

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA HOSPODÁRSKEJ INFORMATIKY

Evidenčné číslo: 103002/I/2019/421003223637

**INFORMÁCIE MANAŽÉRSKEHO ÚČTOVNÍCTVA PRE
RIADENIE PODNIKU POSKYTUJÚCEHO UBYTOVACIE
SLUŽBY**

Diplomová práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA HOSPODÁRSKEJ INFORMATIKY

**INFORMÁCIE MANAŽÉRSKEHO ÚČTOVNÍCTVA PRE
RIADENIE PODNIKU POSKYTUJÚCEHO UBYTOVACIE
SLUŽBY**

Diplomová práca

Študijný program: Účtovníctvo a finančný manažment

Študijný odbor: Účtovníctvo

Školiace pracovisko: Katedra účtovníctva a audítorstva

Vedúci záverečnej práce: Ing. Mgr. Renáta Antalová, PhD.

ABSTRAKT

KULHA, Jakub: *Informácie manažérskeho účtovníctva pre riadenie podniku poskytujúceho ubytovacie služby*. - Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta hospodárskej informatiky; Katedra účtovníctva a audítorstva. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Mgr. Renáta Antalová, PhD. – Bratislava: FHI EU, 2019, 51 s.

Diplomová práca analyzuje efektivitu manažérskeho úsilia s cieľom zabezpečenia plynulej prevádzkyschopnosti. Riadenie je možné uskutočniť pomocou informácií z manažérskeho účtovníctva. Tieto informácie sú nevyhnutné pre odhalenie prípadných nedostatkov a nastolenie reštriktívnych opatrení na ich elimináciu. Naším zámerom bolo poukázať na problémy, s ktorými je potrebné popasovať sa a prijať k nim účinné riešenie. Zámerom je obmedziť ich výskyt v budúcnosti. Rozbor problematiky je rozdelený do 3 častí.

V prvej časti je vypracovaný teoretický základ, ktorý určuje kroky ubytovacieho procesu. Spokojnosť zákazníkov definujú tak kvantitatívne, ako aj kvalitatívne výsledky. Obsah kvantitatívnych výsledkov bol zameraný na marketingové a ekonomické ukazovatele ubytovacieho zariadenia. O kvalite poskytovaných služieb informujú pozitívne ohlasy, ako aj vynikajúca priemerná obsadenosť.

Druhá časť informuje o ciele a zvolenej metodike práce.

Posledná časť je spracovaná ako kombinácia prepojenia teoretických a praktických znalostí. V úvode sme charakterizovali ubytovacie zariadenie a zamerali sa na spracovanie údajov potrebných pre zabezpečenie jeho reálneho chodu. Stagnácia je neželaný jav, ktorý so sebou prináša straty. Jej predchádzaniu môžeme dopomôcť sledovaním aktuálnych legislatívnych zmien, ktoré je potrebné zapracovať do plánovaného rozpočtu. Údaje z účtovnej závierky boli použité v časti finančnej analýzy, pričom sme sa rozhodli porovnať roky 2017 a 2018. Vykonaná analýza priniesla informácie, na základe ktorých sme v závere vyslovili alternatívne riešenia na zlepšenie aktuálnej situácie v nasledujúcom období. Diplomová práca obsahuje tabuľky, schémy a grafy za účelom lepšej prehľadnosti dosiahnutých výsledkov.

Kľúčové slová:

ubytovacie zariadenie, kvalita, konkurenčná výhoda, korporátni klienti

ABSTRACT

KULHA, Jakub: *Managerial accounting information for the management of a business providing accommodation*. - University of Economics in Bratislava. Faculty of Economic Informatics; Department of Accountancy and Auditing. – Supervisor: Ing. Mgr. Renáta Antalová, PhD. – Bratislava: FHI EU, 2019, 51 p.

The diploma thesis is focused on the analysis of the effectiveness of managerial effort in order to ensure its operation. Control can be done by using managerial accounting information. This information is necessary in order to detect any deficiency and also for usage of restrictive measures to eliminate them. Our intention was to point out the problems that need to be tackled and adopt an effective solution to them. The intention is to limit their occurrence in the future. The analysis is divided into 3 parts.

In the first chapter there is a theoretical basis which determines the steps of the accommodation process. Customer satisfaction is defined by both quantitative and qualitative results. The content of quantitative results was focused on marketing and economic indicators of the accommodation. The quality of the services provided is also supported by positive feedback and excellent average occupancy.

The second chapter informs about the main aim and describes chosen methodology of thesis.

In the final chapter there is a combination of theoretical and practical knowledge. At first, we characterized chosen accommodation facility and we focused on the processing of data necessary for ensuring its real operation. Stagnation is an unwanted phenomenon that brings with its losses. We can prevent stagnation by tracking the current legislative changes that need to be incorporated into the planned budget. The financial analysis was made by using financial statements of the company and was related to the years 2017 and 2018. We have decided to compare those two years. This analysis provided us with information on the basis of which we suggested alternative solutions to improve the current situation in the next period. The thesis contains tables, diagrams and graphs in order to better understand the results.

Key words:

accommodation facilities, quality, competitive advantage, corporate clients

Obsah

Zoznam tabuliek, schém a grafov	6
Zoznam použitých skratiek	8
Úvod.....	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	11
1.1 Služby poskytované ubytovacím zariadením a ich znaky.....	11
1.2 Pribeh ubytovacích služieb.....	12
1.3 Pracovníci ubytovacieho zariadenia.....	14
1.4 Využitie výpočtovej techniky v procese plánovania a tvorby ubytovacích služieb 15	
1.5 Manažérsky informačný systém.....	16
1.5.1 Ukazovatele využitia ubytovacej kapacity	17
1.5.2 Marketingové ukazovatele	18
1.5.3 Ekonomické ukazovatele	19
1.6 Výnosový manažment a efektívnosť	21
1.7 Ekologický manažment ubytovacích zariadení.....	22
1.8 Manažérske účtovníctvo ubytovacích zariadení	23
2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania.....	30
3 Výsledky práce a diskusia	31
3.1 Charakteristika ubytovacieho zariadenia	31
3.2 Aplikácia teoretických poznatkov v analyzovanom podniku	32
3.3 Chod ubytovacieho zariadenia	33
3.4 Vývoj finančnej situácie.....	35
3.5 Vývoj z obchodného hľadiska.....	42
3.6 Obsadenosť, ADR, RevPAR.....	43
3.7 Funkcia manažéra a etický kódex	47
Záver	49
Zoznam použitej literatúry	50

Zoznam tabuliek, schém a grafov

Zoznam tabuliek

Tabuľka č. 1:	<i>Špecifikácia ubytovacích služieb</i>
Tabuľka č. 2:	<i>Pracovníci ubytovacieho zariadenia z hľadiska druhu a veľkosti zariadenia</i>
Tabuľka č. 3:	<i>Informácie poskytované externým a interným používateľom</i>
Tabuľka č. 4:	<i>Vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2013 – 2018</i>
Tabuľka č. 5:	<i>Nákladovosť v rokoch 2016 – 2018</i>

Zoznam schém

Schéma č. 1:	<i>Hľadiská členenia ubytovacích zariadení</i>
Schéma č. 2:	<i>Priebeh ubytovacích služieb</i>
Schéma č. 3:	<i>Manažment ubytovacích operácií</i>
Schéma č. 4:	<i>Zodpovednostné strediská</i>

Zoznam grafov

Graf č. 1:	<i>Výsledok hospodárenia za roky 2013 – 2018</i>
Graf č. 2:	<i>Plánované a skutočné náklady a výnosy za rok 2018</i>
Graf č. 3:	<i>Tržby za poskytnuté služby 2018</i>
Graf č. 4:	<i>Vývoj tržieb v rokoch 2017 a 2018</i>
Graf č. 5:	<i>Vývoj mzdových nákladov 2013 – 2018</i>
Graf č. 6:	<i>Analýza vývoja prevádzkových nákladov I. – III.Q/2017 a I. – III.Q/2018</i>

- Graf č. 7:** *Vývoj vybraných nákladov v rokoch 2017 a 2018*
- Graf č. 8:** *Analýza vývoja tržieb za ubytovanie 2017 – 2018*
- Graf č. 9:** *Vývoj obsadenosti izieb v porovnaní s konkurenciou*
- Graf č. 10:** *Priemerná cena za izbu (bez raňajok a DPH)*
- Graf č. 11:** *Tržba za disponibilnú izbu (bez raňajok a DPH)*

Zoznam použitých skratiek

a pod.	<i>a podobne</i>
ADR	<i>Average Daily Rate</i>
AMEX	<i>American express corporate travel agency</i>
EU	<i>Európska únia</i>
EUR, €	<i>mena v Európskej únii</i>
KWh	<i>kilowatt hodiny</i>
m³	<i>meter kubický</i>
MIS	<i>manažérky informačný systém</i>
napr.	<i>napríklad</i>
NATO	<i>Organizácia Severoatlantickej zmluvy</i>
ods.	<i>odsek</i>
PC	<i>počítač</i>
RevPAR	<i>Revenue per Available Room</i>
sp.	<i>spôsob</i>
SR	<i>Slovenská republika</i>
UZ	<i>účtovná závierka</i>
zn.	<i>znamená</i>
Z. z.	<i>Zbierka zákonov</i>
%	<i>per cento</i>

Úvod

Možnosť voľného pohybu osôb, spoznávanie nových krajín prostredníctvom rozvinutej siete infraštruktúry umožnil rozvoj cestovného ruchu, ktorého neodmysliteľnou súčasťou je aj poskytovanie ubytovacích služieb. Ide o poskytnutie prechodného ubytovania mimo trvalého bydliska ubytovaných hostí. Ubytovacie služby tvoria dva úseky, ktorými sú príjem a ubytovanie host'a.

Ubytovacie zariadenia je vo vyhláske Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky č. 277/2008 Z. z. definované ako budova, plocha či priestor, kde sa za úhradu poskytuje verejnosti prechodné ubytovanie spolu s doplnkovými službami.

V teoretickej časti sme svoju pozornosť venovali oblasti manažérskeho a nákladového účtovníctva. Definovali sme ich vzájomný vzťah, ako aj teoretické vymedzenie spomínaných pojmov. Primárnu pozornosť sme zamerali predovšetkým na využitie manažérskeho účtovníctva v podniku poskytujúceho služby, okrajovo je v tejto práci venovaná pozornosť aj kalkuláciám a vnútroorganizačnému účtovníctvu. Opísali sme chod ubytovacích činností, pričom počas celého pobytu je potrebná stála angažovanosť ubytovacieho personálu, keďže akákoľvek reklama vie naše zariadenie pozdvihnúť v očiach zákazníka pozitívnym, ale i negatívnym vnímaním.

Zabezpečenie priaznivého vývoja sledujeme pomocou ukazovateľa využitia ubytovacej kapacity a podielu storno ubytovaní. Manažérske opatrenia sú zamerané na čo možno najmenší výskyt storno ubytovaní. Obmedzenosť prírodných zdrojov a ochrana životného prostredia prináša potrebu, pričom by to malo byť samozrejmosťou každého jednotlivca, zabezpečiť ekologickú prevádzku s minimálnym negatívnym dopadom na životné prostredie.

Praktická časť je zameraná na aplikáciu tak teoretických poznatkov, ktoré sú súčasťou tejto práce, ako aj praktické poznatky získané dlhoročnou praxou manažéra ubytovacieho zariadenia. Táto časť je vytvorená z verejne dostupných informácií, no podstatná časť bola spracovaná na základe osobného rozhovoru, počas ktorého sme mali možnosť získať pohľad z praxe o reálnom zabezpečovaní každodennej fungujúcej prevádzky. Za účelom poskytnutia čo najlepšieho vizuálneho obrazu sme sa rozhodli vytvoriť grafické zobrazenie vývoja finančných ukazovateľov. Na konci tejto kapitoly sme

vyzdvihli dôležitosť manažérskej funkcie pri zabezpečovaní a riadení jemu zverených pracovníkov.

Pojmy hotel a ubytovacie zariadenie považujeme v diplomovej práci za identické pojmy.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

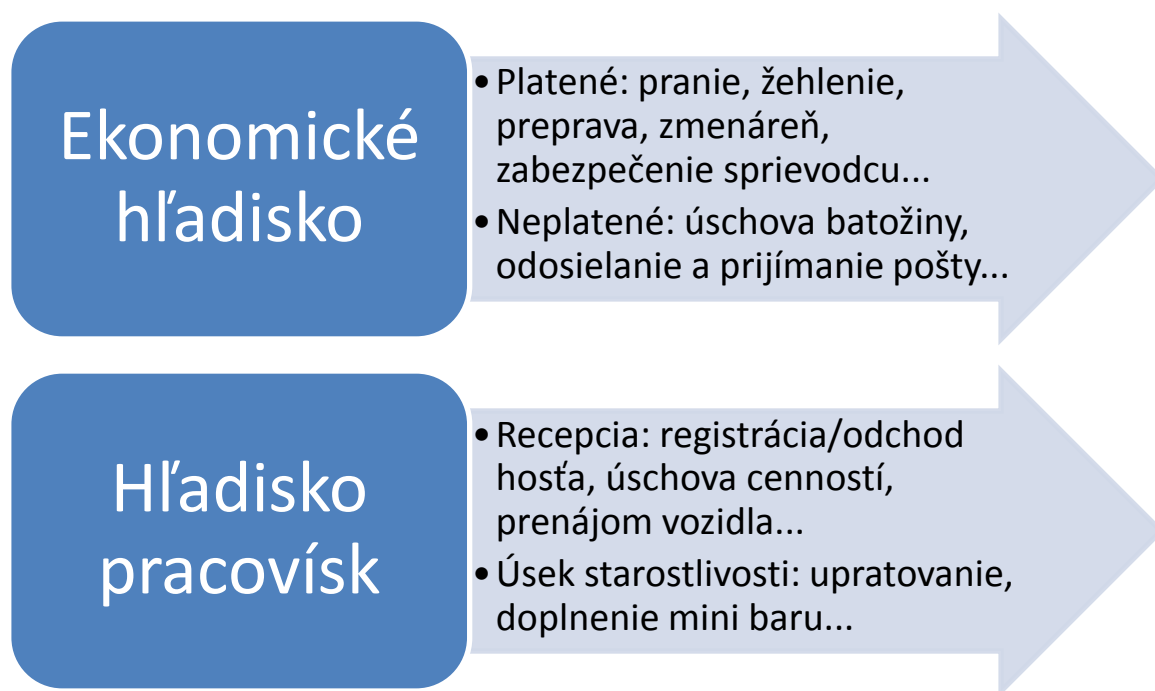
1.1 Služby poskytované ubytovacím zariadením a ich znaky

Primárnou službou ubytovacích zariadení je poskytnutie prechodného ubytovania spolu s ďalšími doplnkovými službami, ktorého cieľom je uspokojiť potreby hostí. Využívajú sa pri pobyte v cieľovej destinácii, pričom ide o spoplatnené služby.

Služby sú poskytované tak, aby v maximálnej miere uspokojili potreby hostí. Úsilie vynaložené manažmentom spolu so zamestnancami podniku je rozhodujúce pre budovanie povesti, spokojnosti zákazníkov a ich feedbackov.

Intenzitu i kvalitu služieb ovplyvňujú rôzne faktory, ktorými sú napr. klientela, kategória, trieda, obsadenosť, druh zariadenia a pod. Ubytovacie zariadenia členíme z rôznych hľadísk. Niektoré z nich uvádzame v nasledujúcej schéme.

Schéma č. 1: *Hľadiská členenia ubytovacích zariadení*



Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy JANIČKOVÁ, J. a kol. 2006, s. 12-13.

V rámci ubytovacích služieb rozlišujeme dva typy znakov, a to všeobecné a osobitné, ktoré bližšie charakterizuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka č. 1: Špecifikácia ubytovacích služieb

Všeobecné znaky	Osobitné znaky
- väčšina služieb ma nemateriálny charakter, - pre produkciu zisku sú potrební hostia, - zosúladenie služieb so spotrebou, - na poskytnuté služby sa nevzťahuje záručná doba, náhradne diely.	- vysoké náklady na vzdelávanie zamestnancov, - dlhšia doba návratnosti investovaného kapitálu, - dopyt na základe sezónnosti, - dostatočne kvalitné informácie poskytované klientom.

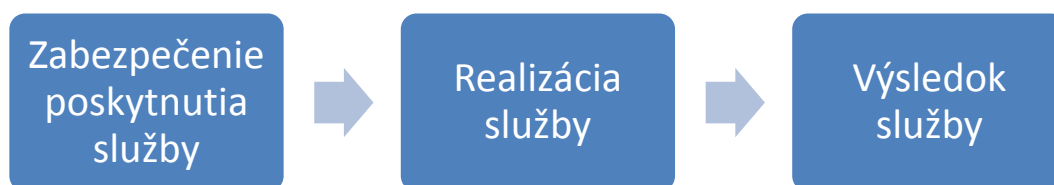
Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy GUČIK, 2000, s. 60-63, 76-79; SLÁDEK, 2001, s. 75.

Pre dosiahnutie želaného výsledku, ku ktorým patrí aj spokojnosť host'a, je nevyhnutné dodržať určitú postupnosť krokov, ktorá môže v konečnom výsledku priniesť omnoho viac, ako len finančný výnos.

1.2 Priebeh ubytovacích služieb

Pri poskytnutí ubytovania zohráva významnú úlohu hosť. Tak ako pri výrobe výrobkov je potrebný vstupný materiál, bez ktorého by výroba nemohla prebiehať, ani ubytovacie služby nemožno poskytovať bez potrebného vstupu.

Schéma č. 2: Priebeh ubytovacích služieb



Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy JANIČKOVÁ, J. a kol. 2006, s. 13.

Pracovné nasadenie i zanietenosť zamestnancov podniku odzrkadľuje spokojnosť zákazníkov. Na dosiahnutie tohto výsledného efektu je potrebná koordinácia jednotlivých pracovných činností tak, aby na seba jednoznačne nadväzovali. Sú to činnosti uvedené v nasledujúcej schéme, ktoré si aj bližšie špecifikujeme.

Schéma č. 3: *Manažment ubytovacích operácií*



Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy JANIČKOVÁ, J. a kol. 2006, s. 15-22.

1. Rezervácia ubytovania

Rezervácia zabezpečuje hosťovi istotu, že v plánovom termíne má zabezpečené ubytovanie spolu s dohodnutými službami, ktoré sú jeho súčasťou. Ubytovacie zariadenie má tak zabezpečenú obsadenosť izieb, na základe ktorej vie plánovať potrebný počet zamestnancov, spotrebu materiálu a efektívnosť svojich zamestnancov vie zabezpečiť priaznivé ekonomické výsledky.

Časový interval rezervácie je individuálny, keďže závisí od rôznych faktorov, akými sú napr. počet hostí, objem ubytovacích kapacít, perióda roka...

Najvyužívanejší spôsob rezervácie je on-line rezervácia. Hostia majú možnosť prostredníctvom webových stránok dostupných ubytovacích zariadení zistiť aktuálnu obsadenosť na plánovaný termín, cenu ubytovania spolu so službami zahrnutými v cene, no najmä im to umožňuje spraviť si prieskum o konkurencii v okolí. Ďalším spôsobom je telefonická rezervácia, ktorá si vyžaduje kvalifikovaný recepcný personál so znalosťou cudzích jazykov, dobre prepracovaný rezervačný systém, aby bolo možné poskytnúť hosťom včasné informácie. Ďalšou možnosťou je osobná rezervácia využívaná najmä cestovnými kancelárkami, ktoré sú odberateľmi väčšieho počtu izieb.

V praxi sa často stáva, že aj napriek rezervácii sa hostia nemusia dostaviť v plnej zostave. Pre zabezpečenie úplného využitia ubytovacej kapacity manažment využíva tzv. rezervovanie nad kapacitu. V prípade, že z dôvodu plnej obsadenosti nie je možné ubytovať hosťa napriek jeho rezervácii, ubytovacie zariadenie je povinné zabezpečiť mu adekvátne ubytovanie na základe spolupráce s ďalšími ubytovacími zariadeniami.

2. Prijatie host'a

Prvý dojem je dôležitý, preto je tomuto kroku venovaná osobitná pozornosť.

Príchod prebieha troma etapami:

- prijatie host'a recepčným zamestnancom, jeho uvítanie, kontrola rezervácie, overenie, prípadne zistenie osobných údajov, poskytnutie potrebných informácií a odovzdanie kľúča k izbe,
- registrácia, ktorá môže mať písomnú alebo elektronickú formu (PC),
- pridelenie izby, ktorá musí byť v stave pripravenej k užívaniu.

3. Pobyt a odchod host'a

V priebehu trvania pobytu sú hosťovi poskytované služby zahrnuté v cene pobytu, ako aj ďalšie doplnkové služby. Zo strany host'a sa očakáva dodržiavanie čistoty nielen v priestoroch izby, ale i v jej okolitých priestoroch. Do pôsobnosti úseku starostlivosti patrí príprava prenajatej izby, zabezpečenie jej bezproblémového chodu, služby hotelovej práčovne, upratovanie, ako i generálne upratovanie raz ročne.

Pobyt sa končí odhlásením a odchodom host'a, kedy si spraví posledný dojem, ktorý je dôležitý tak pre šírenie dobrého mena, ako i prípadného využitia služieb v budúcnosti. Host'a si treba vážiť, informovať sa na jeho názor a pripomienky na zlepšenie služieb.

1.3 Pracovníci ubytovacieho zariadenia

Kvantita pracovníkov, zaradenie na konkrétnu pracovnú pozíciu ovplyvňujú dva faktory: využitie kapacity ubytovacieho zariadenia a priemerná doba strávená na pobyte. V prípade zariadení s nižšou ubytovacou kapacitou vykonáva jeden pracovník viacero funkcií a naopak.

Tabuľka č. 2: Pracovníci ubytovacieho zariadenia z hľadiska druhu a veľkosti zariadenia

Druh a veľkosť zariadenia	Kvantita zamestnancov a ich pozícia
Hotel *, Hotel ** 15 až 30 izieb	<u>Vedenie hotela:</u> 1 <u>Úsek ubytovania:</u> 2 recepcní, 2 chyžné, pracovník práčovne 0,25 – 0,50 pracovníkov/izba
Hotel **, Hotel *** 45 až 70 izieb	<u>Vedenie hotela:</u> riaditeľ, sekretárka, 2 pracovníci ekonom. úseku <u>Úsek ubytovania:</u> vedúci, 5 recepcní, 5 chyžných, 2 upratovačky, 2 pracovníci práčovne 0,52 – 0,65 pracovníkov/izba
Hotel ***, Hotel *****, Hotel ***** 80 až 120 izieb	<u>Vedenie hotela:</u> riaditeľ, sekretárka, 4 pracovníci ekonom. úseku <u>Úsek ubytovania:</u> vedúci recepcie a práčovne, 7 recepcných, 6 chyžných, 3 upratovačky, 4 pracovníci práčovne 0,66 – 0,80 pracovníkov/izba
Penzión *, Penzión **, Penzión *** 20 až 25 izieb	<u>Vedúci penziónu:</u> 1 <u>Úsek ubytovania:</u> 3 recepcní, 3 pracovníci úseku hotel. služieb

Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy SLÁDEK, 2003, s. 290-306.

Nasledujúci vzorec slúži na výpočet predpokladaného počtu pracovníkov potrebného na zabezpečenie bezproblémového chodu ubytovacieho zariadenia.

$\text{Počet pracovníkov úseku ubytovania na izbu} = \frac{\text{priemerný počet pracovníkov hotela}}{\text{počet izieb}}$
--

Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy JANÍČKOVÁ, 2006, s. 65.

1.4 Využitie výpočtovej techniky v procese plánovania a tvorby ubytovacích služieb

Využívanie moderných informačných systémov umožňuje podporiť konkurencieschopnosť ubytovacích zariadení. Umožňuje vykonávať rôzne technologické operácie, prijímať návrhy, spracovať i archivovať údaje. Využitie výpočtovej techniky prináša pozitíva, akými sú napr. rýchly rozvoj poskytovaných služieb, rast produktivity práce, prehľadná evidencia administratívnych dokladov.

Umožňuje pripojenie sa na internet, využívanie platobného terminálu, zabezpečovanie systému, akými je alarm, trezor a pod. Sieť ubytovacích zariadení Slovenska využíva hlavne tieto dva informačné systémy: HOREC-w, FIDELIO Front office.

V rámci ubytovacích zariadení môžeme povedať, že hlavnou úlohou manažéra je zabezpečiť proces plánovania ubytovacích a s tým spojených doplnkových služieb. Cieľom procesu je prispôsobenie sa zmenám po dopyte. Proces plánovania prebieha týmito etapami:

- a. získanie informácie,
- b. stanovenie cieľov,
- c. predpoklad budúceho vývoja faktorov,
- d. plán, ako zabezpečiť dosiahnutie cieľov,
- e. výber plánu,
- f. uskutočnenie plánu,
- g. posúdenie plánu.

Ponuka služieb by mala vychádzať z aktuálnych požiadaviek a očakávaní hostí. Služby prechodného ubytovania nie je možné zabezpečiť bez primeraného zariadenia. Proces tvorby ponuky závisí od toho, o aký produkt ide. Všeobecný produkt tvorí jeho jadro (stravovanie, preprava). Očakávaný produkt nás diferencuje od konkurencie. Širší produkt je doplňujúcou, nad rámec poskytovanou službou. Proces tvorby ponuky začína uskutočnením prieskumu trhu, pri ktorom je nevyhnutné získať informácie o konkurencii, želaniach i očakávaniach potenciálnych hostí. Na základe získaných informácií vytvárame ponuku v primeranej cene a kvalite. Pri tvorbe ceny sa najčastejšie využíva kalkulácia fixných a variabilných nákladov. Prosperujúce služby je potrebné neustále zdokonaľovať a naopak menej prospešné je vhodné eliminovať.

Manažérom v súčasnosti pomáhajú zabezpečovať efektívny proces riadenia, tak podnikových procesov, ako aj ľudských zdrojov, rôzne manažérske informačné systémy.

1.5 Manažérsky informačný systém

Manažérsky informačný systém, ďalej len „MIS“ je prostriedok, ktorý umožňuje manažérom nahliadnuť do výsledkov hospodárenia v minulosti s cieľom zabezpečenia manažérského plánovania, riadenia, organizácie a vedenia podniku.

Umožňuje nadobudnúť, posúdiť, objasniť a uložiť informácie, ktoré pomáhajú pri realizácii manažérskych funkcií. MIS ubytovacích zariadení tvoria tri základné skupiny ukazovateľov:

- a. ukazovatele využitia ubytovacej kapacity,
- b. marketingové ukazovatele,

c. ekonomické ukazovatele.

1.5.1 Ukazovatele využitia ubytovacej kapacity

Ubytovacia kapacita predstavuje počet izieb, prípadne stálych lôžok, pričom jej ukazovatele vyjadrujú priemerné využitie izieb za sledované obdobie. Pre efektívne hospodárenie je dôležitý čo najvyšší rast týchto ukazovateľov. Hlavným je ukazovateľ využitia ubytovacej kapacity, ktorý vyjadruje percentuálny podiel prenocovaní v pomere k lôžkodňom/izbodňom.

$$\text{Využitie ubytovacej kapacity (na báze lôžok, izieb)} = \frac{\text{počet prenocovaní}}{\text{počet lôžkodní (izbodní)}} \times 100$$

Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy JANÍČKOVÁ, 2006, s. 61.

$$\text{Počet lôžkodní (izbodní)} = \text{počet lôžok (izieb)} \times \text{počet dní v prevádzke}$$

Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy JANÍČKOVÁ, 2006, s. 61.

Využitie ubytovacej kapacity poskytuje informáciu o podieloch zákazníkmi nakúpenej ubytovacej kapacity. Ak nie sú k dispozícii informácie o konkrétnom množstve prevádzkových dní, berie sa do úvahy 365 dní v rámci jedného roka.

Faktor dvojnásobnej obsadenosti vypovedá o tom, koľko percent 2-lôžkových izieb za sledované obdobie obsadili 2 osoby a koľko takýchto izieb bolo obsadených len 1 osobou.

$$\text{Faktor dvojnásobnej obsadenosti} = \frac{\text{počet izieb obsadených 2 osobami}}{\text{počet obsadených 2 – lôžkových izieb}} \times 100$$

Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy JANÍČKOVÁ, 2006, s. 61.

$$\text{Faktor dvojnásobnej obsadenosti} = \frac{\text{počet hostí} - \text{počet obsadených izieb}}{\text{počet obsadených izieb}} \times 100$$

Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy JANÍČKOVÁ, 2006, s. 61.

Analýza **vývoja voľných kapacít**, ktorá predstavuje počet izieb, ktoré sú voľné po zohľadnení rezervácií, storna a obsadenosti sa vypočíta na základe vzorca:

$$\begin{aligned} & \text{Vývoj voľnej kapacity} \\ &= \text{počet izieb v hoteli} - ((\text{počet rezervácií} \\ & - (\text{počet rezervácií} \times \text{podiel storna}) + \text{počet ubytovaní}) \end{aligned}$$

Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy JANÍČKOVÁ, 2006, s. 61.

1.5.2 Marketingové ukazovatele

Marketingové ukazovatele sú sledované za účelom marketingových činností a vzťahujú sa na cieľových hostí. Ukazovateľ **podiel rezervovaných izieb** predstavuje podiel počtu izieb v pomere k počtu izbo dní (súčin počet izieb a dní prevádzky) . Znamená to, že pri priaznivom vývoji v budúcnosti budú kapacity využité.

$$\text{Podiel rezervovaných izieb} = \frac{\text{počet rezervovaných izieb}}{\text{počet izbodní}} \times 100$$

Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy JANÍČKOVÁ, 2006, s. 62.

Ukazovateľ **podiel hostí s rezervovaním** hovorí o tom, aký pomer predstavujú hostia, ktorí si ubytovanie rezervovali vopred v pomere k celkovému počtu ubytovaných hostí.

$$\text{Podiel hostí s rezervovaním} = \frac{\text{počet hostí s rezervovaním}}{\text{počet hostí spolu}} \times 100$$

Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy JANÍČKOVÁ, 2006, s. 62.

Ukazovateľ **podiel storna ubytovania** vyjadruje podiel hostí s rezervovaním k pomeru zrušených rezervácií z bližšie nešpecifikovaných dôvodov. Stanovením podmienok spoplatneného storna je možné prispieť k jeho eliminovaniu.

$$\text{Podiel storna ubytovania} = \frac{\text{počet hostí s rezervovaním, ktorí neprišli}}{\text{počet hostí s rezervovaním spolu}} \times 100$$

Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy JANÍČKOVÁ, 2006, s. 62.

Cieľom ukazovateľa **podielu hostí podľa spôsobu rezervovania** je zistiť preferovaný spôsob rezervácií za účelom zdokonalenia poskytovaných služieb.

$$\text{Podiel hostí podľa spôsobu rezervovania} = \frac{\text{počet hostí podľa sp. rezervovania}}{\text{počet hostí s rezervovaním spolu}} \times 100$$

Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy JANÍČKOVÁ, 2006, s. 63.

Ukazovateľ **podielu prenocovaní podľa národnosti** poskytuje informáciu o národnostných skupinách za účelom prispôsobenia poskytovaných služieb ich zvyklostiam.

$$\text{Podiel prenocovaní podľa národnosti} = \frac{\text{počet prenocovaní podľa národnosti}}{\text{počet hostí spolu}} \times 100$$

Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy JANÍČKOVÁ, 2006, s. 63.

Ukazovateľ **priemernej dĺžky pobytu** vyjadruje pomer počtu prenocovaní v pomere k počtu hostí. Výsledkom je dĺžka pobytu v dňoch. Krátka dĺžka pobytu zn. pre podnik vyššie náklady.

$$\text{Priemerná dĺžka pobytu} = \frac{\text{počet prenocovaní spolu}}{\text{počet hostí spolu}} + 1 \text{ deň}$$

Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy JANÍČKOVÁ, 2006, s. 63.

K ďalším ukazovateľom patria napr. podiel hostí s rezervovaním, podiel storna ubytovania, podiel hostí podľa spôsobu rezervovania, podiel prenocovaní podľa náročnosti, podiel hostí podľa národnosti.

Pre posúdenie hospodárnosti nakladania s pridelenými zdrojmi sa v praxi využívajú ekonomické ukazovatele.

1.5.3 Ekonomické ukazovatele

Cieľom podnikateľských subjektov, ku ktorým patrí aj ubytovacie zariadenie, je maximalizácia zisku. Zisk je tvorený z viacerých činností v závislosti od charakteru podniku. Podnik poskytujúci ubytovacie služby môže merať kvantitu tržieb pomocou nasledujúceho ukazovateľa.

$$\text{Podiel ubytovacích služieb na tržbách} = \frac{\text{tržby za ubytovacie služby}}{\text{tržby spolu}} \times 100$$

Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy JANÍČKOVÁ, 2006, s. 64.

Pri tomto ukazovateli si vyjadríme aj vzťah na výpočet priemernej ceny lôžka/izby. Rast tržieb znamená v tomto prípade aj rast nákladov spojených s ubytovaním.

$$\text{Priemerná cena lôžka/izby} = \frac{\text{tržby za ubytovanie}}{\text{počet predaných lôžok/izieb}}$$

Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy JANÍČKOVÁ, 2006, s. 64.

Ubytovacie zariadenie si taktiež sleduje priemerné tržby vyprodukované hosťom. Ekonomický prínos má byť zabezpečený rastom počtu hostí a nie znižovaním ceny.

$$\text{Priemerná tržba na hosť} = \frac{\text{tržby za ubytovanie}}{\text{počet hostí spolu}} \times 100$$

$$\text{Priemerná tržba na lôžko} = \frac{\text{tržby za ubytovanie}}{\text{počet stálych lôžok spolu}} \times 100$$

$$\text{Priemerná tržba na izbu} = \frac{\text{tržby za ubytovanie}}{\text{počet izieb spolu}} \times 100$$

Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy JANÍČKOVÁ, 2006, s. 64.

Efektívny chod je potrebné zabezpečiť elimináciou neúčelne vynaložených nákladov, preto je dôležité mať zabezpečený dostatočný počet pracovníkov, ktorý nebude mať za následok rast osobných nákladov pri nízkej produktivite práce.

$$\text{Počet zamestnancov na lôžko (izbu)} = \frac{\text{počet zamestnancov spolu}}{\text{počet stálych lôžok (izieb) spolu}} \times 100$$

Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy JANÍČKOVÁ, 2006, s. 65.

Ekonomickým ukazovateľom vieme vyjadriť aj potrebný počet chyžných, ktorý vypočítame:

$$\text{Počet izieb na chyžnú} = \frac{\text{počet izieb spolu}}{\text{počet chyžných}}$$

Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy JANÍČKOVÁ, 2006, s. 65.

Nasledujúca kapitola je zameraná na správu, efektívnosť a faktory vplývajúce na veľkosť výnosov.

1.6 Výnosový manažment a efektívnosť

Ubytovacie zariadenie je efektívne, ak svoje zdroje využíva na dosiahnutie najlepších výsledkov pri najnižších nákladoch. Náklady sa najčastejšie definujú ako „zníženie ekonomických úžitkov v účtovnom období, ktoré sa dajú spoľahlivo oceniť“.¹ Náklady môžeme definovať aj ako vstupnú veličinu transformačného procesu. Výnos je teda výsledok transformačného procesu. Najčastejšie sa vyžíva druhové spolu s účelovým členením nákladov a výnosov.

Výnosový manažment je zameraný na spravovanie výnosov s cieľom zabezpečenia ich maximalizácie. Výnosy za sledovanú periódu závisia od počtu hostí, časovej kvantity, počtu nocí a využitia doplnkových služieb. Pravidlom výnosového manažmentu je napríklad obmedziť ponuku služieb s nízkymi cenami v prípade vysokého dopytu po službe, ktorá prevyšuje jeho ponuku. Cenotvorba izby závisí od lokality, sezóny, konkrétneho dňa v rámci týždňa, ako aj konkurencie na danom trhu. Analýza tržieb sa uskutočňuje v ročnej, štvrťročnej i mesačnej perióde. Vývoj tržieb i nákladov je ovplyvnený sezónnosťou. Pre zabezpečenie priaznivého rastu je potrebné minimalizovať ich nepriaznivý vývoj.

Dôležitým ukazovateľom vyjadrujúcim ekonomickú činnosť je rentabilita, ktorá vyjadruje výsledok vynaloženého úsilia. Najčastejšie je ziskovosť vyjadrená ako podiel zisku na nákladoch/výnosoch. Výsledok slúži na posúdenie efektívnosti, cenotvorby a odhalenie prípadných nedostatkov.

Zdokonaliť efektívnosť môžeme zabezpečiť aplikovaním nástrojov zameraných na zníženie spotreby a energií. Získaná úspora môže byť použitá na ďalší rozvoj, prípadne skvalitnenie poskytovaných služieb. Ceny energií, z dôvodu ich obmedzeného počtu, neustále rastú.

Na základe týchto skutočností je potrebné vykonať organizačné opatrenia spolu s opatreniami, ktoré majú technický charakter. Technické, ako už vyplýva z názvu, predstavujú zavedenie šetrných zariadení, organizačne súvisia so vzdelávaním, výchovou pracovníkov.

Úspora sa dá dosiahnuť prostredníctvom zateplenia, obstarania vhodného vykurovacieho zariadenia, výmeny okien a dverí, výmenou úsporných žiaroviek a optimalizovaním osvetlenia. Ďalšími možnosťami sú alternatívne zdroje, ku ktorým môžu patriť solárne panely využívajúce slnečnú energiu.

¹ Zákon o účtovníctve, § 2, ods. 4, písm. e

Pravidelnú údržbu a sledovanie efektívneho využívania energií zabezpečujú poverení pracovníci. Udržiavanie je vhodný nástroj na predchádzanie prípadných komplikácií v budúcnosti, ktoré by mohli spôsobiť zníženie rozpočtu, prípadne spôsobiť rozsiahle škody na majetku a životoch.

Pre zabezpečenie kvality životného prostredia sa prijímajú rôzne opatrenia, ktorými sa zaoberá ekologický manažment.

1.7 Ekologický manažment ubytovacích zariadení

Zámerom ekologického manažmentu je zabezpečiť ekologickú prevádzku ubytovacích zariadení, ekonomické využívanie obmedzených prírodných zdrojov za účelom produkcie výstupov. Hlavným cieľom je ekologizácia, ktorá predstavuje súbor ekologických opatrení obmedzujúcich negatívy vplývajúce na životné prostredie. Náklady súvisia s obstaraním novodobých, výkonnejších a hospodárnych zariadení, ekologických materiálov, pravidelných školení a pod. Ekologická prevádzka prináša mnoho pozitív, akými sú podpora rozvoja cestovného ruchu, hospodárenie s nižšími prevádzkovými nákladmi, zlepšenie kvality ponúkaných služieb. Na realizáciu ekologického manažmentu je potrebná tvorba a následná implementácia tzv. „Zeleného programu“. K hlavným ekologickým smerom patria nasledujúce eliminovania spotreby prírodných zdrojov.

1. Zníženie spotreby plynu a elektrickej energie

Množstvo spotreby elektrickej energie, plynu a cena za jednu KWh a za m³ plynu sú rozhodujúce faktory pre určenie výšky úspor. K úsporám prispieva využívanie úsporných žiaroviek, regulácia osvetlenia, kombinované chladničky, automatické práčky s energetickými triedami A, pravidelná údržba spotrebičov, tepelná izolácia, efektívne vetranie priestorov v pravidelných intervaloch.

2. Zníženie spotreby vody

Týka sa predovšetkým zariadení s vysokou spotrebou vody, meranou v m³, akými sú napríklad kúpeľné hotely. Úsporu vody môže zabezpečiť inštalácia pákových batérií, vybudovanie sprchovacích kútov, umývačka riadu, opätovne naplnenie bazéna po uplynutí najskôr dvoch týždňov od posledného chlórovania.

3. Zníženie spotreby chemických prostriedkov

Úspora ma pozitívny dopad na obmedzenie prevádzkových nákladov pomocou inštalácií dávkovačov mydla, použitie správnej teploty a voľby programu práčky, použitie octu na odstránenie vodného kameňa.

4. Eliminovanie objemu a manipulácie s odpadom

Ubytovacie zariadenia sú povinné poskytovať ubytovacie služby s ohľadom na čo najnižšiu tvorbu odpadov. Už pri výstavbe alebo modernizácii je nutné použiť technológie šetrné na prírodné zdroje. Elimináciu je možné dosiahnuť využitím plynu, elektrickej energie namiesto uhlia, nákup nápojov vo vratných fľašiach, použitie recyklovaného papiera, pravidelné emisné kontroly vozidiel, recyklácia odpadov, zber olejov.

5. Rast zložky prírodných materiálov

Ide o nahradenie, poprípade zníženie plastových materiálov a zabezpečenie primeraného zastúpenia prírodných materiálov.

6. Zníženie spotreby v doprave

Ubytovacie zariadenia ich môžu dosiahnuť predovšetkým nákupom materiálov od dodávateľov z okolitých miest a obcí, plánovanie prepravy s použitím výpočtovej techniky.

Získavanie, evidencia a hodnotenie údajov o hospodárskych javoch je predmetom manažérskeho účtovníctva.

1.8 Manažérske účtovníctvo ubytovacích zariadení

Manažérske účtovníctvo môžeme definovať ako oblasť účtovníctva *„ktorá sa zaoberá zhromažďovaním údajov o hospodárskych javoch, ich analýzou a spracovaním do podoby informácií, využívaných manažmentom v ekonomickom riadení.“*²

Za konkurenčnú výhodu môžeme považovať efektívne prebiehajúci systém účtovníctva. Vznik akciových spoločností priniesol požiadavku hájiť potreby investorov. Investori sa nezúčastňovali na zabezpečení nepretržitého chodu podniku, v ktorom mali majetkovú účasť, a tak im neostávalo nič iné, ako považovať poskytnuté manažérske poznatky o chode podniku za relevantné. Podniky stáli pred rozhodnutím, či primárne zverejnia informácie tretím stranám (externí a interní používatelia), alebo svoju pozornosť

² STARÍČKOVÁ, Z. 2010. Manažérske účtovníctvo I. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, ISBN 978-80-225-2921-1, 2010, s. 12.

venujú vnútroorganizačnému riadeniu. Údaje poskytované tretím stranám uvádzame v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka č. 3: *Informácie poskytované externým a interným používateľom*

Používateľ	Externý	Interný
Elementárny cieľ	- preukázať proces transakcií, - poskytnúť správu o ich pôsobení na peňažnú situáciu a hospodársku výkonnosť podniku	- zabezpečiť dohľad nad uskutočnením minulých úloh, - prognóza budúcich cieľov
Používatelia	- majitelia, - veritelia, - obchodní partneri, - štát	- väčšinoví vlastníci, - vedenie podniku
Právna úprava	- účtovania, - oceňovania, - obsahu a štruktúry UZ	- informácie poskytnuté externým používateľom, - so zámerom výpočtu daní
Dôvernosť	- informácie poskytované širšej verejnosti	- informácie, ktoré vyžaduje daný stupeň riadenia,
Časový úsek	- údaje z minulosti	- údaje z minulosti a prognóza do budúcnosti
Periodicita	- ročná, polročná, štvrtročná	- kratšie časové úseky, - údaje na základe požiadavky,
Druh informácie	- finančné	- finančné a nefinančné

Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy TUMPACH, 2008, s. 6

Na území Slovenskej republiky je manažérske účtovníctvo chápané ako účtovníctvo smerované dovnútra podniku. Podnik má víziu svojich cieľov, ktorých úspešnosť je do značnej miery závislá od jeho schopnosti a nástrojov na ich dosiahnutie. Primárnym cieľom každého podniku je dosiahnutie zisku, pomocou ktorého je možné

uspokojiť požiadavky vlastníkov, manažérov i zamestnancov. Pre zabezpečenie požadovaného objemu vyprodukovaného zisku je nutné, aby manažment zameral svoju pozornosť na dosiahnutie a udržanie konkurenčnej výhody. Konkurenčnú výhodu môže dosiahnuť pomocou ponuky netradičných produktov, prípadne sa zamerať na nízke ceny a rozšírenie funkčných možností. Kvalita je v súčasnosti prostriedok prežitia v trhovom prostredí.

Aby bolo možné zabezpečiť hlavnú funkciu, ktorou je disponovanie informáciami riadenia, pracuje manažérske účtovníctvo s týmito čiastkovými nástrojmi:

1. Kalkulácia

Predstavujú čiastkový nástroj riadenia. Z hľadiska funkcie a času rozlišujeme:

a. Predbežná kalkulácia (plánová, operatívna, prepočtová)

Plánová kalkulácia je zostavená na základe údajov z východiskovej kalkulácie, ktorou môže byť výsledná, plánová alebo operatívna kalkulácia. Predstavuje intervalovú kalkuláciu za stanovený časový úsek. Využíva sa hlavne na úrovni podniku a ak je pokračovaním plánu nákladov, má svoje využitie vo vnútroorganizačnom riadení.

Operatívna kalkulácia je zostavená pre účely spotrebných a technologických operácií. Predstavuje okamihovú kalkuláciu, ktorá nachádza svoje využitie vo výrobe bez vlastnej technickej prípravy.

Prepočtová kalkulácia sa využíva pri výrobe nových, prípadne inovovaných výrobkov. Je nástrojom na riadenie úplných nákladov vo výrobe v predvýrobných fázach.

b. Výsledná kalkulácia

Zostavuje sa na základe informácie z účtovníctva alebo operatívnej evidencie. Nachádza svoje využitie pri kontrole nákladov výroby špecifických výrobkov.

c. Cenová kalkulácia

Kalkulácia, ktorá zahŕňa nasledovné metódy. **Metóda založená na zohľadnení plných nákladov** hovorí o tom, že cena má byť stanovená tak, aby pokryla náklady a priniesla aj dostatočný zisk. Cenotvorba sa realizuje na základe údajov o trhovej cene zníženej o položky nákladov spolu s očakávaným ziskom pred zdanením. **Metóda založená na zohľadnení neúplných nákladov** je založená na priradovaní nákladov tým výkonom, ktoré boli vyrobené a predané. Zvyšok nákladov je považovaných za spoločné a sú zahrnuté so ziskom v položke marža. Využíva sa pri stálych fixných nákladoch.

Metóda založená na zohľadnení hodnotového systému zákazníka podľa jeho preferencií a potrieb s cieľom obstať určitý výrobok so zohľadnením jeho ceny a kvality.

Metóda založená na zohľadnení konkurenčných cien.³

2. Rozpočtovníctvo

Rozpočtovníctvo poskytuje informácie o predpokladaných hospodárskych javoch a vnútroorganizačných útvaroch. Tvorí ho štruktúra rozpočtov, ktorá umožňuje posúdiť efektívnosť, hospodárnosť a prijímanie preventívnych opatrení proti vzniku neželaných javov. Rozpočty nákladov, výnosov sa považujú za najdôležitejšie, na základe ktorých sa vypracuje rozpočtová výsledovka, ktorá prinesie informáciu o zisku, a rozpočtová súvaha. Údaje pre zostavenie ročného rozpočtu nachádzame v účtovníctve, plánoch podniku či normatívoch. Platí pravidlo, ktoré hovorí o tom, že v naturálnych jednotkách sú vyjadrené krátkodobé rozpočty, ktoré sú prepočítané na peňažné jednotky. Vzájomná nadväznosť rozpočtovníctva a účtovníctva je daná faktom, že účtovníctvo je podkladom kontroly rozpočtov a zároveň sú jeho údaje východiskom pre zostavenie budúcich rozpočtov.

3. Zodpovednostné účtovníctvo

Základom efektívneho riadenia je vytvorenie harmónie medzi ekonomickou a organizačnou vrstvou podniku. Podstatný význam má zostavenie organizačnej štruktúry spolu s jej vertikálnymi väzbami. Ekonomické zloženie zodpovednostných stredísk hovorí o tom, či sú hodnotové nástroje vhodné pre riadenie útvarov podniku.

Cieľom tvorby **organizačnej štruktúry** je zoskupenie vzťahov a činností v podniku so zámerom naplňovania cieľov. Z uvedeného vyplýva potreba identifikovať horizontálne a vertikálne vzťahy jednotlivých útvarov. Vertikálne väzby sú dôležitejšie, pretože sú zamerané na rozdelenie právomoci a zodpovednosti.

Ekonomickú štruktúru tvoria nákladové, hospodárske strediská. Hospodárske stredisko má v kompetencii jeden vedúci.

Výhody decentralizovaného riadenia vyplývajú z rýchlejšej reakcie na riešenie prípadných problémov, keďže sú kompetencie zverené do rúk viacerým odborníkom.

³ **Zdroj:** vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy STARÍČKOVÁ, 2010, s. 82-83.

Nevýhoda môže spočívať v pravdepodobnosti rastu transakčných nákladov, ktoré nie sú riadené centrálné.

Úlohou vnútroorganizačného účtovníctva je poskytnúť informácie o tom, ktoré osoby sú zodpovedné za splnenie plánovaných úloh. Je dôležité sledovať tendenciu vývoja nákladov jednotlivých stredísk. Náklad môže vzniknúť v stredisku výroba, avšak za vznik nákladu môže byť zodpovedné iné stredisko.

Rozvoj manažérskeho účtovníctva ovplyvnili dva faktory: **rast silných podnikov** a **rozvoj riadenia**. Zavedením týchto faktorov v praxi spôsobilo vytýčenie metód a spôsobov známych ako **zodpovednostne orientované účtovníctvo**. Predmetom sú hlavne vnútroorganizačné náklady, výnosy a výsledok hospodárenia. Zodpovednostné účtovníctvo má zabezpečiť podklady pre podnikové plánovanie, rozpočty, zriadiť informačný systém podniku a podobne. Základným cieľom je:

- ohraničenie oblastí, ktoré môžu byť ovplyvnené pracovníkmi, prípadne podnikovými útvarmi,
- definovať čiastkové úlohy a nástroje na ich dosiahnutie,
- vymedziť prínosy pracovníkov, útvarov za účelom zabezpečenia celopodnikových cieľov.

Zodpovednostné účtovníctvo dosiahnutie svojich cieľov realizuje v 3 etapách:

1. **Predbežné určenie úloh** spočíva v premene vrcholového cieľa na čiastkové podnikové ciele.
2. **Priebežná kontrola** plnenia cieľov, ktorej zámerom je zachytiť dopady, či už pozitívne alebo negatívne, na finálne výsledky podľa zodpovednosti útvarov, pracovníkov za ich dosiahnutie.
3. **Analýza a vyhodnocovanie** informácií, formou odmeny za dosiahnutie vopred stanovených úloh, prípadne krokov zabezpečujúcich pozitívny vývoj.

Za účelom zabezpečenia efektívneho priebehu zodpovednostného účtovníctva je potrebné:

a. **Ohraničiť rozsah právomoci a zodpovednosti**

Je primárnym krokom pre vytvorenie štruktúry zodpovedného riadenia. S jej pomocou vieme stanoviť odlišnosť skutočného a požadovaného stavu, ktorá je podstatou

zodpovedného účtovníctva. V praxi však nie je možné vždy jednoznačne rozdeliť právomoci a zodpovednosti.

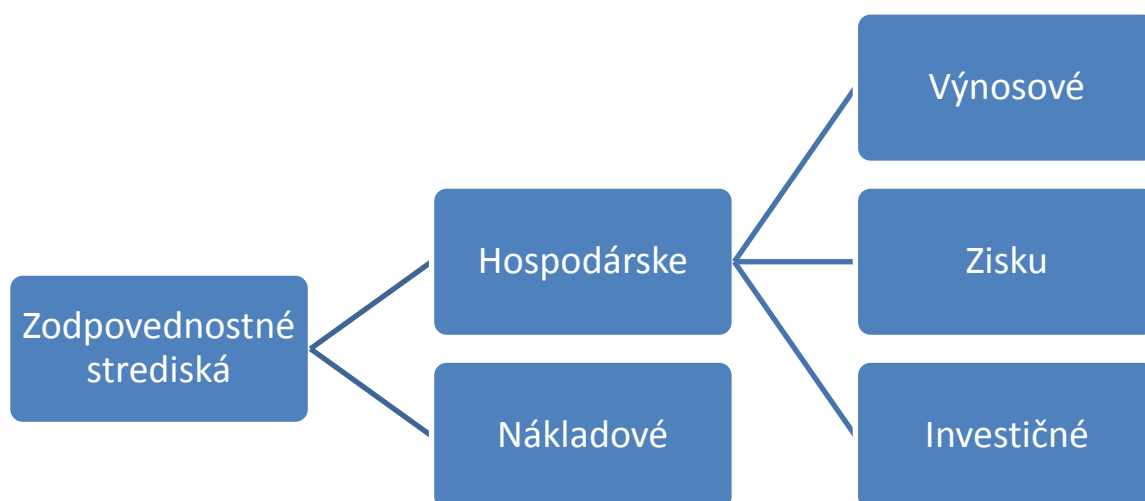
b. **Požiadavky pri definovaní právomoci a zodpovednosti**

Pri vytýčení právomoci a zodpovednosti vznikajú problémy. Pracovník má právomoc iba na vopred definované činnosti, ktorými ovplyvňuje aj jemu podriadený kolektív. Poskytnutie právomoci sa uskutočňuje za účelom dosiahnutia priaznivého výsledku. Riadenie je nepretržitý proces, za ktorý nesú zodpovednosť vedúci pracovníci.

c. **Motivácia**

Motivácia je stimul, pomocou ktorého predpokladáme dosiahnutie stanovených cieľov. Všeobecne platí pravidlo, čím nižší stupeň právomoci a zodpovednosti, tým by malo byť splnenie pridelenej úlohy jednoznačnejšie a pravidelne kontrolované.

Schéma č. 4: *Zodpovednostné strediská*



Zdroj: vlastné spracovanie na základe knižnej predlohy STARÍČKOVÁ, 2010, s. 101.

Ekonomická štruktúra trhovej ekonomiky vyspelých krajín pozostáva z týchto základných stredísk:

1. **Nákladové stredisko** – v ňom sa vypracuje plán nákladov strediska, ktorý sa následne porovná so skutočnými nákladmi. V praxi sa vo väčšine prípadov plánujú vyššie náklady, ako je očakávaná úroveň nákladov, pričom rozdiel vyjadruje zisk nákladového strediska.
2. **Ziskové stredisko** – priradia sa mu relevantné výnosy, strediskový zisk a náklady.

3. **Rentabilné stredisko** – v tomto stredisku sa analyzujú výnosy, zisky, náklady a prislúchajúci majetok strediska.
4. **Investičné stredisko** – vedúci strediska je kompetentný rozhodnúť o obstaraní investičného (dlhodobého) majetku. Tieto strediská sú dcérskymi podnikmi, v ktorých riaditeľ zameriava svoju pozornosť nielen na operatívne, ale aj taktické riadenie, pričom rozhodujúce slovo má materský podnik.
5. **Výnosové stredisko** – zamerané na ovplyvňovanie výnosov a strediskových nákladov.
6. **Výdavkové stredisko** – kontrolujú sa plánované výdavky pridelené jednotlivým strediskám. Pri týchto strediskách je z krátkodobého hľadiska nemožné skúmať vzťah medzi vstupom a výstupom.
7. **Neutrálne stredisko** – plní funkciu zúčtovacieho strediska, ktorých dopad sa nedá jednoznačne prideliť konkrétnemu stredisku.

2 Ciel' práce, metodika práce a metódy skúmania

Primárnym cieľom diplomovej práce je poukázať na činnosť hlavného manažéra pri zabezpečovaní čo najefektívnejšieho chodu pri riadení podniku poskytujúceho ubytovacie služby. Táto práca poukazuje na rad činností, ktoré sú nevyhnuté pre zabezpečenie kontinuálnej spolupráce medzi rôznymi hotelovými úsekmi, počnúc recepcným až po upratovačky. Mnohí z nás nám určite dajú za pravdu, že škola je odrazovým bodom pri nadobudnutí teoretických poznatkov z oblasti, na ktorej štúdium sme sa odhodlali, avšak prax so sebou prináša reálne nástrahy 21. storočia.

Spracovanie témy diplomovej práce sme položili na teoretickej základni nadobudnutej pri štúdiu odbornej literatúry, ktorá poukazovala na kroky od ubytovania, stanovenia ceny izieb, odchodu host'a, pričom najdôležitejšiu časť tvorí spätná väzba.

Z dôvodu zabezpečenia diskretnosti analyzovaného podniku sme sa rozhodli vytvoriť mu fiktívny názov. Informácie k spracovaniu záverečnej práce sme čerpali z verejne dostupných zdrojov a z informácií poskytnutých generálnym riaditeľom ubytovacieho zariadenia, ktoré boli pre nás veľkým prínosom, keďže nám poskytol reálny pohľad zo svojej dlhoročnej praxe. Svoju pozornosť sme zamerali na získanie informácií potrebných pre dosiahnutie efektívneho chodu ubytovacieho zariadenia.

Metodika práce bola upriamená na identifikáciu činností vykonávaných vo funkcii hlavného manažéra. Osoba, ktorej bola pridelená táto funkcia musí disponovať znalosťami viacerých právnych noriem, aby bola schopná predchádzať nečakaným sankciám za ich porušenie. Informácie boli čerpané z odbornej literatúry a interných podkladov ubytovacieho zariadenia.

3 Výsledky práce a diskusia

3.1 Charakteristika ubytovacieho zariadenia

Ubytovacie zariadenie **Morský hotel, a.s.** bolo založené 10. januára 1995 za účelom poskytnutia prechodného ubytovania v hlavnom meste SR. Základné imanie spoločnosti vo výške 1 100 000 EUR tvoria kmeňové akcie na meno v listinnej podobe v počte 100 ks. Svojim klientom poskytuje široké spektrum nielen základných, ale najmä doplnkových služieb, akými sú:

- zmenáreň,
- prevádzkovanie regeneračných zariadení (fitnes, sauna, bazén, solárium),
- masérské služby,
- prevádzkovanie parkoviska,
- organizovanie spoločenských podujatí,
- prevádzkovanie internetovej čítárne.

Na trhu už pôsobí 24 rokov, počas ktorých si vytvorila dobré meno a tým aj stálu klientelu, ku ktorej v značnej miere prispeli manažéri svojimi racionálnymi rozhodnutiami.

Praktickú časť diplomovej práce sme sa rozhodli postaviť na báze získaných dlhoročných skúseností od riaditeľa bratislavského ubytovacieho zariadenia. Osobný rozhovor bol pre nás prínosom, ktorý nám priniesol nový pohľad na fungovanie a riadenie podniku poskytujúceho služby tohto druhu. Informácie o riadení, vzájomnej spolupráci zamestnancov ako jedného tímu dopomohli k vybudovaniu vyhľadávaného ubytovacieho komplexu, o čom svedčí aj spokojnosť stálych zákazníkov. Veľký dôraz je kladený na recenzie, ktoré v značnej miere ovplyvnia rozhodnutie potenciálneho klienta.

Úvod tejto kapitoly je zameraný na aplikáciu výsledkov vybraných výpočtov pre účinné riadenie úseku ubytovacieho zariadenia. Zvyšná časť bude venovaná spracovaniu poskytnutých údajov o chode **Morského hotela, a.s.**

3.2 Aplikácia teoretických poznatkov v analyzovanom podniku

V tejto kapitole sú nadobudnuté teoretické poznatky získané pri štúdiu informácii týkajúcich sa témy diplomovej práce aplikované vo vybranom ubytovacom zariadení, pričom bežným rokom je rok 2018. Prvý ukazovateľ pomáha manažérom pri stanovení optimálneho počtu pracovníkov. Vyjadruje podiel priemerného počtu pracovníkov a počtu izieb. Optimálny pomer uvedený v tabuľke č. 2 je v rozmedzí 0,66 – 0,80 pracovníkov/izbu pri 100 % obsadenosti. Výsledok hovorí o tom, že manažérske rozhodnutie týkajúce sa počtu zamestnancov prinieslo adekvátne výsledky, o čom hovorí aj spokojnosť zákazníkov.

$$\text{Počet pracovníkov úseku ubytovania na izbu} = \frac{57}{100} = 0,57$$

Vysvetlivky:

57 - priemerný počet pracovníkov úseku ubytovania za rok 2018

100 - počet izieb.

Druhý, nami analyzovaný ukazovateľ hovorí o tom, že z celkového počtu disponibilných izieb je zarezervovaných až 82,14 %. V prípade udržania, prípadne zabezpečenia rastúceho trendu tohto ukazovateľa môžeme konštatovať priaznivý ekonomický vývoj.

$$\text{Podiel rezervovaných izieb} = \frac{575}{100 \times 7} \times 100 = 82,14 \%$$

Vysvetlivky:

575 - počet rezervovaných izieb za rok 2018

100x7 - počet izieb pri 7-dňovej prevádzke.

Z dôvodu ochrany pred výpadkom príjmu v prípade storna objednávky, vedenie prijalo rozhodnutie o zavedení storno poplatku vo výške 15 % z ceny ubytovania, pričom sa pre interné potreby vedie samostatná evidenciu o tomto príjme. Podiel strona ubytovania dosiahol v analyzovanom období hodnotu vo výške 12 %.

$$\text{Podiel storna ubytovania} = \frac{69}{575} \times 100 = 12 \%$$

Vysvetlivky:

69 - počet hostí s rezervovaním za rok 2018, ktorí neprišli

575 - počet rezervovaných izieb za rok 2018.

Ako štvrtý v poradí nasleduje ukazovateľ, pri ktorom sa do pomeru dáva súčet prenocovaní k súčtu kvantity hostí. Faktory, ktoré priniesli daný výsledok sme analyzovali v časti 3.2.

$$\text{Priemerná dĺžka pobytu} = \frac{20\,986}{29\,980} + 1 \text{ deň} = 1,7 \text{ dní}$$

Vysvetlivky:

20 986 - súčet prenocovaní za rok 2018

29 980 - súčet hostí za rok 2018.

$$\text{Podiel ubytovacích služieb na tržbách} = \frac{1\,867\,717}{3\,356\,442} \times 100 = 55,65 \%$$

Vysvetlivky:

1 867 717 - výnosy z ubytovania za rok 2018

3 356 448 - súčet výnosov z hosp. činnosti za rok 2018.

Hlavný zdroj príjmu, ktorý predstavuje až 55 % celkových tržieb, sú výnosy za poskytnuté ubytovanie. Z uvedeného výsledku môžeme konštatovať, že táto činnosť je hnacím motorom celého ubytovacieho zariadenia.

3.3 Chod ubytovacieho zariadenia

Hlavnou úlohou manažéra je zabezpečiť plynulý chod ubytovacieho zariadenia, pričom svoje rozhodnutia vykonáva na základe relevantných informácií získaných, či už z prieskumu trhu, manažérskeho účtovníctva, ale aj podnetov od zamestnancov i hostí.

Cieľom každého podnikateľského subjektu je maximalizovať zisk. Významnú časť nákladov tvoria náklady na hospodársku činnosť. Za účelom úpravy výšky nákladov je nutné prijať relevantné rozhodnutia, pričom nie je vhodné vykonať zníženie nákladov za

každú cenu. Spokojnosť zákazníka je najdôležitejšia, keďže od neho závisí priaznivý finančný vývoj. Pozitívna recenzia posúva vpred a vďaka nej sa môže rozrásť aj klientela.

Dodávky potravín a čistiacich prostriedkov zabezpečujú zmluvní subdodávatelia. Tieto partnerské vzťahy prinášajú úsporu z viacerých pohľadov. Primárnym je úspora mzdových nákladov zamestnanca, ktorý by zabezpečoval nákupy surovín pre jednotlivé prevádzky. Rozhodujúcim faktorom je aj cena. V prípade nákupu čistiacich prostriedkov nami analyzovaný podnik uzatvoril zmluvu, na základe ktorej sú náklady na čistiace prostriedky spotrebované pri upratovaní jednej izby stanovené vo výške 0,50 EUR.

Bratislava, ako vieme, nepatrí medzi vyhľadávané turistické destinácie. Vysoký dopyt po ubytovaní zaznamenáva počas pracovných dní, nie cez víkendy. Podstatnú časť, ktorá predstavuje až 80 %, tvoria korporatívny klienti. Pred rokom 2008 klient trávil viac času v krajine, do ktorej bol vyslaný na služobnú cestu. Ubytovanie prebehlo v nedeľu a odubytovanie v utorok. Počas tohto času klient nielen rokoval, ale aj spoznával naše mesto, čo pomáhalo aj rozvoju turizmu. Po roku 2008, vplyvom hospodárskej krízy došlo k poklesu počtu prenocovaní. Klient si ráno zloží veci na izbu, počas dňa vybavuje obchodné rokovania, večer prenocuje a ráno odchádza. Veľkým prínosom pre rozvoj hotelových služieb bol vstup SR do NATO, EU a aktuálne predsedníctvo v EU. Priemerná dĺžka pobytu je v trvaní 1,7 noci. Táto skutočnosť má za následok zvýšené náklady na výmenu posteľnej bielizne, poplatky za služby čistiarene a z dôvodu častého prania aj jej opotrebenie. Priemerné ročné náklady na obstaranie novej posteľnej bielizne predstavujú 12 000 EUR.

Novela zákona č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty uzákonila zníženie sadzby dane za ubytovanie, a to o polovicu, vo výške 10 %, účinnú od 1. 1. 2019. Z dôvodu rastu mzdových nákladov za nočnú prácu sa vedenie hotela v dôsledku novely zákona rozhodlo neznížiť ceny izieb. Úspora vo výške 10 % sa použije na renováciu zariadenia, pričom si bude viesť evidenciu, na aký konkrétny účel bola táto úspora použitá.

Renováciu nábytku s nádychom starých čias zabezpečuje reštaurátor, pričom cena za menšiu opravu je približne vo výške 15 EUR, obnova nábytku sa pohybuje v sume 500 EUR.

Cena izby je stanovená na úrovni korporatívnej ceny, ktorá sa pohybuje v rozpätí 85 – 100 EUR, v závislosti od doplnkovej služby, ktorou sú raňajky. Cena bez raňajok je približne vo výške 80 EUR, s raňajkami 100 EUR. Výška ceny hotelových izieb závisí od

spoločenských udalosti, dĺžky pobytu a pod. Revenue management kontroluje ceny konkurencie pomocou nástroja na porovnanie cien – Tools. Ročné náklady za jeho využívanie predstavujú sumu 1 000 – 1 500 EUR.

Hlavným cieľom je predat' všetku dostupnú ubytovaciu kapacitu, keďže sa nejedná o tovar, ktorý je možné predat' na druhý deň.

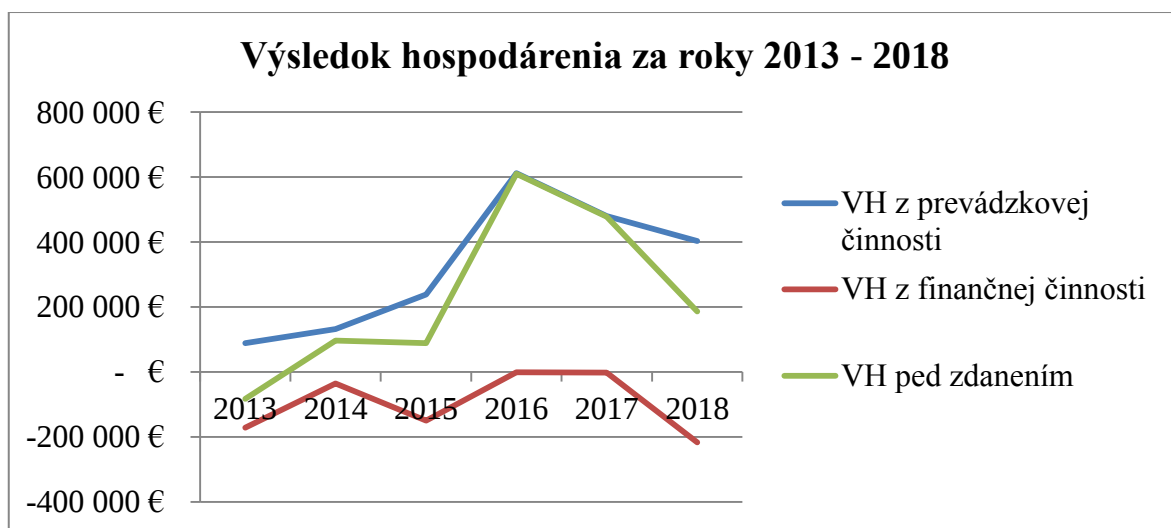
Rastúci objem zisku pomáha docieľiť externá spoločnosť zaoberajúca sa prognózou budúcich podujatí v dostatočnom čase predstihu tak, aby ceny boli stanovené v primeranej výške.

Dnes už existuje množstvo cestovných kancelárii, ktoré sprostredkujú pre svojich zákazníkov dovolenku, vrátane zabezpečenia ubytovania. Rozvoj medzinárodného obchodu a s tým spojený pohyb manažérov, ktorí zabezpečujú obchody v rôznych krajinách sveta inicioval vznik AMEX – biznis cestovnej kancelárie, s ktorou vedenie nami analyzovaného ubytovacieho zariadenia rokuje o cene pre klienta, ktorý si túto spoločnosť najal za účelom sprostredkovania ubytovania v tej ktorej krajine.

3.4 Vývoj finančnej situácie

Predchádzajúce účtovné obdobie roka 2017 môžeme hodnotiť z hľadiska vývoja finančnej situácie za priaznivé. Priaznivému vývoju dopomohla rekonštrukcia hotela, ktorá zvýšila atraktivnosť ubytovacieho zariadenia. V tejto časti je pozornosť zameraná na informácie z manažérskeho účtovníctva pri skúmaní ekonomického vývoja roka 2018. V úvode tejto časti uvádzame výsledok hospodárenia podľa jednotlivých činností za 6 po sebe idúcich obdobiach počnúc rokom 2013.

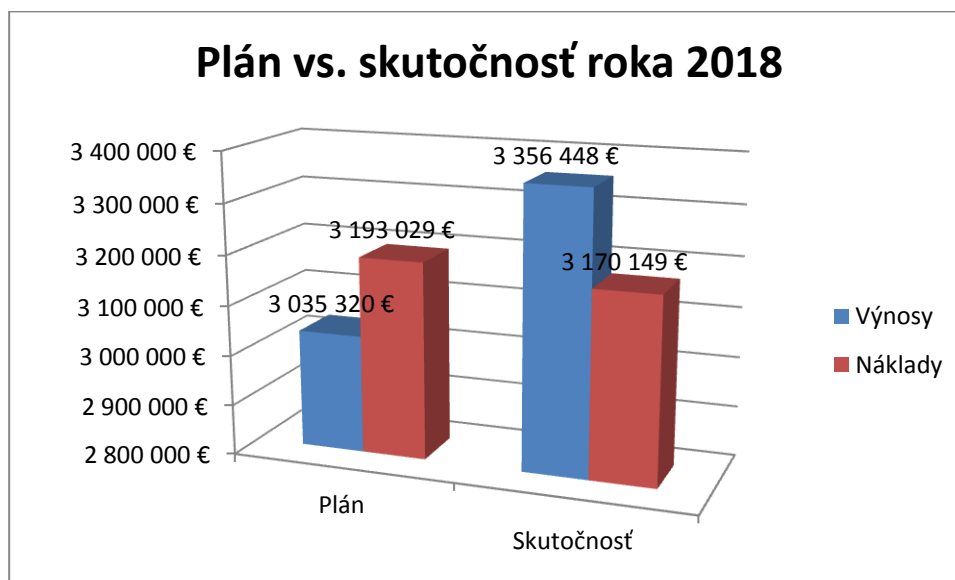
Graf č. 1: Výsledok hospodárenia za roky 2013 – 2018



Zdroj: vlastné spracovanie

Predikcia plánu, zobrazená v nasledujúcom grafe, vychádza z výsledkov dosiahnutých v rokoch 2013 – 2017. Ako si môžeme všimnúť, plánované výnosy za analyzované obdobie roka 2018 vzrástli o 10,58 %. Vo vývoji nákladov sme zaznamenali pokles oproti plánu vo výške 22 880 EUR.

Graf č. 2: Plánované a skutočné náklady a výnosy za rok 2018

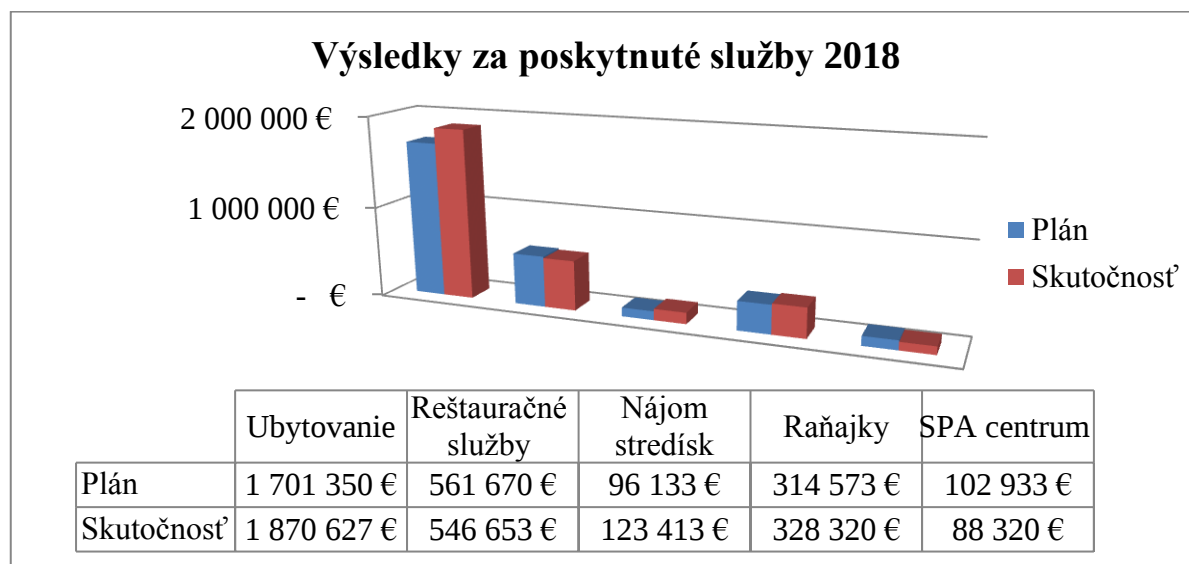


Zdroj: vlastné spracovanie

Za sledované obdobie došlo k prekročeniu plánu tržieb vo všetkých podstatných odvetviach. K vývoju dopomohla akcia s názvom „Congregation of New Square“. Ide

o židovskú organizáciu založenú v roku 1980 v New Yorku, ktorá každoročne realizuje stretnutie svojich členov. Stretnutie sa konalo v januári 2018 a bolo výborným odrazovým mostíkom vo vývoji tržieb. V nasledujúcom grafe je zobrazený plán v porovnaní so skutočnosťou za sledované obdobie podľa jednotlivých odvetví.

Graf č. 3: Tržby za poskytnuté služby 2018



Zdroj: vlastné spracovanie

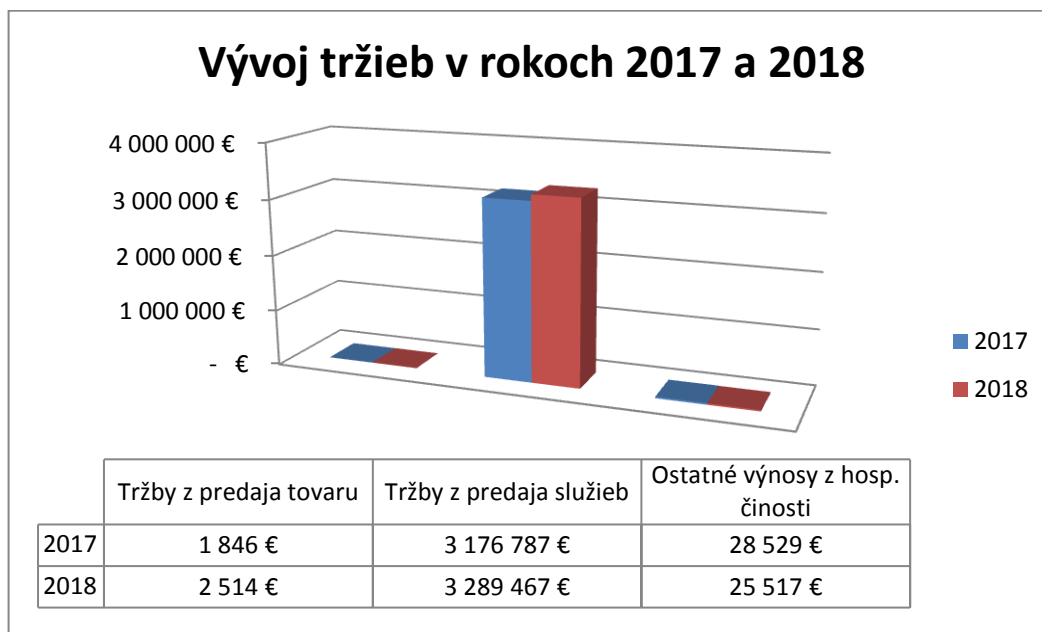
Výnosy za služby, ktoré sú spojené s využitím ponuky stravovania dosiahli 874 973 EUR. Stredisko reštaurácie tak dosiahlo mierny pokles, a to 2,67 % oproti plánu. Na druhej strane bolo vyprodukovaných o 4,37 % vyšší zisk oproti plánu z poskytnutých raňajok. Tento prírastok bol spôsobený väčším objemom predaných izieb, v ktorej cene boli zahrnuté aj raňajky.

Najväčší prínos oproti plánu zaznamenáva nájom stredísk. Daný prírastok bol spôsobený zvýšeným počtom spoločenských akcií uskutočnených v priestoroch nášho renomovaného komplexu. Prírastok bol v značnej miere ovplyvnený spomínanou januárovou akciou.

V máji 2018 bolo prijaté rozhodnutie o obstaraní automatu na obsluhu parkoviska. Tento investičný zámer bol obstaraný pre účely zabezpečenia efektívneho využitia pracovného času a skutočností, že primárnou činnosťou zamestnancov recepcie je starostlivosť o ubytovaných hostí. Samozrejmosťou je, že v cene pobytu majú hostia zahrnuté bezplatné parkovanie v areály. Z uvedeného vyplýva, že automat slúži pre potreby neubytovaných hostí.

Nasleduje grafické znázornenie vývoja tržieb za dve po sebe idúce obdobia, a to roky 2017 a 2018. Prijaté manažérske rozhodnutia uplatnené v nami analyzovanom období priniesli želané výsledky, ktoré sú viditeľné vo zvýšených tržbách.

Graf č. 4: *Vývoj tržieb v rokoch 2017 a 2018*



Zdroj: vlastné spracovanie

Náklady z hospodárskej a finančnej činnosti v roku 2018 dosiahli hodnotu 3 170 149 EUR. Môžeme konštatovať, že dosiahnutá úroveň nákladov nielenže splnila stanovený plán, ba dokonca priniesla úsporu 22 880 EUR.

Mzdové náklady majú rastúcu tendenciu, na ktorú negatívne vplyvajú novely Zákonníka práce. Mzdové náklady predstavujú sumu 1 072 502 EUR, pričom sociálne odvody zamestnávateľa činili sumu 345 192 EUR. Ich podiel na celkových nákladoch je 44,72 %. Vysoký percentuálny podiel spôsobili zvýšené príplatky za nočnú a víkendovú prácu zamestnancov. Z dôvodu zabezpečenia adekvátneho počtu pracovnej sily využívame služby pracovnej agentúry, ktorej za túto sprostredkovateľskú službu prináleží odmena vo forme provízie, čím dochádza k značnému navýšeniu vyčíslených nákladov.

Ďalším faktorom, ktorý „prispel“ k rastu mzdových nákladov bolo prijatie šéfkuchára a novootvorenou pozíciou, ktorej zamestnanec zabezpečuje propagáciu nášho zariadenia. Ako už bolo viackrát zmienené, spokojnosť zákazníka je primárna. Za účelom

zabezpečenia ich komfortu neváha zamestnať vyšší počet zamestnancov na úkor rastu nákladov.

Graf č. 5: Vývoj mzdových nákladov 2013 - 2018



Zdroj: vlastné spracovanie

Jedným z prijatých opatrení zameraných na reguláciu rastu nákladov bolo zníženie počtu pracovnej sily v noci a počas sviatkov. Keďže dané rozhodnutie bolo aplikované prednedávnom, nedisponujeme relevantnými informáciami o efektivite tohto opatrenia. Z údajov zverejnených v účtovnej závierke sa nám podarilo získať informáciu o vývoji zamestnanosti, ktoré uvádzame v tabuľke.

Tabuľka č. 4: Vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2013 - 2018

Rok	Stav zamestnancov ku dňu zostavenia UZ
2013	53
2014	58
2015	56
2016	54
2017	57
2018	57

Zdroj: vlastné spracovanie

Pomocou vzťahu, v ktorom sme do pomeru dali mzdové náklady k tržbám z predaja služieb môžeme konštatovať, že 1 EUR tržieb je vyprodukovaných pri vynaložení 0,33 EUR práce. V porovnaní s minulým rokom je to len mierny nárast (o 0,04 EUR). Aj

napriek reštriktívnym opatreniam vlády SR v súvislosti s rastom mzdových príplatkov, ako aj nárastom priemernej mzdy hodnotíme tento výsledok za citeľný.

Náklady spojené a prevádzkou predstavujú významnú časť, ktorú je potrebné optimalizovať. Porovnanie výsledkov za obdobie I. – III./Q 2017 a rovnakého obdobia za rok 2018 priniesol informáciu o raste nákladov o 34 %. Vedenie hotela preto pristúpilo na začiatku IV. Q/2018 k výmene pracovníka, ktorého úlohou bude optimalizovať rastúci nákladový trend.

Druhú oblasť, po mzdových nákladoch tvorí spotreba potravinárskych surovín, ktorú zapríčinil rast cien gastro položiek.

Za pozitívum hodnotíme vytvorenie pracovnej pozície technického pracovníka. Vďaka tejto funkcii došlo k úspore 20 % nákladov z plánovaného rozpočtu. V analyzovanom období boli okrem bežných prevádzkových opráv a údržby vykonané aj maliarske práce a inštalácia prístrešku na novovybudovaný parkovací automat.

V nákladovej položke služby je evidovaný zvýšený rast, keďže bol zavedený nový „Hotel Software with Two Way Interface“, ako aj aktualizácia novej GDPR verzie.

Ako už bolo spomínané, dlhodobým cieľom je optimalizácia nákladov súvisiacich s externým poskytovateľom prácich služieb. Plán bol dodržaný, avšak úsilím je permanentné uskutočňovanie prieskumu trhu s možnosťou získania výhodnejšieho poskytovateľa.

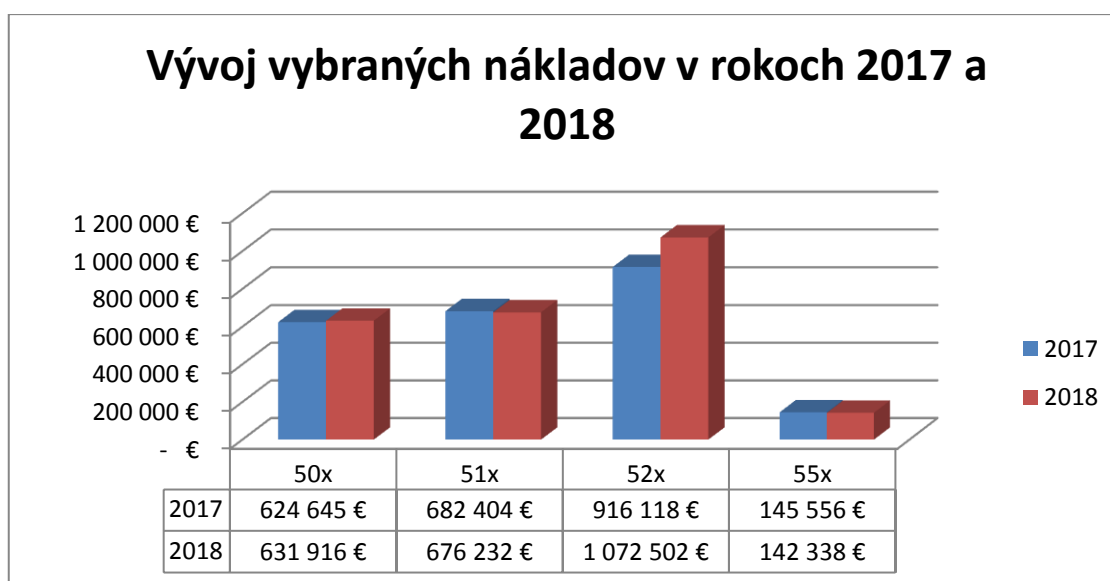
Pre lepšiu prehľadnosť uvádzame grafické zobrazenie zistených skutočností.

Graf č. 6: Analýza vývoja nákladov na hospodárku činnosť I. – III.Q/2017
a I. – III.Q/2018



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 7: Vývoj vybraných nákladov v rokoch 2017 a 2018



Zdroj: vlastné spracovanie

V závere tejto kapitoly sme sa rozhodli vyčíslit' indikátor nákladovosti, pri ktorom sa dáva do pomeru náklad k výnosu. Údaje pre výpočet sme čerpali z účtovnej závierky ubytovacieho zariadenia.

Tabuľka č. 5: Nákladovosť v rokoch 2016 – 2018

Nákladovosť v rokoch 2016 – 2018			
Rok	Náklady	Výnosy	Nákladovosť
2016	2 730 727,00 €	3 340 846,00 €	81,74 %
2017	2 758 238,00 €	3 236 030,00 €	85,24 %
2018	3 170 149,00 €	3 356 448,00 €	94,45 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Vykonaná analýza poskytuje informáciu o tom, že 1 EUR tržieb vyprodukujeme pri vynaložení 0,95 EUR nákladov.

3.5 Vývoj z obchodného hľadiska

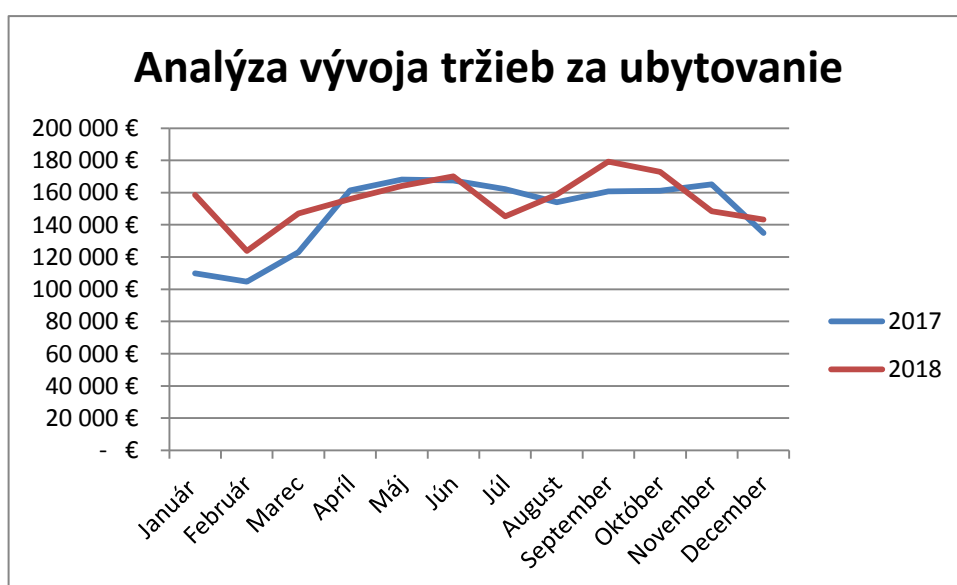
Štart roka 2018 bol prínosom z dôvodu, ktorý sme spomenuli pri analýze vývoja finančnej situácie. Nasledujúce mesiace priniesli opäť priaznivý vývoj tržieb ubytovacieho zariadenia. Získavanie nových, stálych zákazníkov je primárny a dlhodobý cieľ, ktorý je nevyhnutný pre naplnenie očakávaných predikcií. Dostať sa do povedomia verejnosti pomáhajú inzercie na známych webových portáloch poskytujúcich sprostredkovanie predaja izieb. Patrí medzi vyhľadávané ubytovacie zariadenie, na čo poukazuje aj skutočnosť, že podľa informácie od inzerujúcich sprostredkovateľov patríme k najvyhľadávanejším ubytovacím zariadeniam v hlavnom meste SR. Podiel internetového predaja na tržbách za ubytovacie služby poklesol v porovnaní s minulým rokom o 6,7 %, čo bolo spôsobené objednávkou priamo na recepcii, bez využitia rezervácie vopred.

Ďalším propagačným nástrojom, ktorým sa dostáva do povedomia širokej verejnosti je vlastná webová stránka. Aby zabezpečil nárast online rezervácií prostredníctvom webovej stránky, vedenie sa rozhodlo v prípade online rezervácie poskytnúť 10 % zľavu z ceny za ubytovanie. Tento marketingový krok bol uskutočnený z dôvodu nezávislosti na využívaní služieb sprostredkovateľov ubytovania, respektíve využívaní ich služieb v menšom rozsahu a tým dosiahnuť zníženie nákladov. Uskutočnená analýza priniesla informácie, že tento krátkodobý cieľ priniesol nárast tržieb oproti predchádzajúcemu roku o 63 %. Úspešnosť bola dosiahnutá sofistikovane prepracovanou webovou stránkou ubytovacieho zariadenia, ako aj zľavou z ceny pri objednaní cez hotelovú stránku. Na stránke boli implementované najmodernejšie IT technológie, ktoré zabezpečujú bezpečnú online platbu priamo na našej stránke. Takto vynaložené finančné prostriedky sú považované za krok vpred k samostatnosti, o čom hovorí aj pokles nákladov za sprostredkovanie predaja o 15 %.

V nasledujúcom grafe je zobrazený vývoj tržieb za ubytovanie, pričom pôjde o analýzu dvoch po sebe idúcich rokov. Dosiahnuté tržby boli zapríčinené nasledujúcimi faktormi:

- rastúca priemerná obsadenosť izieb (nárast o 2 %),
- rastúca priemerná cena izieb (nárast o 2 EUR),
- pomalšie tempo rastu jedálenských tržieb,
- nárast tržieb z prenájmu priestorov.

Graf č. 8: *Analýza vývoja tržieb za ubytovanie 2017 - 2018*



Zdroj: vlastné spracovanie

3.6 Obsadenosť, ADR, RevPAR

V tejto časti záverečnej práce bola pozornosť zameraná na najpoužívanější ukazovatele s cieľom zabezpečiť nárast tržieb a zisku ubytovacieho zariadenia, reštaurácie či kongresových priestorov.

Prvým ukazovateľom je ADR, ktorý je charakterizovaný ako štatistická jednotka, ktorá určuje, ako už vyplýva z anglickej skratky, priemernú dennú cenu za izbu. V prípade izieb poskytnutých zdarma nie je ich počet zahrnutý vo vzorci, keďže tieto izby neprinášajú tržby.

$$ADR = \frac{\text{celkové tržby za ubytovanie}}{\text{počet izieb, ktoré produkujú tržby}}$$

Druhým v poradí je RevPAR, ktorý slúži na určenie ceny disponibilnej izby. Medzinárodný ukazovateľ pozorovaný za dlhší časový úsek, pri ktorom sa môžu použiť dva spôsoby výpočtu:

1. Ako podiel ADR a obsadenosť izieb

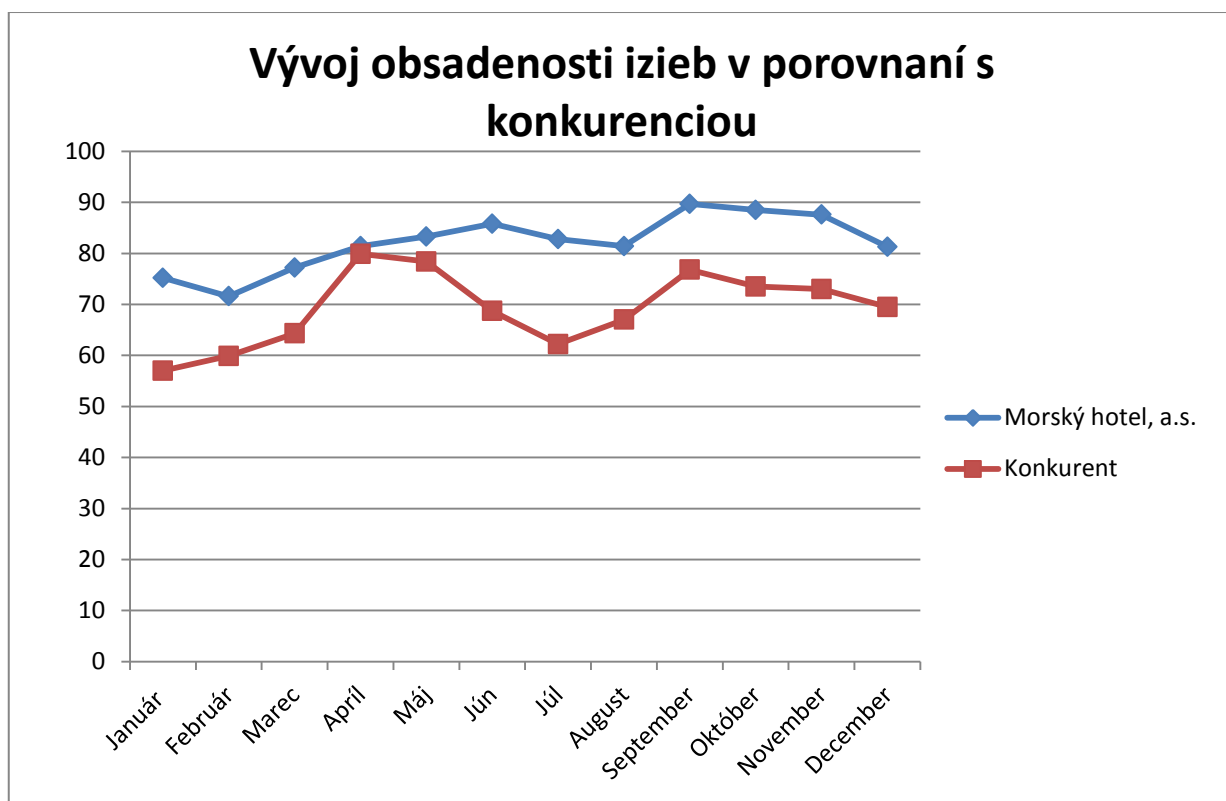
$$RevPAR = \frac{ADR}{\text{priemerná obsadenosť (\%)}}$$

2. Ako podiel súčtu výnosov za ubytovanie v sledovanom období a súčtu disponibilných izieb za sledované obdobie

$$RevPAR = \frac{\text{tržby za ubytovanie}}{\text{počet disponibilných izieb}}$$

V závere tejto kapitoly sme spracovali stručný prehľad vývoja obsadenosti izieb v porovnaní s konkurenciou, ktorá je zostavená vo forme prehľadného grafu. Graf poukazuje na skutočnosť, že v nami sledovanom období sme boli, ako sa vraví, krok vpred. Najvyššiu obsadenosť sme dosiahli v mesiaci september, a to až vo výške 89,7 %, čo je o 12,9 % viac v porovnaní s konkurenčným podnikom. Naopak, najnižšiu obsadenosť sme zaznamenali v mesiaci február a aj napriek tejto skutočnosti sme dosiahli priaznivé výsledky.

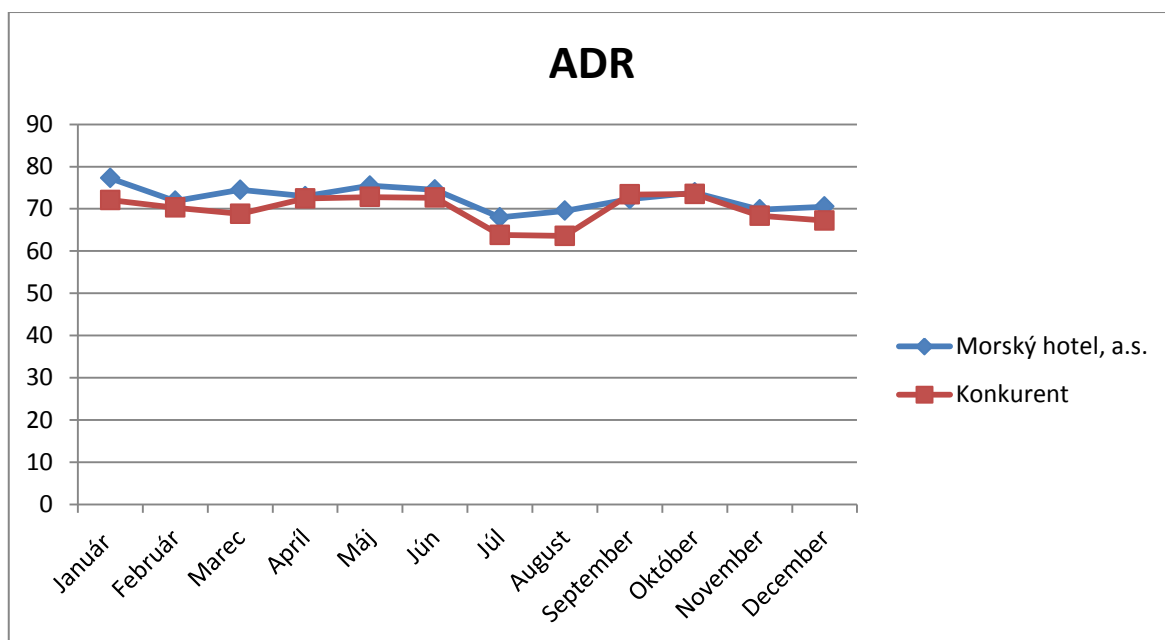
Graf č. 9: Vývoj obsadenosti izieb v porovnaní s konkurenciou



Zdroj: vlastné spracovanie

Čo sa týka vývoja ukazovateľa ADR môžeme konštatovať, že zaznamenáva dlhodobu priaznivú, ba až rastúcu tendenciu. Cieľom hotelu je z dlhodobého horizontu neklesnúť pod hranicu 70 EUR. Tento ukazovateľ dosiahol najvyššiu hodnotu v našom podniku v mesiaci január, ktorý bol bohatý na rôzne spoločenské podujatia konajúce sa v priestoroch ubytovacieho zariadenia.

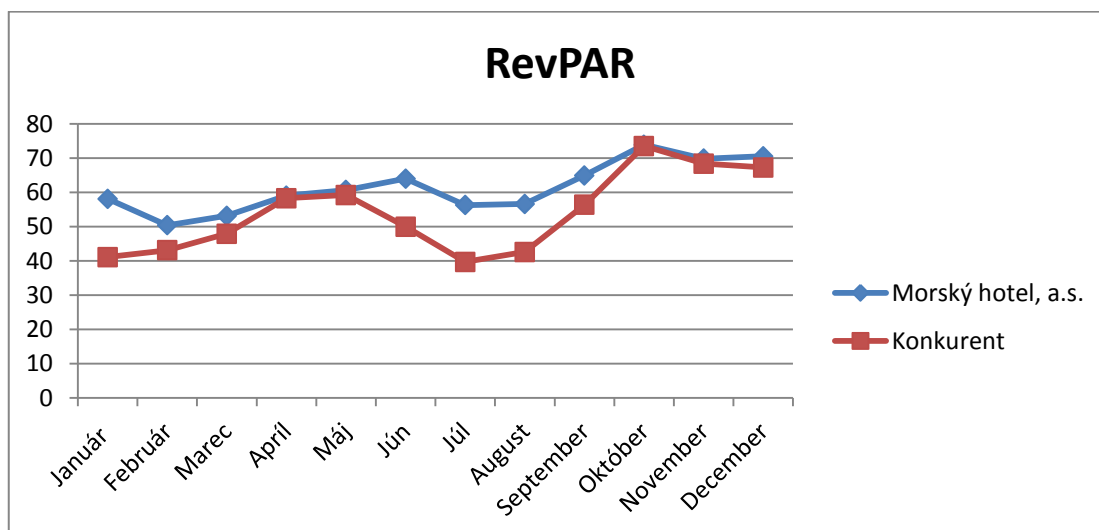
Graf č. 10: Priemerná cena za izbu (bez raňajok a DPH)



Zdroj: vlastné spracovanie

RevPAR priniesol výsledok z analýzy o tom, že jeho hodnota bola približne na rovnakej úrovni v porovnaní s konkurenciou v mesiaci apríl, máj, október a november, avšak v ostatných mesiacoch bol Morský hotel opäť vo vedení.

Graf č. 11: Tržba za disponibilnú izbu (bez raňajok a DPH)



Zdroj: vlastné spracovanie

3.7 Funkcia manažéra a etický kódex

Funkcia manažéra je podľa nášho názoru dôležitou zložkou pracovného kolektívu. Vo väčšine prípadov je to osoba, ktorá vďaka svojim racionálnym rozhodnutiam vedie svoj kolektív smerom k naplneniu predikovaných cieľov. Ak ide o tú istú osobu manažéra a vlastníka, dovoľme si konštatovať, že jeho entuziazmus a zápal pre naplnenie cieľov je častokrát dômyselnejšia, ako v prípade manažérov.

Na druhej strane je v dnešnej dobe pracovný trh presýtený množstvom pracovnej sily v oblasti tejto profesie. Keďže odbor manažment je študijným program na mnohých vysokých školách, vzniká problém s výberovým konaním. Pre zabezpečenie efektívneho, teda ziskového chodu nemôžeme podceniť výber osoby do tejto dôležitej funkcie. Prioritnou vlastnosťou, ktorá sa vykryštalizuje aj postupom času je charakter. V praxi sa stretávame s prípadmi, pri ktorých boli manažéri obvinení zo sprenevery im zverených finančných prostriedkov. Ďalším príkladom, ako je mediálne známe, sú kauzy so znečisťovaním životného prostredia. A tu sa môžeme opäť vrátiť k starej ľudovej múdrosti, ktorá hovorí na jednej strane o trpezlivosti a zároveň dáva človeku nádej nevzdávať sa, keďže všetko potrebuje svoj čas.

Môžeme konštatovať, že nami prijaté ekologické opatrenia majú priaznivý dopad aj na zníženie nákladovosti. Účinným opatrením bola hromadná inštalácia úsporných žiaroviek v celom zariadení, ktorá prispela tak k úspore výdavkov za elektrickú energiu, ako aj nákladov na obstaranie spotrebného materiálu, akými sú žiarovky.

V priebehu vysokoškolského štúdia sme nadobúdali rôznorodé poznatky z mnohých oblastí. Jednou z týchto oblastí bola aj etika. Etické správanie spoločnosti vplýva na jej verejný obraz. Z uvedeného dôvodu sa vytvárajú interné etické kódexy priamo šité pre podnik.

V úvode tejto podkapitoly si zadefinujeme význam pojmu etický kódex. Môžeme ho charakterizovať ako zoznam morálnych noriem, ktoré sú príslušnou spoločnosťou uznávané a akceptované. Nie sú zákonne upravené. Je to nástroj, pomocou ktorého sa etika dostáva do bežného života a reguluje správanie sa účastníkov tejto spoločnosti. Keďže ide o predpis vytvorený pre konkrétnu spoločnosť, mal by vychádzať z požiadaviek spoločností, pre ktorú bol navrhnutý. Pri jeho zavedení sa očakáva, že bude verejné

dostupný, aby sa s ním mohli oboznámiť všetci. Aby bol pochopiteľný, jasný a aby bolo možné kontrolovať jeho dodržiavanie verejnosťou.⁴

Pre účely tejto diplomovej práce uvádzame zopár príkladov:

1. Ochrana majetku a dobrého mena
2. Ochrana osobných údajov
3. Bezpečnosť a zdravie
4. Ochrana životného prostredia
5. Vzťah s obchodnými partnermi

⁴ vlastné spracovanie na základe internetovej predlohy
https://sk.wikipedia.org/wiki/Etick%C3%BD_k%C3%B3dex

Záver

Obrovským prínosom pri spracovaní praktickej časti diplomovej práce bolo osobné stretnutie s riaditeľom ubytovacieho zariadenia. Slovensko nepatrí medzi vyhľadávané turistické destinácie, napriek tomu je sektor ubytovacích zariadení pomerne rozsiahly.

Na základe vykonanej analýzy, ktorú sme sa rozhodli uskutočniť za dve po sebe idúce obdobia môžeme konštatovať, že aj napriek obmedzeniam a neplánovaným výdavkom je bilancia roka priaznivá. Počas roka bola priemerná obsadenosť disponibilných izieb vo výške 82 %. Celkové vyprodukované tržby boli v objeme 56 % tvorené výnosmi za ubytovanie.

Správne rozhodnutia uskutočnené v roku 2018 vidíme vo vybudovaní parkovacieho automatu a vytvorení novej pracovnej pozície údržbára. Vynovenie webovej stránky a poskytnutie dodatočnej zľavy pri online rezervácii je krokom k samostatnosti, ktorá môže v budúcnosti prispieť k nezávislosti ubytovacieho zariadenia na ubytovacích portáloch.

Z dôvodu enormného rastu spotreby čistiacich prostriedkov a hygienického materiálu by v budúcnosti mohlo vedenie pristúpiť k alternatívam, ku ktorým môže patriť hľadanie potenciálnych subdodávateľov. Opatrenia, ktoré prinesú úsporu nákladov, ale nepoškodia renomé. Rastúci trend spotreby mydla možno v budúcom roku odstrániť nákupmi tekutého mydla s dávkovačom. Ďalšou možnou alternatívou je vybudovanie strediska pracovne. V cene za tieto služby sú zahrnuté aj náklady na prepravu, preto zváženie vybudovania pracovne považujeme za jednu z uskutočniteľných alternatív v blízkej budúcnosti. V rámci stravovacích služieb je možná úspora prostredníctvom využívania aplikácie, ktorá porovnáva aktuálne ceny potravín vo viacerých predajniach. Najväčšiu úsporu v tomto prípade môžu priniesť trvanlivé potraviny.

Zoznam použitej literatúry

Knihy a monografie

1. JANIČKOVÁ, J. a kol. 2006. Manažment ubytovacích služieb. 1. vyd. Banská Bystrica: /Univerzita Mateja Bela, 2006. 154 s. ISBN 80-8083-188-2.
2. GUČÍK, M. 2000. Ekonomika podniku cestovného ruchu. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2000. ISBN 80-8055-392-0.
3. GUČÍK, M. 2000. Základy cestovného ruchu. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2000. ISBN 80-8055-355-6.
4. SLÁDEK, G. a kol. 2003. Podnikanie v pohostinstve a hotelierstve. 1. časť. Bratislava: Epos, 2003. ISBN 80-8057-523-1.
5. SLÁDEK, G. a kol. 2003. Podnikanie v pohostinstve a hotelierstve. 2. časť. Bratislava: Epos, 2003. ISBN 80-8057-524-4.
6. STARÍČKOVÁ, Z. 2010. Manažérske účtovníctvo I. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 150 s. ISBN 978-80-225-2921-1.
7. TUMPACH, M. 2008. Manažérske a nákladové účtovníctvo. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2008. 247 s. ISBN 978-80-8078-168-2.

Právne predpisy

1. Vyhláška Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky č. 277/2008 Z. z.
2. Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.
3. Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov.
4. Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov.

Internetové zdroje

1. PETRUNČÍKOVÁ, D. 2014. *Jak vypočítat REVPAR*. [online]. 2014. [cit. 2018.04.02.] Dostupné na internete: <https://www.hotely-hotelum.cz/jak-vypocitat-revpar/>
2. WIKIPÉDIA. 2015. *Etický kódex*. [online]. 2015. [cit. 2018.04.02.] Dostupné na internete: https://sk.wikipedia.org/wiki/Etick%C3%BD_k%C3%B3dex

3. MANTA MEDIA INC. 2018. *Congregation Of New Square Inc.* [online]. [cit. 2018.04.18.] Dostupné na internete: <https://www.manta.com/c/mm3qcsq/congregation-of-new-square-inc>