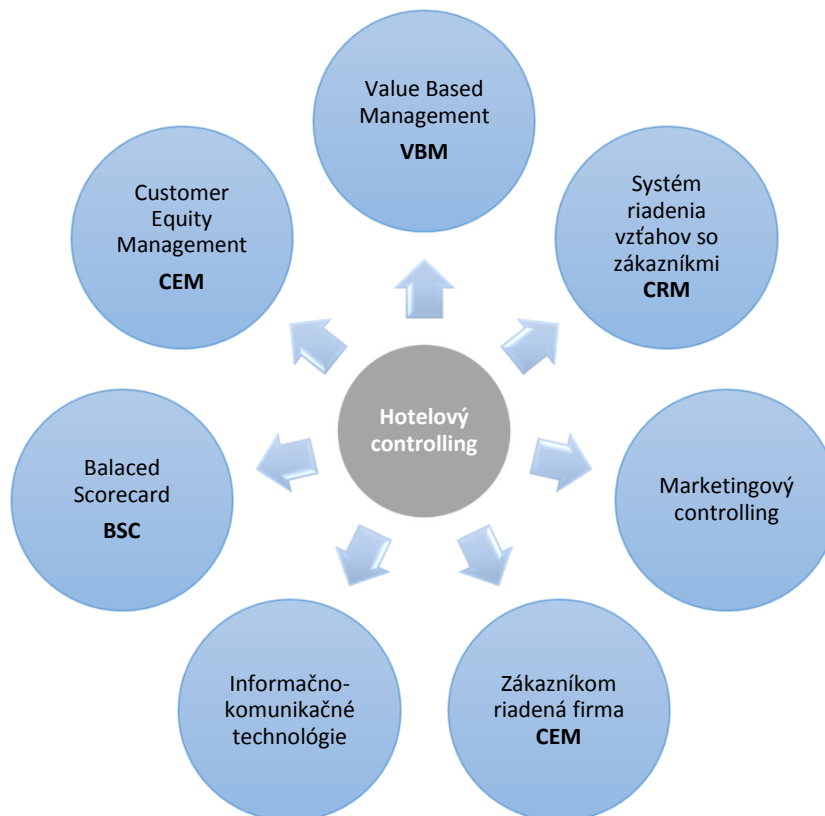
(Zdroj: Gallo, Peter. *Hotelový controlling In: Hoteliér. 2013.*)

„ Controlling v hoteli tvorí tú časť 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“ (Sládek, Valenteová, 2006).

Uplatňovanie controllingu v hotelových zariadeniach sa rozoznávajú tri základne typy vnútropodnikových jednotiek (Gučík, Patúš, Šebová, 2007):

- 1) *strediská ziskové* – v investičnom programe nemajú samostatnosť ale naopak v obchodnej spoločnosti majú relatívnu samostatnosť. Strediská ziskové najčastejšie vznikajú na jednotlivých hotelových úsekoch a to: (ubytovací, gastronomický, atď.), ktoré majú vlastné rozpočty a plány ale v konečnom dôsledku sú súčasťou jedného celku,
- 2) *strediská servisné* – patria tam vnútropodnikové organizačné strediská, ktoré poskytujú služby odberateľom interným za vopred určitú úhradu. Patrí tam (údržba, práčovňa, atď.) tvoria sa ako podporné činnosti,
- 3) *strediská nákladové* – sú to samostatné podnikové úseky, ktorých náklady sú síce merateľné ale nemožno ich kvantifikovať (riadenie, vzdelávanie, atď.).

Medzi najznámejšie controllingové teórie, podporujúce úspešnosť podnikania v hotelierstve sú na obr. 8.



Obrázok 8 Strategický pohľad na Hotelový controlling
(Zdroj: Gallo, Peter. *Hotelový controlling In: Hoteliér*, 2013.)

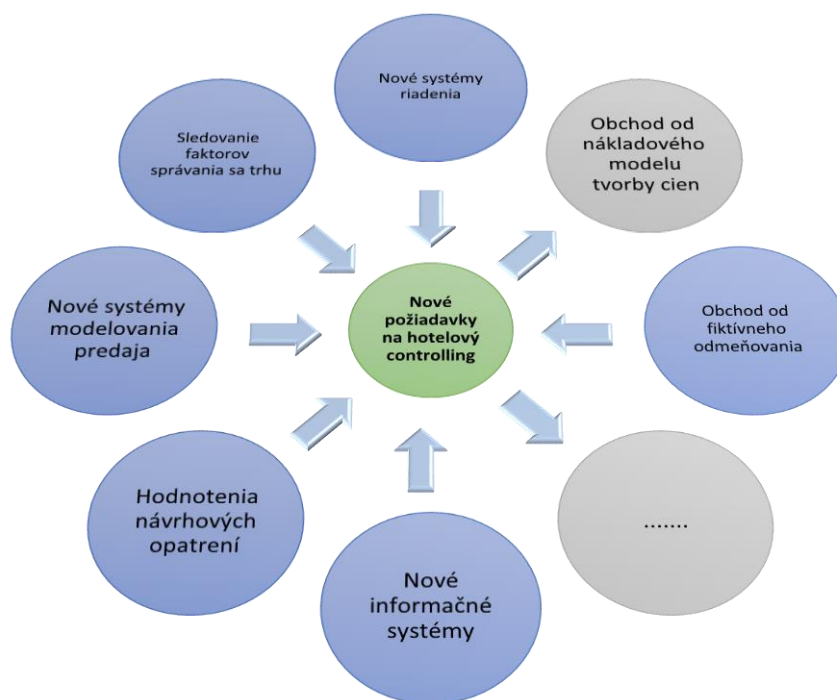
Žižlavský (2014) uvádza štyri hlavné strategické ciele a ich význam v podniku:

- a.) **strategické ciele finančnej perspektívy** – zvýšenie výnosnosti, zníženie podielu cudzieho kapitálu, ziskové zákazky, zvýšiť hodnotu podniku, cash-flow, atď. Typickým znakom pre túto finančnú perspektívu je typické strategické ciele, ktoré vypovedajú o výnosnosti a strategickom raste.
- b.) **strategické ciele zákazníckej perspektívy** – vytvorenie image pre partnera zákazníkov, zvýšiť úroveň znalosti, lojalita, dlhodobý vzťah, atď. Podporuje tržnú orientáciu stratégie, zameriava na hlavne na dva uhly pohľadu zákaznícky a podnikový.
- c.) **strategické ciele procesnej perspektívy** – zvýšenie kapacity, zníženie režijných nákladov, flexibilita procesov, skrátenie doby vývoja, atď. Strategické ciele procesnej perspektívy hovoria aké

procesy a výkony by mal podnik realizovať pre dosiahnutie finančných a zákazníckych cieľov.

d.) Strategické ciele perspektívy potenciálov – znalosť cudzích jazykov, nové produkty na trhu, nové metódy na trhu, znížiť poruchy, atď. Cieľ procesnej perspektívy slúži k rozvoju infraštruktúry. Zaoberá sa zamestnancami, inováciami, informačnými systémami, inovačnými schopnosťami a kreativite.

Na hotelový controlling v dnešnej dobe sú čím ďalej tým viac kladené neustále nové a nové požiadavky a preto metóda BSC a rôzne iné vyššie spomenuté už nestačia (Gallo, 2013). Nové požiadavky na hotelový controlling môžeme vidieť na obr. 9.



Obrázok 9 Nové požiadavky na hotelový controlling

(Zdroj: Gallo, Peter. *Hotelový controlling In: Hoteliér. 2013.*)

2.2 Metodológia výskumu

Metodológia vychádza z literárnej rešerše odbornej literatúry a podnikových zdrojov. V prvej časti je predstavený hotelový subjekt, základných ukazovateľov, organizačná štruktúra, výkonnosťou za obdobie štyroch rokov a organizačná štruktúra hotela. Na základe porovnávania počtu prenocovaných návštevníkov, stálych aktív a obežných aktív môžeme vidieť ako hotel rozvíjal svoju činnosť a ako každým rokom zvyšuje svoj zisk.

Analýza druhej výskumnej časti sa venuje interview s hlavným manažérom podniku. Cieľom rozhovoru bolo zistiť či hotel používa controlling pri riešení vzniknutých situácií v súčasnosti a aj v budúcnosti, aké metódy sa používajú v hotely, kto je zodpovedný za kontrolu a controlling v podniku a v poslednom rade ako vplýva controlling na celkové vedenie hotela. Na základe osobného stretnutia s hlavným manažérom hotela bolo vykonané interview.

Posledná časť je zameraná na controlling zásob, pohľadávok, likvidity.

2.3 Kúpele Nová Smokovec a.s.

Kúpele Nový Smokovec a.s., sú situované v centre Vysokých Tatier v Novom Smokovci. Má veľmi dobrú polohu a preto ho každý návštevník hravo nájde. V roku 1874 sa začali budovať prvej budovy. Po 2. svetovej vojna sa stalo Sanatórium štátnymi kúpeľmi ale od roku 1995 sa stalo akciovou spoločnosťou. Tieto Kúpele tvoria tri hotelové komplexy: Hotel Palace***, Hotel Branisko***, Grand Hotel Palace***+.

2.3.1 Organizačná štruktúra kúpele Nový Smokovec a.s.

Akciová spoločnosť Kúpele Nový Smokovec aktuálne zamestnáva 71 pracovníkov v trvalom pracovnom pomere a ďalších 20 pracovníkov na základe študentských a dohôd o vykonaní práce.

Predstavenstvo spoločnosti: predseda predstavenstva, 3 členovia predstavenstva

Dozorná rada: 3 členovia dozornej rady

Manažéri spoločnosti: 1 riaditeľ, 1 marketingový manažér, 2 prevádzkari

Ekonomický úsek: 2 ekonómovia, 1 účtovníčka, 1 skladník

Recepcia: 1 vedúca recepcie, 4 pracovníci recepcie

Reštauračná prevádzka č.1: 8 servírokov

Reštauračná prevádzka č.2: 4 čašníci

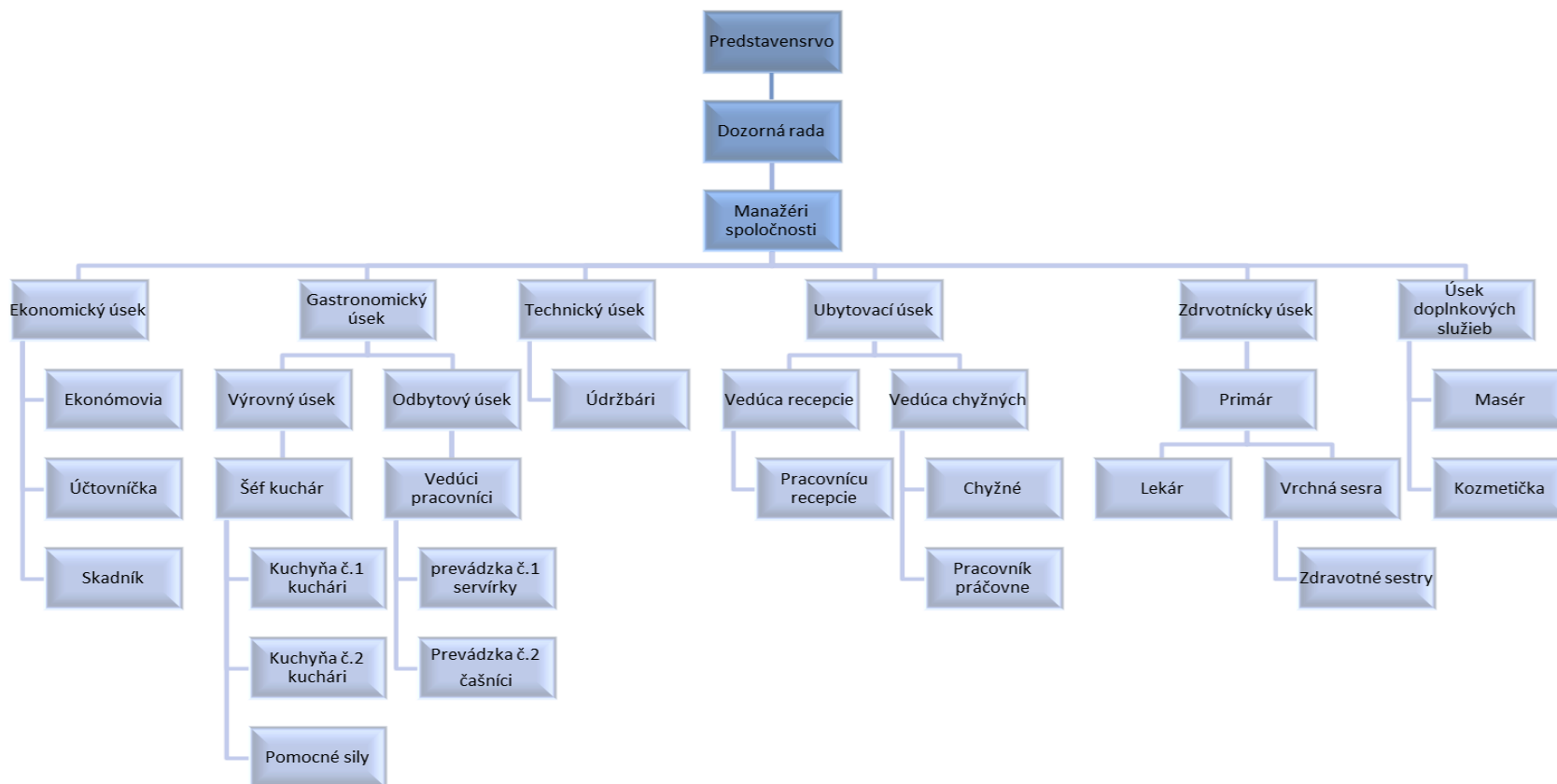
Kuchyňa č.1: 1 šéf kuchár, 4 kuchári, 2 pomocné sily

Kuchyňa č.1: 4 kuchári

Údržba: 2 údržbári

Ubytovacie služby: 7 chýžných, 1 zamestnankyňa pracovne

Zdravotnícky úsek: 1 primár oddelenia, 1 lekár, 4 sestry



Obrázok č. 10 Organizačná štruktúra
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Hotelový komplex slúži návštevníkom nie len ako kúpele ale aj ako kongresový hotel a svojou výhodnou lokalitou ponúka služby domácim či zahraničným návštevníkom. Hotelový komplex má celkovú kapacitu 115 izieb a 2 apartmány.

Hotelový komplex sa nezameriava len na kúpeľné pobyty ale aj kongresové či rekondičné. Súčasťou komplexu je aj štýlová Slovenská reštaurácia s kapacitou 120 miest a celoročnou terasou, ktorú môžu navštíviť nie len ubytovaní hostia ale aj široká verejnosť. Hostia môžu využiť aj hotelovú jedáleň, kaviareň či salónik kde im budú poskytnuté reštauračné služby. Pri veľkých kongresových akciách, školeniach, svadbách, oslavách a ostatných akciách je možné prenajať si reštauráciu alebo jedáleň.

Súčasťou hotelového komplexu je kongresové centrum, ktoré je jedinečné v celých Vysokých Tatrách. Disponuje kapacitou 330 miest v 3 sálach a je vybavené najmodernejšou technikou. Každoročne sa v ňom konajú desiatky kongresov, školení, konferencií atď. Vďaka týmto službám návštevníci sú nie len domáci ale zahraniční. Návštevnosť hotelového komplexu s inými ubytovacími zariadeniami v Prešovskom kraji a na Slovensku znázorňuje tab. 4 a 5.

Tabuľka 4 Počet prenocovaných návštevníkov v Prešovskom kraji a Kúpeľoch Nový Smokovec a.s. 2007 - 2014

	2007	2011	2012	2013	2014
Prešovský kraj	2 357 265	2 027 582	2 112 644	2 256 759	2 345 752
KNS	20 475	39 852	43 674	47 926	53 752
%	0,87	1,97	2,07	2,12	2,29

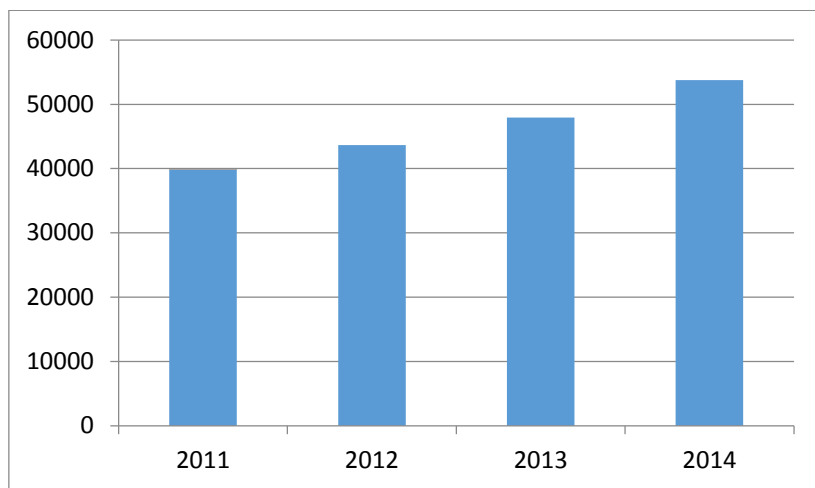
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Tabuľka 5 Počet prenocovaných návštevníkov v SR a Kúpeľoch Nový Smokovec a.s. 2007 – 2014

	2007	2011	2012	2013	2014
SR spolu	11 566 632	10 524 738	10 908 200	11 486 571	10 700 000
KNS	20 475	39 852	43 674	47 926	53 752
%	0,18	0,38	0,40	0,42	0,50

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Je vidieť, že návštevnosť hotela za posledné roky neustále rastie, aj v období krízy hotel navštevuje čoraz viac návštevníkov. Od roku 2013 začal poskytovať aj rekondičné pobyty pre veľké firmy tým sa jeho návštevnosť zvýšila.



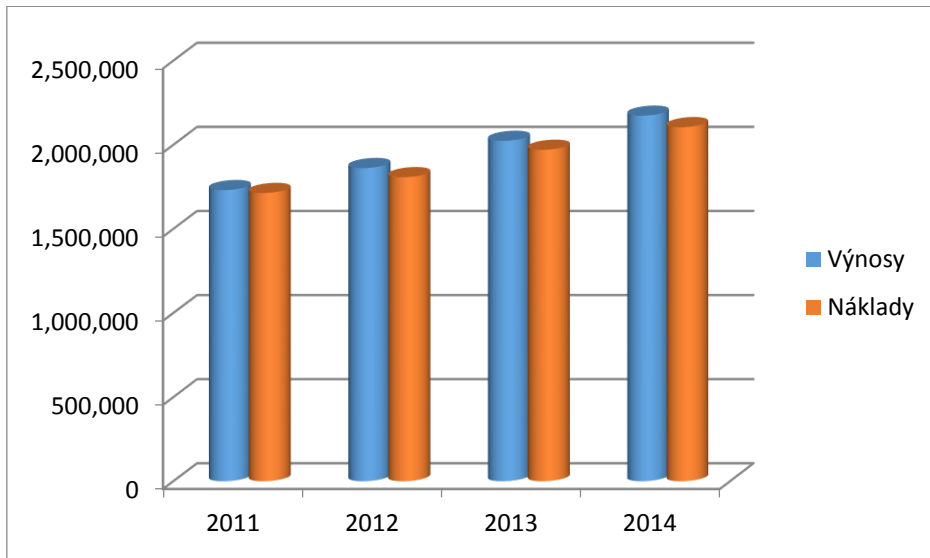
Graf 1 Počet prenocovaných návštevníkov v KNS za obdobie 2011- 2014
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Ekonomické ukazovatele ako sú výnosy, náklady a výsledok hospodárenia sú vyobrazené v tab. 6. a z porovnania vyplýva že od roku 2011, výsl. hosp. má rastúcu tendenciu. V roku 2014 je viditeľný nárast výnosov oproti roku 2013 v dôsledku rekondičných pobytov o 14 874 €.

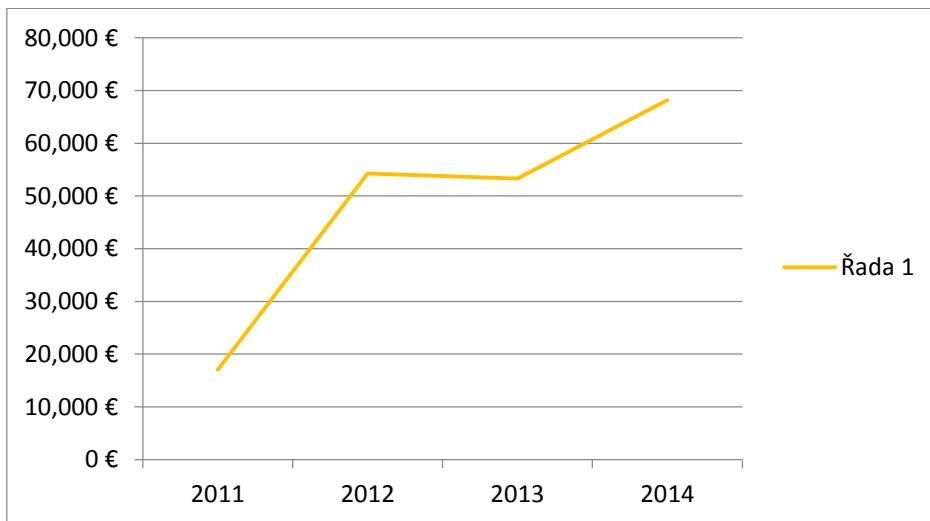
Tabuľka č.6 Výnosnosť hotela v rokoch 2011-2014 v €

Ek. ukazovatele	2011	2012	2013	2014
Výnosy	1 730 634	1 861 646	2 023 463	2 172 872
Náklady	1 713 546	1 807 389	1 970 177	2 104 709
Výsledok hospodárenia	17 070	54 257	53 289	68 163

(Zdroj: vlastné spracovanie)



Graf 2 Výnosy a náklady KNS v rokoch 2011- 2012
(Zdroj: vlastné spracovanie)



Graf 3 Výsledok hospodárenia KNS v rokoch 2011-2014
(Zdroj: vlastné spracovanie)

2.4 Interview s manažérom akciovej spoločnosti KNS

Interview je žáner, ktorý sprostredkúva informácie o fakte, zaraďujeme ho k najvhodnejším nástrojom kvantitatívneho výskumu. Ide o organizačno- časovú metódu zistenia jednotlivých informácií ale získané informácie sú pravdivé. Jedná sa o priamy kontakt s osobou a získavanie odpovedí na otázky, ktoré sú pripravené vopred. Výhoda interview spočíva v tom, že môžeme sledovať správanie respondenta, pochopiť jeho názory, a otázky prispôbiť typu odpovedí.

Interview bolo vykonané s marketingovým manažérom akciovej spoločnosti Kúpele Nový Smokovec s pani Čížikovou.

1) *Dobrý deň. Ďakujem Vám za prijatie a za rozhovor, ktorý mi poskytnete. Koľko rokov pracujete v tejto spoločnosti na pozícii marketingového manažéra?*

V Kúpeľoch Nový Smokovec a.s. pracujem ako marketingový manažér už osem rokov, čiže od roku 2008.

2) *Koľko pracovníkov pracuje v KNS momentálne?*

V súčasnosti pracuje na trvalý pracovný pomer v KNS 71 pracovníkov. Ďalší pracovníci sú na dohodu a taktiež máme aj študentov z hotelových škôl, ktorý sú u nás na praxi. Z tabuľky č.6 je vidieť, že počet zamestnancov vzrástol ale rok 2013 a 2014 ostal počet pracovníkov rovnaký v dôsledku toho, že v KNS pracuje na dohodu a študentské zmluvy viac ľudí tak nie je potrebné zamestnať viac pracovníkov na trvalý pracovný pomer.

Tabuľka č. 7 Počet pracovníkov v KNS v roku 2007 a v rokoch 2011- 2014

	2007	2011	2012	2013	2014
Pracovníci KNS	49	60	65	71	71

(Zdroj: vlastné spracovanie)

3) *Poznáte slovo controlling?*

Áno slovo controlling poznám ale len teoreticky zo školy.

4) *Viete mi povedať aký je rozdiel medzi controllingom a kontrolou?*

Ja som sa to učila zjednodušene. Kontrola je ex post (do minulosti) a controlling ex ante (do budúcnosti).

5) *Využívate v podniku controlling?*

Áno, keďže pôsobím na vedúcej funkcii, musím svojich podriadených nielen kontrolovať v tom, čo už urobili ale aj sledovať, čo a ako robia priebežne, aby sa následne zabránilo chybám.

6) *Ako dlho v podniku využívate controlling?*

V podniku ho využívame už od začiatku.

7) *Ako vplýva controlling na váš podnik?*

Pomáha optimalizovať a zefektívňovať prácu, koriguje ciele a približuje ich realnosti, zamedzuje chybám.

8) *Máte v podniku aj samostatnú funkciu controllera?*

Nie bohužiaľ nemáme, naše prostriedky nám to nedovoľujú aj keď sa o tom už začína uvažovať.

9) *Kto teda vykonáva prácu controllera vo vašom podniku?*

Každý vedúci za svoje oddelenie samostatne.

10) *Myslíte si, že by bolo dobré zaradiť samostatnú funkciu do organizačnej štruktúry?*

Viem si to predstaviť ale momentálne nie sú na to zdroje a myslím, že veľa podnikov to chápe presne takto. Controller by však v konečnom dôsledku „ustrážil“, aby v podniku viac peňazí ostalo viac ako ostáva teraz.

11) *Zaškolili ste pracovníkov ako sa správne využíva controlling v podniku?*

Nie nezaškolila. Mohla som vedúcu recepcie ale v praxi si aj tak každý študuje manažérske metódy sám.

12) *Viete mi povedať aké sú teda vaše základné kroky controllingu vo vašom podniku?*

Keď že tento proces, controlling, nie je nič oficiálne, tak nemá žiaden formálny statut ani postupnosti. Robí sa intuitívne a iníciačne (po našom – keď je to potrebné).

13) *Ak vytvárate controlling tak súhrne pre celý hotel alebo jednotlivé úseky?*

Robia sa podľa úsekov, každý vedúci za svoje oddelenie samostatne. Ak sa v spoločnosti vytvára nejaký problém tak sa zistí na ktorom oddelení a začne sa riešiť.

14) *Controlling nákladov vykonávate?*

Áno ten vykonávame. Je pre nás veľmi potrebný priebežne ho sleduje vedúci ekonomického úseku.

15) *Ako často alebo v akých intervaloch sledujete vývoj nákladov?*

Priebežne, ak sa zdá, že vzniká problém.

16) *Aké formy tvorby cien ubytovania vlastne využívate v podniku?*

Hlavnú úlohu hrajú naše nákladové ceny a hneď po nich je konkurencia takže marža je silno regulovaná konkurenciou.

17) *Controlling zliav využívate? Aké zľavy využívate v podniku?*

Áno tie sa uplatňujú na oddelení obchodu a marketingu. Poskytujeme zľavy vernostné, seniorske, detské, ekologické (pri pricestovaní vlakom), sezónne, množstevné, atď.

18) *Controlling tržieb vykonávate na jednotlivých úsekoch hotela?*

Priebežne áno aj keď existuje štvrťročný plán.

19) *Benchmarking metódu poznáte? Využívate ju v hotely?*

Áno neustále, môžem povedať že na oddelení marketingu je to neustály denný nástroj.

20) *Myslíte, že controlling je dôležitý pre riadenie podniku?*

Controlling je určite veľmi dôležitý aj pre podnik aj pre manažérov takže jednoznačne je.

21) *Prečo si to myslíte?*

Ako som už spomínala pomáha zlepšovať a zefektívňovať prácu, koordinuje ciele a približuje ich realnosti, a hlavne aby sa včas zistili chyby v podniku a úplne ich odstránili.

22) *Budete ho v podniku aj naďalej rozširovať?*

Bolo by to rozumné, aj keď naša spoločnosť nie je veľmi moderná ale myslím to v dobrom slova zmysle. Budeme sa snažiť sledovať nové metódy a trendy pri riadení hotela.

Ďakujem Vám veľmi pekne za rozhovor a že ste si na mňa našli čas dovidenia.

2.4.1 Vyhodnotenie interview

Interview s marketingovým manažérom hotela len potvrdilo, že controlling ako riadiaca metóda má svoj význam a je dôležité ju v podniku využívať. Akciová spoločnosť KNS síce viac využíva kontrolu ako controlling pri každodennom riadení a plánovaní cieľov do budúcnosti. Samostatnú pozíciu controllera však táto spoločnosť v organizačnej štruktúre nemá. Controlling vykonávajú vedúci pracovníci rôznych oddelení, ktorých kontrolujú manažéri spoločnosti a tí sa zodpovedajú predstavenstvu spoločnosti.

Controlling táto spoločnosť využíva pri tvorení tržieb, nákladov, ubytovacích cien, zásob, atď. za jednotlivé strediská súčasne. Hlavnými zdrojmi informácií controllingových metód patria zväčša výkazy ziskov a strát, súvahy, vyúčtovanie zásob, nákladov, atď.

Spoločnosť využíva metódu benchmarking je to neustály denný nástroj na marketingovom oddelení. V budúcnosti sa spoločnosť bude snažiť sledovať nové metódy a trendy pri riadení hotela.

2.5 Finančný controlling

Cieľom finančného controllingu je zabezpečiť likviditu a finančnú stabilitu podniku. Upozorňuje na problémy, dáva odporúčania na základe ktorých sa pracovníci rozhodujú. V práci je vypočítaný controlling zásob, pohľadávok, záväzkov a následne je porovnaný za obdobie štyroch rokov.

2.6 Controlling zásob

Ukazovateľ obratu controllingových zásob ukazuje, koľko krát za rok sme schopný premeniť zásoby na tržby, respektíve koľko krát sa zásoby otočia v tržbách a ukazovateľ doby obratu zásob nám ukazuje za ako dlho sa zásoby speňajú. Čím menšia je doba obratu zásob tým lepšie dokáže podnik riadiť ich sklad so zásobami.

Tržby

Obrat zásob = _____

Priemerná zásoba

Rok 2011: $1\,662\,872 : 33\,040 = 50,33x$

Zásoby sa v podniku za rok 2011 obrátili 50,33 krát, t.j. jedna obrátka zásob predstavuje asi 7 dní.

Rok 2012: $1\,813\,834 : 30\,145 = 60,17x$

V roku 2012 sa zásoby v podniku obrátili 60,17 krát, t.j. jedna obrátka zásob predstavuje asi 6 dní.

Rok 2013: $1\,982\,964 : 33\,277 = 59,59x$

V roku 2013 sa zásoby v podniku obrátili 59,59 krát, t.j. jedna obrátka zásob predstavuje asi 6 dní.

Rok 2014: $2\,138\,944 : 31\,128 = 68,71x$

V roku 2014 sa zásoby v podniku obrátili 68,71 krát, t.j. jedna obrátka zásob predstavuje asi 5 dní.

2.6.1 Controlling pohľadávok

Ukazovateľ doby inkasa controllingu pohľadávok z obchodného styku meria rýchlosť teda dobu, za ktorú dokáže spoločnosť vybrať v priemere svoje pohľadávky. Ak je ukazovateľ nižší tak firma nepotrebuje veľké zdroje na financovanie pohľadávok a naopak ak je vyšší.

Tržby

Obrat pohľadávok = _____

Priemerný stav pohľadávok

Rok 2011: OP= $1\,662\,872 : 161\,649 = 10,29$

Rok 2012: OP= $1\,813\,834 : 191\,421 = 9,48$

Rok 2013: OP= $1\,982\,964 : 215\,234 = 9,2$

Rok 2014: OP= $2\,138\,944 : 163\,877 = 13,1$

2.6.2 Controlling záväzkov

Ukazovateľ doby splatnosti controllingových záväzkov, ukazuje ako dokáže podnik priemerne hradiť svoje záväzky. Likvidná situácia firmy odráža dobu splatnosti záväzkov.

365* Priemerné záväzky

Doba splácania záväzkov = _____

Náklady

Rok 2011: DSZa= $365 * 212\,923 : 104\,749 + 824\,285 = 83,7$

Rok 2012: DSZa= $365 * 174\,104 : 96\,018 + 827\,004 = 77,2$

Rok 2013: DSZa= $365 * 218\,773 : 100\,498 + 946\,280 = 76,3$

Rok 2014: DSZa= $365 * 235\,772 : 92\,992 + 934\,715 = 83,7$

3 NÁVRHY OPATRENIA PRE KNS A.S.

Záverečná časť bakalárskej práce sa venuje návrhom, opatreniam, pre konkrétne hotelové zariadenie, ktoré bolo skúmané. Návrhy môžu pomôcť hotelovému subjektu aby sa podnikový controlling zlepšil a aby ho začal do riadenia hotela zavádzať každodenne. Realita poukazuje že veľa podnikov a to aj konkrétne skúmaný hotel nevyužíva vo svojom riadení controlling. Ide o novšiu metódu tak podniky nemajú veľa informácií čo to vlastne controlling je a často si ho vedia zameniť s kontrolou. Odporúčané návrhy by mali danému podniku dopomôcť k zavedeniu controllingu do podnikového riadenia.

3.1 Hlavné príčiny neúspechu KNS

V analytickej časti bakalárskej práce je vidieť, že hotel je za posledné roky v zisku ale je to zapríčinené nárastom rekondičných pobytov. Hotel sa viac zameral v roku 2014 na rekondičné pobyty ako na kúpeľné.

Na základe interview, ktoré bolo vykonané marketingovým manažérom máme možnosť identifikovať, že aj keď pracovníci tvrdia, že controlling poznajú a využívajú ho v riadení podniku v skutočnosti ho ale nevyužívajú kvalitne alebo v dostatočnej miere ako by sa správne mal. K nedostatkom v hotely hlavne patria: controlling nie je súčasťou organizačnej štruktúry, zamestnanci skoro vôbec nevedia čo to controlling je, nepoznajú jeho výhody keďže nie sú zaškolený a tým pádom ho nedokážu správne používať, hotel nemá vlastnú pracovnú pozíciu controllera a podľa slov manažéra hotela, hotel nemá zatiaľ prostriedky aby zriadil toto samostatné oddelenie. Preto za každý úsek je zodpovedný vedúci strediska a ten vykonáva controlling a následne podáva informácie svojmu nadriadenému čo sú v tomto prípade manažéri hotela a tí už ďalej jednájú s predstavenstvom hotela o riadení spoločnosti. Čím viac je manažérov a pracovníkov, tým viac je rozdielných názorov a preto by sa zišiel aj názor odborníka v tomto prípade controllera.

Hotel každodenne využíva metódu Benchmarking, ktorá je podľa manažéra hotela každodenným nástrojom na marketingovom oddelení.

3.2 Návrhy na skvalitnenie controllingu v KNS

Medzi prvý nedostatok v organizačnej štruktúre KNS je, že nemá vlastnú pozíciu controllera a nedostatočná informovanosť zamestnancov o význame a správnom používaní controllingu. Ani samotný manažér hotela nepozná správnu štruktúru controllingu a dôsledkom toho je, že sa v podniku nesprávne chápe a využíva. Medzi návrhy, ktoré by mohli pomôcť hotelu správne využívať controlling patria:

1. zaradenie controllingu do riadenia celého systému hotela. Je potrebné aby sa hotel zapojil do celého systému a riadiť všetky činnosti v ňom. Zavedenie controllingu v podniku by bolo ideálne do týchto jednotlivých oblastí:
 - controlling nákladov
 - controlling zásob
 - controlling pohľadávok
 - controlling záväzkov
 - projektový controlling hotela
 - personálny controlling
2. zaškolenie pracovníkov a oboznámenie ich o potrebách a fungovaní controllingu. Jednoducho vysvetliť zamestnancom čo to vlastne controlling je ako sa používa, hlavné funkcie a úlohy controllingu. Na základe školenia pracovníci môžu skôr zareagovať na blížiacu sa hrozbu, ktorá by mohla ohroziť podnik a podať hlásenie svojmu nadriadenému aby sa problém mohlo čím skôr riešiť.
3. vytvorenie samostatnej pracovnej pozície controllera. Práve taký to pracovník by dopomohlo k napredovaniu hotela, svojimi znalosťami a skúsenosťami by dokázal podniku pomôcť. Hlavný úspech controllera je vtedy ak hotelový subjekt má úsech a to sa dosiahne len v spolupráci controllera, manažéra a vedúcich pracovníkov hotela.
4. vytvorenie **outsorcingu controllingu**, kdeže náklady na samostatný controllinhový úsek sú vysoké a hotel momentálne nemá finančné prostriedky tak nemusí mať interného pracovníka, ktorý sa rozumie controllingu ale stačí ak si nájde externého pracovníka tým náklady budú nižšie. Ide o pracovníkov, ktorí sú schopný prevziať informácie na diaľku a hotel im zasiela stále nové informácie, ktoré controlleri potrebujú. Títo externý pracovníci sú lepší ako

interný lebo nie sú zamestnancami hotela a preto ich nič neovplyvňuje a správanú sa profesionálne.

ZÁVER

Bakalárska práca sa venuje analýze controllingu v konkrétnom hotelovom zariadení. V práci je controlling definovaný na základe literárnej rešerše rôznych autorov je uvedený jeho vznik a vývoj v daných krajinách. Väčšia časť autorov odporúča zaviesť controlling do každodennej činnosti podniku aby podporoval riadenie podniku. Definované sú hlavné úlohy a funkcie controllingu a následné zariadenie do organizačnej štruktúry podniku. Teoretická časť bakalárskej práce popisuje špecifiká controllerov a hlavné úlohy, ktoré plnia v podniku. Na Slovensku sa využíva controlling veľmi málo, dôvodom je slabo rozvinutá oblasť riadenia. Veľa podnikov controlling využíva nesprávne a nemá pracovníkov, ktorí by boli vyškolený na takú pozíciu.

Analytická časť bakalárskej práce je venovaná analýze controllingu vo vybranom hotelovom zariadení. Na základe interview s marketingovým manažérom hotela sa identifikovali fakty, že hotelový subjekt pozná controlling ale vo svojom riadení ho nevyužíva efektívne. Kúpele Nový Smokovec a.s. nemá vo svojej organizačnej štruktúre vlastnú pozíciu controllera, pretože nemá na to prostriedky ani vyškolených pracovníkov a tak každý vedúci robí controlling za svoje oddelenie samostatne pod dozorom manažérov. Z výročných správ výkazov ziskov a strát bolo zistené že hotelový subjekt je za posledné roky v čoraz väčšom zisku ale zapríčinilo to zvýšenie počtu rekondičných pobytov.

Návrhy a odporúčania by boli určite užitočné pri riadení hotelového podniku a zavádzaní controllingovej organizačnej štruktúry a podniku by to určite pomohlo.

POUŽITÉ ZDROJE

- BARAN, D., 2002. *Aplikácia controllingu v podnikovej praxi*. Bratislava: STU. ISBN 80-227-1666-9.
- ESCHENBACH, R., 2000. *Controlling*. Praha: ASPI publishing s. r. o. ISBN 80-85963-86-8.
- ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-735-7035-1.
- ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. preprac. Vyd. Preklad Jaroslav Rubáš. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, xiv, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
- FOLTÍNOVÁ, A. a kol., 2007. *Nákladový controlling*. Bratislava: SPRINT. ISBN 978-80-89085-70-5.
- FOLTÍNOVÁ, A. a kol., 2011. *Nákladový controlling*. Bratislava: Iura Edition spol. s. r. o. ISBN 978-80-8078-425-6.
- GALLO, P., 2013. Hotelový controlling. In: *Hoteliér*. Roč. 7, č. 2., s. 21-25. ISSN 1337-0545.
- GOOTHILF, Daniel, L., 2002. *Treasurer's and Controller's Desk Book*. New York: Amacom. ISBN 0-8144-0647-5.
- GUČIK, M., PATÚŠ, P., ŠEBOVÁ, E., 2007. *Kontrolling podnikov cestovného ruchu*. Banská Bystrica: Dali-BB, s. r. o. ISBN 978-80-89090-31-0.
- HAVLÍČEK, K., 2009. *Úloha manažerů v řízení podniku*. Praha: Vysoká škola finanční a správní – Eupress. ISBN 978-80-7408-026-5.
- HAVLÍČEK, K., 2011. *Management & controlling, malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s. Europress. ISBN 978-80-7408-056-2.
- HORVÁTH, P. a kol., 2004. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-002-2.
- CHODASOVÁ, Z., 2012. *Podnikový controlling, nástroj manažmentu*. Bratislava: STATIS. ISBN 978-80-85659-70-2.

- MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- NESTERAK, J., BOBÁKOVÁ, V., 2003. *Controlling, novodobý systém riadenia podniku*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 80-225-1660-0.
- PEEMOLLER, V.H., 2005. *Controlling – Grundlagen und Einsatzgebiete*. 5. Auflage. Verlag Neue Wirtschaft-Briefe. Herne/ Berlin. ISBN 3-482-56545-7.
- PREISLER, P.R., 2007. *Controlling. Lehrbuch und Intensivkurs*. 13. Auflage. Munchen: Oldenbourg. ISBN 978-3-486-58499-8.
- SLÁDEK, G., VALENTOVÁ, K., 2006. *Controlling hotela a reštaurácie*. 1. vydanie. Bratislava: IURA EDITION. ISBN 80-8078-098-6.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. A dopl. Vyd. Praha: Grada, 2011, 741 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- VIDOVÁ, Helena, 2009. *Logistický controlling*. Nakladateľstvo STU v Bratislave. ISBN 978-80-227-3007-5.
- VRAVEC, Ján, 2012. *Vybrané kapitoly z podnikového controllingu*. Prešov: Bookman, s. r. o. ISBN 978-80-89568-16-1.
- ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, 2014. *Controlling*. Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. Brno. ISBN 978-80-214-4857-8.

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1. Vzťah controllingu ku kontrole

Obrázok 2. Funkcie efektívneho controllingu

Obrázok 3. Podnikový controlling

Obrázok 4. Úlohy manažéra a controllera

Obrázok 5. Controlling- štábna pozícia

Obrázok 6. Controlling- líniová pozícia

Obrázok 7. Hotelový controlling

Obrázok 8. Strategický pohľad na hotelový controlling

Obrázok 9. Nové požiadavky na hotelový controlling

Obrázok 10. Organizačná štruktúra

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1. Počet prenocovaných návštevníkov v KNS za obdobie 2011-2014

Graf 2. Výnosy a náklady KNS v rokoch 2011-2014

Graf 3. Výsledok hospodárenia KNS v rokoch 2011-2014

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1. Controllingový systém v podniku a jeho kroky

Tabuľka 2. Strategický a operatívny controlling

Tabuľka 3. Vlastnosti a schopnosti controllera

Tabuľka 4. Počet prenocovaných návštevníkov v Prešovskom kraji a Kúpeľoch Nový Smokovec a.s. 2007-2014

Tabuľka 5. Počet prenocovaných návštevníkov v SR a Kúpeľoch Nový Smokovec a.s.
2007-2014

Tabuľka 6. Výnosnosť hotela v rokoch 2011-2014 v €

Tabuľka 7. Počet pracovníkov v KNS v roku 2007 a v rokoch 2011-2014..

ZOZNAM SKRATIEK

USA	Spojené štáty americké
Obr.	obrázok
Atď.	a tak ďalej
Tab.	tabuľka
SR	Slovenská republika
KNS	Kúpele Nový Smokovec
Ek.	ekonomické
Výsl. Hosp.	výsledok hospodárenia
Prac.	pracovníci

PRÍLOHY

Príloha 1 Upravené výkazy ziskov a strát KNS za roky 2011-2014 v €

Výkaz ziskov a strát	2011	2012	2013	2014
tržby z predaja tovaru a výroba	186 951	48 088	191 930	55 562
výrobná spotreba	824 285	167 004	949 280	195 982
spotreba materiálu a energie	475 815	100 313	527 132	112 332
tržby z predaja vlastných výrobkov	1 475 921	302 449	1 791 034	420 604
náklady vynal. na obstarávanie predaného tovaru	104 749	26 018	100 498	23 944
Ostat. Náklady na hospo. činnosť	111 714	26 908	135 603	28 305
výsl. hospod. Z bežnej činnosti pred zdanením	9 800	-38 487	86 043	37 871

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa výkazov ziskov a strát KNS v rokoch 2011-2014)

Príloha 2 Upravená súvaha KNS za roky 2011-2014 v €

Aktíva	2011	2012	2013	2014
Spolu majetok	4 485 854	4 543 259	4 737 041	5 752 576
Neobežný majetok	3 976 689	3 373 037	3 981 950	4 424 371
Dlhodobý hmotný majetok súčet	3 963 255	3 959 603	3 968 516	4 410 937
Obežný majetok	496 685	552 447	733 424	1 307 343
Zásoby	33 040	29 288	33 277	32 224
Pohľad. z obchod. styku	187 577	199 931	223 744	196 101
Závazky	298 509	280 250	321 048	447 127
Krátkodobé záväzky	261 210	231 943	271 221	303 405
Závazky z obchodného styku	212 923	174 104	218 773	235 772
dlhodobý nehmotný majetok	13 434	13 434	13 434	13 434

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa súvahy KNS v rokoch 2011-2014 v €)