

FINANČNÝ KONTROLING - NÁSTROJ RASTU KONKURENCIESCHOPNOSTI SLOVENSKÝCH HOTELOV NA EURÓPSKOM TRHU CESTOVNÉHO RUCHU

FINANCIAL CONTROLLING – COMPETITION GROWTH TOOL OF THE SLOVAK HOTELS ON THE EUROPEAN TOURISM MARKET

ŠEBOVÁ Lubica (SR)

ABSTRACT

The world market including the tourism market has widened up by the process of Slovakia entering to the European Union. It has opened more widely for the business subjects from abroad which are better prepared for such a situation and which are also more competitive, what of course results from their longer and more stabile position on the European and world market, better material, organizational and financial security. Slovak companies including the hotels have to react immediately on these changes and arrival of new competition, otherwise they can simply decrease. One of the management methods which are raising competitiveness of the company on the growing and developing tourism market in the field of the financial management and creation of the important financial and business decisions is financial controlling. Its task is to secure financial stability of the company and to help it to adapt easier to the external and internal conditions of the business events.

KEY WORDS

financial controlling, financial stability, liquidity, hotel, European tourism market

ÚVOD

Pod vplyvom globalizácie a neustálych zmien ekonomického prostredia rastie potreba na meniacu sa situáciu v oblasti podnikovej činnosti a hospodárenia flexibilne reagovať pomocou účinných podporných nástrojov podnikového riadenia. Len tak sa môžu podniky strategicky rozvíjať a obstať v rastúcej konkurencii ostatných podnikov. Vstupom Slovenska do Európskej únie sa trh vrátane trhu cestovného ruchu rozšíril a otvoril aj pre ďalšie subjekty, ktoré sú častokrát lepšie pripravené a konkurencieschopnejšie, čo samozrejme vyplýva z ich dlhšieho a stabilnejšieho postavenia na európskom a svetovom trhu, lepšieho materiálneho, organizačného a finančného zabezpečenia. Slovenské podniky vrátane slovenských hotelov musia na tieto zmeny a príchod silnejšej konkurencie okamžite reagovať, ak nechcú, aby došlo k ich úpadku, respektíve v krajnej situácie k ich zániku.

Jednou z pomocných metód riadenia zvyšujúcich konkurencieschopnosť podniku na rastúcom a rozvíjajúcom sa trhu cestovného ruchu v oblasti jeho finančného riadenia a tvorby dôležitých finančných a hospodárskych rozhodnutí je práve finančný kontroling. Jeho úlohou je zabezpečiť finančnú stabilitu podniku a napomôcť mu ľahšie sa prispôbiť vonkajším a vnútorným podmienkam podnikového diania.

Dôležitosť zavádzania a uplatňovania finančného kontrolingu v slovenských hoteloch ako nástroja rastu konkurencieschopnosti na európskom trhu cestovného ruchu vyplýva z reálneho stavu našich podnikov, hotely nevynímajúc, ktoré väčšinou nemajú ešte tak dokonale prepracovaný systém riadenia, ako je tomu v zahraničí, a tak musí kontroling akceptovať menšiu komplexnosť a účinnosť štandardných nástrojov riadenia, ktoré prípadne dopĺňa či spresňuje. Tak sa zabezpečí určité preklopenie medzi úrovňou riadenia špičkových zahraničných podnikov s domácimi.

MATERIÁL A METÓDY

Cieľom state je na základe teoretického a praktického poznania problematiky poukázať na potrebu implementovania nástrojov finančného kontroľingu v slovenských hoteloch v záujme zvyšovania ich konkurencieschopnosti na európskom trhu cestovného ruchu.

Na overenie hypotézy práce, ktorá je založená na tvrdení, že finančný kontroľing ako súčasť podnikového kontroľingu predstavuje koncepciu finančnej stability a je prirodzenou súčasťou riadenia a kvalitnejším nástrojom riešenia ekonomických úloh podniku, ktorý môže nájsť uplatnenie aj v hotelierskej praxi na Slovensku, sme použili viaceré metódy. Ide najmä o matematicko-štatistické metódy, literárnu metódu a metódy analýzy a syntézy.

Údajovú základňu pre analýzu tvoria údaje z Bankového zúčtovacieho centra Slovenska, a.s. (po jeho zrušení zodpovednosť za publikovanie stredných hodnôt prevzala na seba Slovenská ratingová agentúra, a.s.), ktoré sú spracované na základe dát z účtovných závierok podnikateľských subjektov registrovaných v obchodnom registri a sú poskytované Ministerstvom financií SR. Ide o publikované pomerové finančné ukazovatele a ich priemerné hodnoty vyjadrené pomocou mediánu. Táto štatistická metóda je na rozdiel od priemeru menej citlivá na rozdielnu početnosť subjektov zaradených do spracovania a predstavuje reálne existujúcu veličinu.

VÝSLEDKY

Finančný kontroľing je jedným z nástrojov riadenia manažmentu, ktorý pomáha odhaliť nielen chyby minulého obdobia, ale problémy rieši aj do budúcnosti. Cieľom finančného kontroľingu je finančná stabilita podniku, ktorej determinujúcim činiteľom je likvidita, bez ktorej analýzy, sledovania a riadenia nie je možné správne sa finančne rozhodovať a dosiahnuť úspech na trhu. Súčasťou state je preto analýza likvidity v podmienkach slovenských hotelov, keďže hlavným cieľom finančného kontroľingu je práve riadenie a zabezpečenie likvidity.

S cieľom získania reálnejšej predstavy o likvidite hotelov a jej vývoji, budeme pri analýze likvidity zohľadňovať viazanosť jednotlivých zložiek krátkodobého majetku premietnutú do ukazovateľov aktivity. V hoteloch budeme teda sledovať kontroľing priebežnej likvidity, ale čiastočne aj kontroľing krátkodobého majetku.

Predpokladom analýzy likvidity a výskumu vo vybraných hoteloch je kompletná trendová analýza ukazovateľov ovplyvňujúcich finančnú stabilitu hotelov v súvislosti s jeho platobnou schopnosťou, ktoré sme uskutočnili za obdobie rokov 1996 – 2000. Zdrojom údajov je publikácia „Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike“, ktorú vydáva Bankové zúčtovacie centrum Slovenska, a. s.

Početnosť analyzovaného súboru a jeho podiel na počte hotelov uvádzame v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Analyzovaný súbor hotelov

Ukazovateľ / Rok	1996	1997	1998	1999	2000
Počet analyzovaných hotelov	221	256	257	263	261
Počet hotelov (motely, botely)	384	276	346	362	394
Podiel analyzovaných hotelov na počte hotelov v %	57,6	92,8	71,4	72,7	66,2

Prameň: Bankové zúčtovacie centrum Slovenska a. s., Štatistika MH SR Sekcia cestovného ruchu a vlastné výpočty.

Vybrané finančné pomerové ukazovatele a ich stredné hodnoty, na základe ktorých sme uskutočnili analýzu uvádzame v tabuľke 2.

Tabuľka 2 Súhrnný prehľad stredných hodnôt finančných ukazovateľov pre skupinu hotelov

Rok/ Ukazovateľ	L2	L3	DIP	DSZ	PN	DOZzT
1996	0,41	0,56	27,74	125,58	2,52	8,83
1997	0,34	0,46	24,13	116,71	2,86	8,19
1998	0,41	0,51	18,81	126,86	2,60	7,74
1999	0,30	0,38	22,40	125,77	3,42	6,38
2000	0,33	0,47	18,69	96,12	2,85	6,30

Prameň: Bankové zúčtovacie centrum Slovenska, a. s.

Pozn.: L2 - bežná likvidita, L3 - celková likvidita, DIP - doba inkasa pohľadávok, DSZ - doba splatnosti záväzkov, PN - platobná neschopnosť, DOZzT - doba obratu zásob z tržieb.

Z uvedených údajov vyplýva, že priemerná likvidita hotelov je veľmi nízka a má klesajúcu tendenciu od roku 1996 až po rok 1998, kedy nastal mierny nárast. Pokles pokračoval aj v roku 1999. Rok 2000 bol vo vývoji hodnôt likvidity pozitívny, keďže nastal mierny rast, napriek tomu úroveň a hodnota ukazovateľov likvidity II. a III. stupňa nezodpovedá vyžadovaným hodnotám. Odporúčaná hodnota bežnej likvidity (II. stupňa) sa pohybuje v intervale 1 až 1,5, pričom výhodnejšia je horná hranica intervalu. Pokles hodnoty pod 1 znamená pre podnik finančné ťažkosti. Smernou hodnotou celkovej likvidity je interval 2 až 2,5, kedy je podnik vysoko likvidný. Hodnoty v intervale 1 – 1,99 vypovedajú o priemernej likvidite podniku, a ak je ukazovateľ nižší ako 1, stáva sa podnik nelikvidným. Slovenské hotely majú likviditu hlboko pod odporúčanou hodnotou. Znamená to, že nemajú dostatok likvidných aktív ani na krytie svojich bežných potrieb a najlikvidnejšími aktívami, ktorými sú finančný majetok spolu s krátkodobými pohľadávkami, môžu uhradiť len asi 30 % krátkodobých záväzkov. Aj po zohľadnení najmenej likvidných krátkodobých aktív – zásob je celková likvidita len o málo vyššia ako bežná likvidita, pričom vývoj celkovej likvidity kopíruje vývoj bežnej likvidity. Hodnoty likvidity II. a III. stupňa sú v hoteloch veľmi podobné najmä z dôvodu, že hotely nedisponujú vysokými zásobami v porovnaní s výrobnými podnikmi. Predpokladáme však, že ďalší výskum v tejto oblasti potvrdí aj rozdiel medzi hodnotami celkovej likvidity v jednotlivých hoteloch vzhľadom na triedu a štandard poskytovaných služieb (hotel so štyrmi hviezdami bude mať pravdepodobne vyššie zásoby ako hotel s dvoma hviezdami a tým aj vyššiu celkovú likviditu).

Z hľadiska veľkosti podniku podľa obratu platí, že čím väčší má podnik obrat, tým lepšie ukazovatele likvidity II. a III. stupňa vykazujú (hotely s obratom do 25 mil. Sk, 232 hotelov, - $L_{II} = 0,29$ a $L_{III} = 0,39$; hotely s obratom medzi 25 – 100 mil. Sk, 20 hotelov, - $L_{II} = 0,78$ a $L_{III} = 0,88$; hotely s obratom nad 100 mil. Sk - $L_{II} = 1,27$ a $L_{III} = 1,43$ – za rok 2000). To isté platí, aj keď vyhodnocujeme likviditu podnikov podľa hodnoty aktív. Čím vyššia je hodnota aktív sledovaných hotelov, tým lepšie sú aj vykazované ukazovatele bežnej a celkovej likvidity. Predpokladáme, že väčšie podniky si uvedomujú väčšiu potrebu sledovania likvidity a riadenia svojich peňažných tokov ako predpoklad zabezpečenia finančnej stability. Vyplýva to najmä zo skutočnosti, že majú lepšie materiálne, organizačné aj finančné zabezpečenie v porovnaní s malými hotelmi. V malých hoteloch je väčšina funkcií kumulovaných a preto majiteľ hotela je spravidla jeho manažérom, ekonómom, finančným kontrolórom a podobne, pričom mu častokrát chýbajú vedomosti z uvedených oblastí, resp. nemá dostatok času, aby sa nimi bližšie zaoberal. Stredné a veľké hotely majú už vytvorené pracovisko s manažérom zodpovedným za finančné rozhodovanie (alebo aspoň vyčlenenú osobu), jeho práca je viac špecializovaná a preto jeho úlohou je aj sledovanie platobnej schopnosti podniku, jeho každodennej likvidity a iných oblastí finančného riadenia. Na základe výskumu vo vybraných hoteloch sa budeme snažiť navrhnúť modely intenzity peňažných tokov tak, aby zodpovedali potrebám hotelov aj z hľadiska ich veľkosti.

Dosahovaná úroveň likvidity nachádza odraz vo vývoji ukazovateľov aktivity, ktoré vyjadrujú ako účinne podnik využíva svoj majetok a sú nástrojom kontrolingu krátkodobého majetku.

V hoteloch má doba inkasa pohľadávok za sledované obdobie kolísavý vývoj a v priemere predstavuje o niečo viac ako 3 týždne, čo môžeme považovať za optimálnu dobu, nakoľko sa faktúry vystavujú so splatnosťou 14 až 21 dní. Teória uvádza za pozitívnu dobu inkasa pohľadávok nižšiu ako 30 dní. Tento ukazovateľ je závislý od foriem úhrady preferovaných v podniku, ktorý nadväzuje aj na odberateľov služieb. V hoteloch sa veľká časť platieb za poskytnuté služby sa realizuje v hotovosti (individuálni zákazníci), forma úhrady na základe vystavenej faktúry so stanovenou dobou splatnosti po poskytnutí služieb sa preferuje pri organizovaných skupinách a pobytoch sprostredkovaných cestovnými kancelárkami. V oboch prípadoch sa často vyžadujú zálohové platby. Z uvedených dôvodov by hotely nemali mať problémy s inkasom pohľadávok. V súčasnosti sa čoraz viac dostáva do popredia bezhotovostná úhrada za služby úverovými kartami. Tento trend je bežný najmä vo vyspelých krajinách (v USA v hoteloch so štyrmi hviezdami viac ako 90 % všetkých úhrad je bezhotovostných), pričom jeho význam ešte vzrástol so vstupom Slovenska do Európskej únie. Hotely musia byť na tento spôsob platenia pripravené, keďže zjednodušene povedané budú hosť a úverovať až po dobu, kedy on dá súhlas banke na úhradu za poskytnuté služby. Tento trend bude mať určite vplyv aj na uvedenie si dôležitosti sledovania a riadenia každodennej likvidity hotelov.

Dobu inkasa pohľadávok je vhodné konfrontovať s vlastnou platobnou disciplínou, ktorá je reprezentovaná ukazovateľom doby splácania záväzkov. Doba splácania záväzkov sa v sledovanom období predlžuje až po rok 1999. V roku 2000 zaznamenávame pozitívny vývoj, keď sa v porovnaní s predchádzajúcim rokom znížila o 29,65 dňa. Vidíme, že existuje veľký nepomer medzi dobou inkasa pohľadávok a dobou splatnosti záväzkov, čo v tomto prípade znamená, že hotely sú úverované svojimi dodávateľmi, nemajú dostatok pohotových prostriedkov na úhradu záväzkov, sú nelikvidné.

Doba obratu zásob z tržieb ako dôležitý ukazovateľ kontrolingu zásob má v hoteloch klesajúci trend, pričom oproti roku 1996 poklesla o 2,5 dňa na 6,3 dňa v roku 2000. Pozitívne je, že lehota obratu zásob je pomerne ustálená, vykazuje mierny pokles. Tento vývoj je ovplyvnený pravdepodobne na jednej strane efektívnejším hospodárením so zásobami ale na druhej strane aj nedostatkom finančných prostriedkov na obstaranie trvanlivejších zásob. Krátka doba viazanosti zásob je podmienená najmä charakterom zásob v hoteloch. Ide najmä o potravinárske suroviny s obmedzenou dobou trvanlivosti (rýchlo obrátkové zásoby) a spotrebný materiál nevyhnutný na zabezpečenie služieb (drogériový, kancelársky, údržbársky materiál, stolový inventár, t.j. pomaly obrátkové zásoby). Nakoľko nie je možné pri poskytovaní týchto služieb produkovať "na sklad", nedokončená výroba a polotovary, podobne aj hotové výrobky sa len v minimálnej miere môžu podieľať na stave zásob. Výška zásob a tým aj jej vplyv na likviditu hotela bude samozrejme závisieť od viacerých faktorov ako napr. od charakteru a zamerania hotela (v horskom hoteli bude pravdepodobne potreba vyšších zásob ako v mestských hoteloch, v hoteloch vyššej triedy bude nutné udržiavať rozmanitú štruktúru zásob a aj ich väčšie množstvo ako v hoteloch nižšej triedy, v mestských hoteloch prevažne poskytujúcich krátkodobé ubytovanie bude vyššia obrátkovosť pomaly obrátkových zásob – napr. bielizeň ako v rekreačných hoteloch, kde sú hostia ubytovaní dlhšie).

Pri analýze likvidity a výpočte finančných pomerových ukazovateľov likvidity staviame do vzájomného pomeru jednotlivé položky krátkodobého majetku ku krátkodobým cudzím zdrojom, resp. krátkodobým záväzkom. Z hľadiska štruktúry cudzích zdrojov zisťujeme, že s najväčšou mierou sa na nich podieľajú krátkodobé záväzky (bežné bankové úvery, krátkodobé finančné výpomoci a krátkodobé rezervy dosahujú nulové stredné hodnoty).

Z krátkodobých záväzkov tvoria až 88,7 % záväzky z obchodného styku, 1,4 % tvoria záväzky voči zamestnancom, 4,7 % tvoria záväzky zo sociálneho zabezpečenia, 4,9 % tvoria daňové záväzky voči štátu a 0,3 % tvoria iné záväzky (Bankové zúčtovacie centrum Slovenska).

Opakom platobnej schopnosti je platobná neschopnosť. Platobná neschopnosť hotelov daná pomerom pohľadávok a záväzkov zaznamenáva v poslednom roku 2000 pozitívny trend, oproti predchádzajúcim rokom, hoci jej hodnota je stále príliš vysoká. V roku 2000 záväzky priemerného hotela presahovali pohľadávky o 185 %, rok predtým dokonca až o 242 %. Spolu s dosiahnutými ukazovateľmi v ukazovateľoch likvidity vychádzame, že priemerný hotel je primárne insolventný.

V ďalšom výskume na vybratej vzorke hotelov sa budeme snažiť zistiť uplatňovanie nástrojov finančného kontrolingu pri riadení likvidity a peňažných tokov v súčasnosti a stupeň používania informačných systémov pri analýze likvidity a tvorbe finančných rozhodnutí. Vo vyspelých krajinách Európskej únie je bežné používať výstupy informačných systémov pre rozhodovanie vo finančnej oblasti, pretože ich pomocou sa práca jednoznačne zefektívňuje a zrýchľuje. Na Slovensku sa častokrát stáva, že hotely komplexné informačné systémy (napr. Fidelio, Horec) majú, ale nevedia ich výstupy vhodne využívať. Malé a stredné hotely, ktoré nechcú investovať do softvérového vybavenia, môžu pri analýze likvidity na výpočet ukazovateľov finančného kontrolingu používať aj MS Excel do vopred vytvorených manažérskych správ. Používaním tohto programu by mohlo byť ich rozhodovanie omnoho operatívnejšie ako je to v súčasnosti, čo následne znamená aj väčšiu konkurencieschopnosť v odvetví.

DISKUSIA

Finančnú situáciu hotelov na Slovensku z hľadiska ich finančnej stability nie je priaznivá. Takmer všetky ukazovatele relevantné pre posudzovanie z hľadiska finančného kontrolingu dosahujú hodnoty, ktoré sú v porovnaní s teoreticky odporúčanými hodnotami nepriaznivé. V priemere je likvidita hotelov nízka, i keď sú rozdiely medzi rozličnými druhmi zariadení z hľadiska veľkosti. Splatnosť záväzkov hotelmi je nepriaznivá, doba úhrady záväzkov je príliš vysoká, čo v súvislosti s vplyvmi ďalších faktorov ovplyvňuje aj výšku platobnej schopnosti. Hotely sú primárne insolventné z dôvodu vysokého nepomeru medzi stavom záväzkov a pohľadávok. Tieto ukazovatele vypovedajúce o likvidite podniku sú ovplyvnené nízkym využitím majetku (pri riadení likvidity využitím krátkodobého majetku).

Potreba sledovania, vyhodnocovania a riadenia likvidity ako dôležitého faktora finančnej stability prostredníctvom finančného kontrolingu si uvedomuje stále málo hotelov. Hotelové podniky si stále neuvedomujú dôležitosť finančného plánovania ako súčasti a výsledku finančného kontrolingu, sústreďujú sa na dosahovanie zisku a ich vlastná platobná schopnosť ich nezaujíma, napriek tomu, že práve ona je predpokladom úspešného pôsobenia na trhu a dlhodobej prosperity každého podniku. Zabezpečenie priebežnej likvidity podniku je východiskom pre podnikovú rovnováhu z krátkodobej aj dlhodobej perspektívy.

ZÁVER

Finančný kontroling, ktorý je nástrojom zabezpečenia likvidity a tým aj finančnej stability predstavuje podpornú metódu riadenia a jeho aplikácia je vhodná aj v hoteloch. V menších a stredných hoteloch môže zodpovednosť za jeho vykonávanie prevziať ekonóm, vo väčších hoteloch je vhodné vytvoriť samostatné pracovisko kontrolingu na čele s finančným kontrolórom. Pre efektívne využívanie metód a nástrojov finančného kontrolingu je vhodné zohľadniť možnosť technickej podpory vhodným programovým vybavením.

Aplikácia finančného kontrolingu odzrkadľuje záujem podniku o riadenie vlastnej likvidity, ktorý je ovplyvnený najmä postojom podniku ku svojej platobnej schopnosti,

intenzitou finančných tokov medzi podnikom a jeho okolím, úrokovými sadzbami, sankčnými postihmi a v neposlednom rade kvalitou a včasnosťou informácií o stave a pohyboch podnikových finančných prostriedkov.

Je nevyhnutnosťou, aby si hotelieri uvedomili, že ani dynamická marketingová koncepcia, ani najmodernejšia technológia, ani výrazný rast tržieb nemôže zabrániť úpadku podniku a strate jeho konkurencieschopnosti, ak ten nie je schopný plniť svoje platobné povinnosti. Preto význam finančného kontroľingu ako jedného z nástrojov konkurencieschopnosti na rozšírenom európskom trhu stále rastie.

ANOTÁCIA

Vstupom Slovenska do Európskej únie sa trh vrátane trhu cestovného ruchu rozšíril. Otvoril sa viac aj pre podnikateľské subjekty zo zahraničia, ktoré sú na situáciu lepšie pripravené a konkurencieschopnejšie, čo samozrejme vyplýva z ich dlhšieho a stabilnejšieho postavenia na európskom a svetovom trhu, lepšieho materiálneho, organizačného a finančného zabezpečenia. Slovenské podniky vrátane slovenských hotelov musia na tieto zmeny a príchod silnejšej konkurencie okamžite reagovať, ak nechcú, aby došlo k ich úpadku.

Jednou z pomocných metód riadenia zvyšujúcich konkurencieschopnosť podniku na rastúcom a rozvíjajúcom sa trhu cestovného ruchu v oblasti jeho finančného riadenia a tvorby dôležitých finančných a hospodárskych rozhodnutí je práve finančný kontroľing. Jeho úlohou je zabezpečiť finančnú stabilitu podniku a napomôcť mu ľahšie sa prispôbiť vonkajším a vnútorným podmienkam podnikového diania.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

finančný kontroľing, finančná stabilita, likvidita, hotel, európsky trh cestovného ruchu

LITERATÚRA

1. FREIBERG, F.: Finančný controlling, koncepcia finančnej stability firmy, 1996, Bratislava, ISBN 80-8044-020-4.
2. GÚČIK, M.: Ekonomika podniku cestovného ruchu (controlling), 2000, Banská Bystrica, ISBN 80-8055-392-0.
3. LESÁKOVÁ, L.: Metodológia finančnej analýzy v malých a stredných podnikoch 2001, Banská Bystrica, ISBN 80-8055-478-1.
4. Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike za rok 1998, 1999, 2000. Bankové zúčtovacie centrum Slovenska, a. s., Bratislava, 2001.
5. Štatistika Ministerstva hospodárstva SR Sekcie cestovného ruchu za roky 1995 – 2002.
6. <http://www.statistics.sk> (2004-10-5).

KONTAKTNÁ ADRESA

Ing. Ľubica Šebová, Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica.
e-mail: lubica.vidlickova@umb.sk