

• **Manažment**

- Je definovaný ako umenie riadiť alebo umenie dosiahnuť stanovené ciele
 1. **Funkčná podoba**- je to proces riadenia, riadenie podniku, zahŕňa prístupy a metódy ktoré sa používajú na riadenie
 2. **Inštitucionálna**- riadiaci aparát podniku ako sú manažéri
- Rozlišujeme:
 - Americký
 - Japonský
 - Európsky
 - Euroamerický
 - Mnž. s národnými odchýlkami

Hlavné koncepcie manažmentu

1. Tradičná (klasická) teória mnž.

a) Vedecké riadenie

- Zameriava sa na prípravu výkonov výrobných a obslužných procesov na najnižších úrovniach podniku = inžiniersky prístup
- Hl. predstaviteľ Frederik Winslov Taylor
- Nadviazali Ford, Toyota, Baťa

b) Procesný prístup

- Zakladá sa na skúmaní organizácie z hľadiska objektu a subjektu riadenia = administratívne riadenie
- Hl. predstaviteľ Henry Fayol
- Nadviazal Generals Motors

c) Byrokratický prístup

- Zdôrazňuje existenciu presne určenej formálnej organizácie v kt. je určená hierarchia právomocí a spôsobu fungovania
- Zakladateľ Max Weber

2. Behavioristická (neoklasická) teória mnž.

- Základom tejto teórie sú vedy kt. sa sústreďujú na človeka ako je psychológia, sociológia, filozofia
- Zakladateľ Elton Mayo
- Základné momenty spracovala- Marry Follettova

Hlavné smery moderného mnž.

Americký mnž.

Smery:

1. Procesný prístup- nadväzuje na teóriu byrokratického riadenia, snahou je zvýšiť efektívnosť manažérskej práce.
2. Psychologicko-sociologický prístup- nadväzuje na neoklasickú teóriu; hl. predstaviteľom je Maslow, vytvoril koncepciu ľudských vzťahov.
3. Kvantitatívny prístup- sústreďuje sa na postup rozhodovania a vypracovanie spôsobov rozhodovania, kt. umožňujú prijať najefektívnejší variant riešenia problémov
4. Systémový prístup- k organizáciám sa pristupuje ako k systému, kt. má vzťahy s okolím
5. Pragmatický prístup- je založený na hodnotení, analýze a zovšeobecnení kladných a záporných skúseností mnž. Praxe.

Hl. predstaviteľ Peter Drucker. Podľa neho musia manažéri dodržiavať 5 zákl. činností:

- Stanovenie cieľov
- Organizácia práce
- Motivovanie a komunikácia
- Meranie a hodnotenie výsledkov práce
- Zabezpečenie kvalifikovaného rastu pracovníkov

Kenichi Ohmae- považuje sa za autora koncepcie, kt. sa označuje ako 3C:

1C- získanie a udržanie si vhodného zákazníka

2C- poznanie a pochopenie konkurencie

3C- vytvorenie a využitie strategických výhod vlastníkov podniku a uplatniť ich kultúre firmy

Jeho teóriu rozšíril o 3C Hickman, Silva:

1C- spolupatričnosť

2C- sústredenosť

3C- podpora schopných

Japonský mnž

Odlišuje sa od mnž. západných firiem pretože vychádza z domácich tradícií.

Zdroje:

1. Tradičný systém riadenia

- Konfucionizmus- zameriava sa na zladenie záujmov jednotlivca, spoločnosti štátu a stanovuje spoločné normy a povinnosti človeka, ústrednú rolu hrá rodina, jednotlivec má význam iba ako člen rodiny- chápanie firmy ako rodiny
- Budhizmus- ide o potlačenie vlastného ja
- Šintorizmus- úcta a pozitívny vzťah ku krajine

2. Systémový prístup

Hlavné znaky jap. mnž.:

- Celoživotné zamestnanie
- Odmeňovanie a služobný postup
- Rozhodovací systém RINGI- riadenie z hora na dol al. systém obehu dokumentu z dola na hor

Porovnanie japonského a amerického mnž.

Americký	Japonský
Individualizmus	Kolektivismus
Krátkodobé zamestnanie	Celoživotné zamestnanie
Odmeňovanie podľa schopností a zručností	Odmeňovanie podľa veku
Decentralizácia právomocí	Centralizácia právomocí
Individuálne rozhodovanie a zodpovednosť	Kolektívne rozhodovanie a kolektívnosť
Zásadné inovačné zmeny	Neustále zlepšovanie
Odbory organizované horizontálne	Odbory organizované vertikálne

Európsky mnž.

- Je spoločný s vývojom amerického mnž.
- Predstaviteľ- Tomáš Baťa
- Položil základy sústavy riadenia, rozdelil podnik na samostatné účtovné jednotky

• *Podstata a obsah procesu mnž.*

Riadenie- umiestňovanie javov, kt. prebiehajú v prírodných, technických alebo spoločenských systémoch

Podstata riadenia:

- Vzťahová p.- vzťah medzi riadiacim a riadeným prvkom
- Informačná p. riadenia- nadväzuje na vzťahovú tým, že kladú dôraz na informácie kt. medzi nimi prebiehajú
- Sociálno- ekonomická p.- vzťahy medzi nadriadeným a podriadeným

Funkcie manažmentu

- Plánovanie- napr. strategický plán podniku
- Organizovanie- napr. tvorba OŠ
- Vedenie- napr. komunikácia, vedenie
- Kontrola- napr. mesačné rozbor

Plánovanie

- Má kľúčové postavenie podniku
- Je východiskovou funkciou
- Určuje výsledky aké chce podnik dosiahnuť

Z organizačného hľadiska poznáme:

- Plánovanie podniku ako celku
- Plánovanie jednotlivých vnútro- organizačných útvarov

Plánovanie zahŕňa:

- Stanovenie cieľov
- Stanovenie prostriedkov na dosiahnutie cieľov
- Určenie ciest a spôsobov na dosiahnutie cieľov

a) Stanovenie cieľov- ciele musia byť:

- Vecne vymedzené- čiže musí byť presne vymedzený obsah, napr. čo chceme dosiahnuť
- Merateľnosť cieľov- každý cieľ by mal byť kvantifikovaný aby sa dal hodnotiť a porovnávať
- Časová ohraničenosť cieľov- vymedzenie času ku ktorému sa má cieľ splniť
 - Strategické- dlhodobé (5- 10 rokov)
 - Taktické- strednodobé (2-3 roky)
 - Operatívne- krátkodobé (do 1 roka)

b) Stanovenie prostriedkov na dosiahnutie cieľov

- Pracovné- manažéri, robotníci,....
- Materiálové- suroviny, materiál,.....
- Kapacitné- stroje, zariadenia,.....
- Finančné- úver, zisk, akciový kapitál,.....

Organizovanie

- Je funkciou ktorej úlohou je stanoviť a zabezpečiť činnosti, ako aj vzájomné vzťahy ľudí pri plnení cieľov
- Proces organizovania vytvára systém OSCAR- ciele, špecializácia, koordinácia, právomoc, zodpovednosť

Organizovanie v manažmente vytvára:

1. Tvorba organizácie
 - Nahradenie neporiadku poriadkom- ľudia vedia čo, kde, ako a s kým majú spolupracovať, kto ich riadi, aké majú práva a povinnosti
2. Tvorba hierarchických vzťahov
 - Vytvára sa na vertikálnej úrovni, pričom najvyšší stupeň riadenia je koncepčné a strategické riadenie
 - A na nižších úrovniach narastá počet operačných činností
3. Tvorba stabilizačného účinku
 - To znamená vytvárať stabilitu- zotrvačnosť, pevnosť, rovnováhu t. j. za bežného fungovania sa podnik nevychýli z cieľavedomého fungovania
4. Synergický efekt
 - Celok je viac ako súčet jednotlivých častí, dosiahneme to vhodnou deľbou práce, organizáciou, motiváciou, stimuláciou pracovníkov

Vedenie

- Patrí medzi najdôležitejšie manažérske funkcie
- Schopnosť, umenie a spôsob práce s ľuďmi
- Pod vedením ľudí rozumieme: bezprostredné pôsobenie manažéra na podriadených, čím chce manažér dosiahnuť ich želané správanie

Štýl vedenia ľudí = spôsob riadenia ľudí, ktorý používajú mnž. :

1. Autoritatívny štýl (autokratický)
 - Manažér rozhoduje o tom čo a ako sa robí
 - Trvá na svojich rozhodnutiach a príkazoch za všetkých okolností
 - Presadzuje si svoje názory i proti mienke podriadených
 - Uznáva iba prísny organizačný postup, hierarchiu funkcií
 - Postup z hora nadol
 - Vychádza z teórie X
2. Participatívny štýl
 - Aktívna účasť všetkých pracovníkov na riadení a rozhodovaní
 - Medzi manažérmi a pracovníkmi prevláda atmosféra vzájomnej dôvery, zvyšuje sa tím aktivita a iniciatíva pracovníkov
 - Manažér prediskutuje s inými skôr ako niečo rozhodne
 - Teória XY
3. Demokratický štýl
 - Manažér sa radí s podriadenými, vie ich vypočuť, podriadení majú priestor na uplatnenie svojich názorov
4. Liberálny štýl
 - Mäkký prístup manažéra
 - Má nízku autoritu
 - Býva zvyčajne tolerantný k chybám i nedostatkom
 - Kritiku, sankcie a iné zásahy presúva na iných pracovníkov

Kontrola

- Je zameraná na hodnotenie javov a procesov ktoré prebehli, prebiehajú ale očakávame že nastanú

Môže plniť svoju funkciu ak:

- Existuje dostatok informácií na kontrolovanie javov
- Sú stanovené objektívne kritériá na hodnotenie javov
- Existuje schopnosť odhaľovať príčiny odchýlok od požadovaných stavov a možnosť odovzdávať včas informácie zodpovedným pracovníkom na korekciu týchto stavov

Fázy:

Zisťovanie skutočného stavu	Porovnávanie skutočného stavu s plánom alebo normou	Vyvodzovanie záverov pre rozhodovanie
-----------------------------	---	---------------------------------------

Druhy:

1. Predbežná
 - Kontrola či sú stále aktuálne predpoklady z ktorých sme vychádzali pri tvorbe plánu
2. Priebežná
 - Kontrola priebežných výsledkov v priebehu plánovacieho obdobia (mesiac, rok,...)
3. Výsledná
 - Kontrola konečných výsledkov dosiahnutých po skončení plánovacieho obdobia

Rozhodovanie

- Je činnosť ktorá odhaľuje a analyzuje problém ako predmet riešenia, stanovuje možné varianty riešenia a podľa zavedených kritérií, vyberá ten najvhodnejší spôsob
- Rozhodovací proces – základné charakteristické znaky:
 1. Existuje možnosť výberu
 2. Výber riešenia je vedomý
 3. Výber je cieľavedomí
 4. Výber riešenia sa deje podľa určitých kritérií
 5. Po rozhodnutí nasleduje realizácia

Druhy rozhodovacieho procesu:**1. Rozhodovacie procesy podľa stupňa informovanosti:**

- a) Rozhodovanie v podmienkach istoty
 - Rozhodovateľ pozná všetky 3 dôležité podmienky rozhodovania ako sú:
 - Alternatívy riešenia
 - Možné stavy okolia- ide o stavy ktoré môžu nastať a ovplyvniť výber najvhodnejšieho riešenia
 - Účinky jednotlivých alternatív pri rôznych stavoch ktoré slúžia rozhodovateľovi pri výbere najvhodnejšieho riešenia
- b) Rozhodovanie v podmienkach rizika- neistoty
 - Uskutočňuje sa ak poznáme :
 - Alternatívy
 - Účinky rozhodovania, ale nevieme aký stav nastane- rozhodujeme sa potom na základe pravdepodobnosti výskytu z každého z možných stavov okolia
- c) Rozhodovanie v podmienkach neurčitosti
 - Nepoznáme pravdepodobnosť výskytu možných stavov okolia
 - postupujeme 2 spôsobmi:
 - Stanovujeme pravdepodobnosť výskytu stavov okolia subjektívnym spôsobom
 - Pravdepodobnosť výskytu stavov okolia stanovujú experti na zákl. odborného posúdenia

2. Rozhodovacie procesy podľa závažnosti

- a) Strategické rozhodovanie
 - Stanovenie dlhodobých cieľov podnikov ako aj postupov ako ich splniť
 - Vychádza z okolia podniku a ide o rozhodnutie s vysokým stupňom neistoty a rizika
- b) Taktické
 - Zamerané na kratšie časové obdobie
 - Má k dispozícii viac potrebných inf., čo znižuje mieru neistoty a riziká prijímanými rozhodnutiami
 - Rutiné rozhodovanie

c) Operatívne

- Bežné, každodenné rozhodovacie procesy s krátkodobým obsahom
- Je to nepretržité rozhodovanie, napr. prijatie, odmietnutie zákaziek

3. Rozhodovacie procesy podľa subjektov rozhodovania

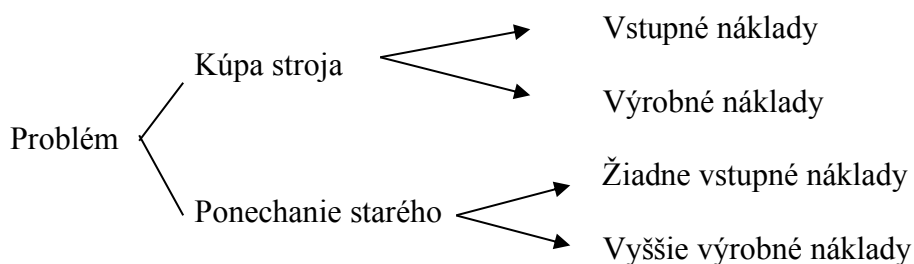
- a) Individuálne- vhodné tam kde je treba sa rýchlo rozhodnúť
- b) Kolektívne- uskutočňuje sa v prípade zložitých rozhodovacích procesov

Metódy rozhodovania**1. Empirické**

- a) Empiricko- intuitívne- manažéri využívajú schopnosti
- b) Empiricko- analytické- využ. sa kvantitatívne faktory

2. Matematicko- štatistické

- Využíva štatistiku, matematickú analýzu, tzv. rozhodovací strom

**3. Heuristické**

- a) Brainstorming- diskusia, predkladanie nápadov, pričom musíme dodržiavať zásady, napr. nápad predložiť celej skupine, myšlienku nesmieme kritizovať
- b) Delphi- je založená na písomnej ankete skupiny odborníkov
- c) Nominálna skupinová technika- kombinuje sa verbálna a mimo verbálna komunik.

• *Strategický manažment*

Stratégia

- Je zameraná na hlavné smery a dlhodobé zámery = uskutočnenie životných rozhodnutí

Taktika

- Rozumieme spôsob použitia prostriedkov a zdrojov podniku pre naplnenie stanovenej stratégie = reagovanie na vznikajúce problémy

Fázy strategického manažmentu

1. Skúmanie prostredia podniku

- úlohou je odhaliť aké faktory pôsobia a ovplyvňujú stratégiu podniku
- prostredie podniku môže byť:
 - externé prostredie:
 - a) globálne (makro) prostredie
 - sociálne, kultúrne, ekonomické, politické, legislatívne, vedecko-technické
 - b) konkurenčné (mikro) prostredie
 - zákazníci, dodávatelia, konkurencia, ostatné
 - interné prostredie
 - a) štruktúra podniku
 - b) podniková kultúra
 - c) zdroje podnikov

Analýza prostredia- SWOT analýza

1. analýza externého prostredia
 - vyhľadávanie nových príležitostí
 - odhaľovanie možných ohrození z okolia
2. analýza interného prostredia
 - odhaľovanie existujúcich silných stránok podniku
 - odhaľovanie existujúcich slabých stránok podniku

2. Formulácia stratégie podniku

- Strategické ciele možno naplniť rôznymi spôsobmi a cestami = rôznymi typmi stratégie
- Základné typy stratégie:
 1. **Stratégia rastu**
 - Je progresívnym typom stratégie a delí sa na:
 - a) Interný rast- rast zabezpečený vlastnými silami
 - b) Splynutie- rast podniku splynutím kapitálov dvoch alebo viacerých podnikov
 - c) Joint ventures- ide o vypracovanie a realizovanie spoločných projektov 2 alebo viacerých podnikov
 - d) Diverzifikácia- rozširovanie svojej pôsobnosti do iných odborov
 2. **Stratégia stability**
 - Je orientovaná na udržanie existujúceho stavu
 3. **Stratégia útlmu**
 - Je založená na obmedzovaní a poklese podnikateľských aktivít a znižovanie výkonov, zavádza sa v prípade ak chce podnik predísť bankrotu
 4. **Kombinovaná stratégia**
 - Kombinácia uvedených typov

3. Implementácia stratégie

- Je to rozpracovanie do jednotlivých krokov
- Prvky implementácie stratégie:
 - a) Programy- slúžia na konkretizáciu krokov a opatrení, tvorba programov je plánovacím prvkom (programy tvorby org. štruktúry, inf. systémov...)
 - b) Rozpočty- dopracovanie programov do peňažného vyjadrenia s časovou orientáciou podrobný prehľad o tržbách a nákladoch
 - c) Procedúry- detailné rozpracovanie programov do systému čiastkových krokov a postupov

4. Kontrola v strategickom manažmente

- Kontrola- zaoberá sa hodnotením, čím realizácia prispieva k plneniu vytýčených strategických zámerov a cieľov
- Základné typy kontroly:
 - 1. Strategické
- Zameriava sa na strategické rozhodnutia v rámci formulácie stratégie
- Orientuje sa najmä na vzťahy podniku k jeho okoliu
- V rámci strategickej kontroly dôležitú úlohu vytvárajú najmä tzv. strategická kontrola východísk
- Strat. kontrola východísk je zameraná na sústavné hodnotenie a kontrolu reálností a platnosti tých predpokladov, na základe ktorých sa vypracoval prijatý variant stratégie
- 2. Taktická kontrola
- Uskutočňuje sa na úrovni vnútro podnikových jednotiek, kt. pôsobia v určitom odbore výroby alebo služieb
- Výsledky taktickej kontroly sa využívajú pri korekcii programov a vykonávacích plánov
- 3. Operačná kontrola
- Uskutočňuje sa súbežne s výkonom podnikových činností
- Zabezpečujú sa na úrovni funkčných činností až po najnižšie úrovne riadenia podniku

• **Organizačná štruktúra**

- Organizačné štruktúry sú hierarchické štruktúry ktoré majú z pravidla tvar pyramídových štruktúr
 1. Vrcholová úroveň riadenia- vrcholoví vedúci pracovníci(napr. riaditeľ)
 2. Stredná úroveň riadenia- riadenie vyššej úrovne(vedúci prevádzky, manažér)
 3. Najnižšia úroveň riadenia- pracovníci vykonávajú úlohy (vedúci zmeny)

Medzi zákl. stupne org. štruktúry podniku patria:

- Podnik- ako samostatný ekonomický a právnický subjekt
- Závod- je najvyššou vnútro podnikovou organizačnou jednotkou, ktorá zahŕňa celý proces od ubytovania až po doplnkové služby
- Stredisko- je zoskupenie určitého počtu odbornej pracovnej činnosti

Formy organizačných štruktúr:

- Základom každého podniku, ktorý je rozčlenený na nižšie organizačné útvary je deľba práce podniku
- Formy delíme:
 1. Funkcionálna OŠ- funkčné oblasti: výskum a vývoj, nákup, výroba, marketing, financovanie, personalistika (vhodná pre menšie hotely)
 2. Objektovo orientovaná OŠ- je orientovaná na objekty, kt. poskytujú služby, príp. vyrábajú výrobky
 - závod hotel
 - závod reštaurácia- stredisko (sklad, výroba, odbyť)
 - kaviareň

Typy organizačných štruktúr

1. Líniová OŠ
 - je najstarší a najjednoduchší typ OŠ
 - dodržiava zásadu podriadenosti nižších útvarov jednému zodpovednému vedúcemu, používa sa v malých hoteloch
2. Funkčná OŠ
 - Je budovaná na diferenciacii odborných funkcií ktoré zabezpečuje špecializované odborné útvary
 - Majú rozhodovaciu právomoc
3. Línovo- štábna OŠ
 - Ide o líniové riadenie, kde vedúci nesú zodpovednosť, okrem toho na výkon činností je vytvorená skupina špecialistov, ktorí tvoria štáb
4. Cieľovo- programová OŠ
 - a) Projektová- v rámci OŠ sa vytvorí určitá skupina pracovníkov na riešenie určitej úlohy
 - b) Maticová- ide o kombináciu línovo- štábnej, funkčnej a projektovej OŠ, medzi útvarmi sú vertikálne a horizontálne prepojenia

Centralizácia a decentralizácia podniku

Centralizácia- vrcholové vedenie rozhoduje o strategických otázkach a vo väčšine prípadov i o operatívnych otázkach

Decentralizácia- vedenie odovzdáva časť rozhodovania aj nižším orgánom

Orgány podniku

- 1) Podnik jednotlivca
- 2) Spoločné podnikanie prostredníctvom osobných spoločností (v. o. s.)
- 3) Kapitálové spoločnosti (s. r. o., a. s.)
- 4) Družstvá
- 5) Štátne podniky

Riadiaci aparát podniku

-závisí predovšetkým od veľkosti podniku

- zahŕňa:

- 1) Riaditeľa podniku (gen. Riaditeľ)
- 2) Sekretariát
- 3) Štátne odborné útvary- jednotlivé funkčné oblasti sa môžu deliť na :
 - a)odbor- org. útvar, kt. zoskupuje väčší rozsah úzko súvisiacich skupín činností, napr. odbor reklamy MG úseku
 - b)oddelenie- org. útvar, kt. je zameraný na určité skupiny činností, napr. oddelenie fakturácie v rámci odboru predaja MG úseku
 - c)referát- org. celok, kt. zlučuje a zabezpečuje nadväzné al. rovnorodé činnosti, napr. skupinu výrobkov
- 4) Líniové útvary- vytvárajú sa v podniku po vertikálnej osi riadenia, sú odvodené od jednotlivých úrovní riadenia

Manažéri- osobitná kategória pracovníkov

Manažér- pracovník organizácie, kt.:

- Riadi prácu a preberá zodpovednosť za výsledky práce iných
- Jeho náplňou práce je vykonávať riadiace činnosti

Manažérske funkcie a aktivity:

1. Manažéri 1. línie- vedúci stredísk (šéfkuchár, hl. čašník), sú v priamom kontakte s pracovníkmi
2. M. strednej línie- manažéri vyšších vnútro podnikových útvarov (stravovanie a ubytovanie)
3. Vrcholový manažéri- tzv. Top mnž., koordinujú činnosť podniku ako celku

Podľa charakteru činnosti:

- a) Manažéri univerzalisti- líniový manažéri, riaditeľ podniku; nesú plnú zodpovednosť na komplexný rozvoj organiz. jednotky
- b) Manažéri špecialisti- odborný manažéri, zameraný na jednotlivé funkčné oblasti podniku, napr. úsekov- MG, nákupu, výroby...

Osobnosť manažéra

-iniciatívnosť, samostatnosť, rozvážnosť, cieľavedomosť, zodpovednosť, zásadovosť, disciplinovanosť, citová vyrovnanosť...

Predpoklady:

- vrodené (temperament..)
- získané výchovou a vzdelaním

Spôsoby vedenia ľudí:

- a) osobným príkladom
- b) nepriamym pôsobením- motivácia..
- c) priamym usmerňovaním- príkazy...

Motivácia pracovníkov

-vnútorné podnety a pohnútky, kt. vedú k určitému správaniu a konaniu ľudí

Faktory motivácie:

- a) vnútorné- individuálne potreby, návyky a záľuby
- b) vonkajšie- ovplyvnené org. podniku, charakterom práce

Maslowa pyramída potrieb

Potreba:

- sebarealizácie (zapojenie sa do kolektívu)
- osobnosti (pocit zodp. rozhod.)
- sociálne potreby (komunikácia a vzťahy)
- p. exist. istoty (služobný postup)
- fyziologické potreby

Moderná teória mnž:

- a) teória X- stratégia koláča a korbáča, spája stránky pozitívnej a negatívnej motivácie (odmeny)
- b) teória Y- protikladom t. X, postavená na samostatnosti zamestnancov, podporuje ich iniciatívu
- c) teória Z- celoživotné vzdelávanie, stabilita kolektívu, uplatňovanie princípu seniority

Stimulácia- všetky vonkajšie faktory, kt. pôsobia na človeka napr. mzda, odmeňovanie, možnosť podtupu...

- Je dokument zhotovený podnikateľom ktorý slovami a číslami definuje navrhovaný podnikateľský zámer- opisuje základ pre vytvorenie alebo rozvoj podniku, ciele podniku a prostriedky na ich dosiahnutie
- Plní 3 úlohy:
 1. Núti podnikateľa posúdiť všetky otázky spojené so založením podniku
 2. Slúži podnikateľom ako sprievodca pri rozbehu podniku a sledovaní jeho činností
 3. Poskytuje dôležité informácie

Postup pri vytvorení PP

1. Stanovenie cieľov

- Stanovenie kategórie ubytovacieho zariadenia (vyhláška MHSR 277/2008 kategorizácia UZ)
- je to prvotná myšlienka podnikania

2. Zhodnotenie východiskových pozícií

- analýza trhu:

- a) Výber lokality (prieskum trhu, cestná dostupnosť, chránená oblasť)
- b) Charakteristika osoby (budúceho vlastníka a prevádzkovateľa prispôbiť podľa živnostenského zákona- a. s, s. r. o)
- c) Kapacity(priestorové podmienky podnikania, počet izieb, počet postelí, stoličiek...)
- d) Majetkovo-právne vzťahy (pozemky, objekt môže byť vo vlastníctve inej osoby, záujem o zrealizovanie podnikateľského zámeru prejde objekt: kúpno- predajnou zmluvou, dedičstvom, darovaním, prenájom)
- e) Finančné zabezpečenie (podmienky podnikania- môže byť z vlastných zdrojov, úverov, pôžičiek)
- f) Personálne podmienky podnikania (zabezpečenie organizovania zámeru)

3. Časovo- organizačné zabezpečenie podnikateľského zámeru

- a) Oboznámenie s podmienkami podnikania- základom sú informácie
- b) Založenie podnikateľského subjektu
 - Podnikateľ sa musí riadiť platnými právnymi normami:
 1. Živnostenský zákon č. 455/1991
 2. Obchodný zákonník č. 513/1991
 - Podmienky získania osvedčenia o živnostenskom oprávnení:
 1. Občiansky preukaz
 2. Výpis z registra trestov
 3. Doklad o ukončení odborného vzdelávania
 4. Doklad o praxi v odbore
 5. Žiadosť o vydanie osvedčenia (IČO, DIČ)
- c) Príprava podkladov na realizáciu podnikateľského zámeru
 1. Zabezpečenie priestorov na podnikanie
 - Kúpa, prenájom, darovanie, dedičstvo
 - 2. Vypracovanie projektovej dokumentácie
 - Rokovanie o projekte, uzavretie zmluvy so stavebnou firmou, stavebné povolenie,...
 - 3. Charakteristika zariadenia a jeho zatriedenie
 - Riešenie uvedenia piktogramov- potvrdenie od polície, zmluva o prenájme pozemku

4. Ekonomické podmienky podnikateľského zámeru

- a) Prijími ubyt. zariadenia: za izby- rátajú sa na izbodeň, za stravovanie, za doplnkový tovar, za doplnkové služby
 - nikdy nie je 100% obsadenosť izieb hotela
 - Obsadenosť- vyjadruje rozsah, respektíve počet predanej ubytovacej kapacity
- b) Náklady

- na výrobnú spotrebu, náklady na elektrinu, plyn, vodné, stočné, na opravu, údržbu, telekomunikačné náklady, na reklamu, osobné náklady (na mzdy), na dane a poplatky, poistenie, úroky
- c) Zachytenie majetku podnikateľa
- vyjadruje ho súvaha vo forme A a P

Úvery

Bankový úver- dočasné požičanie peňazí obchodnou bankou klientovi za určitú cenu

Realizácia úveru :

1. Žiadosť o úver od klienta
2. Posúdenie žiadosti
3. Príprava úverovej zmluvy
4. Podpis úverovej zmluvy, otvorenie účtu na čerpanie úveru
5. Poverený pracovník kontroluje splácanie úveru

Náležitosti úverovej zmluvy:

1. Identifikácia
2. Účel a druh úveru, suma úveru, úrok
3. Termíny a spôsob čerpania a splácania
4. Záruky
5. Poplatky, sankcie, ostatné podmienky

Členenie úverov podľa doby splatnosti:

a) krátkodobé úvery: (do 1r.)

* kontokorentný úver

- základom je kontokorentný účet v banke, na účet prichádzajú príjmy a uskutočňujú sa z neho platby,
- ak sú príjmy vyššie než výdavky vznikajú vklady na požiadanie
- ak sú príjmy nižšie než výdavky účet prechádza do debetu a to predstavuje poskytnutie kontokorentného úveru
- výška debetného salda je dohodnutá v zmluve o forme úverového rámca

* eskontný úver

- banka odkupuje zmenky pred lehotou splatnosti za menovitú hodnotu ale zníženú o úrok
- v čase splatnosti ich predkladá banka dlžníkovi na úhradu

* lombardný úver

- je zabezpečený založením hnutel'ného majetku alebo práva
- má presne dohodnutú lehotu splatnosti
- pri nedodržaní tejto lehoty si banka uplatní právo vyplývajúce zo záložného práva

b) strednodobé a dlhodobé úvery: (nad 1r.)

* emisná pôžička

- podnik emituje za účelom obstarania finančných zdrojov, emitent sa obracia na odkúpenie dlhopisov na širokú verejnosť
- emisiu zabezpečuje banka, pričom časť dlhopisov odkúpi a tým poskytne emisnú pôžičku
- po uplynutí doby splatnosti podnik vyplatí majiteľom dlhopisov ich menovitú hodnotu

* pôžička na úverový úpis

- dlžník podpisuje banke záväzkovú listinu- úverový úpis, je dôkazom pohľadávky banky

* hypotekárny úver

- je zabezpečený záložným právom tuzemskej nehnuteľnosti
- podnik so založeným majetkom nemôže voľne disponovať aj keď je časť úveru splatená
- pri nesplatení úveru v stanovenej lehote sa majetok stáva majetkom banky
- lehota splatnosti býva 4- 30 r.

* komunálny úver

-je zabezpečený záložným právom k nehnuteľnosti majetku obce

* spotrebný úver

- poskytuje sa jednotlivcovi na financovanie predmetov dlhodobej spotreby

Riešenie úverového vzťahu

Doklady potrebné k úveru:

- žiadosť o úver
- výkaz ziskov a strát
- súvaha
- osvedčenie o živnosť. oprávnení
- list vlastníctva
- znalecký posudok
- zmluva o dielo
- stavebné povolenie
- projektová dokumentácia
- dispozičné riešenia areálu
- zmluva o uzatvorení budúcej kúpnej zmluvy
- podnikateľský plán

Gastro- (z gréckeho slova) žalúdok

Gastronómia

- Veda, ktorá sa zaoberá výživou človeka
- Náuka o kuchárskom umení
- Kultúra stravovania
- Cieľom je zachovať individum prostredia čo najlepšej stravy

Pracovná činnosť vo výrobných strediskách:

Skladové stredisko

Zásobovanie- činnosť, kt. vytvára predpoklady pre plynulý chod pohostinských zariadení s cieľom vytvorenia zásob a uspokojenie dopytu

Zásoba – je určitý objem tovaru a surovín v potrebnej štruktúre

Štruktúra zásob

- Suroviny
- Hotové výrobky
- Polotovary
- Obchodný tovar
- Ostatné zásoby

Funkcie skladového strediska

- Prevzatie objednaného tovaru
- Kvantitatívna a kvalitatívna prebierka
- Rozdelenie do jednotlivých druhov tovarov do skladov

Priestorové usporiadanie skladu

1. Hospodársky dvor
2. Rampa na príjem tovaru
3. Manipulačný priestor- Komunikácia v manipulačnom priestore: Sklady (mraziace, zeleninové..), Sklad prázdnych obalov, Sklad odpadkov

Pracovníci skladového strediska

- Vedúci skladu
- Pomocník vedúceho
- Skladník

Výrobné stredisko

- Najdôležitejšia časť organizácie hotela
- Cieľom je výroba pokrmov a nápojov v požadovanej kvalite v súlade s dopytom a výživou

Priestorové danosti výrobného strediska

1. Hrubá prípravovňa (čistenie zeleniny, mäsa, rýb,...)
2. Čistá prípravovňa (nachádzajú sa tam zariadenia ako váhy, mlynčeky, mixéri -je zvlášť prípravovňa pre múčne jedlá, cestá a mäsa)
3. Teplá kuchyňa
4. Studená kuchyňa (šaláty)
5. Kávová kuchyňa

6. Cukrárenská dielňa
7. Umývanie stolového riadu (bieleho)
8. Umývanie stolového čierneho riadu
9. Denný sklad

Činnosti na výrobnom stredisku

- Výrobný proces pozostáva z 3 zákl. prvkov:
 1. Pracovná sila
 2. Výrobné nástroje
 3. Pracovný predmet

Činnosti na úseku výroby:

1. Plánovanie výroby
2. Zabezpečenie a skladovanie surovín
3. Zabezp. technológie prípravy jedál
4. Dodržiavanie zásad hygieny
5. Zabezp. ekonomicko-výrobného procesu

Výrobu v spoločnom stravovaní možno členiť z niekoľkých hľadísk

1. Podľa stupňa technologického spracovania výrobkov

- Členíme výrobný proces do niekoľkých fáz:
 - a) Prvotná úprava surovín (prvotné spracovanie, hrubá príprava)
 - b) Výroba polotovarov- (zahrňuje rad mechanických a tepelných úkonov)
 - c) Dohotovenie, ukončenie výrobného procesu- výsledkom je hotový výrobok- pokrm
 - d) Uskladnenie a expedícia výrobkov- kompletizácia, konečná úprava, expedícia

2. Podľa funkcie, kt. pri uspokojovaní potrieb jednotlivca (zákl. a doplnkový tovar)

3. Podľa spôsobu výroby (hromadná alebo kusová výroba)

4. Podľa stupňa zospoločenšenia

Pracovníci výrobného strediska a ich pracovná náplň

1. Manažér stravovacieho úseku

- je podriadený generálnemu manažérovi a zodpovedá za priamy chod všetkých stredísk
- navrhuje nové technologické postupy výroby, vypracováva nové jedálne lístky
- zabezp. dodržiavanie štandardov práce v úseku, vrátane štandardov a noriem pri výrobe jedál a zodpovedá za plnenie plánovaných úlohách

2. hlavný kuchár

- riadi výrobu jedál a nápojov ako pracovník poverený vedením priamo riadi prácu kuchárov a ostatného kuchynského personálu
- zabezp. dodržiavanie štandardov na prípravu a porcovanie sortimentu jedál, nápojov
- usmerňuje zásobovanie a prácu skladu, potravín a nákup vedených potrieb na výrobu
- je podriadený manažérovi stravovacieho úseku

3. kuchár

- cukrár, pečienkár, polievkár, pre predkrmy, grilované jedlá, omáčky, príloha, rybie jedlá, studená kuchyňa, pomocný, diétny, mäsité teplé pokrmy
- výkonný pracovník kuchyne: kontroluje jedálny lístok, zodpovedá za dodržiavanie prípravy pokrmov a samostatne pracuje na príprave jedál

4. ostatní pracovníci

- kuchynská gazdiná, kuchársky učeň, čistič zeleniny, umývač riadu

Odbytové stredisko

Pohostinské podniky- plnia významné funkcie v rozvoji CR a to poskytovaním stravovacích, spoločenských, kultúrno – zábavných a iných služieb

Pohostinské zariadenia- priestory v objektoch, v kt. sa pripravujú pokrmy a nápoje, uskutočňuje sa predaj jedla a nápojov, príp. doplnkový predaj tovarov a polotovarov, poskytujú sa služby s tým posjené

Pohostinské zariadenia sú:

1. Reštaurácia

- poskytuje stravovacie služby so širokou ponukou jedál a nápojov, sortimentom jedál a osobitne upraveným interiérom, môžu mať vo svojom názve charakter. označ.(salaš)

2. Motorest

- poskytuje stravovacie služby pri autostrádach, diaľniciach

3. Denný bar, aperitív bar, snack bar, gril bar, pizzeria

- poskyt. občerstvenie s obsluhou, sortiment teplých a studených jedál

4. Kaviareň, espresso, libreso

- poskytuje služby spoločensko-zábavného charakteru kt. sú doplnené o strav. služby

5. Vináreň, pivnica, piváreň

- podávajú vybrané druhy nápojov

6. Nočný bar, disco club, biliard club

- podávanie nápojov a ľahké občerstvenie

7. Bistro

- rýchle občerstvenie

8. Bufet

- na stojaka

Činnosti v OS

Funkcie:

1. Umožňuje konzumáciu jedál a nápojov v hygienickom a estetickom prostredí
2. Priblížiť jedlá a nápoje spotrebiteľom
3. Skompletizovať jedlo a nápoje spotrebiteľom
4. Poskytovanie ďalších súvisiacich služieb

Činnosti:

- Prijímanie objednávok a rezervácia
- Obsluha hostí
- Vyúčtovanie host'a
- Kontrola tržieb, spotreba
- Ukončenie prevádzky

Pracovníci OS

1. vedúci pracovníci

- manažér gastro úseku, zástupca manažéra gastro úseku

2. pracovníci v obsluhu

- A) francúzky spôsob obsluhy (bufetár, čašník zbierajúci riad, vedúci strediska, nápojár, nosič jedál, pomocný čašník, striedajúci čašník)
- B) systém vrchného hl. čašníka (vrchný čašník, čašník, nosič jedál, bufetár)
- C) rajónový systém obsluhy (vedúci strediska, čašník podľa rajónov)

Dispozičné riešenie OS

- predstavuje optimálne a racionálne usporiadanie priestorov v rámci strav. Úseku, tzv. optimálne usporiadanie medzi jednotlivými strediskami ktoré tvoria harmonický stav OS
- zároveň predstavuje aj optimálne riešenie polôh pre pracovníkov a hostí ako aj racionálne vybavenie jednotlivých miestností OS

• *Franšizingové spoločnosti*

Franšizing

- je zmluvná dohoda medzi poskytovateľom služby (franšizu) a nezávislým podnikateľom ktorý kúpy práva poskytovať rovnaké služby alebo predávať rovnaké výrobky, používať know how a značku

Franšizor

- Je poskytovateľ franšizingu alebo dodávateľ, podnikateľský subjekt, ktorý predáva osvedčené koncepcie podnikania

Franšizant

- Prijímateľ franšizingu, odberateľ, podnikateľský subjekt, ktorý preberá koncepciu podnikania a stáva sa ďalším článkom reťazca
- Zaväzuje sa splácať úverové zariadenie predajne a za franšizu dohodnuté poplatky platiť

Zariadenia

- fastfood, churasco (steaky), minigril a pipigril, kebaby a girosy, patisserie(cukrárne), lunch reštaurácie (jednotný poplatok), barbecue, pizzerie, drive

Mc Donald's

- otvorený v roku 1955
- zakladateľ Raymond Albert Krocca
- prebral meno bratov Mc Donaldových, ktorý zistili že redukovanou ponukou jedál za nízke ceny a systematizovanou kuchynskou výrobou obslúžia veľké množstvo zákazníkov v relatívne nízkom čase
- 1967 prvá reštaurácia mimo USA a Kanady
- 1988 otvorenie svojich zariadení vo východnom bloku
- 1991 otvorenie kancelárie pre centrálnu Európu v Rakúsku
- 1992 otvorenie prevádzky v Prahe
- 1995 otvorenie reštaurácie v BB prvá pobočka Mc Drive
- 1996 otvorenie pobočky v Ba

Pre zachovanie jednotného systému musí franšizant použiť tieto štandardy:

1. Recepty a technické normy pre prípravu jedál
2. Metódy riadenia, vykonávanie inventúr, vedenie účtovníctva a marketingu
3. Obchodné a servisné poplatky
4. Koncept reštaurácie
5. Nadšenie a umiestnenie vybavenia
6. Mc Donaldové QSCV: kvalita, servis, čistota, hodnota

Mc Delivery service

- Je to firma Taco Bell
- Svoje výrobky ponúka formou obchodného vozíka, ktorý je umiestnený v nákupných centrách alebo pri benzínových čerpadlách

KFC (Kentucky fried chicken)

- Americká spoločnosť
- Zákazníci si môžu pochutnať na špecialitách z hydiny podľa originálnych receptov plukovníka Sandersa

Subway – americká spoločnosť

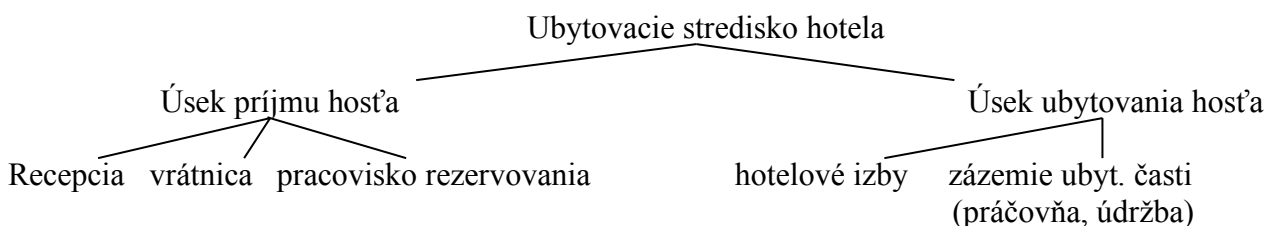
Technicko- technologické vybavenie fast foodu

Fázy organizácie výr. procesu: prísun potravín zo skladu do príručných skladov, príprava pracoviska a rozdelenie úloh, prvotná úprava surovín, výroba polotovarov, ukončenie výr. procesu, uskladnenie kompletizovanie výrobkov, expedícia

Stroje a zariadenia vo VS: kuchynské stroje na mechanické spracovanie potravín a nápojov, z. na tepelné spracovanie pokrmov, z. na udržanie a prepravu teplých hotových jedál, chladiace a mraziace zariadenia, stroje na umývanie riadu, na zabezpečenie hygieny a čistoty, ostatné z....

• *Hotelový manažment*

System organizácie práce v hoteli:



- Recepcia zabezpečuje- predaj ubyt. služieb, rezervovania pobytov, služby súvisiace s príchodom hosťa a odchodom hosťa, podávanie informácií, zmenárenská činnosť, úschova cenných predmetov, vedenie predpísanej evidencie, prijímanie a riešenie sťažností od hostí, sprostredkovanie náhradného ubytovania hosťom v prípade obsadenia kapacity hotela
- Vrátnica zabezpečuje- starostlivosť o batožinu hosťa pri jeho príchode a odchode, budenie hosťa, pochôdzky mimo hotela, telefonické spojenie, podávanie rôznych informácií, evidencia a úschovňa nájdených predmetov

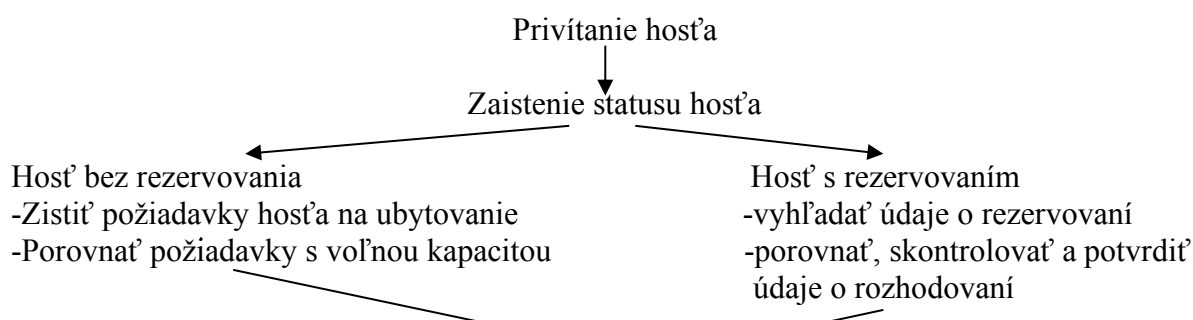
Činnosti na úseku ubytovania

1. Rezervovanie

- Spôsoby rezervovania- internet, telefonicky, list, osobne, fax
- Pracovný postup pri rezervovaní ubytovania:
 1. Prevzatie požiadavky na rezervovanie od potencionálneho hosťa
 2. Overenie voľnej kapacity
 3. Akceptovanie/ zamietnutie rezervovania
 4. Registrácia údajov pre rezervovanie
 5. Potvrdenie rezervovania
 6. Evidencia o rezervovaní
 7. Spracovanie správy o rezervovaní

2. Príchod hosťa

- Chaking
- Pracovný postup príjmu hosťa:



Pridelenie izby, pomoc pri registrácii, overenie spôsobu platby a otvorenie účtu, odchod hosťa na izbu

3. Pobyt hosťa

- Zabezpečenie služieb hosťovi

4. Odchod host'a

- Pri vystavovaní účtu host'om je potrebné skontrolovať počet prenocovaných, účty za poskytnuté stravovacie služby a telefónne a doplnkové služby
- Účet musí mať tieto náležitosti:
 - Názov a sídlo UZ
 - Číslo dokladu
 - Meno ubytovanej osoby
 - Číslo izby
 - Čas ubytovania
 - Cena izby za jednodenné ubytovanie
 - Cena ostatných spotrebovaných služieb
 - Podpis osoby
 - Pečiatka UZ

Personálne obsadenie UZ

1. Vrcholový manažment
2. Sekretariát
3. Personálne oddelenie
4. Gastronomický úsek- skladové, výrobné
5. Ubytovací úsek- úsek príjmu host'a(recepcia, vrátnica, pracovisko rezerv.)
-úsek ubytovania host'a (hotelová izba, zázemie ubyt. časti)
6. Marketingové oddelenie
7. Ekonomické oddelenie

• ***Uzatváranie zmlúv v CR***

Hotel alebo UZ sa pri predaji svojich služieb dostáva do vzťahu s odberateľmi jeho služieb. Odberateľom môže byť FO al. PO (napr. CK alebo iná firma).

Zmluvy uzatvorené medzi hotelom al. CK môžu byť:

- 1) Ad- hoc- jednorazové zmluvy pre jeden prípad dodávky výkonu
- 2) Kapacitné zmluvy- predmetom je určitá ubytovacia kapacita, kt. sa odberateľ zaväzuje odberať (obsadiť) a zaplatiť dohodnuté ceny
- 3) Rámcové zmluvy- zmluvy o uzavretí budúcej zmluvy; stanovujú základné pravidlá spolupráce obidvoch právnych strán; v rámci zmluvy sa zaväzujú na konkrétne časové obdobie a na konkrétnu ubytovaciu kapacitu

IHRA- medzinárodná hotelová asociácia

UFTAA- Svetová federácia asociácií CK

-tieto asociácie zhrnuli ustálené a medzinárodné ustálené pravidlá obchodných vzťahov do kódexu pravidiel

Kódex pravidiel upravuje predovšetkým tieto okruhy problémov:

- formálne náležitosti zmluvy (meno, názov zmluvných strán, ich adresa, opis požadovaných služieb...)
- predmet zmluvy (obsahuje špecifikáciu požadovaných služieb zo strany CK v členení podľa druhu izieb, požadovaného časového obdobia, rozsahu stravovania...)
- cenové podmienky

• *Finančný mnž.*

Finančné zdroje podnikania v hotelierstve

Rozhodnutie o podnikaní v pohostinských zariadeniach vyžaduje 2 zásadné rozhodnutia:

1. je investičné rozhodnutie- určité telesné investovanie na základe zvoleného pohostinského zariadenia
2. je finančné rozhodnutie- rozhodovanie o fin. zdrojoch

Financovanie je možné uskutočňovať 2 spôsobmi:

- 1) vlastným kapitálom:
 - a) zisk
 - b) predaj akcií
 - c) predaj majetku
- 2) cudzie zdroje financovania:
 - a) úvery
 - b) program podpory
 - podpora je určená pre malých a stredných podnikateľov
 - podporu je možné získať od Slovenskej záručnej a rozvojovej banky (SZRB)
 - poskytuje podporu vo forme nenávratného finančného príspevku s cieľom prispieť k zvýšeniu kvality, rozsahu a zlepšeniu štruktúry ponuky služieb CR v SR
 - c) dotáciu v rámci Programu rozvoja vidieka v SR na roky 2007-2013
 - d) dotácie z Európskeho rybného fondu
 - e) dotácie v rámci Európskeho poľnohospodárskeho záručného fondu
 - f) národné dotácie z Ministerstva pôdohospodárstva SR a z iných zdrojov

Fin. mnž.

-začína sa zápisom konkrétnej podnikateľskej transakcie

Kroky fin. mnž.:

1) **Účtovníctvo**

Má v trhovej ekonomike nezastupiteľné miesto a úlohu.

Musí podávať presné, jasné a úplne údaje o:

- majetkovej situácii podniku
- finančnej situácii podniku
- dôchodkovej situácii podniku

2) **Finančné analýzy**

- a) ročná závierka- hodnotenie činnosti podniku, kt. zhrňuje účtovné výsledky za jednotlivé mesiace roka
- b) finančné výkazy- k najdôležitejším patria:
 - výkaz ziskov a strát (preukazuje zisk vytvorený podnikom za dané obdobie, pripravuje sa vždy na konci fin. roka)
 - súvaha (fin. výkaz, kt. zobrazuje fin. zdroje podniku (pasíva) ako aj objem štruktúry majetku (aktíva))

Celkové výnosy- celkové náklady= hosp. výsledok (zisk, strata)

3) Rozpočtovníctvo

-rozpočet je ten najlepší odhad toho, čo podnik dosiahne počas rozpočtového obdobia. Zahŕňa predvídanie podmienok podnikania v budúcnosti a účinok, kt. môžu mať na podnik.

Zahŕňa 2 odlišné procesy:

- a) Plánovanie činnosti- je užitočný nástroj riadenia, budúce plány vyjadrené vo forme rozpočtu sú odhady očakávaní podnikateľa v oblasti odbytu, výsledkov, cash- flow obeh hotovosti)
Druh a rozsah rozpočtov bude tiež závisieť od činnosti, kt. podnik vykonáva.
- b) Kontrola realizácie- sleduje:
 - významné odchyľky od rozpočtu
 - tendencie v alkových hodnotách

Do súboru cieľov fin. mnž. podniku patrí:

- maximalizácia zisku
- zabezpečenie likvidity (dostatočná tvorba pohotových peňažných prostriedkov na úhradu postupne vzniknutých záväzkov)
- udržiavanie fin. stability (ochrana podniku pred vplyvom nepriaznivých ekon. činiteľov)

Finančná analýza

Fin. analýzu podniku možno rozdeliť:

- a) externá fin. analýza účtovných inf.
- b) interná fin. analýza s inf. celého inf. systému podniku

Cieľom fin. analýzy je poznať fin. zdravie firmy a odhaliť slabé stránky, kt. firme spôsobujú problémy a naopak určiť jej silné stránky, kt. jej pomôžu napredovať.

Likvidácia- ako schopnosť uhrádzať svoje záväzky, je len jednou z podmienok fin. zdravia podniku. Druhou podmienkou je výnosnosť (rentabilita) kapitálu vloženého do podnikania.

Finančná tieseň- je taký stav, keď má podnik veľké problémy s likviditou a nemôže ju riešiť inak len výraznou zmenou v činnosti podniku a spôsobe jeho financovania.

Vstupy fin. analýzy

1. Účtovné výkazy:
 - a) výkazy fin. účtov- sú to externé výkazy, podávajú prehľad o stave majetku a zdrojov jeho krytia o tvorbe výsledku hosp. (súvaha)
 - b) výkazy vnútroorganizačných účtov- nemajú právne predpísaný obsah, každá ÚJ sa tvorí sama podľa svojej potreby (výkazy o nákladoch)
2. Výročná správa
 - je zdrojová inf. tak pre interných ako aj externých používateľov inf.
3. Prospekty cenných papierov
 - obsahujú dôležité inf. týkajúce sa najmä produktu podnikania, emitenta, jeho OŠ vrátane dcérskych spoločností
4. Ďalšie verejné dostupné zdroje:
 - analýzy v odborných časopisoch
 - správy z tlačových konferencií o firme
 - inf. poskytovaných špecializovanými financiami za úhradu

Výstupy finančnej analýzy

1. Ukazovateľ likvidity a prac. kapitálu
2. Ukazovateľ rentability a aktivity
3. Ukazovatele fin. stability
4. Prehľad peňažných tokov

• *Cena a cenová politika v hotelierstve*

Trhový mechanizmus tvoria 3 typy procesov:

1. tvorba ponuky
2. tvorba dopytu
3. utváranie ceny na základe ponuky a dopytu

Cena- výmenná jednotka, hodnota tovaru vyjadrená v peňažných jednotkách

Komerčne chápaná cena- má byť dostatočne vysoká, aby poskytla všetky náklady a priniesla určitý zisk
-obsahuje nákladovú i ziskovú zložku

Cieľom zákazníka- je dosiahnuť pri danej cene maximum užitočnosti

Cieľom výrobcu- je dosiahnuť pri danej cene maximálny zisk

Cenová politika v CR

2 koncepcie tvorby ceny:

1) **Nákladová**

- východiskom sú vlastné náklady podniku v trhových cenách. Používa sa pritom kalkulácia vlastných nákladov. Dôležité je, či vlastné náklady zodpovedajú spoločenským nákladom.

Predajná cena = vlastné náklady + zisk

Náklady:

- Fixné (nájomné, poistenie, odpisy, dane...)
- Variabilné (suroviny, mzdy, os. náklady...)

2) **Trhová**

- predajná cena sa vyvíja od cenovej situácie na trhu, od stavu dopytu a ponuky, od cien konkurencie na danom trhu, v danom mieste a čase.

Orientácia cien- odvodzujeme od dopytu a od konkurenčných cien:

- a) Dopytovo orientovaná cena- na orientáciu ponuky, na cieľové skupiny zákazníkov
- b) Konkurenčne orientovaná cena- typická v CR, podnik preberá cenovú koncepciu konkurencie
- c) V praxi sa uplatňuje kombinovaná koncepcia ceny

Cenové činitele

1. Všeobecné (zákl. výrobné faktory, kvalifikácia, zručnosť pracovníkov, objem výroby...)
2. Špecifické (charakter prim. a sek. ponuky, lokalizácie, dopravná dostupnosť, sezónnosť...)

Diferenciácia cien v UZ

1. podľa spôsobu náboru hostí
 - a) pultové ceny (najvyššie)
 - b) ceny pri CK (nižšie o 10-30 %)
2. podľa počtu hostí
 - a) individuálne
 - b) skupinové (15-20 hostí)
3. podľa sezóny
 - a) sezóna (leto, zima)
 - b) sezónna špička (Vianoce, Veľká Noc)
 - c) mimosezóna (nižšie o 20-45 %)
4. podľa skupín hostí
 - a) mládež
 - b) dôchodcovia
5. podľa času objednávky
 - a) platba vopred (nižšia cena)
 - b) cena „stand by“ (do 40% zľava; ubyt po 22 hod.- odubytovanie do 9 h.)
 - c) last minute (max. 1 deň pred ubyt.)
6. podľa druhu izieb
 - a) podľa počtu lôžok v izbe
 - b) podľa polohy izby,
7. podľa obdobia v týždni
 - rôzne víkendové zľavy, 2 os. za jednu cenu, ...

Kalkulácia cien v UZ

Cena je peňažná suma dohodnutá pri nákupe a predaji, všetky ceny sú výsledkom medzi kupujúcim a predávajúcim.

Tvorba ceny- vychádza z reálnych nákladov ubyt. služieb prepočítaných na jeden deň a jednu izbu; jednodenný pobyt.

Metódy kalkulácie cien

-na základe vlastných nákladov na izbodeň

- 1) Kalkulácia ceny zahŕňa:
 - mzdové náklady, odmeny, prémie prac.
 - spotreba energie a paliva, materiálu
 - náklady na pranie, upratovanie
 - odpisy a náklady na opravy a údržbu
 - náklady na MG, propagáciu, nábor, cestovné
 - dane, zákonné soc. poistenie
 - ostatné náklady
 - zisk

2) Kalkulácia pomocou hodnotového faktoru:

- kapacita
- predpokladané využitie ubytovacej kapacity v %
- požadované % zisku z ubytovania
- vlastné náklady ubyt. časti hotela
- hodnotový faktor pre jednotlivé druhy izieb

a) výpočet predpokladaného počtu obsadených izieb, 1, 2, 3 –lôžk.

$$PJI = \frac{\text{počet dní} \cdot \text{počet jednolôžkových izieb}}{100} \cdot \text{využitie v \%}$$

b) výpočet vlastných nákladov

$$VN = \frac{VN \text{ ubyt. časti}}{\text{obsadenosť izieb na 1 rok} \cdot \text{hodnot. faktor}}$$

c) kalkúlia ceny izby

vlastné náklady + zisk 30% = cena

netto + DPH 6% = predajná cena

3) Kalkulácia cien pomocou variabilných a fixných nákladov