

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

Költséggazdálkodás egy szolgáltató cég életében

Belső konzulens: Dr. Antal Anita

Külső konzulens: Vastag Gábor

Császár Brigitta

Nappali tagozat

**Pénzügy és
számvitel szak**

**Pénzügy
szakirány**

2017

NYILATKOZAT

a szakdolgozat digitális formátumának benyújtásáról

A hallgató neve: Császár Brigitta

Szak/szakirány: Pénzügy és számvitel szak / Pénzügy szakirány

Neptun kód: FH4X60 A szakdolgozat megvédésének dátuma (év): 2017

A szakdolgozat címe:

Költséggazdálkodás egy szolgáltató cég életében

Belső (operatív) konzulens neve: Dr. Antal Anita

Külső (szakmai) konzulens neve: Vastag Gábor

Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:

szálloda, költség, gazdálkodás, mutatószámok, vendég elégedettség

Benyújtott szakdolgozatom **nem titkosított / titkosított**.*(Kérjük a megfelelőt aláhúzni! Titkosított dolgozat esetén a kérelem digitális másolatának a szakdolgozat digitális formátumában szerepelnie kell.)***Hozzájárulok / nem járulok hozzá**, hogy nem titkosított szakdolgozatomat az egyetem könyvtára az interneten a nyilvánosság számára közzétegye. *(Kérjük a megfelelőt aláhúzni!)* Hozzájárulásom - szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett -nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum:


.....
hallgató aláírása**A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.**

Dátum: 2017 JÚN 07.


.....
könyvtári munkatárs

Tartalomjegyzék

Bevezetés	4
1. Az információ szükségessége	6
1.1. A kontrolling fontossága	7
1.2. Az elemzés célja	9
2. A költséggazdálkodás elméleti keretei.....	11
2.1. A költséggazdálkodás elvi kérdései.....	11
2.2. Költség, ráfordítás, kiadás	12
2.3. Költséggazdálkodás területei	14
2.4. Költségek csoportosítása.....	17
3. Költséggazdálkodás gyakorlata a KEHIDA TERMÁL Gyógy-és Élményfürdő Üzemeltető és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaságnál	21
3.1. Cég rövid története, bemutatása	21
3.2. A szálloda gazdálkodásának mutatószámai	26
3.2.1. Statisztikai mutatószámok	28
3.2.2. Költségszint mutatószámok	31
3.2.3. Szakmai mutatószámok	32
3.2.4. Önköltség	35
3.2.5. Fedezeti pont számítás.....	39
3.2.6. Költségnormák	41
3.3. Költséggazdálkodás eszközei.....	43
3.3.1. Tervezés	44
3.3.2. Normatív használata	44
3.3.3. Kontrolling.....	45
3.3.4. Elemzés	45
3.3.5. Folyamatszabályozás.....	46
3.3.6. Érvényesítés, utalványozás	46
3.3.7. Analitikus nyilvántartás.....	48
3.3.8. Főkönyvi elszámolás.....	51
3.3.9. Informatikai rendszer kialakítása	51
4. Inspiráció és Jövőkép	53
4.1. Költségcsökkentés prioritás elmélete	53

4.2. Primer kutatás eredményei a vendéglégedettség mérése alapján	54
4.3. Javaslatok és lehetőségek a fejlesztésre	57
5. Összefoglalás	58
Irodalomjegyzék:	60
Ábrajegyzék	61
Melléklet	62

Bevezetés

Bevezetésemet egy kérdéssel kezdeném: Miért kedvelt befektetés a szállodaipar? Napjainkban robbanásszerű fejlődés következett be a turizmus tömegszerűvé válásával. A szálláshely igények ugrásszerűen megnöttek. Minden tudományos igényű elemzés a turizmus folyamatos, tendenciaszerű fejlődését jelzi elő. Ez biztos keresletet jelent, amit nem minden szakma mondhat el. A szállodába való befektetés védelmet jelent az infláció ellen. A telek, mint befektetés, a használat során nem veszít az értékéből, hanem ellenkezőleg, növekszik. Ellene szól azonban, hogy nagy a befektetés igénye, az átlagosnál hosszabb a megtérülési idő (pl.: új beruházás), illetve hogy az elérhető nettó hozam gyakran alacsonyabb az átlag profit rátánál.

Tehát nem egy egyszerű feladat belevágni egy ilyen vállalkozásba, sőt a fenntartása még keményebb munka. Megfelelően ki kell alakítani egy üzleti modellt úgy, hogy a bevételek fedezzék a kiadásokat, és még haszon is maradjon. Ehhez megfelelő stratégiát kell kidolgozni arra, hogy a lehető legkevesebb ráfordítással a lehető legnagyobb nyereséget lehessen elérni. Célom a szállodaipar költséggazdálkodásának elméleti ismertetése és gyakorlatban való megjelenítése.

Szaktervezésben bemutatom a tevékenységek ellátása érdekében felhasznált „holt munka” fogalmát, a szolgáltatások ellátása érdekében felmerülő költségek csoportosítási lehetőségeit, és a költséggazdálkodáshoz kapcsolódó vezetői döntéseket. Ismertetem az általánosan felmerülő költségeket, a különböző költség szinteket, a költséggazdálkodás mutatószámait, eszközeit, valamint a költséggazdálkodás relevancia és prioritás elméletét.

Az elméleti áttekintés mellett a gyakorlatban is alkalmazott módszerekre fektetem a hangsúlyt, és bemutatom, hogyan is működik ez egy adott szállodában.

Mivel a vendégek kényelme és nyugalma nagyon fontos egy szállodában, így kérdőíves megkérdezés módszerét alkalmazva kiderítettem, mennyire elégedettek a nyújtott szolgáltatással az általam választott szálloda vendégei. Az eredmény alapján lehetőségeket próbáltam keresni a fejlesztésre, fejlődésre, illetve megoldást az esetleges problémákra.

A befejezésben pedig egy lehetséges jövőképet szeretnék felvázolni a rövid-, illetve hosszú távú fejlesztési elképzelések alapján.

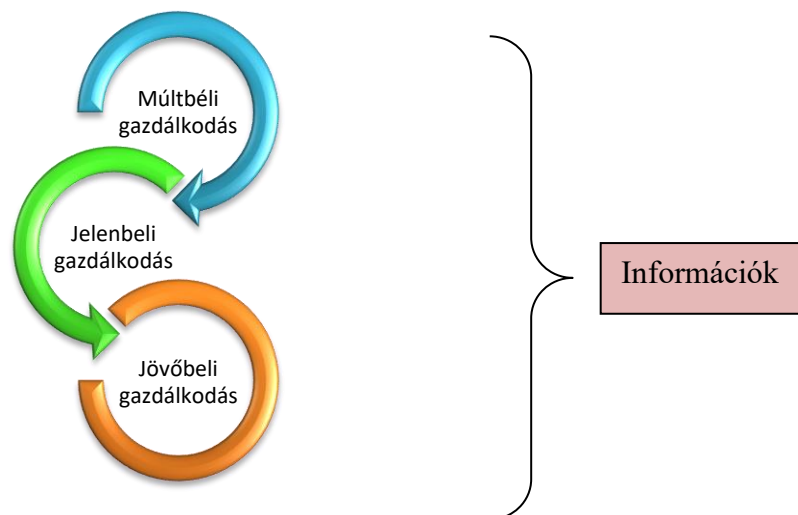
A nagy szállodáknál, különösen ott, ahol több értékesítő hely, vagyis költséghely van, ott elengedhetetlen megvizsgálni a közvetlenül a szolgáltatás érdekében felmerülő költségeket. Ebből látható, hogy a költségek és a nyújtott szolgáltatások arányban állnak-e egymással. Dolgozatomban megvizsgálom, hogy indokolt-e az értékesítő egység költségfelhasználása a bevétel elérése érdekében. Ha mégsem, akkor pedig milyen intézkedések szükségesek a költségek megtakarításához, illetve az eredményesebb működés eléréséhez.

1. Az információ szükségessége

A vállalkozásoknak önálló gazdálkodásukhoz, tevékenységük folytatásához és bővítéséhez, vagyis mindazon folyamathoz, amelyekhez gazdasági döntések kapcsolódnak, információkra van szükségük. A tulajdonosi érdekekből fakadóan alapvető a vállalalkozási tevékenység valamennyi szintjén a megfelelő *tájékozottság*, elsősorban:

- a **tulajdonosok számára**, valamint ha a tulajdonosi és a vezetői funkciók az egyes vállalkozások esetében szétváltak, akkor
- **a vállalkozás vezetői számára**, akik a tulajdonosok érdekeinek megfelelően gazdálkodnak a szervezet vagy a tulajdonosok által rendelkezésére bocsátott vagyonnal.

Ismerni kell a gazdálkodás összefüggéseit, és az említett érdekeknek megfelelően annak lehetőségeit. Ez azt jelenti, hogy át kell látni a vállalkozás tevékenységét, mind a múltat, azaz a már bekövetkezett gazdasági eseményeket és azok hatását, mind a jelent, a jelenlegi gazdálkodási helyzetet, mind pedig a lehetséges jövőt, vagyis a vállalkozás gazdálkodásának további lépéseit, amennyiben azt részben a vállalkozás maga, részben pedig a vállalkozás külső környezete kiszámíthatóan, de legalább is megközelíthető módon befolyásolja. A gazdálkodási ismeretek ezen hármass pólusa a gazdálkodás folyamatossága miatt szükségszerű, elengedhetetlen (1. ábra).



1. ábra: A gazdálkodásra vonatkozó ismeretek körének hármass pólusa

Forrás: Dr. Maczó K. 2007. alapján szerkesztve

A **múlt és a jelen** gazdálkodási összefüggéseinek, folyamatainak megismerését a különböző feljegyzések, nyilvántartások alapján a vállalkozás tulajdonosai és vezetői elsősorban a gazdasági elemzéssel és az ellenőrzéssel ismerhetik meg, míg a gazdálkodási **jövő** megfogalmazása, megközelítése a vállalkozási (stratégiai és operatív) tervezés eszköztárával oldható meg. A múlt-jelen-jövő elválaszthatatlansága miatt azonban maga a vállalkozási szintű elemzés-ellenőrzés és tervezés szoros kapcsolatban van egymással, hiszen a vállalkozások tervezési tevékenysége részben a múlt és jelen ismereteit, tapasztalatait hasznosítja. A megfelelő tájékozottság biztosítása érdekében tehát szükség van a vállalkozások tevékenységének megítélésére, értékelésére (Dr. Maczó K. 2007.).

1.1. A kontrolling fontossága

Múlt-jelen-jövő hármasságát foglalja magában a kontrolling, mint a vállalkozás belső irányítási rendszerének fontos eleme. Tartalmazza a vezetés funkciói közül a tervezést, a terv-tény adatok összevetését, az ehhez kapcsolódó eltérések vizsgálatát és az ellenőrzési tevékenységet. Bármelyik funkcióját is nézve megállapítható, hogy ezen területek nem működhetnek az elemzés módszere nélkül (2. ábra).



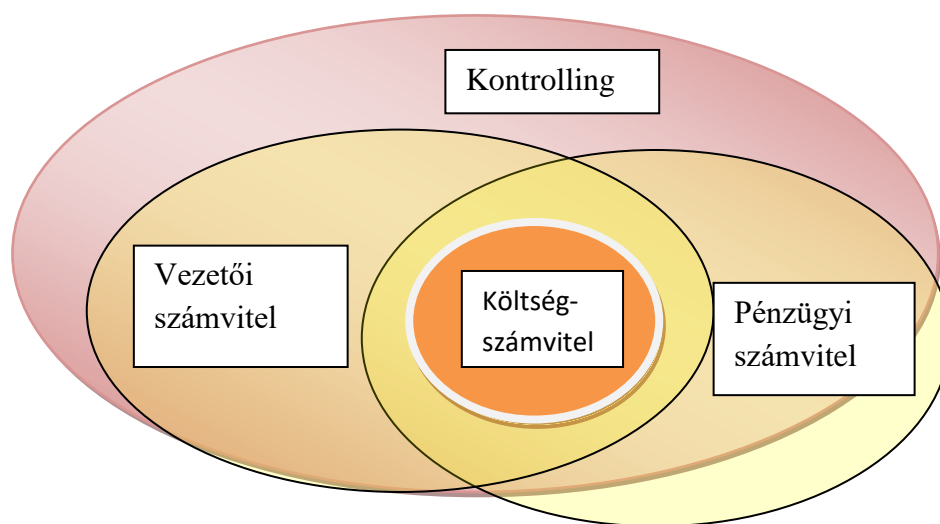
2. ábra: A controlling vezetői funkciókat támogató tevékenységei

Forrás: Körmendi L. – Tóth A., 2011. alapján szerkesztve

A vállalkozások tevékenysége, gazdálkodása megítélésének, értékelésének legfőbb módszere a **gazdasági elemzés**. Az elemzés tulajdonképpen összefüggések, gazdasági jelenségek és az ezekre ható tényezők feltárását jelenti, tehát a megismerés módjaként határozható meg, amely elősegíti, részben pedig biztosítja a szükséges információk megszerzését. A *gazdasági elemzés tárgya* az igényeknek megfelelően nagyon sokféle lehet,

így vonatkozhat az adott vállalkozás piaci tevékenységére, a gazdálkodó szervezet fejlesztési, beszerzési, a termelési vagy áruforgalmi, szolgáltatási tevékenységeire, a munkaerővel és a tárgyi eszközökkel való gazdálkodásra stb. és irányulhat a vállalkozás átfogóbb jellegű értékelésére is, amelyre természetesen a gazdálkodás operatív értékeléséhez szintén szükség van (Körmendi L. – Tóth A., 2011.).

Az elemzések alapadatainak és módszereinek megválasztása fontos sajátosságokat mutat a kontrolling tevékenység esetén, hiszen a kontrolling a gazdálkodó szervezet, a vállalkozás irányításának alapvető eszköze, azaz **elsősorban belső információs igényeket** kell, hogy kiszolgáljon, vagyis ritkán célja a gazdálkodás külső szereplőinek tájékoztatása. Ez megmutatkozik a kontrolling és a vállalkozás számviteli információs rendszerének kapcsolatában is. A gazdasági szereplők közül a vállalkozás környezetének szereplői elsősorban a pénzügyi számvitelre épülő számviteli beszámolóból tájékozódhatnak egy adott vállalkozás gazdálkodásáról, míg a kontrolling a számvitel területei közül inkább a vezetői számvitelhez áll közelebb (például a költségkontrolling témája, a jövedelmezőség és gazdaságosság kérdésköre), ugyanakkor a pénzügyi kontrolling felhasználja a pénzügyi számvitelben rögzített gazdasági műveletek utólag, hézagmentesen feljegyzett adatait is (3. ábra).



3. ábra: A kontrolling kapcsolata a vezetői-és a pénzügyi számvittel

Forrás: Dr. Kardos B. 2016.

A kontrolling, mint irányítást, vezetést támogató rendszer a vállalkozói tevékenység folyamatos végzése és a reális hosszú távú elképzelések kialakítása terén egyaránt információkat biztosít, rámutatva a lehetőségek különbözőségeire, a megoldások milyenségére. Különösen lényeges az **operatív gazdálkodásban** a mindennapi, illetve rövid távú gazdálkodási lépések, folyamatok bármelyik pillanatban fellépő kérdéseire, problémáira választ találni, és a megfelelő vezetői döntéssel ezeket megoldani. A legtöbb esetben ezek a döntések korrekciókat, javításokat, a tervezett elképzelések megváltoztatását vagy a tényleges gazdasági események irányítását, módosítását jelentik a tervezett cél irányába. Ezt a folyamatosságot a kontrolling elemzési módszertanának alapvető formája a *terv-tény* (más néven *kell-van*) összehasonlítás biztosítja. A tervezett és tényleges adatok, jelenségek összevetése révén állapíthatók meg a célok és a ténylegesen elért eredmények közötti eltérések. A további gazdasági lépéseket gyakran meghatározza az eddigiek értékelése, vagyis a *terv-tény* eltérések vizsgálatának elsősorban az a feladata, hogy feltárja a célokhoz képest jelentkező eltérések irányát, nagyságrendjét, valamint az eltérések okát, okait.

1.2. Az elemzés célja

Az elemzés célja, hogy

- megállapítsa a - legtöbbször a *terv* és *tény* gazdasági jelenségei között fellépő - eltéréseket,
 - az eltérések okainak meghatározásával biztosítson egy állandó tanulási, megismerési folyamatot a vezetők számára, ezen keresztül
 - a megfelelő időben segítse a vezetői döntések, intézkedések meghozatalát,
 - az állandó visszacsatolással javítsa a tervezési folyamatot és eszközrendszert, amelynek folyamatosságából egy jövőre irányuló gondolkodásmód alakul ki, illetve
 - mindezek alapján támogassa a gazdálkodási célok elérését, megvalósítását.
- Az előbbi céloknak megfelelően az **eltéréselemzések fókuszában** általában az a kérdés áll, hogy a gazdálkodó szervezet elérte-e a tervezett értékeket, jelenségeket, a tervezett gazdasági értékekhez képest mekkora az eltérés, ezen belül elérték-e a különbségek azt a mértéket, amely már kritikusnak minősíthető, azaz beavatkozásokat igényel. További fontos eleme az elemzésnek, hogy meghatározza, milyen tényezőkre (okokra) vezethetők vissza a felmért, illetve

kimutatott differenciák. Ez utóbbi indokolja az analízis részletességét is, mert az egyes eltéréseket meghatározó tényezők, különböző hatások részben elfedhetik, semlegesíthetik egymást. Fontos továbbá a terv-tény összehasonlításban minél több hatótényezőt kifejezni és független hatásukat is megadni (*Dr. Maczó K. 2007*).

Érdeemes kihangsúlyozni, hogy a kontrolling tevékenység, illetve a kontroller valóban „csak” segítséget ad a vezetői döntések előkészítésében, az intézkedések megalapozásában, mert magát az intézkedést mindig a vezető hozza meg. Ugyanakkor az eltérés vizsgálatoknál fontos az elemzésekhez, az információk értékeléséhez, felhasználhatóságának kialakításához már - lehetőleg - előre kialakítani azt a nagyságrendet, illetve mértéket, amely már kritikusnak, azaz beavatkozást igénylőnek minősül, tehát az értékelés egyértelműen tud kapcsolódni a beavatkozási módokhoz, teendőkhöz.

A gazdasági elemzések, és így az eltérés elemzések alapvetően **alkalmazott módszerei a mutatószámok** alapján történő értékelés és - ezek kapcsán - az összehasonlítás. Az elemzésben a vizsgálat és a mérhető jelenségek kifejezésére jellemző a *mutatószámok kialakítása*. A mutatók tartalmuknak és megjelenési formájuknak megfelelően lehetnek eredeti adatok, származtatott adatok, (összegek, különbségek, szorzatok stb.) vagy különböző hányadosok, átlagok, viszonyszámok (leggyakrabban dinamikus viszonyszámok, megoszlási viszonyszámok, intenzitási viszonyszámok stb.) és indexek stb. A mutatók lényege az elemi információk összefoglalása azzal a céllal, hogy az összefüggések egyetlen adattal legyenek leírhatók. Az információk ilyen jellegű tömörítése azonban legtöbbször túlzott leegyszerűsítést jelent (egyetlen mutatószámból nem szabad alapvető következtetést megfogalmazni), ezért a kontrolling többnyire **mutatószámok összehangolt, összefüggő rendszerével** dolgozik, megadva az adott jelenség többoldalú bemutatását (4. ábra). A mutatószámokat és használatukat a későbbiekben részletezni fogom.



A jelenség egyoldalú bemutatása egy-egy mutatószámmal



Jelenség többoldalú bemutatása

4. ábra: Az elemzés mutatószám rendszerének szemléltetése
 Forrás: saját szerkesztés

2. A költséggazdálkodás elméleti keretei

A költséggazdálkodás **első lépése** a költségtervek elkészítése a gazdasági célok meghatározásának megfelelően. Minden költséggazdálkodási elemzés a kapacitás és volumen lehetőségek áttekintésével kezdődik. Sok vezető elmélyed a költséggazdálkodás részleteiben anélkül, hogy megvizsgálná a rendelkezésre álló kapacitásokat, az ellátandó tevékenységeket, feladatokat, a várható bevételeket, illetve ezek alakulásának vizsgálatát a bázishoz képest.

2.1.A költséggazdálkodás elvi kérdései

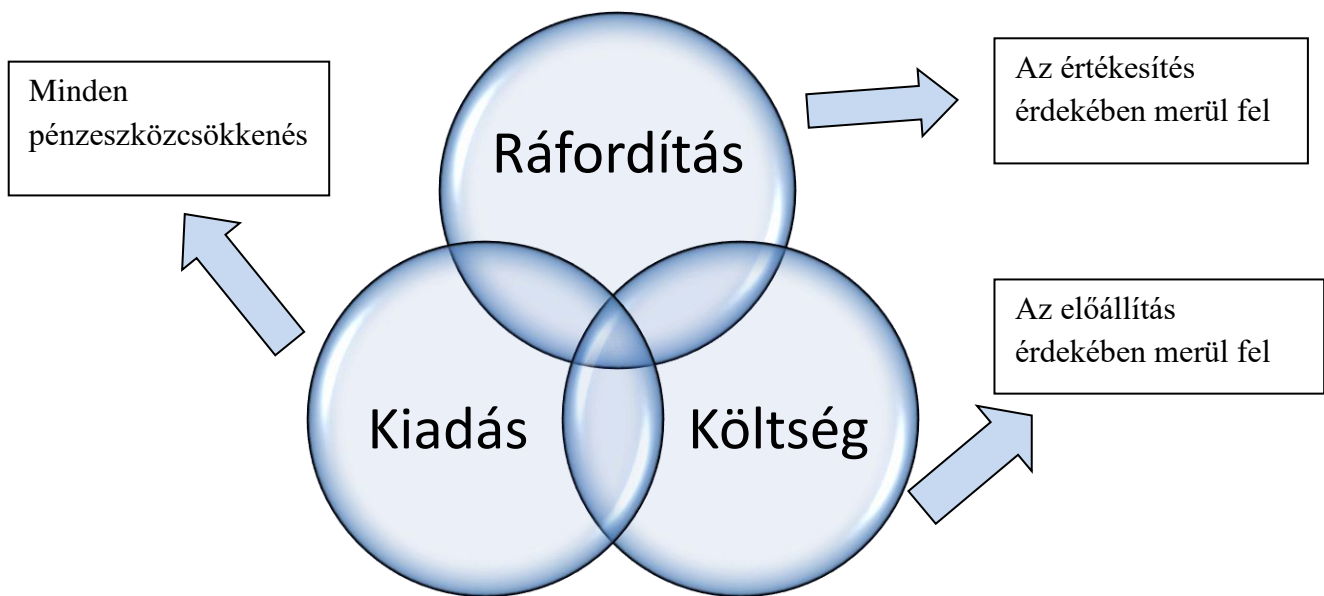
A 2000. évi C törvény a számvitelről 2001. január 1-jétől kötelezően előírja, hogy a vállalkozásoknak a törvényben rögzített alapelvek, értékelési előírások alapján ki kell alakítaniuk és írásba kell foglalniuk az adottságaiknak, körülményeiknek leginkább megfelelő számviteli politikát. Rögzíteni kell azokat a lényeges szabályokat, előírásokat, módszereket, amelyek gazdálkodásuk során a törvényben foglaltak megtartását biztosítják. Ennek megfelelően a vállalkozás számviteli politikájának –többek között – tartalmaznia kell:

- az eredménykimutatás választott formájának megállapítását,
- a költségelszámolás választott módszerét, azaz hogy költségeit csak költségnemenként, vagy emellett költséghelyenként és költségviselőnként is gyűjti,
- az értékcsökkenési leírás módszereit,
- az amortizációs költség elszámolásának elveit,
- az értékvesztések számításának módját,
- az értékelés információs bázisát,
- beszerzési és előállítási költség tartalmát, meghatározásának módját,
- a kísérleti fejlesztés költségei elszámolásának és aktiválásának szabályait,
- az alapítás és átszervezés költségeinek folyó évi költségenkénti elszámolását, esetleges aktiválását,
- a saját termelésű készletek, saját előállítású eszközök tényleges közvetlen önköltségének összetevőit.

A fenti, korántsem teljeskörű listából azonnal kitűnik, hogy a felsoroltak esetében a gazdálkodó költséggazdálkodását, költségelszámolását meghatározó döntésekről van szó. A költséggazdálkodást illetően fontos tisztázni alapfogalmakat is, amelyeket a gyakorlatban nem szabad összekeverni (*Dr. Pucsek J. 2013.*).

2.2. Költség, ráfordítás, kiadás

Az emberek naponta többször is felteszik önmaguknak, vagy akár másoknak is a következő kérdéseket: "Mennyit költöttél? Miért ilyen drága? Mi került ezen ennyibe?" Az egyszerűnek tűnő kérdések esetén is a válasz megadása komoly feladatot, tudást, ismeretet jelent. A felvetett kérdések megválaszolása, végiggondolása több fogalmat ölel fel, pl.: kiadás, árképzés, költség stb. A mindennapi életben folyamatosan használjuk a kiadás, költség, ráfordítás, ár fogalmakat (*5. ábra*). Ezek a köznyelvben összemosódnak, a mindennapi életben pl.: otthon, a boltban, a piacon az emberek ugyanazt értik alatta.



5. ábra: Költség, ráfordítás és kiadás kapcsolata

Forrás: Saját szerkesztés (Kardos B. 2012. alapján)

A számviteli fogalomhasználat is megkülönbözteti a költség, ráfordítás és kiadás definícióját.

Két általános alapigazságot fogalmazhatunk meg, miszerint:

"Nem minden kiadás költség, de minden költség előbb vagy utóbb kiadás is lesz " és

*"Nem minden ráfordítás (volt) költség, de minden költség előbb-utóbb ráfordítás lesz"*¹.

Költség a termelés/szolgáltatás teljesítése érdekében felhasznált élő- és holtmunka pénzértékben kifejezett összege, pontosabban az időszaki tevékenység, azaz a termék előállítása, szolgáltatás nyújtása érdekében felmerülő erőforrás – pl. anyagok, berendezések, munkaerő - felhasználások pénzben kifejezett értéke. Ez lehet az eszközfelhasználás értéke, az eszközfelhasználással egyidejű kiadás vagy tartozás növekedés. A költség gyakran együtt jár a kiadással, de meg is előzheti, sőt követheti azt. Például utólag, a tényleges felhasználást követően fizetjük ki az víz-felhasználás értékét, vagy például, előre kifizetjük az internet-előfizetési díjat, vagy a bérelt ingatlan bérleti díját.

Ráfordítás az adott időszakban kibocsátott, értékesített anyagi és nem anyagi javak bekerülési értéke. A ráfordítás az eredmény terhére történő elszámolást jelent. A ráfordítás megában foglalja a rendszeres üzletvitel ellátása érdekében felmerült kifizetéseket és veszteségeket, illetve az egyéb ráfordításokat is, tehát nem csak a termeléshez kapcsolódó fogalom. A ráfordítás tágabb értelmezésű, mint a költség. A költség lehet egyidejű ráfordítás, de a ráfordítás nem mindig jelenik meg költségként. Pénzügyi tevékenység ráfordításaként

¹ Szegediné Lengyel Piroska- Számviteli Alapismeret, Elektronikus könyv, II. fejezet, Költség és Eredményszámítás, 1.1. Kiadás, költség, ráfordítás

jelennek például a felvett hitelek után fizetett kamatok, egyéb ráfordításként a káresemény értéke, a fizetett vagy fizetendő bírságok, a kötbérek, a vevővel kötött szerződés alapján fizetett/fizetendő késedelmi kamatok, de a felsoroltak nem minősíthetők egyben költségnek is (Dr. Kardos B. 2016.).

A **kiadás** alapvető pénzügyi fogalom, amely időben eltérhet a költségek és ráfordítások felmerülésétől. Kiadás alatt mindig a vállalkozás által ténylegesen átutalt, kifizetett összegeket értjük. Ki kell fizetni például a munkabért, a beérkezett energia számlákat és a reklámköltség számlát. Kiadás lesz tehát minden költség, illetve ráfordítás az átutalás vagy készpénzfizetés időpontjában, vagyis adott költség és/vagy ráfordítás pénzbeli teljesítése történik meg ekkor átutalással vagy készpénz fizetésével. A kiadás lehet banki, házi pénztári folyamat. Banki folyamatról akkor beszélünk, amikor átutalással rendezzük a költség, a szolgáltatási kötelezettségeket, pénztári folyamatot értünk azokban az esetekben, amikor a házipénztárból készpénzkiadással rendezzük a tételeket. A költség/ráfordítás és a kiadás felmerülése közötti időbeli eltérés azt jelenti, hogy például a január havi bér számfejtésekor és könyvelésekor keletkezik a bérköltség, ugyanakkor február 10. napján lesz kiadás, mert akkor utaljuk a munkatársak számlájára. Fontos megjegyezni, hogy kiadás akkor is keletkezhet, ha költség/ráfordítás nem merül fel. Ilyen például a hitel, kölcsön törlesztése, szállítói tartozás kifizetése.

2.3.Költséggazdálkodás területei ²

A költségekkel való gazdálkodás annál hatékonyabb, minél több területen vizsgáljuk meg az előfordulásukat, viselkedésüket (6. ábra). Így feltárható azok szükségszerű megváltoztatása, vagy más szempont szerinti besorolása.

² Dr. Sztanó Imre (2013.) *Vezetői számvitel*



6. ábra: A költségzaldálkodás területei

Forrás: Dr. Juhász L. 2015. alapján szerkesztve

Tevékenységek kapacitásának, volumenének számbavétele

A költségzaldálkodás elemzése mindig a tevékenységek számbavételével kell, hogy kezdődjön. Nem lehet a döntéseket sikeresen meghozni, ha nem ismerjük az ellátandó feladatokat, és azok volumene alapján a munkaerő- és eszközigenyt. A rendelkezésre álló kapacitásokat és a várható volumen adatokat minél részletesebben ismerjük és elemezzük, annál hatékonyabb döntéseket tudunk hozni a zaldálkodásban.

Költségcsopottok elemzése

A költségcsopottok elemzése a költségek azonosításával kezdődik. A vezetői információs rendszer általában a költségek eltérését jelzi, ezért a költség beazonosítását a költségfajták elemzésével érdemes kezdeni. A költségek elsődleges elemzése a kötelezettség vállalás, az eszközök beszerzésére vonatkozó szerződéskötés előtt kezdődik. Ezért fontos, hogy legyen beszerzési szabályzat a zaldálkodónál, mert a költségzaldálkodás a felhasználni kívánt termékek vagy szolgáltatások kiválasztásával kezdődik. A különböző költségeket a fogyóeszköztől a kommunikációs költségekig a szerződéskötés előtt érdemes összehasonlítani más szállítók árajánlataival. A költségfajták elemzésénél a várható volumen, mennyiség ismeretében kell az egységárakat összevetni, és így a költség nagyságát elemezni. A zaldálkodás folyamatában a volumenadat, az egységár és a költség számított értékének

ismertében tudunk következtetéseket levonni. Amikor a költség növekszik vagy csökken, először meg kell vizsgálni, hogy a volumen vagy az egységár módosulása okozta a változást. Az egyedi költségfajták vizsgálata egyben megmutatja adott költség prioritását is. Például az energia költség növekedését több tényező okozhatja: az áramdíj vagy a fogyasztás növekedése, vagy az előállításra kerülő volumen növekedése lehet új eszközök üzembehelyezése miatt, ezért vizsgálni kell mind a két befolyásoló tényezőt (volumen és egységár).

Költség szint elemzése

A költség szint elemzés kiemelten fontos elemzési területe a költséggazdálkodásnak. A bevétel/termelési érték és adott költség (vagy az összköltség) alakulása közötti kapcsolatot mutatja meg a költség szint. Ebben az esetben arra is keressük a választ, hogy egy százalékos bevétel/termelési érték változás mely költségcsoportoknál okoz változást, és az eltérés hány százalék. Az eredménykimutatások a vállalati gyakorlatban készülnek úgy is, hogy a bázis, terv, tény számoszlopok mellett fel vannak tüntetve a szintmutatószámok. Általánosan elfogadott, hogy ha a bevétel növekedés esetében az adott költség szintje nem változik, akkor a vezetés teljesítménye nem kifogásolható. Ha a tervtől való eltérés nem egyedi eset és relatív nagymértékű, akkor viszont úgynevezett akciótervek kidolgozására van szükség.

A költség szint elemzésekor fontos azt is tudni, hogy az egyes költségek milyen arányban állnak egymással és hogyan reagálnak a bevétel változására. Költség szint mutatóknál lehet a nettó árbevétel a viszonyítási alap (*Dr. Pucsek J. 2013*).

Költséghely elemzése

A költséggazdálkodásnak szintén kiemelt területe a költséghely elemzés. A költséghely által nyújtott bevétel és költségeinek összevetése rámutat egy-egy tevékenység, részleg, üzlet vagy szegmens teljes gazdálkodói tevékenységen belüli hasznosságára. Amennyiben a lehetőség adott, úgy ezen elemzések alapján fejlesztheti vagy visszafejlesztheti a vállalkozás bizonyos tevékenységeit, szegmenseit, üzleteit vagy részlegeit. Termék és szolgáltatásfejlesztést általában a költséghely elemzés alapján hajtják végre a vállalkozások. A vezetés elhagyja azokat a tevékenységeket, üzletágakat, amelyek iránt a kereslet csökken és/vagy amelynek az erőforrás igénye magas. Vannak azonban olyan tevékenységek, amelyek elhagyása nem lehetséges, mert jogszabályi előírás miatt kötelező az ellátása. Ilyen lehet például a szállodáiparban a szobaszerviz fenntartása magasabb kategóriás szállodákban.

Költségösszetétel elemzése

A költséggazdálkodás része lehet, hogy elemezzük a költségek megoszlását viszonyszámokkal. A megoszlási viszonyszám megmutatja az összes költségek között az adott költség súlyát. A volumen változása a változó költségek növekedését okozhatja, ugyanakkor a költségek összetételében való változás egy adott költség egyedi növekedését jelentheti. A megoszlási viszonyszám egyben a költség relatív százalékos nagyságát is megmutatja, és az eredmény a prioritáson alapuló döntésben felhasználható.

Az elemzés tehát a költségek belső összetételének vizsgálatára irányul. A személyi ráfordítások kedvező alakulása mellett előfordulhat, hogy annak összetétele kedvezőtlen fordulatot mutat, például ha a jutalmak részaránya növekszik. Hasonló vizsgálatot igényel, amikor a karbantartási költségeken belül az eseti javítások részaránya növekszik az általánosan díjas javításokkal összevetve.

2.4. Költségek csoportosítása ³

A költségek csoportosítási lehetősége számtalan (7. ábra). A csoportosítási alapelveknek ugyanakkor mindig a vezetői információs rendszernek, a számviteli és adózási elvárásoknak kell megfelelniük. A törvényi elvárásokat a számviteli mérleg sorainak megfeleltetése adja. A vezetésnek olyan főkönyvi rendszert kell kialakítania, amelynek felhasználásával a mérleg elkészítése külön feladatot nem jelent, azaz automatikusan előállítható a bevitt adatok felhasználásával, esetleg azok eltérő rendszerezésével. Napjaink könyvelési rendszerei, szoftverei alkalmasak erre. A szállodaiparban például ez akkor valósul meg, amikor a vendégfogadási, vendéglátási és humánpolitikai és könyvelési rendszerek összekapcsolásra kerülnek.

³ Dr. Kardos Barbara (2016) Vezetői számvitel elmélet, módszertan

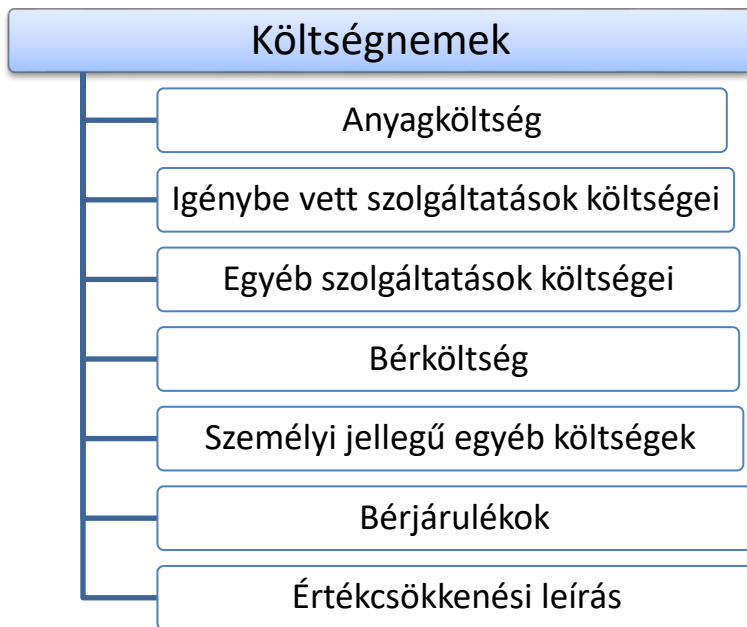


7. ábra: A költségek csoportosítási lehetőségei

Forrás: Dr. Kardos Barbara (2016) Vezetői számvitel elmélet, módszertan alapján szerkesztve

Költségnem szerinti költségek

A költségnem a költségek megjelenési formáját, az üzletmenet során felhasznált élő és holt munka költségét foglalja magába. A költségnemek a felmerült éves összköltséget ölelik fel (anyag költségek, személyi költségek, értékcsökkenési leírás). A költségek költségnem szerinti csoportosítását a költségek fajta, megjelenési forma szerinti osztályozásának tekinthetjük. A költségek megjelenési formájuk, tárgyi jellegük szerint különböző költségfajtákba, költségnemekbe sorolhatók. A költségnem egyértelműen fejezi ki, hogy a költség keletkezését milyen erőforrás felhasználása idézte elő. A költségnemeket elemi költségeknek is nevezzük (8. ábra).



8. ábra: Költségnemek

Forrás: Saját szerkesztés (Kardos B. 2012.) alapján

Költség összetétele szerint

Összetettség szerint a költségek kétfélek lehetnek: megkülönböztetünk **elemi költségeket** és **összetett költségeket**. Az elemi (egyszerű) költségek egy költségnemből állnak. Ilyen például az anyagköltség, a béreköltség, az értékcsökkenési leírás. Az összetett költségek ugyanakkor több elemi költségből tevődnek össze (pl. a fenntartási, a segédüzemi, az általános költségek). Az összetett költségeket komplex költségnek is nevezhetjük. Minden összetett költség – legalábbis elméletileg – elemi költségekre, költségnemekre vezethető vissza (Kardos B. 2012.).

Költségek a tervezés és elszámolhatóság szerint⁴

A költségek tervezésük, utalványozásuk és elszámolásuk szerint **közvetlen és közvetett költségek** lehetnek. A közvetlen költségek azok, amelyekről a felmerülésük időpontjában meghatározható, hogy mely termékkel, szolgáltatással kapcsolatosak, vagyis egyértelmű mely költségviselőt milyen mértékben terhelnek. A közvetett költségek esetén a felmerülés időpontjában nem tudjuk megnevezni a költségviselőt, vagyis csak a felmerülés helye, azaz a költséghely ismert.

A költségek nagy hányadáról már a terv készítésekor megállapítható, hogy az melyik termelési folyamatra, melyik termékre, szolgáltatásra számolható el. A költségek azon körét, amelyekről keletkezésükkor egyértelműen megállapítható, hogy melyik termék, szolgáltatás

⁴ Dr. Pucsek J. 2013.

előállítását terhelik, közvetlen költségnek nevezzük. A számviteli előírások szerint közvetlen költségnek minősülnek a termelés volumenével és összetételének változásával általában közvetlen kapcsolatban lévő költségek, melyek a termék előállítása vagy a szolgáltatás teljesítése érdekében merülnek fel, és kalkulációs egységre utalványozhatók, illetve a kalkulációs egységre jutó értékük megfelelő mutatók, jellemzők segítségével megállapítható. A költségek másik részét keletkezésükkor nem tudjuk a termékekre, szolgáltatásra közvetlenül elszámolni, mert azok nem egy költségviselővel vannak kapcsolatban. Ezeket a költségeket közvetett költségelemnek nevezzük. A közvetett vagy más néven általános költségek kétfélek lehetnek: megkülönböztetünk üzemi és vállalati általános költséget. A közvetett költségeket, amennyiben azt a költségszámítás szükségesé teszi vetítési alap segítségével osztjuk fel. A felosztáshoz különböző vetítési alapokat használunk.

Más közelítésben megkülönböztetünk **együttes és külön költséget**. A termékcsoporthoz tartozó termékek valamelyikének önköltségét ki akarjuk számítani, úgy a termékcsoporthoz tartozó költségből ki kell emelni azt a költséget, amely az adott termékre elkülöníthető. Ezt a költséget nevezzük külön költségnek. A külön költségek kiemelése után maradó költség pedig az együttes költség. A termékek együttes költségét valamilyen vetítési alap arányában osztjuk meg a termékek között. A külön költség összege és a felosztott együttes költség összege adja a termék összes költségét.

Fedezetszámítás és volumenváltozás szerinti költségek

A költségeket aszerint is vizsgálhatjuk, csoportosíthatjuk, hogy a termelés változásával hogyan változnak. Ez a csoportosítás elsősorban a különböző gazdasági döntések előkészítésénél játszik fontos szerepet. A termelés mennyiségi változása és az egyes költségcsoportok közötti összefüggést a költségváltozási tényező (a reagálási fok) fejezi ki. A költségváltozási tényező az a mutatószám, amely megmutatja, hogy a költségek összege milyen mértékben követi a termelés volumenének változását. Ha tehát a költségeket aszerint vizsgáljuk, hogy azok miként reagálnak a termelés mennyiségi változására, a kapacitás növekvő kihasználására, két alapvető csoportba soroljuk a költségeket. Így megkülönböztetünk:

- változó költségeket és
- állandó költségeket.

3. Költséggazdálkodás gyakorlata a KEHIDA TERMÁL Gyógy-és Élményfürdő Üzemeltető és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaságnál

3.1. Cég rövid története, bemutatása



1. kép: A Kehida Termál bejárata

Forrás: Belső anyag

A Kehida Termál Kft. bemutatása (1. kép)

Cégszerű megnevezés:	”Kehida Termál” Gyógyfürdő Üzemeltető és Szolgáltató
Cégforma:	Korlátolt Felelősségű Társaság
Cégbíróság bejegyzés száma:	Cg. 20-09-060353
Kelte:	1991.január 12.
Adószám:	10496941-2-20
Címe:	8784 Kehidakustány, Kossuth u. 62.
Telefon:	(36) 83/534-500
Fax:	(36) 83/534-524
E-mail:	info@kehidatermal.hu
Honlap:	www.kehidatermal.hu
Vezetők neve:	Horváth Tihamér és Horváth Sebestyén
Alapítás éve:	1990. december 12.

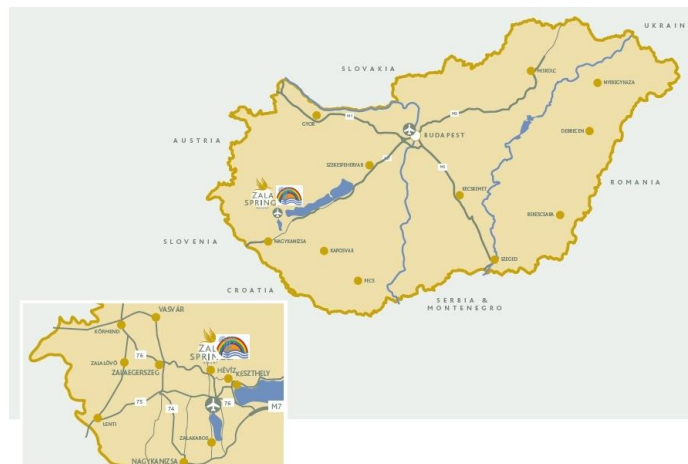
A Kehida Termál Kft. jogelődjét, a „HO-ÉP” Építőipari Egyszemélyes Kft. Horváth Tihamér alapította 1990. december 12-én, amely 1996. március 11-ig egyszemélyes Kft-ként

működött, ekkor a társaság az alaptőke emelésével, új tag – Horváth Sebestyén – bevonásával, valamint tevékenységi köre bővítésével többszemélyes Kft-vé alakult át. Tevékenységi köréhez a mély- és magasépítés, és az ingatlanforgalmazás tartozott. A vállalat tulajdonosai ettől az időponttól kezdődően 50-50%-ban Horváth Tihamér és Horváth Sebestyén testvérpár, magyar állampolgárságú magánszemélyek lettek.

1999-ben a cég életében gyökeres változás következett be, ugyanis a kehidakustányi önkormányzati tulajdonú termálfürdő üzemeltetésének átvételével egyidőben a cég neve Kehida Termál Gyógyfürdő Üzemeltető és Szolgáltató Kft-re változott, tevékenységi köre pedig kibővült a fürdőüzemeltetéssel, szálláshely szolgáltatással, vendéglátással, valamint az ezekhez szorosan kapcsolódó kiegészítő szolgáltatásokkal. 2000-től egy hosszú távú, a régió szempontjából is meghatározó fejlesztési program üzemeltetőjeként a Kehida Termál Gyógy- és Élmenyfürdő országos szinten is ismerté vált. A Cég 2004-ben elnyerte a „Nyugat-Dunántúli Régió Legdinamikusabban Fejlődő Kis- és Közepes Vállalkozása” címet.

Befektetési oázis Magyarországon, a Nyugat-Dunántúlon, a Balaton nyugati régiójában

Kehidakustány a Balaton nyugati csücskében, Keszthelytől 20 km-re, Hévíztől 12 km-re, a sármelléki nemzetközi Fly Blalaton Repülőtértől mindössze 14 km-re található (2. kép). Bécstől, Graztól, Pozsonytól, Zágrábtól való távolsága egyaránt 200 km.



2. kép: Kehida Termál elhelyezkedése

Forrás: Belső anyag alapján

A Termálfürdő befektetés hatására 2003 óta sok milliárd forintos lakossági, és gazdasági társaságok által generált beruházások kezdődtek meg a térségben. Apartman házak, panziók szállodák épültek, és 2006 óta egy nagyszabású, 120 hektáron megvalósuló, világversenyek lebonyolítására alkalmas golfpálya, a Zala Springs, építése van folyamatban.

A térség idegenforgalma szempontjából ismét meghatározó jelentőségű beruházás által generált szálláshelyigény, a tradicionális hévízi Tó-fürdő nemzetközi ismertsége, a Balaton nyári vonzereje, illetve a térség nemzetközi megközelíthetőségét biztosító, dinamikusan fejlődő sármelléki nemzetközi reptér megnövekedett utasforgalma hatására további szállodaépítést terveznek.

Kehida Termál Gyógy- és Élményfürdő beruházás és körülményeinek bemutatása

Kehidakustányban 25 évvel ezelőtt ivóvíz bázis keresés kapcsán fúrt kútból 203 m mélységből kellemes 37,6 Celsius fokos termálvíz tört fel, melyet az önkormányzat nagy nehézségek árán egy hat medencés szabadtéri fürdővé fejlesztett.

Az egyébként gazdaságilag rossz adottságú falu (lebomló mezőgazdaság, ipar hiánya, költséges intézményrendszer) 1998-ban eljutott abba a helyzetbe, hogy az egyetlen bevételi forrását, a termálfürdőt anyagilag nem volt képes felkészíteni a szezonnyitást megelőző munkák fedezetének hiányában.

A cég, a Horváth-Ép Kft. 1995-ben megbízást kapott a kehidakustányi önkormányzattól Kehida és a szomszéd községek csatornázására és szennyvíztisztító beruházás megvalósítására. Ekkor figyeltek fel arra, hogy a belterületi lakóingatlanok 20%-a külföldi tulajdonban van, és a külföldiek májustól szeptemberig, még rossz idő esetén is nagy számban látogatják a fürdő létesítményeit. A hagyományosan építőiparral foglalkozó cég jövőképében jelentős szerepet kapott ez a területfejlesztési cél. Az önkormányzattal együttgondolkodás eredményeképpen haszonbérleti szerződést kötöttek az 1999-es szezonra a fürdő üzemeltetésére. Az üzemeltetői szemléletváltás a bevétel folyamatos visszaforgatására és a marketingmunka eredményeképpen jelentős látogatottság növekedést értek el, melynek reményében 2000-ben is megkötötték a haszonbérleti szerződést. Ugyanebben az évben a gyógyturisztikai és szálláshelyfejlesztő beruházások támogatására kiírt pályázaton sikeresen pályáztak, így megkezdődhetett a Kehida Termál Gyógy- és Élményfürdő beruházás.

A beruházás a megvalósítás lehetséges körülményeihez igazítva I - II - III ütemre lett felosztva, melyből az I. ütemet 2000. december 16-án alapkövetési ünnepséggel megkezdték, tudva azt, hogy a II - III ütem építése csak egy sikeres pályázaton való részvételt követően kezdődik el.

A beruházást előkészítő folyamatokban 2000-ben a beruházás legfontosabb részét képező közbeszerzés előminősítés és minősítési folyamatait elvégezték, melyben a ZÁÉV RT Zalaegerszeg nyerte el az építési feladatot. A beruházás helyéül szolgáló ingatlan önkormányzati tulajdon, melyre hosszú távra, 50 évre, földhasználati szerződést kötöttek.

Az I. ütem
2001



építése

februárjában indult, 2001. december 30-án üzembe helyezésre került, és az elszámolás is megtörtént. Az I. ütem befejezését követően 2001-ben a Széchenyi Terv pályázati rendszeréhez benyújtott, a termálfürdők fejlesztése, illetve kialakításának támogatására, valamint a kapcsolódó infrastrukturális és környezeti fejlesztés támogatására benyújtott SZT-TV-1/01/03/02 számú pályázatot a Bíráló Bizottság javaslata alapján támogatásra érdemesnek ítélték, így a II-III ütem megépítése elérhető közelségbe került.

A II-III. ütem beruházás műszaki átadásra 2002 decemberében került sor, az üzembe helyezés a használatbavételi engedély kiadásának kelte 2003. január 28.

A további fejlesztések egyik legfontosabb eleme a kereskedelmi szállás férőhely építés, illetve a 250 ágyas gyógyszálló megépítése, melyet a 1,5 hektáron kiépített közművekkel szakmai befektetőt keresve szeretnének végrehajtani. Ugyanakkor a községben rohamos léptekkel alakulnak a lakossági szállásférőhelyek, szobakiadók és kis panziók formájában, melynek jelentősége a község adóbevételének növekedésében mutatkozik meg, lehetővé téve ezzel a település kiszámítható fejlődését.(3. kép)

3. kép: Kehida Termál épülete oldalról

Forrás:Belső anyag

Az Élményfalu beruházás

Kehidakustányban a 2000-ben kezdődött, a kiváló minőségű gyógyvízre alapuló fürdő- és szálláshely-fejlesztési folyamat első három üteme – a Kehida Termál Gyógy és Élményszálló és Hotel**** - közel 3mrd Ft-os bekerülési értékkel 2001-ben és 2002-ben átadásra került.

A folyamat további lépéseként, a meglévő szálláshely-kapacitás növelése érdekében, a fürdőt körülölelő területen egy szintén három ütemben tervezett, kisebb-nagyobb apartman házakból álló **Élményszálló I/a ütemének** megvalósítása érdekében saját erőből és hitelből finanszírozott beruházást indítottak meg. A fejlesztés célja **4db**, összesen **138 férőhelyet** biztosító háromcsillagos épület kivitelezése, valamint a hozzá kapcsolódó infrastruktúra, út és járda megépítése volt.

Az épületek közül az 1. számú apartman ház 2 apartmanból áll, 12 férőhelyes 130 m²-es, a 2. számú épület 7 apartmanból áll, 42 férőhelyes és 560 m²-es. A 3-as számú épület egy 4 szintes, négycsillagos, 48 férőhelyes, 24 szobás 1368 m²-es épület, a 4-es számú pedig egy 6 lakóegységből álló 36 férőhelyes 432 m²-es apartman ház.

A beruházás bekerülési értéke **620 M Ft** (2.480.000 Euro, 3.315.000 USD), üzembe helyezése pedig 2005. április 27-én történt meg. A családi hangulatú szálláshelyek hamar kedvelté váltak a vendégek körében.



4. kép: Élményszálló

Forrás: Belső anyag

A Kehida Termál szálloda komplexuma 3 épületben (Kehida Termál Hotel****, Hertelendy Ház****, Kehida Termál Élményszálló*** (4. kép)), összesen 228 férőhellyel várja vendégeit. Vendéglátó egységek a szállodában: Deák étterem, Kávézó és cukrászda, Snack Bar-Falatozó, Önkiszolgáló étterem, Pool-bár, Pavilon (palacsinta, lángos), illetve Wellness és Terápia részleg.

3.2.A szálloda gazdálkodásának mutatószámai

Költséggazdálkodás alapjait a szálloda **marketingterve** és **bevételi terve** alapozza meg, mert a piaci célok tartalmazzák a szálloda várható kapacitáskihasználtságát minden tevékenységi területen. A szálláshely szolgáltató szervezetek vezetői a várható volumen ismerete nélkül nem tudnak költséggazdálkodást folytatni.

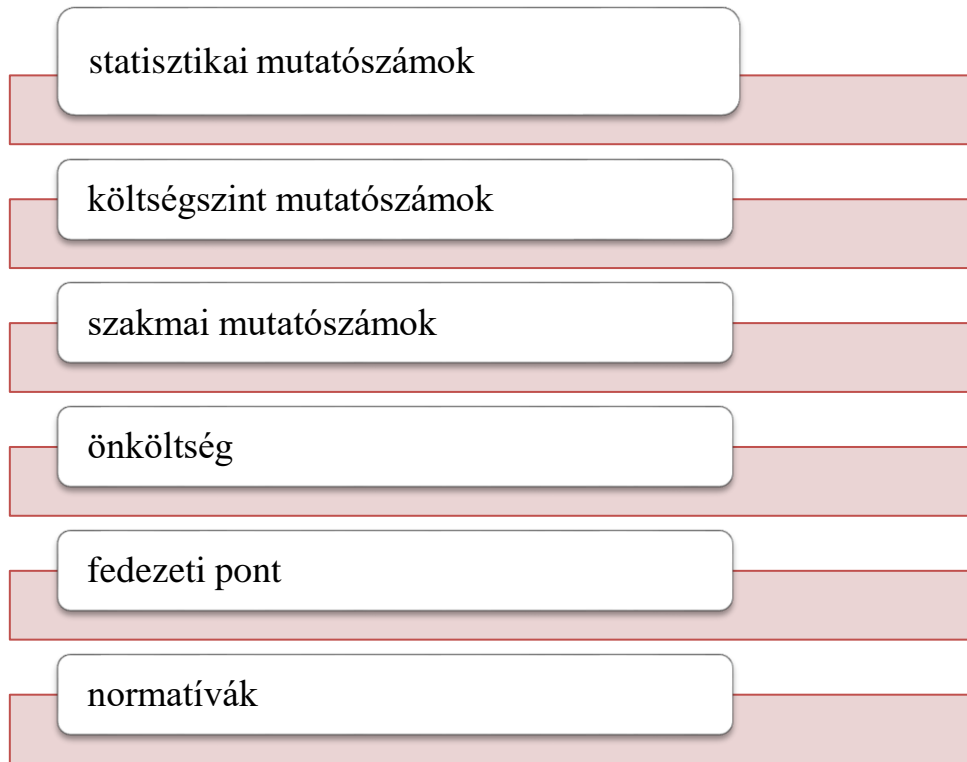
A **humánerőforrás terv** tartalmazza a tevékenységek adott volumenének ellátásához szükséges élők munkai igényt, az emberi célokat, az elérés módját és erőforrás igényét. A bevételvolumen és élők munkai igény ismeretében tudjuk a szolgáltatások ellátásához szükséges élő és holt munka igényt pénzületi értékben meghatározni.

A gazdálkodás lényege nem más, mint a szolgáltatások ellátásának a megszervezése. A szállodavezetés feladata pedig megszervezni, hogy a felvállalt tevékenységek és azon belül a kínált szolgáltatások a vendégigény felmerülésekor zökkenőmentesen teljesíthetők legyenek a kitűzött célok elérése érdekében.

A tevékenységek ellátásának érdekében erőforrásokat használunk fel, amelynek van pénzületi kifejezett értéke. Ez azt jelenti, hogy minden feladat ellátásának van költsége: az eszközöknek, a munkaerőnek, a munkafolyamatok ellátásának, amelyek például órára, percre négyzetméterre vagy köbméterre kimutathatók.

Szállodagazdálkodásnak, mint minden gazdálkodó szervezetnek, két alapvető erőforrása van: az élők munka és a holt munka. A gazdálkodás ezeknek a megszervezését jelenti a szolgáltatások teljesítése érdekében. A költséggazdálkodás során a meghatározó javulás érdekében elsőbbséget kapnak azok a változtatások, amelyek hatása azonnal meghatározható és érzékelhető. A vezetés felelőssége felismerni azokat a döntéseket, amelyek releváns javulást okozhatnak. A meghatározó javulás a célok elérését segíti. Költségek esetében meghatározó lehet az abszolút vagy relatív nagyság, összegben vagy százalékban. A vezetői döntésekhez ismerni kell a szálloda költségösszetételét, a költségek nagyságát és szintjét, valamint alakulását az előző évekhez képest, a fejlődést, a trendet. Ezek megfigyelésére, illetve bemutatására szolgálnak a mutatószámok.

A költséggazdálkodás során az elemzéstől az értékelésig, a döntések meghozatalához szükségünk van mutatószámokra, hogy az összefüggéseket és trendeket kimutatva a gazdálkodás folyamatát, a döntések hatásait megismerjük. A költséggazdálkodáshoz a szállodavezetésnek több mutatószám értékét is ismerni kell (9. ábra).



9. ábra: Mutatószámok

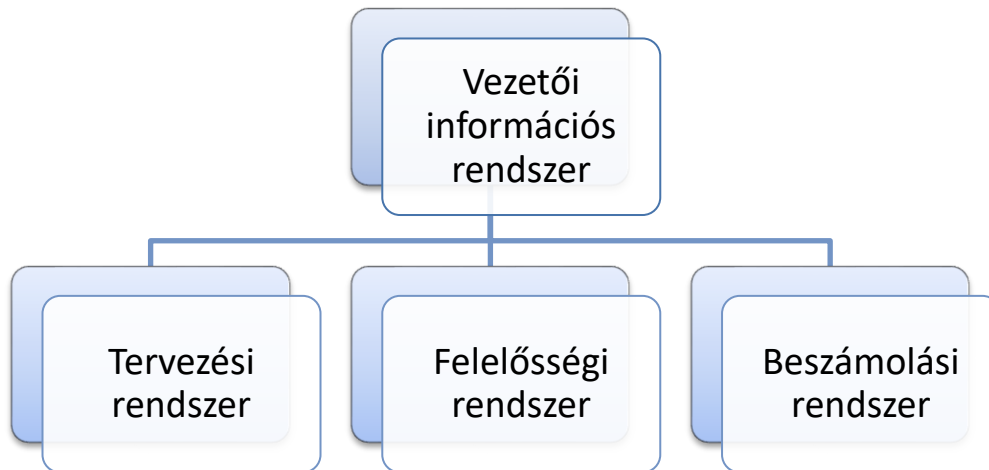
Forrás: Saját szerkesztés (Dr. Juhász L.2015.) alapján

A költséggazdálkodás mutatószámai önmagukban is segítenek a vezetésnek eligazodni a szakmai szintekhez, a benchmarkhoz való viszonyítással. A benchmarking alkalmazásnál nagyon fontos szem előtt tartani, hogy minden szálloda más és más, ezért a túlzott egységesítési törekvések a szállodának adott esetben több kárt okozhatnak, mint vélt hasznot. A gazdálkodásban mindig az előző időszakhoz és a tervszámokhoz, valamint a célokhoz való viszonyítás a mérvadó. Tehát a bázishoz és tervhez képest kell a mutatószámokat értelmezni. A szálloda saját céljainak elérésében érdekelt, ezért a szakmai átlagokhoz, a benchmarkhoz való viszonyítás csak vezetői segédeszköz és nem célkitűzés.

A szálloda gazdálkodásának mutatói

A költséggazdálkodás mutatószámait nem önmagukért képezik, hanem hogy a legjobb segítséget nyújtsák a vezetői döntésekhez. A vezetési információs rendszernek három alrendszere van, és mindegyik rendszeresen használja a költségek mutatószámait. (10. ábra)

10. ábra: Vezetői információs rendszer alrendszerei



Forrás: Saját szerkesztés (Dr. Sztanó I. 2013.) alapján

A tervezési rendszer részeként a gazdasági célok részei lehetnek különösen a szakmai mutatószámok. A felelősségi rendszer egyik alapmutatószáma például a vendéglátás költséggazdálkodásában használt mutatószám, a nyersanyag felhasználás mértéke. A felelősségi rendszerben a prémium feladatok kitűzésénél is elfogadott, hogy a költséggazdálkodás mutatószámait használják. Például a vendéglátásban a housekeeping területén ez egy eladott szobára jutó mosatási költség összege. A tervben meghatározott értékének betartása vagy annak javítása lehet gazdasági cél. A beszámolási rendszer része, hogy rendszeres időszakonként jelentésekben mutatják ki a közvetlen felettesnek a kitűzött célok elérésének teljesítését. A költséggazdálkodási mutatószámok legfőképpen ehhez használatosak.

3.2.1. Statisztikai mutatószámok

A legegyszerűbb és leggyakrabban használt mutatószámok a statisztikai mutatószámok. A gazdálkodásban a ténylegesen lekönyvelt költségeket az előző időszakhoz és a terv költségszámaihoz viszonyítva elemezhetjük.

Jellemző statisztikai mutatószámok a viszonyszámok közül a **bázis, illetve láncindexek**, amelyeket a tényadatok és bázisadatok egymással való elosztása után kapjuk meg százalékban kifejezve (1. táblázat).

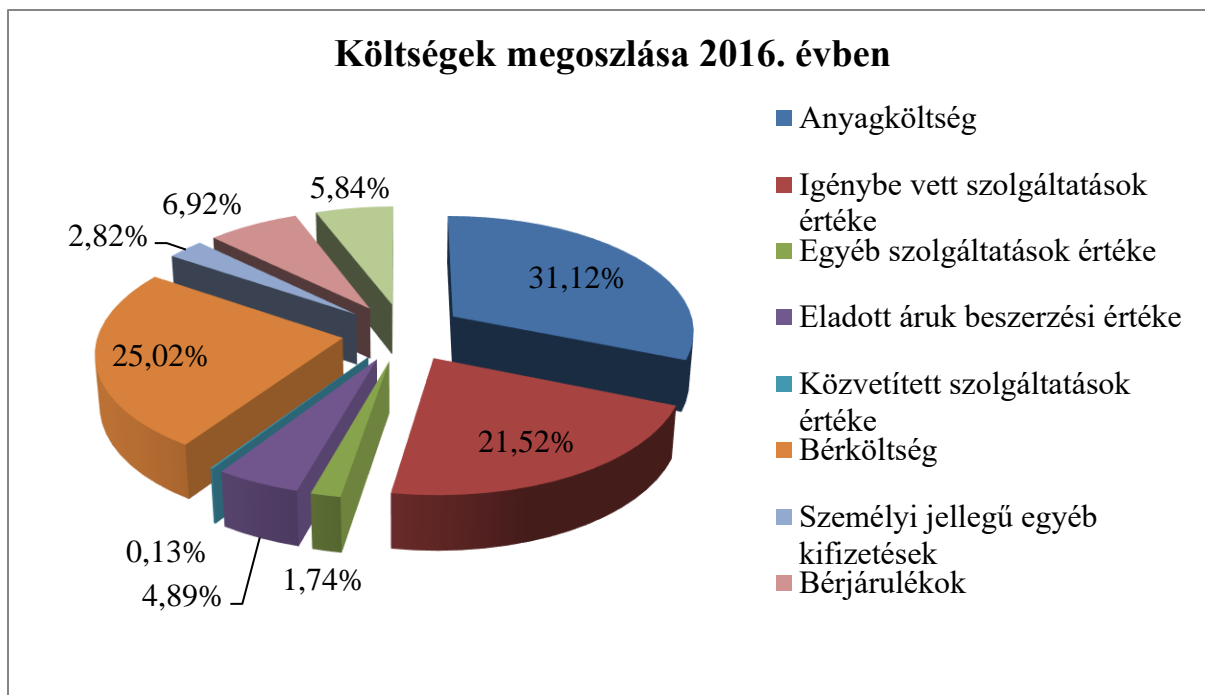
Költségek alakulása							
Megnevezés	2013. évben (e Ft)	változás	2014. évben (e Ft)	változás	2015. évben (e Ft)	változás	2016. évben (e Ft)
Anyagköltség	295 117	-7,4%	292 919	+1,52%	297 389	-1,56%	292 762
Igénybe vett szolgáltatások értéke	172 752	+29%	222 924	-0,3%	222 286	-8,95%	202 395
Egyéb szolgáltatások értéke	6 900	-8%	6 366	2,7-szeresére nőtt	17 682	-7,30%	16 391
Eladott áruk beszerzési értéke	43 285	+2%	43 380	+3,9%	45 053	+2,05%	45 975
Közvetített szolgáltatások értéke	815	+37%	1 113	+17,9%	1 312	-3,58%	1 265
Béreköltség	200 163	+8,23%	216 641	+0,3%	217 239	+8,33%	235 342
Személyi jellegű egyéb kifizetések	16 299	+2%	16 616	+47,1%	24 442	+8,35%	26 484
Bérfelrakások	54 708	+9,2%	59 715	+2,4	61 133	+6,49%	65 101
Értékcsökkenési leírás	42 939	-1,5%	42 297	+0,5%	42 497	+29,32%	54 959

1. táblázat: Költségek alakulása 2013-2016. években

Forrás: Saját szerkesztés a 2013/14/15/16. évi EK alapján

Megoszlási mutatószámok

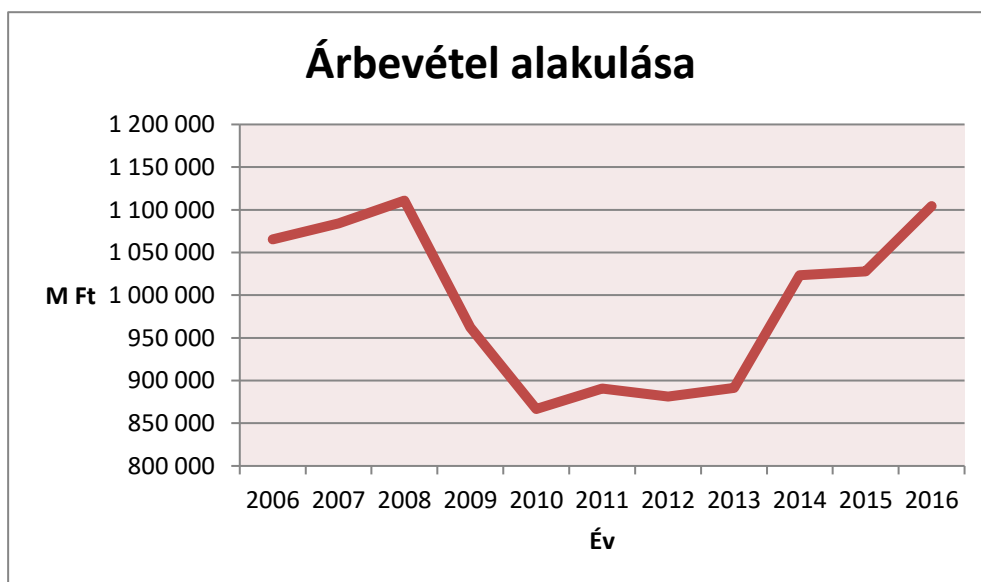
A megoszlási viszonyszámok vizsgálati alapja a költségek esetében egy adott költség és a viszonyítási költség. Ezen kívül lehet viszonyítani bevételeket vagy eredmény kategóriákat is egymáshoz. A viszonyítási alap és a viszonyított adatoknak is azonos fajtájúaknak kell lennie. A megoszlási viszonyzámmal költséget lehet költséghez, bevételt bevételhez vagy eredményeket eredményhez viszonyítani. Az előző táblázatban az eredménykimutatásban szereplő költségeket már felsoroltam, a következő ábrán pedig ezek megoszlását szemléltetem (11. ábra).



11. ábra: A költségek megoszlása 2016. évben
 Forrás: Saját szerkesztés a 2016. évi EK alapján

2016-ban a Kehida Termál költségeinek körülbelül egyharmadát az anyagköltség, negyedét a béreköltség jelentette. A harmadik nagyobb költségelem az igénybevett szolgáltatások értéke, a többi pedig elenyésző az előzőekhez képest.

Statisztikai mutatókkal adhatjuk meg valaminek a fejlődési mértékét, ütemét, trendjét (12.



ábra).

12. ábra: Az árbevétel alakulása 2006-2016 között

Forrás: Saját szerkesztés (Kehida Termál belső anyag) alapján

A világválság a szállodában jelentős változásokat okozott, amelyek kedvezőtlenül hatottak az árbevétel alakulására. A diagramon jól látható, hogy a 2008-as csúcspontot követően rohamosan csökkent az árbevétel. Ennek fő oka, hogy az embereknek többségé nem engedhette meg magának, hogy nyaralásra költse az így is megcsappant jövedelmét. A 2013-as év fordulatot hozott a termál életében, a felújításoknak köszönhetően több vendég távozott elégedetten és tért vissza. Napjainkig emelkedő tendenciát mutat a bevételek összege.

3.2.2. Költségszint mutatószámok

A költségszint mutatóval határozható meg a költségek és a bevételek/termelési érték viszonyának vizsgálata. Megmutatja, hogy a költségek összege hány százaléka a bevételnek/termelési értéknek. A költségszint elemzésekor fontos tudni, hogy az egyes költségek milyen arányban állnak egymással és hogyan reagálnak a bevétel/termelési érték változására.

Költségszint mutatóknál mindig nettó árbevétel a viszonyítási alap. Ez az egyik leggyakrabban használt mutatószám, célkitűzéseknél vagy prémium feladatoknál. A mutatószámmal összehasonlítást végezhetünk, és megállapíthatjuk, hogy a tervezéskor és beszámolási időszakban az egyes költségek szintjei hogyan viszonyulnak a szálloda árbevételéhez. Ezen kívül gyakori a szállás közvetlen személyi költségét a szállás bevételhez viszonyítani. Az eladott áruk beszerzési értékét a vendéglátás bevételéhez, illetve az összes személyi költséget is viszonyíthatjuk a szálloda összes nettó árbevételéhez.

A költségszint megmutatja, ha növekszik vagy csökken az árbevételünk, akkor a vizsgált költség a bevételváltozáshoz képest változott vagy sem.

A költségek megoszlását is érdemes megvizsgálni annak kapcsán, hogy az összes költség mekkora százalékát teszik ki az állandó költségek. A költség szinteket minden költségre kiszámíthatjuk, például a közvetlen költségek a teljes árbevétel, vagy a saját üzemegységi bevétel százalékában.

Közvetlenköltségszint (%) = $\frac{\text{közvetlenköltségekösszege}}{\text{összesárbevétel}} \cdot 100$
Általánosköltségszint (%) = $\frac{\text{általánosköltségekösszege}}{\text{összesárbevétel}} \cdot 100$
Állandóköltségszint (%) = $\frac{\text{állandóköltségek}}{\text{összesárbevétel}} \cdot 100$

Fontos mutató a bérekre fordított összegek aránya. A költségeket gyakran vetítjük valamilyen természetes adatra, mert az így kapott fajlagos mutatók nagyon jól használhatók az elemzésben, pl. az egy szobára vagy egy vendégre vetített mosatási, vagy energiaköltség. Az állandó költségek elemzése a tulajdonosi döntések meghozatalához szükséges, ki kell mutatni ezek nagyságrendjét, mert túlzott arányuk kedvezőtlenül befolyásolja az eredményt. (Pl. akármilyen jó munkát végez a management, magas a foglaltság, magasak az átlagárak, de a bevétel elmege a hitelek törlesztésére.

3.2.3. Szakmai mutatószámok

Léteznek olyan mutatók, melyek kifejezetten a szállodai elemzésekhez használhatók, ezeket szakmai mutatószámoknak hívjuk. A szakmai mutatószámok segítséget nyújtanak a vezetés tervezési feladataiban. A szakmai mutatószámok számításnál a költséget, az árbevételt vagy az eredményt viszonyítjuk a szolgáltatás egységnyi volumenéhez. A szolgáltatások kapacitása és volumene négyféle lehet (13. ábra).



13. ábra: A szolgáltatások kapacitása és volumene

Forrás: Saját szerkesztés (Dr. Juhász L. 2013. alapján)

A hazai szállodaipar területén jelenleg nagyon kiélezett verseny helyzet tapasztalható, ugyanis a vendégek száma nem nő jelentősen, miközben a férőhelyek száma igen. Egyre több szálloda harcol a vendégek kegyeiért, aminek elnyeréséhez már nem elegendő a jó színvonal, a vendégek többet szeretnének. Az értékesítési lehetőségek szűkülnek. A költségek növekedése áremelkedéseket indokol, de ezt a fogyasztók nem szívesen fogadják, emiatt a szolgáltatók további minőségjavítással kötik egybe az áremeléseket. Az alábbi mutatószámok elősegítik a management tervezési feladatainak teljesítését (2. táblázat).

Szakmai mutatószámok:	
•	Egy eladott szobára jutó szállás személyi költség
•	Egy eladott szobára jutó szállás egyéb költsége
•	Egy eladott szobára jutó szállás közvetlen költsége
•	Egy eladott szobára jutó energiaköltség
•	Egy eladott szobára jutó karbantartási költség
•	Egy eladott szobára jutó üzemeltetési költség
•	Egy eladható szobára jutó szállás közvetlen költsége
•	Egy eladható szobára jutó üzemeltetési költség
•	egy kiadható szobára jutó bruttó szálloda bevétel (=Trevpar)
•	Egy vendégéjszakára jutó szállás bevétel (=Gesper)
•	Egy vendégéjszakára jutó szállás egyéb költsége
•	Egy vendégéjszakára jutó mosatási költség
•	Egy vendégéjszakára jutó energiaköltség
•	Egy eladott étkezésre jutó bevétel
•	Egy eladott étkezésre jutó anyagfelhasználás (=ELÁBÉ)
•	Egy eladott étkezésre jutó árrés
•	Egy eladott étkezésre jutó költség

2. táblázat: A management tervezési feladathoz használt mutatószámok

Forrás: Saját szerkesztés

A jövedelemtermelés alapja az elért eredmény és annak árbevételhez való viszonyát fejezi ki. A vállalkozások jövedelmezősége azon teljesítőképessége, mely megmutatja, hogy egy vállalkozás milyen eredményesen használja fel a működéséhez az élőmunkát és a tulajdonos által rendelkezésre bocsátott holtmunkát. A következő ábrában (14.ábra) összegyűjtöttem a turisztikai teljesítmények leggyakrabban használt jövedelmezőségi mutatóit és ezek értékeit (3. táblázat) a Kehida Termál adatai alapján

Átlagár	<ul style="list-style-type: none"> • Egy eladott szobára jutó szállás bevétel • kifejezi a szolgáltató piaci helyzetét, piaci pozícióját és többek között az értékesítés hatékonyságát, amennyiben viszonyítjuk a kínálati árhoz.
REVPAR	<ul style="list-style-type: none"> • Revenue per Available Rooms • az egy eladható szobára jutó szállás bevétel. Fontos mutatószám, amely a szállodák gazdasági teljesítményének összehasonlítására szolgál, minél magasabb az érték, annál jobb eredményekre utal
ELÁBÉ szint	<ul style="list-style-type: none"> • Az elábé szint kiszámításakor a vendéglátásban eladott áruk és alapanyagok ÁFA nélküli beszerzési árát hasonlítjuk a vendéglátás árbevételéhez. • A mutató tehát azt mutatja meg, hogy a bevétel hány százalékát kell a nyersanyagok és italok beszerzésére fordítani.
Árrés szint	<ul style="list-style-type: none"> • Az árrés szint esetében a keletkezett árrés arányát vizsgáljuk a vendéglátás bevételének százalékában. • A magas árrés szint a magas haszonkulcsra, azaz a színvonalas és drága szolgáltatásra utal. Olyan mutatószám, mely az árrés értékét viszonyítja az árbevételhez
Szoba-kapacitás kihasználtság	<ul style="list-style-type: none"> • A vizsgált időszakban kiadott szobák aránya a maximálisan kiadhatóhoz viszonyítva. (%) • $\text{Kihhasználtság} = \frac{\text{kiadott szobák száma}}{\text{kiadható szobák száma}}$
Férőhely-kapacitás kihasználtság	<ul style="list-style-type: none"> • A vizsgált időszakban kiadott férőhelyek (ágyak) aránya a maximálisan kiadhatóhoz viszonyítva. (%) • $\text{Kihhasználtság} = \frac{\text{kiadott férőhelyek száma}}{\text{kiadható férőhelyek száma}}$

14. ábra: Főbb jövedelmezőségi mutatók

Forrás: Saját szerkesztés

Szálláshely adatok	2014.év	2015.év	2016.év
Vendégéjszakák	40 960	38 658	42 997
Ágy / Férőhely kihasználtság	56,68%	54,12%	59,49%
Szobaéjszaka	16 448	16 027	18 048
Szobakihasználtság	55,63%	54,21%	61,05%
Érkezések száma	13 636	12 870	14 009
Átlagos tartózkodás (nap)	2,98	3,00	3,07
Átlagár	50 743	48 765	37 360
Árbevétel (M ft)	324 144	328 661	483 080

3. táblázat: Turisztikai teljesítmény mutatói
 Forrás: Saját szerkesztés belső anyag alapján

3.2.4. Önköltség

Az önköltség a szálláshely szolgáltatás egyik speciális szakmai mutatószáma. A számvitel az önköltségszámításnál a termelési típusú árak esetében szigorúan előírja, hogy milyen költségeket lehet számba venni az önköltségszámításhoz (15. ábra).



15. ábra: Önköltség összetevői

Forrás: Saját szerkesztés Dr. Kardos B. (2016.) alapján

A szálláshely szolgáltatás árképzése szolgáltatási árképzés. Így nincs az előállításához szükséges közvetlen anyagköltség. Önköltségszámítás a szállodáknál az áralkalmazás elméleti megalapozásának vezetői eszköze. Megmutatja, hogy mennyi az egységnyi szolgáltatás költsége, vagyis mennyi az egy szoba kiadása érdekében felmerülő költség. Alkalmazási területei: a Revenue Management és a Yield Management, a bevételgazdálkodás, a megtérülési számítások és a tervezés.

Szobaár önköltségszámítás három szintből áll (16. ábra).

A szálláshely szolgáltatás egyik speciális szakmai mutatószáma. A számvitel az önköltségszámításnál a termelési típusú árak esetében szigorúan előírja, hogy milyen költségeket lehet számba venni az önköltségszámításhoz. Felsorolja, hogy

- a közvetlen anyagköltség (bekészítés, textília, tisztítószer),
- a közvetlen személyi költség, (portások, szobaasszonyok, üzletvezetők stb bére és járulékai)
- az előállítási külön költségek (foglalási díjak, névhasználati díjak, szakértődíjak),
- a kiadandó szobára kimutatott közvetlenül elszámolható költségek, valamint
- az egyéb közvetlen költségek (dekoráció, textíliapótlás).



16. ábra: Szobaár önköltségszámítás 3 szintje

Forrás: Saját szerkesztés (<http://tudasbazis.sulinet.hu/hu/szakkepzes/vendeglatas-idegenforgalom/szallodai-alapismeret/arpolitika/arpolitika>) alapján

Egy kiadott szobára jutó összes közvetlen költség

A kiadható szobára, amely minden közvetlen költséget magába foglal a vendéglátás és a wellness területét is, ahol a költségek fedezésére külön árbevétel áll rendelkezésre. Ugyanakkor nem tartalmazza az általános és egyéb ráfordítások költségeit. Így ez az önköltségi ár nem alkalmazható a legkisebb ár megfelelőjeként. Szakmailag javasolt megoldás, hogy a közvetlen költségek szintjén csak a szállás tevékenység közvetlen költsége legyen az önköltségi ár. Legfőbb cél, hogy minden bevételképző tevékenység a saját közvetlen költségeit fedezze, így lesz a tevékenység hasznos.

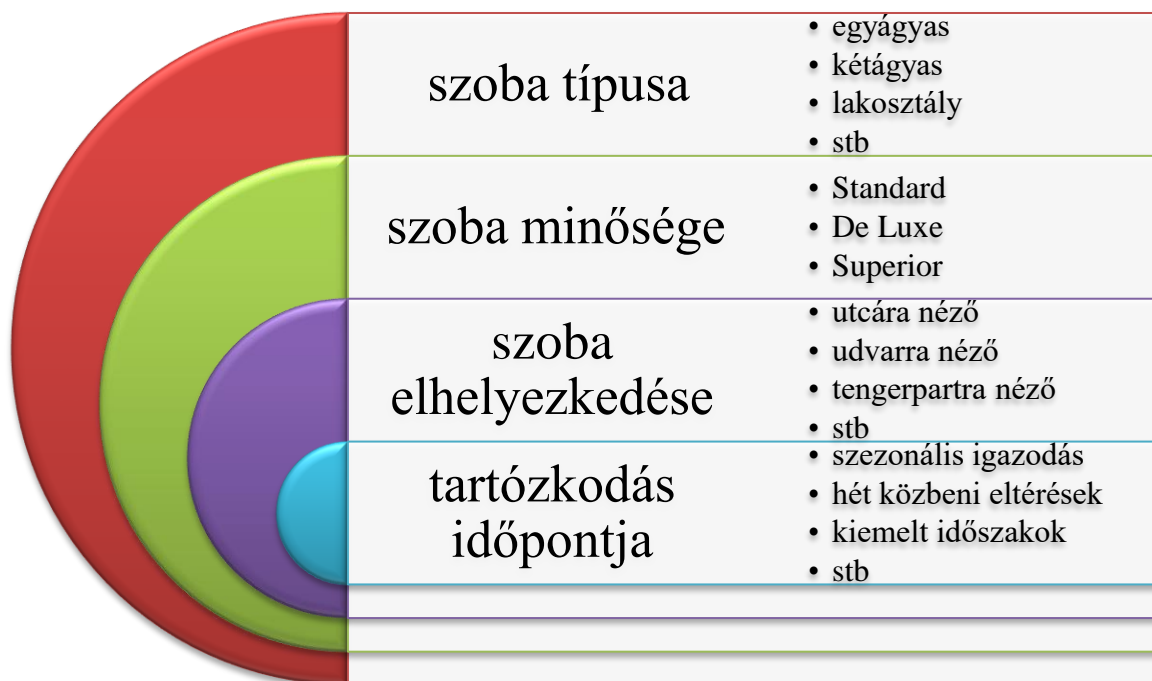
Az általános költségek egy kiadandó szobára jutó összege tartalmaz minden általános költséget. Elvárt, hogy a tevékenységek képesek legyenek a bevétel részarány szerinti általános költségek fedezésére.

Szállodai szobaár képzése

A szállodák nyereségének döntő része a szoba árbevételből ered, ezért fontos feladat a megfelelő szobaár kialakítása. Megkülönböztetjük a kínálati árakat és a ténylegesen elért árakat. A kettő között különbség adódhat az adott engedményekből, az összetétel megváltozása miatt, illetve a devizaárfolyamok változása miatt.

A bruttó szobaár a kínálati ár, amely megjelenik ajánlatként. Tartalma: nettó szobaár +Áfa, kötelező reggeli +Áfa, illetve idegenforgalmi adó. A vendéget az érdekli, hogy mennyit fizet, ez pedig alapvetően marketing kérdés. Gazdaságilag, a vendéglátásnál a kötelező reggeli, a szállástevékenységnél a nettó szobaár értéke a fontos. A különböző szempontokat együttesen kell figyelembe venni, de egyik sem kizárólagos. Így a legfőbb feladat az optimalizálás. A szobaár képzés a szolgáltatói árképzés keretébe tartozik, nem önköltség típusú ár és nincs beszerzési ár sem.

Az ár nagysága négy tényezőtől függ: szoba típusa, minősége, elhelyezkedése, a szállodában tartózkodás időpontja (17. ábra).



17. ábra: A szállodai szobaárra ható tényezők

Forrás: <http://tudasbazis.sulinet.hu/hu/szakkepzes/vendeglatas-idegenforgalom/szallodai-alapismeret/arpolitika/arpolitika> alapján saját szerkesztés

A szállodák árrendszerét alapvetően az értékesítési csatornák határozzák meg. Minél több szobát vesz ki a megrendelő, minél biztosabb a partner, annál olcsóbb árat kap.

Amennyiben a piaci helyzet úgy alakul, a meghirdetett árakból a szállodák engedményt is adnak. Erre viszont belső szabályzat határozza meg, hogy milyen feltételek mellett, milyen árengedmény adható. Például, ha a szálloda foglaltsága alacsony, vagy nagy rendezvény esetében.

Az árpolitikát tekintve az alkalmazott szobaárak összhangban van a szálloda más tevékenységeinek az árszintjével. Ez azt jelenti, hogy a viszonylag magas szobaárak, mellett a szállodában lévő szolgáltatató-és vendéglátó egységek árszínvonala is magas.

A szálloda színvonala, vagyis osztályba sorolása közvetlenül nem hat az árakra, csak közvetetten. Átfedések lehetnek. A Kehida Termálban alkalmazott szobaárak attól függnnek, hogy a szállodakomplexum melyik egységében szeretnének a vendégek tartózkodni. A kikapcsolódni vágyók a következő lehetőségek közül tudnak válogatni (18. ábra)



Hotel

- 40 db 2 ágyas szoba --> 10 db Superior
- 1 db 4 ágyas szoba
- 1 db 6 ágyas szoba



Hertelendy Ház

- 24 db 2 ágyas szoba



Élményfalu

- 15 db 6 ágyas apartman

18. ábra: Férőhelyek megoszlása a Kehida Termálban

Forrás: Saját szerkesztés (Belső anyag alapján)

A szállodavezetés elsődleges orientációja nem a költséggazdálkodás, hanem a bevételgazdálkodás, a bevételek maximalizálása. Az árkapacitás növelésével elérhető, hogy az átlagár közelebb kerüljön a kínálati árhoz, azaz a száz százalékhoz. A maximális bevételt akkor érhetjük el elméletileg, ha minden kiadható szobát kínálati áron adunk ki. A vezetés orientációja a bevétel növelése az értékesítés hatékonyságának kihasználásával. Ezért fontos, hogy a költséggazdálkodást mindig előzze meg a bevételgazdálkodás és piaci-gazdálkodás elemzése, azoknak a lehetőségeknek a feltárása, amely a költséggazdálkodást megelőzik.

3.2.5. Fedezeti pont számítás

A **fedezeti pont** kiszámítása elsősorban a szobaár képzéshez használatos. A számítás alapját minden esetben a tervezett átlagár képezi. Meg kell állapítani, hogy mennyi szobát kell kiadni ahhoz, hogy a fix költségekre és változó költségekre is fedezet legyen, illetve bevételküszöb számításnál mekkora az a bevétel, amikor minden költségre fedezet van, de még nincs eredmény. A **fedezetvolumen** megmutatja, hogy mennyi szobát kell kiadni ahhoz, hogy pontosan fedezze az összes költséget. Ennél a szakmai mutatószámnál feltétlen szükséges

csoportosítani a költségeket állandó és változó költségekre, illetve ezt követően besorolni minden egyes költségfajtát az egyik csoportba. A csoportosítás alkalmazása a gyakorlatban már nem jellemző. A szállodák többségében nem fordítanak különös figyelmet a változó és állandó költségek kimutatására. A szállodák összköltség vagy költséghely szerinti egyszerű vagy részletes eredmény-kimutatásokat készítenek.

Vannak költségek, amelyek egyértelműen az egyik vagy másik csoportba sorolhatók aszerint, hogy a kibocsátás volumenéhez képest miképpen változnak. Ugyanakkor többségben vannak azok a költségek, amelyeknél nem egyértelmű a hovatartozás. Ilyenkor az elemzők a viszonylagos állandó és viszonylag változó költségek csoportosítását használják. A költségek változásainak a kibocsátáshoz való viszonyát a korrelációs számítás egyértelműen támasztja alá. Ha erős kapcsolatot jelez a mutatószám, akkor változó, ha alacsony a mutatószám, akkor állandó az adott költség.

Egy másik megoldás a besoroláshoz, hogy ha a költségeket egyszerűsítésekkel elemeikre bontják. Például az alapbér és járulékai állandó költség, míg a jutalom és járulékai változó költség. Ezzel a módszerrel, amennyiben szükséges, nagyobb pontossággal meghatározható az állandó és változó költségek nagysága.

Az egy kiadott szobára jutó változó költség nagyságát az alábbiak szerint adjuk meg.

A teljes változó költséget elosztjuk a kiadott szobák számával. Az átlagából kivonjuk az egy kiadott szobára jutó változó költséget, majd elosztjuk vele az összes állandó költséget. Az eredmény megmutatja, hogy hány szobát kell kiadni, ahhoz hogy a szálloda fedezeti ponton legyen, azaz ne legyen veszteség, se eredmény. Ez a **fedezetvolumen**. A fedezetvolumen és a kiadható szobák hányadosa a **fedezeti pont**. A **bevételeküszöb** számításnál a fedezetvolumen értékét szorozzuk az átlagárral.

Megnevezés:	Érték
1. Szállodai szoba nettó átlagár (főszezonban 1 főre)	30 900 Ft
2. Szállodai szobakapacitás kihasználtság (%)	61,05 %
3. Kiadható szobák száma	81 db szoba →29 565 éves szinten →61,5%-a =18 050 db szoba
4. Szállástevékenység közvetlen összes költség (Ft)	554 020 063
5. Szállástevékenység közvetlen összes költség megosztása (állandó + változó)	296 482 663 + 257 537 400
6. Összes változó költség /kiadott szoba	14 268
7. Átlagár – egy szobára jutó változó költség	16 632
8. Fedezetvolumen= Összes közvetlen állandó költség / számított érték 7.pont	17 826
9. Fedezetpont= (fedezetvolumen / kiadható szobák)*100	60%
10. Bevételeküszöb=fedezetvolumen * átlagár	550 823 400

4. táblázat: Fedezetpont, fedezetvolumen és bevételeküszöb bemutatása

Forrás: Saját szerkesztés (Kehida Termál belső anyag alapján)

Értelmezés: (4. táblázat) A fedezetpont 60%-nál található, ami 17.826 kiadott szobát jelent, vagyis várhatóan ennyi szobát kell értékesíteni ahhoz, hogy a vállalkozás ne legyen veszteséges. A bevételeküszöb, tehát a fedezetponthoz szükséges nettó bevétel nagysága 550.823.400 Ft.

3.2.6. Költségnormák

A szakmai elemzők által használt és a publikációkban is elterjedt a "sztenderd" kifejezés, amely azt jelenti, hogy minden sztenderd az értékesítéstől a létszámon keresztül, a költségekig. A standard költségek a termelékenység értékelésére szolgálnak. A tervezett bevétel esetében a standard költségek azok, amelyek mint aktuális költségek keletkeznek. Ilyen például a vendéglátásban az italoknak, ételeknek a felszolgálási értéke, amit a munkabér, elkészítési idő alapján ki lehet átlagosan számolni. Ha ez a valóságban jelentősen több, illetve nagy eltérés mutatkozik, akkor a tevékenységet alaposan át kell vizsgálni, és a szükséges változtatásokat végrehajtani.

Költség sztenderd nincs, mert a költség nem más, mint a szolgáltatások ellátása érdekében felmerülő élő és holt munka pénzben kifejezett értéke. Mivel a tevékenységek és a hozzájuk rendelt szolgáltatások szálláshelyenként eltérnek, ezért nem lehet kimondani, hogy bármely ismérv alapján szállodai sztenderdet határozzunk meg.

Ugyanakkor léteznek több tíz és több száz vagy akár több ezer szállodára vonatkozó statisztikai adatsorok, melyek felhasználhatók a tervezés irányvonalainak meghatározására.

Az üzemelés évei alatt a szállodának kialakultak tapasztalati és statisztikai mutatószámai. Ezeket is felhasználják vezetési és tervezési eszközként, és ezek lehetnek az elvárások alapnormái is. Mivel nem létezik két egyforma szálloda, ezért mindig vannak és lesznek eltérések, de ha az átlagtól, a benchmarktól való eltérések okait ismerik, akkor a szállodavezetés ismeri a szállodájának gazdálkodási folyamatait.

A szálloda által az elmúlt évek tapasztalatai alapján kialakultak a mutatószámok és az átlagok, amelyeknek jelentős szerepet tulajdonítanak a tervezés, a beszámoltatás és a controlling területén. A szállodalánkra jellemző költség normatívák a következők: (19. ábra).



19. ábra: A szállodára jellemző költség normatívák

Forrás: <http://eduline.hu/segedanyagtalalatok/letolt/4274> alapján saját szerkesztés

A szállodaláncok azonos néven, azonos színvonalon, azonos szolgáltatásokat nyújtanak, tehát lehetséges az egységesítéseket alkalmazni. Ugyanakkor a tapasztalat szerint mindig van eltérés két azonos márkanévű, helyszínű és nagyságú szállodánál is. Szakmai mutatószámokat a szállodaiparban vezetési eszközként a tervezéshez, a beszámoltatáshoz és a különböző elemzésekhez használjuk. A költségek nyilvántartása minél részletesebb, annál pontosabb lesz a tervezés és annál megbízhatóbb adatok állnak rendelkezésre az elemzésekhez. A rendelkezésre álló számítógépes nyilvántartási rendszerek minden szolgáltató számára elérhetőek, és ez könnyíti az analitikus nyilvántartást és főkönyvi számlaszámok nyitását, valamint a vezetői számvitel alkalmazását.



3.3. Költségzgdzálkodás eszközei

20. ábra: Költségzgdzálkodás eszközei

Forrás: Saját szerkesztés (Dr. Juhász L. 2013. alapján)

A költségzgdzálkodáson olyan tevékenységet értünk, amelynek középpontjában a költség áll, és tartalmazza annak (20. ábra) tervezését, utalványozását, analitikus nyilvántartását,

főkönyvi elszámolását, kalkulációját, ellenőrzését, elemzését és információrendszerének kialakítását.

A vállalkozási tevékenység megköveteli, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat hatékonyan használjuk fel. Ennek érdekében ismerni kell az erőforrások nagyságát, összetételét és azok hasznosításának lehetőségeit. Nyilvánvaló a sokféle megoldás közül a legkedvezőbbet kell kiválasztani, vagyis azt, amely a legnagyobb profitot eredményezi. A költséggazdálkodás a tervezéstől az információrendszer kialakításáig valamennyi lényeges funkciót tartalmazza, amelynek széles értelmezése magába foglalja az eszközökkel való gazdálkodás szükségességét is.

3.3.1. Tervezés

Minden gazdálkodás alapja a tervezés, a költségek tervezéséhez pedig ismerni kell a szálláshely szolgáltató tervezett tevékenységeit, kapacitásait és azok volumenét. A költségtervetek a szállodai részlegek vezetői alakítják ki, figyelembe véve a szálloda piaci, humán és gazdasági célkitűzéseit.

Tervezés nélkül nincs vezetés, ha nincsenek tervek, akkor nincsenek célok, ha nincsenek, célok nem kell vezetés. A vezetés nem más, mint az élőmunka és a tevékenységek befolyásolása a kitűzött célok elérése érdekében. A stratégiai tervezés a középtávú célkitűzéseket tartalmazza, a jövőképzalkotás szabadság foka magasabb, mint az éves terveké. A futurisztikus jövőképzalkotás bátrabban határozza meg a megcélzott pozíciókat, mint az előrevetítés a trendalkotást.

3.3.2. Normatív használata

Szükség van a korábbi évek tapasztalatán kialakult szakmai mutatószámok felhasználásával a számítások elvégzésére. Például, ha ismert a marketingtervből a kiadandó szobák száma, és ismert az egy kiadott szobára jutó mosatási költség, mint tapasztalati szám és a mosatási díj várható költsége, akkor kiszámítható a szállás mosatási költsége. Ilyenkor nem kell újra számolni az egy kiadott szoba textíliájának a súlyát, vagy kalkulálni a darabos mosatási díjakkal.

3.3.3. Kontrolling

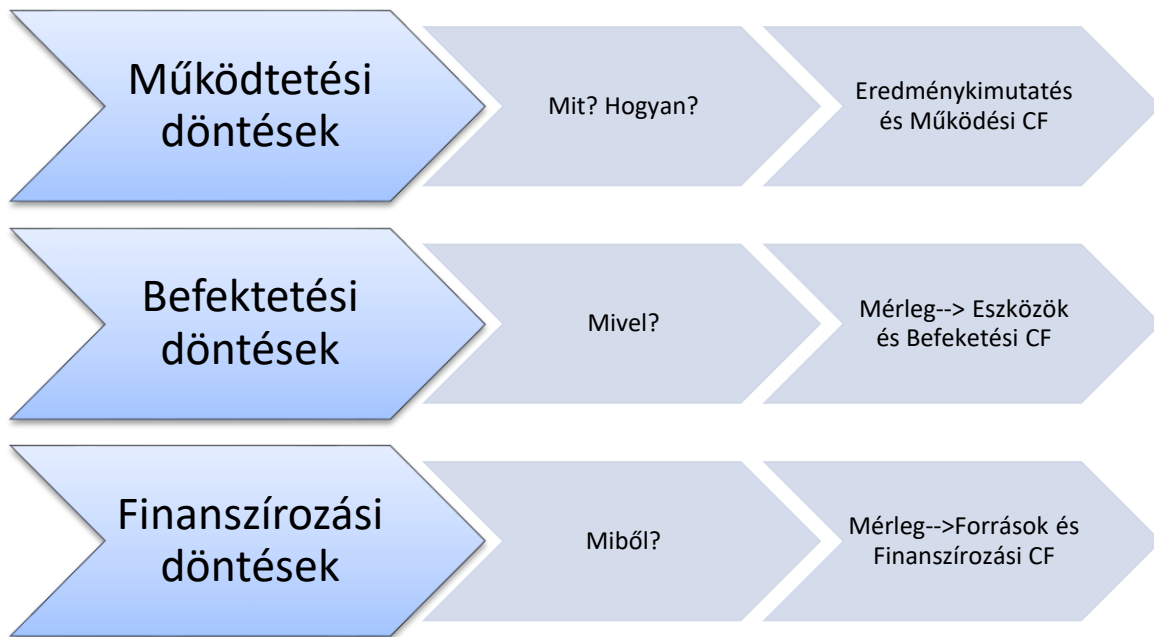
A kontrolling magában foglalja a célmeghatározás, a tervezés, a kontroll, az irányítás és a szabályozás folyamatait a pénzügyek és a szolgáltatások előállítása területein.

A szállodában az élő és holt munka erőforrásainak az ésszerű felhasználása érdekében a vezetési információs rendszerükbe beépítik a kontrolling tevékenységet. A különböző területeken és időszakokban rendszeresen ellenőrzött készletek és folyamatok csökkentik a gazdálkodás kockázatát minden területen. A szállodai kontrolling üzemeltetése kockázatsökkentő hatású, mert a kontrolling meghatározza a kritikus üzleti pontokat, ahol a formalizált monitorozás csökkenti az üzemeltetés kockázatát.

3.3.4. Elemzés

A megismert mutatószámok felhasználásával rendszeres elemzéseket hajthatunk végre a folyamatok és a felhasználások megbízható megismerésének érdekében. A költségek, a hozamok, a fedezetek és a bevételek alakulásának elemzése a gazdálkodás biztonságát növelik. A gazdálkodásért felelős vezetők munkája leginkább az eredménytervek elérésére irányul. Ehhez a múltbeli adatokat rendszeresen vizsgálják, mert következtetéseket tudnak levonni a jelenlegi döntésekhez. A jövedelmezőség elemzésére havonta, de legalább negyedévente sort kell keríteni. El kell készíteni az eredmény kimutatást az addig kimutatott bevételi és költségadatok felhasználásával, melyeket a könyvelés leellenőriz (ezek a tárgyidőszaki tényszámok). A tényadatokat összevetik tehát az előző évi, vagyis a bázis adatokkal, és a célkitűzésekben megfogalmazott terv adatokkal. A jövedelmezőség vizsgálata az ezektől való eltérések okainak feltárását, és a szükséges befolyásoló lépések megfogalmazását jelenti, illetve eredményezi. Minden elemzés akkor használható vezetői eszközként, amennyiben az elemzett adatokat értékeljük. Gyakori hiba, hogy az elemzéseket nem követi az értékelés és ha nincs értékelés akkor nem tudjuk az eltérés okát megszüntetni.

A **vezetői felelősség** az üzlet közvetlen vezetője felé irányul, ő felelős a tervek és a célkitűzések eléréséért. A szállodavezetés felelőssége a fejlesztési elképzelések előterjesztése. Az értékelések és elemzések eredményét használja fel a döntés előkészítéshez (21. ábra.).



21. ábra: Döntési típusok az üzleti életben

Forrás: Göndör A. (2013) alapján saját szerkesztés

3.3.5. Folyamatszabályozás

Meg kell szervezni, hogy az erőforrások megfelelő helyen, időben és mennyiségben a szolgáltatás ellátása érdekében a rendelkezésre álljanak, ez a gazdálkodás. A költségek felmerülésének ismerni kell az okait és a nagyságát. Nem csak a szakmai munkafolyamatokat kell szabályozni, például vendégfogadás vagy szobatakarítás, hanem a költségek nyilvántartását is. A folyamatelemzés és szabályozás a költséggazdálkodás egyik eszközévé vált.

3.3.6. Érvényesítés, utalványozás

Az erőforrásokkal való gazdálkodásban meghatározó szerepe van az utalványozásnak. Az utalványozás jogosultságot jelent, vagyis azt, hogy a vezető engedélyezi az erőforrás felhasználását. az utalványozásra jogosult vagy utasítást ad az erőforrás felhasználására, vagy engedélyezi annak felhasználását. Az utalványozás nyilvánvalóan a tevékenység végrehajtását szolgálja, melynek alapja a terv. Az utalványozás rendjének kialakítása fontos feladat a vállalkozásnál. Ehhez ki kell jelölni, hogy ki a jogosult utalványozásra és meg kell határozni, hogy mi alapján történik az utalványozás. Ki kell alakítani az utalványozás bizonylati rendjét.

természetesen számszakilag is meg kell egyeznie, ugyanis a megfigyelés ugyanarra a halmazra vonatkozik (Dr. Sztanó I. 2013.).

A kettős könyvvitel rendszerében a vállalkozó a tulajdonában lévő vagyonáról, annak változásáról zárt rendszerű, teljes körű nyilvántartást vezet. A nyilvántartás eszköze a főkönyvi számla.

A szálloda által használt legfontosabb főkönyvi számlák a vevői, szállítói, illetve a bankszámla (bankkivonatok alapján könyvelve). A kimenő számla egy szigorú sorszámozású bizonylat, amit a cég állít ki áru értékesítésekor vagy szolgáltatás teljesítésekor a vevőnek. Az online pénztárgépek segítségével nap végén elkészül a napi zárás, amely alapján a bevételeket a recepció összegyűjti és rögzíti. Ezt követően a bizonylatok átkerülnek a könyvelésre, ahol a felelős személy egyeztet a recepción rögzített adatokkal. Ezt követően egyesével, tételenként és árbevételkategóriánként az adatokat beviszi a könyvelő programba, esetleg felülkontrollálva a recepciót (24. ábra). A fixált adatok segítségével különböző listák kérhetők le.



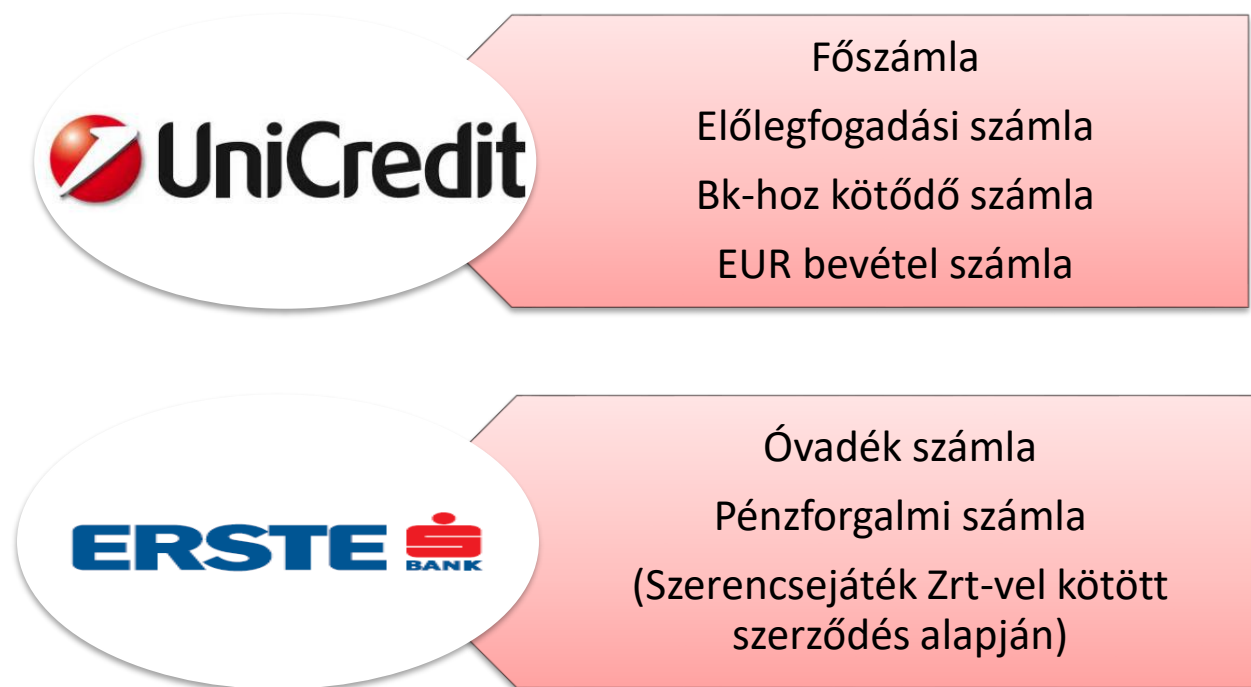
24. ábra: Az analitikus nyilvántartás folyamata

Forrás: Saját szerkesztés (Belső anyag alapján)

A kiadás oldalát tekintve az eltérő átutalások többsége a Titkárságon zajlik. A felelős személy minden esetben a területi vezető, aki engedélyt adhat az utalásra. Például a műszaki igazgató megfelelőnek tartja a közüzemi számlákat, így engedélyt ad az utalásra. Fontos viszont, hogy

minden csak az ügyvezető aláírásával válik könyvelhetővé. Az utalás a rendszerből könnyedén megtehető. A szálloda kellő figyelmet fordít a számlák helyes tárolására, megőrzésére. Minden évben más színű mappákba fűzi le 200-asával a bizonylatokat, így biztosítva a rendszer átláthatóságát. A készpénzes számlák száma ehhez képest elenyésző. Olyankor fordul elő inkább, amikor a sofőrnek kell gyors beszerzésről gondoskodni, mert olyan dologra van szükség a szállodában, ami nem várhat a kiszállításig.

A Kehida Termál pénzügyeit nézve két bankkal áll szorosabb kapcsolatban (25. ábra). Az egyik az Unicredit Bank, ahol 4 számlája található. A Főszámláról történnek a kifizetések, pl. szállítók, közteher, munkabér, hiteltörlesztés. A beérkező szállásdíjak könnyebb átláthatósága érdekében létezik egy Előlegfogadási számla, ahol az előlegeket tartják nyilván. Ezekon kívül található még egy EUR-ban vezetett bevétel számla, és egy Bankkártyához kötődő számla, amely a céges bankkártyáról történő vásárlások kimutatására szolgál.



25. ábra: Kehida Termál számlavezető bankjai

Forrás: Saját szerkesztés (Belső anyag alapján)

A szállodában található egy Delikatesz bolt, ahol újságok mellett lottót is lehet vásárolni. Utóbbi miatt a Szerencsejáték Zrt-vel kötött szerződés egyik szükséges feltétele volt az Erste Banknál a kötelező számlanyitás (Óvadéki és jutalékkal csökkentett pénzforgalmi számla).

3.3.8. Főkönyvi elszámolás

Végül, de nem utolsó sorban a szálloda szervezeti felépítésének és a felelőségi rendszernek megfelelő főkönyvi elszámolás lesz az alapja a szakmai és számviteli eredménykimutatásnak. Ehhez a megfelelő bevétel és költséghely kimutatások szükségesek. A szálloda a havi áfa-bevallók közé tartozik. A havi zárások elkészítése azért is fontos, mert ennek alapján a hónapok, illetve az előző évi adatok összehasonlíthatóvá válnak. Ezek segítségével lehet reagálni az esetleges eltérésekre.

3.3.9. Informatikai rendszer kialakítása

A szálláshelyvezetés feladata a megfelelő informatikai rendszer kialakítása, amely lehetőséget ad arra, hogy a vevői és a szállítói számlák valamint az áru, az eszköz és a munkaügyi nyilvántartás egy összefüggő és egységes rendszert alkosson. A komplex rendszerek biztosítják, hogy a beérkezett árukészletből a számlázott mennyiségek levonásra kerüljenek valamint, hogy a személyzeti bejárat kártyával történő nyitása egyben a munkahelyen való megjelenést is nyilvántartja.



A szálloda által használ egyik legfontosabb rendszer a Flexys rendszer. A Front-Office rendszer magában foglalja a szállodai főtevékenységeket, a rendelés felvétel és nyilvántartás, a szobagazdálkodás, a portai munka, a housekeeping és a terhelés, valamint számlázás összehangolt támogatását, mindezt akár önálló rendszerként, akár kapcsolódva értékesítési, internetes értékesítési, éttermi, rendezvény, gyógyászat, főkönyv, pénzügy, telefonközpont, kártyás ajtózárs-rendszer, illetve egyéb rendszerekhez.

A recepciós képernyőn könnyen áttekinthető a vendégek foglalásai, érkezési és távozási időpontjai, valamint a legfontosabb foglalási adatok. A rendelésvétel, a vendégszámlára terhelés, a számlakészítés és más gyakran használt portai művelet egy-egy billentyű vagy billentyűkombináció segítségével a tablóképből egyszerűen és gyorsan történik. Mind az egyéni, mind a csoportos formában felvett foglalások kezelését, beleértve a szobabeosztást, az érkeztetést és az elutaztatást sok automatizmus támogatja. A vendégszámlák automatikus terhelésének állapotáról egy billentyű megnyomásával tájékoztatás kapható.

A napi zárás teljes egészében automatizált, beleértve a megelőző ellenőrzéseket is, melyek során a felmerült problémák megoldását a portai dolgozó a zárás folyamatának megszakítása nélkül végezheti el. A zárás végeztével automatikusan szerkesztett és nyomtatott listáknak sem a száma, sem a formátuma nem kötött, teljes egészében a helyi igényekhez igazítható.

A könyvelés által használt program a DigiConto, mely a vállalkozások alapfolyamataitól indulva egészen a mérlegbeszámoló elkészítéséig biztosít hatékony számítógépes támogatást (26. ábra). Egy komplex vállalatirányítási rendszer és könyvelő program segítségével a vállalat helyzetéről egy áttekinthető, pontos kép mutatható ki, amelynek köszönhetően a döntés egyszerűbbé, könnyebbé válik. A program mind egérrel, mind billentyűzettel jól használható. Az elkészült listák nyomtatás előtt megtekinthetők a képernyőn, továbbá lehetőség nyílik PDF és Excel exportálásra. A program támogatja a partnerek e-mail címének tárolását, így a listák akár azonnal PDF formátumú mellékletként továbbíthatóak e-mail kliensen keresztül. A költséghatékonyság miatt a program a mátrix nyomtatók alkalmazását közvetlenül is támogatja. Gyors billentyűk használatával a program bizonyos funkciói könnyen és gyorsan elérhetők.



26. ábra: DigiConto könyvelő program

Forrás: Saját szerkesztés (Belső anyag alapján)

A felhasználók felvitele során meg kell határozni a jogkört, a program ez alapján jeleníti meg a felhasználó számára engedélyezett menüpontokat. A jogkörtől függően bizonyos adatok (pl. beszerzési ár) elrejtésre is kerülhetnek. A könyvelési és a kereskedelmi modul szorosan integrálódott. Az elkészült számlák automatikusan könyvelésre kerülnek, amelyek azonnal megjelennek a főkönyvi kivonaton, valamint a főkönyvi kartonokon is. A kereskedelmi rendszer mindig pontos információt kap a vevő lejárt számláiról, így elkerülhető a vevőtartozás halmozása. Nem kell külön alkalmazásokat indítani egy-egy feladathoz, ugyanabban a szoftverben végezhető el minden művelet, ugyanott van minden adat. A vevőkről és a szállítókról minden adat azonnal elérhető egy gombnyomásra. Ebben az integrált vállalatirányítási rendszerben a funkciók szerves rendszert alkotnak. Minden mindennel összefügg. A funkciók támogatják egymást, ezzel folyamatokat alakítanak ki. A rendszerben tárolt adatok pedig szoros kapcsolatban állnak egymással. Azok integráltan több információval bírnak, mint ha csak önállóan lennének elérhetőek. Minden új adatot csak egyszer kell rögzíteni. Az egyes adatok a következő feladathoz átadásra kerülnek.

4. Inspiráció és Jövőkép

4.1. Költségcsökkentés prioritás elmélete

A költségek összességű nagysága inspirálja a vezetőket arra, hogy a csökkentést ott kezdjék el, ahol a hatás gyors és jól érzékelhető. A létszámok esetében prioritást jelentenek, azok a munkakörök, ahol a legtöbb vannak. A költségek részaránya és relatív nagyságának elemzése is segíti a priordöntések meghozatalát. A vezetésnek ismernie kell a legnagyobb, egy költséghez tartozó költségcsoportokat. Az élőmunka gazdálkodás döntései általában munkaszerződés módosítást igényelnek, és az első időszakban extra költséget jelentenek. Ezért gyakran nem a munkaerő teljesítménye alapján döntenek a vezetők, hanem a legalacsonyabb költségű megoldásokat keresik.

A cég olyan beszállítókkal köt szerződést, akik kedvező árú de ugyanakkor jó minőséget tudnak biztosítani. Magas haszonnal értékesíti a termékeket, illetve nyújtja a szolgáltatásokat, hogy az a lehető legtöbb hasznot hozza. Az egyik kedvenc példámát szeretném bemutatni: víz, cukor, citromlé, amelyből a limonádé készül, eladási ára 440 Ft. Tehát hasonlóan magas haszonkulccsal történik az értékesítés.

A másik költségkímélő megoldás amit a szálloda alkalmaz, hogy akit lehet minimálbérért foglalkoztatnak. Számomra meglepő, mert kapacitása lenne a bérek emelésére, amellyel ösztönöznék a dolgozókat a hatékonyabb munkavégzésre.

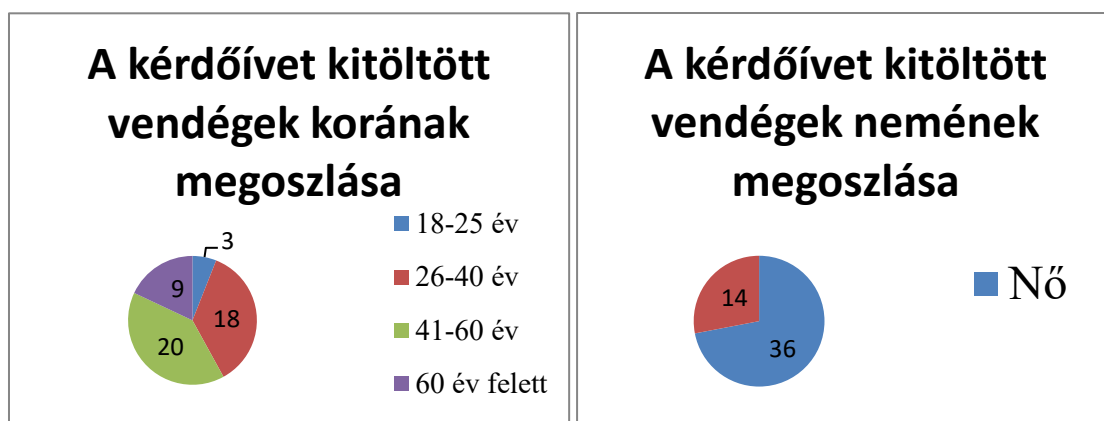
4.2. Primer kutatás eredményei a vendéglégedettség mérése alapján

Ahhoz, hogy eladhassunk egy terméket vagy szolgáltatást, ismernünk kell a vevőkört és annak igényeit, típusonként a választék lehetőségeit, az elvárt és elérhető minőségi szinteket, valamint a konkurens kínálatát, lehetőségeit. A szolgáltatásoknál a szolgáltatató és az igénybe vevő közötti találkozást sokkal több elem befolyásolja, mint a fizikai termékekénél. Ahhoz, hogy a vendég hűséges maradjon, esetleg törzsvendéggé váljon, számos elemnek a közrejátszása szükséges. Fontos a frontvonalbeli személyzet viselkedése, kreativitása, rugalmassága, empátikus képessége, amelyek fontos tényezők ebben a folyamatban. Minőségi szolgáltatás nyújtásakor kiemelt figyelmet kell szentelni az alkalmazottak továbbképzésére, ösztönzésére és elégedettségére. Fontos ezen kívül a vendégek szubjektív véleménye a helyről, annak berendezéséről, az alkalmazott kommunikációs eszközökről és az árakról is. Ezeket a megfoghatatlan tényezőket kell a szolgáltatónak megfoghatóvá tenni. A szolgáltatás igénybevétele után a vendég ítélete lehet pozitív az üzlet számára, de lehet negatív, elutasító is. A szolgáltatató célja, érdeke, hogy a vendégek elégedettek legyenek a kapott szolgáltatással. Ugyanis az elégedett vevő jó hírnevét kelti a szervezetnek/szolgáltatásnak, ajánlja ismeretségi körében, újra vásárol és hajlandó magasabb árat is fizetni a szolgáltatásért.

Primer kutatás keretében próbáltam felmérni a vendégek szállodával való elégedettségét. Kvantitatív módszert választottam, mert azon alapul, hogy az emberi hozzáállás, magatartás is mérhető, tehát számszerűsíthető, továbbá az így nyert adatok statisztikai módszerekkel elemezhetőek. A fenti megközelítésből adódóan a kvantitatív eljárást megfelelő elemszámú mintán elvégezve, az eredmények megbízhatósága és pontossága meghatározható. A kvantitatív eljárásoknál a mérhetőség követelményének megfelelő standardizált kérdőív alkalmazása szükséges. A primer piackutatási módszerek legfontosabb és leghatékonyabb segédeszköze a kérdőív.

Az általam készített kérdőív (mellékletben is megtalálható) :

<https://www.surveio.com/survey/d/K9E9Y6O8A8T8V9Q1K?preview=1>



27. ábra: A kérdőívet kitöltő vendégek megoszlása kor és nem szerint

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív alapján

A kérdőívet kitöltött vendégek (27. ábra) 6%-a 18 és 25 év közötti, 36%-a 26 és 40 év közötti, 40%-a 41 és 60 év közötti, míg 18%-a 60 év feletti volt. Nemüket tekintve a válaszadók 72%-a nő.

A kitöltött kérdőívek alapján megállapítható, hogy a vendégek leginkább párjukkal, családjukkal érkeznek a szállodába, ahol kedves fogadtatásban részesülnek. Az elszállásolás gyors, a helyszín kellemes. A recepció személyzete udvarias. A foglalás pontos volt. A szobák megfelelően felszereltek, és tiszták. Az étel minősége jó, a személyzet kedves, a menü változatos. A különböző szolgáltató egységek értékelésekor az elfogadható opciót jelölték be a legtöbben a következő sorrendben: Deák Étterem, Cukrászda- Kávézó, Masszázs, Szauna, Beltéri medencék, Kültéri medencék, és végül a Snack Bar. A kijelentkezésnél a vendégek 72%-a egyetértett azzal, hogy teljes és pontos számlát kapott, 73%-a szerint pedig a kijelentkezés gyors volt. Az elégedetlen távozők aránya 69%. Az alábbi táblázatban az egyes értékesítőhelyek értékelését szemléltetném (5. táblázat). A vélemények alapján megállapítható, hogy azoknak a vendégeknek, akik igénybe vették az adott szolgáltatást, a legjobban a Deák Étterem nyerte el tetszését. A másik legnépszerűbb hely a Kávézó volt, 70%-a a kitöltőknek értékelte számára megfelelőnek.

Megnevezés	Kritikán aluli	Átlagos	Elfogadható
Snack Bar	10%	0%	50%
Deák Étterem	0%	20%	80%
Cukrászda- Kávézó	0%	30%	70%
Szauna	0%	48%	52%
Masszázs	0%	46%	54%

Beltéri medencék	4%	70%	26%
Kültéri medencék	4%	58%	38%

5. táblázat: Értékesítő helyek értékelése a kérdőív alapján

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív alapján



Most pedig lássuk a negatívumokat, mert hát mindig van olyan vendég, aki sosem elégedett semmivel. A kérdőívem utolsó pontjában arra kértem a kitöltőket, hogy írják le véleményüket, és építő kritikájukat. A legtöbb kritikát a fürdőszobák felszereltsége kapta, így ezek felújítását javasolták.

Saját fotó

A másik legjobban bírált terület a Snack Bar volt, ahol az ételek minőségét kifogásolták a magas árak mellett. A kérdőívet kitöltők 10%-a kritikán aluli minősítéssel illette. Ezeken kívül a medencék felújítását tanácsolták, illetve további, modern csúszdák létesítését javasolták.

Az eredményeimet összevettem a szálloda marketing osztályán talált korábbi kérdőívekkel, amelyek ugyancsak alátámasztották, hogy sürgősen fejlődésre, fejlesztésre van szükség.

4.3. Javaslatok és lehetőségek a fejlesztésre

A szálloda vezetői számára is világos, hogy újításra, korszerűsítésre van szükség. A rövid távú fejlesztési tervek keretében már lépések kezdődtek. A szállodában 10 db szobát újítottak fel, amelyeket Superior minősítésben lehet igénybe venni. Mindemellett a kültéri medencék közül a tanmedence újjáépítése is zajlik.

Hosszú távú fejlesztési tervek a kezdetek óta vannak, és egyre bővülnek. Az élményfalu beruházást követően azonban a 2008-as válság egy átmeneti időszakot jelentett a Kehida Termál életében, amely inkább a túlélésről szólt. Pótló, felújító beruházások azóta is voltak, és folyamatosan vannak, ám egy nagyobb ütemű beruházáshoz fontos lenne egy külső befektető. Ilyen segítséggel meg lehetne valósítani az elképzeléseket, miszerint az élményfalut bővítenék 6, illetve 12 apartman házzal, így össze lehetne kötni a főépülettel. Ez azért is lenne nagyon jó ötlet, mert így a szállóvendégek csak átsétálnának a fürdőbe, és nem okozna gondot, hogy fúj a szél, vagy esik a hó stb. Továbbá az új épületsorozatokat ki lehetne bővíteni különböző szolgáltatásokkal. Kialakításra kerülne egy kisbolt, ahol a vendégek könnyedén beszerezhetnék a szükséges árucikkeket. Ezenfelül szórakozási lehetőségként kerékpárkölcsonzésre is lenne mód. Az elfolyó termálvíz hasznosítására is van ötlet, méghozzá egy gát építésének segítségével csónakázó tavat szeretnének létesíteni.

5. Összefoglalás

A szakdolgozatom elkészítése során igyekeztem bemutatni, hogy a költségekkel való gazdálkodás hogyan is működik a Kehida Termálban. Mutatószámok segítségével megállapítottam, hogy a szálloda teljesítményei kielégítőek, a vezetés megfelelő döntéseket hoz az eredményesség érdekében. A vállalat a gazdálkodás eszközeit megfelelően alkalmazza a feladatok elvégzése érdekében, amely hozzájárul a sikeres együttműködéshez.

A vállalkozás elsődleges célkitűzései között szerepel az, hogy a tulajdonosok által a vállalkozásba fektetett pénzeszközök minél magasabb profitot hozzanak, így a nyereség eléréséhez az erőforrásokkal helyesen gazdálkodik. A gazdálkodási tevékenység ugyan folyamatos, de évről-évre van egy jól megfigyelhető logika a feladatok elvégzésében. Tervek kidolgozásával kijelölik a teljesítendő célokat, amelyeket sikeresen meg is valósít működése során. A tevékenységét folyamatosan elemezi, melyhez hasznos információt szolgáltat a belső statisztika. Olyan gazdálkodási rendszert sikerült kialakítani a szálloda vezetése során, ahol az elemzések alapján könnyen feltárhatók az eltérések, egyszerűen be lehet avatkozni, illetve ellenőrzésre és visszacsatolásra is van szükség.

Ami a változtatásokat illeti...

A vendégek elégedettségének mérése rávilágított a hiányosságokra, problémákra, amelyeket rövid időn belül vagy azonnal orvosolni kell. Véleményem szerint a szálloda konyháján kellene kezdeni a változtatásokat, ahol nagyobb odafigyelést kellene fordítani az ételek előkészítésekor. Ugyanakkor a Snack Bar-ban sem ártana a korszerűsítés (pl. új hűtők vásárlása).

Úgy gondolom, hogy új medencék építésével és modern csúszdák létesítésével meg lehetne célozni a fiatalabb korosztályt is, amely jelentősen hozzájárulna ahhoz, hogy a Kehida Termálban töltsék el a szabadidejüket.

Az én újító ötletem, a fiatalságból kiindulva, egy bár lenne, amely igény szerint éjszaka is nyitva lehetne, tele sok lehetőséggel: bowling, biliárd, darts, csocsó, kártyák, stb. Nyáron, a főszezonban pedig hétvége (péntek-szombat este) zenés-táncos program is elérhető lenne.

A jelenleg fennálló gazdasági helyzetben a szállodáknak a sikeres és hosszú távú működéshez, illetve a profit szerzéshez szükségük van egy megfelelően kialakított marketingstratégiára, amely a vendégek elégedettségéhez vezet. A látogatók igényei

folyamatosan nőnek és változnak, melyek kielégítése határozza meg egy szálloda sikerességét. Fontos, hogy a vendégek elégedetten távozzanak a szállodából, hiszen el tudják mesélni ismerőseiknek, barátaiknak, hogy milyen nagyszerűen érezték magukat az itt eltöltött idő alatt. Ez hozzájárul a Kehida Termál népszerűsítéséhez. A jó hírnév pedig az egyik legjobb és leghatékonyabb reklám. A sok vendég sok bevételt eredményez, az elégedett pedig még többet.

Irodalomjegyzék:

Szakirodalom:

Dr. Juhász László. (2013)- Szállodavezetés és gazdálkodás

*Dr. Kardos Barbara, Dr. Sisa Krisztina Andrea, Dr. Szekeres Bernadett, Dr. Veress Attila-
Vezetői számvitel elmélet, módszertan, Saldo kiadó*

Dr. Maczó Kálmán (2007)- *Controlling a gyakorlatban*

Dr. Pucsek József (2013)- *Pénzügyi és számviteli controlling*

Dr. Sztanó Imre (2015.)- *A számvitel alapjai, Perfekt kiadó*

Göndör András (2013)- *Üzleti kommunikáció*

Sinkovics Alfréd (2007) *Költség és pénzügyi controlling, Komplex kiadó Budapest*

Szegediné Lengyel Piroska- Számviteli Alapismeret, Elektronikus könyv

Szukits Ágnes (2014)-*A controlling szervezeti jelentősége a magyar vállalatoknál, Budapest*

Veress Attila, Dr. Sztanó Imre (2013)- *Vezetői számvitel, Perfekt kiadó*

Internetes források:

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_a2_1038_1039_1041_bavezetoisza_mvitel/3_1_a_koltseggazdalkodas_fogalma_es_ertelmezese_G4U5CDxK7KvIS3kd.html

<http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/controlling-gyakorlatban/ch01s07.html>

<http://eduline.hu/segedanyagtalalatok/letolt/4274>

<http://tudasbazis.sulinet.hu/hu/szakkepzes/vendeglatas-idegenforgalom/szallodai-alapismeret/arpolitika/arpolitika>

Ábrajegyzék

1. ábra: A gazdálkodásra vonatkozó ismeretek körének hármass pólusa	6
2. ábra: A controlling vezetői funkciókat támogató tevékenységei	7
3. ábra: A konrolling kapcsolata a vezetői-és a pénzügyi számvittel	8
4. ábra: Az elemzés mutatószám rendszerének szemléltetése	11
5. ábra: Költség, ráfordítás és kiadás kapcsolata	13
6. ábra: A költséggazdálkodás területei	15
7. ábra: A költségek csoportosítási lehetőségei	18
8. ábra: Költségnemek	19
9. ábra: Mutatószámok	27
10. ábra: Vezetői információs rendszer alrendszerei	28
11. ábra: A költségek megoszlása 2016. évben	30
12. ábra: Az árbevétel alakulása 2006-2016 között	30
13. ábra: A szolgáltatások kapacitása és volumene	32
14. ábra: Főbb jövedelmezőségi mutatók	34
15. ábra: Önköltség összetevői	35
16. ábra: Szobaár önköltség számítás 3 szintje	36
17. ábra: A szállodai szobaárra ható tényezők	38
18. ábra: Férőhelyek megoszlása a Kehida Termálban	39
19. ábra: A szállodára jellemző költség normatívák	42
20. ábra: Költséggazdálkodás eszközei	43
21. ábra: Döntési típusok az üzleti életben	46
22. ábra: Készletrendelő ív	47
23. ábra: Belső transzfer papír	48
24. ábra: Az analitikus nyilvántartás folyamata	49
25. ábra: Kehida Termál számlavezető bankai	50
26. ábra: DigiConto könyvelő program	52
27. ábra: A kérdőívet kitöltő vendégek megoszlása kor és nem szerint	55

Melléklet

Hotellel való elégedettség

Üdvözlöm,

Császár Brigitta vagyok, a Budapesti Gazdasági Egyetem GKZ pénzügy-számvitel szakos végzős hallgatója. Szakdolgozatomban azt is vizsgálom, hogy a hotel vendégei mennyire vannak megelégedve a nyújtott szolgáltatásokkal, illetve ez mennyire van összhangban az árakkal. Ennek felmérése érdekében készítettem ezt a kérdőívet, aminek a kitöltésével segítené munkámat.

A kérdőív névtelen, így kérem, szánjon néhány percet az idejéből a kérdések megválaszolására.

Köszönöm!

Kora?

18-25 év

26-40 év

41-60 év

60 év felett

Neme?

Nő

Férfi

Kivel érkezett?

Párossal

Családommal

Baráti társaság

Munkatársak

Melyik megyében lakik?

Kedves fogadtatásban részesült, mikor megérkezett a hotelba?



IGEN



NEM

Kérem, értékelje a szállást!:

	Egyetértek	Nem értek egyet
Az elszállásolás gyors volt, a helyszín kellemes.		
A recepció személyzete udvarias volt.		
A foglalásom pontos volt.		

Kérem, értékelje a szobáját!:

	Egyetértek	Nem értek egyet
A szobám megfelelően volt felszerelt.		
A szobám tiszta volt és kellemes.		
Az ágy és ágynemű kényelmes volt.		
A fürdőszoba tiszta volt és jól felszerelt.		
Az ár és a színvonal megfelelt egymásnak		

Kérem, értékelje az ételek minőségét! :

	Egyetértek	Nem értek egyet
Az étel minősége jó volt.		
Az étterem személyzete kedves volt.		
A menü változatos volt.		

Kérem értékelje az ön által használt szolgáltató egységeket!:

	Kritikán aluli	Átlagos	Elfogadható
Snack Bar			
Deák Étterem			
Cukrászda- Kávézó			
Szauna			
Masszázs			
Beltéri medencék			
Kültéri medencék			

Kérem, értékelje a kijelentkezési folyamatot!:

	Egyetértek	Nem értek egyet
Teljes és pontos számlát kaptam.		
A kijelentkezés gyors volt.		
Elégedetten távoztam.		

Kérem, értékelje, mennyire volt elégedett a hotellel összességében:



Kérem, mondja el véleményét, építő kritikáját a fejlődés érdekében!

SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, **Császár Brigitta** büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Zalaegerszeg, 2017. június 02.

Császár Brigitta

hallgató aláírása

ÖSSZEFOGLALÁS

(benyújtandó két példányban)

Költséggazdálkodás egy szolgáltató cég életében

szakdolgozat címe

Császár Brigitta

Hallgató neve

Nappali tagozat / Pénzügy és Számvitel szak / Pénzügy szakirány

Miért kedvelt befektetés a szállodaipar? Napjainkban robbanásszerű fejlődés következett be a turizmus tömegszerűvé válásával. A szálláshely igények ugrásszerűen megnöttek. Minden tudományos igényű elemzés a turizmus folyamatos, tendenciaszerű fejlődését jelzi elő. Ez biztos keresletet jelent, amit nem minden szakma mondhat el.

Tehát nem egy egyszerű feladat belevágni egy ilyen vállalkozásba, sőt a fenntartása még keményebb munka. Megfelelően ki kell alakítani egy üzleti modellt úgy, hogy a bevételek fedezzék a kiadásokat, és még haszon is maradjon. Ehhez megfelelő stratégiát kell kidolgozni arra, hogy a lehető legkevesebb ráfordítással a lehető legnagyobb nyereséget lehessen elérni. Célom a szállodaipar költséggazdálkodásának elméleti ismertetése és gyakorlatban való megjelenítése. Szakdolgozatomban bemutatom a tevékenységek ellátása érdekében felhasznált „holt munka” fogalmát, a szolgáltatások ellátása érdekében felmerülő költségek csoportosítási lehetőségeit, és a költséggazdálkodáshoz kapcsolódó vezetői döntéseket. Ismertetem az általánosan felmerülő költségeket, a különböző költségszinteket, a költséggazdálkodás mutatószámait, eszközeit, valamint a költséggazdálkodás relevancia és prioritás elméletét. Az elméleti áttekintés mellett a gyakorlatban is alkalmazott módszerekre fektetem a hangsúlyt, és bemutatom, hogyan is működik ez egy adott szállodában.

Mivel a vendégek kényelme és nyugalma nagyon fontos egy szállodában, így kérdőíves megkérdezés módszerét alkalmazva kiderítettem, mennyire elégedettek a nyújtott szolgáltatással az általam választott szálloda vendégei. Az eredmény alapján lehetőségeket próbáltam keresni a fejlesztésre, fejlődésre, illetve megoldást az esetleges problémákra. A befejezésben pedig egy lehetséges jövőképet szeretnék felvázolni a rövid-, illetve hosszú távú fejlesztési elképzelések alapján.

A jelenleg fennálló gazdasági helyzetben a szállodáknak a sikeres és hosszú távú működéshez, illetve a profit szerzéshez szükségük van egy megfelelően kialakított marketingstratégiára, amely a vendégek elégedettségéhez vezet. A látogatók igényei folyamatosan nőnek és változnak, melyek kielégítése határozza meg egy szálloda sikerességét. Fontos, hogy a vendégek elégedetten távozzanak a szállodából, hiszen el tudják mesélni ismerőseiknek, barátaiknak, hogy milyen nagyszerűen érezték magukat az itt eltöltött idő alatt. Ez hozzájárul a Kehida Termál népszerűsítéséhez. A jó hírnév pedig az egyik legjobb és leghatékonyabb reklám. A sok vendég sok bevételt eredményez, az elégedett pedig még többet.

Mutatósámok segítségével megállapítottam, hogy a szálloda teljesítményei kielégítőek, a vezetés megfelelő döntéseket hoz az eredményesség érdekében. A vállalat a gazdálkodás eszközeit megfelelően alkalmazza a feladatok elvégzése érdekében, amely hozzájárul a sikeres együttműködéshez.

A vállalkozás elsődleges célkitűzései között szerepel az, hogy a tulajdonosok által a vállalkozásba fektetett pénzeszközök minél magasabb profitot hozzanak, így a nyereség eléréséhez az erőforrásokkal helyesen gazdálkodik. A gazdálkodási tevékenység ugyan folyamatos, de évről-évre van egy jól megfigyelhető logika a feladatok elvégzésében. Tervek kidolgozásával kijelölik a teljesítendő célokat, amelyeket sikeresen meg is valósít működése során. A tevékenységét folyamatosan elemezi, melyhez hasznos információt szolgáltat a belső statisztika. Olyan gazdálkodási rendszert sikerült kialakítani a szálloda vezetése során, ahol az elemzések alapján könnyen feltárhatók az eltérések, egyszerűen be lehet avatkozni, illetve ellenőrzésre és visszacsatolásra is van szükség.