

# Obsah

ÚVOD .....	9
<b>1 KONTROLING V SYSTÉME RIADENIA</b>	
<b>PODNIKOV CESTOVNÉHO RUCHU</b> .....	11
1.1 Podstata, koncepcia a infraštruktúra kontrolingu .....	11
1.2 Funkcie a úlohy kontrolingu .....	13
1.3 Kontroling v systéme riadenia podniku .....	15
1.4 Strategický a operatívny kontroling .....	17
1.5 Predpoklady uplatňovania kontrolingu a kontrolingové činnosti .....	20
1.6 Príklady na riešenie .....	24
<b>2 PLÁNOVANIE V PODNIKOV CESTOVNÉHO RUCHU</b> .....	26
2.1 Podnikové plánovanie z hľadiska kontrolingu .....	26
2.1.1 Podstata, úlohy a nositelia plánovacej činnosti .....	26
2.1.2 Zameranie kontrolingu v plánovaní .....	29
2.1.3 Strategické a operatívne plánovanie .....	33
2.2 Plánovanie tržieb a výnosov .....	38
2.2.1 Podstata tržieb a výnosov .....	38
2.2.2 Plánovanie tržieb .....	39
2.2.3 Plánovanie výnosov z hospodárskej činnosti a ich hodnotenie .....	48
2.3 Plánovanie nákladov podniku .....	50
2.3.1 Podstata nákladov z hľadiska kontrolingu .....	50
2.3.2 Plánovanie nákladov v podniku .....	54
2.4 Vzťah nákladov a tržieb podniku .....	59
2.4.1 Zisk podniku a hraničná rentabilita .....	60
2.4.2 Poskytovanie cenových zliav .....	64
2.5 Príklady na riešenie .....	65
<b>3 KALKULÁCIE A ROZPOČTY</b>	
<b>V PODNIKOV CESTOVNÉHO RUCHU</b> .....	73
3.1 Podstata kalkulácií a rozpočtov z hľadiska kontrolingu .....	73
3.2 Rozpočtovanie nákladov .....	74
3.3 Kalkulovanie nákladov .....	78
3.4 Príklady na riešenie .....	85
<b>4 TVORBA CENY A CENOVÝ KONTROLING</b>	
<b>V PODNIKOV CESTOVNÉHO RUCHU</b> .....	88
4.1 Situácia na trhu a cenová politika .....	88

4.2	Metódy tvorby ceny .....	92
4.3	Cena ubytovacích a pohostinských služieb .....	94
4.3.1	Tvorba ceny prechodného ubytovania .....	94
4.3.2	Tvorba ceny jedál a nápojov .....	100
4.3.3	Tvorba ceny doplnkových služieb .....	108
4.3.4	Kontroling cien ubytovacích a pohostinských služieb .....	111
4.4	Cena služieb cestovných kancelárií .....	114
4.4.1	Tvorba ceny zájazdov .....	114
4.4.2	Vplyv konkurencie na cenovú tvorbu .....	122
4.4.3	Kontroling cien cestovných kancelárií .....	124
4.5	Cenová kontrola .....	126
4.6	Príklady na riešenie .....	127
<b>5</b>	<b>FINANČNÉ PLÁNOVANIE V PODNIKOKH CESTOVNÉHO RUCHU</b> .....	<b>131</b>
5.1	Majetok a kapitál podniku .....	131
5.2	Podstata a obsah finančného plánu .....	135
5.3	Plánovaná finančná bilancia .....	141
5.4	Príklady na riešenie .....	143
<b>6</b>	<b>FINANČNÝ KONTROLING V PODNIKOKH CESTOVNÉHO RUCHU</b> .....	<b>146</b>
6.1	Kontroling krátkodobého majetku .....	146
6.1.1	Kontroling zásob .....	147
6.1.2	Kontroling pohľadávok .....	149
6.2	Kontroling priebežnej likvidity .....	152
6.3	Kontroling krátkodobých schodkov a prebytkov likvidity .....	154
6.4	Príklady na riešenie .....	156
<b>7</b>	<b>INVESTIČNÝ KONTROLING</b>	
	<b>V PODNIKOKH CESTOVNÉHO RUCHU</b> .....	<b>158</b>
7.1	Riadenie investičného procesu .....	158
7.2	Charakteristika investícií v cestovnom ruchu .....	159
7.3	Investícia ako finančná operácia .....	160
7.4	Metódy hodnotenia ekonomickej efektívnosti investičných projektov .....	161
7.5	Analýza rizika investícií .....	165
7.6	Príklady na riešenie .....	167
<b>8</b>	<b>INFORMAČNÝ SYSTÉM PODNIKOV CESTOVNÉHO RUCHU</b>	
	<b>Z HĽADISKA KONTROLINGU</b> .....	<b>170</b>
8.1	Účtovníctvo ako nástroj kontrolingu .....	170
8.2	Podniková štatistika ako súčasť informačného systému kontrolingu .....	172
8.2.1	Podstata a ciele podnikovej štatistiky .....	173
8.2.2	Súčasný stav podnikovej štatistiky v cestovnom ruchu .....	173

8.3	Využívanie informačných technológií v kontroľingu.....	179
8.4	Príklady na riešenie .....	184
<b>9</b>	<b>VYHODNOCOVANIE VÝSLEDKOV KONTROLINGU.....</b>	<b>186</b>
9.1	Analýza odchýlok skutočnosti od plánu .....	186
9.2	Finančná analýza a prognóza.....	189
9.2.1	Finančná analýza ex post.....	191
9.2.2	Finančná analýza ex ante.....	198
9.3	Kontroľingové spravodajstvo.....	204
9.4	Benchmarking.....	205
9.5	Príklady na riešenie.....	207
<b>10</b>	<b>PODNIKATEĽSKÉ RIZIKO A KRÍZOVÝ VÝVOJ PODNIKU.....</b>	<b>214</b>
10.1	Riziká podnikania v cestovnom ruchu.....	214
10.2	Možnosti zabezpečenia sa proti riziku a jeho riadenie .....	216
10.3	Krízový vývoj podniku a jeho príčiny .....	218
10.4	Krízový manažment podniku.....	220
10.5	Príklady na riešenie.....	223
	<b>LITERATÚRA.....</b>	<b>225</b>