Analiza primjene USALI metode

Miočević, Daria

Master's thesis / Diplomski rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:302223

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

ANALIZA PRIMJENE USALI METODE

Mentor: **Student:**

doc. dr. sc. Rogošić Andrijana **univ. bacc. oec. Miočević Daria**

Split, listopad, 2015.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1

1.1. Problem istraživanja 1

1.2. Predmet istraživanja 2

1.3. Istraživačka pitanja 2

1.4. Cilj istraživanja 3

1.5. Metode istraživanja 3

1.6. Doprinos istraživanja 4

1.7. Struktura diplomskog rada 5

2. HOTELIJERSTVO KAO GOSPODARSKA GRANA 6

2.1. Pojmovno određenje turizma 6

2.2. Pojam hotelijerstva i hotela 7

2.3. Vrste hotela 10

2.4. Organizacijska struktura hotela 12

2.5. Osobine hrvatskog hotelijerstva 16

3. JEDINSTVENI SUSTAV IZVJEŠĆIVANJA ZA HOTELIJERSTVO ... 18

3.1. Pojam USALI sustava izvještavanja 18

3.1.1. Povijesni razvoj USALI standarda 19

3.1.2. USALI koncept izvještavanja 20

3.2. Pokazatelji po sustavu USALI 26

3.2.1. Pokazatelji likvidnosti 27

3.2.2. Pokazatelji aktivnosti 29

3.2.3. Pokazetelji zaduženosti 30

3.2.4. Pokazatelji profitabilnosti i rentabilnosti 31

3.2.5. Pokazatelji poslovanja 32

3.3. USALI vrste izvještaja 32

3.4. Dinamika izvještavanja po sustavu USALI 43

3.4.1. Dnevni izvještaj 43

3.4.2. Tjedni izvještaj 44

3.4.3. Mjesečni izvještaj 45
3.5. Nedostaci metode USALI 46
3.6. USALI u praksi hotelijerstva Hrvatske 47
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O PRIMJENI USALI METODE 51
4.1. Analiza izvještaja prema USALI metodi 51
4.1.2. Horizontalna i vertikalna analiza Bilance 51
4.1.3. Horizontalna i vertikalna analiza Računa dobiti i gibitka 65
4.2. Analiza poslovanja putem financijskih pokazatelja prema USALI sustavu izvještavanja 68
4.2.1. Pokazatelji likvidnosti 68
4.2.2. Pokazatelji aktivnosti 70
4.2.3. Pokazetelji zaduženosti 70
4.2.4. Pokazatelji profitabilnosti i rentabilnosti 71
4.2.5. Ključni pokazatelji uspješnosti poslovanja hotela 71
4.3. Osvrt na učinkovitost USALI metode s obzirom na analizu putem pokazatelja 77
5. ZAKLJUČAK 79
SAŽETAK 80
SUMMARY 80
LITERATURA 81
POPIS SLIKA 83
POPIS TABLICA 83
POPIS GRAFIKONA 84

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Unatoč svim nedaćama koje su pratile Hrvatsku u proteklom razdoblju, turizam je značajno podigao svoje poslovne rezultate, osobito od 2000. godine, a u vrijeme globalne krize proteklih nekoliko godina pokazao visoku rezistentnost, što je potvrđeno stopama rasta višim od onih što su ih postigle zemlje u konkurentskom okružju (Mediteran). Izvjesno je, međutim, da se Hrvatska s ulaskom u EU suočava s novim izazovima, ali i s novim prilikama u turizmu. Europska unija prepoznaje Hrvatsku kao turističku destinaciju s potencijalom, pa je naša zadaća da ih maksimalno iskoristimo u interesu rasta vlastitog blagostanja, a koristeći vrijednosni sustav održivog razvoja i konkurentske strategije EU na području turizma.[1]

Kao odgovor na oštru konkurenciju hotelijeri su svoje poslovanje prisiljeni promatrati očima gostiju te kvalitetnim uslugama i proizvodima zadovoljiti njihove želje. U tom cilju pojavljuju se brojni programi kvalitete, koji omogućuju hotelijerima da pronađu put do gosta i zasluže njegovu vjernost. U hotelskom poslovanju intuicija i inovativnost više nije dovoljna, menadžeri moraju bazirati svoje odluke na kvalitativnim i kvantitativnim informacijama prezentiranim u izvještajima.[2] U uvjetima sve veće globalizacije i širenja poslovnih tržišta, važno je da informacije budu kvalitetne, lako dostupne te da se mogu međusobno uspoređivati. Ključni izvor točnih, korisnih i objektivnih informacija je računovodstveni sustav poduzeća koji treba biti ustrojen na način da osigurava informacije koje udovoljavaju zakonskim propisima, uvažavaju specifičnosti djelatnosti kojom se poduzeće bavi te primjenjuju „industrijske standarde“.
U hotelijerstvu su to USALI (*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*) standardi koji osiguravaju dugoročnu uspješnost. USALI sustav izvještavanja predstavlja suvremeni koncept izvještavanja o internim rezultatima hotela i hotelskih poslovnih sustava

[1] Prijedlog strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020.godine; Vlada Republike Hrvatske; Zagreb, veljača 2013., str. 3
Dostupno na: http://www.mint.hr/UserDocsImages/Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf
(Pregledano: 17.04.2015.)
[2] Dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/175849.ZAKLJUCAK.doc (Pregledano: 14.05.2015.)

koji čini temelj upravljanja poslovnim rezultatom. Služi za izravnu usporedbu hotelske uspješnosti u cijelom svijetu te pomaže pojedinom hotelu da uoči svoje snage i slabosti te da donese ispravne poslovne odluke u svrhu maksimiziranja prednosti i minimiziranja slabosti. Problem istraživanja je upravo primjena USALI metode u hotelijerstvu.

1.2. Predmet istraživanja

Kako je problem istraživanja USALI metoda u hotelijerstvu, to su njeni ključni i povezani konstrukti predmet ovog istraživanja. Stoga će se u radu definirati pojam hotelijerstva kao gospodarske grane a studija slučaja će se izvršiti na primjeru hotela „X".

Predmet ovoga rada jest jedinstveni sustav izvješćivanja o internim rezultatima prihvaćenim u svjetskoj hotelskoj industriji gdje je potrebno utvrditi da li je USALI adekvatna metoda za pružanje objektivnih i kvalitetnih informacija za donošenje poslovnih odluka u hotelijerstvu. U današnje vrijeme hotelska poduzeća se suočavaju sa nizom gospodarskih situacija na koje ne mogu direktno utjecati već im se moraju znati prilagoditi te ovise o trendovima na turističkom tržištu, odnosno poslovanje im ovisi o turističkoj potražnji.

Objekt istraživanja je konkretno hotelsko poduzeće čiji se ime i sjedište neće navesti u radu zbog povjerljivih informacija te interne politike poduzeća.
Empirijsko istraživanje će biti provedeno na temelju internih izvještaja hotelskog poduzeća te intervjua s financijskim direktorom.

1.3. Istraživačka pitanja

Svrha ovog istraživanja je sustavno objasniti i prikazati ulogu i značaj USALI metode u hotelijerstvu, te povezati teorijska znanja sa situacijom u poslovnoj praksi.

U radu će se postaviti sljedeća istraživačka pitanja na koja će se na temelju podataka prikupljenih od hotela „X" te njihovom obradom dati odgovor:

- Koji su razlozi implementacije USALI metode?
- Koji su problemi pri uvođenju USALI metode u hotelijerstvu?

- Postiže li se primjenom USALI metode pružanje objektivnih i kvalitetnih informacija za donošenje poslovnih odluka u hotelijerstvu?
- Na koji način je definirana odgovarajuća organizacijska struktura, informatički/informacijski sustav te oformljena kontroling služba prema USALI standardima?
- U kojoj mjeri USALI služi za financijsko izvještavanje i koji su to izvještaji?
- Kako dobiveni izvještaji doprinose efikasnijem donošenju poslovnih odluka u hotelu?
- U čemu se ogleda korisnost USALI metode za poslovanje hotelskog poduzeća?
- Što je najveći nedostatak USALI metode kada je u pitanju hotelsko poduzeće „X“?

1.4. Ciljevi istraživanja

Nakon definiranja problema i predmeta istraživanja, te postavljenim istraživačkim pitanjima definira se cilj istraživanja. Na samom početku potrebno je obraditi osnovne pojmove vezane za ugostiteljstvo, turizam, definirati pojam i koncepciju USALI sustava izvještavanja te definirati pokazatelje USALI sustava izvještavanja.

Najveća važnost predana je upravo USALI metodi koja predstavlja suvremeni koncept izvještavanja o internim rezultatima hotela i hotelskih poslovnih sustava koji čini temelj upravljanja poslovnim rezultatom. Potrebno je dati odgovore na postavljena istraživačka pitanja te ista analizirati i istražiti. Cilj rada je dobiti objektivne informacije na temelju kojih ćemo se upoznati sa primjenom USALI metode u ovom hotelskom poduzeću, izvršiti analizu financijskih podataka kroz razdoblje promatranja te prikazati dobivene rezultate istraživanja.
Kroz istraživanje koje će se provesti nastojat će se ostvariti navedeni ciljevi.

1.5. Metode istraživanja

Sukladno s različitim zahtjevima pojedinog dijela rada u nastavku je definirana svaka od metoda koje će se koristiti prilikom izrade ovog diplomskog rada.
U teorijskom dijelu rada zbog lakšeg razumijevanja predmeta rada koristit će se niz znanstveno-istraživačkih metoda poput:

- **Metode deskripcije** - kojom će se opisati osnovna obilježja predmeta istraživanja te zakonitosti vezane uz predmet istraživanja,
- **Metoda analize** - podrazumijeva raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove
- **Metoda sinteze** – postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili elemenata u cjelinu, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene
- **Metoda eksplantacije** – obuhvaća objašnjavanje osnovnih pojava te njihovih relacija
- **Metoda indukcije** - podrazumijeva da se do zaključka o općem sudu dolazi na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica
- **Metoda dedukcije** - temelji se na dedukciji, odnosno na zaključivanju od općih sudova ka pojedinačnim ili ka drugim općim sudovima
- **Metoda kompilacije** – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

U empirijskom dijelu istraživanja koristit će se metode:

- **Metoda intervjuiranja** – razgovor pomoću kojeg se prikupljaju podaci i informacije, s ciljem da se upotrijebe u znanstvene svrhe
- **Ms Excel** – koji će poslužiti za utvrđivanje dobivenih rezultata istraživanja
- **Metoda studije slučaja** - postupak kojim se istražuje neki zaseban slučaj iz određenog znanstvenog područja
- **Komparativna metoda** – kojom će se utvrditi usporedba podataka i sličnih pojava

1.6. Doprinos istraživanja

Teorijski dio rada temelji se na upoznavanju predmeta rada kroz obrazloženje i analizu pojma dok će se istraživanjem nastojati prikazati primjena USALI metode u izvješćivanju hotela te koliko je korištenje USALI metode doprinijelo boljem poslovanju navedenog hotelskog poduzeća. Doprinos se temelji na prikupljanju i obradi podataka putem intervjua i internih izvještaja poduzeća. Kroz relevantnu svjetsku i domaću literaturu te uz pomoć

financijskog direktora hotela „X“ provest će se istraživanje vezano uz primjenu USALI metode u konkretnom hotelskom poduzeću.

1.7. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad pod nazivom "Analiza primjene USALI metode" sastoji se od pet poglavlja, uključujući uvod i zaključak.

U prvom, uvodnom dijelu će se definirati predmet, problem i ciljevi istraživanja. Navest će se i istraživačka pitanja, metode korištene u istraživanju, te doprinos diplomskog rada.

Drudi dio rada sastoji se od teorijske obrade hotelijerstva kao gospodarske grane gdje će se definirati i razjasniti osnovni pojmovi vezani za turizam, hotelijerstvo, organizacijsku strukturu hotela, te koje su osobine hrvatskog hotelijerstva.

Treći dio će razmatrati kako se prethodno definirani teorijski aspekti hotelijerstva povezuju s USALI metodom. Dati će se odgovor na pitanje što je to USALI, kako se USALI metoda povijesno razvijala, koje vrste izvještaja i dinamiku izvještavanja obuhvaća te koji su pokazatelji u sustavu USALI. Na samom kraju trećeg poglavlja biti će riječ o nedostacima metode USALI i kakva je praksa hotelijerstva Hrvatske kada je USALI u pitanju.

Četvrti dio diplomskog rada odnosi se na empirijsko istraživanje koje se provelo na primjeru hotelskog poduzeća „X“. Kroz ovo poglavlje bit će prikazano na koji je način primjena USALI metode utjecala na poslovanje hotela „X“ kroz razdoblje promatranja.

U petom će se dijelu dati osvrt na cjelokupni rad, sumirati zaključci i spoznaje dobiveni u diplomskom radu.

2. HOTELIJERSTVO KAO GOSPODARSKA DJELATNOST

2.1. Pojam turizma

Jednu od nastarijih konceptualnih definicija turizma dala su dva pionira u istraživanju turizma, Hunziker i Krapf (1942) koji tvrde da je turizam skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova gospodarska djelatnost.[3]

Usluge u turizmu mogu pružati:[4]

- trgovačka društva, zadruge, trgovci pojedinci i obrtnici koji ispunjavaju uvjete za pružanje turističkih usluga
- javne ustanove koje upravljaju zaštićenim područjima prirode za potrebe područja kojim upravljaju
- specijalne bolnice i lječilišta u sklopu zdravstvenog turizma
- ustanove o kulturi
- udruge, škole i druge odgojno-obrazovne ustanove
- fizičke osobe koje za pružanje tih usluga nisu registrirane kao obrtnici ili trgovci pojedinci

Pravne i fizičke osobe pri pružanju usluga turizma dužne su:[5]

- objaviti uvjete, sadržaj i cijenu svake pojedine usluge i pridržavati se tih uvjeta, sadržaja i cijena
- za svaku izvršenu uslugu, korisniku izdati račun, kartu ili potvrdu s brojem kojim se potvrđuje primitak uplate i čuvati kopije tih dokumenata najmanje tri godine od dana njihovog izdavanja

[3] Dostupno na: http://v5.books.elsevier.com/bookscat/samples/9780750666374/9780750666374.PDF (Pregledano: 10.03.2015.)
[4] Zakon o pružanju usluga u turizmu (NN 68/07) I. OPĆE ODREDBE, Članak 3. Dostupno na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/298502.html (Pregledano: 03.09.2014.)
[5] Zakon o pružanju usluga u turizmu (NN 68/07) I. OPĆE ODREDBE Članak 4. Dostupno na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/298502.html (Pregledano: 03.09.2014.)

- postupati sa povećanom pažnjom, prema pravilima struke i običajima
- dužne su voditi knjigu žalbe na propisan način, u roku od pet dana izjavljeni prigovor dostaviti mjesno nadležnoj službi turističke inspekcije Ministarstva te u roku od 15 dana odgovoriti na prigovor

2.2. Pojam hotelijerstva i hotela

Hotelijerstvo – lat. „hospes“ (gostoprimstvo, domaćinstvo) predstavlja aktivnost pružanja smještaja i ostalih usluga na specifičan hotelijerski način što omogućuje zadovoljenje potreba i motiva gostiju te osiguranje životnog standarda djelatnicima i menadžmentu.[6]

Hotelijerstvo u sklopu svojih poslovnih jedinica pruža usluge smještaja, prehrane i pića, organizaciju izleta te razne oblike rekreacije (planinarenje, biciklizam, rafting na rijekama...), usluge pružanja informacija te poslove mjenjačnice, iznajmljivanje sefa, rent a car, taxi usluge, usluge dječjeg vrtića, mogućnost all inclusive usluge, noćne zabave, usluge kozmetičkih i frizerskih salona, suvenirnica itd., a sve u svrhu zadovoljenja potreba i želja gostiju.

„Pojam hotel potječe od latinske riječi hospes koja znači gost, odnosno francuske riječi hôte koja znači gostoprimac (domaćin). U svjetskim okvirima postoji problem decidirane definicije hotela, te se ne može sa sigurnošću utvrditi koji su to sadržaji potrebni da čine neki smještajni objekt hotelom. S obzirom da hoteli mogu biti organizirani kao mali obiteljski vođeni poslovi, pa sve do velikih međunarodnih lanaca u vlasništvu velikog broja dioničara, Svjetska turistička organizacija (WTO) pri definiranju hotela (a za potrebe statistike) koncentrira se na veličinu samog objekta, usluge koje nudi i provedenost postupka kategorizacije.

Hotel je prema WTO-u smještajni objekt u kojem se usluge smještaja pružaju u određenom broju soba (u broju većem od definiranog minimuma), koji pruža određene usluge uključujući

[6] Bakan, R.,Organizacija i poslovanje ugostiteljskih objekata. Visoka škola za menadžement u turizmu i informatici u Virovitici
Dostupno na: http://www.vsmti.hr/hr/nastava/nastavni-materijali/cat_view/139-menadment-ruralnog-turizma/249-3-semestar/48-organizacija-i-poslovanje-ugostiteljskih-objekata.html?start=10
(Pregledano: 10.05.2014.)

posluživanje u sobama (room service), dnevno čišćenje i pospremanje soba i prostorija za osobnu higijenu gostiju, koji je kategoriziran prema opremi i uslugama koje nudi, te koji je upravljan od strane jedinstvenog managementa (što vrijedi za veće poslovne sustave, odnosno lance hotela). Hoteli pružaju usluge smještaja u sobama, ali mogu i u hotelskim apartmanima. Hoteli u pravilu nude dvokrevetne sobe, a mogu i jednokrevetne, te često pružaju mogućnost korištenja dodatnog, odnosno pomoćnog ili dječjeg kreveta. Međutim, u svakom slučaju hoteli iznajmljuju sobe, a ne krevete, te je hotelska "mjerna jedinica" za utvrđivanje poslovnog rezultata iznajmljena soba, a ne ostvareno noćenje.

Hotel je reprezentativni ugostiteljski objekt koji objedinjuje sve posebnosti ugostiteljskog procesa proizvodnje. Osnovna svrha i cilj hotelskog poslovanja je ostvarivanje zadovoljavajuće razine dobiti kroz zadovoljavanje želja i potreba potrošača. Hotel je poslovna organizacija u vlasništvu određenih subjekata, koji su uložili svoja novčana sredstva i koji od hotelskog poslovanja očekuju povrat ulaganja i određene, obično materijalne koristi. Stoga je temeljni cilj hotelskog poslovanja ostvarivanje dobiti. Međutim, osim nastojanja da ostvare dobit, suvremene organizacije pa tako i hoteli, nastoje biti i pozitivna snaga u društvenom i ekološkom okruženju u kojem djeluju. Mogućnost ostvarivanja dobiti ovisi o orijentiranosti hotela tržištu, što znači da hotel treba kroz svoju ponudu nuditi određenu uslugu (korisnost) potrošačima za vrijeme njihova boravka u hotelskim objektima.

Hotelijerstvo za vrijeme privremena boravka u hotelskim objektima turistima u izabranoj destinaciji omogućava odmor i relaksaciju, poslovnim ljudima ostvarivanje poslovnih kontakata, sudionicima kongresa, seminara i različitih drugih stručnih, znanstvenih i političkih skupova stvara uvjete za konstruktivan rad, izletnicima omogućava upoznavanje s prirodnim atrakcijama i kulturno-povijesnim spomenicima, a domicilnom stanovništvu usluge hrane i pića, te različite zabavne sadržaje. Ekspanzija hotelijerstva neke zemlje je rezultat njenog gospodarskog rasta, osobito tercijarnog sektora što stimulira putovanja domaćeg stanovništva i iz poslovnih i turističkih razloga, te rasta svjetskog turističkog tržišta, odnosno povećanja međunarodnih turističkih putovanja. Hotelijerstvo se u procesima pripreme i pružanja usluga, koristi brojnim proizvodima drugih djelatnosti što potiče njihov razvitak. Na taj način neizravno zapošljava značajan broj ljudi. Pružanjem usluga turistima hotelijerstvo

ostvaruje značajan dio turističke potrošnje. Stoga, ovu djelatnost nazivamo i receptivnom turističkom djelatnošću.

Hotelijerstvo je djelatnost koja za rezultat, vremenski relativno kratkih proizvodnih procesa ima raznovrsnost usluga i proizvoda kojima zadovoljava želje i potrebe potrošača. Usprkos tome što dio poslovnih aktivnosti ima karakter materijalne proizvodnje (ponuda hrane i pića), upravo uslužni karakter hotelijerstva bitno određuje ovu djelatnost:

- u hotelskim objektima potrošačima se pružaju usluge smještaja, hrane i pića i izvan pansionske usluge koje je potrebno permanentno prilagođavati njihovim zahtjevima
- nužnost neposrednog kontakta s gostom jer usluge nije moguće pružati kada nema gostiju
- stalna pripravnost zaposlenika na pružanje usluga
- u hotelijerstvu je radno vrijeme elastično
- teško je planirati i usklađivati potrebe za zaposlenicima s razinom zaposlenosti kapaciteta
- nejednak intenzitet poslovanja tijekom dana i tijekom godine određuje posebne uvjete rada - sezonski rad s dugim stajanjem, hodanjem ili radom pri visokim temperaturama
- nefleksibilnost troškova i angažirane imovine
- u proizvodnom procesu se koriste relativno skupi materijali izrade

Hotelsko tržište je zasićeno ponudom, što potrošačima omogućava da stalno imaju na raspolaganju sve širu ponudu u granicama iste razine cijena. U takvim uvjetima utjecaj hotela na prodajnu cijenu ograničen je konkurencijom. Potrošače najčešće primarno ne zanima cijena hotelskih usluga, već vrijednost koju dobivaju za svoj novac, što je osobito važno za turistički segment tržišta. Gospodarski, tehnološki i kulturološki razvitak kroz fenomen globalizacije daje poticaj masovnosti putovanja i istovremenoj kvalitetnijoj prometnoj dostupnosti cjelokupne ponude za potencijalne potrošače. To dodatno zaoštrava konkurenciju,

jer se potrošači praktički za istu cijenu mogu koristiti hotelskim uslugama u različitim dijelovima svijeta.“[7]

2.3. Vrste hotela

Na tržištu posluju hoteli raznih veličina i oblika. Zbog toga je teško razumjeti razlike među njima ako nije utvrđen standard pomoću kojeg ih se svrstava u grupe sličnih karakteristika. U međunarodnom se hotelijerstvu s obzirom na veličinu razlikuju sljedeća četiri tipa hotela:[8]

Tip hotela	**Broj soba (smještajnih jedinica)**
Mali	do 150
Srednji	151 – 400
Veliki	401 – 1 500
Mega	1 501 i više

Prema položaju na tržištu, odnosno prema tržišnom segmentu na koji se orijentira određeni hotel, razlikujemo:[9]

• *hotele za odmor* - hoteli koji u svojim objektima ponudu prilagođavaju zahtjevima turista. Pretežno su smješteni u turističkim središtima. Uz osnove hotelske usluge, nude rekreacijske, športske, zabavne i druge sadržaje. Suvremeni trendovi u razvitku turizma utječu na modifikaciju ponude te skupine hotela. Prije su to bili veliki hoteli, u znaku masovnog turizma, a danas su manji.

• *poslovne hotele* - obično se nalaze na atraktivnim gradskim lokacijama, a često i u blizini velikih robnih kuća. Tjednom služe poslovnom tržištu, a vikendom posebnom politikom cijena privlače ostale kategorije potrošača. Ti hoteli imaju mnogo sadržaja i osim radnih soba, dvorana za sastanke, kongresnih dvorana i slične ponude za poslovne ljude, nude atraktivno

[7] Bunja, Đ.: Turističko ugostiteljstvo, skripta; Sveučilište u Zadru, Odjel za informatologiju i komunikologiju, Zadar; ožujak 2006., str. 8-10.
[8] Ibid. str. 15
[9] Ibid. str. 13

uređena i različitim sadržajima obogaćena predvorja, restorane visokih kategorija, uređen okoliš, s rekreacijskim sadržajima, itd. Budući su to hoteli koji se grade u gradskim središtima, pretežno su vrlo velikih kapaciteta. Razlog je tomu visoka cijena građevinskog zemljišta u gradovima, te da bi se skratilo vrijeme povrata ulaganja potrebno je sagraditi veći broj smještajnih jedinica.

Klasifikacija hotela s obzirom na odnos vlasništva i menadžmenta:[10]

- *obiteljski hoteli* - vlasnici, odnosno njihove obitelji, vode cjelokupno poslovanje. Ograničavajući razvojni čimbenik u ovoj vrsti hotela je veličina obitelji pa se redovito radi o manjim objektima.
- *hoteli kojima upravljaju vlasnici* - vlasnici zapošljavaju dodatne zaposlenike izvan obiteljskoga kruga i povjeravaju im određene poslove, no upravljačke poslove obavljaju sami.
- *neovisni hoteli* - vlasnici nemaju nikakvu upravljačku ulogu, a niti sudjeluju u svakidašnjem poslovanju. Menadžer ili tim menadžera upravlja hotelskim poslovanjem i odgovara vlasniku, partnerima ili dioničarima glede poslovnih rezultata. Naziv neovisni proizlazi iz činjenice da hotel ne pripada niti jednom lancu hotela.
- *hoteli koji posluju prema ugovoru o franšizi* - vlasnici sklapaju ugovor o franšizi s određenim lancem hotela prema kojemu vlasnik plaća proviziju (royalties), u određenom postotku od visine prihoda, lancu hotela za pravo korištenja njihova imena. Hoteli koji posluju na ovaj način moraju zadovoljiti i standarde kvalitete koje propisuje lanac hotela. Prednosti tog načina poslovanja su što se smanjuju troškovi marketinga i omogućuje se pristup središnjem rezervacijskom sustavu određenog lanca hotela. Vlasnici često prepuštaju i upravljačke poslove lancu hotela s kojim su sklopili ugovor o franšizi.
- *hoteli koji posluju prema ugovoru o menadžmentu* - to je danas najčešći oblik poslovanja u hotelijerstvu. Ugovor o menadžmentu je sličan ugovoru o franšizi – razlikuje se u tome što lanac hotela preko svojih menadžera upravlja poslovanjem i

[10] Bunja, Đ.: Turističko ugostiteljstvo, skripta; Sveučilište u Zadru, Odjel za informatologiju i komunikologiju, Zadar; ožujak 2006., str. 14

vlasnik nema utjecaja na donošenje poslovnih odluka. Na taj način je osigurana i stroža kontrola ispunjavanja standarda kvalitete. Visina provizije je, po pravilu, veća nego pri ugovoru o franšizi. U određenim slučajevima lanci hotela ulaze i u vlasničku strukturu tih hotela. Osim s lancima hotela, vlasnici mogu ugovor o menadžmentu sklopiti i s tzv. poslovnim organizacijama za znajmljivanje usluge menadžmenta. Iako u tom slučaju ne mogu računati nasmanjenje troškova marketinga i prodaje, vlasnici se ipak često odlučuju upravo za takve poslovne organizacije, jer se radi o ekspertima za hotelsko poslovanje.

S obzirom na razinu usluge, tj. usklađenost kvalitete i cijena hotele je moguće razvrstati u sljedeća tri tipa:[11]

- *ekonomični* - to su relativno skromni hoteli koji obično nude osnovne hotelske usluge po nižim cijenama, a po pravilu su locirani u gradskim četvrtima udaljenijima od središta.
- *hoteli srednje kategorije* - nude usluge srednje razine u kojima se posebna pozornost posvećuje detaljima.
- *luksuzni* - namijenjeni su elitnijim potrošačima složenijih zahtjeva i više platežne moći, a odlikuju se jedinstvenom arhitekturom i ugođajem. Visina cijena nije presudna jer su njihovi potrošači spremni platiti ekskluzivnost.

2.4. Organizacijska struktura hotela

Struktura je građa, sastav, tvorevina i organizam. Iz značenja koju riječ struktura ima može se zaključiti značenje strukture uopće, a isto tako i za hotel. Struktura predstavlja sastavni I najvažniji dio svake organizacije. Svaka organizacija pa tako i hotel ima svoju strukturu odnosno sustav unutarnjih veza i odnosa. Organizacijska struktura objašnjava dimenzije «tko», ali nam osigurava i dovoljan pogled na «što», tj. što organizacija radi. Organizacijska struktura predstavlja sustav hotela kao i sustav dijelova koji čine hotel. Njena uloga je tako

[11] Bunja, Đ.: Turističko ugostiteljstvo, skripta; Sveučilište u Zadru, Odjel za informatologiju i komunikologiju, Zadar; ožujak 2006., str. 15

velika da se ponekad pogrešno izjednačava sa organizacijom koja je širi pojam od organizacijske strukture.[12]

Osnovni elementi organizacijske strukture hotela su:[13]

- **management** - donosi odluke, odnosno vodi poslovne aktivnosti hotela;

- **odjeljenje smještaja:**
  recepcija - prima, smješta i ispraća goste, te naplaćuje usluge;

  portirnica - obavlja poslove vezane za dolazak, boravak i odlazak gosta;

  hotelsko domaćinstvo - brine se o čistoći soba i zajedničkih prostorija;

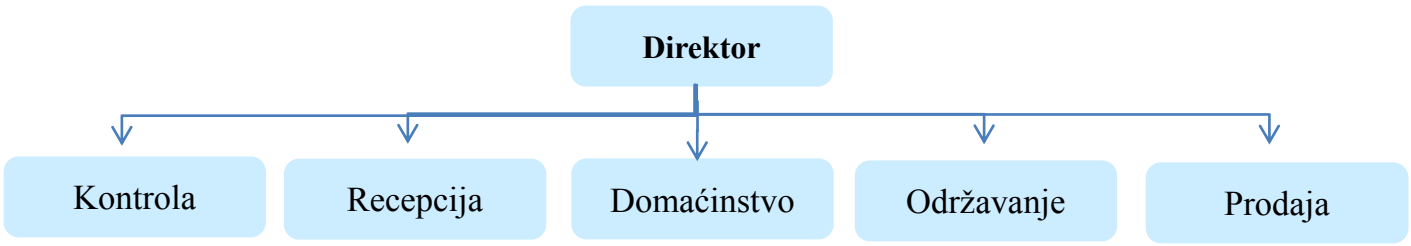
- **odjeljenje hrane i pića:**
  kuhinja - proizvodna jedinica za pripremu jela i slastica;

  restoran - prodajna jedinica za usluživanje jela i pića;

  aperitiv bar - proizvodno-prodajna jedinica za pripremu i usluživanje pića i napitaka;

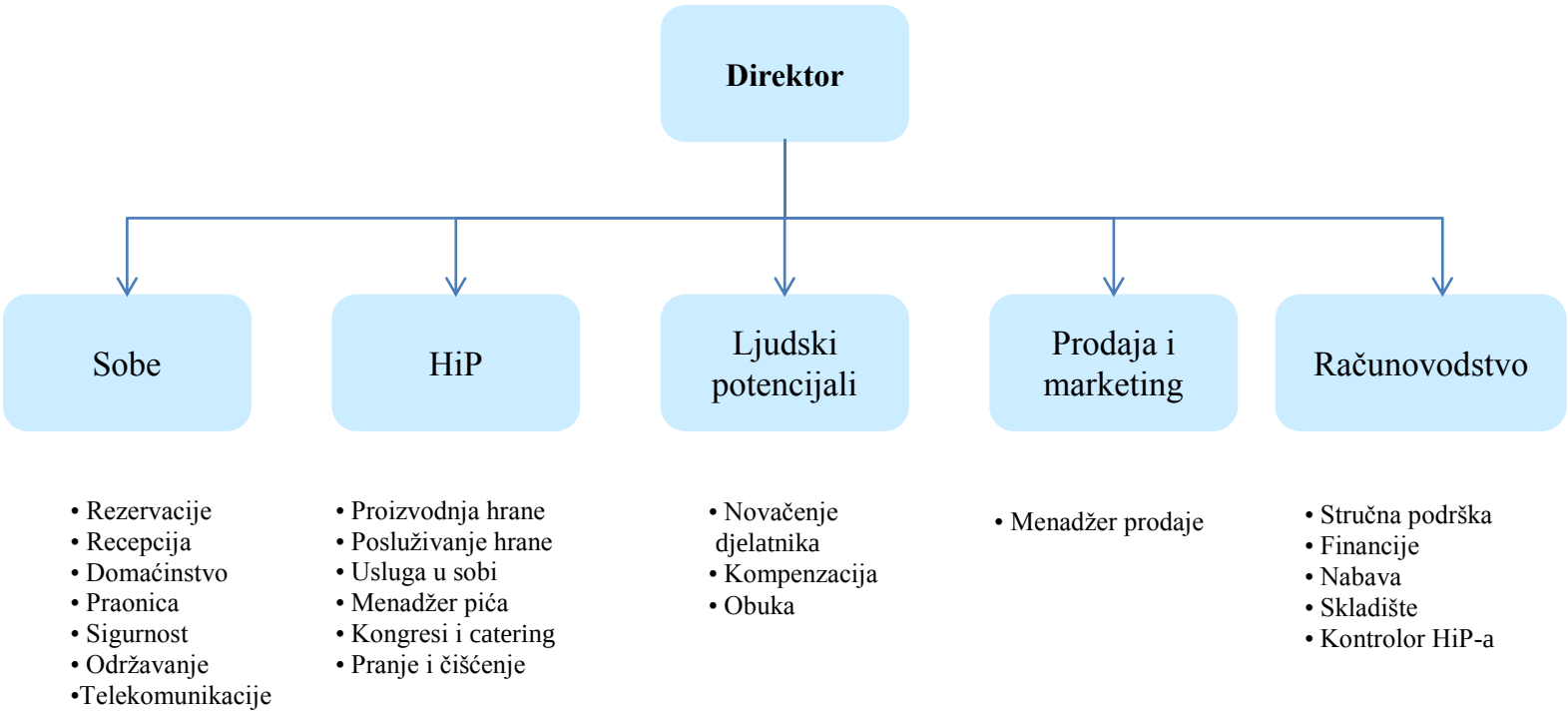
- **odjeljenje rekreacije** - objedinjuje rekreacijske, športske i zabavno-kulturnehotelske sadržaje;
- **odjeljenje prodaje i marketinga** - obavlja poslove prodaje i promocije hotelskih kapaciteta;
- **controlling i financije** - prikuplja, obrađuje i prezentira podatke, odnosno informacije o hotelskom poslovanju i obavlja druge financijske poslove;
- **tehničko odjeljenje** (održavanje) - brine se o ispravnosti opreme i uređaja, odnosno radi na održavanju hotela.

[12] Pavia, N.: Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu, Sveučilište u Rijeci; Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Opatija, 2009.
[13] Bunja, Đ.: Turističko ugostiteljstvo, skripta; Sveučilište u Zadru, Odjel za informatologiju i komunikologiju, Zadar; ožujak 2006., str. 16



Slika 1: Organizacijska struktura hotela sa ograničenom uslugom

Izvor: Pranić, Lj.: Hotelski menadžment: nastavni materijal; Posebnosti i razine rukovođenja te planiranje i organizacija u ugostiteljstvu, studeni 2013.



Slika 2: Organizacijska struktura hotela sa potpunom uslugom (< 500 soba)

Izvor: Panić, Lj.: Hotelski menadžment: nastavni materijal; Posebnosti i razine rukovođenja te planiranje i organizacija u ugostiteljstvu, studeni 2013.

Unutarnji čimbenici koji utječu na organizacijsku strukturu, na koje poduzeće može utjecati te im se ne mora ili im se samo djelomično prilagođava su:[14]

1. Ciljevi i strategija hotelskog poduzeća
2. Zadaci hotela i hotelska tehnologija
3. Veličina hotela i hotelskog poduzeća
4. Kategorija i tip hotela
5. Kadrovi u hotelijerstvu
6. Struktura hotelskih usluga
7. Lokacija hotela i hotelskog poduzeća

Vanjski čimbenici organizacijske strukture na koje poduzeće ne može utjecati već im se mora prilagođavati, a čine okružje hotelskog poduzeća su:[15]

1. društveno-političnо i pravno okruženje
2. integracijski procesi u hotelijerstvu
3. turistička infrastruktura
4. tržište

Vrste organizacijskih struktura u hotelijerstvu:

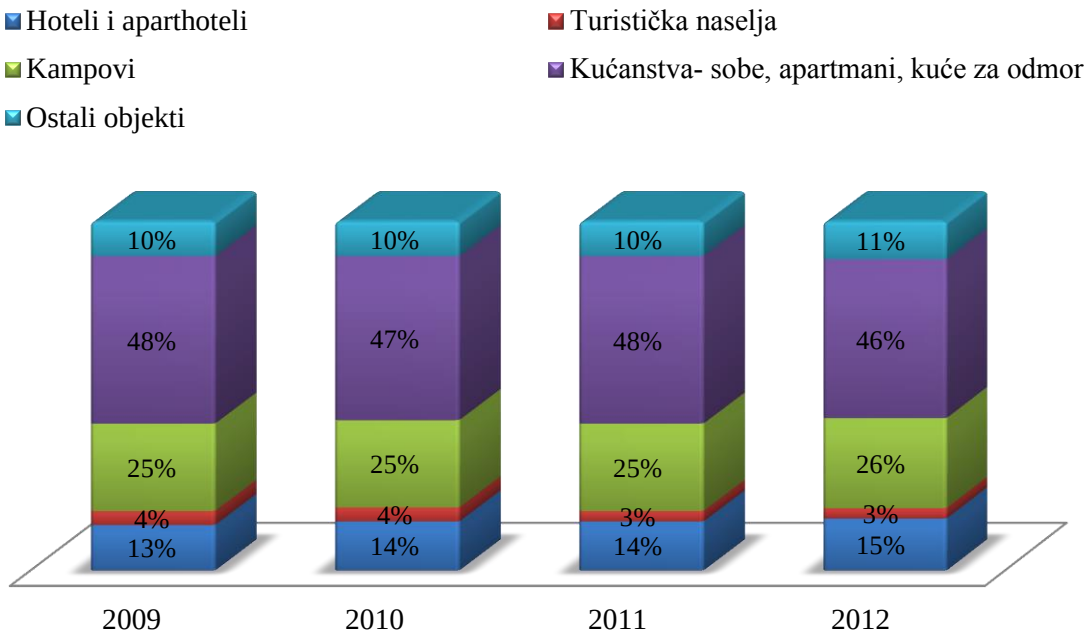
1. Klasične, neadaptabilne, neorganske – hijerarhijske organizacijske strukture
2. Neoklasične, poluadaptabilne, poluorganske organizacijske strukture
3. Suvremene, adaptabilne, organske organizacijske strukture

[14] Cerović, Z., „Hotelski menadžment“: Organizacijska struktura hotelskog poduzeća; FTMH, Opatija, 2003.
[15] Cerović, Z., „Hotelski menadžment“: Organizacijska struktura hotelskog poduzeća; FTMH, Opatija, 2003.

2.5. Osobine hrvatskog hotelijerstva

Opći uvjeti razvoja turizma i hotelijerstva Hrvatske temelje se na bogatstvu prirodnih resursa i kulturni-povijesnoj baštini. Hrvatska posjeduje srednju razinu turističke konkurentnosti na inozemnom tržištu, ali lider je po učincima turizma u regiji Jugoistočne Europe.[16]

Hrvatsko hotelijerstvo karakterizira nedostatna razina kvalitete usluga, nepovoljna struktura i niska iskorištenost kapaciteta. Hotelski objekti u Hrvatskoj uglavnom odgovaraju potrebama masovnog turizma, a nedostatna razina kvalitete usluga posljedica je nepostojanja standarda u projektiranju, gradnji i opremanju objekata. Zbog toga kapaciteti hrvatskog hotelijerstva postaju sve više nekonkurentni na međunarodnom tržištu. Kvaliteta hotelskih usluga ovisi i o održavanju samih objekata, o stupnju komfora i, osobito, o motivaciji i stručnosti zaposlenika. Naime, gost može oprostiti nižu razinu opremljenosti hotela, ali ne može oprostiti neurednost objekta i negostoljubivost zaposlenika.[17]



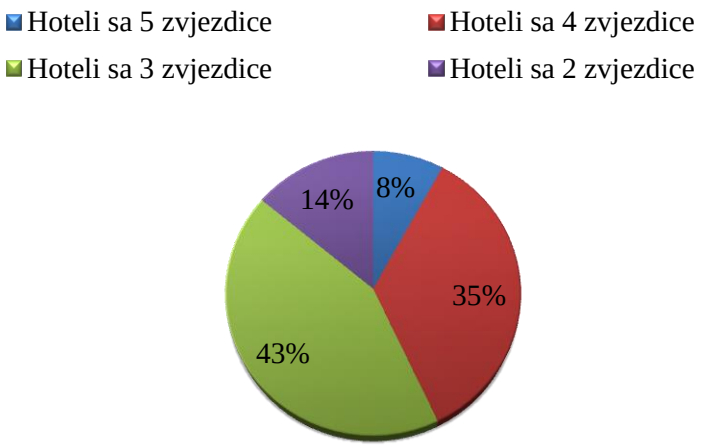
Graf 1: Smještajni kapaciteti u Hrvatskoj
Izvor: DZS, Ministarstvo turizma, 2013

[16]Dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/TUR//avlahov/01_04_Hotelijerstvo%20Hrvatske.pdf (Pregledano: 02.05.2015.)

[17] Bunja, Đ.: Turističko ugostiteljstvo, skripta; Sveučilište u Zadru, Odjel za informatologiju i komunikologiju, Zadar; ožujak 2006., str. 10

Iz grafa 1 se vidi da Hrvatska raspolaže sa nepovoljnom strukturom smještajnih kapaciteta. Udio hotela je nizak (15%), a visok je udio komplementarnih vrsta smještaja: privatnog smještaja (46%) i kampova (26%). To su kapaciteti s nižom prosječnom cijenom što ima nepovoljan utjecaj na prihod. Stupanj iskorištenosti hrvatskih smještajnih kapaciteta je nedovoljan. Njihova glavnina locirana je u primorskim mjestima, a pretežno posluju isključivo za vrijeme ljetne sezone. To je jedan od razloga tako niskog stupnja iskorištenosti kapaciteta. Ostale razloge možemo tražiti u neprepoznatljivosti Hrvatske kao destinacije, odnosno neatraktivnosti naše ponude da privuče turiste izvan glavne sezone.

Hotelski kapaciteti u Hrvatskoj iznose približno 116 tisuća postelja (stanje na dan 31. VIII. 2013.). Na grafu broj 2 vidimo da više od dvije petine (43%) te ponude otpada na hotele s tri zvjezdice, dok hoteli s četiri zvjezdice čine 35% hotelskih kapaciteta. Na najluksuznije hotele (pet zvjezdica) otpada 8%. Ostatak od 14% ukupnog broja postelja čine kapaciteti hotela s dvije zvjezdice. Najveću bruto iskorištenost u 2013. godini imali su hoteli s četiri zvjezdice (54%), odnosno s tri zvjezdice (52%).



Graf 2: Struktura i iskorištenost hotela prema kategorijama u 2013.
Izvor: Hrvatski turizam u brojkama/ croatian tourism in numbers broj 1/ issue 1 2014.

Strateški ciljevi Hrvatskog hotelijerstva su:[18]

- Obogaćivanje postojećih i generiranje novih turističkih sadržaja i doživljaja
- Sustavno podizanje razine znanja, vještina i obrazovanja turističkih djelatnika
- Stvaranje preduvjeta za jačanje poduzetništva
- Učinkovito brendiranje Hrvatske i njenih turističkih regija

3. JEDINSTVENI SUSTAV IZVJEŠTAVANJA ZA HOTELIJERSTVO

3.1. Pojam USALI sustava izvještavanja

Razlog uvođenja USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry) računovodstvenih standarda je međusobna usporedba različitih hotela diljem svijeta i usporedba sa prosjekom pojedinog segmenta međunarodnog hotelijerstva. Jedinstveni sustavi izvještavanja za pojedine djelatnosti su poznati već godinama a nastali su kao posljedica zahtjeva trgovačkih udruga i tržišnih promjena te zbog specifičnosti i složenosti poslovanja. Izraz „jedinstveni sustav izvješćivanja“ proizašao je iz pristupa internom računovodstvu nakon Prvog svjetskog rata u SAD-u i Velikoj Britaniji. Podrazumijeva skup načela i računovodstvenih metoda koje osiguravaju usporedive informacije. Svrha je osigurati konzinstentnost računovodstvene prakse i financijskog izvještavanja čime se omogućuje svima korisnicima razumijevanje određene djelatnosti te nadopuna općeprihvaćenih računovodstvenih načela i standarda.[19]

USALI sustav izvještavanja predstavlja suvremeni koncept izvještavanja o internim rezultatima hotela i hotelskih poslovnih sustava koji čini temelj upravljanja poslovnim rezultatom. Služi za izravnu usporedbu hotelske uspješnosti u cijelom svijetu a sastoji se od 32 standarda koji omogućavaju lakše sagledavanje prihoda, troškova i cjelokupnog

[18] Ivandić, N. 2012. Aktualno stanje nacionalnog hotelijerstva XV. KONGRES HOTELIJERA. Institut za turizam
Dostupno na: http://www.iztzg.hr/UserFiles/File/novosti/2012/AKTUALNO-STANJE-NACIONALNOG-HOTELIJERSTVA-Zagreb-21_11-ver-1.pdf (Pregledano: 09.09.2015.)
[19] Stojanović, M., 2006. Jedinstveni sustav izvješćivanja za hotelijerstvo. Računovodstvo, revizija i financije, br.11, str.51

poslovanja hotela. Sustav je postavljen da bi se udovoljilo zahtjevima hotelskih menadžera, tako da se računovodstvene informacije o internim rezultatima temelje na jedinstvenom sustavu prepoznavanja, bilježenja, klasifikacije, organizacije i objavljivanja. Na taj način je uspješno organiziran pokušaj uspostave računovodstva odgovornosti i u hotelskoj industriji. Funkcionira kao kriterij za eksternu procjenu internih rezultata poslovanja.[20]

Riječ je o jedinstvenom sustavu praćenja i iskazivanja rezultata poslovanja koji odražava sve specifičnosti hotelijerstva. U USALI izvještajima se na vrlo komprimiran način prikazuje cijeli proces poslovanja u hotelijerstvu. Na relativno malom prostoru koncentrirana je velika količina informacija o uvjetima, tijeku i rezultatima događaja u poduzeću, pri čemu podaci iz izvještaja poslovanja stručno, vremenski i formalno ispravno odgovaraju hotelijerskoj djelatnosti.

3.1.1. Povijesni razvoj USALI standarda

„Standardi izvještavanja u hotelijerstvu imaju vrlo dugačku povijest. Prvo izdanje edicije Unifrom System of Accounts for Hotels (USAH) izašlo je 1926. godine od strane Udruge hotela grada New York (Hotel Association of New York City) te je predstavljao prvi uspješno organiziran pokušaj da hotelijerstvo definira vlastite standarde internog izvještavanja. USAH je zapravo predstavljao priručnik odnosno upute kako sastavljati interne izvještaje različitih operativnih odjeljenja hotela. Već tada se isticalo da je svrha ovih uputa međusobna usporedba pojedinih hotela grada NY. Značajnu ulogu u razvoju USAH-a imala je udruga računovođa (*The Hotel Accountants Association of New York City*) koja kasnije prerasta u*International Association of Hospitality Accountan*s, odnosno danas je integralni dio profesionalne udruge *Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP),* te ujedno i izdavač USALI-a.“[21]

Kao pojam „Uniform System of Accounts for the Lodging Industry“ (USALI) uveden je u sistem izvještavanja o rezultatima svjetske hotelske industrije 1996. godine i to objavljivanjem devetog revidiranog izdanja knjige „Uniform system of Accounts of the Lodging Industry“ u izdanju American Hotels & Motel Association, New York. USALI

[20] Ramljak, B., Financijsko izvještavanje po segmentima, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 8
[21] Dostupno na: http://www.hotelijer.hr/usali-standard-izvjestavanja-u-hotelijerstvu/ (Pregledano: 01.04.2015.)

metodologija podržala je sustav praćenja i izvještavanja u hotelijerstvu koji je odgovorio zahtjevima menadžmenta za svrsishodnim i kvalitetnim informacijama te funkcionira kao kriterij za eksternu procjenu internih rezultata prodaje.[22]

Kao takav USALI je postao popularan zahvaljujući svojoj jednostavnosti i fleksibilnosti, te predstavlja najbolju praksu hotelskog računovodstva.

„Zadnje, 11. izdanje izašlo je 2014. godine pod nazivom *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, a izdavači su udruga hotela NYC, *HFTP (Hospitality Financial and Technology Professionals)* te *AH&LEI (American Hotel & Lodging Educational Institute).* Budući da je računovodstvo zapravo jezik poslovanja, s potpunom pravom možemo reći da nam USALI omogućava da razgovaramo jednakim dijalektom.“[23]

3.1.2. USALI koncept izvještavanja

Preduvjeti uvođenja USALI standarda:[24]

- **Izraditi odgovarajuću organizacijsku shemu** koja je osnovna „karta“ svakog poslovnog subjekta gdje se definiraju segmenti: priprema i pružanje usluga smještaja, prehrane i ostalih turističkih usluga
- **Odgovarajući informatički i informacijski sustav** koji omogućuje menadžerima da pomoću USALI izvještaja upravljaju poslovnim rezultatom, poduzimaju korektivne akcije za ostvarenje budžetiranih ciljeva, te donose poslovne odluke temeljene na točnim, pravodobnim i ažurnim informacijama,
- **Oformljivanje kontroling službe**; Razlikujemo **operativni kontroling** – podrška menadžmentu pri obavljanju svakodnevnog poslovanja s tim da mu također pomaže u povećanju rentabilnosti i likvidnosti koristeći već postojeće proizvode i usluge i **strategijski kontroling** – koristi vanjske informacije i

[22] Švigir, A., Očko, J., Kontroling i primjena USALI metode u hotelijerstvu. Zelena i plava Hrvatska, Proizvodnja hrane i turizam- važne gospodarske grane, pp. 17
[23] Dostupno na: http://www.hotelijer.hr/usali-standard-izvjestavanja-u-hotelijerstvu/ (Pregledano: 01.04.2015.)
[24] Ramljak, B.: Računovodstvo troškova 2; autorski materijal: Računovodstvo centara odgovornosti hotela; Financijsko izvještavanje po segmentima, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split; ak. god. 2013/2014

prilagođava se promjenama na tržištu uvodeći nove usluge i proizvode, novim kupcima i na novim tržištima.

- **Kreiranje budžeta**; preciziranje akcija svakog pojedinačnog mjeseca i svake organizacijske jedinice; mogućnost kontrole i upozorenja na odstupanja.

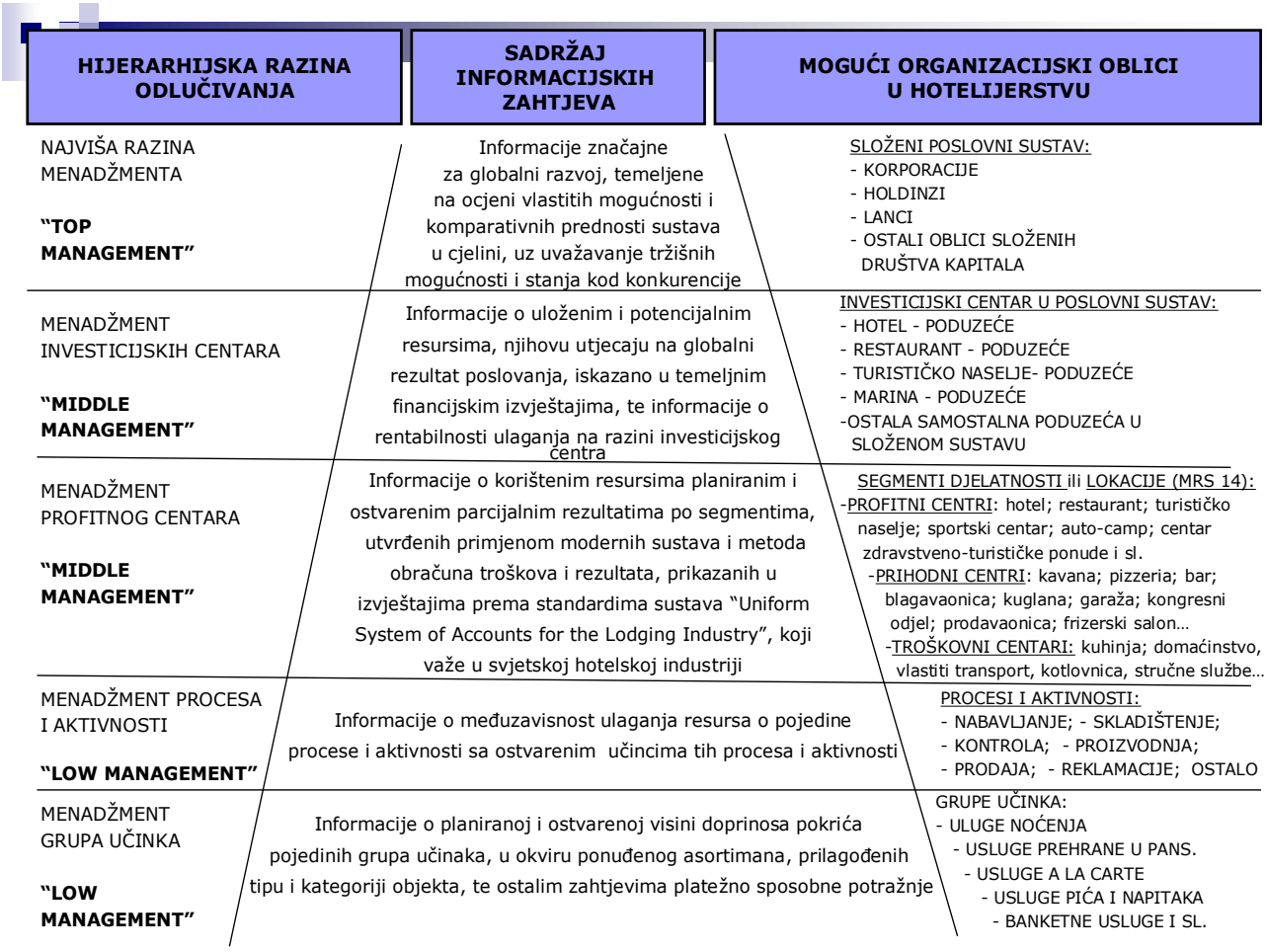
USALI koncept izvještavanja je potreban da bi dobili pravovremenu korisnu informaciju za donošenje odluka. Potrebno je selektirati informacije, prezentirati ih te dodijeliti ovlasti. Informacije treba dobiti:[25]

- osoblje svih razina unutar objekta / poduzeća,
- nadzorni odbor i vlasnici,
- financijske institucije,
- investitori,
- zakonodavstvo

USALI sustav izvještavanja namijenjen je svim razinama menadžmenta odnosno rukovodstvu najviše razne (top menadžment), srednjem rukovodstvu (middle menadžment) i nižem rukovodstvu (low menadžment) što se vidi iz slike 3.

USALI standardi izvještavanja predstavljaju detaljniju razradu SFAS-a 131 jer se kao predmet izvješćivanja oblikuju „operativni segmenti“, koji imaju karakter profitnih ili troškovnih centara odgovornosti te se javljaju kao dijelovi hotelskog poslovnog sustava koji čine zaokruženu cjelinu, za koju treba osigurati informacije o relevantim troškovima, prihodima i sustavu parcijalnih rezultata. Stoga svako hotelsko poduzeće treba prihvatiti jedinstveni način klasifikacije, organizacije i prezentiranja podataka o internim rezultatima, što predstavlja USALI standard koji omogućava da se svaki poslovni događaj obuhvati na mjestu i u vremenu gdje je poslovna promjena nastala.

[25] Čizmar, S., Kontroling u hotelu, nastavni materijal za kolegij Menadžment hotela, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet
Dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/TUR/Kontroling%20u%20hotelu_web.pdf (Pregledano: 10.10.2015.)



Slika 3: Informacijski zahtjevi menadžera različitih hijerarhijskih razina u hotelijerstvu
Izvor: M. Perišić, S. Janković: Menadžersko računovodstvo hotela, RIF, Zagreb, 2006. str.45

Sustav USALI je koncipiran na način da osigurava da se istovrsne poslovne promjene sažimaju i kanaliziraju u 32 standardizirana izvještaja:[26]

- □ 1- smještaj (Rooms)
- □ 2- prehrana (Food)
- □ 3- piće (Beverage)
- □ 4- telekomunikacije (Telecommunications)
- □ 5- garaže i parkirališta (Garage and Parking)

[26] Peršić, M., Janković, S., Menadžersko računovodstvo hotela. Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji; Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2006., str. 322

□ 6- golf tereni	(Golf Course)
□ 7- prod. golf opreme	(Golf Pro Shop)
□ 8- gostinsko rublje	(Guest Laundry)
□ 9- zdravstvena ponuda	(Health Centre)
□ 10- bazen	(Swimming Pool)
□ 11- tenis tereni	(Tennis)
□ 12- prod. tenis opreme	(Tennis Pro Shop)
□ 13- ostala odjeljenja	(Other Operated Departments)
□ 14- najmovi i ostali prihodi	(Rentals and Other Income)
□ 15- adminis, i opći poslovi	(Administrative and General)
□ 16- kadrovi	(Human Resources)
□ 17- informacijski sustavi	(Information System)
□ 18- sigurnost	(Security)
□ 19- marketing	(Marketing)
□ 19a- naknade za franšizu	(Franchise Fees)
□ 20- transport	(Transportation)
□ 21- insvesticijsko i tekuće održavanje	(Property Operation and Maintenance)
□ 22- energenti	(Utility costs)
□ 23- naknade menadžmentu	(Management Fees)
□ 24- zakup, porez i osiguranje imovine	(Rent, Property Taxes and Insurance)
□ 25-kamate	(Interest Expense)

□ 26- otpisi i administracija	(Deprecciataion and Amortization)
□ 27- porezi	(Income Taxes)
□ 28- praonica	(House Landry)
□ 29- plaće i nadnice	(Salaries and Wages)
□ 30- naknade plaće i povastice zaposlenih	(Payroll Taxes and Employee Benefits)
□ Poseban izvještaj o igrama na sreću	(Statement for Gaming Operations-Casino Department)

Podaci iz svih izvještaja sumiraju se i prikazuju u Zbirnom izvještaju o ostvarenom rezultatu koji prikazuje poslovni rezultat na različitim razinama. Ovakav račun dobitka i gubitka po centrima odgovornosti prikazuje rezultat poslovanja za određeno razdoblje i jedan je od najvažnijih internih izvora informacija za hotelske menadžere jer pruža informaciju o ostvarenom ukupnom prihodu, ukupnim troškovima prodaje, troškovima plaća i povezanih troškova, ostalim troškovima i dobitku ili gubitku po odjelima (profitnim centrima). Broj i vrsta centara odgovornosti i opći troškovi poslovanja variraju ovisno o potrebama i zahtjevima svakog pojedinog hotelskog poduzeća. Stoga svako pojedino hotelsko poduzeće prilagođava predloženu shemu (Tablica 1) svojim konkretnim zahtjevima.[27]

[27] Stojanović, M.: Jedinstveni sustav izvješćivanja za hotelijerstvo,Računovodstvo, revizija i financije br. 11 /2006., RRIF plus d.o.o., Zagreb 2006., str. 52.

Tablica 1: Zbirni mjesečni izvještaj o internom rezultatu po USALI standardima

POSLOVNI ODJEL	IZVJE-ŠTAJ	NETO PRIHOD	TROŠKOVI PRODAJE	PLAĆE I NAKNADE	OSTALI RASHODI	DOBIT (GUBITAK)
Smještaj	**1.**					
Hrana	**2.**					
Piće	**3.**					
Telefon	**4.**					
Garaže i prakirališta	**5.**					
Golf tereni	**6.**					
Prodavaonice golf opreme	**7.**					
Praonica za goste	**8.**					
Usluge zdravlja i ljepote	**9.**					
Bazeni	**10.**					
Tenis	**11.**					
Prodavaonice tenis opreme	**12.**					
Ostale poslovne funkcije	**13.**					
Najamnine i ostali prihodi	**14.**					
Ukupno poslovna odjeljenja						
Administrativni i opći poslovi	**15.**					
Kadrovi	**16.**					
Informacijski sustavi	**17.**					
Sigurnost	**18.**					
Marketing	**19.**					
Franšize	**19a**					
Transport	**20.**					
Održavanje	**21.**					
Energenti	**22.**					
Ukupno neraspoređeni opći troškovi						
UKUPNO						
DOBIT NAKON NERASPOREĐENIH OPĆIH TROŠKOVA						
Plaće i naknade menadžmentu	**23.**					
Najam, naknade i doprinosi, osiguranje	**24.**					
DOBIT PRIJE KAMATA, AMORTIZACIJE I POREZA NA DOBIT						
Troškovi kamata	**25.**					
DOBIT PRIJE AMORTIZACIJE I POREZA NA DOBIT						
Amortizacija	**26.**					
Dobit ili gubitak od prodaje nekretnina						
DOBITAK PRIJE OPOREZIVANJA						
Porez na dobitak	**27.**					
NETO DOBITAK						

Izvor: Deković, Ž., prosinac 2012. Upravljanje troškovima u hotelijerskom poslovanju korištenjem USALI metodologije. Računovodstvo i financije. Stručni članak UDK 657.2, pp. 33

U sastavljanju ovih izvještaja skrbi se o maksimumu korisnih informacija koje se mogu pružiti hotelskom menadžmentu, pri čemu treba zadovoljiti načela ODGOVORNOSTI (dovesti u vezu s osobom čije su odluke utjecale na njihov nastanak), KONTROLABILNOSTI (mogućnost kontrole) i ZARAČUNJIVOSTI (alokacija troškova u uzročnoj vezi s prihodima). Kod ovih se izvještaja javlja problem otežanog dolaska javnosti do podataka jer su podaci dostupni samo uz dobru volju djelatnika hotelskog pozadinskog sustava.[28]

Najvažnije izvještajne cjeline u sustavu USALI (izvještaji br. 1. – 14. i izvještaj Casino) su one koje su tržišno orijentirane i doprinose stvaranju nove vrijednosti, a to su profitni centri odgovornosti u okviru kojih je moguće kontrolirati prihode, troškove i interni rezultat te osigurati informacijsku osnovicu za ocjenu odgovornog menadžera. Kao podloga za kontrolu visine i strukture najznačajnijih troškovnih skupina, standardima sustava USALI se osiguravaju i posebni izvještaji za troškovne centre odgovornosti (izvještaji od 15. – 30.). Izbor relevantnih izvještaja dio je računovodstvenih politika za čije je donošenje odgovoran glavni menadžer, dok je obveza računovodstva da osigura pretpostavke za primjenjivanje standarda intenog obračuna i sustava izvješćivanja.[29]

3.2. Pokazatelji prema sustavu USALI

Financijski izvještaji su glavni izvor informacija za donošenje investicijskih odluka[30]. Oni pružaju informacije o resursima, izvorima tih resursa i o rezultatima ostvarenim korištenjem tih resursa. Zbog velikog broja informacija koje sadrže zapravo nisu praktični za čitanje. Stoga je uobičajeno rezultate popratiti korištenjem financijskih pokazatelja. Oni na jednostavan način, stavljajući u odnos dvije ili više veličina, otkrivaju nove informacije, koje se možda ne bi uočile gledajući same izvještaje, a vrlo su važne za stvaranje prave slike o promatranom hotelskom poduzeću ili nekom njegovom segmentu.

[28] Garbin – Praničević, D.: Utjecaj razvijenosti informacijskog sustava na performanse hotelskih poduzeća; doktorska disertacija; Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet; listopad 2010., str. 75
[29] Peršić, M., Janković, S., Menadžersko računovodstvo hotela. Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji; Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2006., str. 323
[30] Dostupno na: http://www.mirovinsko.hr/userdocsimages/nl8.pdf (Pregledano: 09.03.2015.)

Pokazatelj ili indikator odnos je ostvarenog rezultata i uloženih resursa za njegovo ostvarenje, a omogućava usporedbu s odgovarajućom veličinom, a ona može biti:

- prosjek djelatnosti,
- rezultat konkurencije,
- proteklo razdoblje,
- plan, odnosno standard.

Najčešći i najkorisniji pokazatelji korišteni prilikom analize poslovnih rezultata hotelske industrije, a na način kako ih definira metodologija Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI) su:[31]

- pokazatelji likvidnosti,
- pokazatelji aktivnosti,
- pokazatelji zaduženosti,
- pokazatelji profitabilnosti i rentabilnosti,
- pokazatelji poslovanja (operating ratios)

3.2.1. Pokazatelji likvidnosti

Likvidnost je sposobnost transformacije imovine poduzeća unovčani oblik bez gubitaka. Vlasnici preferiraju relativno niske pokazatelje likvidnosti, iz razloga što je ulaganje u tekuću imovinu obično manje profitabilno od ulaganja u stalnu imovinu. Nasuprot tome, kreditori preferiraju relativno visoke pokazatelje likvidnosti jer su im oni garancija da će poduzeće moći vratiti dospjele obveze.[32]

a) **Koeficijent tekuće likvidnosti** mjeri sposobnost poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze.

[31] Dostupno na: http://www.mirovinsko.hr/userdocsimages/nl8.pdf (Pregledano: 09.03.2015.)
[32] Dostupno na: http://www.mirovinsko.hr/userdocsimages/nl8.pdf (Pregledano: 09.03.2015.)

$$\text{Tekuća likvidnost} = \frac{tekuća\ imovina}{tekuće\ obveze}$$

Općeprihvaćeno je pravilo za hotelska poduzeća da se pokazatelj tekuće likvidnosti kreće oko 1,5. Što je veći udio zaliha u ukupnoj tekućoj imovini, to pokazatelj mora biti viši, s obzirom na činjenicu da su zalihe obično najnelikvidniji oblik tekuće imovine.

b) Ukoliko se iz tekuće imovine isključi vrijednost zaliha, kao njenog najnelikvidnijeg dijela, te aktivnih vremenskih razgraničenja dobiva se **pokazatelj ubrzane likvidnosti**. Općeprihvaćeno je da se vrijednost ovog pokazatelja mora kretati oko broja 1.

$$\text{Ubrzana likvidnost} = \frac{tekuća\ imovina - zalihe - AVR}{tekuće\ obveze}$$

c) **Koeficijent obrtaja potraživanja**

Potraživanja od kupaca su često najveća stavka tekuće imovine hotelskih poduzeća. Stoga je prilikom razmatranja likvidnosti važno procjeniti i u kojem vremenu ta potraživanja mogu biti pretvorena u novac, tj. naplaćena. To vrijeme će svakako ovisiti o uvjetima prodaje hotelskog poduzeća. Za izračunavanje ovog pokazatelja potrebno je odrediti prosječan iznos potraživanja u promatranom razdoblju.

$$\text{Koeficijent obrtaja potraživanja} = \frac{ukupan\ prihod}{prosječna\ potraživanja}$$

Ovisno o obujmu prodaje i efikasnosti naplate potraživanja, ovaj pokazatelj se može kretati od 10 do 30 puta godišnje.

d) **Prosječni broj dana potraživanja** mjera je prosječnog vremena potrebnog za naplatu potraživanja. Što je ovaj period kraći, naplata potraživanja je efikasnija.

$$\text{Prosječno vrijeme naplate potraživanja} = \frac{365}{koeficijent\ obrtaja\ potraživanja}$$

3.2.2. Pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti pokazuju s kakvom efektivnosti se koriste resursi hotelskog poduzeće.

a) **Koeficijent obrtaja zaliha** pokazuje koliko se puta "okrenu" zalihe tijekom obračunskog razdoblja. Najčešće je vrlo skupo držati velike količine zaliha duže vrijeme, pa je stoga bolje imati čim viši koeficijent obrtaja zaliha. Nizak pokazatelj najčešće ukazuje na nekvalitetne (zastarjele, oštećene, pokvarene) i sl. zalihe. Preporučljivo je da se koeficijent zasebno izračunava za zalihe hrane i za zalihe pića. Npr. konkretno, koeficijent obrtaja namirnica za pružanje usluga prehrane izračunao bi se kako slijedi.

$$\text{Koeficijent obrtaja namirnica} = \frac{nabavna\ cijena\ utrošenih\ namirnica}{prosječne\ zalihe\ namirnica}$$

b) **Koeficijent obrtaja stalne imovine** mjeri efikasnost upotrebe stalne imovine, odnosno pokazuje koliko je prihoda ostvareno po jedinici angažirane imovine. U hotelijerstvu ovaj koeficijent može varirati od 0,5 pa do čak 2. Visok koeficijent obrtaja stalne imovine indicira efikasno korištenje imovine, dok nizak koeficijent može značiti da postoji imovina koja se ne koristi i da je treba prodati. Međutim, treba naglasiti da će koeficijent biti veći što je u poslovanju veći udio starije imovine, koja je već dobrim dijelom amortizirana. Iako je koeficijent veći, to ne znači i dobro poslovanje, jer je upravo zastarjela imovina čest uzrok problema u poslovanju, te je stalno reinvestiranje u imovinu nepohodno.

$$\text{Koeficijent obrtaja stalne imovine} = \frac{ukupan\ prihod}{prosječna\ stalna\ imovina}$$

3.2.3. Pokazatelji zaduženosti (pokazatelji dugoročne solventnosti)

Ova skupina pokazatelja pokazuje sposobnost hotelskog poduzeća da ispuni svoje dugoročne obveze, odnosno stupanj u kojem je poslovanje financirano zaduživanjem. Vlasnici preferiraju financiranje poslovanja zaduživanjem, sve dok se ostvaruje viša stopa profitabilnosti od ponderirane kamatne stope po kojoj se plaćaju kamate na dug (financijska poluga). Kreditori pak preferiraju relativno više porazatelje solventnosti, što im daje veću sigurnost.

a) **Pokazatelj solventnosti** stavlja u odnos ukupnu imovinu i ukupne obveze, te otkriva vrijednost imovine na svaku novčanu jedinicu obveza. Preporuča se da se ovaj pokazatelj kreće oko brojke 2.

$$\text{Pokazatelj solventnosti} = \frac{ukupna\ imovina}{ukupne\ obveze}$$

b) **Koeficijent zaduženosti** pokazuje iznos koji se duguje kreditorima po svakoj novčanoj jedinici vlasničkog kapitala. Što je promatran koeficijent veći, veći je i kreditni rizik.

$$\text{Koeficijent zaduženosti} = \frac{ukupne\ obveze}{ukupan\ vlasnički\ kapital}$$

c) **Koeficijent pokrića kamata** jedan je od pokazatelja sigurnosti za kreditore poduzeća, te pokazuje razmjer u kojem poslovni dobitak može pasti, a da se ne dovede u pitanje plaćanje kamata. On se izračunava dijeljenjem dobiti iz poslovanja, odnosno dobiti prije poreza uvećane za troškove kamata (EBIT – earnings before interest and income tax) i troškova kamata.

$$\text{Koeficijent pokrića kamata} = \frac{neto\ dobit\ prije\ oporezivanja + troškovi\ kamata}{troškovi\ kamata}$$

3.2.4. Pokazatelji profitabilnosti i rentabilnosti

Profitabilnost mjeri sposobnost hotelskog menadžmenta da realizira planirani poslovni rezultat, odnosno ostvari takav dobitak koji će omogućiti isplatu dividendi i povećanje tržišne cijene dionica. Upravo je ova skupina pokazatelja ključna za vrednovanje uspješnosti menadžmenta.

a) **Profitna marža** mjeri sposobnost poduzeća, tj. menadžmenta da generira dobitak (profit) na način da ostvaruje prihode i kontrolira troškove. Pokazuje koliki je ostvareni neto dobitak na svaku jedinicu vrijednosti prihoda prodaje.

$$\text{Profitna marža} = \frac{neto\ dobit}{ukupan\ prihod}$$

b) **Pokazatelj rentabilnosti vlasničke glavnice (povrat na vlasnički kapital)** mjeri profitabilnost hotelskog poduzeća uspoređujući ostvareni dobitak s uloženim kapitalom vlasnika, odnosno mjeri kolika je dobit nakon oporezivanja ostvarena po svakoj jedinici uloženog kapitala. Ona je za vlasnika zadovoljavajuća ukoliko je zaradio više nego što bi dobio kamata da je isti iznos uložio u banku.

$$\text{Rentabilnost vlasničke glavnice} = \frac{neto\ dobitak}{prosječan\ vlasnički\ kapital}$$

c) **Rentabilnost imovine** temeljni je pokazatelj rentabilnosti i mjeri ostvarenu zaradu na svaku jedinicu angažirane imovine. Obično se izračunavaju dva pokazatelja rentabilnosti imovine: rentabilnost ukupne imovine i rentabilnost stalne imovine, te pokazuju koliki je iznos dobitka ostvaren po svakoj jedinici imovine. Vrlo se često koristi za procjenu vjerovatnosti dobivanja novih kredita.

$$\text{Rentabilnost ukupne imovine} = \frac{neto\ dobit}{prosječna\ ukupna\ imovina}$$

3.2.5. Pokazatelji poslovanja (operating ratios)

Ova skupina pokazatelja stavlja u odnos troškove s prihodima radi kojih su nastali. Korisni su prilikom kontrole, tj. usporedbe ostvarenog s planiranim.

a) Prosječan prihod po zauzetoj sobi pokazuje prosječno zaračunatu cijenu sobe, a izračunava se dijeljenjem prihoda od smještaja s brojem prodanih soba.

b) Prosječan prihod po pruženom obroku pokazuje prosječno naplaćenu cijenu po obroku, a izračunava se dijeljenjem prihoda od prehrane s brojem prodanih obroka.

c) Udio troškova prehrane u prihodu prehrane vrlo je važan pokazatelj za kontrolu ostvarenih troškova segmenta koji se bavi pružanjem usluga prehrane.

d) Udio troškova rada u ostvarenom prihodu vrlo je važan jer je najveći trošak za većinu hotelskih poduzeća upravo trošak rada. Udio troškova rada na nivou cijelog poslovnog sustava u ukupnom prihodu nije pogodan za kontrolu, već je bolje izračunavati odnos ovih dviju kategorija za cijeli poslovni sustav i za svaki centar odgovornosti.

3.3. USALI vrste izvještaja

Sva poduzeća imaju obvezu sastavljanja financijskih izvještaja uvažavajući pritom njihove propisane sheme. Izvještaji po USALI standardima sastavljaju se kao dopunski izvještaji financijskim izvještajima omogućavajući dodatnu kvalitetu za sve korisnike prilikom donošenja poslovnih odluka.

U USALI vrste izvještaja spadaju: bilanca, račun dobiti i gubitaka, izvještaj o novčanom tijeku i odjelni izvještaj.

1) Bilanca - kao temeljni financijski izvještaj omogućuje sistematizirani pregled stanja imovine, obveza i kapitala na određeni dan

Tablica 2: Bilanca prema metodologiji USALI

IMOVINA			OBVEZE I VLASNIČKI KAPITAL		
	tekuća godina	**prethodna godina**		**tekuća godina**	**prethodna godina**
TEKUĆA IMOVINA			**KRATKOROČNE OBVEZE**		
Novčana imovina			Banke		
Žiro račun i blagajna			Ostalo		
Depoziti po viđenju			Ukupno dospjele financijske obveze		
Kratkoročna gotovinska ulaganja			Obveze prema dobavljačima		
Ukupno gotovina			Obračunati rashodi		
Kratkoročna ulaganja			Obveze za predujmove i novčane podloge		
Potraživanja			Dospjele obveze poreza na rezultat		
Potraživanja od kupaca			Dospjele dugoročne obveze(u obrač.razd.)		
Primljene vrijednosnice od kupaca			Ostalo		
Dospjela dugoročna potraživanja			UKUPNE KRATKOROČNE OBVEZE		
Ostalo					
Ukupna potraživanja			**DUGOROČNE OBVEZE** (neto tek. dospij.)		
(-) Ispr.vrij. sumnjivih i spornih potraživanja			Hipoteka		
Neto potraživanja			Obveze po vrijedn. papirima i slične obveze,		
Zalihe			Obveze za financijski najam		
Unaprijed plaćeni troškovi			**OSTALE DUGOROČNE OBVEZE**		
Odgođeno plaćanje poreza na rezultat			Odg. plaćanje poreza na rezultat (dugoročno)		
Ostalo			Ugovorene i potencijalne obveze		
UKUPNA TEKUĆA IMOVINA			UKUPNO DUGOROČNE OBVEZE		
DUGOROČNA POTRAŽIVANJA (Neto tekuće dospijeće)			**VLASNIČKI KAPITAL** (prema vl.strukturi)		
ULAGANJA			ili		
NEKRETNINE I OPREMA			a) ZA DIONIČKA DRUŠTVA		
Zemljište			Dionički kapital		
Nekretnine u zakupu i ulaganja u nekretnine u zakupu			____% kumuliranih preferencijalnih dionica;		
			$____nominalnog iznosa upisanog na dionici;		
Namještaj i oprema			autoriziranih _____ dionica;		
Zgrade			Izdane/emitirane _____ dionice;		
Investicije u tijeku			Obične/redovne dionice;		
Porculan, staklo, srebrnina, posteljina i radna odijela (sitni inventar)			$ ___ nominalnog iznosa upisanog na dionici;		
			autoriziranih _____ dionica;		
UKUPNO NEKRETNINE I OPREMA			izdanih/emitiranih _____ dionica;		
(-) ukupni otpisi i amortizacija			Dodatno uplaćeni kapital		
NETO NEKRETNINE I OPREMA			Zadržana dobit		
			(-) trezorske dionice;		
OSTALA IMOVINA			(-) troškovi podjele običnih dionica _____		
Goodwill			Ukupni dionički kapital ili		
Novčana protuvrijednost prekinute police osiguranja života			b) ZA PARTNERSKA DRUŠTVA		
			Kapital Partnera		
Odgođeni rashodi			Neograničeni partneri		
Odgođen porez na rezultat (dugoročno)			Partneri s ograničenom odgovornošću		
Ostalo			Ukupni kapital partnera ili		
UKUPNA OSTALA IMOVINA			c) ZA POJEDINAČNO VLASNIŠTVO		
UKUPNA IMOVINA			Kapital vlasnika – pojedinca		
			UKUPNO OBVEZE I VLASNIČKI KAPITAL		

Izvor: Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, Ninth revised Edition, The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing, USA, 1996., str. 4-6

2) Račun dobiti i gubitaka (sažetak prihoda, rashoda i dobiti) – Obračun bruto, odnosno neto poslovnog rezultata pojedinačnog hotela po USALI metodi, odnosno pojedinih hotela

Tablica 3: Račun dobiti i gubitka prema USALI metodi

A. Prihod
- Smještaj
- Hrana i piće
- Ostali operativni odjeli
- Prihodi od iznajmljivanja i drugi prihodi
Ukupni prihod
B. Odjelni troškovi
- Smještaj
- Hrana i piće
- Ostali operativni odjeli
Ukupni odjelni troškovi/direktni troškovi, troškovi plaća i povezani troškovi, ostali odjelni troškovi/
C. Ukupni rezultat odjela - poslovni rezultat profitnih odjeljenja koji predstavlja doprinos pokrića pojedinih profitnih odjeljenja
D. Neraspoređeni troškovi poslovanja
- Opći i administrativni
- Prodaja i marketing
- Odrţavanje imovine vlasnika
- Komunalne usluge
- Energija
Ukupno nerasporedjeni troškovi poslovanja
E. GOP - Bruto dobit iz poslovanja - poslovni rezultat nakon odbitka neraspoređenih troškova
- Naknada za menadţment
F. Dobit prije fiksnih troškova
- Komunalne i dr. Naknade
- Najamnine i osiguranje
- Kamate i financijski rashodi
- Amortizacija
Ukupno fiksni troškovi
Poslovni rezultat prije odbitka poreza na dobit
- Porez na dobit
Neto dobit
Minus: Zamjenske rezerve
Prilagođena neto dobit

Izvor: Deković, Ž., prosinac 2012. Upravljanje troškovima u hotelijerskom poslovanju korištenjem USALI metodologije. Računovodstvo i financije. Stručni članak UDK 657.2 Dostupno na: http://rif.hr/e-izdanje/rif-12-2012/crno/files/assets/basic-html/page35.html

Neto rezultat poslovanja, odnosno operativna dobit prije oporezivanja (EBT) pokazuje ima li u rezultatu poslovanja hotela prostora za zaduživanje. Prije donošenja stava o kvaliteti iskazane operativne dobiti potrebno je eliminirati:

- možebitni utjecaj politika koje tvrtka primjenjuje u iskazivanju određenih pozicija rashoda,
- utjecaj amortizacije

Dobit prije oporezivanja (EBT – engl. Earnings before Taxes), predstavlja neto dobit koju je hotel ostvario nakon što su od ukupnih prihoda ostvarenih od svih hotelskih odjela umanjeni svi troškovi koji su direktno vezani uz poslovanje odjela. Ova mjera je također poznata i kao neto operating profit odnosno na hrvatskom kao neto oprativna dobit. EBT je trenutno vjerojatno najznačajnija mjera profitabilnosti poduzeća jer se podrazumijeva da menadžment poduzeća izravno može utjecati na prihode i troškove poslovanja.

3) Izvještaj o novčanom tijeku – temeljni financijski izvještaj koji prikazuje promjene u financijskom položaju poduzeća putem novčanih priljeva i odljeva

Tablica 4: Izvještaj o novčanim tokovima (direktna metoda)

	Tekuća godina	Prethodna godina
NOVČANI TOK OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI Primici od gostiju Ostali primici Isplata plaća Kupovina namirnica, pića i ostale robe, energije, najamnine i ostali poslovni izdaci Isplata kamata Plaćanje poreza na dobitak Plaćanje naknada za korištenje franšize, naknade menadžmentu		
Neto novčani tok od poslovnih aktivnosti		
NOVČANI TOK OD INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI Izdaci za kupnju dugotrajne imovine Primici od prodaje imovine Primici od prodaje financijskih ulaganja (u vrijednosne papire) Izdaci za kupovinu vrijednosnih papira		
Neto novčani tok od investicijskih aktivnosti		
NOVČANI TOK OD FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI Primici od emitiranja dionica ili obveznica Otplata duga (obveznice dospjele na naplatu) Isplata dividendi i druge isplate vlasnicima, ukoliko se ne radi o dioničkom društvu		
Neto novčani tok od financijskih aktivnosti		
POVEĆANJE (SMANJENJE) NOVCA I NOVČANIH EKVIVALENATA		
NOVAC I NOVČANI EKVIVALENTI NA POČETKU OBRAČUNSKOG RAZDOBLJA		
NOVAC I NOVČANI EKVIVALENTI NA KRAJU OBRAČUNSKOG RAZDOBLJA		
PLAĆANJE KAMATA		
PLAĆANJE POREZ NA DOBITAK		
Dodatne informacije o investicijskim i financijskim aktivnostima koje su tijekom razdoblja utjecale na financijski položaj poduzeća, ali ne i na gotovinski tok.		

Izvor: Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, Ninth revised Edition, American Hotel & Motel Association, Hotel Association of New York; The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing, USA, 1996., str. 24

Tablica 5: Izvještaj o novčanom toku (indirektna metoda)

	Tekuća godina	Prethodna godina
NOVČANI TOK OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI Neto dobit Amortizacija Gubitak (dobit) od podaje nekretnina i opreme Smanjenje (povećanje) potraživanja od kupaca Smanjenje (povećanje) zaliha Smanjenje (povećanje) predujmova Povećanje (smanjenje) obveza prema dobavljačima Povećanje (smanjenje) obračunatih a neplać obveze		
Neto novčani tok od poslovnih aktivnosti		
NOVČANI TOK OD INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI Izdaci za kupnju dugotrajne imovine Primici od prodaje imovine Primici od prodaje financijskih ulaganja (u vrijednosne papire) Izdaci za kupovinu vrijednosnih papira		
Neto novčani tok od investicijskih aktivnosti		
NOVČANI TOK OD FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI Primici od emitiranja dionica ili obveznica Otplata duga (obveznice dospjele na naplatu) Isplata dividendi i druge isplate vlasnicima, ukoliko se ne radi o dioničkom društvu		
Neto novčani tok od financijskih aktivnosti		
POVEĆANJE (SMANJENJE) NOVCA I NOVČANIH EKVIVALENATA		
NOVAC I NOVČANI EKVIVALENTI NA POČETKU OBRAČUNSKOG RAZDOBLJA		
NOVAC I NOVČANI EKVIVALENTI NA KRAJU OBRAČUNSKOG RAZDOBLJA		
PLAĆANJE KAMATA		
PLAĆANJE POREZ NA DOBITAK		
Dodatne informacije o investicijskim i financijskim aktivnostima koje su tijekom razdoblja utjecale na financijski položaj poduzeća, ali ne i na gotovinski tok.		

Izvor: Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, Ninth revised Edition, American Hotel & Motel Association, Hotel Association of New York; The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing, USA, 1996., str. 25.

POSLOVNE AKTIVNOSTI: glavne aktivnosti koje stvaraju prihod poduzeća i druge aktivnosti koje određuju dobit, osim investicijskih i financijskih aktivnosti.

INVESTICIJSKE AKTIVNOSTI: aktivnosti vezane uz stjecanje i otuđivanje dugotrajne imovine i drugih ulaganja koja nisu uključena u novčane ekvivalente.

FINANCIJSKE AKTIVNOSTI: aktivnosti vezane uz financiranje poslovanja i obuhvaćaju promjene vezane uz visinu i strukturu kapitala i obveza.

4) Odjelni izvještaji – prikazuju prihode i troškove pojedinih hotelskih odjela

Prema USALI metodologiji u katergorije troškova spadaju:[33]

- Odjelni troškovi – direktni troškovi, troškovi plaća i povezani troškovi, ostali odjelni troškovi
- Neraspoređeni troškovi – administracija, marketing, održavanje, energija
- Fiksni troškovi – naknade menadžmentu, komunalne usluge, najamnine, osiguranje, kamate i financijski rashodi, amortizacija

Direktni troškovi u hotelijerstvu prema USALI metodi:[34]

a) Direktni troškovi odjela smještaja

Troškovi smještaja obuhvaćaju trošak telefonskih razgovora, interneta, usluge faksa, modema i sl. prodanih gostima, trošak pranja rublja za goste i sl. Odgovarajući prihod je naveden u stavci "ostali prihodi odjela smještaja".

b) Direktni troškovi odjela hrane

Ova troškovna stavka obuhvaća neto nabavnu vrijednost namirnica usluženih gostima, pri ćemu je odgovarajući prihod naveden u iznosu "prihod hrane". Nabavna vrijednost namirnica predstavlja fakturirani neto iznos od dobavljača koji uključuje troškove prijevoza i dostave, umanjen za moguće rabate.

[33] Deković, Ž., prosinac 2012. Upravljanje troškovima u hotelijerskom poslovanju korištenjem USALI metodologije. Računovodstvo i financije. Stručni članak UDK 657.2, str. 35
Dostupno na: http://rif.hr/e-izdanje/rif-12-2012/crno/files/assets/basic-html/page36.html
(Pregledano: 25.03.2015.)

[34] Deković, Ž., prosinac 2012. Upravljanje troškovima u hotelijerskom poslovanju korištenjem USALI metodologije. Računovodstvo i financije. Stručni članak UDK 657.2, str. 35
Dostupno na: http://rif.hr/e-izdanje/rif-12-2012/crno/files/assets/basic-html/page37.html
(Pregledano: 25.03.2015.)

c) Direktni troškovi pića

Ova troškovna stavka obuhvaća neto nabavnu vrijednost alkoholnih i bezalkoholnih pića posluženih gostima, pri ćemu je odgovarajući prihod naveden u iznosu "prihod pića". Ukupna nabavna vrijednost pića predstavlja fakturirani neto iznos od dobavljača koji uključuje troškove prijevoza i dostave, umanjen za moguće rabate.

d) Ostali direktni troškovi odjela hrane i pića

Ova troškovna stavka obuhvaća neto nabavnu vrijednost odnosno troškove direktno povezane s "ostalim prihodima odjela hrane i pića" (npr. nabavna vrijednost cigareta, slatkiša i sl.).

e) Direktni troškovi trgovine

Ova troškovna stavka obuhvaća neto nabavnu vrijednost trgovačke robe prodane u trgovini. Odgovarajući prihod je "prihod od prodaje trgovačke robe".

f) Direktni troškovi sporta i rekreacije

Ova troškovna stavka obuhvaća neto nabavnu vrijednost sportske opreme, rekvizita i sl. koja se iznajmljuje gostima te ostalu nabavu (kreme i sl.) nužnu za generiranje prihoda navedenih u stavci "prihodi sporta i rekreacije".

g) Direktni troškovi wellness / zdravstvenog centra

Ova troškovna stavka obuhvaća nabavnu vrijednost robe povezanu s prihodom centra (npr. nabavnu vrijednost kozmetičkih sredstava i slično). Ova troškovna stavka obuhvaća nabavnu vrijednost prodane robe i usluga povezanu s prihodima ostalih odjela (ako takva u hotelu postoji).

h) Plaće i povezani troškovi

Ova troškovna stavka obuhvaća ukupne troškove rada iskazane za svaki hotelski odjel posebno. Ukupni troškovi rada obuhvaćaju: plaće stalnih radnika u "bruto II" iznosu (uključivo svi porezi i doprinosi iz i na plaću), dodatke na plaće (materijalna prava zaposlenih nagrade, regres za godišnji odmor, naknade prijevoza na posao i sl.), ukupne troškove rada

sezonskih radnika te bruto naknade po ugovorima o djelu, studentskim ugovorima i autorskim honorarima.

Ostali odjelni troškovi u hotelijerstvu prema USALI metodi:[35]

Ostali odjelni troškovi se grupiraju u dvije skupine: direktni (odnose se na operativne odjele) i neraspoređeni troškovi (odnose se na zajedničke troškovne službe objekta).

a) Ostali troškovi odjela smještaja

Ova troškovna stavka obuhvaća sve troškove odjela smještaja osim troškova rada i direktnih troškova (potrošni materijal, inventar u sobama, čišćenje i pranje, odjeću radnika, uredski materijal, troškovi telekomunikacija radnika odjela, reprezentacija, putni troškovi i dnevnice, trošak rezervacijskog sistema, tekuće i investicijsko održavanje odjela itd.).

b) Ostali troškovi odjela hrane i pića

Ova troškovna stavka obuhvaća sve troškove odjela hrane i pića, osim troškova rada i direktnih troškova (potrošni materijal, inventar u prostorima hrane i pića, čišćenje i pranje, odjeću radnika, uredski materijal, putni troškovi i dnevnice, troškovi telekomunikacija radnika odjela, troškovi glazbe i specijalnih događanja, reprezentacija, tekuće i investicijsko održavanje odjela itd.)

c) Ostali troškovi trgovine

Ova troškovna stavka obuhvaća sve troškove od poslovanja trgovina osim nabavne vrijednosti trgovačke robe i troškova plaća i povezanih troškova (potrošni materijal, sitni inventar, čišćenje i pranje, uniforme radnika, uredski materijal, putni troškovi i dnevnice, troškovi telekomunikacija radnika odjela, reprezentacija, tekuće i investicijsko održavanje odjela itd.).

[35] Deković, Ž., prosinac 2012. Upravljanje troškovima u hotelijerskom poslovanju korištenjem USALI metodologije. Računovodstvo i financije. Stručni članak UDK 657.2, str. 36
Dostupno na: http://rif.hr/e-izdanje/rif-12-2012/crno/files/assets/basic-html/page37.html
(Pregledano: 25.03.2015.)

d) Ostali troškovi casina, sporta i rekreacije, wellness /zdravstvenog centra

Ova troškovna stavka obuhvaća sve troškove od poslovanja odjela osim troškova plaća i povezanih troškova (potrošni materijal, inventar u casinu, čišćenje i pranje, uniforme radnika, uredski materijal, putni troškovi i dnevnice, troškovi telekomunikacija radnika odjela, reprezentacija, tekuće i investicijsko održavanje odjela itd.).

e) Neraspoređeni izdaci administrativnog i općeg odjela

Ova troškovna stavka obuhvaća sve opće i administrativnetroškove proizašle iz poslovanja objekta, osim troškova rada (potrošni i uredski materijal, troškovi revizije, bankarske usluge i platni promet, osiguranje svih radnika, pretplate, dnevnice, putne troškove i reprezentaciju direktora objekta, pravne usluge itd.). U slučaju da je hotel dio nekog hotelijerskog poduzeća koje obuhvaća više hotelskih objekata tada je odgovarajući dio ostalih troškova (kao i troškova rada) Uprave, tj. zajedničkih službi (npr. administracije, financija, računovodstva, nabave, razvoja, kadrovske službe, informatike, sigurnosti...) alociran po ključu u ovu stavku.

f) Neraspoređeni izdaci marketinga i prodaje i animacije objekta

Ova troškovna stavka obuhvaća sve troškove od reklamnih i promotivnih aktivnosti (članarine, oglašavanje u raznim medijima, dnevnice, putni troškovi, reklamni materijali, odnosi s gostima, potrošni i uredski materijal, telekomunikacije radnika, reprezentacija itd.) te sve troškove proizašle iz animacijskih aktivnosti pruženih gostima objekta, osim troškova rada radnika odjela (potrošni i uredski materijal, dnevnice, putni troškovi, sitni inventar i sl.).

g) Neraspoređeni izdaci odjela održavanja objekta

Ova troškovna stavka obuhvaća sve troškove tehničkog održavanja unutrašnjeg i vanjskog dijela objekta nenavedene u pojedinim odjelima objekta, osim troškova rada radnika odjela (potrošni i uredski materijal, ugovoreni popravci, alat, rezervni dijelovi, građevinski materijal, odore, odvoz smeća). U slučaju da je hotel dio nekog poduzeća koje obuhvaća više objekata tada je odgovarajući dio ostalih troškova (kao i troškova rada) centralnog tehničkog sektora poduzeća alociran po ključu u ovu stavku.

h) Troškovi energije objekta

Ova troškovna stavka obuhvaća ukupne troškove energije iz poslovanja cijelog objekta, a odnosi se na fakturirane neto iznose potrošnje električne energije, plina, vode, lož ulja, benzina i diesel goriva te krutih goriva u objektu.

Fiksni troškovi u hotelijerstvu prema USALI metodi:[36]

a) Menadžment naknada

Ovdje navedeni troškovi odnose se na objekte koji imaju zaključene ugovore o upravljanju s menadžment kompanijama temeljem kojih objekti plaćaju dvije vrste naknada: osnovnu koja je uobičajeno ugovorena kao postotak od ukupnog prihoda te stimulativnu koja je uobičajeno ugovorena kao postotak od bruto operativne dobiti GOP-a objekta.

b) Trošak najamnine i leasinga opreme

Ova troškovna stavka obuhvaća sve troškove unajmljivanja prostora ili opreme, osim opreme unajmljene za potrebe obavljanja specifičnih događanja koja ulazi u troškove odgovarajućeg odjela.

c) Naknade (komunalna i druge) i doprinosi

Ova troškovna stavka obuhvća komunalnu i slične naknade, poreze i doprinose koji ne ovise o rezultatu te pristojbe vezane za objekt. Također, uključuje i ostala davanja državi (lokalnoj samoupravi), kao npr. porez na imovinu.

d) Premije osiguranja

Ova troškovna stavka obuhvaća sve premije osiguranja zgrada, opreme i vozila objekta.

[36] Deković, Ž., prosinac 2012. Upravljanje troškovima u hotelijerskom poslovanju korištenjem USALI metodologije. Računovodstvo i financije. Stručni članak UDK 657.2, str. 37
Dostupno na: http://rif.hr/e-izdanje/rif-12-2012/crno/files/assets/basic-html/page37.html
(Pregledano: 25.03.2015.)

e) Amortizacija

Ova stavka obuhvaća amortizaciju zgrada, opreme i ostalih osnovnih sredstava objekta, u vijeku trajanja.

f) Troškovi kamata

Ova troškovna stavka obuhvaća ukupne troškove kamata bilo kojih obveza koje se odnose na hotel.

3.4. Dinamika izvještavanja po sustavu USALI

O obzirom na dinamiku izvještavanja razlikujemo:

- dnevne,
- tjedne,
- mjesečne
- godišnje izvještaje

koji nam pružaju informacije o profitabilnosti (DOPRINOS / DOBIT na pojedinim management razinama objekata odnosno poduzeća), likvidnosti (novčani tok na razini poduzeća) i ekonomičnosti (grupe troškova na razinama na kojima nastaju) te na taj način povećavaju informacijsku bazu za donositelja poslovnih odluka.

3.4.1. Dnevni izvještaj

Glavna svrha dnevnog izvješćivanja je osigurati menadžmentu na svim hijerarhijskim razinama odlučivanja odgovarajuće podatke o dnevnom ostvarenju.

Dnevni izvještaj mora obuhvaćati:[37]

- prihode prodaje tj. dnevni promet,
- direktne troškove (hrane i pića),
- doprinos pokrića ostvaren za sve komponente odgovarajućeg asortimana ponude,
- kumulativ očekivanih (budžetiranih) ili ostvarenih (prethodno razdoblje) poslovnih prihoda, direktnih troškova i doprinosa pokrića,
- relevantne informacije o visini i strukturi odgovarajućih priljeva i odljeva novca,
- hotelsku statistiku po standardima sustava USALI.

Pomoću dnevnog izvješća može se izračunati prosječno ostvarena cijena po segmentima gostiju – kanalima prodaje, te izvršiti njena usporedba sa proteklom godinom. Na taj način se može pratiti uspješnost prodaje po prodajnim kanalima, kako bi se mogle poduzeti korektivne mjere. Prošireno dnevno izvješće daje hotelskom menadžmentu uvid i u druge segmente, primjerice izvore plaćanja i sl.[38]

3.4.2. Tjedni izvještaj

Tjedni izvještaj predstavlja „skup mjesečnih informacija koji se baziraju na smještajnim komponentama te se, usporedbom mjesečnih vrijednosti sa prošlogodišnjim budžetiranim vrijednostima, nastoje prikazati trendovi i odstupanja, kako bio se što realnije napravila kratkoročna prognoza prihoda i statistike smještaja.“[39]

[37] Peršić M., Janković S. Menadžersko računovodstvo hotela: IZVJEŠTAVANJE PO SEGMENTU USALI – UNIFORM SYSTEM OF ACCOUNTS FOR LODGING INDUSTRY
Dostupno na: http://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/71-98781061dfbd64dd844d5c9ec39466fa.pdf (Pregledano: 10.03.2015.)
[38] Krajnović, A. et al. Specifičnosti operativnog kontrolinga u hotelijerstvu. Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Zadar, 2011.
[39] Fredotović E.: „Utjecaj USALI izvještavanja na kvalitetu informacija u hotelskoj industriji“, Diplomski rad, Split, 2010., str. 45

Tjedni izvještaji o očekivanim rezultatima značajan su dio u strukturi podataka o prognoziranim mjesečnim prihodima, troškovima, noćenjima, zaposlenima i ostalim na razini mjesečnog ostvarenja.

Za razliku od dnevnog izvješća, tjedno izvješće daje širu sliku rezultata poslovanja, a samim time i mogućnost donošenja boljih odluka koje će dodatno poboljšati poslovanje.[40]

Tjedni izvještaj uključuje slijedeće informacije:[41]

- prognozirane tjedne prihode na razini profitnog centra (kumulativ dnevnih)
- prognozirane tjedne varijabilne troškove na razini profitnog centra (kumultiv dnevnih)
- prateća statistika.

3.4.3. Mjesečni izvještaj

Mjesečna izvješća sadržavaju stavke dnevnog i tjednog izvješća, s tim što dodatno uključuju i troškove. Mjesečno izvješće može se prikazati kao klasičan račun dobiti i gubitka. Mjesečno izvješće daje hotelskom menadžeru uvid u poslovanje hotela za određeni mjesec.
Prikaz troškova omogućuje menadžeru uvid u stanje u odnosu na plan, s tim da, prilikom iščitavanja izvješća, treba obratiti pažnju na dinamiku primitaka računa u usporedbi s dinamikom "realnog događanja“ troškova u hotelu.[42]

Mjesečni izvještaj mora sadržavati sljedeće podatke:[43]

- prihode prodaje ostvarene po svakom prodajnom mjestu,

[40] Krajnović, A. et al. Specifičnosti operativnog kontrolinga u hotelijerstvu. Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Zadar, 2011.
[41] M. Peršić, S. Janković. Menadžersko računovodstvo hotela: IZVJEŠTAVANJE PO SEGMENTU USALI – UNIFORM SYSTEM OF ACCOUNTS FOR LODGING INDUSTRY
Dostupno na: http://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/71-98781061dfbd64dd844d5c9ec39466fa.pdf (Pregledano: 10.03.2015.)
[42] Krajnović, A. et al. Specifičnosti operativnog kontrolinga u hotelijerstvu. Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Zadar, 2011
[43] M. Peršić, S. Janković. Menadžersko računovodstvo hotela: IZVJEŠTAVANJE PO SEGMENTU USALI – UNIFORM SYSTEM OF ACCOUNTS FOR LODGING INDUSTRY
Dostupno na: http://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/71-98781061dfbd64dd844d5c9ec39466fa.pdf (Pregledano: 10.03.2015.)

- sve direktne troškove (materijal izrade, plaće izrade, direktne strane usluge)
- doprinose pokrića ostvarene na razini svakog centra odgovornosti,
- ostale kontrolabilne fiksne troškove,
- kumulativne prihode i troškove predviđene sustavom budžetiranja,
- kumulativne prihode i troškove ostvarene u prethodnom razdoblju,
- mjesečne novčane tokove priljeva i odljeva,
- podatke iz poslovnog sustava i okruženja, te sve relevantne podatke, koje predviđa hotelska statistika po standardima sustava USALI.

3.5. Nedostaci metode USALI

Unatoč činjenici da se USALI konstantno poboljšava i prilagođava novim zahtjevima i dalje ne udovoljava zahtjevima modernih sustava mjerenja i upravljanja poslovnim rezultatom. USALI je koncipiran kao obračun po djelomičnim troškovima i time orijentiran kratkoročnim odlukama. U vrijeme rasta općih troškova poslovanja USALI ne pruža osnovu za njihovo mjerenje i upravljanje. Osnovni problem predstavlja činjenica da se opći troškovi ne alociraju na profitna odjeljenja već ostaju „u bloku“ u računu dobiti i gubitka. To se odnosi na troškove uprave, ljudskih resursa, marketinga, energije, tekućeg i investicijskog održavanja, amortizacije, kamata i slično, koji u hotelskoj industriji čine oko 35% ukupnih troškova. S obzirom da opći troškovi u konačnici utječu na krajnji rezultat profitnih odjeljenja, menadžmentu treba osigurati potreban instrumentarij kojim će utjecati na racionalizaciju ukupnih općih troškova. Uvođenjem novih sustava i metoda obračuna osigurat će se taj instrumentarij, a time i doprinos optimizaciji ukupnog rezultata hotelskog poslovnog sustava. USALI ne predstavlja osnovu za obračun troškova tržišnih segmenata. Hotelski meandžment mora znati koji su mu segmenti najprofitabilniji, a koji manje profitabilni, kako bi sukladno tim informacijama donio odgovarajuće mjere i odluke vezane za politiku prodaje.[44]

[44] Perišić M., Janković S.: „Menadžersko računovodstvo hotela“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatij; Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2006., str. 395

3.6. USALI u praksi hotelijerstva Hrvatske

Hotelijerstvo po utjecaju na zapošljavanje, razinu prihoda i ulaganja te proširenje sezone predstavlja temelj turističkog sektora. Turizam je u Hrvatskoj strateški sektor te potencijalno značajan pokretač ulaganja i generator rasta nacionalnog gospodarstva.[45]

Kako je hotelijerstvo Hrvatske dio svjetske hotelske industrije provodila su se istraživanja o primjeni teorijskih stajališta internog obračuna i u poštivanju ukupnih ekonomskih tokova u uvjetima u kojima djeluju hotelski poslovni sustavi. Upravo primjena standarda sustava USALI dokazuje dosegnuti stupanj razvoja jer se izvješćivanje po standardina USALI mora temeljiti na metodi obračuna troškova i na osnovama izabranog sustava, odgovarajućem organizacijskom okviru te na visokom stupnju informatizacije a sve uz poštivanje složenih veza i odnosa pojedinog poslovnog sustava i nacionalnog gospodarstva.[46]

U tu svrhu provedeno je istraživanje na uzorku od 188 hotela[47] u kojima je radilo 32% od ukupnog broja stalno zaposlenih u hotelijerstvu Hrvatske.

Tablica 6: Dosegnuti stupanj razvoja sustava izvješćivanja u hotelijerstvu RH

Regionalna struktura		**Organizacijski Status**		**Veličina posl. Sustava**		**Vlasničko obilježje**		**Način organiziranja**	
Opis	% uč.	Opis	% uč.	Opis	% uč.	Opis	%uč.	Opis	% uč.
ISTRA	34%	D.D	96%	Veliki	70%	U cjelosti privatizirano	16%	Centralizirano	26%
KVARNER	39%	D.O.O.	3%	Srednji	25%	Pretežito privatizirano	44%	Holdinzi	9%
DALMACIJA	24%	Ostalo	1%	Mali	5%	Pretežito u vlas. države	39%	Centri Odgovor.	42%
KONTINT. HRVATSKA	3%	-		-		Potpuno u vlas. Države	1%	Ekonom. Jedin. i sl.	23%
	100%		100%		100%				100%

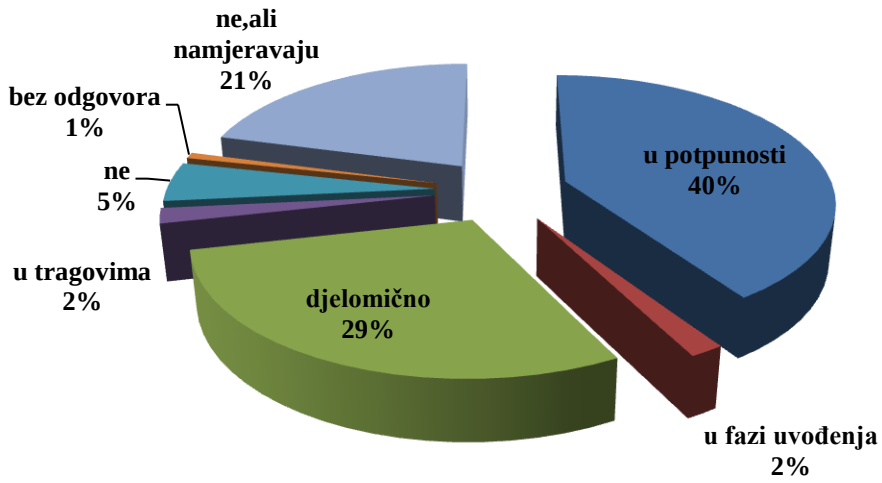
Izvor: Perišić M., Janković S.: „Menadžersko računovodstvo hotela“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija; Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2006., str. 362

[45] Analiza poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj s prijedlozima mjera za unapređenje stanja sektora; Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske;Hrvatska gospodarska komora; 1.ožujka 2010., str.7
Dostupno na: http://www2.hgk.hr/komora/hrv/zupkom/split/hgkcms/images/Analiza_hotelijerstvo_finalno.pdf

[46] Perišić M., Janković S.: „Menadžersko računovodstvo hotela“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija; Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2006., str. 362

[47] Istraživanje je provedeno 2000. godine, kada je u RH bilo 446 hotela, Statističko priopćenje „Turizam“ br. 4.4.1/8 od 31.08.2000.g.; istraživanje su proveli Milena Peršić i Mariono Turčić

Rezultati istraživanja pokazuju da je izvještavanje o internim rezultatima prema standardima sustava USALI u visokoj mjeri prisutno, s obzirom da 68% hotela svoje izvještaje temelji na standardima USALI. Potrebno je poduzeti organizacijski preustroj i prilagoditi ga sustavu USALI kod centraliziranog oblika organizacije (26%).



Graf 3: Stupanj uvedenosti sustava USALI u hotelijerstvo Hrvatske

Izvor: Perišić M., Janković S.: „Menadžersko računovodstvo hotela“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija; Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2006., str. 363.

Uvođenju USALI sustava u hotelijerstvo Hrvatske se postupa formalno na zahtjev vlasnika koji želi osigurati sustavnu kontrolu internog obračuna, pritom se određeni standardizirani izvještaji koriste više od ostalih, dok se neki izvještaji uopće ne koriste zbog nedostatka određene aktivnosti o kojoj bi se primale i pružale informacije. Iz tablice 7 možemo uočiti da svi ispitanici koji izvještavaju o internim rezultatima na temelju standarda sustava USALI sastavljaju izvještaj za prihode, rashode i interne rezultate ostvarene od usluga smještaja i prehrane, a neznatno manji broj (97%) i izvještaj za usluge pića. Također se preferiraju izvještaji koji sadrže informacije o najmovima *(izvještaj br. 14 – najmovi i ostali prihodi),* administrativnim i općim poslovima *(izvještaj br.15 – administrativni i opći poslovi)* i kadrovima *(izvještaj br. 16. – kadrovi).* Na grafu br. 3 se može uočiti da 29% hotelskih poduzeća obuhvaćeno istraživanjem samo djelomično primjenjuje sustav USALI u svom poslovanju. Razlog tome je samoinicijativno uvođenje USALI standarda, na temelju vlastitih

znanja i mogućnosti, bez pomoći strukovnih udruga ili koordiniranih akcija. Nužno je organiziranim mjerama unaprijediti njihovu primjenu u hotelijerstvu Hrvatske.

Tablica 7: Rezultati istraživanja o primjeni standardiziranih izvještaja sustava USALI u hotelijerstvu Hrvatske

Broj stand. izvješt.	Sadržaj izvještaja	Učest. korištenja izvještaja	Broj stand izvj.	Sadržaj izvještaja	Učest. korištenja izvještaja
1.	Odjeljenje smještaja	**100%**	19.	Marketing	**50%**
2.	Odjeljenje prehrane	**100%**	19a.	Naknada za franšizu	0%
3.	Odjeljenje pića	**97%**	20.	Transport	20%
4.	Odjeljenje telekomunikacija	43%	21.	Investicijsko i tekuće održavanje	
5.	Odjeljenje garaža i parkirališta	17%		Energija	37%
6.	Odjeljenje golf-terena	0%	22.	Naknada menadžment kompaniji	**60%**
7.	Prodavaonice golf opreme	0%	23.	Najam, porez na imovinu i osiguranje imovine	17%
8.	Odjeljenje gostinskog rublja	20%	24.	Kamate	
9.	Odjeljenje zdravstvene ponude	13%		Amortizacija i otpisi	**47%**
10.	Odjeljenje bazena	23%	25.	Porezi na rezultat	**43%**
11.	Odjeljenje tenisa	20%	26.	Praonica rublja	**53%**
12.	Prodavaonice tenis-opreme	3%	27.	Plaće i naknade	**33%**
13.	Ostala odjeljenja	27%	28.	Doprinosi, naknada plaća i	23%
14.	Najmovi i ostali prihodi	**67%**	29.	povlastice zaposlenih	**67%**
15.	Administrativni i opći poslovi	**59%**	30.	Igre na sreću	
16.	Kadrovi	**67%**	31.	Ostali specifični izvještaji	33%
17.	Informacijski sutavi	17%	**		
18.	Sigurnost	10%	**		3%
					0%

Izvor: Peršić M., Janković S.: „Menadžersko računovodstvo hotela“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija; Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2006., str. 365.

Sastavljanje izvještaja doprinosi, naknade plaća i povlastice zaposlenih je manje zastupljeno jer se u RH plaće obračunavaju bruto, a isplaćuju u neto iznosu. Za menadžment od posebnog tinteresa je izvještaj o administrativnim i općim poslovima, izvještaji o troškovima energije, o svim oblicima postupnog trošenja stalne i tekuće imovine te o segmentu marketinga.

U tablici 8 su prikazani stavovi ispitanika o korisnosti pojedinih elemenata u strukturi izvještaja za segment smještaja, hrane i pića, kako bi se potakla veća zastupljenosti izvještaja iz segmenata ostale turističke ponude hotela. U računovodstvu odgovornosti se naglasak stavlja na utjecaj kadrovske komponente u ostvarivanju parcijalnih rezultata razdoblja. Treba naglasiti da postojeća kadrovska struktura zaposlenih u hotelijerstvu Hrvatske angažiranja na zadacima izvješćivanja o internim rezultatima, ali i mogućnosti koje osigurava obrazovni

sustav u Hrvatskoj, sigurno može daleko više učiniti za daljnji razvoj i unaprjeđenje kvalitete izvješćivanja po standardima sustava USALI.[48]

Tablica 8: Značenje informacija iz USALI izvještaja za korsnike u hotelijerstvu RH

Značenje pojedine vrste informacija iz izvještaja sastavljenih po standardima sustava USALI	**Značenje informacija prema ocjeni korisnika**								
	Segment smještaja			**Segment hrane i pića**			**Segment ostale turis. Ponude**		
	Dnevno	Tjedno	Mjesečno	Dnevno	Tjedno	Mjesečno	Dnevno	Tjedno	Mjesečno
Prihodi po vrstama usluga	28	9	16	28	10	14	**24**	9	17
Prihodi po kriteriju naplate	**18**	6	15	**21**	11	12	**17**	9	15
Ostv./Predv. prihodi	4	3	**29**	4	**2**	**28**	4	2	**30**
Struktura troškova učinaka	5	4	**30**	4	**6**	**27**	2	9	**22**
Trošk.diretnog materijala	**-**	**-**	**-**	10	9	**21**	5	9	**24**
Opći troškovi	**-**	**-**	**-**	-	4	**28**	1	5	**26**
Ostv./Predv. Troškovi	**-**	**3**	**30**	1	3	**28**	1	2	**30**
% ostvarene marže	**-**	**-**	**-**	5	9	**23**	3	5	**25**
Dop. pokr. po grup.učinaka	**-**	**3**	**20**	3	3	**24**	2	1	**23**
Obračun rezultata segmenta	**2**	**3**	**29**	1	6	**29**	2	4	**27**
Ostv./ Predv. rezultat	**1**	**3**	**25**	3	3	**29**	2	1	**29**
Ostv. /Predv. cijena usluge	**-**	**-**	**-**	7	6	**21**	3	2	**23**
Odstupanja od normativa	**-**	**-**	**-**	9	10	**16**	5	8	**16**

Izvor: Perišić M., Janković S.: „Menadžersko računovodstvo hotela“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija; Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2006., str. 36

[48] Perišić M., Janković S.: „Menadžersko računovodstvo hotela“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija; Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2006., str. 367

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O PRIMJENI USALI METODE

4.1. Horizontalna i vertikalna analiza izvještaja prema USALI metodi

Prema standardima USALI sustava društvo sastavlja financijske izvještaje za potrebe donošenja poslovnih odluka. Interni izvještaji prema USALI sustavu sastavljaju se jednom mjesečno do 10. u mjesecu.

Na primjeru financijskih izvještaja Bilance i Računa dobiti i gubitka izvršit će se horizontalna i vertikalna analiza za razdoblje od 2012. do 2014. godine.

4.1.2. Horizontalna i vertikalna analiza Bilance društva

Tablica 9 prikazuje horizontalnu analizu Bilance društva „X“ koja je usmjerena na uspoređivanje pojedinih kategorija aktive i pasive u odnosu na njihovu vrijednost u baznom razdoblju. Podaci iz 2012. godine uzmaju se kao bazni odnosno podaci prema kojima se vrši usporedba.

U promatranom razdoblju ukupna aktiva i pasiva ima tendenciju pada u odnosu na baznu 2012. godinu gdje je veći pad ostvaren u 2013.godini za 1,7%. Analizirajući aktivu dolazi se do zaključka da ukupna dugotrajna imovina ima tedenciju pada dok se parcijalnom analizom uviđa da je nematerijalna imovina u porastu. Značajne promjene dogodile su se kod nematerijalne imovine gdje je u 2013. godini ostvaren pad od 0,32% u odnosu na baznu godinu, dok u 2014.god dolazi do rasta za 33,49% zbog utjecaja porasta stavki koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke i ostalih prava. Dugotrajna financijska imovina u 2014. godini bilježi pad od 23,45% u odnosu na 2012. ponajprije zbog smanjenja odobrenih zajmova povezanim poduzetnicima u iznosu od 2.398.502 kn.

Kretanje ukupne kratkotrajne imovine uvelike je determinirano kretanjem ukupne kratkotrajne financijske imovine gdje su se dogodile velike promjene zbog povećanja danih zajmova i kredita. U 2013. godini stavka kratkotrajne financijske imovine smanjila se za 1.177.409,00 kuna odnosno za 58,25% u odnosu na 2012., a u 2014. godini povećala se za 6.186.919,00 kuna odnosno za čak 306,10% u odnosu na 2012. Ukupna potraživanja u odnosu na baznu 2012. godinu imaju tedenciju pada uslijed pada potraživanja od povezanih poduzetnika i kupaca.

U strukturi pasive kod stavke kapital i rezerve uočeno je pozitivno kretanje od 5,08% u 2013. te 5,44% u 2014. u odnosu na baznu 2012. godinu što upućuje na smanjenje zaduženosti. Kod stavke dugoročne obveze dolazi do smanjenja dugoročnih obveza i to za 32,98% na temelju razduživanja poduzeća što znači da je poduzeće sposobno podmirivati svoje obveze prema bankama i financijskim institucijama. Kratkoročne obveze imaju trend rasta gdje je veći porast ostvaren u 2014. godini i to za 33,41% što je najvećim dijelom uzrokovano porastom obveza za predujmove za 808,13% i obveza prema dobavljačima za 221,15%.

Tablica 9: Horizontalna analiza Bilance prema USALI metodi

Naziv pozicije	AOP oznaka	2012.	2013.	2014.	2013 (%)	2014 (%)
1	2	3	4	5	6	7
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	**001**					
B) DUGOTRAJNA IMOVINA(003+010+020+029+033)	**002**	387.509.980	381.706.018	376.662.639	-1,50	-2,80
I. NEMATERIJALNA IMOVINA (004 do 009)	**003**	319.200	318.169	426.109	-0,32	33,49
1. Izdaci za razvoj	**004**					
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	**005**	157.049	318.169	388.509	102,59	147,38
3. Goodwill	**006**					
4. Predujmovi za nabavu nematerijalne imovine	**007**			37.600		
5. Nematerijalna imovina u pripremi	**008**	162.151			-100,00	-100,00
6. Ostala nematerijalna imovina	**009**					
II. MATERIJALNA IMOVINA (011 do 019)	**010**	374.306.686	369.299.768	365.679.275	-1,34	-2,30
1. Zemljište	**011**	104.996.948	104.996.948	105.229.604	0,00	0,22
2. Građevinski objekti	**012**	265.990.807	261.195.337	256.196.207	-1,80	-3,68
3. Postrojenja i oprema	**013**	3.286.435	3.084.272	4.239.537	-6,15	29,00
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	**014**	32.496	23.211	13.927	-28,57	-57,14
5. Biološka imovina	**015**					
6. Predujmovi za materijalnu imovinu	**016**					
7. Materijalna imovina u pripremi	**017**					
8. Ostala materijalna imovina	**018**					
9. Ulaganje u nekretnine	**019**					
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA (021 do 028)	**020**	10.390.433	9.658.464	7.953.631	-7,04	-23,45
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	**021**					
2. Dani zajmovi povezanim poduzetnicima	**022**	9.169.933	8.437.964	6.771.431	-7,98	-26,16
3. Sudjelujući interesi (udjeli)	**023**	1.220.500	1.220.500	1.182.200	0,00	-3,14
4. Zajmovi dani poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	**024**					
5. Ulaganja u vrijednosne papire	**025**					

6. Dani zajmovi, depoziti i slično	**026**					
7. Ostala dugotrajna financijska imovina	**027**					
8. Ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	**028**					
IV. POTRAŽIVANJA (030 do 032)	**029**	2.493.661	2.429.617	2.603.624	-2,57	4,41
1. Potraživanja od povezanih poduzetnika	**030**					
2. Potraživanja po osnovi prodaje na kredit	**031**					
3. Ostala potraživanja	**032**	2.493.661	2.429.617	2.603.624	-2,57	4,41
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	**033**					
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA (035+043+050+058)	**034**	6.426.145	5.531.758	13.946.126	-13,92	117,02
I. ZALIHE (036 do 042)	**035**	793.699	880.230	1.373.639	10,90	73,07
1. Sirovine i materijal	**036**	788.768	836.681	946.922	6,07	20,05
2. Proizvodnja u tijeku	**037**					
3. Gotovi proizvodi	**038**					
4. Trgovačka roba	**039**	4.931	43.549	43.440	783,17	780,96
5. Predujmovi za zalihe	**040**			383.277		
6. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	**041**					
7. Biološka imovina	**042**					
II. POTRAŽIVANJA (044 do 049)	**043**	3.299.973	2.912.129	1.803.835	-11,75	-45,34
1. Potraživanja od povezanih poduzetnika	**044**	433.926	366.712	194.708	-15,49	-55,13
2. Potraživanja od kupaca	**045**	2.415.632	1.862.630	1.055.698	-22,89	-56,30
3. Potraživanja od sudjelujućih poduzetnika	**046**					
4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	**047**		2.000	4.000		
5. Potraživanja od države i drugih institucija	**048**	450.415	618.382	455.943	37,29	1,23
6. Ostala potraživanja	**049**	0	62.405	93.486		
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	**050**	2.021.205	843.796	8.208.124	-58,25	306,10
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	**051**					
2. Dani zajmovi povezanim poduzetnicima	**052**	2.021.205	843.796	8.208.124	-58,25	306,10
3. Sudjelujući interesi (udjeli)	**053**					
4. Zajmovi dani poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	**054**					
5. Ulaganja u vrijednosne papire	**055**					

6. Dani zajmovi, depoziti i slično	**056**					
7. Ostala financijska imovina	**057**					
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	**058**	311.268	895.603	2.560.528	187,73	722,61
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	**059**	534.143	539.945	566.771	1,09	6,11
E) UKUPNO AKTIVA (001+002+034+059)	**060**	394.470.268	387.777.721	391.175.536	-1,70	-0,84
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	**061**					

PASIVA						
A) KAPITAL I REZERVE (063+064+065+071+072+075+078)	**062**	273.140.306	287.004.184	287.991.360	5,08	5,44
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	**063**	201.621.000	208.341.700	208.341.700	3,33	3,33
II. KAPITALNE REZERVE	**064**					
III. REZERVE IZ DOBITI (066+067-068+069+070)	**065**	2.820.731	3.189.093	3.882.287	13,06	37,63
1. Zakonske rezerve	**066**	2.820.731	3.189.093	3.882.287	13,06	37,63
2. Rezerve za vlastite dionice	**067**					
3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	**068**					
4. Statutarne rezerve	**069**					
5. Ostale rezerve	**070**					
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	**071**	61.331.330	61.331.330	61.331.330	0,00	0,00
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK (073-074)	**072**	-8.811.829	278.184	323.340	-103,16	-103,67
1. Zadržana dobit	**073**		278.184	323.340		
2. Preneseni gubitak	**074**	8.811.829			-100,00	-100,00
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE (076-077)	**075**	16.179.074	13.863.877	14.112.703	-14,31	-12,77
1. Dobit poslovne godine	**076**	16.179.074	13.863.877	14.112.703	-14,31	-12,77
2. Gubitak poslovne godine	**077**					

VII. MANJINSKI INTERES	**078**					
B) REZERVIRANJA (080 do 082)	**079**	3.179.726	2.975.670	2.572.385	-6,42	-19,10
1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	**080**	3.179.726	2.975.670	2.572.385	-6,42	-19,10
2. Rezerviranja za porezne obveze	**081**					
3. Druga rezerviranja	**082**					
C) DUGOROČNE OBVEZE (084 do 092)	**083**	84.783.174	56.819.477	56.883.444	-32,98	-32,91
1. Obveze prema povezanim poduzetnicima	**084**					
2. Obveze za zajmove, depozite i slično	**085**					
3. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	**086**	69.450.342	41.486.645	41.550.612	-40,26	-40,17
4. Obveze za predujmove	**087**					
5. Obveze prema dobavljačima	**088**					
6. Obveze po vrijednosnim papirima	**089**					
7. Obveze prema poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	**090**					
8. Ostale dugoročne obveze	**091**					
9. Odgođena porezna obveza	**092**	15.332.832	15.332.832	15.332.832	0,00	0,00
D) KRATKOROČNE OBVEZE (094 do 105)	**093**	32.479.923	40.465.455	43.332.297	24,59	33,41
1. Obveze prema povezanim poduzetnicima	**094**	1.794.026	492.623	1.206.878	-72,54	-32,73
2. Obveze za zajmove, depozite i slično	**095**					
3. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	**096**	26.007.516	31.251.038	19.248.340	20,16	-25,99
4. Obveze za predujmove	**097**	198.480	971.283	1.802.450	389,36	808,13
5. Obveze prema dobavljačima	**098**	757.566	744.716	2.432.918	-1,70	221,15
6. Obveze po vrijednosnim papirima	**099**			2.990.000		
7. Obveze prema poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	**100**					

8. Obveze prema zaposlenicima	**101**	1.298.730	1.307.070	1.161.882	0,64	-10,54
9. Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	**102**	822.206	4.257.437	1.481.651	417,81	80,20
10. Obveze s osnove udjela u rezultatu	**103**			11.757.821		
11. Obveze po osnovi dugotrajne imovine namijenjene prodaji	**104**					
12. Ostale kratkoročne obveze	**105**	1.601.399	1.441.288	1.250.357	-10,00	-21,92
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA	**106**	887.139	512.935	396.050	-42,18	-55,36
F) UKUPNO – PASIVA (062+079+083+093+106)	**107**	394.470.268	387.777.721	391.175.536	-1,70	-0,84
G) IZVANBILANČNI ZAPISI	**108**					

Izvor: Izrada autora prema Godišnjim financijskim izvještajima Društva

Strukturni financijski izvještaji temelj su za provedbu vertikalne analize koja podrazumijeva analitički postupak raščlanjivanja. Vertikalnom analizom provodi se uspoređivanje podataka u jednoj godini pri čemu se daje uvid u strukturu financijskih izvještaja. Kod bilance pojedini elementi strukture aktive promatraju se u postotnom udjelu ukupne aktive, odnosno pojedini elementi strukture pasive u postotnom udjelu ukupne pasive.[49]

Tablica 10 prikazuje vertikalnu analizu bilance društva koja je usmjerena na razmatranje strukture aktive i pasive. Struktura aktive i pasive razmatra se na način se pojedina kategorija aktive odnosno pasive stavlja u odnos s ukupnom aktivom, odnosno pasivom.

Analizirajući aktivu bilance dolazi se do zaključka da najveći udio zauzima dugotrajna imovina neovisno o tome koja se godina promatra. Preciznije, riječ je o dugotrajnoj materijalnoj imovini jer ostali oblici dugotrajne imovine u pravilu ne prelaze 3% ukupne imovine. Naime, poduzeće posluje u turističkom sektoru za koje je karakteristična pojava velikog broja građevinskih objekata potrebnih za poslovanje čiji je udio najveći u 2012. godini i iznosi 67,43%. Visoki udio osim stavke građevinski objekti zauzima i stavka zemljište čiji je najviši udio ostvaren u 2013. godini i iznosi 27,08%. Kratkotrajna imovina u 2012. i 2013. godini ima približno jednak postotni udio u ukupnoj aktivi međutim u 2014. dolazi do porasta za 2,14 p.p u odnosu na prethodnu godinu. Uzrok toga porasta krije se u povećanju stavke dani zajmovi povezanim poduzetnicima čiji udio u ukupnoj aktivni bilance u 2014. godini iznosi 2,10%.

Vertikalna analiza pasive govori nam na koji se način poduzeće financira. Analizom strukture pasive utvrđuje se porast udjela stavke kapital i rezerve u 2013. godini za 4,77 p.p u odnosu na prethodnu godinu a zatim lagani pad u 2014. godini za 0,39 p.p u odnosu na prethodnu godinu. Stavka preneseni gubitak ostvaruje udio od 2,23% u 2012. godini dok u 2013. i 2014. taj udio idnosi 0%. U strukturi ukupnih obveza prednjače dugoročne u odnosu na kratkoročne obveze ponajviše zbog uzetih dugoročnih zajmova, odnosno kredita. Dugoročne obveze zauzimaju postotni udio u ukupnoj pasivi od 21,49% u 2012. godini dok u 2013. i 2014. taj udio opada na 14,65% odnosno na 14,54%. Kretanje kratkoročnih obveza determinirano je kretanjem uzetih kratkoročnih zajmova, odnosno kredita. Kratkoročne obveze najveći udio

[49] Dostupno na: https://loomen.carnet.hr/mod/book/view.php?id=131187&chapterid=31505 (Pregledano: 12.09.2015.)

imaju u 2014. godini koji iznosi 11,08% od čega 4,92% otpada na obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama.

Zaključno, vertikalna analiza bilance poduzeća u cjelini ukazuje na činjenicu da poduzeće svoju dugotrajnu materijalnu imovinu financira najviše iz dugoročnih izvora odnosno iz kapitala ili dugoročnih obveza.

Tablica 10: Vertikalna analiza Bilance prema USALI metodi

Naziv pozicije	AOP oznaka	2012.	2013.	2014.	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)
1	2	3	4	5	6	7	8
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	**001**						
B) DUGOTRAJNA IMOVINA (003+010+020+029+033)	**002**	387.509.980	381.706.018	376.662.639	98,24	98,43	96,29
I. NEMATERIJALNA IMOVINA (004 do 009)	**003**	319.200	318.169	426.109	0,08	0,08	0,11
1. Izdaci za razvoj	**004**						
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	**005**	157.049	318.169	388.509	0,04	0,08	0,10
3. Goodwill	**006**						
4. Predujmovi za nabavu nematerijalne imovine	**007**			37.600			0,01
5. Nematerijalna imovina u pripremi	**008**	162.151			0,04	0,00	0,00
6. Ostala nematerijalna imovina	**009**						
II. MATERIJALNA IMOVINA (011 do 019)	**010**	374.306.686	369.299.768	365.679.275	94,89	95,23	93,48
1. Zemljište	**011**	104.996.948	104.996.948	105.229.604	26,62	27,08	26,90
2. Građevinski objekti	**012**	265.990.807	261.195.337	256.196.207	67,43	67,36	65,49
3. Postrojenja i oprema	**013**	3.286.435	3.084.272	4.239.537	0,83	0,80	1,08
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	**014**	32.496	23.211	13.927	0,01	0,01	0,00
5. Biološka imovina	**015**						
6. Predujmovi za materijalnu imovinu	**016**						
7. Materijalna imovina u pripremi	**017**						
8. Ostala materijalna imovina	**018**						
9. Ulaganje u nekretnine	**019**						
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA (021 do 028)	**020**	10.390.433	9.658.464	7.953.631	2,63	2,49	2,03
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	**021**						
2. Dani zajmovi povezanim poduzetnicima	**022**	9.169.933	8.437.964	6.771.431	2,32	2,18	1,73
3. Sudjelujući interesi (udjeli)	**023**	1.220.500	1.220.500	1.182.200	0,31	0,31	0,30
4. Zajmovi dani poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	**024**						
5. Ulaganja u vrijednosne papire	**025**						

6. Dani zajmovi, depoziti i slično	**026**						
7. Ostala dugotrajna financijska imovina	**027**						
8. Ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	**028**						
IV. POTRAŽIVANJA (030 do 032)	**029**	2.493.661	2.429.617	2.603.624	0,63	0,63	0,67
1. Potraživanja od povezanih poduzetnika	**030**						
2. Potraživanja po osnovi prodaje na kredit	**031**						
3. Ostala potraživanja	**032**	2.493.661	2.429.617	2.603.624	0,63	0,63	0,67
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	**033**						
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA (035+043+050+058)	**034**	6.426.145	5.531.758	13.946.126	1,63	1,43	3,57
I. ZALIHE (036 do 042)	**035**	793.699	880.230	1.373.639	0,20	0,23	0,35
1. Sirovine i materijal	**036**	788.768	836.681	946.922	0,20	0,22	0,24
2. Proizvodnja u tijeku	**037**						
3. Gotovi proizvodi	**038**						
4. Trgovačka roba	**039**	4.931	43.549	43.440	0,00	0,01	0,01
5. Predujmovi za zalihe	**040**			383.277			0,10
6. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	**041**						
7. Biološka imovina	**042**						
II. POTRAŽIVANJA (044 do 049)	**043**	3.299.973	2.912.129	1.803.835	0,84	0,75	0,46
1. Potraživanja od povezanih poduzetnika	**044**	433.926	366.712	194.708	0,11	0,09	0,05
2. Potraživanja od kupaca	**045**	2.415.632	1.862.630	1.055.698	0,61	0,48	0,27
3. Potraživanja od sudjelujućih poduzetnika	**046**						
4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	**047**		2.000	4.000	0,00	0,00	0,00
5. Potraživanja od države i drugih institucija	**048**	450.415	618.382	455.943	0,11	0,16	0,12
6. Ostala potraživanja	**049**	0	62.405	93.486	0,00	0,02	0,02
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA (051 do 057)	**050**	2.021.205	843.796	8.208.124	0,51	0,22	2,10
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	**051**						
2. Dani zajmovi povezanim poduzetnicima	**052**	2.021.205	843.796	8.208.124	0,51	0,22	2,10
3. Sudjelujući interesi (udjeli)	**053**						
4. Zajmovi dani poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući	**054**						

interesi							
5. Ulaganja u vrijednosne papire	**055**						
6. Dani zajmovi, depoziti i slično	**056**						
7. Ostala financijska imovina	**057**						
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	**058**	311.268	895.603	2.560.528	0,08	0,23	0,65
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	**059**	534.143	539.945	566.771	0,14	0,14	0,14
E) UKUPNO AKTIVA (001+002+034+059)	**060**	394.470.268	387.777.721	391.175.536	100,00	100,00	100,00
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	**061**						

PASIVA							
A) KAPITAL I REZERVE (063+064+065+071+072+075+078)	**062**	273.140.306	287.004.184	287.991.360	69,24	74,01	73,62
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	**063**	201.621.000	208.341.700	208.341.700	51,11	53,73	53,26
II. KAPITALNE REZERVE	**064**						
III. REZERVE IZ DOBITI (066+067-068+069+070)	**065**	2.820.731	3.189.093	3.882.287	0,72	0,82	0,99
1. Zakonske rezerve	**066**	2.820.731	3.189.093	3.882.287	0,72	0,82	0,99
2. Rezerve za vlastite dionice	**067**						
3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	**068**						
4. Statutarne rezerve	**069**						
5. Ostale rezerve	**070**						
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	**071**	61.331.330	61.331.330	61.331.330	15,55	15,82	15,68
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK (073-074)	**072**	-8.811.829	278.184	323.340	-2,23	0,07	0,08
1. Zadržana dobit	**073**		278.184	323.340	0,00	0,07	0,08
2. Preneseni gubitak	**074**	8.811.829			2,23	0,00	0,00
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE (076-077)	**075**	16.179.074	13.863.877	14.112.703	4,10	3,58	3,61

1. Dobit poslovne godine	**076**	16.179.074	13.863.877	14.112.703	4,10	3,58	3,61
2. Gubitak poslovne godine	**077**						
VII. MANJINSKI INTERES	**078**						
B) REZERVIRANJA (080 do 082)	**079**	3.179.726	2.975.670	2.572.385	0,81	0,77	0,66
1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	**080**	3.179.726	2.975.670	2.572.385	0,81	0,77	0,66
2. Rezerviranja za porezne obveze	**081**						
3. Druga rezerviranja	**082**						
C) DUGOROČNE OBVEZE (084 do 092)	**083**	84.783.174	56.819.477	56.883.444	21,49	14,65	14,54
1. Obveze prema povezanim poduzetnicima	**084**						
2. Obveze za zajmove, depozite i slično	**085**						
3. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	**086**	69.450.342	41.486.645	41.550.612	17,61	10,70	10,62
4. Obveze za predujmove	**087**						
5. Obveze prema dobavljačima	**088**						
6. Obveze po vrijednosnim papirima	**089**						
7. Obveze prema poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	**090**						
8. Ostale dugoročne obveze	**091**						
9. Odgođena porezna obveza	**092**	15.332.832	15.332.832	15.332.832	3,89	3,95	3,92
D) KRATKOROČNE OBVEZE (094 do 105)	**093**	32.479.923	40.465.455	43.332.297	8,23	10,44	11,08
1. Obveze prema povezanim poduzetnicima	**094**	1.794.026	492.623	1.206.878	0,45	0,13	0,31
2. Obveze za zajmove, depozite i slično	**095**						
3. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	**096**	26.007.516	31.251.038	19.248.340	6,59	8,06	4,92
4. Obveze za predujmove	**097**	198.480	971.283	1.802.450	0,05	0,25	0,46
5. Obveze prema dobavljačima	**098**	757.566	744.716	2.432.918	0,19	0,19	0,62
6. Obveze po vrijednosnim papirima	**099**			2.990.000	0,00	0,00	0,76

7. Obveze prema poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	**100**						
8. Obveze prema zaposlenicima	**101**	1.298.730	1.307.070	1.161.882	0,33	0,34	0,30
9. Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	**102**	822.206	4.257.437	1.481.651	0,21	1,10	0,38
10. Obveze s osnove udjela u rezultatu	**103**			11.757.821	0,00	0,00	3,01
11. Obveze po osnovi dugotrajne imovine namijenjene prodaji	**104**						
12. Ostale kratkoročne obveze	**105**	1.601.399	1.441.288	1.250.357	0,41	0,37	0,32
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA	**106**	887.139	512.935	396.050	0,22	0,13	0,10
F) UKUPNO – PASIVA (062+079+083+093+106)	**107**	394.470.268	387.777.721	391.175.536	100,00	100,00	100,00

Izvor: Izrada autora prema Godišnjim financisjkim izvještajima Društva

4.1.3. Horizontalna i vertikalna analiza Računa dobiti i gubitka društva

Tablica 11 prikazuje horizontalnu analizu računa dobiti i gubitka koja je usmjerena na razmatranje tendencija i dinamike promjena pojedinih pozicija RDG-a tijekom određenog razdoblja. U 2013. godini društvo ostvaruje bruto profit za 1,01% veći u odnosu na prethodnu godinu dok u 2014.godini dolazi do pada za 0,36% u odnosu na baznu 2012. Razlog tomu je pad prihoda za 0,98%.

Gubitak iz financijske aktivnosti smanjen je u 2013. godini za 6,13% u odnosu na prethodnu godinu dok u 2014. godini dolazi do pada od 6,85% u odnosu na baznu 2012. godinu.

Ostvarena dobit u 2013. godini bilježi pad od 14,31% u odnosu na prethodnu godinu. Uzrok tome je porast izvanrednih rashoda u 2013. godini za 54,23%. U 2014. godini dobit bilježi pad od 12,79% u odnosu na baznu godinu.

Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka prikazana tablicom 12 usmjerena je na stavljanje u odnos svih računovodstvenih kategorija računa dobiti i gubitka i ukupnih prihoda koji čine bazu za izračun (ukupni prihodi = 100 posto). Iz analize se može uočiti da društvo najviše prihoda ostvaruje pružanjem usluga smještaja. Udio prihoda od smještaja u ukupnim prihodima u 2012. godini iznosi 64,36% dok se u 2014. godini taj udio povećava za 1,49 p.p. u odnosu na 2012. godinu.

Također, značajan udio u ukupnim poslovnim prihodima imaju prihodi od hrane i pića čiji udio u 2014. godini opada za 1,10 p.p. u odnosu na 2012. godinu i iznosi 32,94%.

Tablica 11: Horizontalna analiza Računa dobiti i gubitka prema USALI metodi

Naziv pozicije	2012	2013	2014	2013	2014
A) PRIHOD	**93.669.373,82**	**94.172.561,96**	**92.749.520,84**	**0,54**	**-0,98**
1. Smještaj	60.288.304,98	60.083.289,70	61.078.915,19	-0,34	1,31
2. Hrana i piće	31.881.117,16	32.814.131,58	30.554.537,23	2,93	-4,16
3. Wellness	907.748,48	800.617,20	768.179,07	-11,80	-15,38
4. Ostalo	592.203,20	474.523,48	347.889,35	-19,87	-41,26
B) ODJELNI TROŠKOVI	**38.539.313,05**	**39.207.197,4**	**39.145.244,49**	**1,73**	**1,57**
1. Smještaj	35.986,63	25.175,19	14.869,54	-30,04	-58,68
2. Hrana i piće	10.185.045,23	10.242.927,1	9.529.130,34	0,57	-6,44
3. Wellness	99.983,08	110.429,17	106.137,81	10,45	6,16
5. Trošak rada	19.117.214,84	19.663.006,87	19.791.775,18	2,85	3,53
6. Direktni troškovi	9.101.083,27	9.165.659,07	9.703.331,62	0,71	6,62
C) UKUPNI REZULTAT ODJELA	**55.130.060,77**	**54.965.364,56**	**53.604.276,34**	**-0,30**	**-2,77**
D) NERASPOREĐENI TROŠKOVI	**17.180.241,97**	**16.632.985,62**	**15.790.570,64**	**-3,19**	**-8,09**
1. Neraspoređeni troškovi plaća	7.291.189,43	6.956.580,32	6.345.827,84	-4,59	-12,97
2. Ostali neraspoređeni izdaci	9.889.052,54	9.676.405,30	9.444.742,80	-2,15	-4,49
E) GOP	**37.949.818,80**	**38.332.378,94**	**37.813.705,70**	**1,01**	**-0,36**
F) FINANCIJSKE AKTIVNOSTI	**-22.330.188,47**	**-20.962.462,20**	**-20.799.871,70**	**-6,13**	**-6,85**
1. Fiksni troškovi	22.330.188,47	20.962.462,20	20.799.871,70	-6,13	-6,85
G) IZVANREDNE AKTIVNOSTI	**685.765,26**	**152.728,17**	**707.685,56**	**-77,73**	**3,20**
1. Izvanredni prihodi	1.544.017,32	1.476.367,71	1.453.780,52	-4,38	-5,84
2. Izvanredni rashodi	858.252,06	1.323.639,54	746.094,96	54,23	-13,07
H) DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA	**16.305.395,59**	**17.522.644,91**	**17.722.084,19**	**7,47**	**8,69**
Porez	126.321,23	3.658.768,19	3.612.035,70	2796,40	2759,41
I) DOBIT/GUBITAK POSLIJE POREZA	**16.179.074,36**	**13.863.876,72**	**14.110.048,49**	**-14,31**	**-12,79**

Izvor: Izrada autora prema Godišnjim financijskim izvještajima Društva

Tablica 12: Vertikalna analiza Računa dobiti i gubitka prema USALI metodi

Naziv pozicije	2012	2013	2014	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)
A) PRIHOD	**93.669.373,82**	**94.172.561,96**	**92.749.520,84**	**100**	**100**	**100**
1. Smještaj	60.288.304,98	60.083.289,70	61.078.915,19	64,36	63,80	65,85
2. Hrana i piće	31.881.117,16	32.814.131,58	30.554.537,23	34,04	34,84	32,94
3. Wellness	907.748,48	800.617,20	768.179,07	0,97	0,85	0,83
4. Ostalo	592.203,20	474.523,48	347.889,35	0,63	0,50	0,38
B) ODJELNI TROŠKOVI	**38.539.313,05**	**39.207.197,40**	**39.145.244,49**	**41,14**	**41,63**	**42,21**
1. Smještaj	35.986,63	25.175,19	14.869,54	0,04	0,03	0,02
2. Hrana i piće	10.185.045,23	10.242.927,10	9.529.130,34	10,87	10,88	10,27
3. Wellness	99.983,08	110.429,17	106.137,81	0,11	0,12	0,11
5. Trošak rada	19.117.214,84	19.663.006,87	19.791.775,18	20,41	20,88	21,34
6. Direktni troškovi	9.101.083,27	9.165.659,07	9.703.331,62	9,72	9,73	10,46
C) UKUPNI REZULTAT ODJELA	**55.130.060,77**	**54.965.364,56**	**53.604.276,34**	**58,86**	**58,37**	**57,79**
D) NERASPOREĐENI TROŠKOVI	**17.180.241,97**	**16.632.985,62**	**15.790.570,64**	**18,34**	**17,66**	**17,02**
1. Neraspoređeni troškovi plaća	7.291.189,43	6.956.580,32	6.345.827,84	7,78	7,39	6,84
2. Ostali neraspoređeni izdaci	9.889.052,54	9.676.405,30	9.444.742,80	10,56	10,28	10,18
E) GOP	**37.949.818,80**	**38.332.378,94**	**37.813.705,70**	**40,51**	**40,70**	**40,77**
F) FINANCIJSKE AKTIVNOSTI	**-22.330.188,47**	**-20.962.462,20**	**-20.799.871,70**	**-23,84**	**-22,26**	**-22,43**
1. Fiksni troškovi	22.330.188,47	20.962.462,20	20.799.871,70	23,84	22,26	22,43
G) IZVANREDNE AKTIVNOSTI	**685.765,26**	**152.728,17**	**707.685,56**	**0,73**	**0,16**	**0,76**
1. Izvanredni prihodi	1.544.017,32	1.476.367,71	1.453.780,52	1,65	1,57	1,57
2. Izvanredni rashodi	858.252,06	1.323.639,54	746.094,96	0,92	1,41	0,80
H) DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA	**16.305.395,59**	**17.522.644,91**	**17.722.084,19**	**17,41**	**18,61**	**19,11**
Porez	126.321,23	3.658.768,19	3.612.035,70	0,13	3,89	3,89
I) DOBIT/GUBITAK POSLIJE POREZA	**16.179.074,36**	**13.863.876,72**	**14.110.048,49**	**17,27**	**14,72**	**15,21**

Izvor: Izrada autora prema Godišnjim financijskim izvještajima Društva

4.2. Analiza poslovanja putem financijskih pokazatelja prema USALI sustavu izvještavanja

4.2.1. Pokazatelji likvidnosti

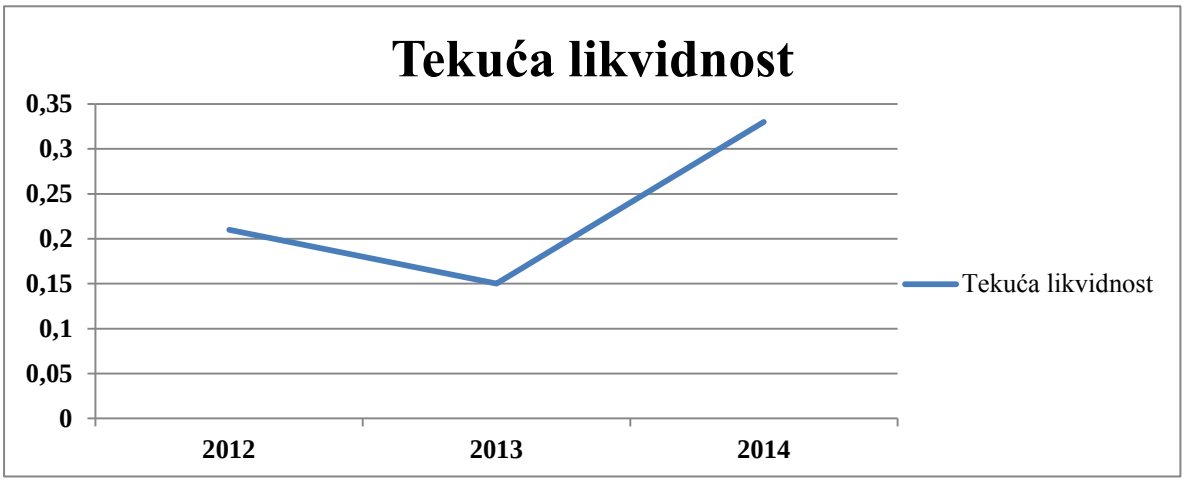
Pokazatelji tekuće likvidnosti za društvo u 2012. iznosi 0,20 dok u 2013. iznosi 0,14 te u 2014. godini iznosi 0,32 što ukazuje na veliki odmak od kritične vrijednosti. Općeprihvaćeno je pravilo za hotelska poduzeća da se pokazatelj tekuće likvidnosti kreće oko 1,5 (kratkoročne obveze su višestruko premašivale vrijednost kratkotrajne imovine). Može se zaključiti da društvo nema sposobnost da iz tekuće aktive podmiri tekuće obveze tj. društvo nije u mogućnosti zadovoljiti svoje tekuće potrebe za gotovinom. U 2014. dolazi do povećanja pokazatelja u odnosu na prethodnu godinu no još uvijek je prisutan problem s likvidnošću društva. Takva odstupanja možemo dovesti u korelaciju s djelatnošću kojom se poduzeće bavi te strukturom imovine (dominacija dugotrajne materijalne imovine).

Tablica 13: Pokazatelji likvidnosti

Pokazatelji	2012.	2013.	2014.
Koeficijent tekuće likvidnosti	0,21	0,15	0,33
Koeficijent ubrzane likvidnosti	0,19	0,13	0,30
Koeficijent obrtaja potraživanja	30,39	30,32	39,33
Prosječno vrijeme naplate potraživanja	12,01	12,04	9,28

Izvor: Pikaz autora prema podacima iz GFI-a

Kretanje pokazatelja tekuće likvidnosti je prikazano grafom 4.



Graf 4: Kretanje pokazatelja tekuće likvidnosti u promatranom razdoblju
Izvor: Prikaz autora

Pokazatelj ubrzane likvidnosti prikazuje sposobnost poduzeća da iz brze aktive podmiri tekuće obveze. Kontrolna mjera ovog pokazatelja je 1. Na primjeru promatranoga hotela možemo vidjeti da u 2012. godini pokazatelj iznosi 0,19, u 2013. 0,13, te u 2014. 0,30. Analiza pokazuje da navedeni pokazatelj nije u skladu s optimalnom vrijednošću te da poduzeće nije sposobno podmirivati tekuće obveze. Hotel bi trebalo prodajom zaliha osigurati kratkoročna sredstva za podmirenje obveza.

Za **koeficijent obrtaja potraživanja** poželjno je kretanje od 10 do 30 puta godišnje (ovisno o obujmu prodaje i efikasnosti naplate potraživanja). Društvo u svakoj godini ima koeficijent obrtaja potraživanja izvan okvira kontrolne mjere no poželjnije je da pokazatelj bude što manji kako bi se potraživanja brže pretvarala u novac.

Prosječni broj dana potraživanja mjera je prosječnog vremena potrebnog za naplatu potraživanja. Što je period kraći, naplata potraživanja je efikasnija. Društvu je u 2012. godini bilo potrebno 12,01 dana za naplatu potraživanja. Ovaj pokazatelj ostaje poprilično isti i u 2013. godini, te iznosi 12,04 dana dok u 2014. pada na 9,28 dana.

4.2.2. Pokazatelji aktivnosti

Tablica 14 prikazuje da su se zalihe u 2012. godini obrnule 9,83 puta, u 2013. 12,15 puta, te u 2010. 8,39 puta. Što je pokazatelj obrtaja zaliha veći to znači da je kraće razdoblje držanja zaliha u poduzeću odnosno smanjuje se njihovo kvarenje i oštećenje.

Tablica 14: Pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti	2012.	2013.	2014.
Koeficijent obrtaja zaliha	9,83	12,15	8,39
Koeficijent obrtaja stalne imovine	0,24	0,24	0,24

Izvor: Izrada autora prema podacima iz GFI-a

Pokazatelji aktivnosti ukazuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu.

Koeficijent obrtaja stalne imovine mjeri efikasnost upotrebe stalne imovine, odnosno pokazuje koliko je prihoda ostvareno po jedinici angažirane imovine. Kroz promatrano razdoblje ovaj pokazatelj iznosi 0,24 što znači da je ostvareno 24 lipe prihoda po jedinici angažirane imovine. Kontrolna mjera ovog pokazatelja je od 0,5 do 2 što ukazuje na to da poduzeće posjeduje imovinu koju ne koristi ili je zastarjela.

4.2.3. Pokazatelji zaduženosti

Pokazatelj solventnosti pokazuje da društvo na svaku novčanu jedinicu obveza u 2012. ima 3,36 kuna imovine, u 2013. 3,98 kuna imovine, te u 2014. 3,90 kuna imovine. To ukazuje na činjenicu da je društvo sposobno iz ukupne imovine podmiriti ukupne obveze jer kontrolna mjera za ovaj pokazatelj iznosi 2.

Tablica 15: Pokazatelji zaduženosti

Pokazatelji	2012.	2013.	2014.
Pokazatelj solventnosti	3,36	3,98	3,90
Koeficijent zaduženosti	0,43	0,34	0,35
Koeficijent pokrića kamata	3,86	4,84	5,55

Izvor: Izrada autora prema podacima iz GFI-a

Koeficijent zaduženosti u 2012. godini iznosi 0,43 što znači da na svaku jedinicu kapitala poduzeće duguje 0,43 kn. U sljedećim godinama koeficijent zaduženosti pada na 0,34 te 0,35.

Koeficijent pokrića kamata jedan je od pokazatelja sigurnosti za kreditore poduzeća koji pokazuje razmjer u kojem poslovni dobitak može pasti, a da se ne dovede u pitanje plaćanje kamata odnosno pokazatelj daje informaciju o tome koliko su troškovi kamata pokriveni s dobiti prije oporezivanja. U 2012. godini koeficijent pokrića kamata iznosi 3,86, dok se u 2013. godini povećava na 4,84. Trend rasta se nastavlja i u sljedećoj godini i iznosi 5,55. Poželjnim se smatra da je odnos što veći, jer je u tom slučaju manja rizičnost podmirenja obveza po dospjelim kamatama.

4.2.4. Pokazatelji profitabilnosti i rentabilnosti

Tablica 16: Pokazatelji profitabilnosti i rentabilnosti

Pokazatelji profitabilnosti i rentabilnosti	2012.	2013.	2014.
Profitna marža	0,17	0,15	0,15
Pokazatelji rentabilnosti vlasničke glavnice	0,06	0,05	0,05
Rentabilnosti imovine	0,04	0,04	0,04

Izvor: Izrada autora prema podacima iz GFI-a

Društvo je u promatranom razdoblju ostvarivalo dobitak stoga sljedeći pokazatelji pokazuju koliki je dobitak ostvarilo poduzeće u odnosu na određenu veličinu.

Profitna marža u 2012. iznosi 0,17 što znači da je poduzeće ostvarilo 17 lipa dobitka na jednu jedinicu prihoda. Taj pokazatelj u narednim godinama opada te iznosi 0,15. Pokazatelj rentabilnosti ukupne imovine je isti kroz promatrano razdoblje te iznosi 0,04 što znači da je poduzeće ostvarilo 4 lipe dobitka na jednu jedinicu imovine.

4.2.5. Ključni pokazatelji uspješnosti poslovanja hotela

Godišnja zauzetost smještajnih jedinica u 2012. godini iznosila je 43,84%, u 2013. 41,74%, te u 2014. 41,56%. Ostvareni rezultat prikazuje utjecaj sezonskog poslovanja. Pokazatelj godišnje zauzetosti smještajnih jedinica u promatranom razdoblju bilježi lagani pad te se u

2013. godini smanjio za 2,10 p.p. u odnosu na 2012. godinu. Kretanje pokazatelja prikazano je u tablici 17.

Tablica 17: Godišnja zauzetost smještajnih jedinica

Pokazatelj poslovanja	2012.	2013.	2014.
Godišnji broj prodanih smještajnih jedinica	121.143	115.328	114.828
Broj smještajnih jedinica x 365	276.305	276.305	276.305
Godišnja zauzetost smještajnih jedinica	43,84%	41,74%	41,56%

Izvor: Izrada autora prema internim podacima poduzeća

Prema tablici 18 vidljivo je da se **prosječni prihod po zauzetoj sobi** povećavao kroz promatrano razdoblje te je u 2014. godini iznosio 531,92 kune.

Tablica 18: Prosječno ostvarena cijena smještajne jedinice

Pokazatelj poslovanja	2012.	2013.	2014.
Godišnji prihod od smještaja	60.288.304,98	60.083.289,70	61.078.915,19
Godišnji broj prodanih smještajnih jedinica	121.143	115.328	114.828
Prosječano ostvarena cijena smještajne jedinice	497,66	520,98	531,92

Izvor: Izrada autora prema internim podacima poduzeća

Iz sljedeće tablice vidljivo je da **godišnji prihod od smještaja po raspoloživoj sobi** u 2014. godini iznosi 80.685,49 kuna te su za 1.044,40 kuna veći od pokazatelja u 2012. godini. Razlog tome je naravno povećanje godišnjeg prihoda od smještaja.

Tablica 19: Godišnji prihod od smještaja po raspoloživoj sobi

Pokazatelj poslovanja	2012.	2013.	2014.
Godišnji prihod od smještaja	60.288.304,98	60.083.289,70	61.078.915,19
Broj smještajnih jedinica	757	757	757
Godišnji prihod od smještaja po raspoloživoj smještajnoj jedinici	79.641,09	79.370,26	80.685,49

Izvor: Izrada autora prema internim podacima poduzeća

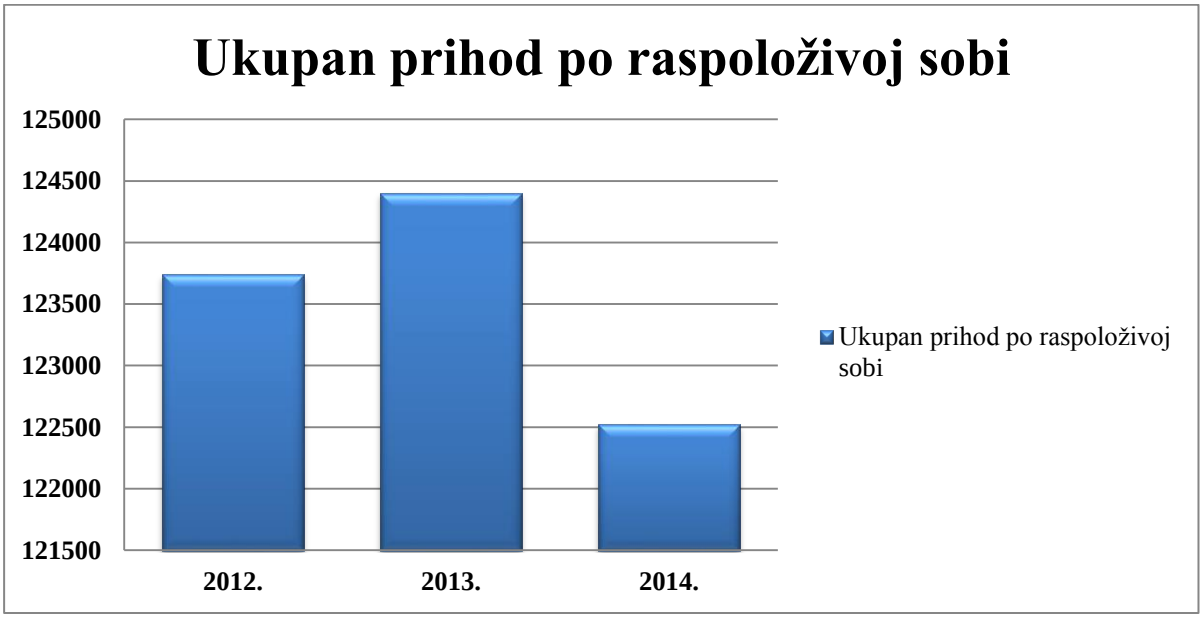
U tablici 20 prikazan je ukupno ostvareni **prihod po raspoloživoj sobi** u razdoblju od 2012. do 2014. Najveći ostvareni prihod po raspoloživoj sobi iznosio je 124.402,33 kune u 2013. godini.

Tablica 20: Ukupan prihod po raspoloživoj sobi

Pokazatelj poslovanja	2012.	2013.	2014.
Ukupni neto operativni prihod	93.669.373,82	94.172.561,96	92.749.520,83
Broj smještajnih jedinica	757	757	757
Ukupni prihod po raspoloživoj sobi	123.737,61	124.402,33	122.522,49

Izvor: Izrada autora prema internim podacima poduzeća

Ukupan prihod po raspoloživoj sobi je prikazan na grafom 5.



Graf 5: Ukupan prihod po raspoloživoj sobi
Izvor: Izrada autora prema internim podacima poduzeća

U tablici 21 prikazan je udio prihoda svakog pojedinog segmenta društva u ukupno stvarenim poslovnim prihodima. Najveći udio u ukupnim poslovnim prihodima opada na prihode od pružanja usluga smještaja i to 64,36% u 2012. godini, 63,80% u 2013., te 65,85% u 2014. godini.

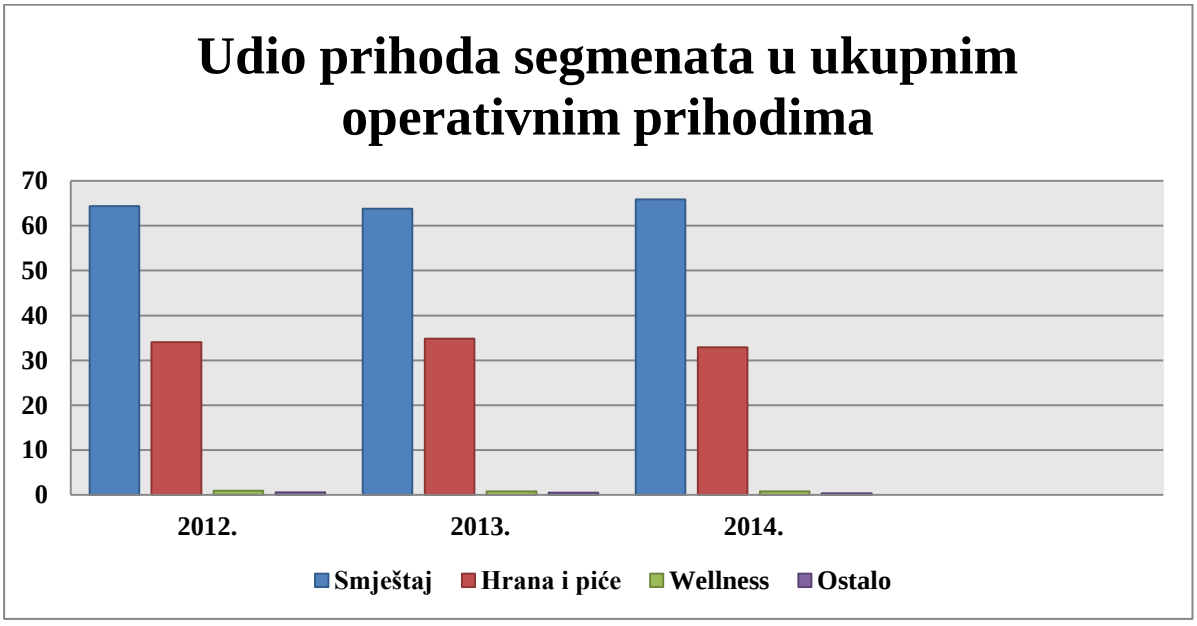
Udio hrane i pića u ukupnim prihodima iznosi 34,04% u 2012., u 2013. godini iznosi 34,84% te se opada u sljedećoj godini kada iznosi 32,94%. Udio wellnessa u ukupnim prihodima je manji od 1% kroz razdoblje promatranja.

Tablica 21: Struktura operativnih prihoda

Pokazatelji	2012.	2013.	2014.
Prihod od smještaja	60.288.304,98	60.083.289,70	61.078.915,19
Prihod od hrane i pića	31.881.117,16	32.814.131,58	30.554.537,23
Prihod od wellnessa	907.748,48	800.617,20	768.179,07
Prihod od ostalog	592.203,20	474.523,48	347.889,35
UKUPNI NETO OPERATIVNI PRIHOD	**93.669.373,82**	**94.172.561,96**	**92.749.520,84**
Udio smještaja	64,36%	63,80%	65,85%
Udio hrane i pića	34,04%	34,84%	32,94%
Udio wellnessa	0,97%	0,85%	0,83%
Udio ostaloga	0,63%	0,50%	0,38%

Izvor: Izrada autora prema internim podacima poduzeća

Struktura operativnih prihoda vidljiva je u grafu 6.



Graf 6: Udio prihoda segmenata u ukupnim operativnim prihodima
Izvor: Prikaz autora

U tablici 22 prikazana je struktura troškova svakog pojedinog segmenta odnosno udio troška segmenta u ostvarenim prihodima segmenta. Udio troška smještaja u ukupnim prihodima smještaja u 2012. iznosio je 20,75% te u 2014. godini porastao na 21,77% što je ujedno i najveći udio troška smještaja. Udio troška hrane i pića u 2012. i 2013. godini je približno 75% dok u 2014.godini raste na 79,34% zbog porasta troškova smještaja. Udio troškova wellnessa u ukupnim prihodima od wellnessa je izrazito visok odnosno troškovi su veći od prihoda. Društvo ne ostvaruje prihode od sporta i animacije odnosno ti prihodi su beznačajni što znači da društvo ostvaruje samo trošak u tom segmentu. Kada je riječ o segmentu Ostalo podrazumijevaju se prihodi od najma.

Tablica 22: Struktura troškova u ukupnim prihodima segmenta

Pokazatelj poslovanja	2012.	2013.	2014.
Prihod smještaja	60.288.304,98	60.083.289,70	61.078.915,19
Trošak smještaja	12.509.602,10	12.499.944,00	13.297.280,99
Udio troška smještaja	**20,75%**	**20,80%**	**21,77%**
Prihod hrane i pića	31.881.117,16	32.814.131,58	30.554.537,23
Trošak hrane pića	24.047.461,91	24.693.943,88	24.243.033,60
Udio troška hrane i pića	**75,43%**	**75,25%**	**79,34%**
Prihod wellnessa	907.748,48	800.617,20	768.179,07
Trošak wellnessa	1.444.487,84	1.462.800,76	1.211.256,11
Udio troška wellnessa	**159,13%**	**182,71%**	**157,68%**
Prihod sporta i animacije	0,00	0,00	0,00
Trošak sporta i animacije	537.761,20	550.508,76	393.673,79
Udio troška sporta i animacije	**∞**	**∞**	**∞**
Prihod od ostalo	592.203,20	474.523,48	347.889,35
Trošak ostalo	0,00	0,00	0,00
Udio troška ostalo	**-**	**-**	**-**

Izvor: Prikaz autora prema internim podacima poduzeća

U tablici 23 prikazan je udio troška rada u ukupnim prihodima koji se kreće oko 20% kroz promatrano razdoblje. S obzirom da je pokazatelj visok potrebno je provesti restrukturiranje radne snage.

Tablica 23: Udio troška rada u ukupnim prihodima

Pokazatelj poslovanja	2012.	2013.	2014.
Ukupni neto operativni prihod	93.669.373,82	94.172.561,96	92.749.520,84
Trošak rada	19.117.214,84	19.663.006,87	19.791.775,18
Udio troška rada u ostvarenom prihodu	20,41%	20,88%	21,34%

Izvor: Izrada autora prema internim podacima poduzeća

U 2012. godini društvo ostvaruje najveći ukupan prihod po zaposleniku što je prikazano tablicom 24. Porastom broja zaposlenih u 2013. godini dolazi do pada prihoda po zaposleniku iz čega se može zaključiti da bi društvo trebalo održavati broj zaposlenika razini do 310 zaposlenika jer se iznad te razine smanjuje prihod po zaposleniku.

Tablica 24: Ukupno ostvareni prihod po zaposleniku

Pokazatelj poslovanja	2012.	2013.	2014.
Ukupni neto operativni prihod	93.669.373,82	94.172.561,96	92.749.520,84
Ukupan broj zaposlenih	310	317	315
Ukupno ostvareni prihod po zaposlenom	302.159,27	297.074,33	294.442,92

Izvor: Izrada autora prema internim podacima poduzeća

Sljedeća tablica prikazuje udio bruto profita u ukupim neto operativnim prihodima koji iznosi približno 40% kroz razdoblje promatranja.

Tablica 25: Udio GOP-a u ukupnim operativnim prihodima

Pokazatelj poslovanja	2012.	2013.	2014.
Ukupni neto operativni prihod	93.669.373,82	94.172.561,96	92.749.520,84
GOP	37.949.818,80	38.332.378,94	37.813.705,70
Udio GOP-a u operativnim prihodima	40,51%	40,70%	40,77%

Izvor: Izrada autora prema internim podacima poduzeća

4.3. Osvrt na učinkovitost USALI metode s obzirom na analizu putem pokazatelja

Analizom pokazatelja za razdoblje od 2012. do 2014. godine dolazimo do zaključka da su se neki pokazatelji poboljšali dok su se drugi pogoršali. Iz pokazatelja tekuće likvidnosti se može zaključiti da društvo nema sposobnost da iz tekuće aktive podmiri tekuće obveze tj. društvo nije u mogućnosti zadovoljiti svoje tekuće potrebe za gotovinom. Prilikom analize potrebno je uzeti u obzir specifičnu djelatnost (kapitalno intenzivna djelatnost) u kojoj poduzeće posluje te koja zahtjeva dominaciju dugotrajne materijalne imovine. Takva struktura imovine posljedično dovodi i do nepovoljnih pokazatelja likvidnosti. Naplata potraživanja u poduzeću je efikasna budući da je u prosjeku potrebno 11 dana da se izvrši naplata.

Pozitivna stvar je da koeficijent zaduženosti opada te je poduzeće sposobno podmiriti ukupne obveze iz ukupne imovine. Porast koeficijenta pokrića kamata dovodi do pada rizičnosti podmirenja obveza po dospjelim kamatama. Međutim, poduzeće posluje samo tijekom ljetnih mjeseci te se zauzetost smještajnih jedinica kreće između 41-43% zbog utjecaja sezonskog poslovanja. Kao i svaki hotel koji posluje isključivo za vrijeme ljetnih mjeseci društvo „X“ ulaže napore prilikom proširenja sezone na način da uvodi dodatne sadržaje i usluge.

Pokazatelji poslovanja pokazuju da godišnja zauzetost smještajnih jedinica opada dok istovremeno uslijed porasta cijena raste prosječno ostvarena cijena smještajnih jedinica. Udio troška rada u ukupnim prihodima je visok te je potrebno provesti restrukturiranje radne snage čiji broj nebi trebao prelaziti broj od 310 zaposlenika.

Na temelju provednog istraživanja nastojalo se utvrditi učinak USALI metode na konkretnom hotelskom poduzeću. Društvo „X“ kroz razdoblje promatranja ostvaruje prihode i troškove koji su iz godine u godinu rasli i padali. No društvo „X“ tijekom razdoblja od 2012. do 2014. godine posluje sa dobitkom. Provedenom analizom dolazimo do zaključka da USALI metoda pridonosi efikasnijem poslovanju što je glavni razlog zašto ovo poduzeće već godinama primjenjuje USALI metodu.

5. ZAKLJUČAK

U okviru svoje registrirane djelatnosti hoteli mogu obavljati različite djelatnosti koje imaju različite pokazatelje uspješnosti i različitu strukturu bilance. Hotelijeri danas trebaju svoje poslovanje gledati očima gostiju kako bi kvalitetnom uslugom zadovoljili njihove potrebe i želje. U hotelskom poslovanju intuicija i inovativnost više nije dovoljna, menadžeri moraju bazirati svoje odluke na kvalitativnim i kvantitativnim informacijama prezentiranim u izvještajima. S obzirom na to menadžersko računovodstvo ima značajnu ulogu u pripremi informacija za izvješćivanje menadžmenta hotela o financijskim učincima uvođenja programa kvalitete.

Ključni izvor točnih, korisnih i objektivnih informacija je računovodstveni sustav poduzeća koji treba biti ustrojen na način da osigurava informacije koje udovoljavaju zakonskim propisima, uvažavaju specifičnosti djelatnosti kojom se poduzeće bavi te primjenjuju „industrijske standarde". U hotelijerstvu su to USALI (*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*) standardi koji osiguravaju dugoročnu uspješnost. Riječ je o jedinstvenom sustavu praćenja i iskazivanja rezultata poslovanja koji omogućava usporedbu nekog hotelskog poslovnog sustava sa sličnima u svijetu. Cilj uvođenja ovog sustava jeste osigurati informacije o uspješnosti svakog centra odgovornosti.

USALI sustav izvještavanja postaje sve popularniji i neophodniji u hotelskim poduzećima pa tako i u poduzeću „X" koji ga uvodi davne 1997. godine. Pomoću USALI metode poduzeće koje je predmet istraživanja ostvaruje bolje poslovne rezultate dok izračunati pokazatelji prikazuju kako USALI sustav izvještavanja funkcionira u praksi. Iz izvještaja sastavljenih USALI metodom menadžeri lakše utvrđuju troškove, djeluju tamo gdje je potrebno te imaju mogućnost usporedbe sa domaćim i svjetskim konkurentima.
Postojeća kadrovska struktura zaposlenih i obrazovni sustav u hotelijerstvu Hrvatske ima mogućnosti za daljni razvoj i unapređenje kvalitete izvještavanja po standardima sustava USALI.

SAŽETAK

Ovaj rad pod nazivom "Analiza primjene USALI metode“ osim što definira pojam USALI metode, nastojalo se istražiti utjecaj primjene USALI sustava izvještavanja na poslovanje konkretnog hotela. Financijski izvještaji analizirani su pokazateljima USALI sustava izvještavanja te se provela horizontalna i vertikalna analiza Bilance i Računa dobiti i gubitka. Prema provedenoj analizi dolazi se do zaključka da je primjena USALI metode pridonijela uspješnosti poslovanja te da će poduzeće nastaviti koristiti ovu metodu koju je uvelo 1997. godine.

Ključne riječi: USALI sustav izvještavanja, USALI vrste izvještaja, pokazatelji poslovanja prema USALI sustavu

SUMMARY

The following thesis focuses on the analysis of the applicability of the USALI method. As well as outlining the procedure behind the USALI method the paper also investigates the use and impact of the USALI reporting system in a selected hotel. Financial reports used in this thesis are based on the data from the USALI reporting system. Furthermore, the paper presents both horizontal and vertical analysis of the balance sheet and the profit and loss account. Eventually, the conducted analysis shows that the USALI method contributed to the business success so that the company decided to continue using this method introduced in 1997.

Key words: USALI reporting system, USALI types of reports, performance indicators to USALI system

LITERATURA:

1. Analiza poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj s prijedlozima mjera za unapređenje stanja sektora; Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske; Hrvatska gospodarska komora; 1.ožujka 2010
2. Bakan, R.,Organizacija i poslovanje ugostiteljskih objekata. Visoka škola za menadžement u turizmu i informatici u Virovitici
3. Bunja, Đ.: Turističko ugostiteljstvo, skripta; Sveučilište u Zadru, Odjel za informatologiju i komunikologiju, Zadar; ožujak 2006.
4. Cerović, Z., „Hotelski menadžent“: Organizacijska struktura hotelskog poduzeća; FTHM, Opatija, 2003.
5. Čizmar, S., Kontroling u hotelu, nastavni materijal za kolegij Menadžment hotela, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet
6. Deković, Ž., prosinac 2012. Upravljanje troškovima u hotelijerskom poslovanju korištenjem USALI metodologije. Računovodstvo i financije. Stručni članak UDK 657.2
7. Fredotović E.: „Utjecaj USALI izvještavanja na kvalitetu informacija u hotelskoj industriji“, Diplomski rad, Split, 2010.
8. Garbin–Praničević, D.: Utjecaj razvijenosti informacijskog sustava na performanse hotelskih poduzeća; doktorska disertacija; Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet; listopad 2010.
9. Hrvatski turizam u brojkama/ croatian tourism in numbers broj 1/ issue 1 2014.
10. Ivandić, N. 2012. XV. KONGRES HOTELIJERA. Aktualno stanje nacionalnog hotelijerstva. Institut za turizam
11. Krajnović, A. et al. Specifičnosti operativnog kontrolinga u hotelijerstvu. Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Zadar, 2011
12. Pavia, N.: Menadžemt procesnih funkcija u hotelijerstvu, Sveučilište u Rijeci: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Opatija, 2009.
13. Peršić, M., Janković, S., Menadžersko računovodstvo hotela, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji; Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2006.

14. Pranić, Lj.: Hotelski menadžemt; nastavni materijal: Posebnosti i razine rukovođenja te planiranje i organizacija u ugostiteljstvu, studeni 2013.
15. Ramljak, B., Financijsko izvještavanje po segmentima, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
16. Ramljak, B.: Računovodstvo troškova 2; autorski materijal: Računovodstvo centara odgovornosti hotela; Financijsko izvještavanje po segmentima, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split; ak. god. 2013/2014
17. Stojanović, M.: Jedinstveni sustav izvješćivanja za hotelijerstvo,Računovodstvo, revizija i financije br. 11 /2006., RRIF plus d.o.o., Zagreb 2006.
18. Švigir, A., Očko, J., Kontroling i primjena USALI metode u hotelijerstvu. Zelena i plava Hrvatska, Proizvodnja hrane i turizam- važne gospodarske grane, pp. 17
19. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, Ninth revised Edition, American Hotel & Motel Association, Hotel Association of New York; The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing, USA, 1996.
20. Zakon o pružanju usluga u turizmu (NN 68/07) I. OPĆE ODREDBE, Članak 3.
21. Zakon o pružanju usluga u turizmu (NN 68/07) I. OPĆE ODREDBE, Članak 4.
22. http://v5.books.elsevier.com/bookscat/samples/9780750666374/9780750666374.PDF
23. http://www.mirovinsko.hr/userdocsimages/nl8.pdf
24. http://lumens.fthm.hr/edata/2011/092c3a9f-b895-4185-95b7-0d1e05f84d1e.pdf
25. https://loomen.carnet.hr/mod/book/view.php?id=131187&chapterid=31505
26. http://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/71-98781061dfbd64dd844d5c9ec39466fa.pdf
27. https://bib.irb.hr/datoteka/175849.ZAKLJUCAK.doc
28. http://www.mint.hr/UserDocsImages/Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf
29. http://rif.hr/e-izdanje/rif-12-2012/crno/files/assets/basic-html/page35.html
30. http://web.efzg.hr/dok/TUR//avlahov/01_04_Hotelijerstvo%20Hrvatske.pdf
31. http://www.hotelijer.hr/usali-standard-izvjestavanja-u-hotelijerstvu/

POPIS SLIKA

Slika 1. Organizacijska struktura hotela sa ograničenom uslugom 14

Slika 2. Organizacijska struktura hotela s potpunom uslugom 14

Slika 3. Informacijski zahtjevi menadžera hijerarhijskih razina u hotelijerstvu 22

POPIS TABLICA

Tablica 1: Zbirni mjesečni izvještaj o internom rezultatu po USALI standardima 25

Tablica 2: Bilanca prema metodologiji USALI 33

Tablica 3: Račun dobiti i gubitka prema USALI metodi 34

Tablica 4: Izvještaj o novčanim tokovima (direktna metoda) 36

Tablica 5: Izvještaj o novčanom toku (indirektna metoda) 37

Tablica 6: Dosegnuti stupanj razvoja sustava izvješćivanja u hotelijerstvu Hrvatske 47

Tablica 7: Rezultati istraživanja o primjeni standardiziranih izvještaja sustava USALI u hotelijerstvu Hrvatske 49

Tablica 8: Značenje informacija iz USALI izvještaja za korisnike u hotelijerstvu RH 50

Tablica 9: Horizontalna analiza Bilance prema USALI metodi 53

Tablica 10: Vertikalna analiza Bilance prema USALI metodi 60

Tablica 11: Horizontalna analiza Računa dobiti i gubitka prema USALI metodi 66

Tablica 12: Vertikalna analiza Računa dobiti i gubitka prema USALI metodi 67

Tablica 13: Pokazatelji likvidnosti 68

Tablica 14: Pokazatelji aktivnosti 70

Tablica 15: Pokazatelji zaduženosti 70

Tablica 16: Pokazatelji profitabilnosti i rentabilnosti 71

Tablica 17: Godišnja zauzetost smještajnih jedinica 72

Tablica 18: Prosječno ostvarena cijena smještajne jedinice 72

Tablica 19: Godišnji prihod od smještaja po raspoloživoj sobi 72
Tablica 20: Ukupan prihod po raspoloživoj sobi 73
Tablica 21: Struktura operativnih prihoda 74
Tablica 22: Struktura troškova u ukupnim prihodima segmenta 75
Tablica 23: Udio troška rada u ukupnim prihodima 76
Tablica 24: Ukupo ostvareni prihod po zaposleniku 76
Tablica 25: Udio GOP-a u ukupnim operativnim prihodima 77

POPIS GRAFIKONA

Graf 1. Smještajni kapaciteti u Hrvatskoj 16
Graf 2. Struktura i iskorištenost hotela prema kategorijama u 2013. 17
Graf 3. Stupanj uvedenosti sustava USALI u hotelijerstvo Hrvatske 48
Graf 4. Kretanje pokazatelja tekuće likvidnosti u promatranom razdoblju 69
Graf 5. Ukupan prihod po raspoloživoj sobi 73
Graf 6. Udio prihoda u ukupnim operativnim prihodima 74