

# Izveštaj kontrolinga na primjeru poduzeća "Hoteli Maestral" i "Jadranka turizam"

---

**Sinković, Vid**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:372750>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić](#) - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**VID SINKOVIĆ**

**IZVJEŠTAJI KONTROLINGA NA PRIMJERU**  
**PODUZEĆA „HOTELI MAESTRAL“ I**  
**„JADRANKA TURIZAM“**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, kolovoz 2022.**

## Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Poslovanje poduzeća.....	2
2.1.	Poslovna politika i ciljevi poduzeća .....	2
2.2.	Konkurentnost poduzeća.....	3
2.3.	Uspješnost poslovanja poduzeća .....	4
3.	Uloga kontrolinga u poslovanju poduzeća.....	6
3.1.	Općenito o kontrolingu i njegovi zadaci.....	6
3.2.	Instrumenti operativnog kontrolinga .....	8
3.2.1.	ABC analiza.....	8
3.2.2.	Točka pokrića .....	8
3.2.3.	Matrica tržišnog rasta i udjela.....	9
3.3.	Koncepcije kontrolinga.....	11
4.	Izveštavanje u hotelijerstvu .....	12
4.1.	Pojam hotelijerstva .....	12
4.2.	Općenito o analiziranim hotelima.....	14
4.3.	USALI metoda izvještavanja .....	14
4.3.1.	Pokazatelji likvidnosti.....	15
4.3.2.	Pokazatelji zaduženosti.....	17
4.3.3.	Pokazatelji aktivnosti .....	19
4.3.4.	Pokazatelji ekonomičnosti .....	21
4.3.5.	Pokazatelji profitabilnosti .....	22
4.3.6.	Pokazatelji poslovanja .....	25
4.4.	Točka pokrića analiziranih hotela.....	27
4.4.1.	Točka pokrića na temelju minimalne razine prihoda.....	27

4.4.2.	Točka pokrića na temelju postotka ostvarenja prihoda .....	28
4.4.3.	Točka pokrića na temelju popunjenosti kapaciteta.....	29
4.4.4.	Točka pokrića na temelju mogućnosti smanjenja cijene .....	30
5.	Zaključak .....	32
	Popis literature .....	33
	Popis slika .....	34
	Popis tablica.....	34

## 1. Uvod

Poduzeća posluju u uvjetima stalnih i snažnih promjena, stoga moraju utrošiti veliku količinu vremena, energije i resursa (financijskih i ljudskih) za utvrđivanje kvalitete vlastite izvedbe, a sve u cilju realizacije postavljenih strateških ciljeva. Slijedom navedenog, uloga poslovne strategije poduzeća važnija je nego ikada prije. Naime, suvremeno tržište i uvjeti koji vladaju na njemu određuju poslovanje poduzeća, čiji opstanak i razvoj ponajprije ovise o upravljanju vlastitim poslovnim procesima i strateškom razvoju. Proizvodi se, kao i tržište, neprestano mijenjaju, potrošači su sve zahtjevniji, a naravno da je i konkurencija sve snažnija i spremnija za tržišne izazove. Razvoj tehnologije doveo je do toga da je često teško pronaći razlike između proizvoda, stoga se pitanje diferencijacije kao strateškog usmjerenja poduzeća nameće samo po sebi. Sve navedeno govori da svako poduzeće mora prepoznati trenutak za odgovarajući odgovor na događaje i čimbenike koji se javljaju u okolini.

Danas se poslovne odluke donose u veoma kratkom razdoblju (praktički u minutama), a ništa više vremena nije na raspolaganju niti za pripremanje traženih informacija. Stoga je sasvim razumljivo zbog čega je danas veoma raširena i toliko važna potreba za promptnim, dubinskim, preciznim i potpunim poslovnim izvještajima. To je jedan od temeljnih razloga zbog kojeg poduzeće mora razvijati sustav brzog, jednostavnog i kvalitetnog prikupljanja svih relevantnih informacija, kako bi uočilo i najmanje odstupanje od zadane kvalitete poslovanja i odmah izvršili nužne korekcije. Logično je i normalno da je takav sustav organiziran upravo u kontrolingu.

Kontroling je menadžerska funkcija koja izravno sudjeluje u oblikovanju ciljeva, planiranju, kontroli i izvješćivanju, pri čemu daje kvalitetne savjete, organizira, koordinira i integrira poslovne funkcije prema ciljevima i sudjeluje u svim fazama procesa odlučivanja. Drugim riječima, kontroling je menadžersku funkciju koja uvelike utječe na poslovni uspjeh poduzeća. Za ostvarenje poslovnog uspjeha poduzeće mora dobro planirati poslovanje, postaviti ciljeve, jasno definirati misiju i viziju te imati razrađen sustav kontrole, koji će omogućiti otkrivanje kritičnih točaka i njihovo eliminiranje.

U radu je prikazan uloga kontrolinga i analiza poslovnih rezultata u dva hotelska poduzeća u Hrvatskoj, a to su „Jadranka turizam“ te „Hoteli Maestral“.

## **2. Poslovanje poduzeća**

Uspješno poduzeće osnova je ekonomskog uspjeha, a ono svoj uspjeh ostvaruje, s jedne strane, u borbi i teškom suparništvu s konkurentima, a s druge strane u najbolje izvedenim kooperativnim aktivnostima. Najbolja poduzeća imaju konkurentsku prednost i u stanju su postići profite ponajprije ako su sposobna odbaciti stare poslovne modele i stvoriti nove.

Poduzeće je složen, dinamički, otvoren i organizirani sustav i sastoji se od više elemenata (podsustava). Poduzetništvo i poduzetnici su ključni subjekti svake tržišne privrede. Poduzeće čini osnovnu gospodarsku jedinku i to cjelinu za sebe. Poduzeće je nositelj dinamike razvoja proizvodnje i tehnologije te promjena načina proizvodnje i načina života. Poduzeće je istovremeno dinamički inovativni faktor te jedna od glavnih institucija društva.<sup>1</sup>

### **2.1. Poslovna politika i ciljevi poduzeća**

Poslovna politika odnosi se na pravo odlučivanja o ciljevima i ostalome što je potrebno da bi se postavljeni ciljevi ostvarili. Na putu do ostvarivanja postavljenih ciljeva stoje mogućnosti odabira različitih metoda, sredstava i putova kojima se može doći do toga cilja. Stoga se pred donosiocima odluka često nađe više mogućnosti, a oni trebaju odabrati najbolju. Zato je umijeće vođenja poslovne politike poduzeća upravo u tome da se odaberu ona sredstva, metode i putovi koji su najpogodniji za to da se pomoću njih dođe do cilja.<sup>2</sup>

Kada se promatra dugoročno, za poduzeće je veoma važno da održi konkurentnost. Treba istaknuti da održanje konkurentnosti ovisi o odnosima sa svim ostalim interesnim skupinama u poduzeću. Navedeno podrazumijeva da će zaposlenici zahtijevati što veću plaću, kvalitetne uvjete rada i sigurnost radnog mjesta, kupci će tražiti kvalitetne i povoljne proizvode i/ili usluge, dobavljači će tražiti pravovremenu naplatu svojih potraživanja, a banke i ostali kreditori će zahtijevati redovitu otplatu kreditnih obveza. Nadalje, brojne udruge za zaštitu okolišu će od poduzeća tražiti transparentno i društveno odgovorno ponašanje (bez zagađenja okoliša), a regulatorna tijela će zahtijevati redovno plaćanje poreza, doprinosa i ostalih davanja. Kako bi poduzeće uspjelo ostvariti takva različita očekivanja, prije svega mora ostvarivati dobre poslovne rezultate i novčane tokove i to u dugom roku.

---

<sup>1</sup> Dvorski, S., Kovšca, V. (2011.) Ekonomija za poduzetnike, Tiva tiskara, Varaždin, str. 19.

<sup>2</sup> Dvorski, S., Kovšca, V. (2011.) Ekonomija za poduzetnike, Tiva tiskara, Varaždin, str. 352.

Ciljevi poduzeća trebali bi biti napisani te trebaju biti SMART (eng. smart – pametan). SMART predstavlja akronim engleskih riječi **specifičan** (specific), **mjerljiv** (measurable), **dohvatljiv** (achievable), **realan** (realistic) i **vremenski određen** (time bound).<sup>3</sup>

1. **Specifičnost.** Ciljevi moraju točno pokazati što se očekuje, jer kad je jasno što se ciljem želi postići, veća je vjerojatnost da će se takav cilj i ostvariti.
2. **Realnost.** Ciljevi trebaju biti postavljeni realno, na način da motiviraju i potiču zaposlenike, a ne da ih obeshrabruju. Ciljevi ne smiju biti previše jednostavni jer tada pada motivacija, ali ne smiju biti ni prezahtjevni, jer može doći do frustracije.
3. **Mjerljivost.** Ciljevi bi trebali biti točno određeni i onda je lako odrediti da li je cilj ostvaren.
4. **Vremenska određenost.** Potrebno je odrediti vrijeme unutar kojeg cilj treba ostvariti.
5. **Dohvatljivost.** Ciljevi bi trebali biti ostvarivi te horizontalno i vertikalno usklađeni, odnosno trebali bi se nadopunjavati.

Osim navedenih karakteristika, ciljevi moraju biti razumljivi te bi u njihovom ostvarivanju trebali sudjelovati svi oni na koje se ti ciljevi odnose.

## 2.2. Konkurentnost poduzeća

Konkurentnost predstavlja temelj koji determinira uspjeh ili neuspjeh poduzeća, određuje prikladnost aktivnosti poduzeća koje doprinose njezinoj izvedbi kao što su inovativnost, organizacijska kultura ili dobra implementacija. Konkurentnost poduzeća se odnosi na pronalazak načina kako biti ispred i bolji od drugih poduzeća na tržištu te predstavlja osnovni preduvjet opstanka poduzeća.<sup>4</sup>

Konkurentna prednost se odnosi na stvaranje sustava koji ima jedinstvenu prednost u odnosu na sve ostale konkurente. Želja je omogućiti stvaranje vrijednosti za korisnika na učinkovit i održiv način. Konkurentna prednost je relativna prednost pred konkurentima, odnosno posjedovanje posebnosti (vrijednosti) pomoću koje se poduzeće izdvaja i razlikuje na tržištu od suparnika. Konkurentna prednost se definira i kao sposobnost poduzeća za proizvodnju

---

<sup>3</sup> Sikavica, P., Bahtijarević–Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.) Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 158.

<sup>4</sup> Porter, M. (2008.) Konkurentna prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, str. 21.

nove vrijednosti koja je veća od uloženi troškova, odnosno riječ je o sposobnosti stvaranja veće vrijednosti za kupca od konkurencije.<sup>5</sup>

Konkurentska prednost proizlazi iz sposobnosti poduzeća da stvori vrijednost za kupca koja će premašiti troškove svog stvaranja.<sup>6</sup>

Konkurentska prednost predstavlja temelj općeg uspjeha poduzeća, ali još je važnija činjenica da konkurentska prednost znači i dugoročan opstanak poduzeća. Privremena konkurentska prednost se odnosi na činjenicu da poduzeće ima konkurentsku prednost u kraćem vremenskom razdoblju, dok se održiva konkurentska prednost odnosi na situaciju kad poduzeće ima konkurentsku prednost u dužem vremenskom razdoblju. Čimbenici konkurentnosti su sve veća uloga međunarodne razmjene i investicijskih ulaganja, rast globalne mobilnosti čimbenika proizvodnje, tehnologija koja postaje jedan od ključnih činitelja razvoja, sve veći značaj industrijskih grana utemeljenih na znanju te veličina tržišta.<sup>7</sup>

Sve ranije navedeno ukazuje na činjenicu da pronalazak i iskorištavanje konkurentskih prednosti nije povremeni nego stalni posao menadžmenta na kreiranju organizacijske kulture koja će je održavati na dulji rok. Dakle, poduzeće posjeduje održivu konkurentsku prednost kada koristi strategiju stvaranja vrijednosti koju istovremeno ne primjenjuje niti jedan konkurent, niti je u mogućnosti kvalitetno reagirati kopiranjem iste strategije.<sup>8</sup>

### **2.3. Uspješnost poslovanja poduzeća**

Uspješnost poslovanja odnosi se na ostvarenu dobit, manji gubitak od prošle godine, niže troškove od prošle godine, bolje poslovanje u odnosu na konkurenciju i slično. Cilj poduzeća je ostvarivanje boljeg rezultata od uloženi i potrošeni resursa potrebnih da bi se rezultat ostvario. Dakle, uspješno je ono poslovanje koje ostvaruje što veći poslovni rezultat u odnosu na utrošene resurse. Najvažniji pokazatelji uspješnosti poslovanja su proizvodnost rada, ekonomičnost i rentabilnost. Njima se iskazuje odnos između količine učinaka (proizvodnost i ekonomičnost) ili poslovnog rezultata (rentabilnost) te količine utrošeni čimbenika

---

<sup>5</sup> Daraboš, M. (2015.) Evolucija konkurentske prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima, Naklada Ljevak, Zagreb, str. 15.

<sup>6</sup> Porter, M. (2008.) Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, str. 29.

<sup>7</sup> Porter, M. (2008.) Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, str. 51.

<sup>8</sup> Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N. (2012.) Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Edukator, Zagreb, str. 178.



proizvodnje. S obzirom da uzimaju različite veličine u razmatranje (broj zaposlenih, troškovi, vlastiti kapital), pokazatelji mjere uspješnost različitih dimenzija poslovanja.<sup>9</sup>

Mjerenjem uspješnosti poslovanja putem proizvodnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti rada pružaju se potrebne informacije o različitim rezultatima, koje su zanimljive i značajne u analizi zašto druga poduzeća uz iste rezultate ostvaruju veće plaće, višu dividendu ili bržu dinamiku razvoja, što znači da uspješnije posluju. Bitno je naglasiti da se ne želi dobiti samo informacije o uzrocima različitosti rezultata, nego i o mjerama koje treba poduzimati kako bi rezultat bio bolji.

Utjecaj ljudskog rada na učinkovitost poduzeća naziva se **proizvodnost rada**. Dakle, proizvodnost rada je odnos između količine učinaka i količine rada utrošenog za stvaranje tih učinaka. Povećanjem proizvodnosti rada povećava se učinak po jedinici utrošenog rada, što podrazumijeva manje troškove rada, a to dalje povećava učinkovitost poduzeća.<sup>10</sup>

**Ekonomičnost poslovanja** je pokazatelj koji u odnos stavlja ukupnu sumu otuputa i ukupnu sumu inputa. Kvocijent iz navedenog odnosa pokazuje koliko je novčanih jedinica prihoda ostvareno na svaku novčanu jedinicu troškova. Ako je kvocijent veći od 1, poslovanje je pozitivno, a ako je kvocijent manji od 1, poslovanje poduzeća je negativno.<sup>11</sup>

Ostvarivanje dobiti je motiv koji pokreće svakog poduzetnika da ostvari svoje ideje i zaradu. Odnos ostvarenog profita (dobiti) i troškova koji su potrebni da se taj profit ostvari je **profitabilnost**.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Grubišić, D. (2004.) Poslovna ekonomija, Ekonomski fakultet, Split, str. 285.

<sup>10</sup> Dvorski, S., Kovšca, V. (2011.) Ekonomija za poduzetnike, Tiva tiskara, Varaždin, str. 112.

<sup>11</sup> Dvorski, S., Kovšca, V. (2011.) Ekonomija za poduzetnike, Tiva tiskara, Varaždin, str. 126.

<sup>12</sup> Dvorski, S., Kovšca, V. (2011.) Ekonomija za poduzetnike, Tiva tiskara, Varaždin, str. 135.

### **3. Uloga kontrolinga u poslovanju poduzeća**

Razvojem tržišnog gospodarstva i poslovanja jačala je i potreba za prihvaćanjem svjetskih gospodarskih standarda, što obuhvaća i prihvaćanje novih načina upravljanja poduzećem i novih pojmova, kao što je kontroling. Kontroling je jedna od 5 temeljnih funkcija upravljanja, a uključuje sve aktivnosti koje menadžer poduzima s namjerom osiguranja ostvarenja rezultata koji su što bliže planiranom rezultatu. Dakle, kontroling je instrument upravljanja koji čini podršku menadžerima u procesu donošenja odluka.

#### **3.1. Općenito o kontrolingu i njegovi zadaci**

Pojam kontrolinga se izvodi iz korijena engleske riječi control, što znači upravljati, usmjeravati, regulirati, voditi, kontrolirati, provjeravati, uspoređivati i slično. Kontroling predstavlja funkciju vođenja, uz koju se uspješno rješavaju problemi koordinacije i integracije. Kontroling je funkcija poduzeća koja koordinira poslovne procese i njihove dijelove te nastoji biti stručna pomoć menadžmentu.<sup>13</sup>

Kontroling ili menadžerska kontrola je jedna od osnovnih funkcija menadžmenta, usmjerena na ostvarivanje rezultata. Primarna funkcija kontrolinga je priprema znanja o činjenicama i procesima iz vanjskog i unutarnjeg okruženja sustava, a u svrhu podrške menadžmentu u vođenju i odlučivanju. Dakle, kontroling je složen sustav orijentiran na procese, a ciljevi postavljeni od menadžmenta delegiraju se na niže razine.<sup>14</sup>

Kontroling povećava red i doprinosi smanjenju kaosa, a unapređuje međuovisnost pojedinih područja u poduzeću, kao i njihov doprinos ostvarenju ciljeva. Zadaci kontrolinga grupiraju se u strategijske i operativne. Strategijski kontroling se odnosi na oblikovanje strategijskih pravaca djelovanja poduzeća, ocjenu dobrih i loših stanja, razvoj strateških ciljeva te pripremu upravljačkih mjera koje su vezane uz odstupanja od postavljenih strategijskih ciljeva. Zadaci operativnog kontrolinga odnose se na pripremu vanjskih i unutrašnjih informacija za

---

<sup>13</sup> Očko, J., Švigir, A. (2009.) Kontroling: upravljanje iz backstagea, Miš, Zagreb, str. 13.

<sup>14</sup> Water, H., Vries, J. (2006.) Choosing a quality improvement project using the analytic hierarchy process, International Journal of Quality & Reliability Management, broj 23., str. 409-425.

usmjeravanje i podlogu za operativne planove, izradu cjelovitog plana poduzeća, uspostava nadzora nad poduzetim mjerama zbog odstupanja te izrada raznih vrsta izvještaja.<sup>15</sup>

Drugim riječima, strategijski kontroling pruža stručnu podršku menadžmentu u cilju povećanja efikasnosti poslovanja, a baza su mu dugoročni, egzistencijalni ciljevi poduzeća, procjena rezultata, potencijala i rizika u poslovanju, a temelji se na strategijskim informacijama. Dužnost operativnog kontrolinga je praćenje efikasnosti poslovanja, ima vremenski definirane ciljeve (kratkoročne), temelji se na internim informacijama te služi za interno upravljanje poslovanjem.<sup>16</sup>

Od zadataka koji se mogu ostvariti pomoću funkcije kontrolinga, mogu se izdvojiti usklađivanje planiranja, kontrole, informiranja, organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima, kreiranje profila snage/slabosti te prednosti/nedostataka poduzeća (SWOT analiza), uvođenje i primjena portfolio tehnike i koncepta životnog vijeka proizvoda, savjetodavna pomoć prilikom definiranja vizije i ciljeva poslovanja poduzeća, kao i pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća, usklađivanje parcijalnih ciljeva s globalnim ciljem i planom, pomoć pri izvještavanju i interpretaciji, ostali zadaci po nalogu menadžmenta i slično.<sup>17</sup>

Kontroling koristi operativne i strategijske instrumente. Strategijski instrumenti su vizija i misija, činitelji uspjeha, krivulja iskustva, životni vijek, SWOT, strategijska bilanca, portfelj, kontrola kvalitete, analiza odstupanja, analiza uzroka, organizacija procesa, podjela rada, sustavi motiviranja, sustavi razvoja suradnika te oblikovanje karijere. Operativni instrumenti su ciljevi, usporedba troškova, investicijski proračun, proračun, analiza odstupanja, analiza uzroka, izvješćivanje, obračuni troškova, planovi, programi, opis ovlaštenja, sustavi poticanja, stilovi rukovođenja te sustavi nagrađivanja.<sup>18</sup>

U ovom radu je naglasak na operativnom kontrolingu, tako da će se u nastavku prikazati nekoliko instrumenata operativnog kontrolinga.

---

<sup>15</sup> Jakelić, D. (2013.) Uloga kontrolinga u središnjem bankarstvu i kriteriji učinkovitosti kontrolinga, *Ekonomski pregled*, 64 (4), Zagreb, str. 397-430.

<sup>16</sup> Avelini Holjevac, I. (1998.) *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Opatija, str. 16.

<sup>17</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2004.) *Kontroling: abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, str. 268.

<sup>18</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2006.) *Računovodstvo i kontroling – konkurencija ili suradnja*, RRiF, 08/2006, Zagreb, str. 19.

## **3.2. Instrumenti operativnog kontrolinga**

Operativni kontroling se koristi instrumentima operativnog planiranja (npr. usporedni obračun troškova, analiza točke pokrića, scoring-modeli, operativni proračun, obračunske cijene), kontrole (operativna kontrola, analiza odstupanja), informiranja, organiziranja (usklađivanje organizacijskog procesa i ustrojstva), upravljanja ljudskim potencijalima i slično. Zadaci operativnog kontrolinga su kontinuirana komunikacija, unapređenje informacijskog sustava, suradnja na izradi operativnih planova, utvrđivanje pokazatelja nužnih za razumijevanje stanja i kretanja poslovnih događaja u poduzeću, utvrđivanje pozitivnih i negativnih trendova te prijedlozi poboljšanja, izrada poslovnih izvještaja i slično.<sup>19</sup>

U nastavku rada daje se pregled nekih od najpopularnijih i najčešće korištenih tehnika operativnog kontrolinga.

### **3.2.1. ABC analiza**

ABC (eng. Activity-Bases Costing) analiza predstavlja model raspoređivanja troškova na bazi aktivnosti korištenih u proizvodnji proizvoda. Glavna uloga informacija koje se odnose na troškove je da budu od koristi raznim korisnicima u procesu odlučivanja, ponajprije menadžmentu poduzeća. ABC analiza je važan operativni instrument kontrolinga, a zbog svoje jednostavnosti ima široko rasprostranjenu upotrebu. Osnovna ideja ABC analize je usmjeriti pažnju samo na one probleme čiji je utjecaj ključan za realizaciju ciljeva, dakle razlikovanje važnog od nevažnog. Temelj ABC analize je načelo da se pojedini elementi ili problemi svrstavaju u 3 grupe i to grupa „A“ (vrlo važno), grupa „B“ (manje važno) te grupa „C“ (najmanje važno). Područje „A“ je područje snažnog fokusa te su elementi koji se nalaze u tom području detaljno planiraju i kontroliraju. Suprotno tome, područje „C“ se vrlo malo ili nimalo analizira, dok je područje „B“ svojevrsno međupodručje sa srednjom razinom planiranja i kontrole. Značaj ABC metode ogleda se i tome što se putem nje kvalitetnije i preciznije raspoređuju fiksni troškovi.<sup>20</sup>

### **3.2.2. Točka pokrića**

Točka pokrića (eng. break even point) je točka poslovanja pri kojoj poduzeće ostvarenim prihodima od prodaje svojih outputa (proizvoda, roba ili usluga) pokriva svoje rashode. Ispod te točke poduzeće posluje s gubitkom, a iznad te točke ostvaruje dobit. Poznavanje ove točke

---

<sup>19</sup> Očko, J., Švigir, A. (2009.) Kontroling: upravljanje iz backstagea, Miš, Zagreb, str. 39.

<sup>20</sup> Dunković, D. (2011.) Strateško menadžersko računovodstvo, RRI, Zagreb, str. 38.

ima osobitu važnost za poduzetnika i menadžment općenito. Naime, svako približavanje točki pokrića za poduzetnika je signal da mora nešto poduzimati kako bi povećao prihod ili smanjio troškove poslovanja. Dakle, jednostavnim rječnikom rečeno, točka pokrića je razina na kojoj su prihodi od prodaje jednaki ukupnim troškovima. Točka pokrića predstavlja prag rentabilnosti poduzeća i u toj točki se ne ostvaruje ni dobit ni gubitak.<sup>21</sup>

Neke od osobina točke pokrića su:<sup>22</sup>

- pretpostavlja primjenu obračuna po (djelomičnim) varijabilnim troškovima,
- jednostavno se prikazuje grafički i lako definira numerički,
- pogodna za prezentiranje ekonomskih učinaka određene poslovne odluke,
- omogućava utvrđivanje odnosa koji nastaju primjenom jednog ili više parametara,
- prijelaz iz zone gubitka u zonu dobitka,
- pruža informaciju o tome koju je količinu prodaje potrebno dostići da bi se mogli pokriti svi varijabilni i fiksni troškovi,
- odnos varijabilnih i fiksnih troškova u točki pokrića polazište je utvrđivanja njihovog odnosa.

### **3.2.3. Matrica tržišnog rasta i udjela**

Kod provođenja unutarnjih analiza poduzeća, sastavni dio predstavlja i model analize portfelja poduzeća. Svrha te analize je izbalansirati portfelj koji će dati najbolje rezultate. Portfolio matrice su alat koji pomaže u optimiziranju strateškog odlučivanja. Takav pristup strateškom planiranju složenih poduzeća, sastavljenih od manjeg ili većeg broja neovisnih strateških poslovnih jedinica – SPJ (engl. *Strategic Business Unit - SBU*), naglašava kvalitetno vrednovanje doprinosa svake pojedine jedinice unutar poduzeća. Objedinjava načine kako se strategije pojedinih poslovnih jedinica moraju uklopiti u ukupnu strategiju složenog poduzeća.<sup>23</sup>

---

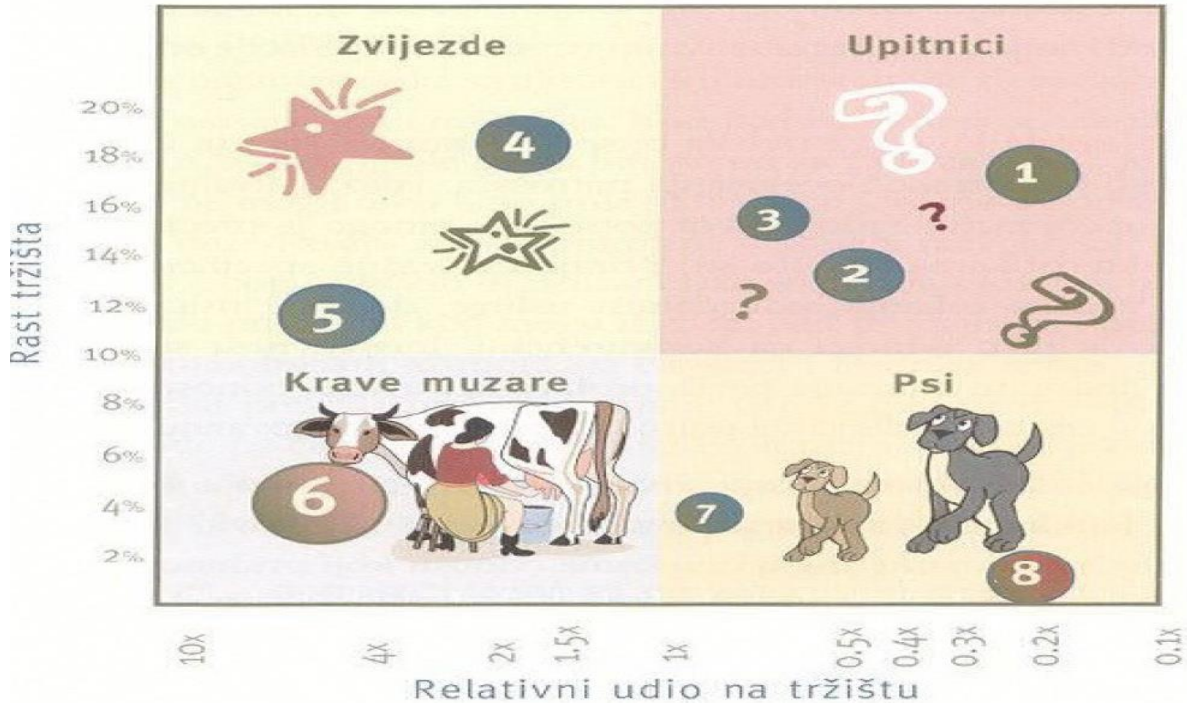
<sup>21</sup> Dvorski, S. (2007.) Poslovna ekonomija, Tiva, Varaždin, str. 87.

<sup>22</sup> Peršić, M. (2012.) Točka pokrića kao izvor upravljačkih informacija za hotelski menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 2.

<sup>23</sup> Buble M. et al. (2005.) Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 126.

Najpoznatiji model analize portfelja poduzeća je model Boston Consulting Group (BCG matrica), a prikazuje se grafički pomoću matrice tržišnog rasta i udjela, a što je prikazano na sljedećoj slici.

Slika 1: BCG matrica tržišnog rasta i udjela



Izvor: Renko, N. (2005.) **Strategije marketinga**, Naklada Ljevak, Zagreb, str. 115.

Ovakva portfolio analiza pruža mogućnost lakšeg usmjeravanja raspoloživih sredstava poduzeća. Proizvodi poduzeća se u ovoj metodologiji dijele na 4 grupe: zvijezde (Stars), krave muzare (Cosh cows), pse (Dogs) te upitnike (Question marks).

- **Upitnici** su proizvodi koji imaju mali udio na brzo rastućem tržištu, dakle proizvodi u početnoj fazi životnog ciklusa te obećavaju značajan rast.
- **Zvijezde** su proizvodi koji imaju visok tržišni udio na rastućem tržištu te ostvaruju visoke prihode. Međutim, takvi proizvodi iziskuju i visoke investicije. Najčešće je riječ o novim proizvodima koji stvaraju novac, ali ga i puno troše.
- **Krave muzare** su proizvodi koji imaju visoki udio na sporo rastućem tržištu. Uglavnom se radi o zrelim proizvodima koji ostvaruju visoke prihode, a zahtijevaju mala financijska ulaganja. Njima se financiraju proizvodi iz kategorije „upitnici“.
- **Psi** su proizvodi s malim tržišnim udjelom i niskim rastom, dakle proizvodi pri kraju životnog ciklusa koji stvaraju gubitke.

### 3.3. Konceptije kontrolinga

Kontroling je suvremena koncepcija upravljanja pomoću koje se povećava sposobnost prilagođavanja poduzeća stalnim promjenama (unutarnjim i vanjskim). Sposobnost prilagođavanja je temelj opstojnosti, stoga je potrebno koristiti instrumente koji omogućuju bolju i bržu prilagodbu u sve dinamičnijoj i kompleksnijoj okolini. Sukladno razvoju kontrolinga kroz povijest, razvijene su i odgovarajuće koncepcije: računovodstveno orijentirana, informacijski orijentirana te upravljački orijentirana koncepcija.<sup>24</sup>

1. **Računovodstvena koncepcija** kontrolinga naglašava pripremu računovodstvenih podataka, fokus računovodstva na buduća kretanja i brojčanu dimenziju radi osiguranja likvidnosti i dobiti. Najveći je naglasak na sustavima obračuna troškova, učinaka i prihoda te dobivanje informacija za planiranje, upravljanje i kontrolu.
2. Kada je riječ o **informacijski orijentiranoj** koncepciji kontrolinga, najviše se ističe informacijski cilj kontrolinga kroz koordinaciju u procesima prikupljanja i primjene informacija, s istaknutim naglaskom na razvoju i implementaciji upravljačkog informacijskog sustava poduzeća.
3. **Upravljački orijentirana** koncepcija kontrolinga promatra kontroling s aspekta razine poslovnog upravljanja, u kojem je kontroling određeni samostalni sustav unutar cjelokupnog sustava rukovođenja. Temelj dobrog funkcioniranja ovakvog sustava je koordinacija ciljeva, planiranja, kontrole, informiranja, organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima. Glavni cilj ovako usmjerene koncepcije kontrolinga je povećanje sposobnosti reakcije (efikasnosti) i prilagođavanja (efektivnosti) sustava vođenja, kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi poduzeća, odnosno porast sposobnosti prilagođavanja promjenama unutar i izvan poduzeća.

Navedene ciljeve kontroling ostvaruje pomoću koordinacije i integracije, odnosno procesom usklađivanja na istim i različitim hijerarhijskim razinama. Kontroling je komponenta vođenja socijalnih sustava, stoga ga se svakodnevno sve više nalazi ne samo u poduzećima, bankama, osiguravajućim društvima i slično, nego i u neprofitnim organizacijama, vladinim organima, bolnicama, obrazovnim ustanovama i drugdje.

---

<sup>24</sup> Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. (2006.) Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga, Zbornik Ekonomskog fakulteta, godina 4, Zagreb, str. 331-346.

## 4. Izvještavanje u hotelijerstvu

U ovom dijelu rada prikazati će se usporedba poslovnih rezultata dvaju hotelskih poduzeća, a to su „Hoteli Maestral“ d.d. iz Dubrovnika te „Jadranka turizam“ d.o.o. iz Malog Lošinja i to u četverogodišnjem razdoblju od 2018. do 2021. godine.

### 4.1. Pojam hotelijerstva

Hotelijerstvo se često smatra najreprezentativnijim dijelom ugostiteljstva. Osnovna djelatnost hotelijerstva je pružanje usluga smještaja, prehrane, točenja pića i ostalo. Hotelijerstvo je globalni biznis sa ogromnim ekonomskim učincima, stoga ga se često naziva i hotelskom industrijom. Hotel je osnovni i najznačajniji predstavnik svih ugostiteljskih objekata za smještaj.<sup>25</sup>

Hotel je objekt koji za naknadu nudi smještaj, hranu i piće putnicima i privremenim rezidentima, kao i obroke, osvježenje i ostale usluge drugim korisnicima.<sup>26</sup>

Hoteli su vrlo često najreprezentativniji objekti u nekom naselju ili gradu, a predstavljaju i ogledalo kulture i mentaliteta nekog područja. Tržišna utakmica i trendovi dobre hotele čine još boljima, dok neadekvatne eliminira iz konkurencije. Hotelijerstvo je upravo grana turizma u kojoj raznolikosti najviše dolaze do izražaja. Jedna od najznačajnijih i karakterističnih posebnosti hotelskog poslovanja jest karakter dobra kojeg hotel nudi, a to je usluga.

Usluge su specifičnost čije nastajanje, dakle pružanje i razmjena, postavljaju veliki broj različitih zahtjeva. Nematerijalnost outputa, nemogućnost skladištenja, istovremenost proizvodnje i konzumacije, potreba izravnog kontakta s kupcima i druge specifičnosti su elementi koji nameću posebne zahtjeve. Osnovne funkcije hotela odnose se na smještaj i prehranu, tako da su i usluge koje su iz toga izvedene nematerijalne prirode. Vrijedi spomenuti činjenicu da se potražnja za hotelskim uslugama ne ograničava samo na fiziološke potrebe za hranom i smještajem, već i na druge usluge, kao što su gostoljubivost, uljudnost, ozračje i brojne druge.

Kod hotela je prisutna komplementarnost s ponudom usluga drugih turističkih subjekata. Hotelska poduzeća itekako moraju voditi računa o općim trendovima u turizmu, jer uz

---

<sup>25</sup> Pirija, D. (2003.) Standardi u turističkom ugostiteljstvu, Visoka škola za turizam, Šibenik, str. 15.

<sup>26</sup> Medlik, S., Ingram, H. (2002.) The Business of Hotels, Buitenworth Heinemann, str. 4.



klasične ponude za godišnji odmor, veliku priliku za uspjeh imaju i ponude koje u sebi uključuju sportske aktivnosti, razne vrste doživljaja, ali i mogućnost obrazovanja. Godišnji odmor sve manje predstavlja isključivo fizički oporavak, nego sve više postaje sastavnim dijelom načina provođenja slobodnog vremena i zadovoljenja interesa u slobodno vrijeme. Još jedna specifičnost karakteristična za hotel je činjenica da je on zbog svojih usluga smještaja i prehrane često otvoren 24 sata na dan 365 dana u godini. Navedeno iziskuje stalnu pripravnost, s obzirom na činjenicu da su hotelske usluge snažno ovisne o slučajnoj potražnji, jer se usluge plasiraju gostu izravno. U hotelijerstvu se javlja veoma varijabilna potražnja, koja može snažno varirati u ovisnosti od raspoloživih sredstava i koja može često i brzo prelaziti iz jedne u drugu krajnost. Takvoj nestabilnoj potražnji kontrira prilično neelastična ponuda, koja je ograničena raspoloživim kapacitetima (npr. brojem kreveta). Stoga su hoteli primorani usmjeriti svoju energiju i kapacitete na ono razdoblje za koje procijene da će potražnja biti najveća. Primjerice, hotel za zimske sportove negdje u Alpama vrlo će se vjerojatno zatvoriti tijekom ljetnih mjeseci, jer u tom razdoblju nema potražnje, a ako je dobro organiziran i posložen, kvaliteta njegove usluge se neće smanjiti.

Na sljedećoj slici prikazane su osnovne funkcije poslovanja hotela.

Slika 2: Funkcije poslovanja hotela

Osnovne funkcije	Sporedne funkcije
<ul style="list-style-type: none"> <li>- smještaj</li> <li>- prehrana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zabava</li> <li>- oprema za aktivnosti (sport)</li> <li>- zdravstvena oprema (sauna)</li> <li>- ostalo</li> </ul>

Izvor: Grgona, J., Supić, A. (2007.) **Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju**, Ekonomska misao i praksa, 16(1), Zagreb, str. 41-61.

Kada je riječ o hotelskim uslugama, treba napomenuti da se rezultati uslužnih procesa ne mogu spremati. Ipak, osim nematerijalnih usluga, hoteli se često kao internim čimbenicima koriste i materijalnim dobrima (jelo i piće, hotelske sobe), ali i u tome segmentu postoji samo ograničena sposobnost skladištenja i spremanja. Sa sve dužom neuporabom opada kvaliteta internih uporabnih čimbenika. Primjerice, bez obzira što određena hotelska soba nije iznajmljena, ona u svakom trenutku mora biti na raspolaganju, što zahtijeva izvjesne radove na održavanju spremnosti za uslugu (npr. čišćenje). Ako se nekom sobom ne koristi duže vremensko razdoblje, izvršeni su radovi nakon nekog vremena izgubljeni i moraju se

ponoviti, kako bi soba opet bila spremna za pružiti uslugu smještaja. Kategorizacija hotela označava kvalitetu – brojem zvjezdica ili slovima klasa.<sup>27</sup>

## **4.2. Općenito o analiziranim hotelima**

U hotelskom poduzeću „Jadranka turizam“ d.o.o. iz Malog Lošinja kapacitet je 1.585 smještajnih jedinica sa 3.500 kreveta. Poduzeće raspolaže s hotelima Aurora, Vespera, Bellevue, Punta, Helios, Alhambra te vilama, restoranima i brojnim sportskim objektima. Poduzeće zapošljava oko 280 zaposlenih, u većinskom je privatnom vlasništvu i to većinu dionica posjeduje poduzeće „Jadranka Grupa“ d.d., koje je jedno od vodećih hotelijersko-trgovačkih društava u Hrvatskoj. Dakle, Lošinj Hotels & Villas (LH&V) je hotelski brend društva Jadranka turizam d.o.o. pod kojim djeluje šest hotela i 11 restorana te vile i apartmani smješteni na najatraktivnijim lokacijama otoka Lošinja, kapaciteta više od 3.500 gostiju. Nadalje, pod brendom Camping Cres & Lošinj, Jadranka turizam d.o.o. upravlja s tri kampa na otocima Lošinju i Cresu: family kampom Čikat, naturističkim kampom Baldarin i kampom Bijar. Kamp Čikat jedini u Hrvatskoj ima i aquapark. Pored smještajnih i u gostiteljskih objekata, Jadranka turizam d.o.o. upravlja organizacijom izleta, zabavnim i sportskim sadržajima te može ponuditi klijentima integrirani, moderni proizvod za provođenje slobodnog vremena.

Poduzeće „Hoteli Maestral“ su turističko i hotelijersko društvo sa sjedištem u Dubrovniku, koje čini 5 hotela ukupnog kapaciteta 482 sobe s 928 kreveta, a to su hoteli Uvala, Splendid, Komodor, Vis te Adriatic. Svi hoteli smješteni su u zapadnom dijelu Dubrovnika, u uvali Lapad te udaljeni 3,5 km od povijesne jezgre. Hoteli posluju isključivo sezonski, od Uskrsa do početka studenog. Većinski dioničar Društva je Republika Hrvatska sa cca 60% dionica te je u budućnosti predviđena privatizacija ovog poduzeća.

## **4.3. USALI metoda izvještavanja**

Hotelijerstvo i hotelska industrija predstavlja djelatnost međunarodnog karaktera poslovanja, stoga prisutnost na međunarodnom tržištu uvjetuje prihvaćanje i međunarodnih standarda informiranja. Svjetska hotelska industrija prati svoje rezultate na temelju utvrđenih hotelskih standarda upravljanja poslovnim rezultatom.

---

<sup>27</sup> Grgona, J., Supić, A. (2007.) Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju, *Ekonomski misao i praksa*, 16(1), Zagreb, str. 41-61.

Pojmovni, sadržajni i organizacijski ustroj internog obračuna hotela definira se u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima 14 (MRS 14) i načelima izvješćivanja u hotelijerstvu poznatijim pod nazivom Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI). To je jedinstveni sustav praćenja i iskazivanja rezultata poslovanja, koji omogućava usporedbu nekog hotelskog poslovnog sustava sa sličnima u svijetu.<sup>28</sup>

USALI izvještajima se prikazuje cijeli proces poslovanja u hotelijerstvu te se vidi i velika količina informacija o uvjetima, tijeku i rezultatima događaja u poduzeću, tako da podaci iz izvještaja poslovanja odgovaraju hotelskoj djelatnosti. U Hrvatskoj se izvještaji po USALI standardima za hotelska poduzeća sastavljaju kao dopunski izvještaji temeljnim financijskim izvještajima i osiguravaju dodatnu kvalitetu za sve zainteresirane korisnike. Dinamika izvještavanja ovisi i o položaju hotela u okruženju te dostignutoj razini USALI izvještaja u Hrvatskoj u odnosu na svjetsku hotelsku industriju.

U sastavljanju dnevnih izvještaja za menadžment hotela treba voditi računa da se njima obuhvate informacije koje je moguće izravno obuhvatiti iz baze podataka, a značajne su za operativno poslovno odlučivanje svih relevantnih menadžera, definiranih organizacijskom shemom. U poslovanju se podrazumijeva da su zadovoljena dva kriterija, sigurnost i uspješnost. Tako sigurnost uključuje pokazatelje likvidnosti i zaduženosti, dok uspješnost uključuje pokazatelje ekonomičnosti, profitabilnosti, investiranja te aktivnosti. Kada je riječ o ključnim pokazateljima poslovanja hotelskih poduzeća koja se predmet ovog rada, a to su „Jadranka turizam“ te „Hoteli Maestral“, prikazat će se pokazatelji likvidnosti, pokazatelji zaduženosti, pokazatelji aktivnosti, pokazatelji ekonomičnosti te pokazatelji profitabilnosti. To su osnovni izvještaji koji se rade prema USALI metodi za hotelska poduzeća. Dodatno će se još na kraju prikazati i pokazatelji poslovanja predmetnih hotelskih poduzeća.

#### **4.3.1. Pokazatelji likvidnosti**

Likvidnost je sposobnost poduzeća da podmiri kratkoročne obveze iz tekuće aktivnosti. Ako poduzeće nije likvidno, ono posluje s poteškoćama i nema dovoljno sredstava za nabavu sirovina i materijala, robe, za isplatu plaća, poreza i drugih obveza. Pokazatelji likvidnosti se

---

<sup>28</sup> Peršić, M., Janković, S. (2006.) Menadžersko računovodstvo hotela, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji; HZRFID, Zagreb, str. 299.

koriste za mjerenje sposobnosti poduzeća da podmiri dospjele kratkoročne obveze, a utvrđuju se na temelju podataka obuhvaćenih u bilanci.<sup>29</sup>

U sljedećoj tablici prikazan je koeficijent tekuće likvidnosti za oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine.

Tablica 1: Koeficijent tekuće likvidnosti analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g.

<b>Koeficijent tekuće likvidnosti</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	3,54	1,69	2,15	1,40
<b>Hoteli Maestral</b>	0,81	1,08	3,03	0,76

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

**Koeficijent tekuće likvidnosti** ukazuje na to da bi kratkotrajna imovina trebala biti barem dvostruko veća od kratkoročnih obveza kako bi poduzeće moglo održati solventnost. To je važno zato što postoje rizici unovčavanja kratkotrajne imovine, jer da bi se održala normalna likvidnost poduzeća, dio kratkotrajne imovine mora biti financiran iz dugoročnih izvora, što se naziva i „zlatnim pravilom financiranja“.<sup>30</sup> Vidljivo je iz tablice da je u slučaju poduzeća Jadranka turizam pokazatelj u 2019. godini 3,54, dok je u 2021. godini 1,40. Kada je riječ o poduzeću Hoteli Maestral, pokazatelj je najveći bio u 2020. godini, kada je iznosio 3,03, dok je 2021. godine vrijednost pokazatelja 0,76, što je relativno niska vrijednost pokazatelja, a glavni uzrok smanjenju vrijednosti je znatno smanjenje vrijednosti novca i kratkoročnih potraživanja, dok su kratkoročne obveze čak i porasle u 2021. godini u odnosu na 2020. godinu.

U sljedećoj tablici prikazan je koeficijent financijske stabilnosti za oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine.

Tablica 2: Koeficijent financijske stabilnosti analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g.

<b>Koeficijent financijske stabilnosti</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	0,92	0,94	0,94	0,97
<b>Hoteli Maestral</b>	1,02	1,00	0,95	1,02

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

<sup>29</sup> Žager, K. et al. (2017.) Analiza financijskih izvještaja: načela, postupci, slučajevi, HZRFD, Zagreb, str. 45.

<sup>30</sup> Štahan, M. et al. (2010.) Računovodstvo trgovačkih društava, TEB: Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 920.

**Koeficijent financijske stabilnosti** predstavlja omjer dugotrajne imovine i kapitala uvećanog za dugoročne obveze. Navedeni pokazatelj bi trebao biti manji od 1, jer poduzeće dio svoje kratkotrajne imovine mora financirati iz radnog kapitala. Što je vrijednost ovog pokazatelja manja, to je likvidnost i financijska stabilnost veća.<sup>31</sup>

Vidljivo je da poduzeće Jadranka turizam ima bolji pokazatelj financijske stabilnosti od poduzeća Hoteli Maestral u cijelom promatranom razdoblju, a razlog tome je što je u Jadranka turizmu došlo do porasta dugoročnih obveza (iz osnova primljenih kredita), tako da je zbroj kapitala i dugoročnih obveza veći od dugotrajne imovine poduzeća, što kod Hotela Maestral nije slučaj, jer je tamo zbroj dugoročnih obveza i uloženog kapitala manji od dugoročne imovine. Prema definiciji navedenog pokazatelja, bolje je kad je manji od 1, s obzirom da je povoljnije financirati kratkotrajnu imovinu iz dijela dugoročnih izvora.

#### 4.3.2. Pokazatelji zaduženosti

Pokazatelji financijske stabilnosti i ekonomske snage odnose se na pokazatelje zaduženosti, odnosno solventnost poduzeća. Dakle, predmetni pokazatelji daju sliku o tome koliko se poduzeće financira iz vlastitih, a koliko iz tuđih sredstava., što znači da je moguće utvrditi odnos tuđeg kapitala (obveza) i vlastitog kapitala. Drugim riječima, predmetni pokazatelji objašnjavaju financijsku strukturu i mjere dugoročni rizik koji proizlazi iz takve strukture.<sup>32</sup>

U sljedećoj tablici prikazan je koeficijent zaduženosti za oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine.

Tablica 3: Koeficijent zaduženosti analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g.

<b>Koeficijent zaduženosti</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	0,24	0,26	0,30	0,32
<b>Hoteli Maestral</b>	0,35	0,34	0,58	0,64

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

**Koeficijent zaduženosti** stavlja u odnos ukupne obveze i ukupnu imovinu, a što je manji, manja je i zaduženost poduzeća. Dakle, koeficijent zaduženosti pokazuje koliko je imovine financirano iz vlastitog kapitala, a koliko iz tuđeg kapitala. Vidljivo je iz tablice da u slučaju poduzeća Jadranka turizam pokazatelj ima lagani uzlazni trend u promatranom razdoblju, ali

<sup>31</sup> Žager, K. et al. (2017.) Analiza financijskih izvještaja: načela, postupci, slučajevi, HZRFD, Zagreb, str. 48.

<sup>32</sup> Žager, K. et al. (2017.) Analiza financijskih izvještaja: načela, postupci, slučajevi, HZRFD, Zagreb, str. 48.

je još uvijek na relativno niskoj razini. Naime, u 2021. godini pokazatelj je iznosio 0,32, što znači da je 32% imovine poduzeća financirano iz tuđih izvora. Kada je riječ o poduzeću Hoteli Maestral, pokazatelj također ima uzlazni trend u promatranom razdoblju, što znači da obveze rastu brže od imovine i da poduzeće postaje sve zaduženije, a i pokazatelj je na relativno visokoj razini. Naime, u 2021. godini pokazatelj je iznosio 0,64, što znači da je 64% imovine poduzeća financirano iz vlastitih izvora.

U sljedećoj tablici prikazan je koeficijent vlastitog financiranja za oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine.

Tablica 4: Koeficijent vlastitog financiranja analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g.

<b>Koeficijent vlastitog financiranja</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	0,76	0,73	0,70	0,68
<b>Hoteli Maestral</b>	0,64	0,65	0,39	0,36

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Koeficijent vlastitog financiranja pokazuje koliki je dio imovine financiran vlastitim kapitalom i poželjno je da je što veći. Vidljivo je iz tablice da je u slučaju poduzeća Jadranka turizam pokazatelj u laganoj silaznoj putanji, iako je još uvijek na dosta visokoj razini, tako da je u 2021. godini iznosio 0,68, što znači da je 68% imovine poduzeća financirano iz vlastitih izvora. Poduzeće Hoteli Maestral imaju dosta lošiji pokazatelj vlastitog financiranja od poduzeća Jadranka turizam, pogotovo u 2020. i 2021. godini, kada je pokazatelj iznosio 0,36, što znači da je 36% imovine poduzeća financirano iz vlastitih izvora. Dakle, poduzeće Jadranka turizam veći dio imovine financira vlastitim, a poduzeće Hoteli Maestral tuđim kapitalom.

U sljedećoj tablici prikazan je stupanj pokrića 1 za oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine.

Tablica 5: Stupanj pokrića 1 analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g.

<b>Stupanj pokrića 1</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	0,85	0,86	0,79	0,75
<b>Hoteli Maestral</b>	0,66	0,69	0,44	0,37

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

**Stupanj pokrića 1** je pokazatelj koji razmatra pokriće dugotrajne imovine glavnicom i poželjno je da bude što veći. Vidljivo je iz tablice da poduzeće Jadranka turizam u promatranom razdoblju ima znatno bolji stupanj pokrića od Hotela Maestral, što znači da je veći dio dugotrajne imovine pokriven vlasničkim kapitalom (glavnicom).

U sljedećoj tablici prikazan je koeficijent financiranja za oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine.

Tablica 6: Koeficijent financiranja analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g.

<b>Koeficijent financiranja</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	0,32	0,36	0,42	0,47
<b>Hoteli Maestral</b>	0,55	0,53	1,47	1,79

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Koeficijent financiranja prikazuje odnos tuđeg (obveza) i vlastitog kapitala (glavnice) i poželjno je da je što niži. Vidljivo je iz tablice da je u slučaju poduzeća Hoteli Maestral pokazatelj u 2018. godini 0,55, dok je u 2021. godini 1,79, što znači da su ukupne obveze poduzeća 1,79 puta veće od njegovog kapitala. Poduzeće Jadranka turizam ima pokazatelj znatno niži od 1 (u 2021. godini iznosi 0,47), ali treba upozoriti na rastući trend, što nije dobro, jer se polako povećava zaduženost poduzeća.

#### **4.3.3. Pokazatelji aktivnosti**

Pokazatelji aktivnosti poduzeća mjere efikasnost s kojom poduzeće koristi vlastite resurse. Računaju se iz odnosa prihoda i prosječnih stanja imovine te upućuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu. Najčešće se koeficijenti obrtaja računaju za ukupnu imovinu, kratkotrajnu imovinu i potraživanja, na temelju kojeg je moguće izračunati i prosječno trajanje naplate potraživanja.<sup>33</sup>

U sljedećoj tablici prikazan je koeficijent obrtaja ukupne imovine za oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine.

---

<sup>33</sup> Štahan, M. et al. (2010.) Računovodstvo trgovačkih društava, TEB: Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 922.

Tablica 7: Koeficijent obrtaja ukupne imovine analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021.

<b>Koeficijent obrtaja ukupne imovine</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	0,25	0,27	0,25	0,27
<b>Hoteli Maestral</b>	0,29	0,28	0,64	0,17

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Koeficijent obrtaja ukupne imovine prikazuje učinkovitost upotrebe imovine u ostvarivanju prihoda te govori o tome koliko jedna novčana jedinica ukupne imovine stvara novčanih jedinica prihoda, a poželjno je da bude što veći.<sup>34</sup> Vidljivo je iz tablice da je u slučaju poduzeća Jadranka turizam pokazatelj vrlo konstantan te u cijelom promatranom razdoblju iznosi oko 0,25, što znači da jedna kuna ukupne imovine stvara 0,25 kuna prihoda. Kod poduzeća Hoteli Maestral je taj pokazatelj najveći bio 2020. godine, kad je iznosio 0,64, dok u 2021. godini iznosi 0,17, što što znači da jedna kuna ukupne imovine stvara 0,17 kuna prihoda.

U sljedećoj tablici prikazan je koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine za oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine.

Tablica 8: Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine analiziranih hotelskih poduzeća

<b>Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	2,19	1,82	2,29	2,85
<b>Hoteli Maestral</b>	7,56	5,41	5,38	4,43

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine govori o tome koliko jedna novčana jedinica kratkotrajne imovine stvara novčanih jedinica prihoda, a poželjno je da bude što veći.<sup>35</sup> Vidljivo je iz tablice da u slučaju poduzeća Jadranka turizam pokazatelj u 2021. godini iznosi 2,85, što znači da jedna kuna kratkotrajne imovine stvara 2,85 kuna prihoda. Kod poduzeća Hoteli Maestral je taj pokazatelj najveći bio 2018. godine, kad je iznosio čak 7,56, dok u 2021. godini iznosi 4,43, što što znači da jedna kuna ukupne imovine stvara 4,43 kuna prihoda. Dakle, vidljivo je da Hoteli Maestral imaju veći koeficijent od Jadranka turizma, što znači da je imaju bolju učinkovitost upotrebe kratkotrajne imovine u ostvarivanju prihoda.

<sup>34</sup> Žager, K. et al. (2017.) Analiza financijskih izvještaja: načela, postupci, slučajevi, HZRFD, Zagreb, str. 50.

<sup>35</sup> Žager, K. et al. (2017.) Analiza financijskih izvještaja: načela, postupci, slučajevi, HZRFD, Zagreb, str. 50.



U sljedećoj tablici prikazano je vrijeme trajanja naplate potraživanja za oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine.

Tablica 9: Trajanje naplate potraživanja analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g.

<b>Trajanje naplate potraživanja (u danima)</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	18	22	33	16
<b>Hoteli Maestral</b>	14	12	4	24

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Iz priloženih tablica je vidljivo da oba hotelska poduzeća imaju jako dobar pokazatelj, jer su rokovi od 15-25 dana, što je u današnjim turbulentnim vremenima vrlo dobro.

#### **4.3.4. Pokazatelji ekonomičnosti**

Pokazatelji ekonomičnosti se računaju na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka, mjere odnos prihoda i rashoda te pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Poduzeće posluje ekonomično kad su u određenom razdoblju njegovi prihodi veći od rashoda, granično ekonomično kad su jednaki, a neekonomično kad rashodi premašuju prihode.<sup>36</sup>

U sljedećoj tablici prikazano je ostvarenje bruto dobiti za oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine.

Tablica 10: Bruto dobit analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g. (000 KN)

<b>Bruto dobit (000 KN)</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	-3.701	8.300	4.958	4.655
<b>Hoteli Maestral</b>	5.450	4.170	7.961	-8.818

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Iz prikazanog u tablici vidljivo je da poduzeće Jadranka turizam u 2018. godini ima negativan poslovni rezultat (gubitak od 3,7 milijuna kuna, ali u sljedeće 3 godine ostvaruje dobre rezultate i kumulativno zarađuje 17,9 milijuna kuna, što je jako dobro. Kada je riječ o poduzeću Hoteli Maestral, oni su u razdoblju od 2018. do 2020. godine ostvarili 17,6 milijuna kuna bruto dobiti, da bi onda u 2021. godini ostvarili gubitak od 8,8 milijuna kuna.

<sup>36</sup> Štahan, M. et al. (2010.) Računovodstvo trgovačkih društava, TEB: Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 923.

U sljedećoj tablici prikazana je ekonomičnost poslovanja za oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine.

Tablica 11: Ekonomičnost poslovanja analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g.

<b>Ekonomičnost poslovanja</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	0,98	1,05	1,03	1,03
<b>Hoteli Maestral</b>	1,11	1,08	1,14	0,64

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Ekonomičnost ukupnog poslovanja je pokazatelj koji se određuje za cjelokupno poslovanje, što znači da predstavlja odnos prihoda i rashoda iz poslovnih, financijskih i ostalih aktivnosti. Ako je pokazatelj veći od 1, poduzeće posluje s dobiti, a kad je pokazatelj manji od 1, poduzeće posluje s gubitkom. Iz prikazanih rezultata, a sukladno kretanju bruto dobiti, jasno je da poduzeće Jadranka turizam nakon negativnog rezultata u 2018. godini u daljnjim godinama ima koeficijent veći od 1, s obzirom da je u tim godinama ostvarivana dobit. Kada je riječ o Hotelima Maestral, nakon 3 godine dobrih rezultata, u 2021. godini je ostvaren negativan poslovni rezultat te je i pokazatelj manji od 1.

#### **4.3.5. Pokazatelji profitabilnosti**

Cilj svakog poduzeća je ostvariti dobit, stoga profitabilnost označava uspješno poslovanje, odnosno pozitivan financijski rezultat na kraju godine. Pokazatelji profitabilnosti govore koliki je povrat u odnosu na ulog poduzeća te koliko efikasno poduzeća koriste svoje resurse u poslovnom procesu. Najčešći pokazatelji su neto marža profita, bruto marža profita, neto rentabilnost imovine te rentabilnost vlastitog kapitala.<sup>37</sup>

U sljedećoj tablici prikazano je kretanje broja zaposlenih za oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine.

Tablica 12: Broj zaposlenih u analiziranim hotelskim poduzećima 2018.-2021. g.

<b>Broj zaposlenih</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	286	272	264	283
<b>Hoteli Maestral</b>	186	182	209	154

Izvor: podaci iz godišnjih financijskih izvješća

<sup>37</sup> Žager, K. et al. (2017.) Analiza financijskih izvještaja: načela, postupci, slučajevi, HZRFD, Zagreb, str. 52.

Vidljivo je da poduzeće Jadranka turizam imaju veći broj zaposlenih te je 2021. godine bilo 283 zaposlenika, dok poduzeće Hoteli Maestral u 2021. godini imaju 154 zaposlenih, što je najmanje u promatranom razdoblju, jer su primjerice 2020. godine bila 209 zaposlena.

U sljedećoj tablici prikazano je kretanje dobiti po zaposlenom za oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine.

Tablica 13: Dobit po zaposlenom u analiziranim hotelskim poduzećima 2018.-2021. g.

<b>Dobit po zaposlenom</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	-12.941 kn	30.515 kn	18.780 kn	16.449 kn
<b>Hoteli Maestral</b>	29.301 kn	22.912 kn	38.091 kn	-57.260 kn

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Vidljivo je da poduzeće Jadranka turizam ima silazni trend i da je zadnje ostvarena dobit po zaposlenom od 16.500 kuna, dok je poduzeće Hoteli Maestral u 2021. godini ostvarilo gubitak po zaposlenom od 57.260 kuna, dok su ranijih godina ostvarivali dobit.

U sljedećoj tablici prikazano je kretanje neto marže profita za oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine.

Tablica 14: Neto marža profita u analiziranim hotelskim poduzećima 2018.-2021. g.

<b>Neto marža profita</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	-2,5%	4,4%	2,5%	1,7%
<b>Hoteli Maestral</b>	7,5%	5,6%	10,2%	-38,0%

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Neto marža profita je omjer neto dobiti uvećane za trošak kamata i ukupnog prihoda, a za poduzeće je poželjno da pokazatelj bude što veći. Vidljivo je iz tablice da poduzeće Jadranka turizam ima silazni trend te je 2021. godine pokazatelj iznosio 1,7%, što znači da poduzeće na svakih 100 kuna ukupnih prihoda ostvaruje 1,7 kuna neto dobiti. Kada je riječ o poduzeću Hoteli Maestral, ono je u cijelom analiziranom razdoblju ostvarivalo veću vrijednost pokazatelja (2020. godine je iznosio čak 10,2%), ali je 2021. godine poduzeće poslovalo s gubitkom.

U sljedećoj tablici prikazano je kretanje neto rentabilnosti imovine za oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine.

Tablica 15: Rentabilnost imovine (ROA) analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g.

<b>Rentabilnost imovine (ROA)</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	-0,6%	1,2%	0,6%	0,5%
<b>Hoteli Maestral</b>	2,1%	1,6%	6,5%	-6,6%

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Neto rentabilnost imovine je pokazatelj koji stavlja u odnos neto dobit i ukupnu imovinu (eng. Return On Assets - ROA). To je indikator uspješnosti korištenja imovine u stvaranju dobiti, dakle stopa povrata imovine se odnosi na dobit koju poduzeće generira iz jedne novčane jedinice imovine. Vidljivo je iz priloženog da poduzeće Jadranka turizam u 2021. godini na svakih 100 kuna uložene imovine ostvaruje 0,5 kuna neto dobiti, dok kod poduzeća Hoteli Maestral je to u 2020. godini iznosilo 6,5% (6,5 kuna neto dobiti na 100 kuna imovine), dok je u 2021. godini ostvaren gubitak u poslovanju.

U sljedećoj tablici prikazano je kretanje rentabilnosti kapitala za oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine.

Tablica 16: Rentabilnost kapitala (ROE) analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g.

<b>Rentabilnost kapitala (ROE)</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	-0,8%	1,6%	0,9%	0,7%
<b>Hoteli Maestral</b>	3,3%	2,4%	16,7%	-18,5%

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Rentabilnost vlastitog kapitala (glavnice) je najznačajnijim pokazateljem profitabilnosti, a predstavlja omjer neto dobiti i vlastitog kapitala (eng. Return On Equity - ROE). Pokazuje koliko novčanih jedinica dobiti poduzeće ostvaruje na jednu jedinicu vlastitog kapitala.<sup>38</sup>

Vidljivo je da poduzeće Jadranka turizam u 2021. godini na svakih 100 kuna uloženog kapitala ostvaruje 0,7 kuna neto dobiti, dok kod poduzeća Hoteli Maestral u 2020. godini to iznosi čak 16.7 kuna, ali je pozitivan trend zaustavljen te je 2021. godine ostvaren gubitak u poslovanju. Svi pokazatelji profitabilnosti upućuju na to da je profitabilnost oba hotelska poduzeća u promatranom razdoblju relativno dobra, osim izuzetka 2021. godine, kad su

<sup>38</sup> Žager, K. et al. (2017.) Analiza financijskih izvještaja: načela, postupci, slučajevi, HZRFD, Zagreb, str. 54.

Hoteli Maestral poslovali s gubitkom, a što je sigurno prvenstveno razlog COVID-19 pandemija.

#### 4.3.6. Pokazatelji poslovanja

Pokazatelji poslovanja predstavljaju skupinu pokazatelja koji stavljaju u odnos troškove s prihodima zbog kojih su nastali. Takvi su pokazatelji korisni prilikom kontrole, dakle usporedbe ostvarenog s planiranim. U sljedećoj tablici prikazano je kretanje ukupnog prihoda po slobodnoj sobi u oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine. Ovaj pokazatelj se dobije dijeljenjem ukupnog neto operativnog prihoda i broja smještajnih jedinica u hotelu.

Tablica 17: Ukupni prihod po slobodnoj sobi analiziranih hotelskih poduzeća

<b>Ukupni prihod po slobodnoj sobi</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	94.905 kn	107.171 kn	103.754 kn	118.313 kn
<b>Hoteli Maestral</b>	115.537 kn	115.037 kn	131.907 kn	33.114 kn

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Vidljivo je da poduzeće Jadranka turizam u 2018. godini ostvaruje 94.905 kuna prihoda po smještajnoj jedinici, dok je u 2021. godini taj iznos 118.313 kuna. Poduzeće Hoteli Maestral su u ukupnim prihodima po slobodnoj sobi bolji u cijelom promatranom razdoblju (115-130 tisuća kuna), osim 2021. godine, kada taj prihod iznosi svega 33.114 kuna.

U sljedećoj tablici prikazano je kretanje godišnje zauzetosti smještajne jedinice u oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine. Ovaj pokazatelj se dobije dijeljenjem broja prodanih smještajnih jedinica i ukupnog broja smještajnih jedinica.

Tablica 18: Godišnja zauzetost smještajne jedinice analiziranih poduzeća 2018.-2021. g.

<b>Godišnja zauzetost smještajne jedinice</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	43,9%	41,8%	46,1%	47,6%
<b>Hoteli Maestral</b>	41,8%	40,2%	41,7%	43,9%

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Vidljivo je iz priloženog da poduzeće Jadranka turizam u 2018. godini ostvaruje popunjenost kapaciteta od 43,9%, dok je u 2021. godini popunjenost 47,6%. Kada je riječ o poduzeću

Hoteli Maestral, oni u cijelom promatranom razdoblju ostvaruju manju popunjenost kapaciteta, tako da je u 2018. godini ostvarena popunjenost od 41,8%, a u 2021. godini je ostvarena popunjenost na godišnjoj razini od 43,9% (najviše od analiziranih godina). Dakle, oba hotela posluju ispod razine od 50% popunjenosti tokom cijele godine, što je i očekivano, jer je riječ o hotelima na moru, gdje je ipak prisutan sezonski karakter turističkih posjeta. Ohrabruje trend rasta u oba analizirana hotelska poduzeća.

U sljedećoj tablici prikazano je kretanje udjela bruto operativnog profita u ukupnim prihodima u oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine. Ovaj pokazatelj se dobije dijeljenjem godišnjeg operativnog profita i ukupnog neto operativnog prihoda.

Tablica 19: Udio bruto operativnog profita u ukupnim prihodima 2018.-2021. g.

<b>Udio bruto operativnog profita u ukupnim prihodima</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	-2,5%	4,9%	3,0%	2,5%
<b>Hoteli Maestral</b>	9,8%	7,5%	12,5%	-55,2%

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Vidljivo je iz priloženog da poduzeće Jadranka turizam u 2018. godini ostvaruju negativan bruto operativni profit, a u svim ostalim godinama je on pozitivan, a kada je riječ o poduzeću Hoteli Maestral, ono cijelo vrijeme ostvaruje pozitivan rezultat osim 2021. godine, kada posluje s gubitkom.

U sljedećoj tablici prikazano je kretanje broja zaposlenih po smještajnoj jedinici u oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine. Ovaj pokazatelj se dobije dijeljenjem broja zaposlenih i broja smještanih jedinica.

Tablica 20: Broj zaposlenih po smještajnoj jedinici analiziranih poduzeća 2018.-2021. g.

<b>Broj zaposlenih po smještajnoj jedinici</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	0,18	0,17	0,17	0,18
<b>Hoteli Maestral</b>	0,39	0,38	0,43	0,32

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Vidljivo je iz priloženog da se predmetni pokazatelj kod poduzeća Jadranka turizam u cijelom promatranom razdoblju kreće oko 0,18, što znači da jedan zaposlenik ima preko sebe otprilike 5 soba, dok je kod poduzeća Hoteli Maestral taj pokazatelj dvostruko nepovoljniji i kreće se

oko 0,38 (doduše s tendencijom pada), što znači da jedan zaposlenik ima preko sebe 2,5 sobe. Dakle, produktivnost rada je u poduzeća Hoteli Maestral niža te je dobar indikator o tome da bi možda trebalo razmisliti o smanjenju broja zaposlenih, a kako bi se dostigla produktivnost koju ostvaruje hotelsko poduzeće Jadranka turizam.

U sljedećoj tablici prikazano je kretanje broja prodanih smještajnih jedinica po zaposlenom u oba hotelska poduzeća u razdoblju od 2018. do 2021. godine.

Tablica 21: Broj prodanih smještajnih jedinica po zaposlenom 2018.-2021. g.

<b>Broj prodanih smještajnih jedinica po zaposlenom</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	887	890	1.010	973
<b>Hoteli Maestral</b>	396	388	351	501

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Slično kao i kod pokazatelja broja zaposlenih po smještajnoj jedinici, vidljivo je da je kod poduzeća Jadranka turizam ovaj pokazatelj dvostruko bolji nego kod poduzeća Hotela Maestral.

#### **4.4. Točka pokrića analiziranih hotela**

U ovome dijelu rada biti će prikazan izračun točke pokrića za poduzeća „Hoteli Maestral“ i „Jadranka turizam“ u razdoblju od 2018. do 2021. godine, što predstavlja odličan alat kontrolinga za analizu i usporedbu ostvarenih poslovnih rezultata te detekciju kritičnih točaka.

##### **4.4.1. Točka pokrića na temelju minimalne razine prihoda**

Točka pokrića na temelju minimalne razine prihoda će se izračunati na način da se utvrdi donja granica poslovanja (ukupnih prihoda) ispod koje bi hoteli poslovali s gubitkom.

$$TP = \frac{FT}{1 - \frac{VT}{UP}}$$

Tablica 22: Točka pokrića – iznos ukupnog prihoda hotelskih poduzeća 2018.-2021. g.

<b>Točka pokrića - iznos ukupnog prihoda</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	155.434.976 kn	162.310.007 kn	157.913.476 kn	181.354.351 kn
<b>Hoteli Maestral</b>	48.560.556 kn	48.916.159 kn	53.546.873 kn	30.576.223 kn

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Iz priložene tablice vidljivo je da je za Jadranka turizam u 2018. godini ta razina iznosila 155,4 milijuna kuna (ostvarena razina je bila manja – 150,4 milijuna kuna i zbog toga je hotel poslovao s gubitkom, dok su u ostalim godinama ostvareni prihodi znatno iznad točke pokrića te je hotel poslovao pozitivno), dok je u 2021. godini porasla na 181,4 milijuna kuna. Kada je riječ o Hotelima Maestral, u razdoblju od 2018. do 2020. godine je zahtijevana razina prihoda bila između 48,6 te 53,5 milijuna kuna, a u stvarnosti je ostvarena viša razina prihoda te je hotel poslovao s dobiti. U 2021. godini je zahtijevana razina prihoda iznosila 30,6 milijuna kuna, a ostvarena razina je bila manja (15,9 milijuna) i zbog toga je hotel poslovao s gubitkom.

#### 4.4.2. Točka pokrića na temelju postotka ostvarenja prihoda

Točka pokrića na temelju postotka ostvarenja prihoda će se izračunati na način da se utvrđuje koji postotak ostvarenog prihoda bi za hotel bio dovoljan da posluje s nulom.

$$TP = \frac{FT}{UP - VT} \times 100$$

Tablica 23: Točka pokrića – % ostvarenja ukupnog prihoda poduzeća 2018.-2021. g.

<b>Točka pokrića - % ostvarenja ukupnog prihoda</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	103,3%	98,7%	96,0%	96,7%
<b>Hoteli Maestral</b>	87,2%	76,9%	84,2%	191,6%

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Iz priložene tablice je vidljivo da je za 2018. godinu ta razina za poduzeće Jadranka turizam bila 103,33%, što znači da je poduzeće trebalo ostvariti 3,33% veće prihode kako bi poslovalo s nulom, što drugim riječima znači da je poduzeće poslovalo negativno. U 2021. godini taj postotak iznosi 96,71%, što znači da je poduzeće moglo ostvariti 3,29% manje prihode i da bi onda poslovalo s nulom.

Kada je riječ o poduzeću Hoteli Maestral, vidljivo je da je poduzeće u svim godinama osim 2021. poslovalo pozitivno, jer je ostvarivalo veće prihode od onih koji su bili potrebni za točku pokrića. Ipak, 2021. godine poduzeće je ostvarilo 91,6% manje prihode od onih koji su potrebni za poslovanje s nultim rezultatom.



#### 4.4.3. Točka pokrića na temelju popunjenosti kapaciteta

Točka pokrića na temelju popunjenosti kapaciteta izračunati će se na način da se prikaže broj noćenja i stavi u omjer s ukupnim kapacitetom. Dakle, utvrđuje se koji je broj noćenja minimalno potreban da bi hotel poslovao s nulom.

$$TP = \frac{FT}{CJ - VTJ} \quad VTJ = VT / KP$$

U sljedećoj tablici prikazan je broj gostiju i broj noćenja u analiziranim hotelima u predmetnom razdoblju.

Tablica 24: Ostvareni dolasci gostiju i noćenja u hotelima 2018.-2021. g.

Opis	Hotel	2018.	2019.	2020.	2021.
Broj gostiju	Jadranka turizam	74.134	86.393	74.944	82.914
	Hoteli Maestral	26.065	25.122	25.886	25.600
Broj noćenja	Jadranka turizam	416.913	465.421	416.545	454.790
	Hoteli Maestral	140.894	135.794	139.927	138.377

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Vidljivo je da je broj gostiju poduzeća Hoteli Maestral na vrlo sličnim pozicijama cijelo vrijeme te se brojka kreće oko 26.000 gostiju, dok je kod poduzeća Jadranka turizam, koje doduše ima i znatno veći kapacitet, broj gostiju oscilirao te je primjerice 2018. godine iznosio 74.134 gostiju, dok je 2019. godine iznosio 86.393 gostiju. Kada je riječ o ostvarenom broju noćenja, ono prati trend dolazaka gostiju te je isto kod poduzeća Hoteli Maestral riječ o manjim oscilacijama u odnosu na poduzeće Jadranka turizam.

U sljedećoj tablici prikazana je točka pokrića analiziranih hotela na temelju popunjenosti kapaciteta.

Tablica 25: Točka pokrića – popunjenost kapaciteta hotelskih poduzeća 2018.-2021. g.

Točka pokrića - popunjenost kapaciteta				
Hotel	2018.	2019.	2020.	2021.
Jadranka turizam	420.033	428.532	380.774	428.482
Hoteli Maestral	114.455	113.844	110.823	227.409

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Dakle, vidljivo je iz priložene tablice da je za poduzeće Jadranka turizam točka pokrića na temelju popunjenosti kapaciteta u 2018. godini iznosila 420.033 noćenja godišnje, dok je za

2021. godinu iznosila 428.482 noćenja. Kao i u prethodnim slučajevima, vidljivo je da je u 2018. godini ostvarena razina noćenja koja je ispod točke pokrića i zato je hotel poslovao s gubitkom, jer je za točku pokrića bilo potrebno ostvariti 3.120 više noćenja. U ostalim godinama je ostvareni broj noćenja znatno iznad točke pokrića pa je hotel poslovao pozitivno. Drugim riječima, ispod točke ostvarenja broja noćenja od 428.532 u 2019. godini, 380.774 u 2020. godini te 428.482 noćenja u 2021. godini poduzeće bi poslovalo negativno.

Kada je riječ o poduzeću Hoteli Maestral, vidljivo je da je u svim godinama osim 2021. ostvarena razina noćenja bila viša od točke pokrića, tako da je u navedenim godinama poduzeće poslovalo s dobiti, dok je u 2021. godini ostvaren negativan poslovni rezultat (ostvareno je skoro 89.000 noćenja manje od broja noćenja potrebnog za ostvarenje točke pokrića).

#### 4.4.4. Točka pokrića na temelju mogućnosti smanjenja cijene

Posljednji način izračuna točke pokrića je izračun u obliku mogućnosti smanjenja cijene po jedinici. Dakle, utvrđuje se do koje se razine cijena noćenja može spustiti da bi hotelsko poduzeće poslovalo s nulom.

$$TP = \frac{UP - (VT + FT)}{FT}$$

Tablica 26: Točka pokrića – mogućnost smanjenja cijene hotelskih poduzeća 2018.-2021. g

<b>Točka pokrića - mogućnost smanjenja cijene</b>				
<b>Hotel</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Jadranka turizam</b>	-3,2%	6,7%	4,1%	3,4%
<b>Hoteli Maestral</b>	14,7%	10,7%	18,7%	-47,8%

Izvor: vlastiti izračun autora (podaci iz godišnjih financijskih izvješća)

Iz priložene tablice je vidljivo da je za poduzeće Jadranka turizam u 2018. godini ta razina - 3,2%, odnosno poduzeće nema mogućnosti smanjivanja cijene jer već ionako posluje s gubitkom, tako da bi smanjenje cijene samo povećalo gubitak. U sljedećim godinama postoji prostora za smanjivanje cijene noćenja te za 2021. godinu ta mogućnost iznosi 3,4%, a u 2019. godini je iznosila čak i 6,7%. Drugim riječima, smanjenje cijene noćenja u 2019. godini za više od 6,7% dovelo bi do negativnog poslovanja hotelskog poduzeća. Kada je riječ o poduzeću Hoteli Maestral, vidljivo je da u svim godinama osim 2021. godine ima prostora za smanjivanje cijene, jer poduzeće posluje s dobiti, dok bi u 2021. godini cijenu noćenja trebalo povećati i to za čak 47,8%, kako bi se ostvarila točka pokrića, odnosno poslovanje s nulom.

Iz svih provedenih analiza ustanovljeno je da oba hotelska poduzeća imaju uspješne poslovne rezultate. Više je razloga takvom stanju, a jedan od tih je zasigurno i funkcija kontrolinga, koja je u oba hotelska poduzeća veoma važna i samostalna organizacijska jedinica, koja ima veliku autonomiju i predstavlja pomoć menadžmentu poduzeća. Kontroling u hotelskom društvu mora proučiti poslovne procese hotela, tokove kolanja dokumentacije, kao i s menadžmentom definirati izvještaje, područja i način djelovanja (koji se parametri analiziraju u kojem odjelu, kako često, način prezentiranja mogućnosti rješavanja problema upravi).

Najinteresantnije u hotelskom društvu je svakako pratiti recepcijsko poslovanje, odnosno smještaj i ugostiteljsko poslovanje. Zbog kompleksnosti poslovanja javljaju se brojna odstupanja i anomalije te je potrebno ove segmente hotela posebno definirati, organizirati i pratiti kroz izvještavanje o prihodima, troškovima, viškovima/manjkovima, postocima popunjenosti, zauzetosti soba, ali i kvaliteti obavljanja poslovanja i motivaciji i trudu zaposlenih da dovedu goste i pruže im najkvalitetniji mogući proizvod i uslugu. Kontroling mora uočiti odstupanja, slaba mjesta, razloge njihovog nastanka te predložiti upravi i menadžmentu načine njihovog rješavanja.

Također, funkcija kontrolinga izrađuje razne vrste izvještaja, od kojih su neki standardni i redoviti, dok se drugi rade prema potrebi. Izvještava se o aktivnostima obavljenim u određenom razdoblju, o rezultatima provedenih kontrola, definiranim aktivnostima te o nadležnostima i rokovima za otklanjanje problematike. Podaci koji se iznose u izvještaju sadrže informacije o realizaciji plana, o najznačajnijoj problematici utvrđenoj tijekom provođenja kontrola, kao i preporuke za otklanjanje nedostataka utvrđenih tijekom kontrola.

## 5. Zaključak

Poduzeća prikazuju rezultate svog poslovanje putem osnovnih financijskih izvještaja, sukladno međunarodno prihvaćenim standardima. Osnovni financijski izvještaji poduzeća su bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanim tokovima te izvještaj o kretanju kapitala, a veoma se često koriste i bilješke o financijskim izvještajima. Analiza poslovanja je značajan i vrijedan alat pomoću kojeg se može procijeniti snaga i potencijal poduzeća. Naime, analizom poslovanja dobivaju se važne informacije o poduzeću, koje su od velikog značaja i koristi za menadžment, investitore, vlasnike, kreditore i ostale zainteresirane skupine.

Kako bi menadžment poduzeća osigurao buduću stabilnost poslovanja, mora planirati buduće financijske uvjete, a samo planiranje treba početi analizom financijskih izvještaja, jer se na taj način dobije informacijska podloga za potrebe odlučivanja. Brojni ciljevi koji se u poduzeću žele postići organiziranjem funkcije kontrolinga mogu se svesti pod zajednički nazivnik, a to je osigurati uspješno odvijanje svih poslovnih procesa poduzeća te realizacija postavljenih ciljeva poslovanja poduzeća. U ostvarivanju tog cilja menadžment mora organizirati sustav kontrolinga sa zadatkom nadzora i ocjene funkcioniranja sustava internih kontrola, u smislu praćenja ostvarivanja njegovih ciljeva i zadataka. Poslovno odlučivanje tako postaje sigurnije, budući da se bazira na prethodno verificiranoj informacijskoj podlozi od strane kontrolinga.

Kontroling je fokusiran na poslovanje poduzeća u najširem smislu, s ciljem pružanja pomoći i podrške menadžmentu u uspješnom ispunjavanju njegovih zadataka i ciljeva, u prevenciji mogućih problema te korekciji nastalih problema. U suvremenim, veoma promjenjivim uvjetima poslovanja, kontroling sve više zauzima važno mjesto u poduzeću i praktički predstavlja „desnu ruku“ menadžmentu, na način da mu uvelike pomaže u učinkovitom upravljanju cjelokupnim poduzećem, kao i donošenju adekvatnih poslovnih odluka.

Iz svega što je prethodno navedeno, sasvim je jasno i lako uočljivo da je uloga kontrolinga veoma širokog opsega. Osim toga, njegova se uloga u poduzeću često odnosi i na prepoznavanje i revidiranje rizika koji ugrožavaju poslovanje poduzeća. Rizici kojima je poduzeće u poslovanju najčešće izloženo odnose se na prijevare, pogreške, korupciju, lažne informacije i slično. Sukladno tome, kontroling bi, osim pružanja pomoći menadžmentu u identificiranju rizičnih područja, trebao posjedovati znanja, vještine i resurse za prepoznavanje nezakonitosti, uspostavljanje mjera sprječavanja, kao i sposobnost vrednovanja kontrolnih mehanizama kojima se nastoji spriječiti nastajanje rizika.

## Popis literature

1. Avelini Holjevac, I. (1998.) Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet, Opatija.
2. Avelini Holjevac, I. (2002.) Quality management in tourism and hospitality industry, 16<sup>th</sup> Biennial International Congress, Hotel & Tourism, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija.
3. Buble M. et al. (2005.) Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb.
4. Dvorski, S., Kovšca, V. (2011.) Ekonomija za poduzetnike, Tiva tiskara, Varaždin.
5. Dvorski, S., Ruža, F., Kovšca, V. (2007.) Poslovna ekonomija, Tiva tiskara, Varaždin.
6. Daraboš, M. (2015.) Evolucija konkurentske prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima, Naklada Ljevak, Zagreb.
7. Dunković, D. (2011.) Strateško menadžersko računovodstvo, RRiF, Zagreb.
8. Grgona, J., Supić, A. (2007.) Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju, Ekonomska misao i praksa, 16(1), Zagreb, str. 41-61.
9. Grubišić, D. (2004.) Poslovna ekonomija, Ekonomski fakultet, Split.
10. <sup>1</sup> Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N. (2012.) Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Edukator, Zagreb.
11. Jakelić, D. (2013.) Uloga kontrolinga u središnjem bankarstvu i kriteriji učinkovitosti kontrolinga, Ekonomski pregled, 64 (4), Zagreb, str. 397-430.
12. Medlik, S., Ingram, H. (2002.) The Business of Hotels, Bttenworth Heinemann.
13. Očko, J., Švigir, A. (2009.) Kontroling: upravljanje iz backstagea, Miš, Zagreb.
14. Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. (2006.) Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga, Zbornik Ekonomskog fakulteta, godina 4, Zagreb, str. 331-346.
15. Osmanagić Bedenik, N. (2004.) Kontroling: abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb.
16. Osmanagić Bedenik, N. (2006.) Računovodstvo i kontroling – konkurencija ili suradnja, RRiF, 08/2006, Zagreb.
17. Peršić, M. (2012.) Točka pokrića kao izvor upravljačkih informacija za hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
18. Peršić, M., Janković, S. (2006.) Menadžersko računovodstvo hotela, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, HZRF, Zagreb.
19. Pirija, D. (2003.) Standardi u turističkom ugostiteljstvu, Visoka škola za turizam, Šibenik.
20. Porter, M. (2008.) Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb.
21. Renko, N. (2005.) Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb.
22. Sikavica, P., Bahtijarević–Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.) Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb.

23. Štahan, M. et al. (2010.) Računovodstvo trgovačkih društava, TEB: Poslovno savjetovanje, Zagreb.
24. Water, H., Vries, J. (2006.) Choosing a quality improvement project using the analytic hierarchy process, International Journal of Quality & Reliability Management, broj 23., str. 409-425.
25. Žager, K. et al. (2017.) Analiza financijskih izvještaja: načela, postupci, slučajevi, HZRFD, Zagreb.

## **Popis slika**

Slika 1: BCG matrica tržišnog rasta i udjela .....	10
Slika 2: Funkcije poslovanja hotela .....	13

## **Popis tablica**

Tablica 1: Koeficijent tekuće likvidnosti analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g. ....	16
Tablica 2: Koeficijent financijske stabilnosti analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g.	16
Tablica 3: Koeficijent zaduženosti analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g. ....	17
Tablica 4: Koeficijent vlastitog financiranja analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g.	18
Tablica 5: Stupanj pokrića 1 analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g. ....	18
Tablica 6: Koeficijent financiranja analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g. ....	19
Tablica 7: Koeficijent obrtaja ukupne imovine analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021.	20
Tablica 8: Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine analiziranih hotelskih poduzeća. ....	20
Tablica 9: Trajanje naplate potraživanja analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g. ....	21
Tablica 10: Bruto dobit analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g. (000 KN) .....	21
Tablica 11: Ekonomičnost poslovanja analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g. ....	22
Tablica 12: Broj zaposlenih u analiziranim hotelskim poduzećima 2018.-2021. g. ....	22
Tablica 13: Dobit po zaposlenom u analiziranim hotelskim poduzećima 2018.-2021. g. ....	23
Tablica 14: Neto marža profita u analiziranim hotelskim poduzećima 2018.-2021. g. ....	23
Tablica 15: Rentabilnost imovine (ROA) analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g. ....	24
Tablica 16: Rentabilnost kapitala (ROE) analiziranih hotelskih poduzeća 2018.-2021. g. ....	24
Tablica 17: Ukupni prihod po slobodnoj sobi analiziranih hotelskih poduzeća .....	25

Tablica 18: Godišnja zauzetost smještajne jedinice analiziranih poduzeća 2018.-2021. g.....	25
Tablica 19: Udio bruto operativnog profita u ukupnim prihodima 2018.-2021. g.....	26
Tablica 20: Broj zaposlenih po smještajnoj jedinici analiziranih poduzeća 2018.-2021. g. ....	26
Tablica 21: Broj prodanih smještajnih jedinica po zaposlenom 2018.-2021. g. ....	27
Tablica 22: Točka pokrića – iznos ukupnog prihoda hotelskih poduzeća 2018.-2021. g.....	27
Tablica 23: Točka pokrića – % ostvarenja ukupnog prihoda poduzeća 2018.-2021. g. ....	28
Tablica 24: Ostvareni dolasci gostiju i noćenja u hotelima 2018.-2021. g. ....	29
Tablica 25: Točka pokrića – popunjenost kapaciteta hotelskih poduzeća 2018.-2021. g.....	29
Tablica 26: Točka pokrića – mogućnost smanjenja cijene hotelskih poduzeća 2018.-2021. g	30