4 FINANČNÍ ŘÍZENÍ HOTELU

Metody řízení (Managements Methods) představují konkrétní způsob řízení hotelu, jeho procesy, úseky, nakládání s majetkem a využívání zdrojů jeho financování. Metody řízení zásadním způsobem ovlivňují plánování, organizování a způsob výkonu dalších manažerských funkcí. Metody řízení se používají kontinuálně, aby mohly být cíle dosahovány v delším časovém období.

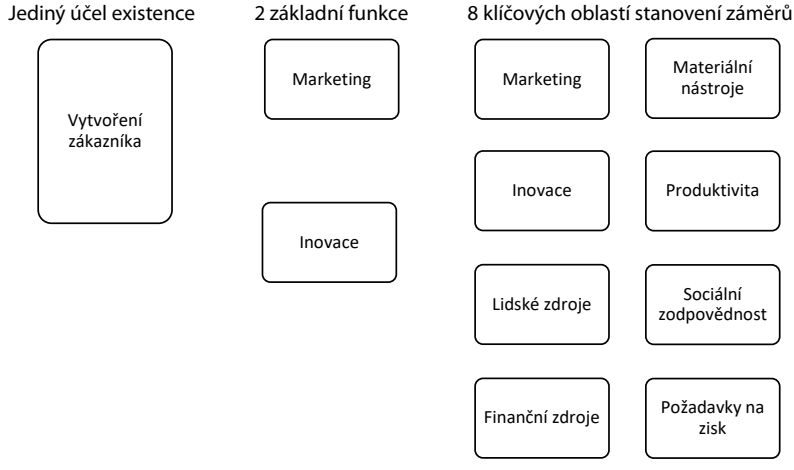
4.1 Metody ekonomického a finančního řízení

Za zakladatele moderního managementu jako samostatného teoretického oboru je označován Peter Ferdinand Drucker. Narodil se ve Vídni, publikoval zejména v USA, kde působil jako univerzitní profesor, konzultant a myslitel na poli managementu, ekonomie, sociálních věd a historie. Je autorem řady zásadních a inovativních konceptů v oblasti managementu, které Březinová (2021, s. 9) vymezuje následovně:

- **Diskontinuita** (Drucker chápe diskontinuitu zejména jako *„závažné změny v podstatě sociální a kulturní reality“*). Zavádějí se nové technologie, ekonomika se posunula z regionální a národní úrovně na mezinárodní úroveň. Dochází k novému uspořádání společnosti a politiky, vzniká pluralismus institucí veřejných a soukromých, objevuje se důraz na sociální odpovědnost podniků, firem, institucí a organizací. Klíčovým zdrojem se staly znalosti. Ekonomika je založená na znalostech jako klíčovém zdroji ekonomického růstu i sociálního rozvoje.
- **Manažerské funkce/činnosti** (Henri Favol je považován za tvůrce nejstarší klasifikace manažerských funkcí. Dělí je na plánování, organizování, přikazování, kontrolu a koordinaci).
- **Řízení podle cílů/MBO** – Management by Objectives (Metodu MBO navrhl Drucker). Jedná se o přirozenou metodu, která dává důraz na výsledek namísto způsobu jeho dosažení. Dává tedy relativní volnost manažerům, kteří tak mohou rozhodnout, jakým způsobem dosáhnou stanoveného cíle co nejvhodněji. Odpovědnost za splnění cíle a za vhodně zvolenou cestu je tak přenesena na realizátora, který musí mít také odpovídající pravomoci. Manažeři tak musí být schopni samostatné práce a umět stanovit správný postup k dosažení stanovených cílů.
- **Sedm nových úkolů manažera budoucnosti** (Drucker stanovil následující úkoly: řídit podle cílů – MBO, brát na sebe rizika, promyšleně riskovat do budoucnosti, činit strategická rozhodnutí, sestavovat integrované týmy z lidí, kteří jsou schopni sebeřízení, sebehodnocení a reakce podle cílů, rychle a jasně sdělovat informace, vidět podnik jako celek a integrovat do něj svoji funkci a mít znalosti).

- **Účel, funkce a záměry podniku** (Podle Druckera existuje jediný účel podniku, a to je vytvoření zákazníka. Za základní funkce podniku považuje marketing a inovace. Dále Drucker stanoví osm klíčových oblasti pro stanovení cílů: Marketing a prodej, inovace, personalistiku a řízení lidských zdrojů, finanční zdroje, materiální zdroje, efektivnost a produktivitu, sociální odpovědnost, požadavky na zisk).

Obrázek č. 5: Účel, funkce a záměry podniku podle Druckera



Zdroj: https://managementmania.com/cs/ucel-funkce-a-zamery-podniku-dle-druckera

4.2 Cíl finančního řízení hotelu

Cílem finančního řízení hotelu je **maximalizace jeho tržní hodnoty**, resp. **tržní hodnoty podniku**. Tržní hodnotu podniku lze označit jako tržní hodnotu čistých aktiv, tj. vlastního kapitálu, za což jsou odpovědni manažeři podniku vůči vlastníkům a dalším zájmovým skupinám. Další cíle finančního řízení jsou zajištění platební schopnosti hotelu, zajištění likvidity aktiv, rentability a ziskovosti podniku.

Vždy však je potřeba si uvědomit rozdílnost zájmů managementu a vlastníků hotelu. V případě, že v hotelu dochází k **oddělení vlastnictví a řízení**, což je obvyklé, může dojít i ke konfliktu zájmů vedení a vlastníků. Cílem vlastníků je maximalizovat svoje vklady do podniku (tržní hodnotu podniku). Zajímají je tedy informace o růstu hodnoty podniku, dále o možnosti výplaty podílu na zisku. Vlastníci v případě odtržení od managementu mají však méně informací, musí se spoléhat na to, co je publikované a předávané od managementu ve formě různých reportů a účetních výkazů. Protože konkrétní operativní a obchodní rozhodnutí včetně realizace strategie obvykle závisí na manažerech, může se stát, že údaje poskytované manažery majitelům mohou být poněkud upraveny, zkresleny, aby tak manažeři získali předem slíbené odměny za splnění dohodnutých ukazatelů.

Vždy je žádoucí, aby byla optimálně nastavena **pravidla pro vnitřní kontrolní systém** a tyto kontroly reálně prováděny a aby osoby, které tyto kontroly provádějí, měly dostatečnou kvalifikaci, praxi a morální kredit a nenechaly se ovlivnit managementem. V obchodních korporacích mají tedy sehrát významnou roli ustanovené dozorčí rady, kontrolní komise a správní rady. Jejich členové se musí profesionálně zabývat finančním řízením, rozumět finančním procesům, optimalizaci peněžních toků a vyhodnocování rizik.

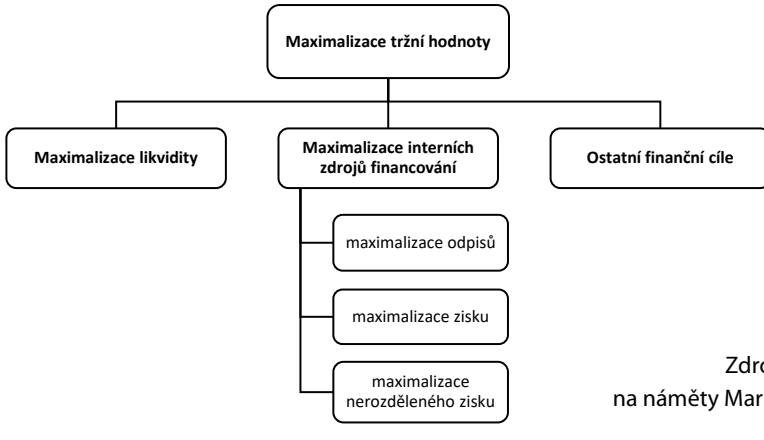
Manažeři bývají velmi často opatrní, neradi se pouštějí do aktivit, které by mohly ohrozit jejich zainteresovanost na stanovených ukazatelích. Manažeři také spíše preferují krátkodobý prospěch a různé výhody na úkor dlouhodobého rozvoje. V případě hotelů se může jednat zejména o rozvojové investice, které by měly přinášet efekt v budoucnu, avšak aktuálně přinášejí případně vysoké kapitálové výdaje. Protože se manažeři obvykle snaží zvýšit okamžitě zisk, neboť je to výhodné z jejich pohledu, mohou tím ohrožovat realizaci dlouhodobých cílů vlastníků.

Majitelé hotelů totiž naopak obvykle preferují aktivity, které vedou ke zvýšení ziskovosti a následně tak **tržní hodnoty hotelu**. Jsou tedy více ochotni riskovat, využívat financování projektů cizím kapitálem. Je však nezbytné, aby se věřitelé mohli spolehnout, že management bude schopen generovat dostatečně velké toky peněžních prostředků (cash flow), aby byly pokryty fixní úrokové sazby ze strany věřitelů. Věřitelé poskytující zdroje financování rozvojových investic obvykle požadují záruky ve formě zástav a dalších zajištění.

Tržní hodnotou hotelu se rozumí úhrn tržních hodnot podílů na majetku hotelu všech jeho vlastníků. Tuto tržní hodnotu hotelu lze lépe zjistit u akciových společností, zejména pokud se s akciemi obchoduje na kapitálovém trhu.

Mezi další cíle při řízení hotelu lze řadit going concern, tj. přežití – další trvání a pokračování hotelového zařízení bez zásadního omezení jeho služeb. Samozřejmě je nezbytné se snažit maximalizovat tržby, a tím získat uspokojivou úroveň a snažit se docílit stanoveného tržního podílu.

Obrázek č. 6: Hierarchie finančních cílů hotelu



Zdroj: Vlastní na náměty Marka (2009)

Mezi základní **procesy** finančního řízení podniku patří:

- finanční plánování,
- získávání finančních zdrojů, tj. financování,
- rozpočtování,
- finanční operace,
- účetnictví,
- daně,
- finanční analýza.

4.3 Finanční plánování

Procesy finančního řízení podniku jsou vzájemně provázané a v podstatě tvoří spojený koloběh, kdy jednotlivé procesy na sebe plynule navazují, prolínají se a ovlivňují. Přerušení tohoto koloběhu by znamenalo zastavení činnosti podniku, přerušení vlastního podnikání, ovlivnění going concernu.

Obrázek č. 7: Procesy finančního řízení

Zdroj: Vlastní

Růžičková (2011) chápe **plánování** jako proces, pomocí něhož jsou formulovány cíle a způsoby, jak jich dosáhnout. K důležité části procesu plánování se řadí také analýza vnitřních a vnějších podmínek, proces jejich prognózy, možnosti vyhodnocení případných rizik, která se pojí s budoucí činností. Je tak zcela zřejmé, že proces finančního plánování navazuje na proces finanční analýzy. Finanční plánování se zpravidla považuje za základní, výchozí funkci finančního řízení. Jedná se o soubor činností, jejichž výstupem je prognóza budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí podniku nebo přímo finanční plán.

Finanční plán umožňuje rozhodovat o způsobu financování hotelu, a to jak jeho běžné činnosti, jeho investic do dlouhodobého majetku, ale také do akvizicí, zakládání dceřiných společností a dalších zásadních rozhodnutí o majetkové a kapitálové struktuře hotelu. Finanční plánování tak nastíní základní finanční cíle, které management hotelu stanoví na konkrétní období. Účelem je stanovit způsob, jakým bude investován kapitál za účelem jeho zhodnocování. Plánovací období v oblasti finančního plánu určuje strategii hotelu na delší časové období a taktiku hotelu na kratší finanční období.

Finanční plánování je tak zaměřeno na vytváření předpokladů pro zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability hotelu. Manažer, který připravuje finanční plán může využít některou z osvědčených **metod finančního plánování**.

Intuitivní metoda čerpá z kvalifikovaných odhadů finančního manažera, z jeho dosavadních zkušeností. Je ji však potřeba považovat za orientační nástin, při kterém dochází ke zjednodušení pohledu na daný podnik, nemusí být vzaty v úvahu veškeré vazby a vlivy.

Metoda statistická při sestavování finančního plánu důsledně harmonizuje vztahy mezi jednotlivými položkami, v praxi se často využívají časové řady údajů z uplynulých období a prolonguje se jejich vývoj v budoucnosti propočty podloženými dosavadními zkušenostmi na základě statistických dat. Při aplikaci statistické metody však může ovlivňovat budoucí vývoj ekonomický propad, jeho stagnace, neočekávané vlivy, jakými zásadně zasáhla celosvětová pandemie covidu-19 právě hotelnictví, válka na různých kontinentech, momentálně nejvýrazněji válka na Ukrajině.

Metoda kauzální je v praxi nejrozšířenější a vychází z dat daného hotelu, bere v úvahu statistiky v daném oboru a zohledňuje finanční cíle tohoto subjektu. Vstupní veličiny vycházejí ze tří zdrojů: z údajů o současném majetku hotelu a jeho dosavadních výsledcích hospodaření, z výstupů ostatních ekonomických plánů hotelu a makroekonomických prognóz o vývoji makroekonomických veličin. Žádoucí veličiny vyjadřují požadované hodnoty některých ukazatelů v oblasti likvidity, obratovosti majetku, nákladovosti. Výstupní veličiny tvoří všechny ostatní veličiny v plánové podobě účetních výkazů, které se vypočítají pomocí určitého vzorce. Kontrolní veličiny sledují, zda například hodnota výsledku hospodaření odpovídá hodnotě výsledku hospodaření z plánové rozvahy.

Při sestavení finančního plánu je nezbytné, aby byl tento dokument **přehledný**. Této vlastnosti lze docílit tím, že manažer **systematicky** rozčlení potřebné finanční položky, od kterých se požaduje, aby byly co nejširšímu okruhu osob **srozumitelné**. Jak vyznívá z názvu publikace Tolara (1995), **účetnictví je jazykem financí**, takže přebírá a používá terminologii účetnictví. Březinová (2021) uvádí, účetnictví lze zařadit mezi **vědní obory** právě proto, že má vytvořenou a používá **vlastní terminologii**.

Finanční plán musí být také **úplný**, nelze do něj zařazovat jen provozní náklady a provozní výnosy, ale jeho součástí musí být i přírůstky a úbytky související s pohybem finančních aktiv a kapitálu jak vlastního, tak cizího – finančního (nelze

opomenout například potřebnou emisi dluhopisů a souvisejících nákladových úroků, emisi vyměnitelných dluhopisů a související výměnu za akcie). Finanční plán musí splňovat **periodičnost** stejně jako účetnictví, tzn. návaznost jednotlivých plánovacích (účetních) období, musí však také splňovat možnost reagovat na měnící se podmínky, například inflační změny, změny v sazbách vyhlašovaných ČNB, tzn. od finančního plánu se požaduje **pružnost**, která umožní zapracovat reálné podmínky. Pokud se provádí finanční plán na delší časové období, využívá se **klouzavost**, která spočívá v tom, že při navazujících časových horizontech se vždy zohlední případné předchozí změny, kdy manažer pružně zareagoval na nastalé změny.

Velmi náročné při sestavení finančního plánu je současné ekonomické prostředí. Z tabulky č. 12 je zřejmý nezadržitelný růst inflace v České republice.

Tabulka č. 12: Růst inflace mezi roky 2021 a 2022 v ČR

Období	ø index spotřebitelských cen	Meziroční inflace	Meziměsíční inflace
5/2022	8,1 %	16,0 %	1,8 %
4/2022	7,0 %	14,2 %	1,8 %
3/2022	6,1 %	12,7 %	1,7 %
2/2022	5,2 %	11,0 %	1,3 %
1/2022	4,5 %	9,9 %	4,4 %
R/2021	**3,8 %**	**6,6 %**	**0,4 %**
12/2021	3,8 %	6,6 %	0,4 %
11/2021	3,5 %	6,0 %	0,2 %
10/2021	3,2 %	5,8 %	1,0 %
9/2021	2,8 %	4,1 %	1,0 %
8/2021	2,8 %	4,1 %	0,7 %
7/2021	2,8 %	3,4 %	1,0 %
6/2021	2,8 %	2,8 %	0,5 %
5/2021	2,8 %	2,9 %	0,2 %
4/2021	2,8 %	3,1 %	0,5 %
3/2021	2,8 %	2,3 %	0,2 %
2/2021	2,9 %	2,1 %	0,2 %
1/2021	3,0 %	2,2 %	1,3 %
R/2019	**3,2 %**	**2,3 %**	**–0,2 %**

Zdroj: Vlastní podle dat ČSÚ

Finanční plán patří do celkového **systému podnikových plánů**, je jedním z nejdůležitějších a zároveň nejnáročnějších plánů. Zásadním úkolem je:

- identifikovat vzájemné účinky investičních a finančních rozhodnutí, která jsou na sobě závislá; nemohou tak být přijímána odděleně,

- určovat finanční cíle hotelu, které mají sloužit k motivaci manažerů,
- měřit výkonnost hotelu,
- předvídat změny podniku, který působí v neustále se měnícím prostředí.

Finanční manažer by měl být schopen připravit kvalitní finanční plán, který splňuje následující požadavky:

- orientuje se na příští časově vymezený plánovaný horizont,
- zachycuje jen relevantní finanční aktivity,
- v čase je upravován, jsou zohledňovány chybějící finanční zdroje potřebné k dosažení dlouhodobých cílů hotelu, bere se v úvahu nezdravý budoucí vývoj odvozený z finančních ukazatelů, které avizují neschopnost plnit závazky hotelu, nedostatečnou finanční stabilitu,
- flexibilně jsou v případě dočasného nedostatku finančních prostředků navrhovány změny v dividendové politice hotelu, případně možnosti v politice úvěrové.

Možnosti v úvěrové politice jsou vázány na změny v sazbách ČNB a potažmo banky daného hotelu. Výrazný pohyb v sazbách ČNB je patrný z tabulky č. 13.

Tabulka č. 13: Vývoj sazeb ČNB

Platnost od	Platnost do	Lombardní sazba	2T REPO	Discontní sazba
23. 12. 2021	3. 2. 2022	4,75	3,75	2,75
4. 2. 2022	31. 3. 2022	5,50	4,50	3,50
1. 4. 2022	5. 5. 2022	6,00	5,00	4,00
6. 5. 2022	22. 6. 2022	6,75	5,75	4,75
23. 6. 2022	dosud	8,00	7,00	6,00

Zdroj: Vlastní podle úředních sdělení ČNB

Konečná podoba finančního plánu je tak výsledkem postupné simulace, kdy se vypracovávají i jeho varianty. Není to tedy axiom, který nelze změnit, je to živý dokument, který reaguje průběžně na úpravu nebo změnu záměru hotelu, musí brát v úvahu měnící se vnější a vnitřní podmínky podnikání.

Finanční plán následně představuje kritérium pro řízení všech částí hotelových činností, rozhodování o vynakládaných prostředcích, jejich optimalizaci a hodnocení dosažených výsledků.

4.5 Financování

Podstatou financování hotelu je snaha usměrňovat jeho co nejvýhodnější strukturu majetku a kapitálu. Při financování hotelu se řeší zejména do čeho investovat, z čeho financovat a kolik získaných prostředků (přínosů) ponechat v hotelu.

Pokud finanční manager plánuje, **do čeho investovat**, musí vzít v úvahu veškeré vstupy, které jsou potřebné pro zabezpečení výkonů, tj. výrobků, prací a služeb pro zákazníky hotelového provozu. Jedná se tak o pořízení jednotlivých **druhů majetku** v příslušných úsecích (střediscích) hotelu, ať již se jedná o stálá nebo oběžná aktiva, dále **prací**, které zajišťují zaměstnanci hotelu a potřebných **služeb**, které mohou být formou outsoucingu (úklid, prádelna, provoz wellness, sportovišť, bezpečnostní služba, IT provoz) nakupovány. Nezbytné je také řešit financování dalšího **rozvoje hotelu**, ať již se jedná o rozšíření kapacit hotelu, vytvoření dalších středisek služeb patřících k hotelu, získání podílů v dalších hotelích za účelem vytváření hotelových řetězců.

Financovat lze z vnitřních (interních) nebo vnějších (externích) zdrojů.

4.5.1 Vnitřní (interní) financování

Zdrojem vlastního kapitálu je podnikatelská činnost hotelu, jejímž výsledkem je zisk z běžného období a z období minulých, případně další vklady vlastníků mimo základní kapitál, z finančního hlediska také odpisy a dlouhodobé rezervní fondy.

Pokud se jedná o vnitřní zdroje, je nezbytné, aby finanční manažer soustavně věnoval pozornost **cash flow**. Zbytečné vázání peněžních prostředků v nadlimitních zásobách může omezovat činnost hotelu, stejně jako zbytečné nedobytné pohledávky. Je proto nezbytné, aby byl vytvořen systém péče o pohledávky, kdy budou sledovány zejména ty významné; průběžně budou konfirmovány, aby se co nejvhodněji předešlo promlčení těchto pohledávek, což má za důsledek výrazné omezení v jejich vymáhání soudní cestou včetně insolvenčního řízení; ale také tvorbu daňově relevantních opravných položek. Péče o toky peněžních prostředků někdy vede ke zpožďování úhrady závazků. Finanční manažer si musí být také vědom **daňových sankcí**, kdy po uplynutí 30 měsíců po splatnosti nebo promlčení se zvyšuje základ daně z příjmů o výši neuhrazeného dluhu zachyceného v účetnictví dlužníka odpovídajícího pohledávce.

4.5.2 Vnější (externí) financování

Pokud získá hotel zdroje od jiných subjektů než od vlastníků podniku, pak se jedná o zdroje cizí. Lze využít obligace, kdy hotel bude emitovat dluhopisy. V případě, kdy management hotelu uvažuje vydat dluhopisy, je vhodné, aby postupoval nanejvýše racionálně.

4.5.2.1 Promyšlení ekonomiky emise dluhopisů hotelu

Dokáže management hotelu emitovat dluhopisy sám, anebo si musí najmout odbornou firmu? V každém případě je nutné uvažovat, komu lze dluhopisy nabídnout.