

# UTJECAJ PRIMJENE USALI METODE NA SMANJENJE ZADUŽENOSTI HOTELA

---

**Karin, Marija Magdalena**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:047133>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-30**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**UTJECAJ PRIMJENE USALI METODE NA  
SMANJENJE ZADUŽENOSTI HOTELA**

**Mentor:**

**Izv.prof.dr.sc. Andrijana Rogošić**

**Student:**

**Marija Magdalena Karin**

**2171686**

**Split, srpanj, 2019.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Problem istraživanja .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Predmet istraživanja .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Istraživačke hipoteze .....</b>	<b>2</b>
<b>1.4. Cilj istraživanja.....</b>	<b>3</b>
<b>1.5. Metode istraživanja .....</b>	<b>4</b>
<b>1.6. Doprinos istraživanja .....</b>	<b>5</b>
<b>1.7. Struktura diplomskog rada .....</b>	<b>5</b>
<b>2. KLJUČNA OBILJEŽJA HOTELSKE DJELATNOSTI.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Pojmovno određenje hotela i hotelijerstva .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Vrste hotela .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3. Organizacijska struktura hotela .....</b>	<b>10</b>
<b>2.4. Djelatnosti hotelijerstva .....</b>	<b>11</b>
2.4.1. Osnovne djelatnosti.....	12
2.4.2. Sporedne djelatnosti.....	13
<b>2.5. Obilježja hrvatskog hotelijerstva .....</b>	<b>13</b>
<b>3. IZVJEŠTAVANJE REZULTATA POSLOVANJA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI.....</b>	<b>16</b>
<b>3.1. Pojam i sadržaj USALI sustava izvještavanja .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2. Izvještaji prema USALI metodi .....</b>	<b>19</b>
<b>3.3. Dinamika izvještavanja .....</b>	<b>21</b>
3.3.1. Dnevni izvještaji .....	22
3.3.2. Tjedni izvještaji.....	23
3.3.3. Mjesečni izvještaji .....	23
<b>3.4. Računovodstvo odgovornosti u hotelskoj industriji.....</b>	<b>24</b>
<b>3.5. Pretpostavke uvođenja USALI metode .....</b>	<b>26</b>

<b>3.6. Financijski pokazatelji zaduženosti .....</b>	<b>27</b>
3.6.1. Koeficijent zaduženosti.....	28
3.6.2. Koeficijent vlastitog financiranja.....	29
3.6.3. Koeficijent financiranja .....	29
3.6.4. Koeficijent pokrića kamata .....	30
3.6.5. Faktor zaduženosti .....	30
<b>3.7. Prednosti i nedostaci USALI metode .....</b>	<b>31</b>
<b>3.8. Primjena USALI sustava izvještavanja u Hrvatskoj i svijetu.....</b>	<b>32</b>
<b>4. USALI METODA U HOTELIJERSKOJ INDUSTRIJI NA PODRUČJU HRVATSKE I UTJECAJ NA ZADUŽENOST HOTELSKOG PODUZEĆA .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1. Rezultati istraživanja primjene jedinstvenog sustava izvještavanja u hotelijerstvu Hrvatske .....</b>	<b>34</b>
<b>4.2. Analiza utjecaja primjene USALI metode na smanjenje zaduženosti hotelskih poduzeća u Hrvatskoj.....</b>	<b>42</b>
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>53</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>55</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>58</b>
<b>POPISA GRAFIKONA .....</b>	<b>58</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>59</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>60</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

Turizam za Hrvatsku predstavlja jednu od najvažnijih gospodarskih grana, sama povijest turizma na ovom području seže do sredine 19. stoljeća, te se od tada uspješno razvija sve do danas. No kako u Hrvatskoj tako i diljem svijeta turizam ima veliku važnost, time zaslužuje epitet globalne pojave.<sup>1</sup> Turizam nikada ne miruje, neprekidno se razvija i time turističko tržište karakterizira kao dinamično, konkurentno, turbulentno, također stvara potrebu konstantnog praćenja rezultata poslovanja te usporedbu konkurentnih poduzeća. U uvjetima globalizacije informacije, njihova kvaliteta, dostupnost i međusobna usporedivost predstavljaju važan faktor u samom poslovanju kako svih tako i turističkih poduzeća te stvaranju veće konkurentnosti. Pojam informacije moguće je definirati na različite načine, ali u suštini najbitnije je naglasiti da na temelju dobivene informacije dolazi do odluka za buduće poslovanje ili usporedbu planiranih i ostvarenih rezultata poslovanja.<sup>2</sup> Posljednjih desetak godina razvili su se novi, suvremeni sustavi mjerenja i praćenja rezultata poslovanja, u turizmu kao gospodarskoj grani najzastupljenija hotelska industrija posjeduje vlastiti sustav evidentiranja, praćenja i izvješćivanja poslovnog rezultata, USALI sustav izvještavanja. Međutim dosadašnja istraživanja su pokazala da unatoč razvijenim modernim sustavima mjerenja rezultata poslovanja, hotelska industrija u Hrvatskoj još uvijek uglavnom orijentirana tradicionalnim oblicima praćenja poslovnog rezultata i vrlo sporo se prilagođava suvremenim sustavima.<sup>3</sup>

USALI (Uniform Sistem of Accounts for the Lodging Industry) predstavlja prvi uspješno organiziran pokušaj stvaranja jedinstvenog sustava izvještavanja, koji pruža jedinstvenu metodološku podlogu internog obračuna poslovanja hotela, međutim ono je i polazište koje osigurava transparentni sustav računovodstvenog izvještavanja internih i eksternih korisnika, čime omogućava međunarodnu standardiziranost za usporedbu rezultata poslovanja.<sup>4</sup> USALI omogućuje pojedinom hotelu koji primjenjuje ovu metodu da uoči svoje prednosti i nedostatke,

---

<sup>1</sup> Petrić, L., (2013.): Osnove turizma, Sveučilište u Splitu, Split, str. 205.-208.

<sup>2</sup> Žager, K., Sačer, I.M., Sever, S., Žager, L., (2008.): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, str. 25.

<sup>3</sup> Janković, S., (2005.): Nedostatci računovodstvenog evidentiranja poslovnog rezultata u hotelskoj industriji, *Tourism and hospitality management*, No.11., str. 35.

<sup>4</sup> Peršić, M., Janković, S. (2006.): Menadžersko računovodstvo hotela, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 132.

odnosno prilike i prijetnje te sukladno tome ispravnim poslovnim odlukama prednosti svodi na najveću moguću razinu dok nedostatke na najmanju, ili ako je moguće u potpunosti otkloni.

Vrlo često usporedba apsolutnih podataka nije sasvim dovoljna da bi se došlo do konačnog zaključka, stoga se sve češće koriste pokazatelji kao relativni podaci za usporedbu poslovanja pojedinih poduzeća, u ovom slučaju hotelskih. U današnjim uvjetima kada se sve češće javljaju strana ulaganja u naša poduzeća, od velike važnosti je zaduženost poduzeća, odnosno veličina dugova koje ono ima u strukturi kapitala. Dakle, hotelskim poduzećima je od velike važnosti izračunavanje financijskih pokazatelja zaduženosti te ih održavati na prihvatljivoj razini.

Iz svega navedenog proizlazi problem istraživanja kojim se želi utvrditi da li kod onih hotelskih poduzeća koji primjenjuju USALI metodu, ta primjena stvara smanjenje zaduženosti hotela.

## **1.2. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja proizlazi iz navedenog problema istraživanja, te se odnosi na primjenu USALI metode u Hrvatskoj i kako takav način izvještavanja smanjuje zaduženost hotelskih poduzeća na području Hrvatske koja primjenjuju tu metodu. USALI je od velike pomoći kod praćenja rezultata poslovanja jer osim godišnjih izvještaja imamo dnevne, tjedne i mjesečne koji nam omogućuju informacije i na tim razinama te pomoć menadžmentu kod donošenja poslovnih odluka. Dakle, anketnim upitnikom ćemo doći do podataka koliko anketiranih hotelskih poduzeća u Hrvatskoj primjenjuje USALI metodu, bez navođenja podataka o nazivu pojedinih hotela. Te izračunom financijskih pokazatelja u ovom slučaju pokazatelja zaduženosti doći do podatka kako primjena USALI sustava utječe na smanjenje zaduženosti hotela u Hrvatskoj. Značajnost ovog istraživanja je u sve većem porastu inozemnih transakcija u naša poduzeća i potrebom tih investitora za informiranost o rezultatima poslovanja tih poduzeća.

## **1.3. Istraživačke hipoteze**

Nakon opisanog problema i navedenog predmeta istraživanja potrebno je definirati istraživačke hipoteze koje će predstavljati alternativu ili pokušaj uklanjanja prethodno opisanog problema istraživanja.

Glavna hipoteza istraživanja, tj. temeljni smjer ovog istraživanja:

## **H<sub>1</sub> : Primjena USALI metode u hotelijerstvu pozitivno utječe na smanjenje zaduženosti hotela.**

Jedinstveni sustav izvještavanja za hotelsku industriju, tj. USALI sustav služi za pripremu računovodstvenih izvješća i financijskih izvještaja u standardiziranom formatu, uključujući sve specifične karakteristike ove industrije. Ovaj sustav se razvio još 1926. godine,<sup>5</sup> no unatoč tomu hotelska industrija u Hrvatskoj još uvijek je orijentirana tradicionalnim oblicima izvještavanja i relativno sporo se prilagođava suvremenim sustavima.

Pomoćna hipoteza, odnosno istraživanje specifičnog aspekta ovog istraživanja:

## **H<sub>2</sub> : Stvarna i percipirana vrijednost analize financijskih izvještaja temeljena na financijskim pokazateljima zaduženosti je jednaka.**

USALI metoda sadrži popis standardnih računa koji služe sastavljanju računovodstvenih izvještaja za interne i eksterne korisnike, osim toga sadrži i poslovne statistike hotela gdje su dostupne najvažnije informacije koje se odnose na poslovanje pojedinog hotela. Temeljem računovodstvenih informacija i poslovnih statistika hotela moguće je izračunati financijske pokazatelje, koji stvaraju mogućnost analize i procjene performansi pojedinog hotela.<sup>6</sup>

### **1.4. Cilj istraživanja**

Obzirom na povezanost s problemom, predmetom i istraživačkim hipotezama proizlazi cilj ovog istraživanja koji se odnosi na davanje odgovora da li primjena USALI sustava izvještavanja smanjuje zaduženost pojedinog hotela. Stoga je potrebno definirati osnovne pojmove vezane uz hotelijerstvo, hotele, USALI sustav izvještavanja, pretpostavke uvođenja ove metode za hotele koji je još ne koriste u svom poslovanju, pokazatelje zaduženosti. Dakle, cilj je primjenom anketnog upitnika analizirati stupanj primjene ove metode u Hrvatskoj te financijskom analizom temeljem financijskih pokazatelja zaduženosti utvrditi kako ta primjena utječe na stupanj zaduženosti hotelskih poduzeća.

---

<sup>5</sup> Peršić, M., Stojanović, M.: The role of information technology in the transformation process of accounting in the Croatian hospitality industry, Faculty of Tourism and Hospitality Management, University of Rijeka, Croatian Pension Investment Company, str. 770. – 783., dostupno na: <https://www.coursehero.com/file/18267367/222418Persic-Stojanovic-kon/> [14.02.2019.]

<sup>6</sup> Avelini Holjevac, I., Hrgovic, A. V., (2012): Quality systems and economic aspects of business efficiency in Croatian hotel industry, Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija, 21. *Biennial International Congress, Tourism & Hospitality Industry*, str. 67. -77.

## 1.5. Metode istraživanja

U ovom istraživanju s ciljem pronalaženja odgovora utječe li primjena USALI metode na smanjenje zaduženosti hotela provest će se teorijsko i empirijsko istraživanje.

Teorijski dio istraživanja radi lakšeg razumijevanja predmeta istraživanja, tj. samog pojma USALI metode ostvariti primjenom sljedećih znanstveno – istraživačkih metoda:<sup>7</sup>

Induktivna metoda – primjena induktivnog zaključivanja kojim se temeljem analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu.

Deduktivna metoda – način zaključivanja kada iz općih sudova, odnosno zaključaka izvode pojedinačni, konkretni zaključci.

Metoda analize – raščlanjivanje složenih pojmova, stavova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.

Metoda sinteze – postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja jednostavnih pojmova, stavova i zaključaka u složenije.

Metoda klasifikacije – podjela općeg pojma na posebne pojmove koje on obuhvaća.

Metoda kompilacije – postupak preuzimanja stavova, opažanja i spoznaja koji su rezultat tuđih znanstveno – istraživačkih radova.

Metoda eksplantacije – podrazumijeva objašnjenje osnovnih pojava i njene relacije.

U empirijskom dijelu istraživanja utvrdit će se stupanj primjene USALI metode u Hrvatskoj, te provesti analiza putem financijskih pokazatelja zaduženosti te usporedba izračunatih vrijednosti pokazatelja. Kako bi se ostvarilo istraživanje potrebna je primjena sljedećih znanstveno – istraživačkih metoda:<sup>8</sup>

Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta u društvu te empirijska potvrda njihovih odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja.

---

<sup>7</sup> Zelenika, R. (2000.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 322. – 339.

<sup>8</sup> Zelenika, R. (2000.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 338. – 366.



Komparativna metoda – postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, odnosa i procesa.

Statistička metoda – metoda kojom na temelju obilježja određenog broja elemenata neke skupine izvodi opći zaključak o prosječnoj vrijednosti obilježja, devijaciji i slično.

Metoda anketiranja – postupak temeljen na anketnom upitniku kojim se istražuje, prikupljaju podaci, informacije o predmetu istraživanja.

Metoda uzorka – postupak ispitivanja dijela skupa temeljem slučajnog izbora jedinica.

## **1.6. Doprinos istraživanja**

Doprinos ovog istraživanja temelji se na prikupljanju, proučavanju, analizi i obradi podataka koji su prikupljeni putem anketnog upitnika upućenog diljem Republike Hrvatske, hotelima u svim županijama ove zemlje. Anketa obuhvaća sve hotele bez obzira na veličinu i broj zvjezdica, dok su hosteli, apartmani, kuće za odmor i kampovi isključeni.

Očekivani doprinos istraživanja je utvrđivanje stupnja primjene USALI metode u hotelskim poduzećima Hrvatske i utjecaj primjene te metode na smanjenje zaduženosti hotela. Također se očekuje povećanje interesa, te shvaćanje prednosti uvođenja USALI sustava izvještavanja kod onih hotelskih poduzeća u Hrvatskoj koja još uvijek koriste tradicionalne metode izvještavanja umjesto suvremenih metoda.

## **1.7. Struktura diplomskog rada**

Diplomski rad se sastoji od uvodnog, teorijskog i empirijskog djela, u teorijskom djelu istraživanja bit će riječ o samom pojmu USALI sustava izvještavanja, hotelima, hotelijerstvu kao djelatnosti te važnim obilježjima, financijskim pokazateljima među kojima se najviše posvećuje pažnja na pokazatelje zaduženosti. Dok će se u empirijskom dijelu istraživanja biti prikazana stopa primjene USALI metode u Hrvatskoj s obzirom na dobivene podatke prema anketnom upitniku poslanom hotelima u svim županijama Republike Hrvatske.

U uvodnom djelu navest će se problem i predmet istraživanja, istraživačke hipoteze, ciljevi, metode korištene u istraživanju, doprinos samog istraživanja te struktura diplomskog rada.

Teorijski dio istraživanja podijeljen je na dva dijela, prvi u kojem se objašnjava hotelijerstvo kao djelatnost, pojam hotela, vrste hotela, struktura i obilježja hotelijerstva u Hrvatskoj. Drugi dio odnosi se na izvještavanje rezultata poslovanja u hotelskoj industriji, odnosno USALI metodi i svim njenim bitnim podacima, te pretpostavkama uvođenja ove metode, njenim nedostacima i prednostima. Također navest će se financijski pokazatelji među kojima će naglasak biti na pokazateljima zaduženosti.

Empirijski dio istraživanja odnosi se na rezultate anketnog upitnika i financijsku analizu koja se temelji na pokazateljima zaduženosti te donošenja zaključka o utjecaju primjene USALI sustava izvještavanja na zaduženost hotelskih poduzeća u Hrvatskoj.

## 2. KLJUČNA OBILJEŽJA HOTELSKE DJELATNOSTI

Turizam je gospodarska grana koja predstavlja skup odnosa i pojava koji proizlaze iz posjeta, putovanja ili boravka u nekom mjestu, a da se tim boravkom ne ostvaruje stalno prebivalište.<sup>9</sup> Može se reći kako za turizam, tj. njegovu ponudu u najvećoj mjeri je zastupljena hotelska industrija, odnosno hotelijerstvo.

### 2.1. Pojmovno određenje hotela i hotelijerstva

Hotelijerstvo je turistička djelatnost koja je osnovni preduvjet za razvoj turizma.<sup>10</sup> Latinska riječ „hospes“ što znači gostoprimstvo, domaćinstvo, te engleska riječ „hospitality“ i „hotels industry“ što u prijevodu znači usluge smještaja i prehrane korijen su pojma hotelijerstvo. Pod pojmom hotelijerstva podrazumijevaju se ona poduzeća koja gostima pružaju usluge smještaja, te druge usluge vezane uz turističku potrošnju.<sup>11</sup>

Hotelijerstvo kao temeljni dio turističke ponude turističkom tržištu nudi usluge smještaja, usluge prehrane, usluge pića i napitaka, te razne pogodnosti i sadržaje za odmor i razonodu što zajednički čini hotelski proizvod, kojim se zadovoljavaju potrebe i želje gostiju za vrijeme njihovog boravka u hotelskim objektima. U hotelske objekte u Hrvatskoj se ubrajaju hoteli, aparthoteli, turistička naselja, turistički apartmani, pansioni i guest house.<sup>12</sup> Ovi hotelski objekti prema smještajnom kapacitetu razvrstani su u osnovne smještajne objekte, dok u dopunske smještajne objekte ubrajaju se apartmani, prenoćišta, kampovi, kuće za odmor, sobe za iznajmljivanje, odmarališta, itd.<sup>13</sup> Slična podjela hotelskih objekata je i u drugim zemljama.

Osim podjele smještajnih objekata na osnovne i dopunske, razlikujemo komercijalne i nekomercijalne smještajne objekte s obzirom na visinu zarade, gdje komercijalni smještajni objekti su oni koji svojim poslovanjem pokrivaju troškove i ostvaruju zaradu, a nekomercijalni pokrivaju troškove poslovanja uz minimalnu zaradu. Zatim imamo podjelu smještajnih objekata, odnosno hotelijerstva s obzirom na vremensko razdoblje poslovanja, od kojih

---

<sup>9</sup> Vuknić, B., (2010.): Turizam – Budućnost mnogih iluzija, Plejada d.o.o., Zagreb, str. 15.

<sup>10</sup> Berc Radišić, B., (2005.): Promocija u hotelijerstvu, Sveučilište u Rijeci, Copyright, Rijeka, str. 3.

<sup>11</sup> Vratiprah, V., Pavlič, I., (2005.): Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 3.

<sup>12</sup> Berc Radišić, B., (2005.): Promocija u hotelijerstvu, Sveučilište u Rijeci, Copyright, Rijeka, str. 3.

<sup>13</sup> Vratiprah, V., Pavlič, I., (2005.): Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 4.

razlikujemo smještajne objekte s cjelogodišnjim i smještajne objekte sa sezonskim poslovanjem. Također imamo podjelu hotelijerstva prema mjestu pružanja usluge gdje razlikujemo stacionirane i mobilne objekte, zatim prema dužini boravka gostiju od kojih postoje prolazni i odmarališni objekti, te prema motivima dolaska koji mogu biti tranzitni, turističko-športski, kongresni i slično.<sup>14</sup>

Hoteli su smještajni objekti u kojima se gostima pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i neke druge ugostiteljske usluge. Hotel je funkcionalna cjelina koju u pravilu čini jedna građevina ili njen dio sa zasebnim ulazom, iznimno to može biti više građevina, a najviše četiri s tim da sve građevine moraju biti povezane hodnicima, tj. zatvorenom vezom.<sup>15</sup>

Svaki hotel mora ispunjavati opće minimalne uvjete koji su propisani Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, pri Ministarstvu mora, turizma, prometa i razvitka, a to su nesmetano kretanje i boravak gostiju i zaposlenog osoblja, istaknutu oznaku vrste i kategorije te naziva objekta, ispravnost i funkcionalnost ugostiteljskog objekta, opskrba vodom i zbrinjavanje otpada, opskrba električnom energijom, telefonski priključak, zaštitu od požara, zaštitu od prašine, grijanje prostorija, unutarnje visine prostorija, širine stubišta i hodnika, te uvjete za osobe s invaliditetom.

Tržište potražnje u turizmu, odnosno turističkih usluga više se ne zadovoljava samo klasičnim hotelskim uslugama koje čine usluga smještaja, ishrane i nešto zabave, tržište je postalo izbirljivije i traži pored klasične ponude, niz novih sadržaja koji ne spadaju u čistu hotelsku uslugu, već turističku.<sup>16</sup> Stoga suvremeno hotelijerstvo osim što zadovoljava potrebu potrošača za samim smještajem, omogućuje im društvene, kulturne i zdravstvene usluge, omogućuje im odmor i razonodu, rekreaciju, izlete, godišnje odmore izvan njihovog prebivališta. Zbog toga se hotelijerstvo svrstaje u tercijarne djelatnosti jer pruža smještaj i druge usluge turistima u periodu njihovog privremenog boravka u određenom smještajnom objektu. Osim toga, suvremeno hotelijerstvo podrazumijeva realizaciju raznovrsnih programa koji ujedno mogu biti i motiv posjeta pojedinih potrošača.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Vratiprah, V., Pavlič, I., (2005.): Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 4.

<sup>15</sup> Narodne novine, (2007.): Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 88.

<sup>16</sup> Jagodić, D., ur., (1976.): SIMPOZIJ „Hotelska kuća 76“, Sveučilište u Rijeci, Opatija, str. 44.

<sup>17</sup> Vuknić, B., (2010.): Turizam – Budućnost mnogih iluzija, Plejada d.o.o., Zagreb, str. 15.

Hotelijerstvo ima jako važnu ulogu za područja koja su tako reći u nedostatnom razvoju, baš zbog toga što im omogućuje pokretanje gospodarskog razvoja, potiče proizvodnju u mnogim drugim djelatnostima poput trgovine, prometa i slično, što u velikoj mjeri utječe na rast njihovih kapaciteta, zaposlenosti, također omogućuje valorizaciju prirodnih resursa što omogućuje uravnoteženje platne bilance određene zemlje.<sup>18</sup>

## 2.2. Vrste hotela

Hotele možemo klasificirati prema više kriterija kao što su lokacija, veličina, motivu dolaska, dužini boravka, vrsti usluga koje hoteli pružaju, prema kategoriji, tj. broju zvjezdica koje hotel posjeduje, prema vlasništvu i upravljanju:<sup>19</sup>

- Prema lokaciji - gradski, mjesni, primorski, planinski, hoteli na selu.
- Prema točnom mjestu hotela na njegovoj lokaciji - hoteli u središtu grada, hoteli u predgrađu, pored plaža u ljetovalištima, hoteli uz glavne prometnice.
- S obzirom na vezu s prijevoznim sredstvom – željeznički hotel, moteli i moto – hoteli, hotel pri zračnim lukama.
- Prema dužini boravka – tranzitni i boravišni hoteli.
- S obzirom na raspon ponuđenih hotelskih usluga – odnosi se najčešće na to ima li hotel dozvolu točenja alkoholnih pića.
- Prema svrsi posjeta, odnosno motivu dolaska – hoteli za odmor, poslovni hoteli, turistički hoteli, kongresni hoteli.
- Prema vrsti usluga – hotel koji nudi noćenje najviše s doručkom, hotel otvoren za goste i posjetitelje.
- Prema kategoriji, odnosno broju zvjezdica – ovim kriterijem su se služili hotelski vodiči, sustavi ocjenjivanja i klasifikacijski sustavi koji se primjenjuju u mnogim zemljama kako bi se razlikovali hotelski standardi. Razlikujemo četiri kategorije koje su označene sa dvije, tri, četiri ili pet zvjezdica.<sup>20</sup> Hoteli najviše kategorije, tj. pet zvjezdica imaju najveće standarde, te nude najkvalitetnije usluge i ugostiteljske proizvode, što

---

<sup>18</sup> Vratiprah, V., Pavlič, I., (2005.): Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 4.

<sup>19</sup> Vratiprah, V., Pavlič, I., (2005.): Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 5.

<sup>20</sup> Narodne novine, (2007.): Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotel, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 88.

podrazumijeva najširi asortiman ugostiteljskih usluga uz najviše cijene. Niže kategorije nude usluge i ugostiteljske proizvode koji su niže kvalitete i užeg asortimana uz niže cijene, no zajedničko svim kategorijama hotela je što nude jednako visoke higijenske standarde.<sup>21</sup>

- Prema vlasništvu i upravljanju – neovisni hoteli kojim može upravljati vlasnik ili menadžer, te hoteli koji pripadaju grupaciji ili određenom lancu, uglavnom su u vlasništvu tvrtki.
- Prema veličini – ne postoji službena podjela, odnosno suglasnost kako hotele opisivati prema veličini, ali s obzirom na koncept soba i kreveta poznajemo nazive mali hotel (hoteli s manjim brojem ležaja), veliki hotel (sadrži nekoliko stotina soba i kreveta), dok su srednji hoteli oni između toga, no sve ovisi o pojedinoj zemlji, te veličini i strukturi hotelijerstva.

U hotelskim objektima gosti koriste segmente hotelskog proizvoda u različitim oblicima, a to su smještaj, odnosno noćenje s doručkom, polupansion (noćenje s doručkom i jedan od glavnih obroka po izboru) ili pansion (noćenje i tri obroka), te usluge jela i pića kao prolazni posjetitelji.<sup>22</sup>

### **2.3. Organizacijska struktura hotela**

Organizacija je u današnje vrijeme sve prisutnija u društvu, te je od velike važnosti za društveni razvoj, veže se uz svaki pojam pa tako i hotel. U širem smislu organizacija je svaki oblik udruživanja ljudi zbog ostvarivanja nekog zajedničkog cilja, dok organizacija u užem smislu predstavlja udruživanje ljudi radi postizanja privrednih ciljeva.<sup>23</sup> Dakle, kada je riječ o hotelu, sam objekt hotela ne predstavlja organizaciju već njegovi zaposlenici.

Važnost organizacijske strukture za poduzeće toliko je velika da se često poistovjećuje s organizacijom koja je znatno širi pojam od same organizacijske strukture koja je samo jedan od dijelova organizacije.<sup>24</sup> Poslovne jedinice hotela u kojima se odvijaju isti ili slični poslovi čine organizacijsku strukturu hotela.

---

<sup>21</sup> Avelini Holjevac, I., (1998.): Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelski fakultet Opatija, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 72.

<sup>22</sup> Berc Radišić, B., (2005.): Promocija u hotelijerstvu, Sveučilište u Rijeci, Copyright, Rijeka, str. 3.

<sup>23</sup> Novak, M. i Sikavica, P. (1999.): Poslovna organizacija: definiranje organizacije, Informator, Zagreb, str. 12.

<sup>24</sup> Buble, M., (2000.): Management, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 235.

Organizacijska struktura hotela ovisi o različitim vanjskim i unutarnjim čimbenicima. Neki od tih čimbenika su predmet i karakteristika poslovanja koji nam omogućuju da saznamo je li riječ o čistom hotelskom ili mješovitom, sezonskom ili stalnom poslovanju. Osim predmeta i karakteristike poslovanja bitno je spomenuti, lokaciju, veličinu objekta, izgradnju i funkcionalnost objekta, uključujući kvalitetu, kategoriju, sredstva i kadrove objekta.<sup>25</sup>

Hotelska organizacija ponajviše ovisi o veličini hotela, raspoloživost sredstava, uložnosti sredstava, strukturi i stručnosti kadrova kojima hotel raspolaže. Veća uložena i raspoloživa sredstva omogućuju i zahtijevaju bolju organizacijsku strukturu, dok dobro razvijena organizacija zahtjeva specijalizirane i stručne kadrove. Budući da su faktori koji utječu na organizaciju hotela bitno različiti, te se samim time različito odražavaju na pojedini hotel stoga je potrebno da se organizacija svakog pojedinog hotela prilagodi njegovim specifičnim uvjetima i potrebama. Međutim treba voditi računa da se ti faktori stalno mijenjaju i da je potrebno kontinuirano prilagođavanje tih faktora i organizacijske strukture. Upravo zato u većim hotelima se organizira posebna služba koja se bavi organizacijskim pitanjima.<sup>26</sup>

Oblik organizacijske strukture hotelskih poduzeća ovisi o ciljevima osnivača. Organizaciju oblikuju vlasnici, uprava ili osobe izvan hotelskog poduzeća koje su za to zadužene, odabir najbolje organizacijske strukture hotela složeno je pitanje jer se oni međusobno razlikuju s obzirom na tehnologiju koju primjenjuju i broju zaposlenika što izravno utječe na organizacijsku strukturu i sustav menadžmenta. Organizacija u hotelijerstvu oblikuje se u skladu sa unutarnjim i vanjskim faktorima, te omogućuje realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje opseg individualne snage zaposlenih, ubrzava proces ostvarivanja tih zadataka, te omogućuje relativno smanjene troškove poslovanja.<sup>27</sup>

## **2.4. Djelatnosti hotelijerstva**

Hotelski objekti obavljaju hotelske djelatnosti, a kao rezultati te djelatnosti javljaju se hotelske usluge, odnosno proizvodi koji čine materijalne i nematerijalne vrijednosti s kojima se zadovoljavaju potrebe i želje turista odnosno gostiju pojedinog hotelskog poduzeća.<sup>28</sup> Hotelske

---

<sup>25</sup> Jagodić, D., ur., (1976.): SIMPOZIJ „Hotelska Kuća 76“, Sveučilište u Rijeci, Opatija, str. 9.

<sup>26</sup> Jagodić, D., ur., (1976.): SIMPOZIJ „Hotelska Kuća 76“, Sveučilište u Rijeci, Opatija, str. 9.

<sup>27</sup> Pavia, N., (2006.): Organiziranje u hotelijerstvu kao funkcija menadžmenta, *Tourism and hospitality management*, vol. 12., no. 1., str. 134. – 135.

<sup>28</sup> Berc Radišić, B., (2005.): Promocija u hotelijerstvu, Sveučilište u Rijeci, Copyright, Rijeka, str. 1.

usluge mogu se podijeliti na više načina i s više aspekata, a za potrebe menadžmenta hotela i poslovnih funkcija hotela najprikladnija je podjela na osnovne i sporedne hotelske usluge, odnosno djelatnosti hotela.<sup>29</sup>

Usluge koje proizlaze iz djelatnosti hotela se razlikuju od samog proizvoda, one imaju i određena obilježja kao što su neopipljivost, nedjeljivost, nepostojanost i prolaznost. Neopipljivost podrazumijeva da samu uslugu nije moguće osjetiti, isprobati ili slično prije kupnje, te se temelji na vjerovanju pružatelju usluge. Nedjeljivost znači da je nemoguće odvojiti trenutak pružanja usluge od trenutka korištenja usluge, dok prolaznost usluge označava nemogućnost da se usluga uskladišti da se u svakom trenutku odgovori na rast ili pad potražnje. Nepostojanost usluge proizlazi iz činjenice da usluga ovisi o tome tko, kada i gdje je pruža, te o tome ovisi turističko iskustvo svakog pojedinca. Na ovu karakteristiku moguće je utjecati pomnim izborom kvalitetnih kadrova, poslovanjem pod prepoznatljivim imenom, uvođenjem određenih standarda, evidentiranjem i praćenjem zadovoljstva turista.<sup>30</sup>

#### 2.4.1. Osnovne djelatnosti

Hotel, odnosno njegovi zaposlenici u okviru osnovne hotelske djelatnosti izvršavaju razne usluge, a to su:<sup>31</sup>

- ugostiteljske usluge, odnosno usluge smještaja što podrazumijeva izdavanje soba i hotelskog prostora
- ugostiteljske usluge prehrane u obliku ugostiteljskih jedinica koje vrše preradu, doradu, te prodaju jela spremljenih i servisiranih na uobičajeni ugostiteljski način
- ugostiteljske usluge pružanja pića što podrazumijeva točenje svih vrsta alkohola, bezalkoholnih, mliječnih, voćnih i mineralnih napitaka koji su spremljeni i servisirani na uobičajeni ugostiteljski način
- organiziranje svih vrsta svečanih i drugih priredbi kao što su prijemi, balovi, revije, konferencije, izložbe i slično te sve to po pravilu uz davanje ugostiteljskih usluga hrane i pića

---

<sup>29</sup> Cerović, Z., (2003.): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 73.

<sup>30</sup> Vratiprah, V., Pavlić, I., (2005.): Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 9.

<sup>31</sup> Jagodić, D., ur., (1976.): SIMPOZIJ „Hotelska Kuća 72“, Sveučilište u Rijeci, Opatija, str. 45.



Svaka druga grupa poslova i djelatnosti unutar hotela ubrajaju se u sporedne djelatnosti, odnosno ostale ugostiteljske usluge, bez kojih se ne bih mogle obavljati osnovne djelatnosti hotela.

#### 2.4.2. Sporedne djelatnosti

Sporedne djelatnosti su sve ostale usluge koje gost koristi, koje su evidentirane i plaćene.<sup>32</sup> Kao sporedne usluge mogu se istaknuti usluge pranja, peglanja, krojačke usluge, parkiranja, usluge garažiranja, servisiranja vozila, vršenje prijevoznih usluga, kozmetičarske usluge, zimovnici za čamce i jahte, sportsko-rekreativne usluge u zatvorenim ili otvorenim bazenima, saunama, teretanama, sportskim terenima, bankarsko-šalterski poslovi, poštanske usluge, organiziranje umjetničkih, muzičkih ili folklornih programa, izvršavanje usluga koje se odnose na igre na sreću, prerada i konzerviranje namjernica. Također u sporedne usluge spadaju i određene službe kao što su tehnička služba koja se sastoji od niza zanimanja i zanata, služba za dekoraciju, služba osiguranja hotela i slično, no pored ovih nabrojanih službi dobar internacionalni hotel trebao bih u svojoj režiji imati ili niz drugih službi i poslova među kojima bih kao primarne službe trebale biti putnička agencija, rent-a-car i poštu. Osim mogućnosti da hotel u svojoj režiji imati te službe on ih može ugovoriti s drugim organizacijama.<sup>33</sup>

Mogućnost pružanja sporednih ili dodatnih usluga ovisi o tehnologiji, ljudskim potencijalima te samoj uređenosti hotela. Sporedne djelatnosti odnosno usluge u velikoj mjeri ovisi o pojedinačnim potrebama korisnika tih usluga koji od ponuđenih biraju ono što je u skladu s njihovim željama i potrebama.<sup>34</sup>

### 2.5. Obilježja hrvatskog hotelijerstva

Razvoj hotelijerstva u Hrvatskoj odvijao se u skladu sa turističkom potražnjom, upravo zbog toga najviše hotela izgrađeno je uz obalu Jadranskog mora. Hotelijerstvo je u Hrvatskoj jedna od najznačajnijih turističkih ponuda, te bitno utječe na razvoj hrvatskog gospodarstva.

---

<sup>32</sup> Cerović, Z., (2003.): *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 73.

<sup>33</sup> Jagodić, D., ur., (1976.): *SIMPOZIJ „Hotelska Kuća 72“*, Sveučilište u Rijeci, Opatija, str. 51

<sup>34</sup> Vratiprah, V., Pavlič, I., (2005.): *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 9.

Hrvatska pripada zemljama koje privlače posjetitelje odlikama svoga prirodnog prostora i bogatstvom kulturno-povijesne baštine, a ne kvalitetom, raspoloživošću ili raznovrsnosti turističke ponude.<sup>35</sup>

Hrvatska je u 2011. godini raspolagala s 852,4 tisuće stalnih ležajeva u registriranim smještajnim objektima, od čega u hotelima 13%, kampovima 25%, ostalim kolektivnim kapacitetima 13% i kućanstvima 49%. Posljednjih desetak godina Hrvatska je povećala raspoloživi smještajni kapacitet, koji je mjeren brojem stalnih ležajeva u smještajnim objektima za 25%. Najveći rast smještajnog potencijala zabilježen je u kućanstvima, hotelima i kampovima, dok je kapacitet ostalih smještajnih objekata smanjen.<sup>36</sup>

U strukturi hotelskog smještaja Hrvatske u 2011. godini dominiraju hoteli srednje kategorije, odnosno oni hoteli koji posjeduju prema kategorizaciji smještajnih objekata tri zvjezdice, u kojima je 44% svih stalnih hotelskih ležajeva, zatim hoteli više kategorije, s četiri ili pet zvjezdica, s udjelom od 41%, a preostalih 15% ležajeva je u hotelima niže kategorije. Hoteli s pet zvjezdica prosječno raspolazu sa 177 soba, a hoteli sa četiri zvjezdice sa 109 soba, dok hoteli s tri i manje zvjezdica s oko 80 soba.<sup>37</sup>

U 2011. godini u djelatnosti ugostiteljstva bilo je gotovo 90 tisuća zaposlenih, tj. 6,4% ukupno zaposlenih u Hrvatskoj. Ova djelatnost bilježi rast zaposlenosti veći od hrvatskog prosjeka, ukupan rast broja zaposlenih u Hrvatskoj u periodu od 2000. do 2010. iznosio je 11%, dok je u djelatnosti ugostiteljstva uvećan za 21%. Kako je broja zaposlenih u proteklih desetak godina rastao sporije od broja turističkih dolazaka i noćenja, sukladno tome produktivnost zaposlenih u djelatnosti ugostiteljstva je rasla. Najveći broj zaposlenih u djelatnosti ugostiteljstva u 2011. godini evidentiran je u hotelima i sličnim smještajnim objektima od 37%, te na poslovima usluživanja pića od 30%.<sup>38</sup>

Inozemna potražnja ima izrazito dominantnu ulogu u hrvatskom turizmu. U 2010. godini u Hrvatskoj je ostvareno oko 39 milijuna putovanja inozemnih posjetitelja od čega 58%

---

<sup>35</sup> Narodne novine, (2013.): Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 55.

<sup>36</sup> Narodne novine, (2013.): Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 55.

<sup>37</sup> Narodne novine, (2013.): Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 55.

<sup>38</sup> Narodne novine, (2013.): Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 55.

jednodnevnih, a 42% višednevnih putovanja. U registriranim smještajnim kapacitetima u 2011. godini ostvarena su 60,4 milijuna noćenja od čega hoteli bilježe najvišu razinu iskorištenosti kapaciteta (39,0%), zatim slijede ostali kolektivni smještaj (21,2%), kampovi (18,8%) te kućanstva (13,9%). U hotelima s četiri zvjezdice ostvaruje se najviša razina iskorištenosti (43,8%), potom hoteli s pet zvjezdica (39,9%), zatim hoteli s tri zvjezdice (38,5%) i hoteli s dvije zvjezdice (29,5%).<sup>39</sup>

Hotelijerstvo je obilježeno izrazitom senzualnost potražnje. Od lipnja do rujna 2011. godine realizirano je više od dvije trećine, a samo u srpnju i kolovozu 40% svih godišnjih noćenja. Prema rezultatima Travel and Tourism Competitiveness Reporta, Hrvatska je međunarodno najkonkurentnija u sferi broja hotelskih soba, bankomata i rent-a-car usluga po stanovniku, prosječnu konkurentnost ostvarila je u sferi kvalitete i raspoloživosti kulturnih atrakcija, kvaliteti zdravstvene zaštite i osobne sigurnosti, dok ima relativno lošu ocjena konkurentnosti ljudskog potencijala i zakonska rješenja, te njihovu primjenu. Hrvatska je primjer zrele turističke destinacije s dominacijom jednog proizvoda i to 'sunce i more' s visokom senzualnosti poslovanja, što je karakteristično za zemlje toplih mora. Hrvatska ostvaruje značajan uspon na turističkom tržištu.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Narodne novine, (2013.): Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 55.

<sup>40</sup> Narodne novine, (2013.): Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 55.

### 3. IZVJEŠTAVANJE REZULTATA POSLOVANJA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Računovodstveni izvještaji predstavljaju završnu fazu računovodstveno-informacijskog sustava. Oni sadrže najvažnije informacije o poslovanju pojedinog subjekta. Osnovni konceptijski okvir i sadržaj temeljnih računovodstvenih izvještaja uređen je MRSom-1, koji se u Hrvatskoj primjenjuje od 1998. godine, a propisuje izradu financijskih izvještaja, odnosno bilance, računa dobiti i gubitka, izvještaja o novčanim tijekovima, izvještaja o promjenama vlasničke glavnice te bilješkama uz financijske izvještaje. Ove izvještaje sastavlja financijsko računovodstvo i okrenuti su eksternim korisnicima i vrlo rijetko se koriste u interne svrhe. Osim financijskog računovodstva svako poduzeće ima troškovno računovodstvo, odnosno interno računovodstvo čiji je zadatak preuzimanje prirodnih vrsta troškova iz financijskog računovodstva te njihova daljnja analitička obrada, obuhvaćanje, razvrstavanje, alokacija po različitim kriterijima izabranog sustava i metode obračuna. U hotelskoj industriji ostvareni rezultati pojedinih odjeljenja se iskazuju prema USALI metodi izvještavanja.<sup>41</sup>

Standardi izvještavanja u hotelskom poslovanju ima dugu povijest. Prvo izdanje USoAfH - Uniform System of Accounts for Hotels objavljeno je 1926. godine od strane Udruge hotela grada New York, te je predstavljao prvi uspješno organiziran pokušaj definiranja standarda internog izvještavanja za hotelijerstvo. USoAfH je zapravo predstavljao priručnik odnosno upute za sastavljanje internih izvještaja različitih operativnih jedinica hotela. Naglasak je bio na međusobnoj usporedivosti hotela New Yorka. Bitnu ulogu u razvoju USoAfH-a imala je udruga računovođa – The Hotel Accountants Association of New York City, koja je kasnije postala International Association of Hospitality Accountants, odnosno sada integrirani dio profesionalne udruge HFTP - Hospitality Financial and Technology Professionals koja je ujedno i jedan od izdavača USALI-a. Od 1926. godine do danas ovi standardi su doživjeli 11 izmjena i dopuna, odnosno izdanja s ciljem kontinuiranog prilagođavanja zahtjevima poslovanja hotela i novim trendovima u financijskom izvještavanju.<sup>42</sup>

Nakon uvođenja USoAfH po uzoru na njega razvijaju se i jedinstveni sustav izvještavanja za male hotele i to Uniform System of Accounts and Expense Dictionary for Small Hotels, Motels

---

<sup>41</sup> Janković, S., (2005.): Nedostatci računovodstvenog evidentiranja poslovnog rezultata u hotelskoj industriji, *Tourism and hospitality management*, vol. 11., Opatija, str. 35.

<sup>42</sup> Janković, S., Standardi izvještavanja u hotelijerstvu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, dostupno na: <http://www.hotelijer.hr/wp-content/uploads/clanak-USALI.pdf> [27.05.2019.]

and Motor Hotels, osim njega i jedinstveni sustav izvještavanja za Spa - Uniform System of Financial Reporting for Spas, te jedinstveni sustav izvještavanja za restorane - Uniform System of Accounts for Restaurants. Važno je napomenuti da u 9. izdanju iz 1996. godine prvi puta se zamjenjuje u naslovu pojam Hotels s pojmom Lodging Industry, taj sustav objedinjuje izvještavanje za hotele, male hotele i motele. Posljednje, 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.<sup>43</sup>

### 3.1. Pojam i sadržaj USALI sustava izvještavanja

Upravljanje današnjim hotelijerstvom, odnosno najbolje rečeno suvremenim turizmom koji ima značajke održivosti zahtijeva uspostavljanje određenog sustava informiranja, upravljanja i općenito funkcioniranja sustava kao cjeline.

Svjetska hotelska industrija od 1926. godine posjeduje svoj vlastiti sustav evidentiranja i izvještavanja poslovnog rezultata koji je u početku bio poznat kao USoAfH (Uniform System of Accounts for Hotels), te je devetom izdanju preimenovan u USALI (Uniform System of Accounts for Lodging Industry).<sup>44</sup>

USALI je kratica za Uniform System of Accounts for the Lodging Industry što u prijevodu znači Jedinstveni sustav izvještavanja rezultata za hotelsku industriju, taj pojam je uveden 1996. godine u sustav izvještavanja o rezultatima svjetske hotelske industrije.<sup>45</sup> Danas je ova metoda široko zastupljena, te se sve više primjenjuje u hotelijerstvu diljem svijeta.

USALI metoda predstavlja prvi uspješno organiziran pokušaj uspostavljanja jedinstvenog sustava izvještavanja ne samo u hotelskoj industriji, već i u ostalim granama djelatnosti, pružajući jedinstvenu metodološku osnovicu za evidentiranje i iskazivanje poslovnog rezultata. Ova metoda ujedno predstavlja priručnik koji se može koristiti u svrhe eksternog i internog računovodstva. U svojem prvom dijelu koji je okrenut eksternom računovodstvu detaljno se

---

<sup>43</sup> Janković, S., Standardi izvještavanja u hotelijerstvu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, dostupno na: <http://www.hotelijer.hr/wp-content/uploads/clanak-USALI.pdf> [27.05.2019.]

<sup>44</sup> Janković, S., (2005.): Nedostaci računovodstvenog evidentiranja poslovnog rezultata u hotelskoj industriji, *Tourism and hospitality management*, vol. 11., Opatija, str. 37.

<sup>45</sup> Peršić, M. i Janković, S., (2006.): Menadžersko računovodstvo hotela, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 321.

prezentiraju temeljni financijski izvještaji i to bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom toku, izvještaj o promjeni glavnice, bilješke uz financijske izvještaje, te izvještaj o imovini kojim upravlja menadžment i izvještaje za mala poduzeća. Sadržaj i konceptualni okvir ovih izvještaja definiran je US-GAAP-om, tj. američkim računovodstvenim standardima. Dok drugi dio podrazumijeva osnovu za prikaz rezultata kratkoročnog poslovanja prateći detaljne upute za sastavljanje 32 interna izvještaja. Postoje bitne razlike US-GAAP-a u odnosu na izvještaje koje propisuje Zakon o računovodstvu, koji je baziran na primjenu MRS-eva, te IV i VII direktivi Europske Unije. Stoga u Hrvatskoj naglasak primjene USALI-a ne treba biti na eksternom izvještavanju, već na oblikovanju standardiziranih internih izvještaja i izvještavanju poslovnog rezultata centara odgovornosti.<sup>46</sup>

Ova metoda ima dva cilja. Prvo, omogućiti računovodstveni model koji se može lako prilagoditi bilo kojem hotelu bez obzira na njegovu veličinu i kategoriju, a to je u isto vrijeme korisno za bilo koju vrstu korisnika, i unutarnje i vanjske. Drugo, biti jedinstven i standardizirani model, koji daje mogućnost usporedbe između različitih hotela ili hotelskih lanaca, čak i ako oni poslovanje obavljaju s drugim operativnim sustavom ili ako posluju u različitim zemljama, što omogućuje ocjenu statusa pojedinog hotela u odnosu na konkurenciju i u odnosu na prosjek grupe. Također je važno napomenuti da je USALI metoda nekoliko puta nadograđivana, odnosno poboljšana i ažuriranja o čemu govori jedanaesto revidirano izdanje USALI.<sup>47</sup> Nemoguće je pronaći dva potpuno jednaka hotela, oni mogu biti jako slični, no mogu imati i brojne razlike. Hotel se može usporediti s prosjekom hotelijerstva, ali i tu se mogu primijetiti velike razlike.

U jedanaestom izdanju standarda USALI definira se sadržaj ove metode, te je strukturirana u pet cjelina (Part I – Part V):<sup>48</sup>

- Part I – Operativni izvještaji (Operating Statements) - najopsežniji i najvažniji koji se odnosi na pravila sastavljanja izvještaja po centrima odgovornosti. U ovom dijelu se predstavljaju izvještaji za profine i troškovne centre odgovornosti.

---

<sup>46</sup> Janković, S., (2005.): Nedostaci računovodstvenog evidentiranja poslovnog rezultata u hotelskoj industriji, *Tourism and hospitality management*, vol. 11., Opatija, str. 37.

<sup>47</sup> Campa-Planas, F., Banchieri, L.C., Kalemba, N., (2017.): A study of the uniformity of the USALI methodology in Spain and Catalonia, *Tourism*, Vol. 65, No. 2., str. 205.

<sup>48</sup> Janković, S., Standardi izvještavanja u hotelijerstvu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, dostupno na: <http://www.hotelijer.hr/wp-content/uploads/clanak-USALI.pdf> [27.05.2019.]

- Part II – Financijski izvještaji (Financial Statements) - odnosi na specifičnosti sastavljanja osnovnih financijskih izvještaja, bilance, računa dobiti i gubitka, izvještaja o promjenama vlasničke glavnice, izvještaj o novčanom toku te bilješke uz financijske izvještaje, koji se po svom konceptu bitno razlikuju od onih koji se primjenjuju u Hrvatskoj, s obzirom na to da se temelje na odredbama američkih računovodstvenih standarda.
- Part III – Financijski i operativni pokazatelji (Financial Ratios and Operating Metrics) – uključuje specifične pokazatelje svakog pojedinog odjeljenja koja mogu služiti za usporedbu sa sličnim hotelima i za ocjenu uspješnosti pojedinog odjeljenja.
- Part IV – Vodič kroz prihode i troškove (Revenue and Expense Guide) - u okviru ovog dijela su prezentirane relacije između inputa i outputa informacija, naglasak je na ukazivanju korelacija u odnosu između rashoda, troškova i prihoda u odnosu na konta prema kontnom planu i poziciji koju taj podatak ima u pojedinom izvještaju.
- Part V – Bruto nasuprot neto izvještavanju (Gross vs. Net Reporting) – pokazuje značajnost izvještavanja prihoda na neto, odnosno bruto osnovici i na primjeru nekoliko mogućih scenarija pokazuje značajnost ove problematike u hotelijerstvu.

### 3.2. Izvještaji prema USALI metodi

Poduzeća u Hrvatskoj imaju obvezu sastavljanja financijskih izvještaja, primjenjujući njihove propisane sheme. Izvještaji po USALI metodi sastavljaju se kao dodatni izvještaji osnovnim financijskim izvještajima i omogućuju dodatnu kvalitetu za sve korisnike financijskih izvještaja. Prema USALI metodi predmet promatranja i izvještavanja su centri odgovornosti koji mogu biti organizirani kao troškovni, prihodovni, profitni i investicijski, uvažavajući specifičnost hotelijerstva kao djelatnosti. Cilj je osigurati informacije o uspješnosti svakog pojedinog centara odgovornosti i to na način da se svaki nastali poslovni događaj evidentira na mjestu gdje se aktivnost dogodila.<sup>49</sup>

U izvještaje koji se sastavljaju po USALI metodi ubrajaju se bilanca, račun dobiti i gubitaka, izvještaj o novčanom tijeku, te interni izvještaji. Svaki hotel unutar hotelskog poslovnog sustava, koji želi pristupiti međunarodnoj usporedbi rezultata, odnosno primjeni USALI,

---

<sup>49</sup> Deković, Ž., (2012.): Upravljanje troškovima u hotelijerskom poslovanju korištenjem usali metodologije, *Računovodstvo i financije*, Zagreb, str.32.

predlažu se 32 interna izvještaja (Departmental Statements), koji se mogu i trebaju prilagoditi stvarnim informacijskim zahtjevima menadžmenta određenog hotela, a to su:<sup>50</sup>

- 1 - smještaj,
- 2 - hrana,
- 3 - piće,
- 4 - telekomunikacije,
- 5 - garaže i parkinzi,
- 6 - golf tereni,
- 7 - prodaja golf opreme,
- 8 - gostinsko rublje,
- 9 - zdravstvena ponuda,
- 10 - bazen,
- 11 - tenis tereni,
- 12 - prodaja tenis opreme,
- 13 - ostala odjeljenja,
- 14 - najmovi i ostali prihoda,
- 15 - administracija i opći poslovi,
- 16 - kadrovi,
- 17 - informacijski sustav,
- 18 - sigurnost,

---

<sup>50</sup> Janković, S., (2005.): Nedostatci računovodstvenog evidentiranja poslovnog rezultata u hotelskoj industriji, *Tourism and hospitality management*, vol. 11., Opatija, str. 38. -39.



- 19 - marketing,
- 19a - naknade za franšizu,
- 20 - transport,
- 21 - investicijsko i tekuće održavanje,
- 22 - energenti,
- 23 - naknade menadžmentu,
- 24 - najam, porez i osiguranje imovine,
- 25 - kamate,
- 26 - otpisi i amortizacija,
- 27 - porezi,
- 28 - praonica,
- 29 - plaće i nadnice,
- 30 - naknade plaća i povlastice zaposlenih, te poseban izvještaj o igrama na sreću.

Prvih 14 izvještaja sastavlja se za profitne centre odgovornosti, dok ostalih 18 izvještaja se sastavlja se za troškovne centre. Svi ovi izvještaji predstavljaju raščlanjene dijelove računa dobiti i gubitka, a koji će se od njih stvarno uvesti u praksu pojedinog hotela, ovisi o njegovim aktivnostima i o informacijskim zahtjevima menadžmenta.<sup>51</sup>

### **3.3. Dinamika izvještavanja**

Dinamiku izvještavanja prema USALI metodi razlikujemo s obzirom na to kada je nastala s obzirom na to razlikujemo dnevne, tjedne, mjesečne i godišnje izvještaje koji nam pružaju informacije o profitabilnosti, likvidnosti i ekonomičnosti, te na taj način povećavaju informacijsku osnovu donositelju poslovnih odluka. Korisnike izvještaja razlikujemo s obzirom

---

<sup>51</sup> Peršić, M. i Janković, S., (2006.): Menadžersko računovodstvo hotela, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 323.

na to jesu li izvan poduzeća, odnosno eksterni ili unutar poduzeća, interni. U eksterne korisnike ubrajamo kreditore, banke, kupce, zaposlenike, javnost i slično, dok u interne ubrajamo top menadžment, middle menadžment i low menadžment. USALI izvještaji su prvenstveno namijenjeni internim korisnicima, a dinamika izvještavanja ovisi o organizacijskoj strukturi poduzeća, te ciljevima i zadacima poduzeća i menadžmenta.<sup>52</sup>

### 3.3.1. Dnevni izvještaji

Dnevni izvještaji sadrži osnovne financijske i statističke podatke poslovanja hotela iskazane za dnevno razdoblje. Svrha dnevnog izvještavanja je osigurati menadžmentu bez obzira na njegovu hijerarhijsku razinu donošenja odluka osigurati informacije o dnevnom poslovanju pojedinog poslovnog subjekta. Ti podaci uključuju prihode od prodaje, odnosno ostvareni dnevni promet, direktne troškove (hrane i pića), doprinos pokriva koji je ostvaren za sve komponente odgovarajućeg asortimana ponude, kumulativ očekivanih (budžetiranih) ili ostvarenih poslovnih prihoda, direktnih troškova i doprinosa pokriva, relevantne informacije o visini, te strukturi odgovarajućih priljeva i odljeva novca, hotelska statistika po standardima sustava USALI.<sup>53</sup>

Primjenom dnevnog izvješća jednostavno se može izračunati prosječno ostvarena cijena po segmentima gostiju, odnosno kanalima prodaje, te izvršiti usporedba sa prethodnim godinama. Upravo na taj način se omogućuje praćenje uspješnost prodaje po prodajnim segmentima, kako bi se mogle poduzeti potrebne mjere korekcije. Proširenjem dnevnog izvješća menadžmentu hotela se daje uvid i u druge segmente, primjerice izvore plaćanja i slično.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Peršić, M., Janković, S., Menadžersko računovodstvo hotela, Izvještavanje po segmentu usali – Uniform System of Accounts for Lodging Industry, dostupno na: <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/71-98781061dfbd64dd844d5c9ec39466fa.pdf> [27.05.2019.]

<sup>53</sup> Peršić, M., Janković, S., Menadžersko računovodstvo hotela, Izvještavanje po segmentu usali – Uniform System of Accounts for Lodging Industry, dostupno na: <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/71-98781061dfbd64dd844d5c9ec39466fa.pdf> [27.05.2019.]

<sup>54</sup> Krajnović, A., Čičin-Šain, D., Prevolšek, D., (2011.): Specifičnosti operativnog kontrolinga u hotelijerstvu, Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Zadar, str. 30.

### 3.3.2. Tjedni izvještaji

Tjedno izvješće može biti koncipirano na sličan način kao dnevno izvješće, s tim da se ono najčešće proširuje većim obujmom statističkih podataka. Za razliku od dnevnog izvješća, tjedno izvješće daje širu sliku rezultata poslovanja, te samim time i mogućnost donošenja kvalitetnijih odluka koje će dodatno poboljšati poslovanje.<sup>55</sup>

Ovi izvještaj podrazumijeva skup mjesečnih informacija baziranih na smještajnim komponentama, te usporedbom tih vrijednosti sa prošlogodišnjim vrijednostima i time se nastoje prikazati trendovi i odstupanja, kako bih se realnije napravila kratkoročna prognoza prihoda i statistike smještaja. Dakle, tjedni izvještaji odnose se na očekivane rezultate, značajan su dio strukture podataka o prognoziranim mjesečnim prihodima, troškovima, noćenjima, zaposlenima i ostalim na razini mjesečnog ostvarenja. Tjedni izvještaj obuhvaćaju informacije koje se odnose na prognozirane tjedne prihode na razini profitnog centra, prognozirane tjedne varijabilne troškove na razini profitnog centra, te statistiku.<sup>56</sup>

### 3.3.3. Mjesečni izvještaji

Mjesečna izvješća sadrže stavke dnevnog i tjednog izvješća, s tim što oni dodatno uključuju i troškove. Mjesečno izvješće može se prikazati kao klasičan račun dobiti i gubitka. Ovo izvješće daje hotelskom menadžeru uvid u poslovanje hotela za točno određeni mjesec.<sup>57</sup>

Izvještaji koji se odnose na mjesečnu bazu uključuju sve relevantne podatke o prihodima po odjelima i mjestima troškova, te varijabilne i fiksne troškovima koji su s njima povezani. Tjedni izvještaj mora sadržati prihode od prodaje koji su ostvareni po svakom prodajnom segmentu, sve direktne troškove, doprinose pokrića koji su ostvareni na razini pojedinog centra odgovornosti, ostale kontrolabilne fiksne troškove, kumulativne prihode i troškove predviđene budžetom, kumulativne prihode i troškove ostvarene u prethodnom razdoblju, mjesečne

---

<sup>55</sup> Krajnović, A., Čičin-Šain, D., Prevolšek, D., (2011.): Specifičnosti operativnog kontrolinga u hotelijerstvu, Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Zadar, str. 30.

<sup>56</sup> Peršić, M., Janković, S., Menadžersko računovodstvo hotela, Izvještavanje po segmentu usali – Uniform System of Accounts for Lodging Industry, dostupno na:

<https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/71-98781061dfbd64dd844d5c9ec39466fa.pdf>  
[27.05.2019.]

<sup>57</sup> Krajnović, A., Čičin-Šain, D., Prevolšek, D., (2011.): Specifičnosti operativnog kontrolinga u hotelijerstvu, Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Zadar, str. 30.

novčane tokove priljeva i odljeva, podatke iz poslovnog sustava i okruženja, te sve relevantne podatke koji su predviđeni hotelskom statistika po USALI metodi.<sup>58</sup>

Prilikom sastavljanju izvještaja, bilo da su oni na bazi dnevnog, tjednog ili mjesečnog sastavljanja potrebno je voditi računa o tri načela:<sup>59</sup>

- Odgovornosti - podrazumijeva da se podaci povežu s onom osobom čije su odluke utjecale na njihov nastanak
- Kontrolabilnost – odnosno mogućnost kontrole (kontrolabilni i nekontrolabilni troškovi)
- Zaračunljivost – podrazumijeva alokaciju troškova u uzročnoj vezi s prihodima

Načela evidentiranja i izvještavanja, odnosno sastavljanja izvješća koja su standardizirana USALI metodom su jedinstveni interni kontni plan, te jednostavno knjigovodstvo (za manje tvrtke).

### **3.4. Računovodstvo odgovornosti u hotelskoj industriji**

Računovodstvo odgovornosti ima važnu ulogu kod pripreme informacija za izvještavanje menadžmenta hotela o financijskim učincima poslovanja. U svjetskoj hotelskoj industriji primjena koncepta računovodstva odgovornosti je uobičajena, pretpostavka računovodstva odgovornosti je da samo oni troškovi koje menadžer može kontrolirati mogu biti zaračunati u tom odjeljenju za koje odgovara. Dakle, te poslovne aktivnosti čine centre odgovornosti.<sup>60</sup> Centri odgovornosti formiraju se u okviru osnovnih funkcija hotela.

Računovodstvo odgovornosti mora uvažavati odredbe USALI sustava koje omogućuju transparentno izvješćivanje, te usporedbu izvještaja pojedinih hotela. Za uvođenje USALI sustava posebno značenje ima utvrđivanje izvještajnih cjelina, a to su profitni centri odgovornosti koji predstavljaju mjesta na kojima se mogu kontrolirati prihodi, troškovi i

---

<sup>58</sup> Peršić, M., Janković, S., Menadžersko računovodstvo hotela, Izvještavanje po segmentu usali – Uniform System of Accounts for Lodging Industry, dostupno na:

<https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/71-98781061dfbd64dd844d5c9ec39466fa.pdf>  
[27.05.2019.]

<sup>59</sup> Deković, Ž., (2012.): Upravljanje troškovima u hotelijerskom poslovanju korištenjem usali metodologije, *Računovodstvo i financije*, Zagreb, str.31.

<sup>60</sup> Peršić, M. i Janković, S., (2006.): Menadžersko računovodstvo hotela, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 297.

ostvareni interni rezultati, ali i određeni broj troškovnih centara odgovornosti za koje treba osigurati uvjete kontrole opravdanosti visine i strukture troškova.<sup>61</sup>

Razlikujemo profitne, prihodne, troškovne i investicijske centre odgovornosti. Profitni centri odgovornosti su segment poduzeća koji stvara prihode i troškove za poduzeće. Uspjeh ovog centra odgovornosti se ocjenjuje prema profitabilnosti, odnosno doprinosu pokrića. Prihodni centri odgovornosti su segment poduzeća koji stvara prihode, dok su troškovni centri odgovornosti segment poduzeća koji stvara troškove, ali ne direktno i prihode. Uspješnost centra odgovornosti ocjenjuje se sposobnosti kontrole troškova, količini i kvaliteti obavljenih usluga. Investicijski centri odgovornosti predstavlja profitni centar za kojeg je menadžer u mogućnosti izmjeriti troškove imovine korištene u poslovanju centra. Najčešća mjera investicijskog centra odgovornosti je ROI, tj. prinos na investiranu imovinu.<sup>62</sup>

Standardima USALI je jasno definiran način prikupljanja i izvještavanja prihoda, troškova te parcijalnih rezultata za profitne i troškovne centre odgovornosti hotela. U tu svrhu se za profitne centre odgovornosti predviđa sastavljanje četiri temeljna izvještaja i to smještaj, hrana i piće, ostala poslovna odjeljenja poput golfa, spa, parkirališta i ostalih usluge, te razni prihodi. Dok za troškovne centre odgovornosti predviđa se sastavljanje maksimalno četrnaest izvještaja i to administracija, informacijski i telekomunikacijski sustavi, prodaja i marketing, tekuće održavanje, energija, menadžment naknada, prihodi i troškovi koji nisu ostvareni iz redovitog poslovanja, praonica rublja, prehrana zaposlenika, troškovi rada.<sup>63</sup>

Izvještaji trebaju biti usmjereni na određenog korisnika, te sukladno tome ukazati na odgovornost određenog menadžera i obuhvaćati podatke na koje on može utjecati.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> Janković, S., (2005.): Nedostatci računovodstvenog evidentiranja poslovnog rezultata u hotelskoj industriji, *Tourism and hospitality management*, vol. 11., Opatija, str. 37.

<sup>62</sup> Peršić, M., Janković, S., Menadžersko računovodstvo hotela, Izvještavanje po segmentu, dostupno na: <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/71-98781061dfbd64dd844d5c9ec39466fa.pdf> [28.05.2019.]

<sup>63</sup> Janković, S., Standardi izvještavanja u hotelijerstvu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, dostupno na: <http://www.hotelijer.hr/wp-content/uploads/clanak-USALI.pdf> [28.05.2019.]

<sup>64</sup> Peršić, M. i Janković, S., (2006.): Menadžersko računovodstvo hotela, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 334.

### 3.5. Pretpostavke uvođenja USALI metode

Kako bi se mogli uvela USALI metoda, potrebno je zadovoljiti sljedeće preduvjete:<sup>65</sup>

- Izraditi odgovarajuću organizacijsku shemu,
- Odgovarajući informatički i informacijski sustav,
- Oformljivanje kontroling službe i
- Kreiranje budžeta

Odgovarajuća organizacijska shema je tako reći osnovna karta svakog poslovnog subjekta gdje se definiraju različiti segmenti. Osnovni segmenti (iz njih proizlaze glavni prihodi i rashodi) u hotelskom poslovanju s priprema i pružanje usluga smještaja, prehrane, te ostalih turističkih usluga kao što su npr. wellness, catering, najmovi,... Odgovarajući informatički i informacijski sustav koji će omogućiti menadžerima hotela da putem USALI metode počne upravljati poslovnim rezultatom, pravodobno poduzimati korektivne akcije za ostvarenje ciljeva, te donositi kvalitetne poslovne odluke temeljene na točnim, pravodobnim i ažurnim informacijama. Uspostavljanje kontroling kao jedne od funkcija menadžmenta. Postoji operativni kontroling odnosno podrška menadžmentu tokom svakodnevnog poslovanja s tim da mu pomaže u povećanju rentabilnosti i likvidnosti koristeći postojeće proizvode i usluge, osim operativnog kontrolinga razlikujemo i strategijski kontroling koji koristi vanjske informacije, te se prilagođava promjenama na tržištu uvodeći nove usluge i proizvode, novim kupcima i to na novim tržištima. Kreiranje budžeta odnosno preciziranje akcija svake pojedine organizacijske jedinice i svakog mjeseca stvara mogućnost kontrole i upozorenja na moguća odstupanja.<sup>66</sup>

Da bi se svi podaci u internom obračunu mogli obuhvatiti prema USALI metodi potrebno je:<sup>67</sup>

- informatički i sadržajno postaviti interni kontni plan
- donijeti računovodstvene politike

---

<sup>65</sup> Ramljak, B., Financijsko izvještavanje po segmentima, dostupno na: [http://crosbi.znanstvenici.hr/datoteka/488493.Brela-konacni\\_tekst.doc](http://crosbi.znanstvenici.hr/datoteka/488493.Brela-konacni_tekst.doc) [28.05.2019.]

<sup>66</sup> Ramljak, B., Financijsko izvještavanje po segmentima, dostupno na: [http://crosbi.znanstvenici.hr/datoteka/488493.Brela-konacni\\_tekst.doc](http://crosbi.znanstvenici.hr/datoteka/488493.Brela-konacni_tekst.doc) [28.05.2019.]

<sup>67</sup> Janković, S., (2005.): Nedostaci računovodstvenog evidentiranja poslovnog rezultata u hotelskoj industriji, *Tourism and hospitality management*, vol. 11., Opatija, str. 40.

- uvesti obračun po djelomičnim troškovima

Kontni plan je sustav računa čija je svrha omogućiti obuhvaćanje svih relevantnih podataka ovisno o veličini i obliku vlasništva pojedinog hotela, uvažavajući 4 nivoa i to kao prvi nivo položaj u vlasničkoj strukturi, drugi nivo prihodni i troškovni centri odgovornosti, treći nivo sintetička konta koja su sastavni dio bilance i računa dobitka i gubitka, te četvrti nivo analitička konta koja se najčešće primjenjuju za obuhvaćanje elemenata u strukturi rashoda i prihoda. Ovo je ujedno najširi okvir koji informatički treba postaviti, dok za stvarne potrebe poslovanja pojedinog poduzeća moguće su drugačije kombinacije, ovisno o njegovoj veličini i stvarnim zahtjevima menadžmenta.<sup>68</sup>

Računovodstvene politike donosi menadžment poduzeća uz pomoć računovodstva s ciljem prilagodbe računovodstvenih načela i standarda stvarnim zahtjevima menadžmenta.<sup>69</sup>

Obračun po varijabilnim troškovima za pretpostavku ima da se jedinici učinka, mjestu troška trebaju zaračunati samo oni troškovi koje je ta razina stvarno imala, a to je ujedno kategorija troškova koje ona može kontrolirati. Zadatak računovodstva je prepoznati sve troškove na koje menadžer odgovarajuće razine može utjecati. Svi troškovi na koje određena razina menadžmenta ne može utjecati, predstavljaju kategoriju nekontrolabilnih troškova za tu razinu menadžmenta, te oni na izvještaje o internom poslovanju nemaju bitan utjecaja.<sup>70</sup>

### **3.6. Financijski pokazatelji zaduženosti**

Pokazatelj je racionalan broj, što podrazumijeva da se jedna ekonomska veličina stavlja u odnos ili omjer s drugom ekonomskom veličinom. Takva analiza omogućuje lakše praćenje performansi tvrtke i uspješnosti poslovanja radi unapređivanja samog poslovanja.<sup>71</sup> Financijski pokazatelji se formiraju i izračunavaju zbog pronalaženja informacija koje su bitne za donošenje poslovnih odluka i u skladu s vrstom odluka koje se trebaju donijeti stavlja se naglasak na određeni tip pokazatelja. Izračunati pokazatelji sami za sebe ne govore puno već

---

<sup>68</sup> Janković, S., (2005.): Nedostaci računovodstvenog evidentiranja poslovnog rezultata u hotelskoj industriji, *Tourism and hospitality management*, vol. 11., Opatija, str. 40.

<sup>69</sup> Janković, S., (2005.): Nedostaci računovodstvenog evidentiranja poslovnog rezultata u hotelskoj industriji, *Tourism and hospitality management*, vol. 11., Opatija, str. 40.

<sup>70</sup> Janković, S., (2005.): Nedostaci računovodstvenog evidentiranja poslovnog rezultata u hotelskoj industriji, *Tourism and hospitality management*, vol. 11., Opatija, str. 40.

<sup>71</sup> Žager, K., Žager, L. (1999): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, str. 171.

za donošenje kvalitetne odluke potrebno je usporediti te pokazatelje sa određenim standardima.<sup>72</sup>

Pokazatelji zaduženosti koriste se kako bi se procijenio financijski rizik poduzeća, odnosno pokazatelji mjere stupanj zaduženosti poduzeća.<sup>73</sup> Razlikujemo nekoliko pokazatelja zaduženosti koji će u nastavku biti razrađeni, a to su pokazatelj solventnosti, koeficijent zaduženosti, koeficijent pokrića kamata, koeficijent vlastitog financiranja, koeficijent financiranja te faktor zaduženosti. Koeficijent financiranja, vlastitog financiranja i koeficijent zaduženosti formiraju se stavljanjem u odnos stavki iz bilance, zbog statičkog kretanja bilance oni se još nazivaju pokazatelji statičke zaduženosti. Ova tri pokazatelja zaduženosti pokazuju strukturu kapitala na određeni dan, tj. datum bilance i pritom se za strukturu kapitala podrazumijeva odnos vlastitog i tuđeg kapitala ili drugim riječima glavnice i obveza. Koeficijent pokrića kamata i faktor zaduženosti ukazuju na dinamičku, a ne statičku zaduženost zbog toga što dug razmatraju s aspekta mogućnosti njegovog podmirivanja. Ova dva pokazatelja formiraju se temeljem podataka iz računa dobiti i gubitka te bilance.<sup>74</sup>

### 3.6.1. Koeficijent zaduženosti

Koeficijent zaduženosti pokazuje koliki udio sredstava su kreditori osigurali. Računa se stavljanjem u odnos ukupnih obveza s ukupnom imovinom, gdje ukupna imovina predstavlja nazivnik, a ukupne obveze brojnik.<sup>75</sup>

$$\text{Koeficijent zaduženosti} = \frac{\text{Ukupne obveze}}{\text{Ukupna imovina}} \quad (1)$$

Koeficijent zaduženosti pokazuje u kojoj mjeri poduzeće koristi zaduživanje kao oblik financiranja odnosno koliki postotak imovine je nabavljen zaduživanjem. Što je taj odnos duga

---

<sup>72</sup> Žager, K., Žager, L. (1999): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, str. 174.

<sup>73</sup> Vukoja, B., Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka, dostupno na: <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf> [28.05.2019.]

<sup>74</sup> Žager, K., Sačer, I.M., Sever, S., Žager, L., (2008.): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, str. 258. - 258.

<sup>75</sup> Vukoja, B., Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka, dostupno na: <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf> [28.05.2019.]



i imovine veći, veći je financijski rizik, a što je manji, manji je financijski rizik. Teorijska vrijednost koeficijenta zaduženosti u pravilu bi trebala biti 0,5 ili manja.<sup>76</sup>

### 3.6.2. Koeficijent vlastitog financiranja

Koeficijent vlastitog financiranja je komplementaran koeficijentu zaduženosti i računa se na slijedeći način:<sup>77</sup>

$$\text{Koeficijent vlastitog financiranja} = \frac{\text{Glavnica}}{\text{Ukupna imovina}} \quad (2)$$

Ovaj pokazatelj zaduženosti govori u kojem omjeru poduzeće sudjeluje s vlastitim financiranjem u poslovanju poduzeća. Pokazatelj je bolji što je koeficijent veći od 0,50 jer to znači da se poduzeće financira iz vlastitih izvora s više od 50%. Odnosno, što je stupanj samofinanciranja veći to su vjerovnici sigurniji i rizik poslovanja je manji.<sup>78</sup>

### 3.6.3. Koeficijent financiranja

Koeficijent financiranja pokazuje kolika je rizičnost ulaganja u određeno poduzeće. Računa se stavljanjem u odnos ukupnih obveza i kapitala.<sup>79</sup>

$$\text{Koeficijent financiranja} = \frac{\text{Ukupne obveze}}{\text{Glavnica}} \quad (3)$$

Koeficijent financiranja još se naziva pokazateljem mogućeg zaduživanja i prema konzervativnom pristupu trebao bi iznositi 1:1. Međutim, u suvremenim uvjetima poslovanja pomalo se odstupa od tako definiranog odnosa i sve veći naglasak se pridaje rezultatima koji se postižu ukupnim kapitalom. Sukladno s tim tolerira se veća zaduženost poduzeća i pomiče se

---

<sup>76</sup> Vukoja, B., Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka, dostupno na: <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf> [28.05.2019.]

<sup>77</sup> Žager, K., Sačer, I.M., Sever, S., Žager, L., (2008.): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, str. 251.

<sup>78</sup> Vukoja, B., Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka, dostupno na: <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf> [28.05.2019.]

<sup>79</sup> Žager, K., Sačer, I.M., Sever, S., Žager, L., (2008.): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, str. 251.

odnos vlastitog i tuđeg kapitala prema omjeru 30:70 što u mnogim bankama predstavlja granicu kreditne sposobnosti poduzeća.<sup>80</sup>

#### 3.6.4. Koeficijent pokriva kamata

Koeficijent pokriva kamata jedan je od pokazatelja koji govori o dinamičkoj zaduženosti poduzeća. Pokazuje razmjer u kojem poslovni dobitak može pasti a da ne dođe u pitanje plaćanje kamata, odnosno pokazatelj daje informaciju o tome koliko su troškovi kamata pokriveni s dobiti prije oporezivanja.<sup>81</sup> Računa se na slijedeći način da EBIT odnosno dobit prije poreza i kamata podijelimo s kamatama.<sup>82</sup>

$$\text{Koeficijent pokriva kamata} = \frac{\text{Dobit prije poreza i kamata (EBIT)}}{\text{Kamate}} \quad (4)$$

Kod ovog pokazatelja sredstvo koje se može upotrijebiti za podmirenje godišnjeg troška kamata je dobitak prije poreza i kamata, tj. EBIT, jer su kamate neoporezivi trošak, odnosno ukupan EBIT je raspoloživ za plaćanje kamata. Prema teoriji poželjnim se smatra što veći odnos, jer je u tom slučaju manji rizik podmirivanja obveza po dospjelim kamatama. On služi kao orijentir za odluku o zaduživanju kod financijskih organizacija, tj. mogućnost podmirivanja troškova kamata za kredit koji bi poduzeće eventualno zatražilo.<sup>83</sup>

#### 3.6.5. Faktor zaduženosti

Faktor zaduženosti također ukazuje na dinamički aspekt zaduženosti uz prethodni pokazatelj koeficijent pokriva kamata. Faktor zaduženosti razmatra mogućnost podmirivanja obveza, odnosno pokazuje koliko bi godina trebalo uz postojeće uvjete poslovanja i ostvarivanja dobiti

---

<sup>80</sup> Vukoja, B., Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka, dostupno na: <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf> [28.05.2019.]

<sup>81</sup> Vukoja, B., Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka, dostupno na: <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf> [28.05.2019.]

<sup>82</sup> Žager, K., Sačer, I.M., Sever, S., Žager, L., (2008.): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, str. 251.

<sup>83</sup> Vukoja, B., Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka, dostupno na: <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf> [28.05.2019.]

da poduzeće podmiri svoje ukupne obveze.<sup>84</sup> Računa se stavljanjem u odnos ukupnih obveza te zbroja zadržane dobiti i amortizacije poduzeća.<sup>85</sup>

$$\text{Faktor zaduženosti} = \frac{\text{Ukupne obveze}}{(\text{Zadržana dobit} + \text{Amortizacija})} \quad (5)$$

Promatrano s aspekta sigurnosti poslovanja poduzeća podrazumijeva se da manja vrijednost ovog pokazatelja, odnosno manji faktor zaduženosti znači veću sigurnost i obratno. Kontrolna mjera za ovaj pokazatelj je 5 godina što znači, ako poduzeće može podmiriti sve svoje obveze unutar tih 5 godina ono je solventno i nije prezaduženo.<sup>86</sup>

### 3.7. Prednosti i nedostaci USALI metode

Svjetske hotelske industrije počele su koristiti USALI metodu tijekom 20. stoljeća. Ova metoda je kako je već spomenuto doživjela više svojih izdanja čime su se uklanjali nedostaci i uvodile potrebne promjene. Sukladno konstantnim promjenama na turističkom tržištu zahtijeva se promjena i u samom načinu izvještavanja, no unatoč činjenici da se USALI metoda tijekom godina nadograđivala i poboljšavala još ima pojedine nedostatke koje bi trebalo prilagoditi zahtjevima današnjeg tržišta. S obzirom na sve to postoje prednosti i nedostaci metode.

USALI metoda nameće uvođenje visokog stupnja informatizacije i osposobljenost kadrova za njenu primjenu što zahtjeva visoke troškove ulaganja, ona je koncipirana kao obračun po djelomičnim troškovima i time se orijentira prema kratkoročnim odlukama. U vrijeme kada rastu općih troškova poslovanja USALI metoda ne pruža dobru osnovu za mjerenje i upravljanje općih troškova. Osnovni problem predstavlja činjenica da se opći troškovi ne alociraju po profitnim odjeljenjima već ostaju "u bloku" računa dobiti i gubitka. To se prvenstveno odnosi na troškove uprave, marketinga, energije, ljudskih resursa, tekućeg i investicijskog održavanja, amortizacije, kamata i slično, koji u hotelskoj industriji čine oko 35% ukupnih troškova. Opći troškovi značajno utječu na krajnji rezultat profitnih odjeljenja, što znači da taj rezultat ovisi i o kvaliteti upravljanja tim troškovima. Upravo zato menadžmentu treba osigurati potreban instrumentarij, kojim će utjecati na racionalizaciju ukupnih općih

---

<sup>84</sup> Vukoja, B., Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka, dostupno na: <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf> [28.05.2019.]

<sup>85</sup> Žager, K., Sačer, I.M., Sever, S., Žager, L., (2008.): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, str. 251.

<sup>86</sup> Vukoja, B., Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka, dostupno na: <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf> [28.05.2019.]

troškova. Uvođenjem novih sustava i metoda obračuna osigurat će se taj instrumentarij, a time i doprinos optimalizacije ukupnog rezultata poslovnog hotelskog sustava.<sup>87</sup> Dakle, za donošenje dugoročnih potrebno je poznavati potpune troškove učinka, što su uvidjeli i izdavači USALI metode, te u 9. izdanju napominju da je potrebno neraspoređene opće troškove pripisati profitnim odjeljenjima kako bi se dobio potpuni rezultat pojedinog odjeljenja.<sup>88</sup>

USALI metoda omogućuje odgovornom menadžeru upravljanje troškovima i rezultatima na određenoj hijerarhijskoj razini čime osigurava informacije samo o onim troškovima na koje on stvarno može utjecati, a to su prvenstveno svi pojedinačni troškove te razine i onaj dio općih troškova koje može kontrolirati i kojima može upravljati, što je polazište za stimulatívno nagrađivanje, jer se po toj osnovi mogu ocjenjivati rezultati poduzetih mjera racionalizacije troškova. Primjenom USALI metode hotelskim poduzećima se omogućuje usporedivost s planom, prošlim rezultatima, konkurentima i slično. Uz ove prednosti USALI metode bitno je istaknuti i njenu jednostavnu prilagodbu promjenama na tržištu, te pružanje transparentnog praćenja hotelskog poslovanja na dnevnoj razini.<sup>89</sup>

### **3.8. Primjena USALI sustava izvještavanja u Hrvatskoj i svijetu**

Hotelijerstvo prema utjecaju na zapošljavanje, razinu prihoda i ulaganja, te proširenje sezone predstavlja temelj turističkog sektora. Hotelijerstvo Hrvatske je sastavni dio svjetske hotelske industrije, te je potrebno odrediti mjesto koje ima u primjeni teorijskih stajališta internog obračuna i poštivanju ukupnih ekonomskih tokova u specifičnim uvjetima unutar kojih djeluju poslovni sustavi hotelijerstva. USALI metoda temelji se na osnovama izabranog sustava i metode obračuna troškova, odgovarajućeg organizacijskog okvira internog obračuna praćenog visokim stupnjem informatizacije i poštivanjem složenih veza, odnosa pojedinog poslovnog sustava i nacionalnog gospodarstva.<sup>90</sup>

---

<sup>87</sup> Peršić, M. i Janković, S., (2006.): Menadžersko računovodstvo hotela, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 395.

<sup>88</sup> Janković, S., (2005.): Nedostaci računovodstvenog evidentiranja poslovnog rezultata u hotelskoj industriji, *Tourism and hospitality management*, vol. 11., Opatija, str. 43.

<sup>89</sup> Peršić, M., (2006.): Sustav izvještavanja po standardima sustava USALI u hotelijerstvu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/276658.Sustav\\_izvjescivanja\\_po\\_standardima\\_USALI\\_u\\_hotelijerstvu.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/276658.Sustav_izvjescivanja_po_standardima_USALI_u_hotelijerstvu.pdf) [02.06.2019.]

<sup>90</sup> Peršić, M. i Janković, S., (2006.): Menadžersko računovodstvo hotela, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 362. – 368.

Način organizacije hotela u Hrvatskoj ima bitnu ulogu zbog ocjene u kojoj mjeri ta organizacija udovoljava zahtjevima za primjenu USALI metode. Dosadašnja istraživanja pokazala su da hotelijerstvo Hrvatske u najvećoj mjeri zastupa decentralizirani organizacijski oblik hotelskog poslovanja kroz različite centre odgovornosti, također je još uvijek visoko prisutan centralizirani organizacijski oblik poslovanja što nije zadovoljavajuće za primjenu USALI metode. Zbog toga u hotelima s tom poslovnom organizacijom potrebno je provesti organizacijski preustroj i prilagoditi ga zahtjevima USALI metode. Prema rezultatima istraživanja primjene USALI metode u hotelijerstvu Hrvatske utvrđeno je da 40% hotela koristi USALI metodu u potpunosti, 2,2% u fazi uvođenja, dok 5,4% uopće ne koristi ovu metodu, te 28,6% hotela djelomično koristi USALI metodu. Ostatak hotela koji nisu evidentirani prethodnim postotkom ne koristi navedenu metodu, ali namjeravaju, iako nisu poduzete nikakve značajne mjere za uvođenje. Kao konačni rezultat provedenih istraživanja može se reći da je u Hrvatskoj izvještavanje o internim rezultatima poslovanja prema USALI metodi visoko zastupljeno.<sup>91</sup>

U Hrvatskom hotelijerstvu uvođenju USALI metode pristupa se formalno, a ne sadržajno, ponajviše na zahtjev vlasnika koji žele osigurati sustavnu kontrolu internog rezultata ili utjecajem stručnih i školovanih kadrova koji ozbiljno shvaćaju značenje USALI metode, te rade na njenoj primjeni i unaprijeđenju. Dakle, potrebno je uložiti dodatne napore da se USALI metoda prepozna kao nezaobilazna osnova računovodstva odgovornosti svakog poslovnog sustava hotela, odnosno hotela unutar Hrvatske.<sup>92</sup>

Hotelska industrija od 1926. godine posjeduje svoj vlastiti sustav evidentiranja i izvještavanja, odnosno USALI metodu koja je uglavnom bila primjenjivana u američkim hotelskim sustavima i tek nakon devetog izdanja 1996. g. stekla karakteristike međunarodno orijentiranog sustava.

---

<sup>91</sup> Peršić, M. i Janković, S., (2006.): Menadžersko računovodstvo hotela, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 362. – 368.

<sup>92</sup> Peršić, M. i Janković, S., (2006.): Menadžersko računovodstvo hotela, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 362. – 368.

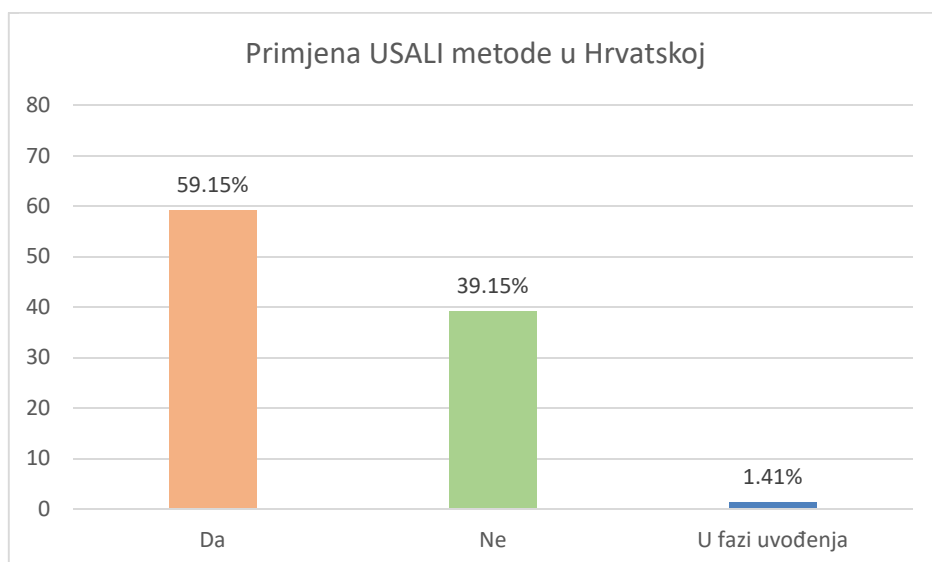
## **4. USALI METODA U HOTELIJERSKOJ INDUSTRIJI NA PODRUČJU HRVATSKE I UTJECAJ NA ZADUŽENOST HOTELSKOG PODUZEĆA**

Primjena USALI metode u Hrvatskoj, te način na koji primjena tog izvještavanja utječe na smanjenje zaduženost pojedinog hotelskog poduzeća analizirano je, istraženo i proučeno primjenom anketnog upitnika. Dakle, rezultati prikupljeni putem anketnog upitnika koji je upućen računovođama u hotelima diljem Hrvatske putem e- maila ukazuju na stupanj primjene USALI metode na području Hrvatske, te obuhvaća sve hotele bez obzira na veličinu i broj zvjezdica, dok su hosteli, apartmani, kuće za odmor i kampovi isključeni. Također izračunom financijskih pokazatelja zaduženosti ukazuje se na to kako primjena USALI sustava izvještavanja utječe na smanjenje zaduženosti hotela u Hrvatskoj.

### **4.1. Rezultati istraživanja primjene jedinstvenog sustava izvještavanja u hotelijerstvu Hrvatske**

Rezultati istraživanja primjene jedinstvenog sustava izvještavanja u hotelijerstvu Hrvatske, odnosno USALI sustava izvještavanja dobiveno je anketnim upitnikom koji obuhvaća sve hotele bez obzira na veličinu i broj zvjezdica i na kojeg je odgovorilo 71 hotelsko poduzeće na području Republike Hrvatske.

Anketnim upitnikom utvrđeno je da od 71-og hotela koji su odgovorili na poslani anketni upitnik, njih 42 koriste USALI metodu što je dolje prikazano grafičkim prikazom iz kojeg je vidljivo da 59,15%, odnosno 42 hotela u Hrvatskoj primjenjuju USALI metodu, dok njih 28, odnosno iskazano u postotku 39,44% ne primjenjuje ovu metodu, te 1,41% hotela USALI metodu uvodi u svoje trenutno poslovanje. Dakle, na temelju istraživanja te dobivenim uzorkom od 71-og hotela može se reći da više od polovine promatranih hotela u Hrvatskoj primjenjuje ovu metodu.



**Grafikon 1: Primjena USALI metode u Hrvatskoj**

Izvor: prikaz autora

Također, anketnim upitnikom je utvrđeno da najveći broj ispitanika su hoteli koji prema kategorizaciji imaju 4 zvjezdice, tj. njih 31, odnosno 43,66% spada u tu kategoriju. Zatim slijede hoteli koji posjeduju 3 zvjezdice prema kategorizaciji smještajnih objekata, točnije koji su za 7,04 p.p. manje zastupljeni od onih s 4 zvjezdice. Nadalje hoteli koji su ispunili anketni upitnik i spadaju u najvišu kategoriju od 5 zvjezdica je 16,90%, odnosno 12 hotelskih poduzeća, dok onih koji posjeduju 2 zvjezdice ima 2,82%.

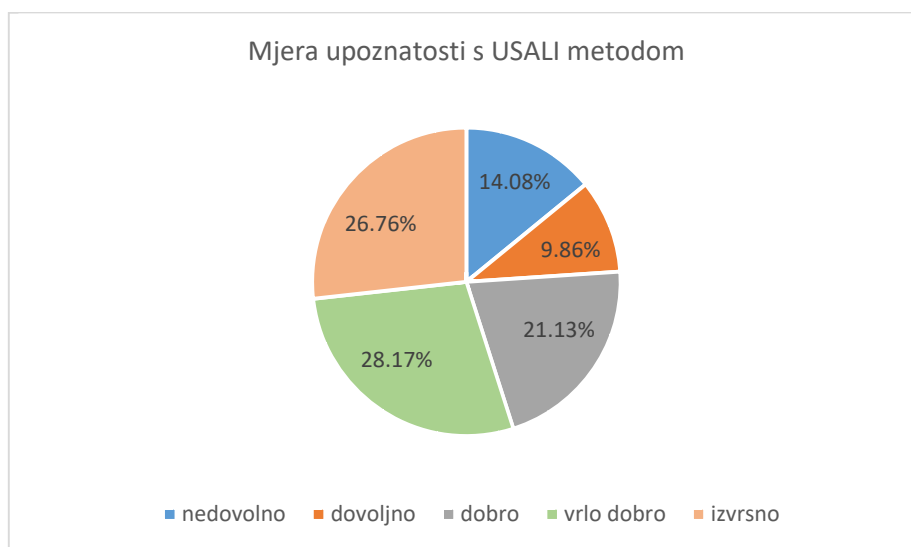
**Tablica 1: Odnos primjene USALI metode i broja zvjezdica**

PRIMJENA USALI METODE					UKUPNO
BROJ ZVJEZDICA		Da	Ne	U fazi uvođenja	
	2*	0	2	0	2
	3*	12	13	1	26
	4*	19	12	0	31
	5*	11	1	0	12
UKUPNO		42	28	1	71

Izvor: prikaz autora

Analizom i obradom podataka dobivenih odgovorima ispitanika na anketni upitnik utvrđeno je da hoteli koji posjeduju 4 zvjezdice u najvećoj mjeri primjenjuju USALI metodu i to njih 45,24% odnosno 19 hotela od ukupno 31-og hotela koji posjeduju 4 zvjezdice i popunili su

anketni upitnik, zatim slijede hoteli koji imaju 3 zvjezdice od kojih jedan hotel USALI metodu tek uvodi u svoje poslovanje i njih 12, tj. postotno 28,57% ispitanika koji primjenjuju USALI metodu, nakon njih su hoteli s 5 zvjezdica koji su ujedno i posljednji hoteli s obzirom na kategorizaciju koji primjenjuju ovu metodu od 26,19%, gdje uočavamo da od ukupno 12 hotela s 5 zvjezdica samo jedan hotel ne primjenjuje USALI metodu. Od ukupno 2 hotela koja su odgovorila na poslani upitnik, a posjeduju 2 zvjezdice nijedan ne primjenjuje ovu metodu u svojem poslovanju. Dakle, relativno gledajući hoteli s 5 zvjezdica najčešće primjenjuju USALI metodu.



## Grafikon 2: Mjera upoznatosti s USALI metodom

Izvor: prikaz autora

Hrvatsko hotelijerstvo je prema provedenom istraživanju jako dobro upoznato s USALI metodom što je vidljivo iz grafičkog prikaza broj 4 koji nam pruža uvid u mjere upoznatosti s ovom metodom na skali od 1 do 5 koja je ispitanicima bila ponuđena, gdje 1 predstavlja nedovoljnu upoznatost s metodom, a 5 izvrsno. Najveći dio njih, 28,17% je upoznat s jedinstvenim sustavom izvještavanja u izvrsnoj mjeri, te većina njih upravo i primjenjuje ovu metodu. Za njih 26,76% možemo reći da su vrlo dobro upoznati s USALI metodom, zatim slijede oni koji su svoju mjeru upoznatosti s ovom metodom ocijenili na skali od 1 do 5 s mjerom 3 što znači srednju upoznatost sa samom metodom. Nedovoljnu upoznatost ili tako reći znanje o ovoj metodi prema provedenom istraživanju temeljem anketnog upitnika ima čak 14,08% ispitanih hotelskih poduzeća što nije zanemariva činjenica s obzirom na to da je dobra upoznatost sa primjenom USALI metode manja za 4,22 p.p., te da je dobar dio tih hotela



posjeduje veću kategoriju prema kategorizaciji smještajnih objekata, skoro oko 50% hotela posjeduje 3 zvjezdice, dok su oni s 4 zvjezdice nešto manje zastupljeni.

Što se tiče dužine primjene USALI metode, odnosno vremena primjene ove metode u hrvatskom hotelijerstvu prema podacima koji su dobiveni temeljem anketnog upitnika od strane ispitanika koji tu metodu koriste u svojem poslovanju te su kao ponuđene odgovore imali vrijeme primjene do 5 godina, zatim od 6 do 10 godina i preko 10 godina, uočava se kako je u Hrvatskoj jedinstveni sustav izvještavanja u hotelijerstvu relativno kratak period u primjeni, jer najveći postotak otpada na one koji USALI metodu primjenjuju tek do 5 godina i to njih preko polovinu, odnosno 58,54%. Temeljem analize podataka dobivenih odgovorima na anketni upitnik nakon hotela koji primjenjuju USALI metodu do 5 godina, slijede oni koji tu metodu primjenjuju od 6 do 10 godina i to 21,95% ispitanika, zatim s postotkom od 19,51% ispitanih hotelskih poduzeća koji USALI metodu primjenjuju preko 10 godina.

Istraživanjem je obuhvaćena i dinamika primjene izvještavanja u hotelima i kao što je u teorijskom dijelu navedeno postoji dnevna, tjedna, mjesečna i godišnja razina izvještavanja, češće izvještavanje omogućuje bolji uvid u informacije o zaduženosti, profitabilnosti, likvidnosti i ekonomičnosti, te na taj način povećavaju informacijsku osnovu donositelju poslovnih odluka.

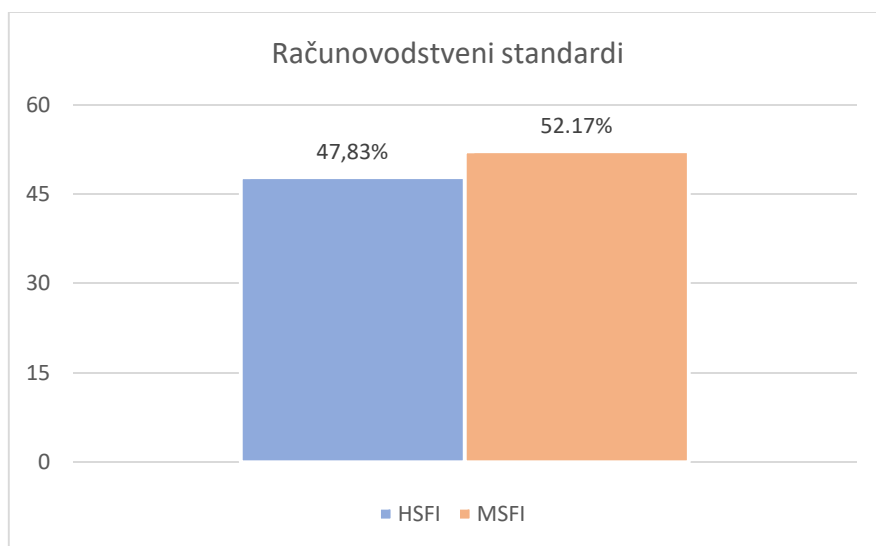
**Tablica 2: Odnos razdoblja primjene USALI metode i dinamike izvještavanja**

Razdoblje primjene USALI metode					
Dinamika izvještavanja		Do 5 godina	Od 6 do 10 godina	Preko 10 godina	UKUPNO
	Dnevno	1	0	1	2
	Tjedno	1	2	3	6
	Mjesečno	20	7	4	31
	Godišnje	2	0	0	2
UKUPNO		24	9	8	41

Izvor: prikaz autora

Temeljem tablice 2 vidljiv je odnos razdoblja primjene USALI metode i dinamike izvještavanja za hotele koji primjenjuju USALI metodu. Međutim, od ukupno 42 hotela koji koriste USALI metodu jedan hotel nije odgovorio na pitanje koje se odnosi na razdoblje primjene USALI metode. Nadalje uočavamo da oni hoteli koji duže vrijeme primjenjuju USALI metodu u većoj mjeri primjenjuju dnevno i tjedno izvještavanje od onih hotela koji kraći period primjenjuju USALI metodu. Godišnje izvještavanje primjenjuju samo 2 hotela i to koja USALI metodu primjenjuju tek do 5 godina unutar svojeg poslovanja. Mjesečnu dinamiku izvještavanja koja je najviše zastupljena u najvećoj mjeri primjenjuju hoteli koji USALI koriste do 5 godina i to njih 20, dok oni koji USALI koriste duže vrijeme u manjoj mjeri primjenjuju mjesečno izvještavanje, tek 4 hotela koji USALI primjenjuju preko 10 godina, a od 6 do 10 godina njih 7 od ukupno 31-og hotela koji je na anketni upitnik odgovorilo da primjenjuje mjesečno izvještavanje. Dakle, hoteli koji duže vrijeme primjenjuju USALI metodu uvidjeli su korist i prednosti kojeg donose češća dinamika izvještavanja.

Sljedećim grafičkim prikazom su obrađeni i prikazani podaci prikupljeni upitnikom koji se odnose na vrstu računovodstvenih standarda koju anketirani hoteli koriste. Računovodstveni standardi koje primjenjuju mogu biti HSFI – Hrvatski standardi financijskog izvještavanja, te MSFI – Međunarodni standardi financijskog izvještavanja.

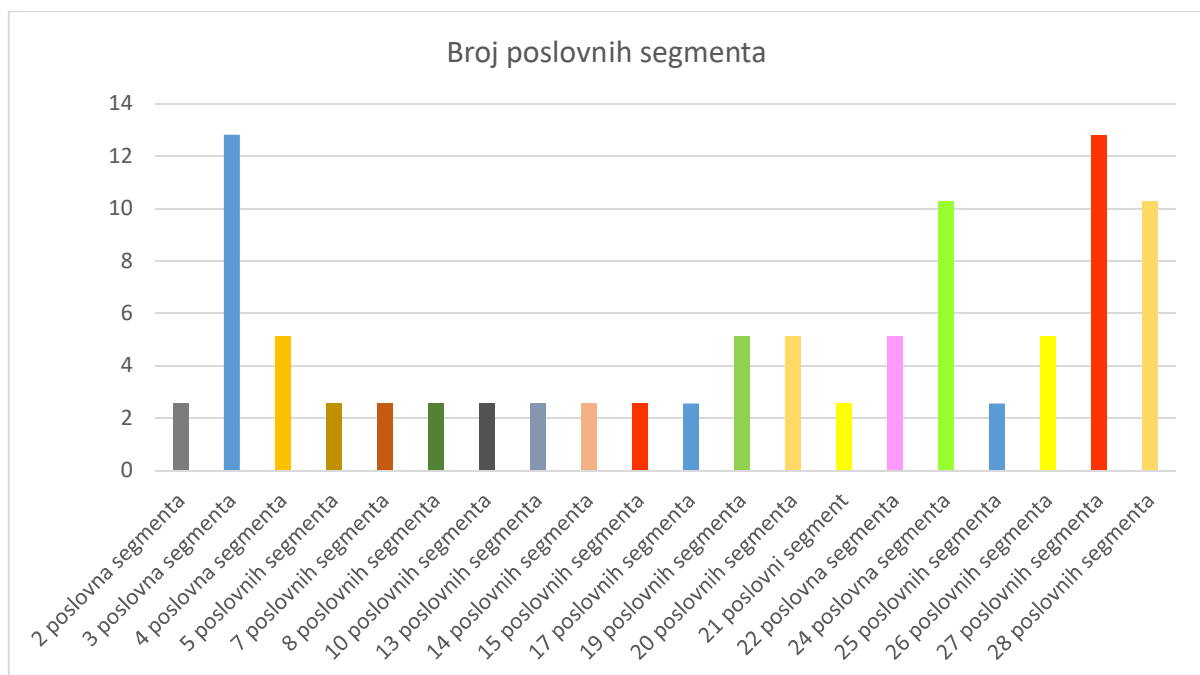


**Grafikon 3: Računovodstveni standardi**

Izvor: prikaz autora

Hrvatski standardi financijskog izvještavanja su računovodstvena načela i pravila koja se primjenjuju u računovodstvu, te se koriste kod sastavljanja i prezentiranja financijskih izvještaja.<sup>93</sup> HSFI primjenjuju mikro, mali, srednji poduzetnici i ostali poduzetnici koji se ne mogu razvrstati po propisanim kriterijima, dok MSFI primjenjuju veliki poduzetnici te subjekti od javnog interesa, odnosno poduzetnici čije su dionice ili dužnički vrijednosni papiri uvršteni na tržište vrijednosnih papira. Mali i srednji poduzetnici ako žele mogu primjenjivati MSFI-eve.<sup>94</sup>

Temeljem rezultata provedenog istraživanja, te u skladu s Grafikonom 5: Računovodstveni standardi vidljivo je da hrvatsko hotelijerstvo u većoj mjeri primjenjuje MSFI, odnosno Međunarodne standarde financijskog izvještavanja od Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja.



**Grafikon 4: Broj poslovnih segmenata**

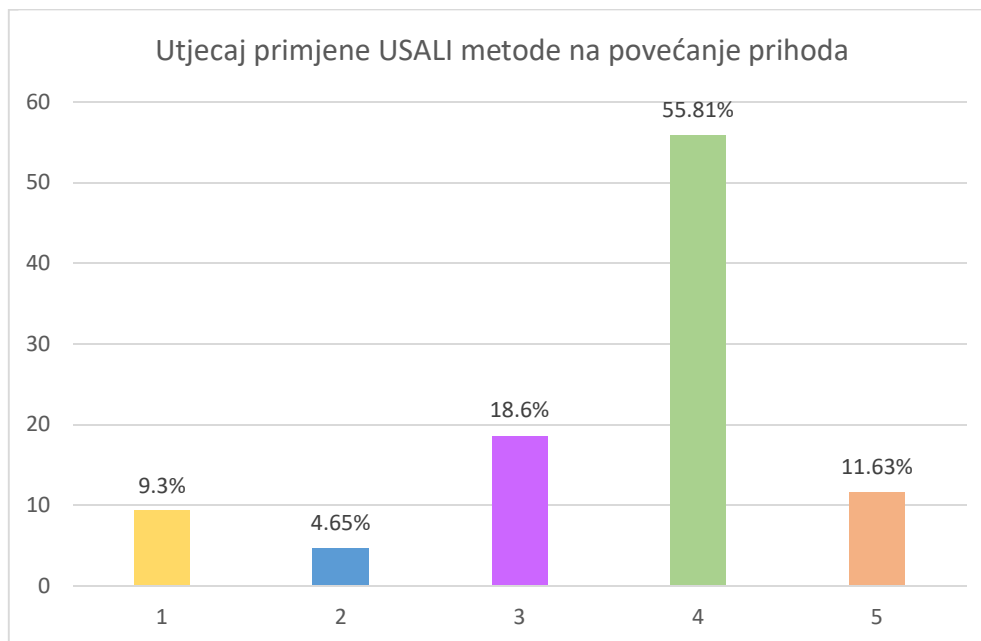
Izvor: prikaz autora

<sup>93</sup> Narodne novine, (2015.): Odbor za standarde financijskog izvještavanja, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 86.

<sup>94</sup> Međunarodni računovodstveni standardi i Međunarodni standardi financijskog izvještavanja, dostupno na: <https://www.hanfa.hr/getfile/39377/Me%C4%91unarodni%20ra%C4%8Dunovodstveni%20standardi%20i%20Me%C4%91unarodni%20standardi%20financijskog.pdf> [11.06.2019.]

Rezultati istraživanja pokazali su za koliko poslovnih segmenata hoteli u Hrvatskoj izvještavaju prema jedinstvenom sustavu izvještavanja, te je prema grafičkom prikazu poviše vidljivo da najveći dio njih izvještava za 3, 24, 27 i 28 poslovnih segmenata, od čega njih 12,82% izvještava za 3 i 27 poslovna segmenta, dok za 24 i 28 poslovna segmenta izvještava prema USALI metodi 10,26% hotela koji su obuhvaćeni anketnim upitnikom. Isti postotak primjene od 5,13% hotela koji izvještavaju za 4, 19, 20, 22 i 26 poslovnih segmenata, a 2,56% hotela prema provedenom istraživanju izvještava za 2, 5, 7, 8, 10, 13, 14, 15, 17, 21 i 25 poslovnih segmenata.

Provedenim istraživanjem na temelju anketnog upitnika utvrđeno je u kojoj mjeri primjena USALI metode omogućava bolji uvid u poslovanje hotela, gdje je ponuđena mjerna skala od 1 do 5, pri čemu je 1 nimalo, a 5 vrlo jako, te se uočava kako je primjena USALI metode u velikoj mjeri omogućila bolji uvid u poslovanje hotela s obzirom da je 48,84% ispitanih hotela utjecaj te metode na bolji uvid u poslovanje ocijenio kao vrlo jak, zatim 41,86% hotela opredijelilo se za jak utjecaj, nakon toga njih 4,56% odabire srednji utjecaj primjene USALI metode na bolji uvid u poslovanje hotela, dok 2,33% hotela odgovara da primjena USALI metode nema nimalo ili vrlo malo utjecaja na bolji uvid u poslovanje hotela. Dakle, ovo istraživanje je pokazalo kako primjena USALI metode omogućuje bolji uvid u poslovanje hotela što bih trebalo dovesti do veće zastupljenosti, odnosno primjene USALI metode od strane hotela.



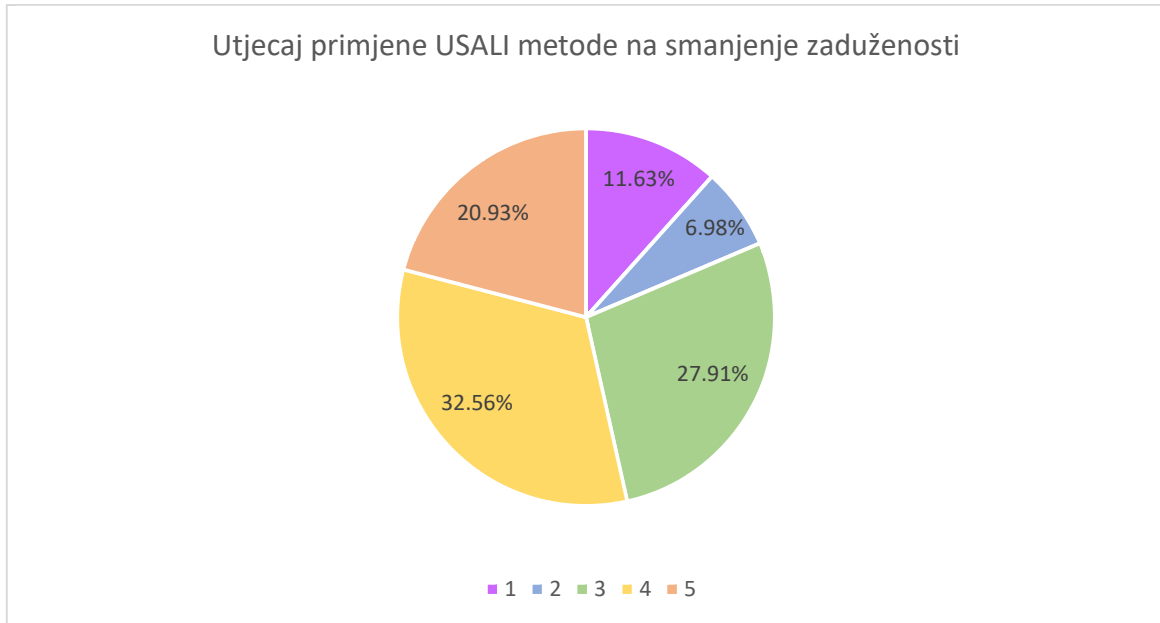
**Grafikon 5: Utjecaj primjene USALI metode na povećanje prihoda**

Izvor: prikaz autora

Rezultati istraživanja su pokazali kako primjena jedinstvenog sustava izvještavanja u hotelijerstvu utječe na povećanje prihoda. Ispitanici su imali ponuđene odgovore za mjeru u kojoj primjena USALI metode utječe na povećanje prihoda i to na skali od 1 do 5, gdje 1 predstavlja nikakav utjecaj, a 5 vrlo jak utjecaj na povećanje prihoda. Hoteli koji primjenjuju USALI ponajviše su se opredijelili za jak utjecaj na povećanje prihoda i to u postotku od 55,81%, zatim za srednji utjecaj, tj. 3 na skali od 1 do 5 i to 18,6% hotela, vrlo jak utjecaj na povećanje prihoda primjenom USALI metode ocijenilo je njih 11,63%, nikakav utjecaj na povećanje prihoda s obzirom na primjenu USALI metode njih 9,3% i vrlo mali utjecaj na prihode 4,65% ispitanih hotela. Dakle, može se reći kako primjena USALI metode utječe na povećanje prihoda hotela.

Osim što je proučen utjecaj primjene USALI metode na povećanje prihoda, proučeno je i kako primjene te metode u hotelima utječe na smanjenje troškova. Također je ispitanicima bila ponuđena mjera utjecaja na skali od 1 do 5, gdje je 1 nikakav utjecaj, a 5 vrlo jak utjecaj. Obradom i analizom podataka utvrđeno je da hoteli koji primjenu USALI metodu njen utjecaj na smanjenje troškova ocijenili kao vrlo jak i to u postotku od 18,6%, jak utjecaj na smanjenje troškova ocijenilo je 51,16% hotela što je ujedno i najveći postotak utjecaja primjene USALI metode na smanjenje troškova. Vrlo mali utjecaj primjene USALI na smanjenje troškova ocijenilo je 2,33% hotela, a srednji utjecaj njih 4,65%. Može se primijetiti kako rezultati istraživanja pozitivno utječu na USALI metodu i njenu primjenu s obzirom da većina hotela njenu primjenu bilježi kao utjecaj na smanjenje troškova hotela.

## 4.2. Analiza utjecaja primjene USALI metode na smanjenje zaduženosti hotelskih poduzeća u Hrvatskoj



**Grafikon 6: Utjecaj primjene USALI metode na smanjene zaduženosti**

Izvor: prikaz autora

Grafički prikaz „Utjecaj primjene USALI metode na smanjene zaduženosti“ prikazuje u kojoj mjeri primjena USALI metode utječe na smanjenje zaduženosti, te su ispitanici na skali od 1 do 5 ocijenili taj utjecaj. Dakle, vidljivo je kako 32,56% hotela smatra da primjena USALI metode ima jak utjecaj na smanjenje zaduženosti, a njih 20,93% smatra da ima vrlo jak utjecaj na smanjene zaduženosti. Zatim mjerom 3, odnosno srednji utjecaja primjena USALI metode na smanjenje zaduženosti ima 27,91% hotela, zatim 11,63% hotela smatra da primjena ove metoda nema nikakav utjecaj na smanjenje zaduženosti, a nešto manji broj njih smatra da ima mali utjecaj na smanjenje zaduženosti, točnije 6,98% hotela. Možemo zaključiti kako primjena USALI metode relativno utječe na smanjenje zaduženosti s obzirom na prikupljene odgovore putem anketnog upitnika, te s obzirom da je većina ispitanika taj utjecaj ocijenila kao jak ili vrlo jak.

**Tablica 3: Odnos smanjenja zaduženosti i dinamika izvještavanja**

Ocjena smanjenja zaduženosti							
Dinamika izvještavanja		1	2	3	4	5	UKUPNO
	Dnevno	0	0	0	0	2	2
	Tjedno	0	0	1	2	3	6
	Mjesečno	5	4	9	11	4	33
	Godišnje	0	0	1	1	0	2
	<b>UKUPNO</b>	5	4	11	14	9	43

Izvor: prikaz autora

Tabličnim prikazom povije uočava se da hoteli koji su smanjenje zaduženosti ocijenili s većom mjerom utjecaja ujedno u većoj mjeri primjenjuju češću dinamiku izvještavanja, dakle od dva hotela koji koriste dnevnu dinamiku izvještavanja obadva su utjecaj na smanjenje zaduženosti primjenom USALI metode ocijenili s 5, odnosno kao vrlo jak utjecaj. Isto tako hoteli koji primjenjuju tjednu dinamiku izvještavanja utjecaj primjene USALI metode na smanjenje zaduženosti ocijenili su mjerom 3, 4 i 5, te njih pola upravo s 5, tj. vrlo jakim utjecajem na smanjenje zaduženosti.

Osim analize utjecaja USALI metode na smanjenje zaduženosti hotela putem anketnog upitnika za računovođe hotela u nastavku će se primijeniti financijska analiza poslovanja putem pokazatelja zaduženosti pojedinih hotela koju su ujedno i ispitanici ankete, no njihov identitet, adresa, sjedište i ostali podaci neće se navoditi već će se koristiti slovna oznaka za razlikovanje hotela (A, B, C, D, E i F). Pokazatelji zaduženosti koji će se koristiti u nastavku su koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja, koeficijent financiranja, koeficijent pokrića kamata i faktor zaduženosti. Analiza putem pokazatelja će se provesti korištenjem podataka iz financijskih izvještaja koji se odnose na 2018. godinu za hotele koji primjenjuju USALI metodu u svojem poslovanju, te za one hotele koji ne primjenjuju ovu metodu i donijeti usporedba utjecaja na smanjenje zaduženosti kod onih koji primjenjuju i ne primjenjuju USALI. „Hotel A“ i „Hotel B“ primjenjuju USALI metodu, „Hotel C“ je u fazi uvođenja USALI metode u svoje poslovanje, dok „Hotel D“, „Hotel E“ i „Hotel F“ ne primjenjuju ovu metodu.

#### „Hotel A“

$$\text{Koeficijent zaduženosti} = \frac{157\,987\,000}{426\,004\,000} = 0,3709$$

Koeficijent zaduženosti za „Hotel A“ iznosi 0,3709, odnosno približno 0,4 što je dobra vrijednost za ovaj pokazatelj s obzirom da teorijski poželjna vrijednost je 0,5 ili manje i ta manja vrijednost znači manji rizik financiranja.

$$\text{Koeficijent vlastitog financiranja} = \frac{208\,110\,000}{426\,004\,000} = 0,4885$$

Za ovaj pokazatelj poželjno je da vrijednost bude veća od 0,50 što nije slučaj kod ovog hotela koji ima vrijednost 0,4885, no ta vrijednost je jako blizu poželjnoj što ukazuje na mogućnost poboljšanja i tendencije rasta ovog pokazatelja u budućem poslovanju hotela. U novijoj literaturi zbog efekta financijske poluge kritična vrijednost se smatra 0,3 što bih značilo da ovaj hotel ima zadovoljavajuću vrijednost ovog pokazatelja.

$$\text{Koeficijent financiranja} = \frac{157\,987\,000}{208\,110\,000} = 0,7592$$

U mnogim bankama ovaj pokazatelj predstavlja granicu kreditne sposobnosti poduzeća, za ovaj hotel iznosi 0,7592 što je manje od 2,3 što predstavlja graničnu vrijednost pokazatelja.

$$\text{Koeficijent pokrića kamata} = \frac{34\,757\,000}{-3\,463\,000} = -10,0367$$

Koeficijent pokrića kamata za „Hotel A“ iznosi -10,0367 što i nije ponajbolja vrijednost pokazatelja s obzirom da je poželjna što veća vrijednost za ovaj koeficijent.

$$\text{Faktor zaduženosti} = \frac{157\,987\,000}{(29\,848\,000 + 15\,427\,000)} = 3,4895$$

Pokazuje da bi ovaj hotel trebao oko 3,5 godina za podmirivanje ukupnih obveza uz postojeće uvjete poslovanja i ostvarivanje dobiti.

### **„Hotel B“**

$$\text{Koeficijent zaduženosti} = \frac{35\,315\,000}{40\,418\,000} = 0,8738$$

Koeficijent zaduženosti za „Hotel B“ iznosi približno 0,9 što nije zadovoljavajuća vrijednost za ovaj pokazatelj s obzirom da je veća od teorijski idealne 0,5 i možemo reći kako ta velika vrijednost ovog pokazatelja ukazuje na veći rizik financiranja.

$$\text{Koeficijent vlastitog financiranja} = \frac{40\,000}{35315000} = 0,0010$$



Koeficijent vlastitog financiranja za ovaj hotel jako je mala i to 0,0010 što je jako loše i ukazuje na malu razinu financiranja hotela vlastitim sredstvima, a veliku količinu financiranja putem tuđih izvora ili drugim riječima zaduživanjem.

$$\text{Koeficijent financiranja} = \frac{35\,315\,000}{40\,000} = 882,875$$

Glavnica „Hotela B“ iznosi 35 315 000 dok ukupna imovina iznosi 40 000 te stavljanjem u odnos te dvije vrijednosti dobijemo koeficijent financiranja za ovaj hotel što iznosi 882,872.

$$\text{Koeficijent pokrića kamata} = \frac{6\,097\,000}{-278\,000} = -21,9317$$

Koeficijent pokrića kamata za ovaj hotel iznosi -21,9317 što je mala vrijednost za ovaj pokazatelj zaduženosti.

Faktor zaduženosti za ovaj hotel nije bilo moguće izračunati s obzirom da nije bilo podatka o amortizaciji u financijskim izvještajima hotela.

### **„Hotel C“**

$$\text{Koeficijent zaduženosti} = \frac{3\,388\,669}{13\,885\,315} = 0,2440$$

Ovaj koeficijent nam pokazuje u kojoj mjeri je poduzeće zaduženo u ovom slučaju za „Hotel C“ on iznosi 0,2440 što je dobro jer ukazuje na vrijednost manju od 0,5 što ujedno označava i manji rizik financiranja.

$$\text{Koeficijent vlastitog financiranja} = \frac{20\,000}{13\,885\,315} = 0,00144$$

Koeficijent vlastitog financiranja za ovaj hotel iznosi 0,00144 što je loše jer se hotel manje od 50% financira iz vlastitih sredstava, samo 1,44% se odnosi na financiranje putem vlastitih izvora.

$$\text{Koeficijent financiranja} = \frac{3\,388\,315}{20\,000} = 169,4335$$

Ovaj koeficijent pokazuje rizičnost ulaganja u poduzeće stavljanjem u odnos glavnice i ukupne imovine što za „Hotel C“ iznosi 169,4335.

Koeficijent pokrića kamata nije bilo moguće izračunati za ovaj hotel zbog nedostatka potrebnih podataka u financijskim izvještajima hotela.

$$\text{Faktor zaduženosti} = \frac{3\,388\,669}{(0 + 77\,336)} = 43,8175$$

Faktor zaduženosti iznosi 43,8175 što predstavlja veću vrijednost faktora zaduženosti i ukazuje na manju sigurnost.

### **„Hotel D“**

$$\text{Koeficijent zaduženosti} = \frac{7\,074}{460\,913} = 0,0154$$

Za „Hotel D“ vrijednost ovog pokazatelja je 0,0154 što je vrlo dobro i prema teoriji idealno, te s obzirom da je manja vrijednost od 0,5 podrazumijeva manji rizik financiranja za ovaj hotel.

$$\text{Koeficijent vlastitog financiranja} = \frac{295\,200}{460\,913} = 0,6405$$

Koeficijent vlastitog financiranja za „Hotel C“ je 0,6405 što znači da se hotel za više od 50% financira iz vlastitih izvora, točnije iz vlastitih izvora se financira 64,05%, a sukladno tome financiranje iz tuđih izvora je 35,95%.

$$\text{Koeficijent financiranja} = \frac{7\,074}{295\,200} = 0,0240$$

Koeficijent financiranja ovog hotela iznosi 0,0240 što je mala vrijednost i ukazuje na veliku rizičnost ulaganja u ovo poduzeće.

$$\text{Koeficijent pokrića kamata} = \frac{49\,170}{23} = 2137,8261$$

Za „Hotel D“ koeficijent pokrića kamata iznosi 2137,8261 što je pozitivna i dobra vrijednost za ovaj pokazatelj s obzirom na to da je poželjna što veća vrijednost ovog pokazatelja jer pokazuje u kojoj mjeri dobit može pasti, a da ne dovede u pitanje plaćanje kamata.

$$\text{Faktor zaduženosti} = \frac{7\,074}{(115\,369 + 24\,643)} = 0,05052$$

Ova vrijednost faktora zaduženosti je mala i ukazuje na veću sigurnost financiranja ovog hotela.

### **„Hotel E“**

$$\text{Koeficijent zaduženosti} = \frac{25\,496\,025}{29\,981\,815} = 0,8504$$

Koeficijent zaduženosti za ovaj hotel je 0,8504 što nije poželjna vrijednost za ovaj pokazatelj i to nam govori kako je rizik da se ostvarenim financijskim rezultatom neće pokriti kamate na dugove poduzeća velik.

$$\text{Koeficijent vlastitog financiranja} = \frac{4\,163\,000}{29\,981\,815} = 0,1389$$

Ovaj hotel se financira iz vlastitih izvora 13,89% što je relativno malo i daleko od poželjnih 50% financiranja putem vlastitih izvora. „Hotel E“ u velikoj mjeri se financira iz tuđih izvora.

$$\text{Koeficijent financiranja} = \frac{25\,496\,025}{4\,163\,000} = 6,1244$$

„Hotel E“ vrijednost koeficijenta financiranja ima 6,1244 što je veće od poželjne vrijednosti koja bih trebala biti manja ili jednaka 2,3.

Koeficijent pokriva kamata za ovaj hotel nije bilo moguće izračunati zbog nedostatka potrebnih podataka iz financijskih izvještaja hotela.

$$\text{Faktor zaduženosti} = \frac{25\,496\,025}{(0+2\,311\,033)} = 11,0323$$

Za ovaj hotel faktor zaduženosti je relativno velik, obzirom na kontrolnu mjeru 5 godina.

### **„Hotel F“**

$$\text{Koeficijent zaduženosti} = \frac{676\,895}{18\,229\,569} = 0,0371$$

Za „Hotel F“ koeficijent zaduženosti je zadovoljavajući, te je manji od teorijski poželjne vrijednosti i označava manji financijski rizik hotela.

$$\text{Koeficijent vlastitog financiranja} = \frac{10\,036\,800}{18\,229\,569} = 0,5506$$

Koeficijent vlastitog financiranja za ovaj hotel je 55,06% što je odlično jer znači da se hotel financira više od 50% iz vlastitih izvora. Vjerovnici su sigurniji i rizik poslovanja s tim hotelskom poduzećima je manji, obzirom na veći stupanj samofinanciranja.

$$\text{Koeficijent financiranja} = \frac{676\,895}{10\,036\,800} = 0,0674$$

Koeficijent financiranja iznosi 0,0674 što je zadovoljavajuće, jer podržava odnos od 30:70.

$$\text{Koeficijent pokrića kamata} = \frac{223\,081}{-7\,963} = -28,0147$$

„Hotel F“ vrijednost koeficijenta pokrića kamata ima -28,0147 što je relativno loše i nepoželjno s obzirom na poželjnu veću vrijednost pokazatelja.

$$\text{Faktor zaduženosti} = \frac{676\,895}{(2\,820\,798 + 337\,341)} = 0,2143$$

Faktor zaduženosti iznosi 0,2143 što je relativno mala vrijednost za ovaj pokazatelj i ukazuje na mogućnost podmirenja ukupnih obveze u kraćem roku te veću sigurnost financiranja.

Od ukupno dva hotela koji primjenjuju USALI metodu jedan ima zadovoljavajući koeficijent zaduženosti, a jedan ne, dok kod onih hotela koji ne primjenjuju USALI od ukupno njih tri dva imaju zadovoljavajuću razinu pokazatelja, a jedan hotel nema. No bitno je uočiti kako hotel koji primjenjuje USALI metodu ovaj pokazatelj ima u vrijednosti 0,3709 što je bliže 0,5 za razliku od dva hotela koji imaju zadovoljavajuću vrijednost pokazatelja od 0,0371 i 0,0153 te ne primjenjuju USALI metodu, te vrijednosti su znatno manje od hotela koje primjenjuje USALI u svojem poslovanju što je i poželjnije za ovaj pokazatelj. Hotel koji je u fazi uvođenja USALI metode, primjenjuje je do 5 godina ovaj pokazatelj ima na zadovoljavajućoj razini. Dakle, može se reći kako s obzirom na ovaj pokazatelj primjena USALI metode ima utjecaj na smanjenje zaduženosti.

Kada je riječ o koeficijentu vlastitog financiranja oba hotela koja primjenjuju USALI metodu imaju manji stupanj samofinanciranja od 50% za razliku od dva hotela koji ne primjenjuju USALI metodu te imaju visok udio financiranja iz vlastitih izvora, ali još jedan od analiziranih hotela koji ne primjenjuje USALI metodu i jedan koji je u fazi uvođenja USALI metode ovaj koeficijent nema zadovoljavajuće vrijednosti što ukazuje na to da ne mora nužno značiti da oni koji primjenjuju jedinstveni sustav izvještavanja u svojem poslovanju imaju manju razinu samofinanciranja.

Najbolju vrijednost koeficijenta financiranja ima „Hotel A“ koji ujedno primjenjuje USALI metodu za razliku od drugih hotela kojima ta vrijednost nije zadovoljavajuća, jedan od hotela

koji ne primjenjuje ovu metodu ima zadovoljavajuću vrijednost no ipak je u većoj mjeri zadovoljavajuća od hotela koji primjenjuje USALI metodu.

Promatranjem koeficijenta pokrića kamata samo jedan hotel ima zadovoljavajuću vrijednost, a za velik dio njih nije bilo moguće izračunati ovaj pokazatelj.

Faktor zaduženosti ima zadovoljavajuću vrijednost „Hotel A“, „Hotel D“, „Hotel F“ od kojih hotel A ima najoptimalniju vrijednost pokazatelja od 3,48 i potrebno je naglasiti kako baš taj hotel primjenjuje USALI metodu za razliku od drugih hotela koji imaju zadovoljavajuću vrijednost pokazatelja.

U nastavku će se provesti longitudinalna analiza poslovanja putem financijskih pokazatelja zaduženosti za „Hotel A“ i to za posljednje tri godine kroz koje hotel primjenjuje USALI metodu, te za 3 godine prije primjene te metode. U ovom slučaju to su 2003., 2004. i 2005. godina s obzirom da ovaj hotel USALI metodu primjenjuje duže od 10 godina. Izračuni pojedinih pokazatelja prikazani su u sljedećoj tablici.

Iz Tablice 4 vidljivo je kako koeficijent zaduženosti promatrajući kroz godine kada „Hotel A“ primjenjuje USALI metodu, te godine kada ne primjenjuje tu metodu i nema značajne razlike s obzirom da je ovaj pokazatelj kroz sve promatrane godine, konkretno 2003., 2004., 2005., 2016., 2017. i 2018. bio zadovoljavajući prema teorijskoj vrijednosti koja zahtjeva vrijednost od 0,5 ili manje. Nadalje, koeficijent vlastitog financiranja prema kriterijima postavljenim kroz teoriju bi trebao biti veći od 0,50 odnosno 50% što označava veći udio financiranja iz vlastitih izvora, taj pokazatelj je zadovoljavajući samo u 2003. godini, ali bitno je uočiti kako ovaj pokazatelj u godinama kada hotel ne primjenjuje USALI metodu u velikom razmjeru opada iz godine u godinu, dok kroz godine kada hotel primjenjuje USALI metodu postupno raste, dakle primjena USALI metode u promatranom hotelu povećava stupanj samofinanciranja, odnosno smanjuje zaduživanje te vrijednost pokazatelja kroz buduće vrijeme s obzirom na dosadašnju tendenciju rasta dovodi do teorijski poželjne vrijednosti. Pokazatelj financiranja je zadovoljavajući za sve godine promatranja, a za godine kada ovaj hotel nije primjenjivao USALI metodu nije bilo moguće izračunati koeficijent pokrića kamata zbog nedostatka podataka u financijskim izvještajima koji su potrebni za sam izračun pokazatelja. Faktor zaduženosti je s obzirom na teorijski poželjnu vrijednost zadovoljavajući za sve tri promatrane godine kada „Hotel A“ primjenjuje USALI metodu, dok je za godine kada hotel ne primjenjuje USALI metodu ovaj faktor zadovoljavajući samo za 2005. godinu, dok za prethodne dvije je

jako daleko od kontrolne mjere. Ovaj pokazatelj je od velike važnosti s obzirom da manji faktor zaduženosti ukazuje na veću financijsku sigurnost koja je prema izračunima pokazatelja temeljem financijskih izvještaja pojedinih godina ostvarena u godinama kada hotel primjenjuje USALI metodu.

**Tablica 4: Izračun pokazatelja zaduženosti za „Hotel A“ u godinama kada primjenjuje USALI metodu i kada ne primjenjuje USALI metodu**

		Godine kada „Hotel A“ primjenjuje USALI metodu			Godine kada „Hotel A“ ne primjenjuje USALI metodu		
		2016.	2017.	2018.	2003.	2004.	2005.
Pokazatelji	Koeficijent zaduženosti	0,325	0,382	0,371	0,384	0,282	0,36
	Koeficijent vlastitog financiranja	0,445	0,45	0,489	0,613	0,460	0,411
	Koeficijent financiranja	0,731	0,850	0,76	0,626	0,613	0,863
	Koeficijent pokrića kamata	-3,693	-14,166	-10,037	/	/	/
	Faktor zaduženosti	5,014	2,413	3,490	10,09	8,206	4,018

Izvor: prikaz autora

S obzirom na sve stavke prikazane grafikonima, i tablicama na temelju podataka dobivenih anketnim upitnikom poslanom računovođama hotela na popunjavanje može se donijeti zaključak kako primjena USALI metode u hotelijerstvu pozitivno utječe na smanjenje zaduženosti, te izračunom pokazatelja zaduženosti za pojedine hotele i uzimajući u obzir sve pokazatelje, a ne pojedinog pokazatelja zaduženosti. Također uključujući i longitudinalnu analizu financijskih pokazatelja zaduženosti za „Hotel A“ kroz tri godine kada primjenjuje USALI metodu i tri godine kada tu metodu ne primjenjuje u svojem poslovanju čime uočavamo

kako primjena USALI metode ide u prilog smanjenju zaduženosti poslovanja konkretnog hotela. Temeljem svega navedenog daje se potpora hipotezi **H<sub>1</sub>: Primjena USALI metode u hotelijerstvu pozitivno utječe na smanjenje zaduženosti hotela.**

Odnos stvarne i percipirane vrijednosti, tj. vrijednosti koliko primjena USALI utječe na smanjenje zaduženosti hotela koju su ocjenjivali ispitanici temeljem anketnog upitnika ocjenom intenziteta od 1 do 5, što je ujedno prikazano Grafikonom 6 i vrijednosti koja je dobivena analizom financijskih izvještaja temeljem pokazatelja zaduženosti dokazati će se ili opovrgnuti druga hipoteza.

Dakle, percipiranu vrijednost su ocijenili sami ispitanici anketnog upitnika, dok je stvarna vrijednost analizom financijskih izvještaja pojedinog hotela putem pet pokazatelja zaduženosti ocijenjena s obzirom na vrijednosti prethodno izračunatih pokazatelja za 2018. godinu. Tako „Hotel A“ dobiva stvarnu vrijednost 4 s obzirom da 4 od 5 pokazatelja za taj hotel imaju zadovoljavajuće vrijednosti, a „Hotel B“ stvarnu vrijednost ima 1 jer nijedan pokazatelj zaduženosti nema zadovoljavajuću vrijednost. Stvarna vrijednost za „Hotel C“ koji je u fazi uvođenja USALI metode je 2, za ovaj hotel nije bilo moguće izračunati jedan pokazatelj zaduženosti i to koeficijent pokriva kamata, a od ostala 4 pokazatelja jedan ima zadovoljavajuću vrijednost prema teorijski poželjnoj za taj pokazatelj. Sljedeća dva hotela, odnosno računovođe „Hotela D“ i „Hotela E“ nisu dali odgovor u anketnom upitniku koji se odnosi na percipiranu vrijednost, dok je stvarna vrijednost za „Hotel D“ 3 s obzirom da tri pokazatelja imaju zadovoljavajuću vrijednost, a dva pokazatelja nemaju zadovoljavajuće vrijednosti. Za „Hotel E“ ta vrijednost je 1 jer nijedan od izračunatih pokazatelja zaduženosti prema teoriji nema zadovoljavajuću vrijednost. „Hotel F“ stvarnu vrijednost ima 4 s obzirom da 4 pokazatelja zaduženosti imaju zadovoljavajuće vrijednosti, a samo jedan pokazatelj nema zadovoljavajuće vrijednosti.

Prethodno navedene i pojašnjene stvarne vrijednosti pojedinih hotela prikazane su u sljedećoj tablici i na taj način su uspoređene s percipiranim vrijednostima koje su hoteli, odnosno njihove računovođe sami odabrali pri popunjavanju poslanog anketnog upitnika.

**Tablica 5: Percipirana i stvarna vrijednost analize financijskih izvještaja temeljena na financijskim pokazateljima zaduženosti**

	„Hotel A“	„Hotel B“	„Hotel C“	„Hotel D“	„Hotel E“	„Hotel F“
Percipirana vrijednost	4	5	2	/	/	5
Stvarna vrijednost	4	1	2	3	1	4

Izvor: prikaz autora

Ukupno 4 hotela od 6 za kojih je napravljena financijska analiza pokazateljima zaduženosti ocijenilo je utjecaj na smanjenje zaduženosti hotela, „Hotel A“ je utjecaj na zaduženost ocijenilo ocjenom 4 što je ubiti i jednako stvarnoj vrijednosti analize financijskih izvještaja temeljem financijskih pokazatelja zaduženosti, „Hotel B“ je nerealno prikazao percipiranu vrijednost u odnosu na stvarnu, „Hotel C“ koji je u fazi uvođenja USALI metode percipiranu vrijednost ocijenio jednako kao što je stvarna vrijednost analize financijskih izvještaja. „Hotel F“ približno jednako je ocijenio percipiranu vrijednost u odnosu na stvarnu vrijednost analize financijskih izvještaja temeljem izračuna pokazatelja zaduženosti s obzirom da je percipirana vrijednost 5, a stvarna 4. „Hotel D“ i „E“ u anketnom upitniku nisu popunili pitanje koje se odnosilo na utjecaj na smanjenje zaduženosti. Dakle, od 4 hotela koji su ocijenili percipiranu vrijednost njih 2 imaju jednaku stvarnu i percipiranu vrijednost analize financijskih izvještaja koja se temelji na financijskim pokazateljima i to pokazateljima zaduženosti.

**Hipoteza H<sub>2</sub>: Stvarna i percipirana vrijednost analize financijskih izvještaja temeljena na financijskim pokazateljima zaduženosti je jednaka** djelomično se prihvaća s obzirom na gore navedene ocjene pojedinih hotela koje predstavljaju percipirane vrijednosti utjecaja na smanjenje zaduženosti, te je polovina promatranih hotela tu percipiranu vrijednost ocijenilo jednako stvarnim vrijednostima s obzirom na analizu financijskih izvještaja pojedinih hotela temeljem financijskih pokazatelja zaduženosti.



## 5. ZAKLJUČAK

Hotelska industrija od 1926. godine posjeduje vlastiti sustav evidentiranja i izvještavanja poslovnog rezultata, a to je USALI metoda. USALI je skraćenica za Uniform System of Accounts for the Lodging Industry što predstavlja općeprihvaćeni standard praćenja rezultata poslovanja u svjetskom hotelijerstvu namijenjen u prvom redu internim korisnicima zatim eksternim. Ova metoda je prvi uspješno organiziran jedinstveni sustav izvještavanja za neku djelatnost, odnosno u ovom slučaju hotelijerstvo. Hotelijerstvo je preduvjet za razvoj turizma, a turizam je utjecajna komponenta razvoja gospodarstva pojedine zemlje. Dosadašnja istraživanja pokazala su da posljednjih desetak godina u Hrvatskoj je sve veći udio hotela koji uvodi metodu USALI u svoje poslovanje, te se smatra da ta metoda s vremenom postaje preduvjet uspješnog poslovanja i osiguranja financijske stabilnosti u vidu povećanja prihoda, smanjenja troškova i zaduženosti u većini hotela diljem svijeta. Izvještaji po USALI metodi sastavljaju se kao dodatni izvještaji osnovnim financijskim izvještajima i omogućuju dodatnu kvalitetu za sve korisnike financijskih izvještaja. Prema USALI sustavu izvještavanja predlažu se 32 interna izvještaja koja uz dinamiku izvještavanja koja može biti dnevna, tjedna, mjesečna ili godišnja povećavaju informacijsku osnovu donositelju poslovnih odluka.

Jedan od glavnih ciljeva primjene USALI metode predstavlja upravljanje troškovima kako bi se time utjecalo na financijsku efikasnost poslovanja hotela. Stoga je potrebno utvrditi mjesto nastanka pojedinog troška, ne samo radi redukcije troška već radi efikasnosti i koristi koje nastaju od tih troškova. U današnjim uvjetima kada se sve češće javljaju strana ulaganja u naša poduzeća zbog toga su od velike važnosti je zaduženost poduzeća, stoga se proučava utjecaj primjene USALI metode na smanjenje zaduženosti hotelskih poduzeća.

Bitno je napomenuti da se tokom provedenog istraživanja naišlo na određena ograničenja i to od samog početka slanja anketnog upitnika gdje je problem predstavljala nedostupnost e-mail adresa računovođa hotela, te se anketni upitnik slao na mail recepcija hotela, također je važno naglasiti da veliki broj hotela ima eksterno računovodstvo čije podatke nisu u mogućnosti pružiti, te nisu bili susretljivi prosljediti anketni upitnik. Nadalje, jako mali broj hotela je otkrilo o kojem hotelu je riječ bez obzira na napomenu da se takve informacije neće nigdje navoditi čime se smanjio broj hotela kojima je bilo moguće provesti analizu financijskih izvještaja putem pokazatelja zaduženosti, te utvrditi stvarna vrijednost. Ovo ograničenje je također utjecalo na provođenje longitudinalne analize poslovanja hotela koji koriste USALI metodu u svojem poslovanju te za jedan od promatranih hotela koju primjenjuje navedenu

metodu nije bio moguć pristup financijskim izvještajima starijim od 2008. godine što je onemogućilo samo provođenje longitudinalne analize za taj hotel.

Temeljem provedenog istraživanja na temelju anketnog upitnika upućenog računovođama hotela nastojalo se utvrditi koliko je primjena USALI sustava u Hrvatskoj zastupljena, te utjecaj primjene ove metode na smanjenje zaduženosti hotela. Analizirani i obrađeni podaci upitnika pokazali su relativno visok stupanj primjene USALI metode u hrvatskom hotelijerstvu, te utjecaj primjene na smanjenje zaduženosti hotela što ide u prilog hipotezi  $H_1$ . Također, financijskom analizom 6 hotelskih poduzeća temeljem financijskih pokazatelja zaduženosti i usporedbom stvarne i percipirane vrijednosti provedene analize djelomično se prihvaća hipoteza  $H_2$ .

## LITERATURA

### Knjige:

1. Avelini Holjevac, I., (1998.): Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelski fakultet Opatija, Sveučilište u Rijeci
2. Buble, M., (2000.): Managment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
3. Berc Radišić, B., (2005.): Promocija u hotelijerstvu, Sveučilište u Rijeci, Copyright, Rijeka
4. Cerović, Z., (2003.): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
5. Jagodić, D., ur., (1976.): SIMPOZIJ „Hotelska Kuća 72“, Sveučilište u Rijeci, Opatija
6. Jagodić, D., ur., (1976.): SIMPOZIJ „Hotelska kuća 76“, Sveučilište u Rijeci, Opatija
7. Krajnović, A., Čičin-Šain, D., Prevolšek, D., (2011.): Specifičnosti operativnog kontrolinga u hotelijerstvu, Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Zadar
8. Novak, M. i Sikavica, P. (1999.): Poslovna organizacija: definiranje organizacije, Informator, Zagreb
9. Petrić, L., (2013.): Osnove turizma, Sveučilište u Splitu, Split
10. Peršić, M., Janković, S. (2006.): Menadžersko računovodstvo hotela, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
11. Vuknić, B., (2010.): Turizam – Budućnost mnogih iluzija, Plejada d.o.o., Zagreb
12. Vratiprah, V., Pavlič, I., (2005.): Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik
13. Zelenika, R. (2000.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka
14. Žager, K., Sačer, I.M., Sever, S., Žager, L., (2008.): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb

15. Žager, K., Žager, L. (1999): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb

Časopisi:

1. Avelini Holjevac, I., Hrgovic, A. V., (2012): Quality systems and economic aspects of business efficiency in Croatian hotel industry, Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija, 21. Biennial International Congress, Tourism & Hospitality Industry, str. 67. – 77.
2. Campa-Planas, F., Banchieri, L.C., Kalemba, N., (2017.): A study of the uniformity of the USALI methodology in Spain and Catalonia, *Tourism*, Vol. 65, No. 2., str. 204. – 217.
3. Deković, Ž., (2012.): Upravljanje troškovima u hotelijerskom poslovanju korištenjem usali metodologije, *Računovodstvo i financije*, br.12., str. 30. – 47.
4. Janković, S., (2005.): Nedostatci računovodstvenog evidentiranja poslovnog rezultata u hotelskoj industriji, *Tourism and hospitality management*, Vol. 11., No. 1., str. 35. – 46.
5. Pavia, N., (2006.): Organiziranje u hotelijerstvu kao funkcija menadžmenta, *Tourism and hospitality management*, Vol. 12., No. 1., str. 131. – 136.

Pravilnik/Zakon:

1. Narodne novine, (2007.): Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 88.
2. Narodne novine, (2013.): Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 55.
3. Narodne novine, (2015.): Odbor za standarde financijskog izvještavanja, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 86.

Izvor s Interneta:

1. Janković, S., Standardi izvještavanja u hotelijerstvu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, dostupno na: <http://www.hotelijer.hr/wp-content/uploads/clanak-USALI.pdf> [27.05.2019.]
2. Međunarodni računovodstveni standardi i Međunarodni standardi financijskog izvještavanja, dostupno na: <https://www.hanfa.hr/getfile/39377/Me%C4%91unarodni%20ra%C4%8Dunovodstveni%20standardi%20i%20Me%C4%91unarodni%20standardi%20financijskog.pdf> [11.06.2019.]
3. Peršić, M., (2006.): Sustav izvještavanja po standardima sustava USALI u hotelijerstvu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/276658.Sustav izvjesivanja po standardima USALI u hotelijerstvu.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/276658.Sustav%20izvjescivanja%20po%20standardima%20USALI%20u%20hotelijerstvu.pdf)
4. Peršić, M., Janković, S., Menadžersko računovodstvo hotela, Izvještavanje po segmentu usali – Uniform System of Accounts for Lodging Industry, dostupno na: <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/71-98781061dfbd64dd844d5c9ec39466fa.pdf> [27.05.2019.]
5. Peršić, M., Stojanović, M.: The role of information technology in the transformation process of accounting in the croatian hospitality industry, Faculty of Tourism and Hospitality Management, University of Rijeka, Croatian Pension Investment Company, str. 770. – 783. dostupno na: <https://www.coursehero.com/file/18267367/222418Persic-Stojanovic-kon/> [14.02.2019.]
6. Ramljak, B., Financijsko izvještavanje po segmentima, dostupno na: [http://crosbi.znanstvenici.hr/datoteka/488493.Brela-konacni\\_tekst.doc](http://crosbi.znanstvenici.hr/datoteka/488493.Brela-konacni_tekst.doc) [28.05.2019.]
7. Vukoja, B., Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka, dostupno na: <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf> [28.05.2019.]

## **POPIS TABLICA**

1. Tablica 1: Odnos primjene USALI metode i broja zvjezdica, str. 35.
2. Tablica 2: Odnos razdoblja primjene USALI metode i dinamike izvještavanja, str. 37.
3. Tablica 3: Odnos smanjenja zaduženosti i dinamika izvještavanja, str.43.
4. Tablica 4: Izračun pokazatelja zaduženosti za „Hotel A“ u godinama kada primjenjuje USALI metodu i kada ne primjenjuje USALI metodu, str. 50.
5. Tablica 5: Percipirana i stvarna vrijednost analize financijskih izvještaja temeljena na financijskim pokazateljima zaduženosti, str. 52.

## **POPISA GRAFIKONA**

1. Grafikon 1: Primjena USALI metode u Hrvatskoj, str. 35.
2. Grafikon 2: Mjera upoznatosti s USALI metodom, str. 36.
3. Grafikon 3: Računovodstveni standardi, str. 38.
4. Grafikon 4: Broj poslovnih segmenata, str. 39.
5. Grafikon 5: Utjecaj primjene USALI metode na povećanje prihoda, str. 40.
6. Grafikon 6: Utjecaj primjene USALI metode na smanjene zaduženosti, str. 42.

## SAŽETAK

Osnovni preduvjet za razvoj turizma je hotelijerstvo ono podrazumijeva poduzeća koja gostima pružaju usluge smještaja, prehrane, pića i napitaka, te razne pogodnosti i sadržaje za odmor i razonodu što zajednički čini hotelski proizvod kojim se zadovoljavaju potrebe i želje gostiju za vrijeme njihovog boravka u hotelskim objektima. U hotelske objekte u Hrvatskoj se ubrajaju hoteli, aparthoteli, turistička naselja, turistički apartmani, pansioni i guest house. Djelatnosti hotelijerstva se dijele na osnovne i sporedne djelatnosti.

Upravljanje hotelijerstvom u današnje vrijeme, odnosno najbolje rečeno suvremenim turizmom zahtijeva uspostavljanje određenog sustava informiranja, upravljanja i općenito funkcioniranja sustava kao cjeline. Svjetska hotelska industrija od 1926. godine posjeduje svoj vlastiti sustav evidentiranja i izvještavanja poslovnog rezultata, USALI sustav izvještavanja. Koja ujedno predstavlja problematiku ovog rada, stupanj primjene USALI metode u hrvatskom hotelijerstvu te utjecaj primjene na smanjenje zaduženosti hotelskih poduzeća koji primjenjuju tu metodu u svojem poslovanju.

Kroz empirijski dio rada se nastojala istražiti zastupljenost USALI metode i njen utjecaj na smanjenje zaduženosti hotela, a istraživanje se provelo pomoću anketnog upitnika i financijskom analizom izvještaja pojedinih hotela temeljem financijskih pokazatelja zaduženosti čime su se ispitale postavljene hipoteze. Nakon završenog istraživanja, obrade i analize prikupljenih podataka te izračunom financijskih pokazatelja zaduženosti hotela utvrdilo se da dobiveni podaci idu u prilog prvoj hipotezi, te se djelomično prihvaća druga postavljena hipoteza.

Ključne riječi: hotelijerstvo, USALI metoda, zaduženost

## **SUMMARY**

The basic prerequisite for the development of tourism is the hotel industry, which encompasses companies that offer accommodation, food, beverages and beverages to guests, and various amenities and facilities for rest and entertainment that make a hotel product meet the needs and wishes of guests during their stay in hotel facilities , Hotel facilities in Croatia include hotels, apartments, tourist resorts, tourist apartments, boarding houses. The activities of hotel industry are divided into basic and secondary activities.

Managing hotel management today, or the best directions of modern tourism, requires setting up a certain system of information, management and overall functioning of the system as a whole. The World Hotel Industry since 1926 owns its own system of recording and reporting of business results, USALI reporting system. What is also the issue of this paper, the degree of application of the USALI method in the Croatian hotel industry and the impact of the application on reducing the indebtedness of hotel companies that apply this method in their business.

The empirical part of the paper sought to explore the representation of the USALI method and its impact on reducing the indebtedness of the hotel, and the survey was conducted through a survey questionnaire and financial analysis of individual hotels' reports based on financial indicators of indebtedness, thus examining hypotheses. After completing the research, processing and analysis of the collected data and calculating the financial indices of hotel indebtedness, it was found that the obtained data are in favor of the first hypothesis and partly accepted the second hypothesis.

Key words: hotel industry, USALI method, indebtedness