



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Přednáška 11

Controlling podniků v hotelnictví

Ing. Patrik Kajzar, Ph.D.

kancelář č. d. VB127

e-mail: kajzar@opf.slu.cz

Vymezení základních pojmů



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Proces řízení podniku je složitým procesem, neboť je tvořen z různých článků a činností, které musí být koordinovány, motivovány a kontrolovány.
 - ✓ Všechny činnosti a rozhodnutí musí být prováděny systémově, tj. ve vzájemné návaznosti a propojenosti jak věcné, finanční, tak i časové.
 - ✓ **Řízení probíhá v několika fázích:** plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrola.
 - ✓ Úkolem manažerů je účinně a efektivně řídit přeměnu vstupů na výstupy, vytvářet zisk a být efektivní.
 - ✓ Dle Nečadové (2008) **se kontrola vždy soustřeďuje** na vyhodnocování výsledků určité realizované strategie. Je to v podstatě zpětná vazba, která by měla sloužit pro posouzení správnosti průběhu předchozích fází.
 - ✓ Nutno si uvědomit, že strategické řízení je velice náročný a složitý proces, který má za úkol nejen rozvíjet, ale i udržovat soulad mezi cíli podniku a zároveň i možnostmi podniku, které se v tržním prostředí mění a to někdy velice často.
-

- **KONTROLA**

- orientace na minulost
- výkazy minulé činnosti,
- porovnání s normou platnou v minulosti
- hledání nedostatků v minulosti
- závěry (často represivní) vzhledem k minulým odchylkám

- **CONTROLLING**

- orientace na budoucnost
- analýza minulosti s ohledem na budoucí vývoj
- analýza odchylek a prognóza budoucího vývoje
- opatření pro budoucí vývoj

Vymezení základních pojmů



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ A právě **strategické řízení** musí být připraveno reagovat na takové změny a taktně jim přizpůsobovat chod celého podniku.
 - ✓ Synek, Kislingerová a kol. (2010), Wagnerová, Lesáková a Šebestová (2005) hovoří o strategické kontrole, která je součástí procesu tvorby strategie (která zahrnuje také strategickou analýzu, formulaci strategie, implementaci strategie).
 - ✓ Zabývá se hodnocením výsledků realizované strategie a představuje zpětnou vazbu pro posouzení správnosti průběhu všech předchozích fází.
 - ✓ **Controlling** je soubor nástrojů, vytvářející systém vedoucí k efektivní alokaci výrobních zdrojů uvnitř firmy tak, aby byly správně vytvořeny a měřeny (kvantifikovány) a naplněny cíle podniku v měnících se podmínkách vnější ekonomiky.
 - ✓ Za nejpoužívanější lze považovat definici Eschenbacha (2004), který říká: Původním účelem controllingu je **koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací.**
-

Vymezení základních pojmů



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ **Obecně lze controlling** popsat jako moderní nástroj podpory managementu, jehož existence v podniku umožňuje včasnou reakci na vznikající problémy ještě před možným vznikem a projevy těchto problémů.
 - ✓ Řádná aplikace controllingu vede k pozitivnímu ovlivňování výkonnosti a k dlouhodobé prosperitě podniku.
 - ✓ Z pohledu časové linie rozlišujeme: **strategický, taktický, operativní controlling**.
 - ✓ Pokud má controlling vést k souhrnnému zlepšení schopností vedení podniku, nesmí se pominout jeho operativní a strategické aspekty (Kutáč a Janovská, 2012).
 - ✓ **Strategický controlling** znamená, že v současnosti musíme zabezpečovat a brát v úvahu budoucí možnosti a rizika a tím vytvářet předpoklady úspěchu pro budoucnost podniku.
 - ✓ Hotel se tedy musí starat o to, aby dnes byla přijata opatření, která budou napomáhat budoucímu zajištění existence.
 - ✓ Jde o controlling především v oblasti tzv. strategických veličin a v oblastech odpovědnosti, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.
-

Vymezení základních pojmů



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ **Operativní controlling** stanoví, jaké aktivity se mají podnikovým vedením v nadcházejícím roce uskutečnit.
- ✓ Všechny důležité údaje by měly být rozpracovány co nejpodrobněji. Mezi jeho hlavní úkoly patří řízení rentability, plánování likvidity, kontrola hospodárnosti, vychází přitom z aktuálních personálních, technických a finančních možností hotelu, tj. ze stávajících zdrojů.
- ✓ Pomocí operativních nástrojů je možné zjistit odchylky od základního směru hotelu.
- ✓ Základním úkolem **nákladového controllingu** (Kutáč a Janovská, 2012) je vytvořit systém plánování nákladů a vnitropodnikových výnosů se záměrem splnění definovaných cílů v budoucnosti.
- ✓ Tento systém musí umožňovat vyhodnotit dosaženou skutečnost s plánem (odchylky) v přehledné formě a nabízet tak řešení vedoucí k eliminaci odchylek skutečnosti od plánu.
- ✓ **Finanční controlling** je zaměřen zejména na řízení finanční a kapitálové struktury podniku, na řízení jeho peněžních toků (Kutáč a Janovská, 2012). Jeho cílem je zajišťování likvidity podniku. Hlavním nástrojem pro finanční controlling je finanční analýza.

Vymezení základních pojmů



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ **Podstatou výrobního controllingu** je plánování (optimalizace), sledování a vyhodnocování výrobních kapacit a s tím souvisejících prostojů.
 - ✓ Nákladový a výrobní controlling je hlavní náplní controllera v českých podnicích, ať již se zahraniční účastí nebo bez ní.
 - ✓ **Investiční controlling** promítá do systému řízení investic controllingové přístupy, zavádí provádění controllingových činností jako je plánování a stanovování reálných cílů, hodnocení výsledků v porovnání s cíli, analyzování odchylek, reportování významných výstupů z oblasti řízení investic.
 - ✓ **Controlling prodeje a marketingu** umožňuje tyto přínosy: zvyšování ziskovosti (pomocí orientace na rentabilní segmenty, vyhodnocování krycího příspěvku produktu, odběratele, regionu,...), tlak na efektivitu vynakládání přímých nákladů souvisejících s realizací produktu, získávání relevantních informací pro strategické rozhodování v prodeji a cílené směřování marketingových nákladů.
-

Vymezení základních pojmů



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Obecně (Vochozka, Mulač a kol, 2012) lze určit pracovní rámec controllingu na základě katalogu úloh controllera dle definice **Mezinárodního sdružení pro controlling (ICG – International Group od Controlling)**:
 - Controlleři poskytují manažerům podpůrné služby v oblasti plánování a řízení tak, aby management mohl plánovat a řídit podle stanovených cílů,
 - Controlleři odpovídají za transparentnost podnikových výsledků, financí, procesů a strategie, a tím přispívají k vyšší ziskovosti,
 - Controlleři koordinují dílčí cíle a plány a organizují systémy výkaznictví, které jsou orientovány na budoucnost a pokrývají všechny části podniku,
 - Controlleři modelují controllingový proces tak, aby každý nositel rozhodovacích kompetencí jednal v souladu se stanoveným cíli,
 - Controlleři zajišťují informace potřebné k manažerskému rozhodování,
 - Controlleři vytvářejí a aktualizují controllingové systémy,
 - Controlleři jsou interními poradci všech nositelů rozhodovacích kompetencí v otázkách týkajících se plánování, výkonnosti a účetnictví.

Vymezení základních pojmů



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Tabulka: Úkoly controllera a manažera

Controller	Manažer
<ul style="list-style-type: none">• Koordinuje základy plánování a rozhodování; je manažerem procesu tvorby rozpočtu.• Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle.• Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí.• Nabízí podnikohospodářské poradenství.• Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí.• Spolupodílí se na vývoji podniku (např. podporuje inovaci).• Je navigátorem a poradcem manažera.	<ul style="list-style-type: none">• Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí.• Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle.• Vyvíjí činnost a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí.• „Kupuje“ podnikohospodářské poradenství.• Vytváří předpoklady pro řízení podniku, které je orientované na cíl.• Řídí s orientací na cíle a využívá přitom plánování a kontrolu.• Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení.

Zdroj: Eschenbach, 2004, s. 122

Vymezení základních pojmů



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Kutáč a Janovská (2012) jmenují nejdůležitějšími vlastnostmi pracovníků **controllingu** schopnost koordinace a syntézy.
 - ✓ **Doporučené odborné dovednosti:**
 - znalost v oboru ekonomie, logistiky
 - znalost specifik daného odvětví (technologie výroby)
 - potřebné znalosti controllingu a účetnictví
 - znalost informačních systémů společnosti na určité úrovni (základní informační systém, nadstavbové a ostatní aplikace)
 - znalost vnitřních směrnic pro účtování, oceňování, předávání výkonů, motivaci aj.
-

Vymezení základních pojmů



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ **Controllingový útvar hotelu** může mít formu štábního anebo liniového útvaru.
- ✓ Každá forma má výhody i nevýhody.
- ✓ K výhodám štábní organizace patří odlehčení od vykonávacích činností a vyšší neutralita.
- ✓ Naopak negativně může působit případné napětí mezi štábním útvarem a manažery liniových útvarů.
- ✓ Controllingové oddělení je zaměřeno na následující činnosti:
 - stanovení operativního a strategického plánu,
 - provádění kontrol orientovaných na výsledky,
 - volba nových produktů,
 - vyřazování produktů,
 - rozhodnutí o vlastní výrobě nebo nákupu,
 - zkoumání stávajících investic,
 - analýza bilancí a jejich kritické vyhodnocení,
 - zpracování přehledu silných a slabých stránek podniku,
 - analýza konkurence, apod.

✓ **Nástroje strategického řízení** člení Lanča a Sedláček (2004, s. 170) na:

1. **Strategické analýzy okolí podniku:**

- analýza vnějšího prostředí (politická situace, ekonomické ukazatele, nové produkty a technologie, změna životního stylu, ekologie, odbory, lobby),
 - analýza okolí podniku – obecně,
 - socioekonomický sektor,
 - ekologie,
 - sociální faktory,
 - technologický sektor,
 - vládní sektor – vládní politika,
 - analýza oborového okolí podniku (Porterův model, zahraniční okolí atd.),
-

2. **Strategické analýzy vnitřního prostředí podniku:**

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové (metody analýzy – procentní rozbor, analýza poměrových ukazatelů, Altmanův vzorec, Pyramidová analýza atd.).

✓ **Nástroje operativního controllingu tvoří (Mann a Mayer, 1992):**

1. **Metody rozpočtování nákladů:**

- indexová metoda,
- matematicko-statistické metody,
- metoda variátoru,
- normová metoda,
- rozpočet s nulovým základem,
- klouzavý rozpočet, • odborný odhad,

2. Metody kalkulace nákladů jednic výkonů:

- kalkulace absorpční,
 - kalkulace variabilních nákladů,
 - metoda ABC (procesní kalkulace),
 - kalkulace dělením,
 - kalkulace přírážková,
 - kalkulační metody ve sdružené výrobě (odečítací a rozčítací způsob),
 - kalkulace ceny.
-

Nástroje, metody a techniky controllingu



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Tabulka: Operativní nástroje podle pole působnosti

Pole působnosti	Nástroje
Operativní podnikové plánování a rozpočtování	<ul style="list-style-type: none">• Rozpočtový řád• Plnění rozpočtu• Finanční plán• Plán-účetní rozvaha• Moderní kalkulace• Benchmarking
Operativní zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none">• MD/D-srovnání (odchylková analýza)• Plánová kalkulace
Investiční plánování a investiční řízení	<ul style="list-style-type: none">• Investiční controlling – příručka• Dynamické investiční kalkulační postupy• Sensitivní analýzy• Investiční a odpisové rozpočty• MD/D-srovnání a alternativní kalkulace
Projektové plánování a projektové řízení	<ul style="list-style-type: none">• Projektový controlling - příručka• Rozpočet projektu• Termínový plán, průběhový plán a plán využití• Komplexní nákladová, časová a pokroková kontrola• Projektová dokumentace
Informace vedoucích pracovníků	<ul style="list-style-type: none">• Podpora zpracování dat v systému informovanosti vedoucích pracovníků• Intervenční, komunikační, moderační a presentační techniky

Zdroj: Consulting plus Management, s.r.o., 2016.

Nástroje, metody a techniky controllingu



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ **Operativní nástroje** - na základě úkolů operativního controllingu, jakož i na základě ústředního významu koordinačních funkcí controllingu mohou být definovány v operativní oblasti následující pole působnosti ve spojení s podstatnými charakteristickými nástroji.
- ✓ **Strategické nástroje** - na základě úkolů operativního controllingu, jakož i na základě ústředního významu koordinačních funkcí controllingu, mohou být definovány v operativní oblasti následující pole působnosti ve spojení s podstatnými charakteristickými nástroji.

Analýza prostředí	Analýza se zabývá relevantními situacemi prostředí a vývojem prostředí v organizaci a slouží jako podklad pro nalezení strategie při použití dalších nástrojů
Analýza podnikání	S ní jsou pochopeny ovlivnitelné potenciály organizace. Slouží jako základ pro odvozování silných a slabých stránek organizace.
Strategický vzor	Strategický vzor je definován jako písemné stanovení nejvyšších principů managementu, které jsou ovlivňovány z jejich strany podnikatelskou filozofií popř. posláním.
Metody scénářů	Tato metoda slouží rozvoji budoucích situačních prostředí (scénářů) a slouží popisu cesty od dnešní situace k těmto budoucím scénářům.

Tabulka: Nástroje strategického controllingu

- ✓ **Hotel může dle jednotlivých controllingových aktivit a situací uplatnit tyto techniky controllingu:**
- **reporting** - soustavné sledování cílů a jejich plnění, výstupy mají formu rozborů, zpráv a výkazů,
 - **analýzu odchylek a jejich hodnocení,**
 - **monitoring** - váže na reporting, jedná se o dohled nad řízenou aktivitou a je zásadní především v controllingu pohledávek.
-

Controlling v hotelnictví



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ V České republice je osobou zodpovědnou za controlling v malých a středních podnicích obvykle osoba na úrovni TOP managementu (například finanční ředitel).
 - ✓ Pro aplikaci controllingu do hotelu musíme brát v potaz současný stav, ale i vývoj controllingu v rámci hotelu (zda controlling v podniku funguje nebo fungoval, jaké máme zkušenosti, apod.).
 - ✓ Podstatným předpokladem úspěšného fungování controllingu je znalost podnikového plánu na úrovni krátkodobého, popřípadě střednědobého horizontu, a to na všech úrovních, jako je např. účetní, marketingový manažer.
 - ✓ Znalost podnikového plánu u účetní je nezbytná proto, že účetní nastavuje vhodné struktury analytických účtů, středisek, zakázek, apod., aby bylo možno využívat účetní data jako datovou základnu.
 - ✓ U marketingového manažera z důvodu jeho schopnosti získat data na vyhodnocení úspěšnosti marketingové kampaně, marketingových aktivit, atd.
-

- ✓ **Cíle, které by měl controlling plnit v malých a středních podnicích dle Eschenbacha (2000) jsou následující:**
 - vytvoření systému - jednoduchost, snadná ovladatelnost, variabilita,
 - hospodárnost systému - pokles nákladů/růst výsledků, reakce na podněty okolí, hledání správných rozhodnutí,
 - tok informací - reakce na konkurenci, sběr informací - cíle vně podniku - podklady pro získání finančních prostředků, pobídek, subvencí.
 - ✓ Controlling musí neustále reagovat na měnící se vnější prostředí podniku, tlak konkurence a další vlivy.
 - ✓ Trend vývoje a přizpůsobení musí akceptovat všechny podniky, neboť mohou přijít o výhodu nebo náskok vůči konkurenci.
-

- ✓ **Controlling používá mnoho technik a metod a doprovází všechny fáze řízení hotelu, jmenovány budou vybrané příklady:**
- v rámci plánování a tvorby nabídky jídelního lístku se uskutečňuje v souladu s těmito pravidly, mezi která řadíme i neustálou kontrolu kvality, vzhledu a velikosti nabízených pokrmů.
 - pokud se jídelní lístek a jeho jednotlivé položky v jídelním lístku rychle mění, existuje proto rychlá kontrola produktů a zákazník se může přizpůsobit.
 - výrobní plán gastronomického podniku podchycuje objem a strukturu výroby, organizaci práce a pracovní dobu, normování spotřeby surovin ze skladu a kontrolu spotřeby.
 - automatizovaný systém řízení hotelu má značný přínos v oblasti produktivity hotelu (realizace rezervačního systému, nasazení při operacích na recepci, zpracování hostových účtů, nákupy, kontrola skladů a další operace související s provozem hotelu).
 - Food & Beverage management se zabývá problematikou řízení procesů v oblasti plánování výroby a kontroly práce ve stravovacím úseku,

- nabídku gastronomického podniku ovlivňuje kromě faktorů jako typ restaurantu, velikost a vybavení kuchyně, kvalita surovin a náklady na jejich pořízení, také postup zúčtování a kontrola. Referent zásobování, nákupčí, v menších provozech šéfkuchař, nebo určený pracovník zajišťuje a objednává zboží v souladu s požadavky a plánem výroby a prodeje, zabezpečuje dodržování stavu zásob v mezích příslušných norem, kontroluje způsob přejímky skladníkem.
- odbytovou část představují restaurace a bary, kde se realizuje vyrobená produkce - práci řídí, organizuje a kontroluje vedoucí stravovacího podniku, nebo stravovacího střediska.
- mezi pracovní operace v odbytovém středisku patří i kontrola tržeb a spotřeby
- ✓ **Provozní kontrola bezprostředně souvisí s pracovním procesem a je zaměřená na kontrolu:**
 - hygieny a bezpečnosti při práci,
 - sortimentu produktů vlastní výroby i obchodního zboží,
 - cen, • dodržování záručních lhůt, • pracovní kázně,
 - určených standardů kvality, • ukazatelů výkonů (obrat, tržby), apod.

- ✓ **Kontrola využití ubytovací kapacity hotelu** (Křížek, a Neufus, 2011)
 - ✓ Běžně používaný systém počítá s denní kontrolou pokojů, kdy pracovníci housekeepingu označí všechny obsazené pokoje ve formuláři, který je pak následně kontrolován podle skutečného stavu v hotelovém informačním systému.
 - ✓ Někdy je tato kontrola podpořena tak, že například bezpečnostní služba nebo provozní vedoucí pracovník (Manager on Du-ty) zkontroluje namátkově několik pokojů označených v systému jako volné.
 - ✓ Tato kontrola navíc bývá spojena s kontrolou kvality úklidu a přípravy pokoje na příjezd hostů.
 - ✓ Případné zjištěné rozdíly se hlásí řediteli hotelu a je nutno objasnit jejich důvod.
-

- ✓ Tesone (2011) se v Zásadách řízení pro obor gastronomie, hotelnictví a turismu zabývá v **oddíle Kontrolní funkce managementu:**
- **finanční kontrolou** – musí existovat provozní i na celopodnikové úrovni, odpovědnost mají pracovníci účetního a finančního oddělení,
 - **kontrolou materiálových zdrojů** – na každém místě procesu v produkčním systému musí existovat kontroly k monitorování efektivity použití materiálových zdrojů,
 - **kontrolou zásobování a zásob** – většina nákupních oddělení využívá nějakou formu počítačové automatizace k provádění některých nákupních funkcí,
 - **kontrolou lidských zdrojů** – hodnota lidských zdrojů je založena na ocenění znalostí, dovedností, postojů a schopností,
 - **manažerskou kontrolou a dohledem** – funkce managementu se liší podle pozic, proto různé úrovně managementu mají různé pozice.
-

- ✓ Znalosti a jejich aplikace v praxi hotelů jsou základními východisky úspěšného podniku, což odráží i současné směry vývoje controllingu jako jsou data (datová základna), informace, znalosti, aplikace znalostí v praxi.
 - ✓ Kontrole kvality služeb hotelu *** se věnuje Beránek (2003), který uvádí:
 - ✓ Kontrola je nedílnou součástí managementu hotelu.
 - ✓ Musí prokázat, zda byly pomocí použitých opatření dosaženy stanovené cíle.
 - ✓ **Rozlišují se tři druhy kontroly** v závislosti na době jejího uskutečňování:
 - **průběžná kontrola,**
 - **kontrola výsledků, cílů,**
 - **namátková kontrola.**
-

Shrnutí přednášek



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Existují rozdíly mezi pojetím kontroly a controllingu.
 - ✓ Strategická kontrola je součástí procesu tvorby strategie, zabývá se hodnocením výsledků realizované strategie a představuje zpětnou vazbu pro posouzení správnosti průběhu všech předchozích fází.
 - ✓ Pro hotely je významné efektivní řízení podniku a s tím souvisí i proces controllingu, který hraje důležitou roli v rámci konkurenceschopnosti.
 - ✓ Existuje řada definic controllingu, nejpoužívanější je definice Eschenbacha (2004):
 - ✓ Původním účelem controllingu je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací.
 - ✓ Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu.
-

Shrnutí přednášek



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Controlling se uplatňuje v podnikových systémech v závislosti na obsahu a formě použitých controllingových nástrojů.
 - ✓ Z pohledu obsahu rozlišujeme: controlling nákladový, peněžních toků, výroby, prodeje. Z pohledu časové linie rozlišujeme: strategický, taktický, operativní controlling.
 - ✓ V praxi jsou naplňovány tyto funkce controllingu: operativní koordinační a informační funkce, řídicí a regulační funkce, strategická koordinační a informační funkce, koordinace vytvářející systém, sekundární úlohy, finance a účetnictví.
 - ✓ Controllingový útvar hotelu může mít formu štábního anebo liniového útvaru, při své činnosti používá řadu metod a nástrojů.
 - ✓ Podle působnosti lze členit operativní nástroje na operativní podnikové plánování a rozpočtování, operativní zpětná vazba, investiční plánování a investiční řízení, projektové plánování a projektové řízení, informace vedoucích pracovníků.
-



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Děkuji za pozornost
