

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102004/I/2024/36124048427781892

**KONTROLINGOVÝ SYSTÉM USALI
V HOTELIERSTVE**

Diplomová práca

2024

Bc. Terézia Petrušková

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

**KONTROLINGOVÝ SYSTÉM USALI
V HOTELIERSTVE**

Diplomová práca

Študijný program: manažment cestovného ruchu

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra cestovného ruchu

Vedúci záverečnej práce: Mag. (FH) Radúz Dula, PhD.

Bratislava 2024

Bc. Terézia Petrušková

Zadanie

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a uviedla som všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Bc. Terézia Petrušková

Pod'akovanie

Touto cestou by som chcela pod'akovať vedúcemu mojej diplomovej práce Mag. (FH) Radúzovi Dulovi, PhD. za odborné usmernenie, cenné rady a ústretovosť počas celej doby spolupráce. V neposlednom rade, ďakujem za podporu počas písania diplomovej práce mojej rodine.

Dátum:

.....

Bc. Terézia Petrušková

ABSTRAKT

PETRUŠKOVÁ, Terézia: *Kontrolingový systém USALI v hotelierstve*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra cestovného ruchu. – Vedúci záverečnej práce: Mag. (FH) Radúz Dula, PhD. – Bratislava: OF EU, 2024, 67 s.

Diplomová práca sa zaoberá problematikou kontrolingového systému Uniform System of Accounts for the Lodging Industry. Cieľom práce je aplikácia systému Uniform System of Accounts for the Lodging Industry ako nástroja na štandardné porovnanie tržieb a nákladov v hotelierstve na Slovensku a jeho aplikácia v slovenskej praxi. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje desať obrázkov a pätnásť tabuliek. Prvá kapitola predstavuje teoretické základy kontrolingu, jeho úlohy a faktory, ktoré ho ovplyvňujú. V tejto kapitole opisujeme aj históriu, význam a najaktuálnejšiu verziu analyzovaného kontrolingového systému. V druhej kapitole je stanovený cieľ práce spolu s čiastkovými cieľmi. Tretia kapitola je venovaná metodike práce a metódam skúmania. Štvrtá kapitola je zameraná na komparáciu Uniform System of Accounts for the Lodging Industry a Smith Travel Research Benchmarking, implementáciu Uniform System of Accounts for the Lodging Industry v rôznych krajinách a zameranie sa na dva vybrané slovenské hotely, kde sa podrobne analyzuje úspešnosť implementácie Uniform System of Accounts for the Lodging Industry a identifikujú sa faktory ovplyvňujúce jej efektivitu. Obsahom záverečnej časti je aj nepriamy štruktúrovaný rozhovor s manažérmi vybraných ubytovacích zariadení. Na základe zistení sú vypracované návrhy na optimalizáciu implementácie USALI v slovenskom hotelierstve s cieľom zefektívniť riadenie a zvýšiť konkurencieschopnosť slovenských hotelov.

Kľúčové slová:

kontroling, USALI, STR, Benchmarking, ubytovací priemysel implementácia

ABSTRACT

PETRUŠKOVÁ, Terézia: *The USALI standard in the hotel industry*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Tourism. – Supervisor: Mag. (FH) Radúz Dula, PhD. – Bratislava: OF EU, 2024, 67 p.

The diploma thesis delves into the crucial issue of the Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, a controlling system that plays a pivotal role in the hotel industry. The purpose of the study is to apply the Uniform System of Accounts to the Hotel Industry in Slovakia in order to provide a tool for standard comparison of sales and costs and its application in Slovakian practice. This work consists of five chapters, ten figures, and fifteen tables. Chapter one examines the theoretical foundations of a controlling system, its functions, and the factors that influence it. Moreover, this chapter provides an overview of the control system's history, meaning, and most recent version. The second chapter describes the goal and sub-goals of the diploma thesis. Methodology and research methods are the subject of the third chapter. In fourth chapter, the Uniform System of Accounts for the Lodging Industry and the Smith Travel Research Benchmarking are compared, and the implementation of the Uniform System of Accounts in different countries is discussed, with a special focus on two selected Slovak hotels, analysing the success of the implementation of the Uniform System of Accounts for the Lodging Industry as well as identifying the factors influencing its effectiveness. Additionally, the final part includes an indirect structured interview with managers from selected accommodation facilities. Using the findings of this thesis, proposals are made to optimise the implementation of USALI in the Slovak hotel industry in order to increase hotel management efficiency and competitiveness.

Key words:

controlling, USALI, STR, Benchmarking, Hospitality Industry, implementation

OBSAH

Úvod.....	11
1 Súčasný stav riešenej problematiky	12
1.1 Definícia a charakteristika kontrolingu v hotelovom prostredí	12
1.2 Úlohy kontrolingu.....	13
1.3 Faktory ovplyvňujúce kontroling.....	15
1.4 História kontrolingového systému USALI	16
1.5 Význam kontrolingového systému USALI.....	18
1.5.1 Jedenásta verzia kontrolingového systému USALI	22
1.5.2 Výnosy a náklady hotela podľa metodiky USALI.....	25
1.6 Výhody používania kontrolingového systému USALI v hotelierstve	28
2 Cieľ práce.....	32
3 Metodika práce a metódy skúmania	33
4 Výsledky práce	34
4.1 Porovnanie kontrolingového systému USALI a STR Benchmarking	34
4.2 Zoznam krajín využívajúcich systém USALI v hotelierstve	38
4.3 Charakteristika skúmaných hotelov	41
4.3.1 Vienna House by Wyndham Bratislava.....	41
4.3.2 Radisson Blu Carlton Hotel	43
4.4 Implementácia systému USALI v slovenskom hotelierstve	45
4.4.1 SWOT analýza kontrolingového systému USALI.....	54
5 Zhrnutie a návrhy	58
Záver	60
Zoznam použitej literatúry	62

Zoznam ilustrácií, grafov a tabuliek

Tabuľka 1: Prijatie a implementácia 11. vydania jednotného systému účtov pre odvetvie ubytovania.....	24
Tabuľka 2: Zoznam krajín využívajúcich USALI	38
Tabuľka 3: Prehľad údajov - Vienna House by Wyndham Bratislava	41
Tabuľka 4: Prehľad údajov - Radisson Blu Carlton Hotel	43
Tabuľka 5: Vyhodnotenie otázky č. 1	45
Tabuľka 6: Vyhodnotenie otázky č. 2.....	46
Tabuľka 7: Vyhodnotenie otázky č. 3.....	47
Tabuľka 8: Vyhodnotenie otázky č. 4.....	48
Tabuľka 9: Vyhodnotenie otázky č. 5.....	49
Tabuľka 10: Vyhodnotenie otázky č. 6.....	49
Tabuľka 11: Vyhodnotenie otázky č. 7.....	50
Tabuľka 12: Vyhodnotenie otázky č. 8.....	51
Tabuľka 13: Vyhodnotenie otázky č. 9.....	52
Tabuľka 14: Vyhodnotenie otázky č. 10.....	52
Tabuľka 15: SWOT analýza kontrolingového systému USALI.....	54
Obrázok 1: Model štruktúry hotela ako investičného centra	19
Obrázok 2: Implementácia USALI do manažérskeho informačného centra	20
Obrázok 3: Výpočet obchodného výsledku podľa metodiky USALI.....	28
Obrázok 4: Vzor USALI reportu	37
Obrázok 5: Vzor STR reportu.....	37
Obrázok 6: Empirické štúdie založené na stupni implementácie USALI jednotlivých krajinách v rokoch 1999-2020	40
Obrázok 7: Vienna House Easy by Wyndham	41
Obrázok 8: Tržby Vienna House Easy by Wyndham Bratislava za rok 2018-2022	42
Obrázok 9: Radisson Blu Carlton Hotel	43
Obrázok 10: Tržby Radisson Blu Carlton Hotel v Bratislave 2018-2022	44
Obrázok 11: Výpočet SWOT analýzy kontrolingového systému USALI.....	56

Zoznam skratiek

ADR	Average Daily Rate
AHLA	American Hotel & Lodging Association
CPOR	Cost per Occupied Room
FMC	Financial Management Committee
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
IAS	International Accounting Standards
IFRS	International Financial Reporting Standards
KPIs	Key Performance Indicators
MIS	Manažérsky informačný systém
NOI	Net operating income
PMS	Property Management System
RevPAR	Revenue Per Available Room
RevPASH	Revenue per available seat hour
ROI	Return on Investment
STR	Smith Travel Research
UIS	Účtovný informačný systém
USAH	Uniform System of Accounts for Hotels
USALI	Uniform System of the Lodging Industry

Úvod

Hotelierstvo patrí medzi dynamicky sa rozvíjajúce odvetvia slovenského hospodárstva. Vplyvom globalizácie a rastúcej konkurencie sa kladie čoraz väčší dôraz na efektívne riadenie a kontrolu financií. V tomto kontexte zohráva dôležitú úlohu kontroling, ktorý umožňuje hotelom analyzovať a riadiť finančné toky, optimalizovať náklady a výnosy a zefektívňovať procesy.

Jedným z najrozšírenejších kontrolingových systémov v hotelierstve je Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI). Ide o štandardizovaný účtovný systém, ktorý umožňuje hotelom porovnávať svoje finančné ukazovatele s ostatnými hotelmi v rámci odvetvia. USALI poskytuje hotelierom nástroje na analýzu ziskovosti, identifikáciu oblastí s potenciálom na zlepšenie a strategické plánovanie. Napriek rastúcej popularite USALI v zahraničí, jeho implementácia v slovenských hoteloch zatiaľ nie je dostatočne preskúmaná. Táto diplomová práca sa preto zameriava na komplexnú analýzu implementácie USALI v slovenských hoteloch s cieľom zhodnotiť jeho prínosy a výzvy pre slovenské hotelierstvo.

Táto diplomová práca sa zameriava na aplikáciu kontrolingového systému USALI v slovenskom hotelierstve. Hlavným cieľom práce je analyzovať implementáciu USALI v dvoch vybraných bratislavských hoteloch a zhodnotiť jeho prínosy a výzvy pre slovenské hotely. Práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti sa práca venuje definícii a charakteristike kontrolingu v hotelovom prostredí, analyzuje úlohy kontrolingu a faktory ovplyvňujúce jeho efektívnosť. Ďalej sa práca zameriava na históriu, význam a najaktuálnejšiu verziu kontrolingového systému USALI. V tejto časti sa popisuje metodika USALI, jej výhody a prínosy pre hotelierstvo.

V praktickej časti práce sa analyzuje implementácia USALI v dvoch vybraných bratislavských hoteloch. Práca sa zameriava na charakteristiku skúmaných hotelov, popisuje proces implementácie USALI a analyzuje jej úspešnosť. Na základe zistení sú identifikované faktory ovplyvňujúce efektívnosť implementácie USALI v slovenských hoteloch. Práca sa taktiež zaoberá SWOT analýzou kontrolingového systému USALI a vypracováva návrhy na zefektívnenie jeho implementácie v slovenskom hotelierstve. Záver práce sumarizuje zistenia a odporúča implementáciu USALI v slovenských hoteloch ako nástroja na zefektívnenie riadenia financií a aktivít.

1 Súčasný stav riešenej problematiky

Táto kapitola má za úlohu poskytnúť charakteristiku kontroľingu v hotelovom prostredí, čo umožňuje pohľad na dôležitý rámec porozumenia jeho významu a aplikácie v tomto odvetví. Kapitola sa v jej začiatku venuje definícií a charakteristike kontroľingu rôznych autorov, pokračuje hlavnými úlohami a funkciami kontroľingu a poskytuje prehľad faktorov, ktoré ovplyvňujú kontroľing v hotelovom prostredí. Taktiež sa, konkrétne venuje kontroľingovému systému USALI, jeho histórii a významu ako aj jeho aktuálnej verzii.

1.1 Definícia a charakteristika kontroľingu v hotelovom prostredí

Vzhľadom na dnešné rýchlo sa meniace konkurenčné prostredie je využitie kontroľingových systémov v hotelierstve veľmi významnou súčasťou efektívneho riadenia. Takéto riadenie uľahčujú aj kontroľingové účtovné systémy, ktoré rýchlo reagujú na obchodné otázky. Je to nástroj, ktorý organizácie a zaradenia využívajú na dosiahnutie silnejšej a udržateľnejšej firemnej pozície na trhu. Kontroľingové systémy sa dokážu rýchlo adaptovať na meniace sa prostredie v čase, tým sa snažia získať konkurenčnú výhodu. V súčasnosti neexistuje jedná ucelená definícia kontroľingu a závisí od kontextu, v ktorom sa používa.

Brech (1926) definuje kontroľing ako „systematickú činnosť, ktorá sa nazýva procesom kontroly skutočného výkonu v porovnaní s normami, alebo plánmi s cieľom zabezpečiť primeraný pokrok a tiež zaznamenávať získané skúsenosti ako príspevok k možným budúcim potrebám.“

„Controlling je riadenie a dozeranie orientované na zisk ako aj súhrn pravidiel, ktorý napomáha k dosiahnutiu podnikových cieľov, zabraňuje prekvapeniam“ (Mann, Mayer, 1992).

„Kontroľing je súhrn pravidiel, ktorý pomáha dosiahnuť podnikové ciele, zabraňuje prekvapeniam a v prípade, že sa objaví nebezpečenstvo, ktoré si vyžaduje prijať v riadení účinné opatrenia na jeho elimináciu, včas „rozsvieti červenú“. Kontroľing je podsystem riadenia, ktorý má funkčne prierezový charakter a ako nástroj riadenia podporuje podnikateľské procesy rozhodovania a riadenia. Kvalitný kontroľing podniku, je zameraný na realizáciu kooperatívneho štýlu riadenia a predpokladá funkčný plánovací a informačný systém. Kontroľing teda predstavuje špecifickú formu práce s informáciami a jeho úlohou nie je riadiť reálne procesy, ale celý podnik prostredníctvom informácií o reálnych procesoch“ (Baran, 2006).

Küpper (2013) uvádza že, „kontroling je sústava riadenia, ktorá vytvára podmienky na poskytovanie informácií manažérom, ktorí ich potrebujú na riadenie podniku.“

Podľa Horvátha (2015) je „kontroling sústava zodpovedajúcich informačných tokov, ktoré manažmentu zabezpečujú potrebné informácie na plánovanie, riadenie a kontrolu, ako aj informácie na rozhodovanie.“

Spoločné atribúty poskytnutých definícií kontrolingu týchto autorov zahŕňajú charakteristiku kontrolingu ako nástroja používaného manažmentom, ktorý poskytuje informácie pre riadenie podniku. V definíciách je poukázaný dôraz na to, že kontroling je určený na podporu manažmentu práve poskytovaním informácií pre plánovanie, riadenie, kontrolu a správne rozhodovanie. Rozdiely v uvedených definíciách sú minimálne. Niektoré sa zameriavajú na popis kontrolingu ako sústavy zodpovedajúcich informačných tokov, ktoré zabezpečujú podporu manažmentu. Naopak, iné definície používajú pojmy ako súbor metód alebo manažérsky nástroj bez podrobnejších opisov. Podstatným rozdielom na jednej strane je poukávanie dôrazu na využitie ekonomických princípov a analýzu finančných ukazovateľov a na druhej strane zameranie sa na širšie hľadisko poskytovania informácií pre rozhodovacie procesy. Napriek rozdielom majú tieto definície spoločný cieľ, ktorým je poskytovanie prostriedkov manažmentu, ktoré sú efektívne využité v riadení podniku, aby sa zabezpečili strategické ciele podniku.

1.2 Úlohy kontrolingu

Kontroling, ako multifunkčný manažérsky nástroj, sa zaoberá rôznymi úlohami a procesmi v organizácii s cieľom dosiahnuť efektívne riadenie a optimalizáciu výkonu. Jeho úlohy zahŕňajú poskytovanie relevantných informácií, analýzu dát a podporu rozhodovania na viacerých úrovniach riadenia. Tieto funkcie sú kľúčové pre správne fungovanie kontrolingového systému organizácie a dosahovanie stanovených cieľov.

Plánovanie

Ide o kľúčovú oblasť alebo proces stanovovania konkrétnych cieľov a stratégií potrebných na dosiahnutie cieľa. Ciele by mali byť, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časovo obmedzené. Plánovanie zahŕňa ja vytvorenie plánu činností, ktorý určuje ako sa zdroje, čas a iné faktory budú alokovať pre dosiahnutie stanovených cieľov. Významná je aj analýza súčasného stavu, aby sa identifikovali budúce výzvy a ich riešenia.

Kontrola a monitorovanie

Úlohy kontrolingu, ktoré sú navzájom prepojené. Zabezpečujú efektívne vykonávanie určených cieľov prostredníctvom porovnávania výsledkov s plánom, identifikácie odchýlok a problémov, dodržiavania noriem predpisov a poskytovania spätnej väzby.

Poskytovanie informácií

Úloha, ktorá zabezpečuje manažérom potrebné údaje na hodnotenie výkonu organizácie. Proces umožňuje informované rozhodovanie a efektívne riadenie na rôznych úrovniach.

Riadenie nákladov

Zabezpečuje efektívne využitie zdrojov s minimalizáciou nákladov v organizácií. Úloha identifikuje, monitoruje a optimalizuje nákladové položky, aby sa zlepšila finančná výkonnosť a konkurencieschopnosť organizácie na trhu. Táto úloha je spojená s dlhodobými cieľmi organizácie, kvôli zabezpečeniu udržateľnejšieho rozvoja.

Riadenie výkonnosti

Úloha je zameraná na monitorovanie a hodnotenie výkonu organizácie voči cieľom, ktoré si organizácia stanovila. Proces riadenia výkonnosti identifikuje silné stránky, ale aj oblasti potrebné na zlepšenie. Udržiava výkonnosť a zabezpečuje úspech na trhu.

Podpora rozhodovania

Zaoberá sa poskytovaním relevantných informácií, analýzou a predvídaním pre účinné rozhodovanie. Predkladá dáta a fakty, ktoré pomáhajú pri strategickom a efektívnom rozhodovaní (Nichols, 2024).

Predstavené úlohy kontrolingu tvoria systematický rámec, ktorý spolupracuje a posilňuje schopnosť organizácie dosiahnuť stanovené ciele a zlepšiť svoju pozíciu na trhu. Tieto úlohy majú individuálny význam, no ich synergická interakcia prispieva k celkovému úspechu organizácie. Poskytovanie informácií umožňuje získať prehľad o aktuálnom stave a vývoji, čo je kľúčové pre efektívne rozhodovanie. Riadenie nákladov a výkonnosti zabezpečuje optimálne využitie zdrojov a minimalizáciu rizík, zatiaľ čo podpora rozhodovania poskytuje analýzu a nástroje pre tvorbu strategických plánov. Tieto úlohy sú základnými piliermi efektívneho manažmentu, ktorý umožňuje organizácii adaptovať sa na meniace sa trhové podmienky a dosiahnuť udržateľný rast a konkurenčnú výhodu (Dědečková, 2020).

1.3 Faktory ovplyvňujúce kontroľing

Kontroľing ako súčasť širšieho organizačného kontextu je ovplyvňovaný rôznymi faktormi. Sú to faktory ako spolupráca a komunikácia medzi rôznymi hierarchickými úrovňami danej organizácie, organizačné postupy a procesy, legislatívne a regulačné obmedzenia a trhové podmienky. Tieto faktory individuálne ale aj v ich kombináciách ovplyvňujú a formujú prostredie, v ktorom kontroľing pôsobí a tak priamo ovplyvňujú jeho úlohy a postavenie v riadiacom procese. Pre úspešné riadenie kontroľingu je nevyhnutné porozumenie a riadenie týchto faktorov s cieľom, ktorý optimalizuje kontrolné procesy a podporí efektívne rozhodovanie v organizácii.

Spolupráca a komunikácia

Efektívna spolupráca a komunikácia sú základnými faktormi, ktoré ovplyvňujú úspešnosť kontroľingu v organizáciách. Proaktívny prístup k spolupráci a systematická komunikácia medzi oddeleniami a hierarchickými úrovňami výrazne zvyšujú efektivitu kontrolných procesov. Kvalitná komunikácia medzi kontrolórmami a manažérmi umožňuje lepšie porozumenie potrieb organizácie a zvyšuje presnosť a relevanciu kontrolných opatrení. Otvorená komunikácia a spolupráca podporujú inovácie a zlepšenie kontrolných procesov a úkonov v organizácii.

Organizačné postupy a procesy

Poskytujú rámec a štruktúru, v rámci ktorých sa realizuje kontroľing a riadenie. Ich presnosť, jasnosť a efektivita sú kľúčové pre správne fungovanie kontrolných mechanizmov. Organizačné postupy definujú spôsob, akým sú plánované a implementované kontrolné opatrenia, ako aj postupy pre vyhodnocovanie výsledkov a následné korekcie. Preto je nevyhnutné, aby tieto postupy a procesy boli dobre navrhnuté, prispôbené špecifickým potrebám a cieľom organizácie a zároveň boli pružné a schopné prispôbiť sa meniacemu sa prostrediu a požiadavkám.

Legislatívne a regulačné obmedzenia

Odvíjajú sa od legislatívnych noriem, predpisov a požiadaviek, ktoré organizácia musí dodržiavať vo svojom činnom rámci. Ich vplyv na kontroľing je viacnásobný a rozmanitý, pretože sa týkajú rôznych aspektov riadenia a kontroľingu. Napríklad, legislatívne požiadavky môžu ovplyvniť spôsob, akým sú zaznamenávané a spracovávané

údaje v kontroľingu, prípadne môžu určovať povinnosť implementovať špecifické kontrolné opatrenia na zabezpečenie dodržiavania právnych predpisov. Regulačné obmedzenia tiež môžu viesť k potrebe väčšej transparentnosti a zodpovednosti v rámci kontroľingu, čo si vyžaduje prísne monitorovanie a dokumentovanie kontrolných činností. Pre organizácie je kľúčové porozumieť a dodržiavať tieto legislatívne a regulačné požiadavky, aby sa predišlo právnym a reputačným rizikám. Zároveň je nevyhnutné, aby sa kontroľing prispôbil týmto požiadavkám a bol schopný efektívne reagovať na ich zmeny.

Trhové podmienky

Dynamika trhu, konkurenčný tlak a zmeny spotrebiteľských preferencií majú priamy vplyv na strategické rozhodovanie a riadenie v organizácii. Preto je dôležité, aby kontroľing reflektoval aktuálnu situáciu na trhu a prispôbil svoje metódy a postupy podľa potrieb a výziev, ktoré trhové podmienky predstavujú. Účinný kontroľing môže pomôcť organizácii identifikovať nové príležitosti a riziká v súvislosti s trhovým vývojom a včas reagovať na zmeny, aby si udržala konkurenčnú výhodu (Bieńkowska, 2021).

1.4 História kontroľingového systému USALI

Hlavnou koncepciou pri vývoji systému účtov je „definovať účtovníctvo štandardov a účtovných závierok, ktoré odrážajú terminológiu a jedinečný charakter činnosti v skúmanom odvetví“ (Kwansa, Schmidgall, 1999).

Keď profesionáli v oblasti financií v konkrétnom odvetví realizujú implementáciu jednotných systémových účtov, vytvárajú tým jednotnosť a štandardizáciu účtovných metód, ktoré obsahujú prípravy manažérskych a finančných správ. Vďaka tomu sa umožňuje analyzovať prevádzkové charakteristiky v určitom odvetví, kde táto analýza uspokojuje informačné potreby externých ako aj interných obchodných podnikov a ekonomických skupín (Georgiev, 2016).

Skratka USALI je odvodená od slov Uniform System of Accounts for the Lodging Industry. Pod týmto pojmom teda rozumieme jednotný systém účtov pre ubytovací priemysel, ktorý sa často označuje aj ako „biblia hotelového účtovníka“. Jej hlavným účelom je ponúknuť príklady prevádzkových výkazov, ktoré poskytujú majiteľom, manažérom hotelov, prevádzkovateľom alebo iným začleneným stranám prevádzkové informácie, ktoré súvisia s ubytovacou sférou (Temling, 2015).

Začiatky tohto systému sa datujú už od roku 1926 a za jeho prvým vydaním stojí Hotelová asociácia v New York City s názvom Jednotný systém účtov pre hotely (USAH). Toto vydanie obsahovalo napríklad malú súvahu ziskov a strát a rezortný výkaz ziskov a strát (Schmidgall, DeFranco, 2015).

Národná asociácia hotelových účtovníkov v New York City bola v roku 1961 vymenovaná americkou asociáciou hotelov a motelov - American Hotel & Lodging Association (AHLA), k vytvoreniu samostatného jednotného systému pre motoresty, motely a malé hotely z dôvodu rozmachu týchto ubytovacích zariadení. Ako sa vyvíjal hotelový priemysel, vyvíjal sa aj USALI (Březinová, Horáková, 2022).

S rokom 1996 prichádza nový jednotný pojem pre hotely, motely a iné ubytovacie zariadenia a to „ubytovací priemysel“. V tomto období vyšlo deviate vydanie kontrolingového systému so súčasným názvom USALI. Vo vydaní bol zavedený napríklad aj nákladový slovník, ktorý sa neustále rozširuje aj v nasledujúcich verziách. USALI sa do roku 1996 využívalo najviac v amerických hoteloch, no s príchodom deviateho vydania získalo vlastnosti medzinárodne orientovaného systému (Georgiev, 2016).

Prelomovými faktormi, ktoré spôsobili medzinárodnú orientáciu systému sú:

- Vedúcu úlohu v procese globalizácie svetovej ekonomiky zohrávali Spojené štáty americké a to aj v odvetví cestovného ruchu.
- Vyšší počet zainteresovaných strán, ktoré rozoberajú problémy aplikácie USALI a jeho aktualizácie.
- Harmonizácia USALI s medzinárodnými účtovnými štandardami (IAS), medzinárodnými štandardami finančného výkazníctva (IFRS).

Je dôležité spomenúť, že na formovaní prvého vydania sa podieľali: Výbor vlastníkov, Výbor účtovníkov a zástupcovia dvoch účtovných spoločností a to New York State Society of CPA's a American Institute of Accounts, ktorí patrili k primárnym skupinám. Vlastnícke a účtovné výbory sa skladali z manažérov na úrovni nehnuteľností ako napríklad The Waldorf-Astoria, Hotel Commodore, The Biltmore a The Plaza.

Prvá skupina, ktorá bola poverená vývojom USALI, mala zásadnú úlohu pri stanovení základov pre účtovné štandardy v tomto odvetví. Podľa predslavu v jedenástom vydaní USALI nielenže vyvíjali prvý účtovný systém pre hotely, ale bola jednou z prvých skupín v akomkoľvek sektore, ktorá zaviedla tento jednotný účtovný systém (HotStats, 2018).

V rámci prezentovaných informácií je zrejme, že systém účtovania v ubytovacom priemysle predstavuje kritický nástroj pre manažerov a finančných profesionálov v tomto odvetví. Jeho cieľom je zabezpečiť jednotnosť a štandardizáciu účtovných postupov, čo umožňuje podrobnejšiu analýzu prevádzkových charakteristík a naplnenie informačných potrieb interných aj externých zainteresovaných strán. Systém USALI predstavuje v tomto kontexte zásadný krok vpred, pričom jeho neustále prispôsobovanie sa aktuálnym trendom a medzinárodným účtovným štandardom zabezpečuje jeho relevanciu v dnešnom globalizovanom hospodárskom prostredí. Tento dynamický vývoj naznačuje, že účtovný systém pre ubytovacie zariadenia je stále na ceste k neustálemu zdokonaľovaniu a poskytovaniu presných a spoľahlivých údajov potrebných na riadenie a strategické rozhodovanie.

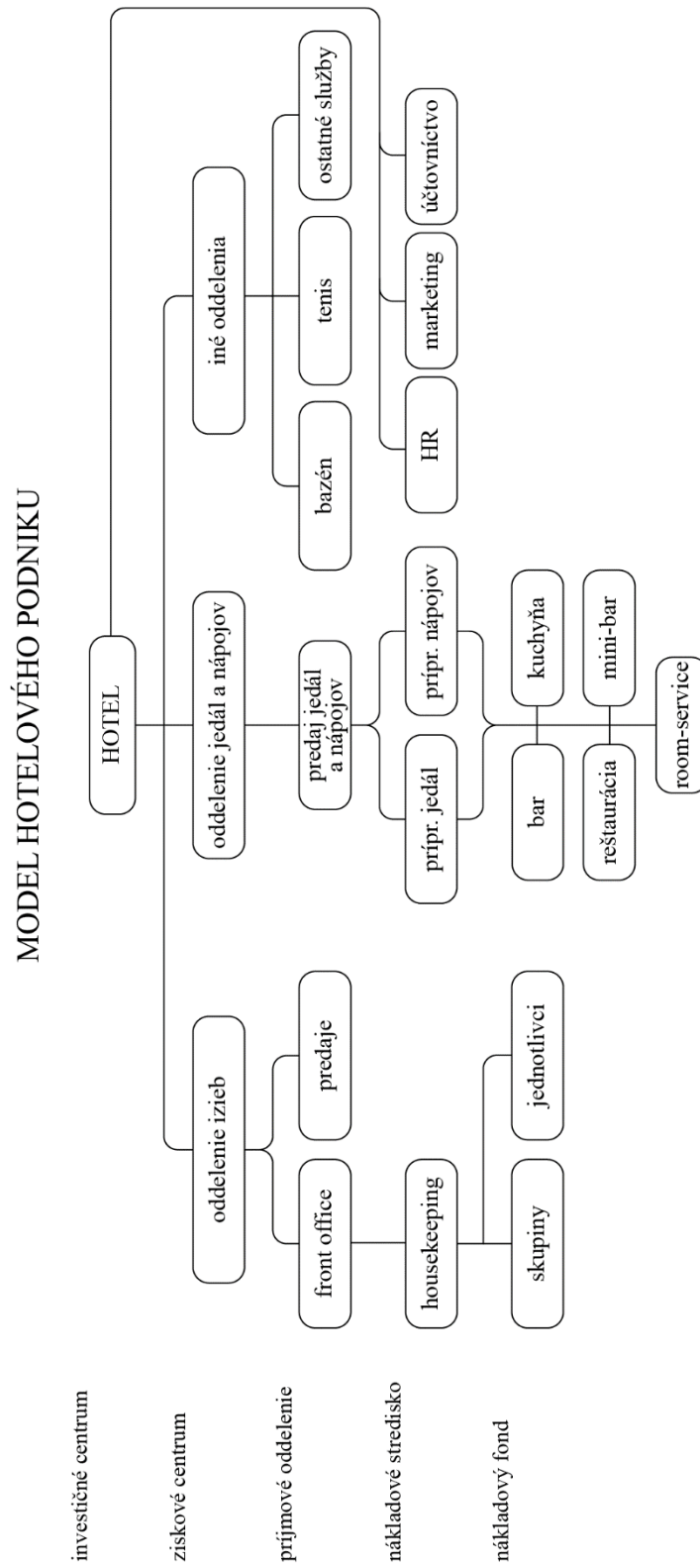
1.5 Význam kontrolingového systému USALI

Jednotný systém účtovania pre ubytovací priemysel sa stal globálnym štandardom v sektore pohostinstva, čo dokazuje jeho úspešné prijatie na medzinárodnej úrovni. Tento systém poskytuje významné nástroje pre vytváranie účtovných informácií, ktoré sú kľúčové pre manažérske rozhodovanie a finančné riadenie ubytovacích zariadení. (Campa-Plana, Banchieri, 2016).

USALI je štruktúrovaný tak, aby poskytoval detailné finančné prehľady podľa jednotlivých oddelení v hoteli. Jeho primárnym cieľom je identifikácia manažérskej zodpovednosti a organizačnej štruktúry, čím umožňuje presnejšie zhodnotenie výkonnosti jednotlivých častí zariadenia. Táto štruktúra, ako je znázornené na Obrázku 1, umožňuje sledovať náklady a výnosy jednotlivých oddelení a následne ich agregovať do celkových hodnôt pre celé ubytovacie zariadenie.

Vďaka rozdeleniu do mnohých oddelení USALI umožňuje presnú kontrolu nad jednotlivými aspektmi prevádzky hotela a umožňuje ľahké identifikovanie oblastí s vysokými nákladmi alebo slabou efektívnosťou. Hotelové reporty vytvorené podľa tohto systému poskytujú manažérovi lepšiu predstavu o tom, ktoré časti hotela majú problémy s nákladmi a výnosmi, a či sa ich pomer nepriradených prevádzkových nákladov zhoduje s priemernými hodnotami v rámci odvetvia. Takýto podrobný pohľad umožňuje manažérovi podniknúť presné a ciele kroky na zlepšenie finančnej výkonnosti a efektívnosti prevádzky.

Obrázok 1: Model štruktúry hotela ako investičného centra

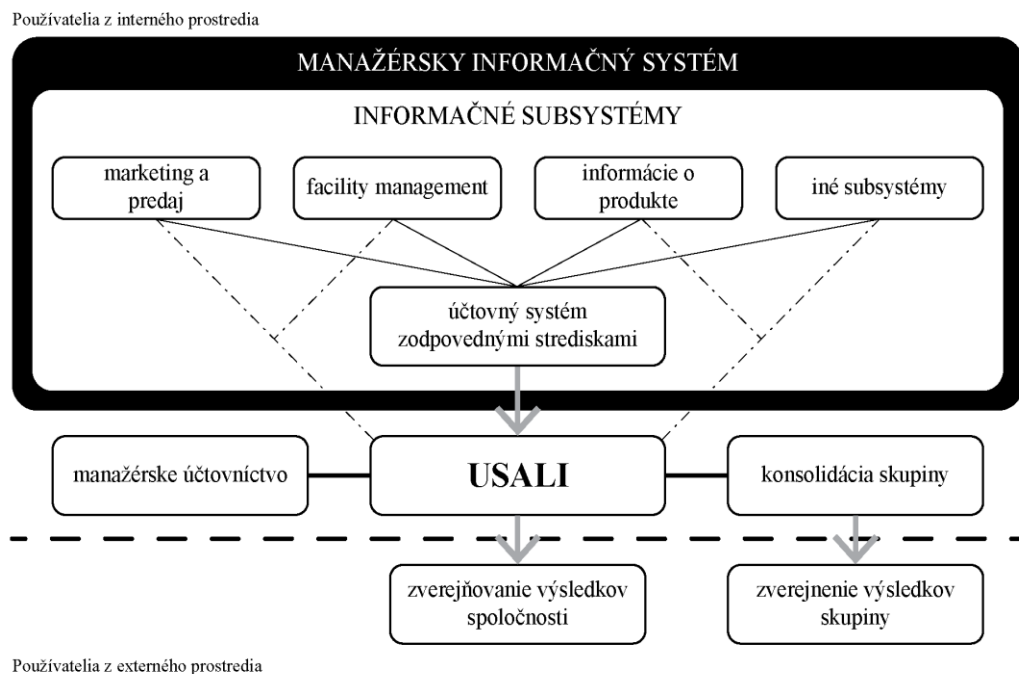


Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Pajrok, 2014

USALI rozlišuje a identifikuje celkovo 32 rôznych obchodných jednotiek, ktoré môžu byť klasifikované ako investičné alebo nákladové strediská. Tieto segmenty sa často považujú za centrá zodpovednosti, kde hotel samotný často zostáva úlohu investičného centra. Jednotlivé oddelenia v rámci hotela, ako sú ubytovacie služby, stravovanie a nápoje, ďalej rozdeľujeme na príjmové a nákladové časti, čo umožňuje lepšie monitorovanie a riadenie finančných tokov a výkonnosti.

Účtovný informačný systém (UIS) predstavuje kľúčový podsystém manažérskeho informačného systému (MIS) v rámci podnikateľského subjektu. Systém USALI je integrovaný do celkového MIS, čo umožňuje priamy tok údajov medzi jednotlivými centrami zodpovednosti a subsystémami. Táto integrácia, ako je znázornené na Obrázku 2, je kritická pre efektívne riadenie a rozhodovanie v oblasti pohostinstva, umožňujúc presnejšie sledovanie finančných tokov a lepšie informované rozhodovanie. Implementácia USALI do celkového MIS je nevyhnutná pre zabezpečenie súladu s medzinárodnými štandardmi a zlepšenie celkového výkonnosti a konkurencieschopnosti v odvetví pohostinstva.

Obrázok 2: Implementácia USALI do manažérskeho informačného centra



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Georgiev, 2014

Existujú tri základné modely systému účtovníctva v rámci USALI, ktoré si následne rozoberieme z pohľadu viacerých autorov.

1. Tradičný uzavretý systém - Pokladá sa za najviac a jeho hlavným cieľom je vytvorenie účtovnej závierky, ktorá reflektuje finančný stav podnikateľského subjektu počas určitého časového obdobia (Kirpalani, Shapiro, 1973). Tieto informácie sú prospešné pre manažérsku kontrolu a analýzu s určením najmä pre externé prostredie.
2. Model zameraný na hodnotenie výkonnosti - Primárnym zámerom tohto modelu je zabezpečiť porovnateľnosť medzi reálnou výkonnosťou nákladových stredísk a ziskových stredísk, v súlade so stanovenými plánmi, normami a rozpočtami. Tým sa prispieva k optimalizácii riadenia zodpovedných stredísk v rámci podniku (Mossman, Fischer, 1974).
3. Model podporujúci manažérske rozhodovanie - Tento model je určený na poskytovanie relevantných informácií pre manažérsko-rozhodovací proces. Využívaním účtovných, prevádzkových a štatistických údajov má za cieľ posúdiť prínos rôznych alternatív pre manažérske rozhodnutia (Mossman, Fischer, 1974).

Na základe už dostupných informácií o problematike môžeme konštatovať, že implementácia jednotného účtovného systému v oblasti ubytovacieho priemyslu vytvára zásadný rámec pre efektívne riadenie a finančné rozhodovanie v tomto odvetví. USALI umožňuje detailnú analýzu a kontrolu prevádzkových charakteristík, čím podporuje konkurencieschopnosť a zlepšuje výkonnosť ubytovacích zariadení.

Model štruktúry hotela na obrázku 1 nám poskytol prehľad o jednotlivých oddeleniach a centrách v ubytovacom zariadení. Obrázok 2 nás zase upozornil na význam USALI v rámci manažérskeho informačného systému. V rámci podkapitoly sme identifikovali tri hlavné modely systému účtovníctva, ktoré sa zaoberajú tvorbou účtovnej závierky, porovnateľnosťou výkonnosti stredísk a podporou manažérskych rozhodnutí. Tieto modely poskytujú relevantné informácie nevyhnutné pre úspešné riadenie a strategické plánovanie v oblasti ubytovacieho priemyslu.

1.5.1 Jedenásta verzia kontrolingového systému USALI

System oslávil svoje 90. výročie v roku 2016. Detaily o vývoji systému bližšie popisujeme v práci. Bolo podniknutých jedenásť rôznych zmien, ktoré boli vykonávané spolu so zástupcami od vlastníkov cez prevádzkovateľov až po nezávislých účtovníkov na akademickej pôde. Tento proces dôkladnej revízie a aktualizácie systému zabezpečil jeho súčasné zavedenie a relevanciu (Schmidgall, DeFranco, 2015).

Za udržanie a aktualizáciu jednotného systému účtov v odvetví ubytovania a za revíziu príslušných dokumentov zodpovedá Výbor pre finančný manažment (FMC), ktorý pôsobí pod Asociáciou hotelov a ubytovacích zariadení (AHLA). FMC pozostáva z kvalifikovaných odborníkov s množstvom praktických skúseností v oblasti hotelierstva. Pravidelne sa vykonávajú revízie USALI s cieľom zabezpečiť jeho zhodu s aktuálnymi potrebami a vývojom v odvetví ubytovania. (American Hotel & Lodging Educational Institute, 2015).

Súčasne najaktuálnejšia verzia USALI vyšla v roku 2014 s dátumom účinnosti od 1. januára 2015 a je ňou jedenásta revidovaná verzia. Ako prvá obsahovala dátum účinnosti a to z dôvodu upozorniť každého, aby vo svojom ubytovacom zariadení zaviedol včas nové postupy.

Toto vydanie poskytuje online zdrojovú stránku, ktorá je sprístupnená na webovej stránke American Hotel & Lodging Educational Institute (HotStats, 2018). Hlavné zmeny v porovnaní s desiatym vydaním sa týkajú najmä trvalej udržateľnosti, globalizácie, novej terminológie, klastrových služieb, rozšírenej analýzy pomerových ukazovateľov a distribučných kanálov.

Jedenáste prepracované vydanie reprezentuje výsledok značných zmien v porovnaní s pôvodným vydaním, pričom jeho štruktúra a obsah sú organizované podľa prevádzkových oddelení a nedistribuovaných prevádzkových oddelení. Najnovšie vydanie je rozdelené do piatich jednotlivých častí, ktorými sú:

1. Prevádzkové vyhlásenia

Zaoberá sa finančnými správami súvisiacimi s prevádzkovými aktivitami ubytovacieho zariadenia, ktoré sú uvedené v súhrnných prevádzkových výkazoch a ich príslušných harmonogramoch. Nájde tu podrobne popísaný požadovaný formát a správne vysvetlenie riadkových položiek pre výkazy oddelení, ktoré sú potrebné pri vykazovaní a analýze prevádzkových výsledkov. Ak by ubytovacie zariadenie

potrebovalo doplniť potrebné informácie, môžu sa v jednotnom systéme pripraviť podúčty alebo čiastkové rozvrhy.

2. Účtovná závierka

Venuje sa tu základnej účtovnej závierke, určenej pre externých užívateľov. Predstavujú sa tu formáty a podrobnejšie vysvetľujú riadkové položky, ktoré sa objavujú v základnej účtovnej závierke. Tieto formáty a základné finančné výkazy by mali byť v súlade s americkými všeobecne uznávanými účtovnými princípmi (GAAP).

3. Finančné ukazovatele a prevádzkové metriky

V tejto časti sa rozoberajú finančné ukazovatele spoločne s prevádzkovými metrikami, ktoré predstavujú sériu ukazovateľov a ďalších rôznych užitočných informácií, využitých pri analýze prevádzkový a finančných výkazov z časti 1 a 2.

4. Sprievodca príjmami a výdavkami

Nájde tu príručku o príjmoch a výdavkoch.

5. Hrubý a čistý prehľad

Posledná časť rieši problematiku týkajúcu vykazovania hrubých a čistých príjmov, ale aj zaobchádzanie s príplatkami, poplatkami za služby a odmenami (Hotel Association of New York, 2014).

Jedenáste vydanie USALI predstavuje významný míľnik v oblasti účtovného a manažérskeho informačného systému pre ubytovacie zariadenia. Tento komplexný systém účtovania ponúka podrobný prehľad o finančných správach, účtovných závierkach, finančných ukazovateľoch a prevádzkových metrikách, ktoré sú kľúčové pre úspešné riadenie hotelov a rezortov. USALI 11 zahŕňa nielen informácie o príjmoch a výdavkoch, ale aj rozlišuje medzi hrubými a čistými príjmami, čo umožňuje hlbší pohľad do ekonomickej výkonnosti ubytovacích zariadení.

V rámci prieskumu FMC sa v období rokov 2006 až 2014 uskutočnila dôkladná revízia USALI, kde sa do procesu zapojilo 169 účastníkov z rôznych odvetví. V rámci tejto revízie bolo implementovaných 14 významných zmien, pričom sa špeciálne zameriavalo na oblasti technológií, udržateľnosti a globalizácie. Tieto zmeny prispeli k vylepšeniu a aktualizácii systému, s dôrazom na efektívne riadenie výnosov a nákladov, čím sa zabezpečilo, že USALI zostáva relevantným a výkonným nástrojom pre súčasné potreby ubytovacích zariadení.

Cieľom prieskumu bolo nielen vyhodnotiť prijatie a implementáciu jednotlivých zmien v rámci USALI, ale aj skúmať ich vplyv na rôzne odvetvia. Výsledky prieskumu,

zobrazené v Tabuľke 1, naznačujú, že nové vydanie USALI bolo prijaté s pozitívnym ohlasom, pričom väčšina respondentov uviedla, že nové úpravy a doplnky prispeli k efektívnejšiemu riadeniu finančných aspektov ich ubytovacích zariadení. Tieto zistenia potvrdzujú dôležitosť a účinnosť kontinuálnej aktualizácie a vylepšovania systémov účtovania pre podporu dynamického a konkurencieschopného prostredia hotelového priemyslu (Mandelbaum, Garland, 2015).

Tabuľka 1: Prijatie a implementácia 11. vydania jednotného systému účtov pre odvetvie ubytovania

Priemyselná adaptácia – 11. vydanie USALI	
Nové usmernenia	Úroveň súhlasu *
1. Nové oddelenie informácií a telekomunikácií	4,18
2. Segmentácia výnosov a dopytu nových izieb	4,14
3. Riadenie príjmov a predaj cateringu v oddelení sale & marketing	4,08
4. Vylúčenie rezortných poplatkov z výpočtu ADR/RevPAR	4,04
5. Vykazovanie plátov a miezd manažmentom ako aj bez jeho pomoci	4,04
6. Tvorba neprevádzkových príjmov pod GOP	3,94
7. Zaobchádzanie so zľavami a dotáciami za skupinové izby	3,92
8. Dodatočné usmernenie k vykazovaniu hrubého a čistého vykazovania	3,91
9. Dodatočné usmernenie k vykazovaniu príplatkov a servisných poplatkov	3,89
10. Pridelenie balíka a zľava za poškodený tovar	3,87
11. Dodatočné ukazovatele výnosov a výdavkov	3,77
12. Zmena krytia na zákazníkov	3,68
13. Dodatočné usmernenia k vykazovaniu kurzových ziskov a strát	3,49
14. Usmernenie pre zmiešané vlastníctvo	3,08
Poznámka*: 5 = úplne súhlasím, 3 = neutrálne, 1 = vôbec nesúhlasím	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Mandelbaun – Garland, 2015

V rámci prieskumu respondenti hodnotili štrnásť významných zmien USALI, ktoré boli hodnotené. Na základe stupnice od 1 do 5, pričom jednotka znamená úplný nesúhlas a päť úplný súhlas. Sledované zmeny získali priemerné hodnotenie 3,86.

Najväčší súhlas získalo zavedenie nového nedistribúovaného oddelenia pre informácie a telekomunikácie. Respondenti prieskumu ako aj FMC, zdôrazňujú, že technologické aspekty sú nákladné a vyžadujú si zvýšenú expozíciu. Súčasný systém často prechádzajú cez viaceré oddelenia, čo komplikuje alokáciu týchto nákladov.

Zvýšený vplyv na riadenie výnosov mal významný dopad na prevádzku hotelov, čo si vyžiadalo úpravu v evidencii týchto nákladov. Dnešné výnosy sa monitorujú na základe kanála, cez ktorý boli získané, čo vedie k vytvoreniu segmentov príjmov a dopytu po izbách. S týmto prístupom súhlasili aj respondenti prieskumu.

Je dôležité zdôrazniť, že úspešná implementácia 11. vydania USALI je kľúčovým krokom pre zabezpečenie transparentnosti a konzistencie vo finančnej správe v rámci odvetvia ubytovania. Zjednotenie noriem a postupov napomáha nielen lepšiemu porozumeniu hospodárenia v sektore, ale aj zvyšuje dôveru investorov, manažérov a ďalších zainteresovaných strán vo finančné výkazy a reporty.

FMC si je vedomé dynamiky odvetvia a jeho neustáleho vývoja. Z tohto dôvodu sa zaväzuje k pokračovaniu v monitorovaní trendov a potrieb odvetvia, aby bola ďalšia verzia USALI ešte lepšie prispôbena aktuálnym podmienkam. Tento záväzok zahŕňa aj aktívnu spoluprácu s odborníkmi a zástupcami z odvetvia, aby sme získali ucelené a relevantné pohľady na potreby a výzvy, ktoré sú pred nami (Mandelbaum, Garland, 2015).

1.5.2 Výnosy a náklady hotela podľa metodiky USALI

Každý hotel má určité výnosové strediská, ktoré sú kľúčovými faktormi v podnikateľskom pláne hotelovej spoločnosti. Najvyššie príjmy obvykle pochádzajú z ubytovacích služieb, druhým najdôležitejším aspektom predaja sú ubytovacie služby. Ďalšími dôležitými aspektami pre generovanie príjmov sú umiestnenie hotela, jeho vnútorné usporiadanie a rozsah doplnkových služieb, ktoré môžu výrazne ovplyvniť tržby z ďalších oblastí prevádzky.

Metodika USALI, ako uvádzajú Březinová a Horáková (2022), rozdeľuje príjmy z prevádzky hotela nasledovne:

- ubytovanie,
- stravovanie,
- iné prevádzkové tržby (liečebný úsek, wellness a SPA, golfové ihriská, parkovné),
- rôzne výnosy (predaj vstupeniek, prenájom priestorov, úroky a iné).

V snahe zvýšiť príjem z predaja mimo ubytovacieho zariadenia je najdôležitejšie využiť potenciál klientov v ubytovacom zariadení, kde je pomocou upsellingu a cross-sellingu možné dosahovať vyššie tržby (Johnson, Friend, 2015).

Podľa platformy Cloudbeds sa za upselling v hotelovom priemysle považuje predaj produktu alebo služby používateľom vo vylepšenej verzii. Ide o prax, ktorá ponúka hosťom funkcie a doplnky služieb na zlepšenie ich pobytu v ubytovacom zariadení za príplatok. Ak je stratégia riadenia výnosov správne využívaná, prináša spokojnosť, lojalitu hostí a v neposlednom rade zisk pre samotný hotel. Upselling zahŕňa služby ako upgrade izieb, parkovanie s obsluhou, neskoré odhlásenie a mnoho ďalších. Podobnou technikou je cross-selling, ktorý sa zameriava na predaj dodatočných produktov alebo služieb, ako doplnkom k pôvodnému nákupu. Cross-sellingovými službami sú napríklad prehliadky mesta, požičovňa bicyklov či kyvadlová doprava na letisko. Ide o dve rozdielne stratégie predaja so spoločným zámerom. Ich cieľom je generovať príjmy pre ubytovacie zariadenia. Tieto dve predajné techniky hotely obvykle kombinujú (Cook, 2022).

USALI rozčleňuje prevádzkové náklady na priame a nepriame. Priame náklady vieme priradiť k jednotlivkej službe alebo výkonu. Priame náklady možno priradiť k nejednotlivým službám alebo výkonom nasledovne:

- ubytovanie,
- jedlá a nápoje,
- menšie prevádzkové oddelenia,
- priame náklady z predaja, priame náklady ostatných tržieb, priame osobné a mzdové náklady a ostatné priame náklady.

Vyššie uvedené náklady priamo súvisia s konkrétnou službou alebo činnosťou hotela. Naopak nepriame, nealokované náklady nemožno priradiť k určitým službám alebo činnostiam v ubytovacom zariadení. Nealokované náklady by nemali byť priradené

k jednotlivým oddeleniam za účelom dosiahnutia jednotného štýlu manažérskeho účtovníctva a požadovaného benchmarkingu. Benchmarking, ako nástroj strategického riadenia, umožňuje neustále a systematické meranie a porovnávanie metód, procesov a produktov konkrétneho ubytovacieho zariadenia s obdobnými subjektmi. Týmto spôsobom môže hotel zlepšovať svoje výkonnostné parametre. Medzi nepriame náklady podľa Březinovej a Horákovéj (2022) patria:

- administratívne a všeobecné náklady,
- informačné a telekomunikačné služby,
- predaj a marketing,
- správa nehnuteľností a údržba,
- komunálne služby (verejná infraštruktúra a energie).

USALI sa zameriava na stanovenie príjmov oddelení, z ktorých sa odrátavajú priame a nepriame výdavky, aby sa dosiahol príjem pred zdanením. Zodpovedné účtovníctvo priradzuje náklady na rôzne hierarchické úrovne riadenia, čo umožňuje manažérom sledovať rozdiely medzi plánovanými a skutočnými nákladmi. Manažéri oddelení vďaka tomu získavajú prehľad o výdavkoch a príjmoch, ktoré sú v ich kompetencii (Pajrok, 2014).

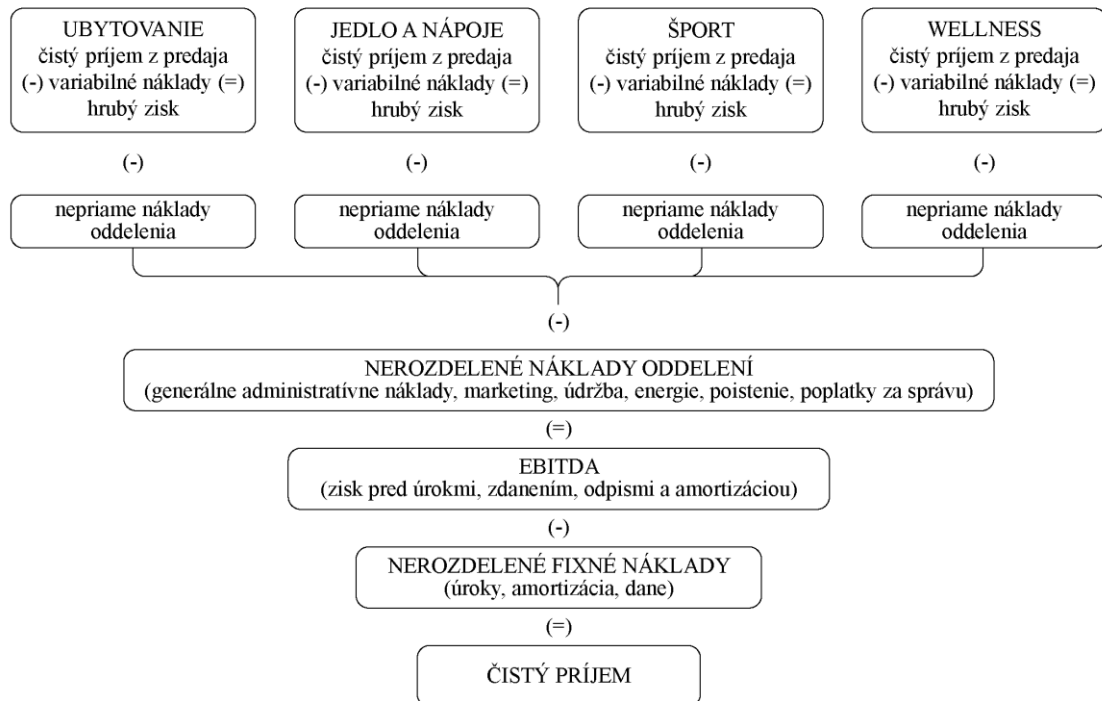
Obrázok 3 zobrazuje výpočet obchodného výsledku podľa metodiky USALI. Jednou z hlavných výhod používania USALI je, že zdôrazňuje určenie príjmov jednotlivých oddelení, z ktorých sa odpočítavajú priame a nepriame náklady, aby sme sa dostali k príjmu pred zdanením.

V súlade s USALI majú manažéri oddelení prehľad o nákladoch a príjmoch, ktoré sú v ich pôsobnosti. Prvá úroveň vnútorného výsledku je rozdiel medzi príjmami týchto segmentov a nákladmi, ktoré prevádzkujú svoju činnosť priamo na externom trhu, a nákladmi týchto prevádzkovaných oddelení, ktoré sú prezentované ako zisk z prevádzkovaných oddelení alebo príspevok k marži.

Nerozdelené náklady oddelení na druhej úrovni sú ovládateľné prevádzkové náklady, ktoré sú odpočítané od príjmov, aby sa stanovil hrubý prevádzkový zisk. Ak od prvého úrovňového zisku odpočítame časť fixných nákladov, ktoré možno okamžite vypočítať do konkrétnej prevádzkovej činnosti, môžeme stanoviť hrubý prevádzkový zisk. Manažér nemôže významne ovplyvniť tretiu úroveň výsledkov, čistý prevádzkový zisk. Na tejto úrovni sa kompenzujú neovládateľné náklady (dane z nehnuteľností, úroky, odpisy

a amortizácia). Hlavný manažér kontroluje túto kategóriu nákladov, pretože je výsledkom jeho rozhodnutia (Pajrok, 2014).

Obrázok 3: Výpočet obchodného výsledku podľa metodiky USALI



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Pajrok, 2014

V súvislosti s výnosmi a nákladmi hotela podľa metodiky USALI sme stručne došli k záveru, že metodika USALI vo všeobecnosti poskytuje štandardizovaný rámec pre sledovanie výnosov a nákladov v hotelovom priemysle. Dôraz na optimalizáciu príjmov z ubytovania a stravovania, spolu s využitím stratégií upsellingu a cross-sellingu, pomáha maximalizovať tržby hotelov. Rozdelenie nákladov na priame a nepriame umožňuje lepšiu analýzu a riadenie finančnej situácie. Benchmarking slúži ako nástroj na neustále zlepšovanie a konkurencieschopnosť hotelového podniku.

1.6 Výhody používania kontrolingového systému USALI v hotelierstve

Využitie kontrolingového systému USALI v hotelovom priemysle prináša významné výhody. USALI je štandardizovaný rámec pre finančné účtovníctvo a riadenie, ktorý umožňuje hotelom efektívne sledovať a riadiť svoje finančné toky. Táto podkapitola sa zameriava na skúmanie týchto výhod a tomu, ako prispievajú k úspechu hotelového odvetvia.

Pre úspešné fungovanie každého kvalitného ubytovacieho zariadenia je nevyhnutné mať komplexné pochopenie finančných a prevádzkových údajov. USALI slúži ako štandardizovaný rámec pre zaznamenávanie, vykazovanie a analýzu finančných transakcií, čím poskytuje jednotnú platformu pre porovnávanie a hodnotenie rôznych nehnuteľností (Fuesz, 2024). Jeho dôsledné kategorizovanie príjmov, nákladov a výkonnostných ukazovateľov umožňuje manažmentu efektívnejšie sledovať a analyzovať finančnú výkonnosť a identifikovať oblasti na zlepšenie.

USALI systematicky uskutočňuje plánovanie a hodnotenie výkonnosti v ubytovacích zariadeniach, čo umožňuje porovnávanie výsledkov s priemerom v odvetví. To umožňuje identifikáciu silných stránok a príležitostí na zlepšenie. Tento proces je podporovaný detailnými informáciami o výkonnosti a dôležitými údajmi, ktoré nie sú k dispozícii v systéme správy majetku, ako je Property Management System (Pinto, Castro 2020). Súbor účtov je nastavený tak, aby mu rozumeli vlastníci alebo investori z rôznych krajín a apeluje na prehľadnosť finančných informácií. Podpora strategického rozhodovania a nadobúdanie financií sa získava pomocou profesionálnych správ, v ktorých sú obsiahnuté finančné aj operačné údaje. USALI systematicky uskutočňuje plánovanie a hodnotenie výkonnosti v ubytovacích zariadeniach, čím dokáže porovnať výsledky s priemerom v danom odvetví. Vďaka tomu jednoducho identifikuje silné stránky a príležitosti na zlepšenie.

Používanie USALI na finančné výkazníctvo a analýzy v odvetví pohostinstva prináša množstvo výhod. Jednou z nich je vylepšené finančné výkazníctvo a analýza, ktoré poskytuje konzistentný a komplexný rámec, umožňujúci hotelom dôkladnejšie monitorovať a analyzovať ich finančnú výkonnosť. To zase umožňuje prijímať informované obchodné rozhodnutia a generovať širokú škálu finančných výkazov a informácií, ako sú výkazy ziskov a strát, analýzy zlomovej bilancie a ukazovatele a trendy.

USALI tiež umožňuje hotelom porovnávať ich finančnú výkonnosť s odvetvovými benchmarkmi, čo im umožňuje merať ich relatívnu výkonnosť a identifikovať oblasti, kde môžu dosahovať nedostatočnú alebo nadmernú výkonnosť. Toto môže byť prospešné najmä pre hotely, ktoré usilujú sa o zlepšenie svojej finančnej výkonnosti alebo prilákajú investorov.

Ďalšou výhodou je lepšia podpora pri rozhodovaní. USALI poskytne hotelom konzistentný a komplexný rámec pre finančné výkazníctvo a analýzy, čo im pomôže pri prijímaní informovaných obchodných rozhodnutí. Umožňuje sledovať a analyzovať

finančnú výkonnosť v priebehu času, identifikovať trendy a robiť informované rozhodnutia o alokácii zdrojov a zlepšení.

Celkovo používanie USALI na finančné výkazníctvo a analýzy v odvetví pohostinstva je vhodným nástrojom pre hotely, ktoré sa snažia zlepšiť svoju finančnú výkonnosť a robiť správne obchodné rozhodnutia. Tento systém poskytuje komplexné a spoľahlivé riešenie pre monitorovanie a riadenie finančných aspektov ubytovacích zariadení, čím prispieva k ich dlhodobému úspechu. (Carmensoftware, 2023).

USALI report ponúka panel kľúčových ukazovateľov, ktorý predstavuje vizuálnu reprezentáciu dôležitých ukazovateľov výkonnosti, ktoré slúžia na monitorovanie a analýzu finančného zdravia hotela. Medzi bežné kľúčové ukazovatele výkonu, ktoré sa tu nachádzajú patria:

- zisková marža,
- návratnosť investícií (ROI).

Pomery sú využívané na posúdenie finančnej stability hotela prostredníctvom porovnávania rôznych finančných ukazovateľov. Medzi bežné pomery zahrnuté v štandardných výkazoch USALI patria:

- pomer dlhu k vlastnému imaniu,
- ukazovateľ obratu aktív,
- pomer likvidity,
- pomer ziskovosti.

Finančné metriky sú nástrojom na detailnú analýzu finančnej výkonnosti hotela. V štandardných výkazoch USALI sa často využívajú rôzne finančné metriky vrátane:

- čistý prevádzkový príjem (NOI),
- výnosy generované na štvorcový meter,
- cena za obsadenú izbu (CPOR),
- výnosy za hodinu dostupného sedadla (RevPASH).

Tieto kľúčové ukazovatele výkonnosti, pomery a finančné metriky umožňujú manažmentu hotela získať cenné informácie o finančnej výkonnosti svojho majetku a prijímať informované rozhodnutia s cieľom zlepšiť jeho ziskovosť a efektívnosť (Finoko, 2024).

Zo získaných informácií môžeme konštatovať, že využitie kontrolingového systému USALI v hotelovom priemysle prináša významné výhody. Tento rámec poskytuje spoločnú základňu pre porovnávanie a hodnotenie finančnej výkonnosti rôznych hotelov. USALI umožňuje systematické plánovanie a hodnotenie výkonnosti, porovnávanie s priemerom v odvetví a lepšiu podporu pri strategickom rozhodovaní. Využíva kľúčové ukazovatele výkonnosti, pomery a finančné metriky na posúdenie finančnej stability a efektívnosti hotelov. Celkovo pomáha hotelom zlepšiť finančnú výkonnosť a prijímať informované obchodné rozhodnutia.

2 Cieľ práce

Cieľom tejto diplomovej práce je aplikácia systému USALI ako nástroja na štandardné porovnávanie tržieb a nákladov v hotelierstve na Slovensku a jeho aplikácia v slovenskej praxi. Práca predstavuje výhody a posudzuje možnosti implementácie relevantného systému v podmienkach fungovania slovenských hotelov. Problematika, ktorou sa zaoberá táto práca nie je v slovenskej literatúre dostatočne opísaná, preto sa práca zameriava na priblíženie kontrolingového systému USALI v hotelierstve.

Pre splnenie hlavného cieľa sme si stanovili nasledovné čiastkové ciele:

1. Deskripcia kontrolingového systému USALI
2. Analýza implementácie kontrolingového systému USALI vo vybraných krajinách
3. Komparatívna analýza systému USALI s STR Benchmarkingom
4. Analýza implementácie USALI v slovenskom hotelierstve

3 Metodika práce a metódy skúmania

Výber metód použitých v rámci diplomovej práce závisí od obsahu jednotlivých častí práce. Každá časť si vyžaduje špecifické metódy, na dosiahnutie stanovených cieľov. Preto je použitý flexibilný prístup pri výbere metód, ktorý zohľadní potreby a charakter každej jednotlivej časti práce. Prvým krokom pre splnenie hlavného cieľa v teoretickej časti je charakteristika kontrolingu, jeho hlavné úlohy a faktory, ktoré ho ovplyvňujú. Táto kapitola taktiež podrobne predstavuje kontrolingový systém USALI, jeho históriu, význam a jeho najaktuálnejšiu verziu. V teoretickej časti využívame deskriptívnu metódu a použité zdroje pochádzajú od rôznych zahraničných autorov odbornej literatúry so zameraním na jednotný systém účtov v hotelierstve.

Práca nasledovne pokračuje praktickou časťou, ktorá sa zaoberá niekoľkými oblasťami. Prvou z nich je porovnanie kontrolingového systému USALI a STR Benchmarking, kde sa detailne analyzuje štruktúra, metodika a prínosy oboch nástrojov pre hotelový sektor. V tejto časti práce sú použité metódy analýzy a komparácie na identifikáciu podobností a rozdielov medzi nimi. Ďalej sa práca zaoberá komparáciou krajín, ktoré využívajú USALI. Analyzované sú jednotlivé krajiny a aplikácia tohto systému v ich hotelovom sektore, výsledky a výzvy spojené s touto implementáciou. V závere sa praktická časť diplomovej práce zaoberá implementáciou kontrolingového systému USALI v slovenskom hotelierstve. Analyzované a komparované sú oblasti úspešnej aplikácie USALI jeho vplyv na riadenie a výkonnosť v ubytovacích zariadeniach s ohľadom na porovnávanie tržieb a nákladov v hotelierstve.

V rámci praktickej časti sú použité odborné literárne zdroje vrátane kníh, článkov a porovnaní výskumných prác týkajúcich sa kontrolingových systémov v hotelierstve rôznych odborníkov. Okrem toho sú zrealizované aj nepriame štruktúrované rozhovory s odborníkmi v oblasti hotelového manažmentu a kontrolingu na Slovensku pre získanie a hlbšie pochopenie problematiky. Na základe odpovedí z nepriamych štruktúrovaných rozhovorov je vytvorená SWOT analýza kontrolingového systému USALI.

4 Výsledky práce

V tejto kapitole diplomovej práce sa venujeme komparácii dvoch dôležitých nástrojov v oblasti hotelového manažmentu. USALI predstavoval štandardizovaný účtovný systém, zatiaľ čo STR report bol základným zdrojom informácií o výkonnosti hotelov získavaných z databáz hotelov. Tieto nástroje sú kľúčové pre efektívne riadenie a analyzovanie finančnej a prevádzkovej výkonnosti hotelového priemyslu. Porovnávali sme ich výhody, obmedzenia a aplikáciu v praxi s cieľom poskytnúť komplexný pohľad na ich úlohu v hotelovom manažmente.

Taktiež skúmame v ktorých krajinách bol systém USALI najviac využívaný, aby sme lepšie pochopili jeho globálnu relevanciu a rozsah použitia.

V ďalšej časti bližšie charakterizujeme aj dva reprezentatívne hotely, a to Vienna House Easy by Wyndham Bratislava a Radisson Blu Carlton Hotel, ktoré slúžili ako naše výskumné subjekty.

Kľúčovým prvkom tejto kapitoly bol tiež štruktúrovaný nepriamy rozhovor s manažermi týchto hotelov. Tento prístup nám umožnil získať hlbší náhľad do ich skúseností, postrehov a názorov na používanie USALI v každodennom riadení a strategickom plánovaní. Takto sme boli schopní identifikovať nielen prínosy a výzvy tohto kontrolingového systému, ale aj najlepšie postupy a prípadné oblasti na zlepšenie v budúcnosti.

4.1 Porovnanie kontrolingového systému USALI a STR Benchmarking

Nasledujúca podkapitola sa zaoberala porovnaním dvoch významných nástrojov v hotelovom manažmente a to kontrolingového systému USALI a STR Benchmarkingu. Tieto nástroje poskytujú hotelovým manažérom dôležité informácie a údaje na riadenie a optimalizáciu ich podnikania.

Cieľom tejto kapitoly bolo zhodnotiť ich hlavné charakteristiky, výhody a nevýhody, ako aj spôsob ich využitia v rôznych kontextoch hotelového priemyslu. Pri porovnaní týchto nástrojov sme sa snažili objasniť ich úlohu v manažmente výnosov a nákladov, analyzovať ich prínosy pre hotelové podniky a poskytnúť základ pre rozhodovanie manažérom v tomto odvetví.

Jednou z prvých spoločností, ktorá začala využívať metódu benchmarkingu bola americká spoločnosť Xerox Corporation, a to na začiatku 80. rokov 20. storočia.

Slovenská republika sa zapojila do podpory stratégie benchmarkingu už v roku 1999. Benchmarking sa ako pojem dá odvodiť z anglického slova „benchmark“, čo v preklade znamená „komparatívny bod“ alebo aj „porovnávací ukazovateľ“. V oblasti zlepšovania tento pojem znamená dosiahnutie najlepšej možnej úrovne vo svojej kategórii (Jakubíková, 2008). Ide o proces analýzy a porovnávania výkonnosti určitej nehnuteľnosti alebo portfólia s konkurenciou.

Benchmarking je moderná manažérska metóda používaná na medzipodnikové porovnávanie v medzinárodnom meradle. Je to porovnávací bod najlepšieho meraného výkonu (Lang, 2007).

Porovnávanie výkonnosti je metóda, pri ktorej podnik prizná, že konkurenčný podnik je v určitej sfére lepší ako on, a dodatočne zistí, ako by sa konkurenčnému podniku mohol vyrovnáť alebo dokonca ho aj predbehnúť (Nenadál a kol., 2007).

Ako nástroj, dokáže benchmarking zlepšovať výkony danej firmy a teda jeho cieľom je poskytnúť firme podnety na jej zdokonalenie. Pomocou benchmarkingu získava firma informácie nie len o porovnávaní nákladov a výnosov, ale predovšetkým ide o komplexný a špecifický proces, ktorým sa porovnávajú určité kritéria (Jirásek, 2007).

Benchmarking, umožňuje ubytovacím zariadeniam aj firmám zlepšovať sa; merať svoj výkon; porovnávať sledované výkony nehnuteľnosti s konkurenciou a zvyšovať kvalitu poskytovaných služieb, produktov a výrobných procesov (Hrášková, 2011).

Organizácia Smith Travel Research (STR) bola založená v roku 1985 a od jej začiatkov sa stala významným základom pre hotelový priemysel najmä v oblasti výkonnosti trhu a benchmarkingu. V roku 2019 bola táto organizácia ako divízia získaná spoločnosťou CoStar Group, Inc. Spomínaná realitná dátová spoločnosť odkúpila STR za 450 miliónov dolárov. STR Benchmarking je inovatívny priemyselný softvér, ktorý dodáva celkové prehľady na úrovni nehnuteľností a portfólia nevyhnutné na inteligentné rozhodnutia v reálnom čase s optimalizáciou stratégií pre celé podniky (Hollander, 2023). Organizácia pôsobí v pätnástich krajinách sveta vrátane Strednej a Južnej Ameriky, Ázie, Európy, Stredného východu a Severnej Ameriky, kde zhromažďuje podstatné údaje v oblasti hotelierstva. Táto organizácia získava dáta z viac ako 77 000 nehnuteľností (Gawlik, 2023). Smernice, ktoré využíva STR na vykazovanie údajov sa vyvíjajú a boli vyvinuté v súlade s USALI (STR, 2024).

Zberom a analýzou údajov, ktoré tejto organizácií poskytli hotely po celom svete, dokáže porovnávať výkonnosť týchto ubytovacích zariadení navzájom. Zaoberá sa ukazovateľmi ako napríklad miera obsadenosti, výnosy za dostupnú izbu - RevPAR a priemerné denné tržby - ADR, ktoré si podrobnejšie opíšeme neskôr. Po zbere týchto informácií je STR Benchmarking schopný, vďaka procesu porovnávania výkonnosti, vyhodnotiť pozíciu ubytovacieho zariadenia a identifikovať jeho silné a slabé stránky (Kipping, 2023).

Pre lepšie pochopenie reportov si dôkladnejšie opíšeme kľúčové ukazovatele výkonnosti hotela, známe aj ako Key Performance Indicators (KPIs). Kľúčové parametre sú súborom opatrení, zameraných na kľúčové aspekty výkonnosti určitého podniku (Parmentre, 2010). Tieto aspekty výrazne ovplyvňujú súčasný aj budúci úspech podniku. S cieľom lepšie pochopiť percentuálne obsadenie dostupných izieb počas určitého obdobia, majitelia hotelov merajú obsadenosť svojich nehnuteľností a porovnávajú ju s konkurenciou na trhu. Pomocou toho neustále sledujú medziročné zmeny vo svojom aj konkurenčnom podniku v danom časovom horizonte (STR, 2022).

Vzorec pomocou, ktorého vyrátame obsadenosť je nasledovný:

$$\text{Obsadenosť} = \frac{\text{predané izby}}{\text{dostupné izby}} \times 100$$

Druhým významným ukazovateľom je priemerná denná cena za izbu (ADR). Tento ukazovateľ sa vypočíta nasledovným vzorcom:

$$\text{ADR} = \frac{\text{príjmy za izbu}}{\text{predané izby}}$$

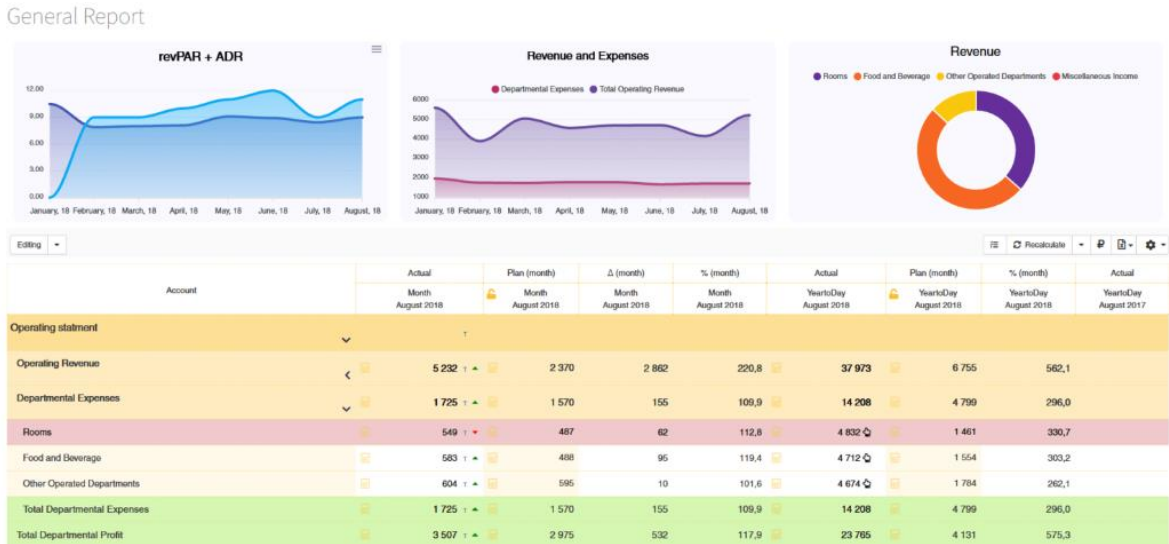
Posledným ukazovateľom, ktorý ovplyvňuje obsadenosť ako aj ADR je výnos za dostupnú izbu - RevPAR, ktorý sa pokladá za „zlatý štandard“ najvyššej výkonovej metriky. RevPAR nehľadiac na typ a na polohu hotela, umožňuje ubytovacím zariadeniam a portfóliám zisťovať mieru úspechu výkonnosti na trhu. Vďaka tomu je všeobecne rozšírený v oblasti riadenia výnosov a jeho vzorec má nasledujúcu podobu:

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{príjmy za izbu}}{\text{dostupné izby}}$$

Vzhľadom na dôležitosť kontrolingových systémov pre úspech organizácií je dôležité porozumieť reportom, ktoré sú poskytnuté pre ubytovacie zariadenie. Obrázok 4 je ukázkou všeobecného USALI reportu, ktorý sleduje hlavné KPI. Na reporte je

zobrazené RevPAR, ADR, príjmy a výdavky. Na obrázku 5 sa nachádza vzor STR reportu, kde sú sledované hlavné KPIs ako je obsadenosť, ADR a RevPAR.

Obrázok 4: Vzor USALI reportu



Zdroj: FinStat, 2024

Obrázok 5: Vzor STR reportu



Zdroj: STR, 2023

USALI je primárne zameraný na interné účtovníctvo a riadenie finančných údajov v hotelovom priemysle. Poskytuje štandardizovaný rámec na sledovanie nákladov, príjmov a výkonnosti hotela z hľadiska účtovníctva a manažmentu.

Na druhej strane, STR reporty sú určené na poskytovanie externých informácií o výkonnosti hotelového trhu. Tieto reporty zahŕňajú údaje o obsadenosti, priemerných cenách izieb a tržbách za izbu, ktoré sú zhromažďované a analyzované spoločnosťou STR. Tieto informácie slúžia hotelovým manažérom na porovnávanie výkonnosti ich hotelov s konkurenciou na lepšie porozumenie trendom na trhu.

Aj keď majú USALI a STR reporty odlišné účely, oba nástroje sú dôležité pre celkové riadenie a analýzu v hotelovom priemysle. Ich kombinované použitie môže poskytnúť komplexnejšie informácie a zlepšiť rozhodovací proces manažmentu.

4.2 Zoznam krajín využívajúcich systém USALI v hotelierstve

V súčasnej dobe je účtovný systém USALI využívaný v mnohých krajinách po celom svete ako dôležitý nástroj pre účtovanie a riadenie v hotelierstve. Napriek tomu však existujú krajiny, kde je tento systém relatívne neznámy a jeho implementácia ešte stále neprebehla v širokej miere. S cieľom poskytnúť prehľad o používaní systému USALI v rôznych krajinách a zabezpečiť lepšie pochopenie tejto problematiky sme sa rozhodli vytvoriť prehľadovú tabuľku, ktorá zhromažďuje štúdie a prieskumy viacerých autorov. Táto tabuľka slúži ako užitočný nástroj na identifikáciu rozsahu používania systému USALI v hotelovom priemysle v jednotlivých krajinách a poskytla nám lepší kontext pre ďalšie analýzy a porovnania.

Tabuľka 2: Zoznam krajín využívajúcich USALI

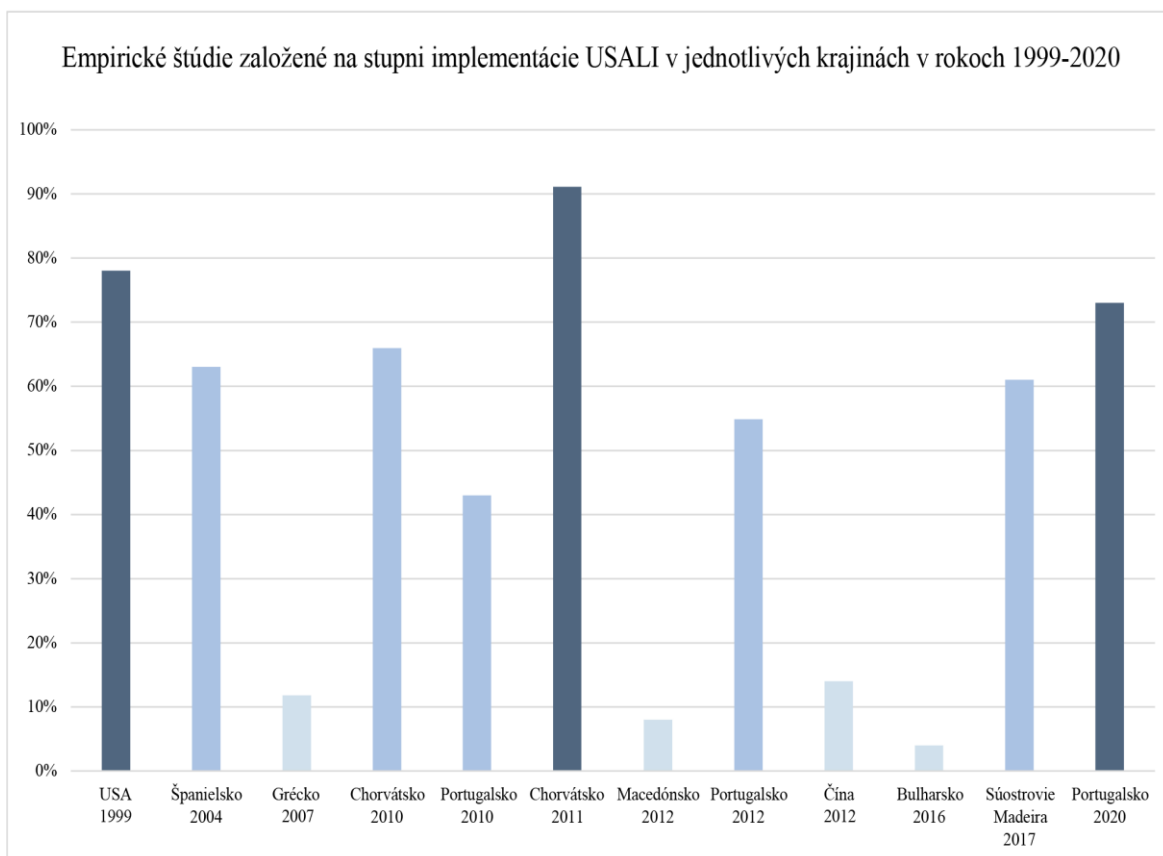
Krajina	Prehľad aplikovaných štúdií
Amerika	Výskum, ktorý realizovali autori Kwansa & Schmidgall (1999) zistil, že USALI sa používa v 78% ubytovacích zariadení v USA. 12% respondentov uviedlo úplnú implementáciu, zatiaľ čo 66% uviedlo, že neimplementujú všetky jej aspekty.
Španielsko	V Španielsku Planas (2004) potvrdzuje, že medzinárodné hotelové reťazce využívajú USALI vo väčšej miere ako národné reťazce. Na základe 77,1% miery odpovedí medzi 27 hotelovými reťazcami a nezávislými hotelmi, ktoré sa zúčastnili prieskumu, autor zistil, že USALI používa 63% skúmaných ubytovacích zariadení.
Grécko	Prieskum podľa Pavlatosa a Paggiosa (2007) ukázal, že iba 11,8% hotelov v Grécku používa jednotný systém účtov pre ubytovací priemysel. Podľa dostupných údajov používa USALI 53,3% hotelov, ktoré sú členmi medzinárodného reťazca, zatiaľ čo tento systém využíva len 2,9% hotelov, ktoré sú súkromnými spoločnosťami alebo členmi národných reťazcov. Zouta a Bekiaris (2009) zistili, že približne 70,8% hotelierov si myslí, že je to pre túto krajinu nevyhnutné začať používať tento systém.

Macedónsko	V štúdií od autoriek Korsakovska a Mircheska (2012) bolo zistené, že hotely prevádzkujú interné oddelenie finančného riadenia a väčšina z nich vyvíjajú svoje vlastné modely účtovania. A však žiadny z týchto modelov nie je založený na metodike USALI. Prieskum vykonaný medzi trinástimi hotelmi ukázal, že iba 8% z nich využíva systém USALI. Autorky tejto štúdie zistili, že 69,2% respondentov nepozná systém USALI ale majú záujem, zistiť o ňom viac informácií.
Bulharsko	Štúdia uskutočnená v roku 2014 medzi 24 spoločnosťami vlastniami 86 hotelov v Bulharsku ukázala, že menej ako 4% finančných profesionálov v hotelierstve pozná a vie o existencii USALI. Ďalej sa ukázalo, že o tomto systéme je v odbornej literatúre len obmedzené množstvo informácií. Následkom neprijatia USALI v celej krajine je, že ubytovacie zariadenia nie sú porovnateľné na národnej a medzinárodnej úrovni ako aj absencia priemyselných štandardov na regionálnej a národnej úrovni (Georgiev, 2016).
Chorvátsko	V rámci výskumu, ktorý uskutočnila katedra účtovníctva na fakulte turizmu a hotelierstva v Chorvátsku, bola analyzovaná úroveň implementácie USALI v chorvátskom ubytovacom priemysle. Štúdia sa skladá z dvoch fáz: prvá fáza v roku 2010 skúmala vzorku 47 hotelových spoločností, druhá fáza v roku 2011 sa zameriavala na vzorku 11 veľkých hotelových spoločností. Z výsledkov vyplýva, že v roku 2011 došlo k výraznému nárastu 91% subjektov, ktoré úplne implementovali štandard USALI v porovnaní s rokom 2010. Zatiaľ čo v roku 2010 čiastočne využívalo štandard 65,96% subjektov.
Portugalsko	Ďalší výskum sa zameril na adopciu USALI v regióne Algarve medzi 66 finančnými manažérmi v 4 a 5-hviezdičkových hoteloch. Výsledky ukázali, že USALI sa najviac aplikuje v medzinárodných reťazcoch (66,7%), nasledovaných nezávislými hotely (52,2%) a národnými reťazcami (44,4%). Priemerná hodnota implementácie USALI v tomto regióne bola 54,87% (Faria, et al., 2012). V poslednom rade, prieskum medzi 241 finančnými manažérmi 4 a 5-hviezdičkovými hotelmi v Portugalsku odhalil, že 73% z nich

	využíva USALI. Tieto údaje poukazujú na široké prijatie tohto účtovného systému v hotelovom sektore Portugalska (Nunes & Machado, 2020).
Čína	Ubytovacie zariadenia v Číne nepoužívajú USALI a dôvodom je, že každý hotel si vytvára vlastné finančné záznamy. Štúdia medzi 25 hotelmi v Hong Kongu, zistila že miera adaptácie USALI bola 14% . Pre všetky druhy hotelov v Číne by bolo vytvorenie jednotného systému účtov prospešné. Profesionálne siete a priemyselné združenia môžu napomôcť k prijatiu jednotného systému v tejto krajine.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Dimitrová, 2023

Obrázok 6: Empirické štúdie založené na stupni implementácie USALI jednotlivých krajinách v rokoch 1999-2020



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Dimitrová, 2023

4.3 Charakteristika skúmaných hotelov

V tejto kapitole sa podrobne venujeme analýze dvoch významných hotelov v Bratislave: Vienna House Easy by Wyndham a Radisson Blu Carlton Hotel. Tieto hotely boli vybrané z dôvodu ich významu v hotelovom priemysle a rozdielnych charakteristík, ktoré môžu výrazne ovplyvniť zážitok z ubytovania. Zameriame sa na tri základné aspekty - polohu, kategorizáciu a zameranie na cieľové skupiny. Analýza týchto faktorov nám umožní lepšie pochopiť, ako tieto hotely oslovujú svoje trhy a ako sa umiestňujú na konkurenčnom trhu ubytovacích služieb v Bratislave.

4.3.1 Vienna House by Wyndham Bratislava

Tabuľka 3: Prehľad údajov - Vienna House by Wyndham Bratislava

Vienna House Easy by Wyndham Bratislava	
Kategória a trieda	Hotel, 3*
IČO	36719323
DIČ	2022306077
Sídlo	Hotels by HR Bratislava s.r.o., Galvaniho 28, Bratislava
Dátum vzniku	30. decembra 2006
Počet zamestnancov	24-49

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa FinSat, 2024

Obrázok 7: Vienna House Easy by Wyndham



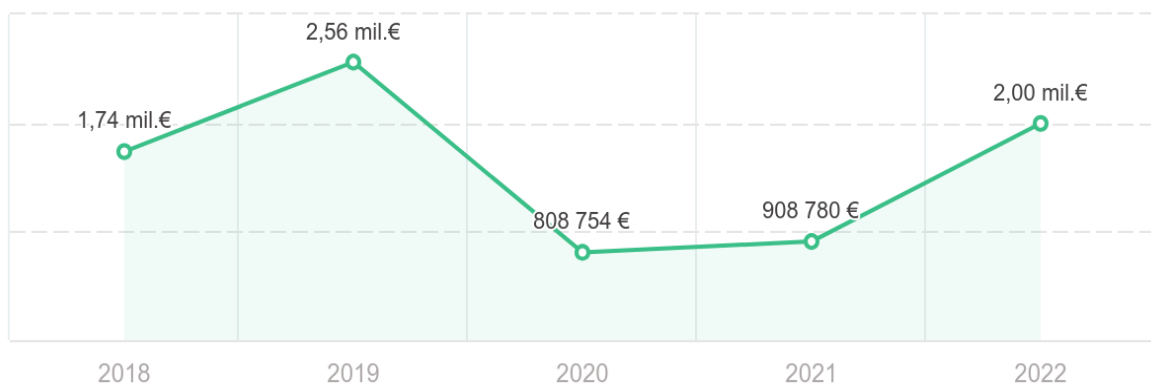
Zdroj : Booking, 2024

Vienna House Easy by Wyndham Bratislava predstavuje ideálnu voľbu pre cestovateľov, ktorí sa vyberajú do hlavného mesta Slovenska. Svojím zlúčením pohodlia a sofistikovaného štýlu ponúka tento nefajčiarsky hotel komfortné ubytovanie a taktiež je Pet friendly. Strategicky umiestnený pri diaľnici D1 a len tri kilometre od bratislavského letiska (BTS), poskytuje jednoduchý prístup aj pre zahraničných cestujúcich. Okrem toho je situovaný v bezprostrednej blízkosti nákupného centra AVION Shopping Park, Galvani Business Center IV, JUMP ARÉNY a jazera Zlaté Piesky, čo ho robí atraktívnym pre obchodných aj rekreačných hostí. Cena za noc sa pohybuje od 83 € na osobu. Hotel disponuje 170 dobre vybavenými izbami, kde moderný vzhľad vytvára príjemné prostredie. Bezplatné vysokorýchlostné Wi-Fi je samozrejmou vo všetkých častiach hotela. Hostia majú v ponuke raňajky bufetové štýlu, zatiaľ čo slovenské špeciality sú k dispozícii na obed a večeru. V príjemnej atmosfére lobby baru si hostia môžu vychutnať širokú škálu koktailov, piva a vína. Pre obchodné účely poskytuje hotel šesť flexibilných konferenčných priestorov vybavených najnovšou technológiou, ktoré môžu hostiť až 160 hostí v konferenčnej úprave alebo 328 hostí na bankete. Parkovanie je k dispozícii za poplatok a non-stop recepcia. Celkovo Vienna House Easy by Wyndham Bratislava ponúka kombináciu komfortu, štýlu a praktických služieb, ktoré z neho robia ideálne miesto pre cestujúcich, či už sú v meste z obchodných alebo rekreačných dôvodov.

Obrázok 8: Tržby Vienna House Easy by Wyndham Bratislava za rok 2018-2022

Tržby

Hotels by HR Bratislava s. r. o.



Zdroj: FinStat, 2024

4.3.2 Radisson Blu Carlton Hotel

Tabuľka 4: Prehľad údajov - Radisson Blu Carlton Hotel

Radisson Blu Carlton Hotel	
Kategória a trieda	Hotel, 4*
IČO	36860492
DIČ	2022697622
Sídlo	Carlton Property, s.r.o., Hviezdoslavovo námestie 3, Bratislava
Dátum vzniku	17. októbra 2008
Počet zamestnancov	50-99

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa FinStat, 2024

Obrázok 9: Radisson Blu Carlton Hotel



Zdroj : Booking, 2024

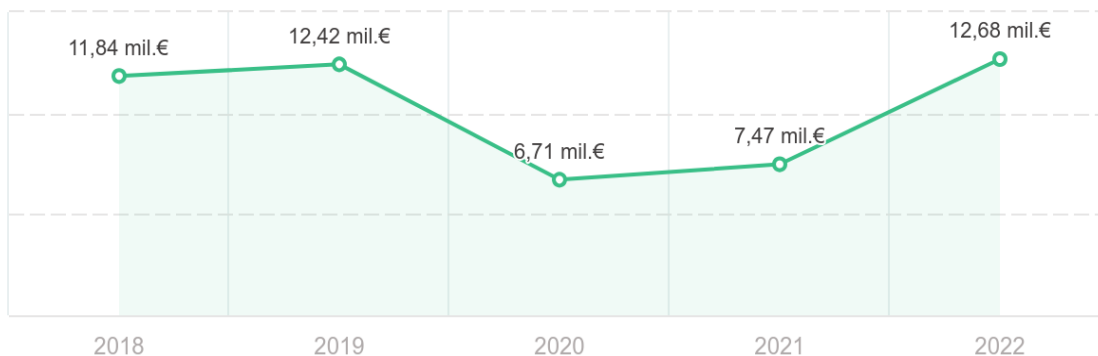
Radisson Blu Carlton Hotel v Bratislave so svojou významnou polohou v srdci mesta, v blízkosti Národného divadla a Filharmónie, a s prístupom k obchodom, reštauráciám a historickým pamiatkam Starého mesta, tvorí výnimočný cieľ pre hostí, či už cestujú za obchodom, zábavou alebo relaxom. Cena za noc sa pohybuje od 128 € na osobu. Svojim hosťom ponúka 168 štýlovo zariadených izieb a apartmánov, ktoré sa vyznačujú vysokými stropmi. Mnohé z izieb poskytujú nádherný výhľad na Staré Mesto a jeho pamiatky, ako sú Bratislavský hrad, Dóm Svätého Martina alebo Národné divadlo. Bezplatný prístup na internet je k dispozícii vo všetkých izbách,

pričom sú aj špeciálne prispôsobené izby pre hostí s obmedzenou pohyblivosťou. Reštaurácia Savoy v Carlton Hoteli sa špecializuje na tradičnú bratislavskú kuchyňu. Výnimočný zážitok ponúka aj Mirror Bar, kde ponúkajú kreatívne koktaily, vybrané vína a špeciálny čajový servis japonských čajov najvyššej kvality, ktoré sú vytvorené s rešpektom k lokálnym zdrojom a životnému prostrediu. Radisson Blu Carlton Hotel Bratislava predstavuje spojenie histórie, elegancie a vynikajúcej pohostinnosti, čo ho robí nezameniteľným zariadením v srdci slovenskej metropoly.

Obrázok 10: Tržby Radisson Blu Carlton Hotel v Bratislave 2018-2022

Tržby

Carlton Property, s. r. o.



Zdroj: FinStat, 2024

Obrázok 8 a 10 graficky znázorňujú vývoj tržieb hotela Vienna House Easy by Wyndham Bratislava a Radisson Blu Carlton Hotel v období od roku 2018 do roku 2022. Z grafu možno vidieť výrazný pokles tržieb oboch hotelov v rokoch 2020 až 2021. Tento pokles je primárne spojený s globálnou pandémiou COVID-19, ktorá mala značný negatívny dopad na ubytovacie zariadenia a cestovný ruch po celom svete. Uzavretie hraníc, obmedzenia cestovania a obavy z nákazy viedli k výraznému zníženiu dopytu po ubytovaní.

Po uvoľnení opatrení a postupnom zlepšovaní situácie v roku 2022 sme však pozorovali pozitívny nárast tržieb sledovaných hotelov. Konkrétne sme zaznamenali nárast na hodnotu 2 milióny eur na obrázku 6 a 12,68 miliónov eur na obrázku 7. Tento nárast naznačuje postupnú obnovu dopytu po hotelovom ubytovaní a obnovu cestovného ruchu po pandemickom období. Je možné, že k tomuto nárastu prispeli aj opatrenia na podporu cestovného ruchu, zlepšenie ekonomickej situácie a zvýšená dôvera cestujúcich v bezpečnosť cestovania.

4.4 Implementácia systému USALI v slovenskom hotelierstve

Táto časť našej práce sa venovala analýze výsledkov nepriamych štruktúrovaných rozhovorov s manažérmi hotelov Vienna House Easy by Wyndham Bratislava (respondent 1) a Radisson Blu Carlton Hotel (respondent 2). Na základe 10 špecifických otázok sme sa snažili získať detailné informácie o tom, ako tieto hotely aplikujú a využívajú systém USALI vo svojej každodennej prevádzke.

Cieľom týchto rozhovorov bolo získať celistvý pohľad na efektívnosť a prínosy používania systému USALI v reálnom prostredí hotelov. Na základe získaných informácií sme potom porovnali obe hotely a identifikovali možné oblasti zlepšenia. Okrem toho sme zostavili aj SWOT analýzu využitia systému USALI, aby sme lepšie pochopili jeho silné a slabé stránky.

Tento proces nám umožnil získať detailné poznatky o tom, ako manažéri hotelov vnímajú a využívajú systém USALI vo svojich prevádzkových procesoch. Analyzovaním odpovedí sme získali ucelený pohľad na to, ako tento systém ovplyvňuje ich podnikanie a aký vplyv má na ich rozhodovacie procesy.

Na základe týchto zistení sme sa rozhodli vypracovať SWOT analýzu využitia USALI v hotelovom prostredí. Táto analýza nám poskytne komplexný prehľad o silných stránkach, slabých stránkach, príležitostiach a hrozbách spojených s používaním tohto účtovného systému v hotelovom sektore.

Tabuľka 5: Vyhodnotenie otázky č. 1

1. V čom vidíte opodstatnenie využitia USALI oproti systémom, ktoré ste požívali pred tým?	
Vienna House Easy by Wyndham Bratislava	Radisson Blu Carlton Hotel
<ul style="list-style-type: none">– jednoduchšie benchmarkovanie– používanie rovnakého jazyka medzi hotelmi na Slovensku aj pobočkami v zahraničí– formátovanie reportingového obchodného nástroja v USALI	<ul style="list-style-type: none">– špecializovaný reporting pre hotelierstvo– rýchlosť poskytnutia údajov požadovaných pre manažment hotela

Zdroj: Vlastné spracovanie

Odpoveď respondenta 1 zdôrazňuje niekoľko výhod využitia systému USALI oproti predchádzajúcim systémom. Jednoduchšie benchmarkovanie umožňuje hotelu ľahšie porovnávať svoje výsledky s ostatnými hotelmi v odvetví, čo môže pomôcť identifikovať silné a slabé stránky a zlepšiť výkonnosť. Výhodou je aj komunikácia v spoločnom jazyku s jednotnými firemnými frázami medzi hotelmi na Slovensku aj pobočkami v zahraničí. Zjednodušuje komunikáciu a zdieľanie informácií, čo zvyšuje efektivitu a spoluprácu v rámci celej hotelovej siete. Formátovanie reportingového obchodného nástroja v USALI zabezpečuje konzistentné a štandardizované správy, čo uľahčuje analyzovanie údajov a rozhodovanie.

Respondent 2 vyzdvihuje špecializovaný charakter reportingu pre hotelierstvo, čo prispieva k presnejšiemu a relevantnejšiemu zhodnoteniu výkonnosti hotela. Rýchlosť poskytovania údajov požadovaných pre manažment hotela znamená, že hotel má okamžitý prístup k dôležitým informáciám, čo zlepšuje rýchlosť rozhodovania a schopnosť reagovať na zmeny v prostredí.

Porovnanie oboch odpovedí ukazuje, že využitie systému USALI prináša výhody ako jednoduchšie benchmarkovanie, zlepšenú komunikáciu medzi pobočkami a rýchly prístup k relevantným údajom.

Tabuľka 6: Vyhodnotenie otázky č. 2

2. Aké hlavné výhody prinieslo používanie USALI pre Váš hotel?	
Vienna House Easy by Wyndham Bratislava	Radisson Blu Carlton Hotel
<ul style="list-style-type: none"> – výhoda hlavne pre back office – rovnaký reportingový program – porovnávanie údajov – zjednodušená identifikácia niektorých KPI's 	<ul style="list-style-type: none"> – porovnateľnosť s inými hotelmi – porovnateľnosť štandardov v danom odvetví – poskytovanie usmernení pri nových situáciách v prevádzke

Zdroj: Vlastné spracovanie

Odpoveď respondenta 1 zdôrazňuje hlavne výhody pre back office procesy hotela. Rovnaký reportingový program umožňuje jednotné a konzistentné sledovanie výkonnosti hotela. Porovnávanie údajov s inými hotelmi umožňuje hotelu analyzovať svoju pozíciu na trhu a identifikovať príležitosti na zlepšenie. Zjednodušená identifikácia niektorých KPIs (Key Performance Indicators) pomáha manažmentu lepšie monitorovať a riadiť výkonnosť hotela.

Odpoveď respondenta 2 zdôrazňuje výhody porovnateľnosti s inými hotelmi a štandardmi v odvetví. Tieto výhody umožňujú hotelu lepšie pochopiť svoju pozíciu v porovnaní s konkurenciou a odvetvovými štandardmi. Poskytovanie usmernení pri nových situáciách v prevádzke znamená, že hotel môže lepšie reagovať na zmeny v prostredí a prispôbiť sa novým požiadavkám a trendom.

Porovnanie oboch odpovedí ukazuje, že využitie systému USALI prináša výhody ako jednotné sledovanie výkonnosti, možnosť porovnávania s inými hotelmi a odvetvovými štandardmi a schopnosť prispôbiť sa novým situáciám v prevádzke. Obe odpovede zdôrazňujú dôležitosť porovnateľnosti a zlepšovania výkonnosti hotela vo vzťahu k externým faktorom a štandardom odvetvia.

Tabuľka 7: Vyhodnotenie otázky č. 3

3. Zlepšila sa efektívnosť a transparentnosť v účtovných procesoch po zavedení USALI?	
Vienna House Easy by Wyndham Bratislava	Radisson Blu Carlton Hotel
<ul style="list-style-type: none"> – USALI prináša efektívnosť a transparentnosť – uniformované účtovníctvo identifikuje problém oddelenia ako aj hotela samotného 	<ul style="list-style-type: none"> – cieľom USALI nie je zefektívňovať účtovné procesy – hlavným cieľom je zharmonizovať reporting a tým zjednodušiť porovnanie

Zdroj: Vlastné spracovanie

Odpoveď respondenta 1 poukazuje na to, že implementácia systému USALI prináša efektívnosť a transparentnosť v účtovných procesoch. Uniformované účtovníctvo umožňuje jednoduchšie identifikovať problémy v jednotlivých oddeleniach ako aj v celom hoteli. Tento prístup prispieva k transparentnosti vo finančných operáciách a umožňuje rýchlejšiu detekciu problémov a ich následné riešenie.

Odpoveď respondenta 2 tvrdí, že cieľom systému USALI nie je primárne zefektívňovať účtovné procesy, ale harmonizovať reporting s cieľom zjednodušiť porovnanie výkonnosti hotela. Tento prístup sa zameriava na zabezpečenie konzistentného formátu a štruktúry pre účtovné správy, čo následne umožňuje lepšie porovnanie medzi rôznymi hotelmi, alebo pobočkami v rámci siete.

Porovnanie týchto odpovedí naznačuje, že implementácia systému USALI môže zvýšiť efektívnosť a transparentnosť v účtovných procesoch, ale zároveň je dôležité, že hlavným cieľom je harmonizácia reportingu na účely porovnávania výkonnosti. To zdôrazňuje, že zlepšenie efektívnosti účtovných procesov je sprievodným účinkom implementácie USALI a primárnym zámerom je dosiahnutie konzistentného a zrozumiteľného formátu pre reporting a porovnávanie výkonnosti.

Tabuľka 8: Vyhodnotenie otázky č. 4

4. Podnikli ste na základe smerníc USALI, určité zlepšenia alebo úpravy v účtovných postupoch?	
Vienna House Easy by Wyndham Bratislava	Radisson Blu Carlton Hotel
<ul style="list-style-type: none"> – úprava účtovnej osnovy a tvorba slovenských účtov zodpovedajúcim položkám USALI – definovanie jednotlivých nákladových stredísk podľa USALI – vytvorenie špeciálnych účtov 	<ul style="list-style-type: none"> – účtovné strediská sú nastavené podľa štruktúry USALI reportu

Zdroj: Vlastné spracovanie

Odpoveď respondenta 1 vysvetľuje, že na základe smerníc USALI boli podniknuté konkrétne úpravy v účtovných postupoch. Tieto zmeny zahŕňajú úpravu účtovnej osnovy a vytvorenie slovenských účtov, ktoré korešpondujú s položkami a štruktúrou USALI. Ďalej boli definované jednotlivé nákladové strediská v súlade s usmerneniami USALI a vytvorené špeciálne účty pre lepšiu identifikáciu určitých nákladov.

Odpoveď respondenta 2 vyzdvihuje, že účtovné strediská sú nastavené podľa štruktúry reportu USALI. Tento prístup naznačuje, že účtovné postupy boli prispôbené tak, aby zodpovedali formátu a štruktúre reportu podľa smerníc USALI.

Porovnanie týchto odpovedí ukazuje, že oba prístupy sa zameriavajú na prispôbenie účtovných postupov a štruktúry účtov tak, aby boli v súlade so smernicami USALI. Obe odpovede zdôrazňujú úsilie o dosiahnutie konzistentného a zrozumiteľného formátu účtovných záznamov, ktoré umožnia lepšiu identifikáciu nákladov a zlepšia transparentnosť vo finančných operáciách.

Tabuľka 9: Vyhodnotenie otázky č. 5

5. Napomáha zavedenie USALI lepšie porozumieť nákladom a výnosom v jednotlivých oblastiach hotela?	
Vienna House Easy by Wyndham Bratislava	Radisson Blu Carlton Hotel
<ul style="list-style-type: none"> – transparentnosť USALI je jedným z najväčších prínosov pri analýze dát a manažovaní hotela 	<ul style="list-style-type: none"> – náklady a výnosy sú priradené ku strediskám s ktorými súvisia – dokáže sa určiť ziskovosť každého strediska zvlášť

Zdroj: Vlastné spracovanie

Odpoveď respondenta 1 naznačuje, že zavedenie USALI prispieva k väčšej transparentnosti a umožňuje lepšie porozumieť nákladom a výnosom v jednotlivých oblastiach hotela. Zdôrazňuje, že transparentnosť, ktorú poskytuje USALI, je jedným z hlavných prínosov pri analýze dát a riadení hotela.

Odpoveď respondenta 2 podporuje nápad, že zavedenie USALI umožňuje priradiť náklady a výnosy k jednotlivým strediskám, čo umožňuje lepšie sledovať ziskovosť každého strediska zvlášť. Tento prístup kategorizácie nákladov a výnosov podľa stredísk pomáha identifikovať, ktoré oblasti hotela sú najviac ziskové alebo nákladové.

Porovnanie týchto odpovedí poukazuje na to, že obe prístupy podporujú myšlienku zavedenia USALI, ktorý pomáha lepšie porozumieť nákladom a výnosom v jednotlivých oblastiach hotela. Obe odpovede zdôrazňujú dôležitosť transparentnosti a kategorizácie nákladov a výnosov pri riadení hotela a identifikujú USALI ako nástroj, ktorý pomáha dosiahnuť tieto ciele.

Tabuľka 10: Vyhodnotenie otázky č. 6

6. Zaznamenali ste nejaké prekážky vo Vašom hoteli pri implementácii USALI?	
Vienna House Easy by Wyndham Bratislava	Radisson Blu Carlton Hotel
<ul style="list-style-type: none"> – implementácia realizovaná s účtovníkmi za pár hodín 	<ul style="list-style-type: none"> – systém USALI bol zavedený už pri otvorení hotela

Zdroj: Vlastné spracovanie

Odpoveď respondenta 1 objasňuje, že implementácia systému USALI prebieha bez väčších prekážok a bola realizovaná spolu s účtovníkmi za pár hodín. Tento prístup naznačuje, že prekážky pri implementácii neboli výrazné a proces bol pomerne jednoduchý a bezproblémový.

Odpoveď respondenta 2 ukazuje, že systém USALI bol zavedený v hoteli už pri jeho otvorení, čo naznačuje, že implementácia prebehla bez prekážok. Tento prístup podporuje myšlienku, že implementácia USALI bola súčasťou pôvodného plánu hotela a nebola vnímaná ako problematická.

Obidve odpovede vysvetľujú, že implementácia USALI nebola sprevádzaná závažnými prekážkami. Oba prístupy zdôrazňujú pomerne jednoduchý priebeh implementácie bez väčších komplikácií.

Tabuľka 11: Vyhodnotenie otázky č. 7

7. Ako zabezpečujete súlad s najnovšími verziami a aktualizáciami USALI?	
Vienna House Easy by Wyndham Bratislava	Radisson Blu Carlton Hotel
<ul style="list-style-type: none"> – hotel patrí do medzinárodnej hotelovej siete – zmeny a úpravy sleduje finančné oddelenie hotela vo Viedni 	<ul style="list-style-type: none"> – hotel patrí do medzinárodnej hotelovej siete – v prípade zmien siete informuje o nových požiadavkách

Zdroj: Vlastné spracovanie

V prípade respondenta 1, finančné oddelenie hotela vo Viedni sleduje zmeny a úpravy v USALI. To naznačuje, že každý hotel v sieti je zodpovedný za monitorovanie a implementáciu zmien na miestnej úrovni.

Odpoveď respondenta 2 poukazuje na to, že v prípade zmien je sieť informovaná o nových požiadavkách. Tento prístup znamená, že centrálna autorita alebo manažment siete sa stará o aktualizácie a zabezpečuje, že všetky hotely v sieti nasledujú najnovšie štandardy USALI

Odpovede zdôrazňujú, že hotel patrí do medzinárodnej hotelovej siete a že prostredníctvom tejto siete sa zabezpečuje súlad s najnovšími verziami a aktualizáciami USALI. Všeobecne odpovede naznačujú, že zabezpečenie súladu s najnovšími verziami

a aktualizáciami USALI sa riadi cez centrálnu koordinovaný proces v rámci medzinárodnej hotelovej siete. Rozdiel spočíva v tom, či túto úlohu vykonáva finančné oddelenie v jednotlivých hoteloch alebo centrálny manažment siete. Oba prístupy majú svoje výhody a nevýhody, pričom voľba závisí od preferencií a štruktúry danej hotelovej siete.

Tabuľka 12: Vyhodnotenie otázky č. 8

8. Spozorovali ste vo finančnej analýze a plánovaní výhody, v prípade rozdelenia nákladov a výnosov po zavedení USALI?	
Vienna House Easy by Wyndham Bratislava	Radisson Blu Carlton Hotel
<ul style="list-style-type: none"> – so zavedením USALI sa zaviedol aj business nástroj – plánovanie a analyzovanie v tomto nástroji je veľmi jednoduché – na jednom mieste sú umiestnené relevantné historické čísla – proces bugetovania skráteneý z mesiacov na týždne 	<ul style="list-style-type: none"> – pri plánovaní je možné náklady na jednotlivé strediská ľahšie odvodiť od tržieb určitých stredísk – v USALI reportingu nájdeme aj pomerové ukazovatele, podľa nich sa ľahšie odhadujú budúce náklady

Zdroj: Vlastné spracovanie

Odpoveď respondenta 1 zdôrazňuje, že so zavedením USALI sa zaviedol aj business nástroj, ktorý umožňuje jednoduché plánovanie a analyzovanie. Zdôrazňuje tiež, že v tomto nástroji sú na jednom mieste umiestnené relevantné historické čísla, čo uľahčuje prístup k dôležitým informáciám. Ďalej sa spomína, že proces vytvárania finančných plánov sa skrátí z mesiacov na týždne, čo naznačuje zvýšenie efektivity a rýchlosti v plánovacom procese.

Odpoveď respondenta 2 sa zameriava na konkrétne výhody pri plánovaní nákladov a výnosov. Vysvetľuje, že po zavedení USALI je možné ľahšie odvodiť náklady na jednotlivé strediská od ich tržieb. Ďalej sa zdôrazňuje, že v USALI reportingu sú k dispozícii aj pomerové ukazovatele, ktoré umožňujú lepšie odhadovať budúce náklady.

Odpovede sa zhodujú v poukazaní na pozitívne vplyvy zavedenia USALI na finančnú analýzu a plánovanie v ubytovacom zariadení. Z oboch odpovedí vyplýva, že zavedenie USALI prinieslo významné vylepšenia v oblasti finančnej analýzy a plánovania v ubytovacom zariadení. Zjednodušenie procesov, zlepšený prístup k historickým údajom

a lepšie odvodenie nákladov a výnosov sú dôležité výhody, ktoré prispievajú k efektívnosti a presnosti plánovania a rozhodovania.

Tabuľka 13: Vyhodnotenie otázky č. 9

9. Ovplynulo USALI v rámci jednotlivých oddelení Vášho hotela rozhodovacie procesy pri umiestnení zdrojov a investícií?	
Vienna House Easy by Wyndham Bratislava	Radisson Blu Carlton Hotel
– používanie USALI neovplyvnilo rozhodovacie procesy	– nie, neovplyvnilo to rozhodovacie procesy

Zdroj: Vlastné spracovanie

Odpovede respondentov 1 a 2 konštatujú, že používanie USALI neovplyvnilo rozhodovacie procesy v rámci jednotlivých oddelení hotela, naznačuje, že systém USALI nemal významný dosah na spôsob, akým sa v hoteli rozdeľujú zdroje a investície medzi jednotlivé oddelenia.

Tabuľka 14: Vyhodnotenie otázky č. 10

10. Odporúčali by ste zavedenie USALI aj ostatným ubytovacím zariadeniam? Čo by ste poradili riaditeľom hotelov pri implementácii USALI?	
Vienna House Easy by Wyndham Bratislava	Radisson Blu Carlton Hotel
<ul style="list-style-type: none"> – USALI má význam pre sieťové hotely – USALI môže byť inšpiráciou pre účtovné štruktúry samostatných hotelov – odporúčanie preniesť systém USALI do lokálneho účtovníctva 	<ul style="list-style-type: none"> – zavedenie USALI je pre malé zariadenia komplikované – zavedenie systému USALI sa odporúča veľkým podnikom – odporúčanie využitia USALI investorom pre uľahčenie rozhodnutia o budúcom investovaní do daného hotela

Zdroj: Vlastné spracovanie

Odpoveď respondentov 1 zdôrazňuje význam USALI pre sieťové hotely a navrhuje, že môže slúžiť ako inšpirácia pre účtovné štruktúry aj pre samostatné hotely. Taktiež odporúča preniesť systém USALI do lokálneho účtovníctva, čo môže znamenať lepšiu sledovateľnosť finančných tokov.

Odpoveď respondent 2 upozorňuje na komplikácie pri zavedení USALI pre malé zariadenia a zdôrazňuje, že je systém je vhodnejší pre veľké podniky. Taktiež sa zameriava na potenciálnu výhodu pre investorov, ktorí by mohli využiť systém USALI na uľahčenie rozhodovania o budúcich investíciách do hotelov.

Celkovo, odpovede oboch respondentov majú svoje opodstatnenia v závislosti od veľkosti a štruktúry ubytovacích zariadení. Zavedenie USALI, vychádzajúc z odpovedí je viac prospešné pre sieťové hotely aj veľké podniky s dostatočnými zdrojmi na implementáciu a správu systému, zatiaľ čo pre menšie zariadenia by to mohlo byť náročnejšie, nákladnejšie a menej vhodné. Dôležité je aj zvážiť všetky faktory, ako sú veľkosť, finančné prostriedky a potreby investora, pri rozhodovaní o zavedení systému USALI.

Po analýze rozhovorov s manažermi hotelov Vienna House Easy by Wyndham Bratislava a Radisson Blu Carlton Hotel sme identifikovali niekoľko zásadných výhod spojených s implementáciou USALI v hotelovom prostredí. Respondenti jednoznačne zdôraznili, že tento účtovný systém prispieva k výraznému zvýšeniu transparentnosti a štandardizácie v účtovných procesoch, čo zvyšuje efektívnosť riadenia a umožňuje lepšie porovnávanie výkonnosti medzi rôznymi hotelmi.

Jednou z najvýznamnejších výhod je možnosť jednoduchého benchmarkingu a porovnávania výsledkov medzi rôznymi hotelmi, alebo v rámci jedného hotelového reťazca. Zavedenie USALI umožňuje manažérom lepšie porozumieť finančným výkazom a zlepšiť rozhodovacie procesy na základe dôkladnejšej analýzy nákladov a výnosov v jednotlivých oblastiach hotela.

Výsledky rozhovorov naznačujú, že zavedenie USALI prispieva k väčšej transparentnosti a lepšiemu porozumeniu finančných procesov nielen medzi manažermi, ale aj medzi oddeleniami hotela. Tento účtovný systém tiež podporuje harmonizáciu a jednotnosť reportingu medzi rôznymi hotelmi, čo umožňuje efektívnejšie monitorovanie výkonnosti a identifikáciu potenciálnych problémových oblastí.

Napriek pozitívnym aspektom existujú aj výzvy spojené s implementáciou USALI, ako napríklad potreba úprav v účtovných postupoch a špecifických účtovných osnovách, ako aj zabezpečenie súladu s najnovšími verziami a aktualizáciami systému. Na základe nášho prieskumu sme zistili, že tieto výzvy sú zvládnuteľné a neprevažujú nad pozitívami, ktoré tento systém prináša.

4.4.1 SWOT analýza kontroľingového systému USALI

V tejto podkapitole predstavujeme SWOT analýzu systému USALI, ktorá poskytuje komplexný pohľad na jeho silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby. Analýza je realizovaná na základe rozhovorov s manažérmi, čo umožňuje získať cenné poznatky z praxe a skúsenosti profesionálov v hotelovom odvetví. Táto analýza pomáha pochopiť prínosy a obmedzenia USALI, čo umožňuje lepšie využiť jeho potenciál a minimalizovať riziká. SWOT analýza tiež poskytuje strategické usmernenia pre optimalizáciu aplikácie USALI v hotelovom odvetví. Cieľom tejto analýzy je zvýšiť prehľadnosť a efektivitu implementácie USALI v hoteloch.

Tabuľka 15: SWOT analýza kontroľingového systému USALI

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> – Transparentnosť a štandardizácia 5/5 – Jednoduchý benchmarking 4/5 – Harmonizácia a jednotnosť reportingu 4/5 – Porovnateľnosť 3/5 – Stanovenie ziskovosti podľa strediska 3/5 – Zjednodušený proces rozpočtovania 2/5 	<ul style="list-style-type: none"> – Potreba úprav v účtovných postupoch 4/5 – Zabezpečenie súladu s aktualizáciami 3/5 – Vysoké vstupné náklady 3/5
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> – Vývoj nástrojov business intelligence 5/5 – Rozšírenie používania v malých a stredných hoteloch 4/5 	<ul style="list-style-type: none"> – Komplikovanosť pre malé a stredné hotely 4/5 – Závislosť od dodávateľského systému 3/5 – Nesúlad so slovenskou účtovnou osnovou 3/5

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe nepriameho štruktúrovaného rozhovoru

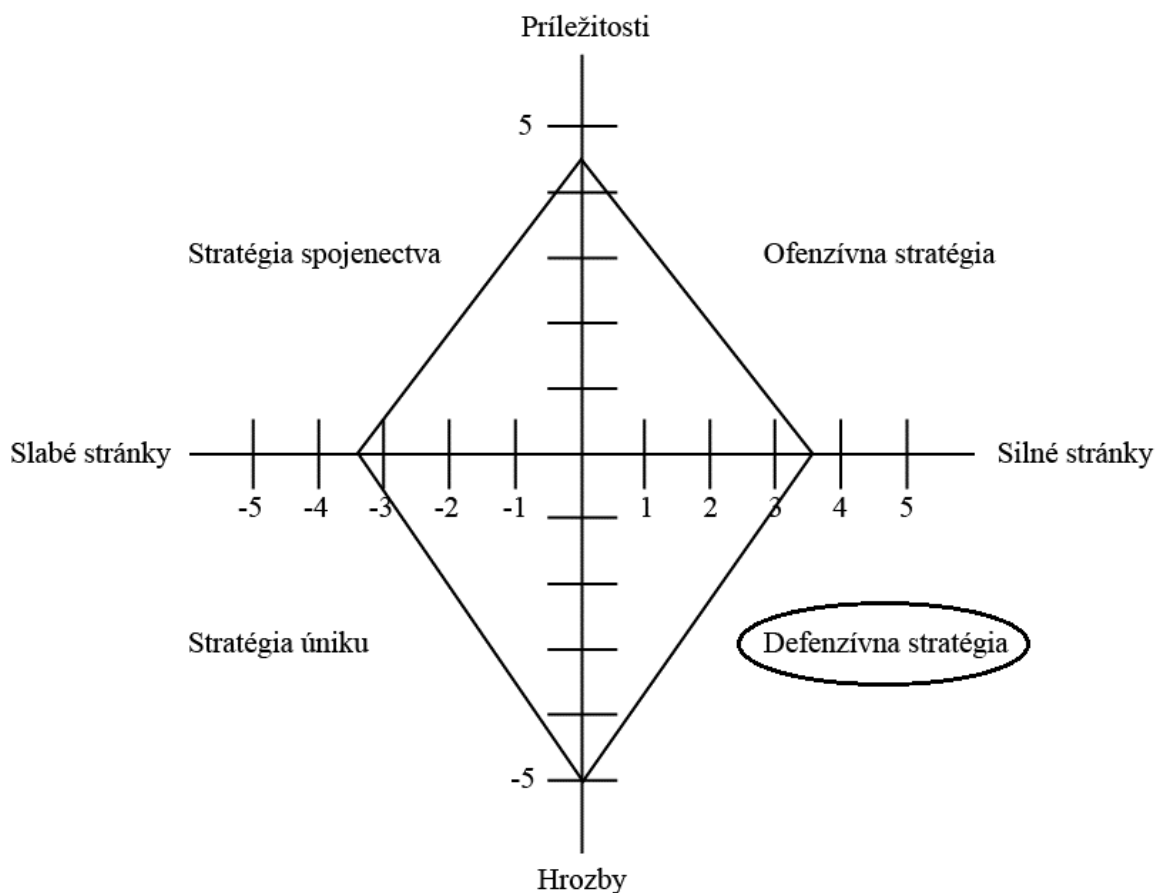
Silnými stránkami systému USALI sú transparentnosť a štandardizácia, čo zlepšuje prehľadnosť a umožňuje jednoduchý benchmarking medzi hotelmi. Týmto sa zaisťuje harmonizácia a jednotnosť reportingu, čo zvyšuje efektivitu spracovania finančných údajov. Porovnateľnosť umožňuje hotelom vyhodnocovať svoju výkonnosť v porovnaní s inými subjektmi a určenie ziskovosti každého strediska zvlášť pomáha manažérom presnejšie plánovať a alokovať zdroje. Skrátenejší proces rozpočtovania prispieva k efektívnejšiemu plánovaniu a riadeniu hotelových financií. Celkovo tieto silné stránky posilňujú schopnosť hotela reagovať na meniace sa podmienky trhu a podľa výpočtov dosiahli hodnotu 3,5.

Slabými stránkami systému USALI sú potreba úprav v účtovných postupoch a zabezpečenie súladu s najnovšími aktualizáciami. Tieto úpravy si môžu vyžadovať čas a finančné zdroje na implementáciu, čo môže viesť k oneskoreniu prevádzky a prispieť k neistote v účtovných procesoch. Zabezpečenie súladu s aktuálnymi verziami a aktualizáciami je nevyhnutné pre zachovanie efektívnosti a spoľahlivosti systému v dlhodobom horizonte. Vysoké vstupné náklady na implementáciu systému predstavujú prekážku pre niektoré hotely. Tieto slabé stránky boli vyčíslené na hodnotu -3,3.

Rozvoj business intelligence nástrojov v rámci USALI predstavuje významnú príležitosť pre hotelový sektor, umožňujúc efektívnejšiu analýzu a interpretáciu dát na podporu strategických rozhodnutí. Zároveň, šírenie používania USALI do malých hotelov môže viesť k širšej adopcii štandardizovaných postupov, čo by mohlo zvýšiť úroveň konkurencieschopnosti celej odvetvia a prispieť k zlepšeniu hospodárskej výkonnosti. Tieto príležitosti získali hodnotu 4,5.

Medzi hrozby spojené s používaním USALI systému patrí potenciálna komplikovanosť pre malé hotely, ktoré by mohli nájsť implementáciu tohto štandardu finančne a časovo náročnú. Okrem toho, závislosť od dodávateľského systému môže obmedziť flexibilitu a adaptabilitu hotela voči zmenám v požiadavkách alebo technologických trendoch, čo by mohlo mať negatívny vplyv na schopnosť hotela prispôbiť sa dynamickému prostrediu hotelového priemyslu. Ďalšou hrozbou je nesúlad so slovenskou účtovnou osnovou, ktorý spôsobuje komplikácie pri integrácii a spracovaní finančných údajov. Tieto hrozby boli vyčíslené na hodnotu -5.

Obrázok 11: Výpočet SWOT analýzy kontrolingového systému USALI



Zdroj: Vlastné spracovanie

Z výsledkov analýzy vyplýva, že systém USALI sa v pozorovaných ubytovacích zariadeniach nachádza vo štvrtom kvadrante SWOT analýzy, čo naznačuje potrebu defenzívnej stratégie. Táto stratégia je charakterizovaná silnými stránkami, ktoré umožňujú organizácii čeliť hrozbám v konkurenčnom prostredí (Černaj, 2024). Využitie transparentnosti a štandardizácie na zlepšenie prehľadnosti a efektivity spracovania finančných údajov pomáha podnikom udržiavať si konkurenčnú výhodu a odolávať tlakom trhu.

Defenzívna stratégia zahŕňa aj ochranu pred externými hrozbami prostredníctvom využitia benchmarkingových údajov na monitorovanie a porovnávanie výkonnosti s konkurenciou. Harmonizované reportovanie a stanovenie ziskovosti podľa strediska umožňujú presnejšie alokovať zdroje a zvyšujú schopnosť ubytovacích zariadení reagovať na meniace sa podmienky na slovenskom trhu.

Celkovo defenzívna stratégia podporuje dlhodobú stabilitu a odolnosť ubytovacích zariadení. Všeobecne možno zhodnotiť, že implementácia USALI systému prináša významné výhody pre hotelové prostredie, vrátane transparentnosti a štandardizácie, čo zlepšuje prehľadnosť a efektivitu finančných procesov. Silné stránky systému zahŕňajú pomoc manažérom pri plánovaní a alokovaní zdrojov, ako aj skrátený proces rozpočtovania. Na druhej strane, zdôrazňuje slabé stránky, ako sú vysoké vstupné náklady a náročnosť úprav účtovných postupov, ktoré môžu byť prekážkou pre menšie a stredné hotely. Príležitosti v oblasti business intelligence a širšej adopcie USALI môžu prispieť k zvýšeniu konkurencieschopnosti a hospodárskej výkonnosti. Hrozby, ako je potenciálna komplikovanosť pre menšie a stredné hotely a nesúlad so slovenskou účtovnou osnovou, poukazujú na potrebu opatrného prístupu a vyváženej implementácie systému.

5 Zhrnutie a návrhy

Práca analýzu implementácie systému USALI v slovenskom hotelierstve, s dôrazom na dva hotely v Bratislave: Vienna House Easy by Wyndham a Radisson Blu Carlton Hotel. Pri analýze charakteristík týchto ubytovacích zariadení a ich skúsenostiach s implementáciou USALI sme identifikovali nielen úspechy, ale aj výzvy, ktorým čelia slovenské hotely pri integrácii tohto štandardizovaného účtovného systému.

Vienna House Easy efektívne využíva USALI pre riadenie nákladov a výnosov, čo viedlo k zlepšeniu transparentnosti financií a zefektívneniu procesov. Zistili sme, že existuje potreba úprav účtovných postupov a adaptácie systému na špecifické požiadavky slovenského prostredia. Na druhej strane, Radisson Blu Carlton využíva USALI pre reporting a benchmarking, čo im umožňuje úspešne porovnávať svoje výkonnostné ukazovatele s konkurenciou a plánovať stratégie na základe získaných údajov. Narazili sme na prekážky, ako sú náklady na implementáciu a údržbu systému a nízka informovanosť zamestnancov o jeho fungovaní.

Na základe týchto zistení sme vypracovali niekoľko dôležitých odporúčaní, ktoré by mohli pomôcť slovenským hotelom pri efektívnejšej implementácii a využití systému USALI:

Prvým odporúčaním je intenzívnejšia propagácia tohto systému na vzdelávacích inštitúciách, ako sú školy a školenia zamerané na controlling a účtovníctvo. Zvýšené povedomie o USALI na týchto platformách by posilnilo odborné zručnosti a znalosti personálu v oblasti hotelového manažmentu a účtovníctva.

Druhým odporúčaním je adaptácia systému USALI aj v malých a stredných hotelových podnikoch, aj keď to môže priniesť ďalšie náklady spojené so školením personálu a udržiavaním najnovších verzii systému. Napriek týmto nákladom by sa tieto podniky mali inšpirovať metodikou účtovania na základe USALI, ktorá je dostupná online prostredníctvom webovej stránky American Hotel & Lodging Educational Institute. Tieto opatrenia by mohli podporiť rast efektivity a konkurencieschopnosti slovenského hotelového priemyslu, posilniť jeho postavenie na trhu a zlepšiť celkovú hospodársku výkonnosť odvetvia.

Tretím odporúčaním je vytvorenie a uznávanie štandardných postupov a noriem v oblasti účtovníctva a riadenia v hoteloch na Slovensku. Tento krok by mohol viesť

k posilneniu konzistentného používania systému USALI v celej krajine a zabezpečiť jednotný a štandardizovaný prístup k účtovným procesom v hotelovom odvetví. Vytvorenie takýchto noriem by mohlo byť iniciatívou vlády alebo odborných organizácií v oblasti hotelierstva, pričom ich úlohou by bolo definovať a šíriť optimálne postupy pre účtovníctvo a riadenie v hoteloch.

Tieto normy by mali byť navrhnuté tak, aby boli kompatibilné s princípmi a štruktúrou systému USALI a zároveň by mali brať do úvahy špecifiká slovenského trhu a legislatívy. Ich uznávanie a podpora zo strany relevantných orgánov by podnietili hotelový sektor k ich implementácii a zvýšeniu dôveryhodnosti a dôvery voči tomuto systému účtovníctva. Takéto štandardné postupy by tiež uľahčili vzdelávanie a školenie personálu v hoteloch, keďže by poskytovali jasné usmernenia a referenčné body pre ich prácu. V dlhodobom horizonte by to prispelo k efektívnejšiemu fungovaniu hotelového sektora na Slovensku a posilnilo konkurencieschopnosť celého odvetvia v medzinárodnom kontexte.

Celková analýza implementácie systému USALI v slovenskom hotelierstve nám poskytla dôležité poznatky o tom, ako tento štandardizovaný účtovný systém ovplyvňuje prevádzku a riadenie hotelových zariadení. Zistili sme, že USALI prináša mnohé výhody, ako je zlepšenie transparentnosti financií, harmonizácia reportingu a podpora strategického plánovania. Boli sme konfrontovaní aj s výzvami, ako sú potreba úprav účtovných postupov, náklady na implementáciu a nedostatočná informovanosť zamestnancov.

Na základe našich zistení sme vypracovali sériu odporúčaní, ktoré by mohli pomôcť slovenským hotelom lepšie využiť potenciál systému USALI a dosiahnuť efektívnejšie riadenie a konkurencieschopnosť. Komplexná implementácia a prispôbenie, intenzívna edukácia zamestnancov, podpora zo strany vlády, optimalizácia procesov a využitie benchmarkingu a stratégie sú kľúčové faktory, ktoré by mali byť zahrnuté do stratégie implementácie systému USALI v slovenskom hotelierstve.

V závere dôrazne odporúčame, aby slovenské hotely venovali primeranú pozornosť implementácii USALI a aktívne pracovali na optimalizácii procesov a využití tohto štandardizovaného účtovného systému. Len tak môžu dosiahnuť maximálne výhody a zvýšiť svoju konkurencieschopnosť v rámci hotelového priemyslu.

Záver

Diplomová práca, orientovaná na analýzu implementácie systému USALI v slovenskom hotelierstve, prináša poznatky a odporúčania, ktoré môžu byť využité na zlepšenie riadenia a konkurencieschopnosti hotelového sektora. Cieľom tejto práce bolo systematicky preskúmať teoretické a praktické aspekty kontroľingu a implementácie USALI, zhodnotiť jej výhody a výzvy v kontexte slovenských podmienok a navrhnúť konkrétne opatrenia na optimalizáciu jej implementácie.

V závere tejto analýzy je zrejmé, že implementácia USALI v slovenskom hotelierstve prináša značné výhody, ale aj výzvy. Je dôležité si uvedomiť, že úspešná implementácia a využívanie tohto kontrolingového nástroja vyžaduje nielen technické a organizačné úpravy, ale aj kultúrnu zmenu a podporu zo strany vedenia a zamestnancov. Na základe zistení tejto analýzy sme vypracovali niekoľko odporúčaní, ktoré môžu pomôcť optimalizovať implementáciu USALI v slovenskom hotelierstve. Tieto odporúčania zahŕňajú komplexné školenia a podporu pre zamestnancov, adaptáciu systému na špecifiká slovenského trhu, ako aj poskytnutie vládnej podpory a stimulov pre hotely, ktoré implementujú USALI. Je zrejmé, že úspech implementácie USALI v slovenskom kontexte bude závisieť nielen od technických a organizačných aspektov, ale aj od schopnosti zamestnancov a vedenia adaptovať sa na nové pracovné postupy a kultúru riadenia. Ak budú tieto odporúčania úspešne implementované, môžeme očakávať zvýšenie konkurencieschopnosti slovenských hotelov a ich schopnosť dosiahnuť stratégie rastu a rozvoja v dnešnom konkurenčnom prostredí.

V teoretickej časti sme prehľadne vymedzili význam kontroľingu v hotelovom sektore a podrobne analyzovali charakteristiku a metodiku systému USALI. Porovnali sme tento systém s inými kontrolingovými nástrojmi a identifikovali jeho výhody pre hotelové podniky. Okrem toho sme preskúmali faktory ovplyvňujúce efektivitu implementácie USALI v rôznych krajinách, čo nám poskytlo ucelený pohľad na jeho využitie a prínosy.

V praktickej časti sme sa zameriavali na aplikáciu teoretických poznatkov na skúmanie implementácie USALI v dvoch vybraných bratislavských hoteloch. Vykonali sme podrobné analýzy a rozhovory s manažermi zodpovednými za riadenie a kontroling v týchto hoteloch. Na základe týchto dát sme identifikovali úspechy a výzvy spojené s implementáciou USALI v slovenskom prostredí.

Na základe zistení sme vypracovali niekoľko dôležitých odporúčaní na optimalizáciu implementácie USALI v slovenskom hotelierstve. Odporúčame posilnenie školení a vzdelávania pre zamestnancov, aby sa zvýšila informovanosť a schopnosť efektívne využívať USALI. Okrem toho sme odporučili poskytnutie vládnej podpory a stimulov pre hotely, ktoré sa rozhodnú implementovať tento systém, čím by sa zvýšila jeho účinnosť v rámci slovenského hotelového sektora.

Podľa nášho názoru sme celkovo v našej práci úspešne dosiahli stanovené ciele, a to systematickou analýzou a hodnotením implementácie systému USALI v slovenskom kontexte. Veríme, že naše odporúčania prinesú pozitívne zmeny v riadení a konkurencieschopnosti slovenských hotelov, čím sa posilní ich pozícia na slovenskom a zahraničnom trhu a zvýši kvalita poskytovaných služieb.

Zoznam použitej literatúry

1. BARAN, D. : *Aplikácia controllingu v podnikovej praxi*. Bratislava : Slovenská technická univerzita v Bratislave. 2006. 17-22 s. ISBN 80-227-2570-6.
2. BIENKOWSKA, A. : *Factors Influencing the Functioning of Controlling. A Case Study from Poland*. Switzerland: Springer Cham. 2021. 19-40 s. ISBN: 978-3-030-73807-5.
3. BOOKING.COM. [online]. 2024. [cit. 2024-04-02]. Dostupné na: https://www.booking.com/index.sk.html?aid=2311236;label=sk-sk-booking-desktopYh5q5y8vuhB_m2himhVBkQS652829000080;pl:ta:p1:p2:ac:ap:neg:fi:tikwd10692291877:lp9062578:li:dec:dm;ws=&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwz42x BhB9EiwA48pT7yeXiBk_dBw0dDSjnB3nz6VVNTjdC71TLjD4WPpoi-MK3xWaTFrGIRoC_2QQA vD_BwE
4. BRECH, E.F.L.: *Management: Its Nature and Significance*. vol. 4. London: Pitman Publishing. 1926. 38 s. ISBN-13: 978-0273401049.
5. BŘEZINOVÁ, H. – HORÁKOVÁ, V. : *Finanční řízení hotelů*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2022. 390-402 s. ISBN 978-80-7676-523-8.
6. CAMPA-PLANA, F. – BANCHIERI, L.-C. : *Estudio sobre la homogeneidad en la aplicación del USALI en el sector hotelero* [online]. vol. 37. Spain: Cuadernos de Turismo, 2016. 467-469 s. [cit.-08.11.2023]. ISSN 1139-7861. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/302065304_Estudio_sobre_la_homogeneidad_en_la_aplicacion_del_USALI_en_el_sector_hotelero
7. CARMEN, Hotel Financial Software : *The Benefits and Challenges of Implementing the Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)*. [online]. 2023. [cit. 2024-02-03]. Dostupné na: <https://www.carmensoftware.com/news-10/>
8. COOK, L. : *What is hotel upselling? (+10 upsell techniques)* [online]. 2022. [cit. 2024-03-03]. Dostupné na: <https://www.cloudbeds.com/articles/hotel-upselling/>
9. ČERNAJ, T. : *SWOT analýza* [online]. 2024. [cit. 2024-04-10]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>
10. DĚDEČKOVÁ, N. : *Control, controlling and its objectives in the organization. Current Problems of the Corporate Sector 2020*. SHS Web of Conferences. [online]. 2020, vol. 83. 3-4 s. [cit. 2023-10-15]. Dostupné na: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2020/11/shsconf_appsconf2020_01009/shsconf_appsconf2020_01009.html

11. FARIA, A. - TRIGUEIROS, D. - FERREIRA, L. : *Práticas de custeio e controlo de gestão no sector hoteleiro do Algarve*. Tourism & Management Studies. [online]. 2012, vol. 8. 105 s. [cit. 2024-03-26]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/262757054_Praticas_de_Custeio_e_Contr_olo_de_Gestao_no_Sector_Hoteleiro_do_Algarve
12. FINOKO : *Management reports in hotels by Universal System of accounting in Lodge Industry*. . [online]. 2024. [cit. 2024-03-19]. Dostupné na: <https://www.finoko.info/services/hotel-reports-by-usali/>
13. FINSTAT.SK. [online]. 2024. [cit. 2024-04-03]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/>
14. FUESZ, B. : *Unlocking Insights: USALI and Data Visualization in the Lodging Industry*. [online]. 2024. [cit. 2024-03-04]. Dostupné na: <https://www.sage.com/en-us/blog/usali-and-data-visualization-lodging-industry/>
15. GAWLIK, N. : *Smith Travel Research (STR) for Hoteliers and Innkeepers*. Resnexus. 2024. [online]. [cit. 2024-01-14]. Dostupné na: <https://www.resnexus.com/suite-exchange-technology/smith-travel-research.html>
16. GEORGIEV, D. : *Applying the Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI) for the Purposes of Financial and Management Accounting*. In Journal of Varna University of Economics [online]. 2016, Inzvestiya - vol. 60, no. 2. 154 – 155 s. [cit. 2024-01-16]. Dostupné na: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2938749
17. HARRIS, P. J. – BROWN J. B. : *Research and development in hospitality accouting and financial management*. In International Journal od Hospitality Management [online]. 1998, vol. 17, no. 2 [cit.2024-03-24]. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431998000139>
18. HOLLANDER, J. : *How to read a STR report (Hotelier Step-byStep)*. 2023. [online]. [cit. 2024-01-18]. Dostupné na: <https://hoteltechreport.com/news/str-report>
19. HORVÁTH, P. et al.: *Controlling*. 13. vyd. München: Vahlen Franz GmbH, 2015. 253 s. ISBN 978-3800649549.
20. HOTEL ASSOCIATION of NEW YORK CITY, INC. : *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry: Eleventh Revised Edition*. United States of America: Johnsonfuez hotel & lodging educational institute, 2014. 17 s. ISBN 978-0-86612-448-5.

21. HOTSTATS - Resource centre : *History of the Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)*. 2018. [online]. [cit. 2024-03-11]. Dostupné na : <https://www.hotstats.com/hotel-industry-resources/history-of-the-uniform-system-of-accounts-for-the-lodging-industry-usali>
22. HOTSTATS - Resource centre. : *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI) 10th vs 11th Edition*. 2018. [online]. [cit. 2024-03-13]. Dostupné na: <https://www.hotstats.com/hotel-industry-resources/uniform-system-of-accounts-for-the-lodging-industry-usali-10th-vs-11th-edition>
23. HRÁŠKOVÁ, D. : *Inovačný potenciál podniku.Finančný manažment a controlling v praxi*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 323-328 s. [cit. 2023-11-03]. ISSN 1337-7574.
24. JAKUBÍKOVÁ, D. : *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-2472690-8.
25. JIRÁSEK, J. : *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: Souměření a soupeření*. Praha: PROFESS CONSULTING, 2007. 11 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
26. JOHNSON, J. S. – FRIEND, S. B. : *Contingent cross-selling and up-selling relationships with performance and job satisfaction: an MOA-theoretic examination*. In *Journal of Personal Selling & Sales Management* [online]. 2015, vol. 35. 51 s. [cit. 2023-10-10]. Dostupné na: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08853134.2014.940962?scroll=top&needAccess=true>
27. KIPPING, D.P. : *Understanding STR Benchmarking in the Hotel Industry*. 2023. [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné na: <https://www.linkedin.com/pulse/understanding-str-benchmarking-hotel-industry-daniel-p-kipping>
28. KIRPALANI, V. H. – SHAPIRO S. : *Financial Dimensions of Marketing Management* [online]. In *Journal of Marketing. Canada*, 1973, vol. 37, no. 3 [cit. 2024-02-17]. ISSN 0022-2429. Dostupné na : <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224297303700306>
29. KOSARKOVSKA, D. - MIRCHESKA, I. : *Uniform system of accounts in the lodging industry (USALI) in creating a responsibility accounting in the hotel enterprises in Republic of Macedonia*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. [online]. 2012, vol. 44. 120-121 s. [cit. 2024-03-24]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/257716139_Uniform_System_of_Accounts

- ts_in_the_Lodging_Industry_USALI_in_Creating_a_Responsibility_Accounting_in_the_Hotel_Enterprises_in_Republic_of_Macedonia
30. KÜPPER, H. U. : *Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente*. vol. 7. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2008. 88 s. ISBN -13: 978-3-791027937.
 31. KWANSA, F. – SCHMIDGALL, R. : *The Uniform System of Accounts for the Lodging Industry: Its importance to and use by hotel managers*. In Sage Journals. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. [online]. 1999, vol. 40. no. 6. 88-94 s. [cit. 2024-03-30]. Dostupné na :
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001088049904000620?icid=int.sj-abstract.similar-articles.2>
 32. LANG, H. : *Management – trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck, 2007. 246 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
 33. MANDELBAUM, R. – GARLAND Ch. : *The Acceptance and Implementation of the 11th Edition of the Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* [online]. Hospitality Net. United States of America, 2015. [cit. 2024-01-14]. Dostupné na: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4071960.html>
 34. MANN, R. - MAYER, E. *Controlling: Metóda úspěšného podnikání*. Praha : Profit, 1992. 360 s. ISBN 80-85 603-20-9.
 35. MILLER, R. – MANDELBAUM R. : *Labor Costs and Related Expense Reporting in the 11th Edition of the USALI*. [online]. 2024. [cit. 2023-11-08]. Dostupné na: https://www.hotel-online.com/press_releases/release/labor-costs-and-related-expense-reporting-in-the-11th-edition-of-the-usali/
 36. MOSSMAN, F. H. – FISCHER, P. M. – CRISSY, W. J. E. : *New Approaches to Analyzing Marketing Profitability: Marketing profitability analysis by control unit brings marketing and accounting together on a real time basis* [online]. In Journal of Marketing. New York, 1974, vol. 38, no. 2. 43-48 s. [cit. 2023-11-17]. ISSN 0022-2429. Dostupné na:
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224297403800209>
 37. NENADÁL, J. a kol. : *Benchmarking – mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, 2011. 30 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
 38. NICHOLS, A. : *Key functions of controlling*. [online]. 2024. [cit. 2023-10-15]. Dostupné na: <https://firmbee.com/key-functions-of-controlling>

39. NUNES, C. – MACHADO, M. : *Benchmarking in the hotel industry: the use of USALI*. In International Journal of Process Management and Benchmarking. [online]. 2020, vol. 10, no. 3. [cit. 2024-03-01]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/342645230_Benchmarking_in_the_hotel_industry_the_use_of_USALI
40. PAJROK, A. : *Responsible Accounting in the Hospitality Industry*. In Journal of Education Culture and Society [online]. 2014, no. 2. 56 s. [cit. 2024-02-21]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/307810748_Responsible_Accounting_in_the_Hospitality_Industry
41. PAVLATOS, O. - PAGGIOS, I. : *Cost accounting in greek hotel enterprises: An empirical approach*. In Tourismos Journal - An International Multidisciplinary Journal of Tourism. [online]. 2007, vol. 2, no. 2. 46 s. [cit. 2024-03-18]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/24114941_Cost_accounting_in_greek_hotel_enterprises_An_empirical_approach
42. PARMENTRE, D. : *Key performance indicators : developing, implementing and using winning KPIs*. vol. 2. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2010. 4 s. ISBN 978-0-470-54515-7.
43. PINTO, I. – CASTRO, S. : *USALI in hotels accounting – What’s this? What’s for?* [online]. 2020. [cit. 2023-12-20]. Dostupné na: <https://revmanager.eu/outsourcing/usali-hotel-management/#fn5>
44. PLANAS, F. C. : *La contabilidad de gestión en la industria hotelera: Estudio sobre su implantación en las cadenas hoteleras en España*. Universitat Rovira i Virgili. 2004. 419 s. ISBN 978-84-690-6750-5.
45. SCHMIDGALL, R. S. – DeFRANCO, A. L. : *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, 11th revised edition: The New Guidelines for the Lodging Industry*. In Journal of Hospitality Financial Management [online]. 2015, vol. 23, no. 7 [cit. 2023-10-16]. Dostupné na : <https://scholarworks.umass.edu/jhfm/vol23/iss1/7>
46. STR : *Historical Benchmarking Data Reporting Guidelines*. 2024. [online]. [cit. 2024-02-06]. Dostupné na: <https://str.com/historical-benchmarking-guidelines>
47. TEMLING, W. P. : *A History of the USALI*. 2015. [online]. [cit. 2023-12-08]. Dostupné na: <https://www.costar.com/article/1224925858/a-history-of-the-usali>

48. ZOUTA, S. - BEKIARIS, M. *Cost-based management and decision making in Greek Luxury hotels*. In *Tourismos Journal - An International Multidisciplinary Journal of Tourism*. [online]. 2009, vol. 4, no. 3. 213-214 s. [cit. 2024-03-21]. Dostupné na:
https://www.researchgate.net/publication/47641750_Costbased_management_and_decision_making_in_Greek_luxury_hotels