

# Implementacija ABC metode u hotelijerstvu

---

**Sanković, Daria**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:178950>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-16**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**

**DARIA SANKOVIĆ**

**Implementacija ABC metode u hotelijerstvu**

**Implementation of the Activity-Based Method in the Hotel  
Industry**

Završni rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

## **Implementacija ABC metode u hotelijerstvu**

### **Implementation of the Activity-Based Method in the Hotel Industry**

Završni rad

Kolegij:

**Matematika**

Student:

**Daria Sanković**

Mentor:

**dr. sc. Iva Mrša**

Matični broj:

**24488/18**

Opatija, srpanj, 2024,

# IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

Daria Sanković

24488/18

---

Implementacija ABC metode u hotelijerstvu

---

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 2024.

Daria Sanković

## ZAHVALA

Zahvaljujem djelatnicima Valamar grupe hotela na suradnji.

Iskreno se zahvaljujem dr. sc. Ivi Mrša, ujedno i mentorici, na poticaju i uvođenju u pisanje završnog rada. Zahvaljujem se na Vašoj redovitosti, pomoći i optimizmu kroz cijeli tijek pisanja završnog rada.

Veliko hvala prof. dr. sc. Tarzanu Legoviću na stručnoj pomoći i predanosti završnom radu. Vaša stručnost, smjernice i podrška su odigrali veliku ulogu u pisanju ovog rada. Hvala Vam još jednom na nesebičnoj podršci, znanju i strpljenju.

## Sažetak

Rad istražuje primjenu metode obračuna troškova temeljenog na aktivnostima (Activity-Based Costing - ABC) u hotelima, s naglaskom na potrebu za preciznijim informacijama u odnosu na tradicionalne metode. Tradicionalne metode obračuna troškova često koriste jedinstvene stope za opće troškove, što može dovesti do nepreciznosti u informacijama o troškovima, poznato kao "cost smoothing". ABC metoda, razvijena 1980-ih i popularizirana 1990-ih, pruža preciznije informacije o troškovima proizvoda, posebno kada postoji veći broj proizvoda ili kada su proizvodni procesi složeniji.

Glavni ciljevi ABC metode uključuju povećanu transparentnost, efikasnost, podršku strateškom odlučivanju te kontinuirano poboljšanje procesa. Transparentnost omogućuje menadžerima bolji uvid u stvarne troškove i efikasnije korištenje resursa, dok efikasnost omogućuje smanjenje općih troškova i identificiranje faktora koji pridonose tim troškovima. Podrška strateškom odlučivanju pomaže menadžerima da donose bolje odluke o proizvodima, cijenama i troškovima, dok kontinuirano poboljšanje procesa omogućuje stalno unapređenje kvalitete i smanjenje troškova.

Uvođenjem ABC metode u hotelima, menadžeri mogu saznati koje su usluge i segmenti najprofitabilniji te koje usluge koriste različite grupe gostiju. Metoda omogućuje precizno praćenje i raspodjelu troškova resursa na aktivnosti i proizvode, čime se povećava točnost financijskih izvještaja i konkurentska prednost poduzeća. U ovom radu prikazana je primjena ABC metode na primjeru hotela na Kvarneru.

Ključne riječi: Activity-Based Costing (ABC), efikasnost, transparentnost, podrška strateškom odlučivanju, kontinuirano poboljšanje procesa

# Sadržaj

Uvod .....	1
1. Metoda obračuna troškova (Activity based method).....	4
1.1. Ciljevi obračuna troškova procesa.....	4
2. Pojam definicije obračuna troškova procesa .....	5
2.1. Američka varijanta ABC metode .....	6
2.2. Njemačka varijanta ABC metode.....	7
2.3. Faze razvoja ABC metode.....	9
3. Primjena ABC metode na Valamar grupi hotela.....	11
3.1. Financijsko izvješće Valamar grupe hotela .....	14
3.2. Prednosti i nedostaci ABC metode na primjeni Valamar grupe hotela .....	17
4. Primjena sustava obračuna troškova na temelju aktivnosti u hrvatskim poduzećima.....	18
5. Prikaz troškova grupe hotela na Kvarneru .....	18
5.1. Analiza prihoda i rashoda Valamar grupe hotela .....	19
6. Ključni financijski pokazatelji grupe hotela na Kvarneru .....	20
6.1. Rizici u poslovanju.....	24
7. Koraci implementacije ABC metode.....	28
Zaključak.....	30
Bibliografija.....	31
Popis ilustracija: .....	32

## Uvod

Tradicionalne metode obračunavanja troškova široko su se koristile u proizvodnim i uslužnim industrijama stotine godina. Međutim, zbog tehnoloških proboja u industriji 1980-ih godina, razvijene su nove metode obračuna troškova. (Haroun 2015, 259)

1990-ih godina dolazi do razvoja nove metode upravljanja troškovima poznatije kao ABC metoda (Activity-Based Costing method) koju su razvili Cooper i Kaplan (1991.).

ABC metoda razvijena je kako bi pružila preciznije informacije od tradicionalnih metoda prilikom izračuna troškova proizvoda, posebno kada tvrtke proizvode veliki broj proizvoda ili kada procesi proizvodnje postanu složeniji i struktura troškova se mijenja.

Rast poslovnih okruženja i napredak informatičkih tehnologija ukazali su na potrebu za novim pristupom, odnosno načinom pristupa upravljanju troškova.

Primjena ABC metode može ukazati na područja koja imaju mogućnost povećanja efikasnosti, omogućuje transparentnost, povećava strateške opcije poslovanja, te kontinuirano poboljšava procese radi povećanja konkurentske prednosti.

Ova metoda tvrdi da bi se prikazao odnos između aktivnosti, potrošnje resursa, i konačnog profita, potrebno je započeti fokusirajući se prvenstveno na proizvode.

ABC je metoda koja mjeri troškove objekata poput proizvoda, kupaca i usluga, te prvenstveno pripisuje troškove resursa aktivnostima koje obavlja tvrtka. Dio troškova se raspoređuje na aktivnosti, resurse i proizvode.

Zbog visokih troškova reorganizacije i restrukturiranja povezane s ABC metodom, mala poduzeća često odustaju od njene primjene.

Ipak, zbog svoje fleksibilnosti mala poduzeća su dobar kandidat za primjenu ABC metode.

Primjena ABC metode omogućuje preciznije određivanje troškova proizvoda, identificiranje i eliminaciju aktivnosti koje ne doprinose vrijednosti poduzeću, što rezultira smanjenjem troškova i povećanjem dobiti. Konačno, to pomaže u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti. (Pekanov Starčević, 2016, 1).

U ovom se radu primjenjuje ABC metoda na grupu hotela. Za potrebe rada korišteni su javno dostupni podaci Valamar grupe hotela na Kvarneru te njihova financijska i nefinancijska izvješća.



# 1. Metoda obračuna troškova (Activity based method)

Obračun troškova procesa (Activity-Based Costing) omogućava menadžerima da dobiju jasnu sliku o profitabilnosti svojih proizvoda i usluga. To im pomaže u donošenju odluka o najboljem izboru proizvoda, postavljanju cijena i smanjenju troškova. Ova metoda poboljšava korištenje resursa i sprječava strateške greške u upravljanju. Uvođenjem ove metode u hotelima, menadžeri mogu saznati koje su usluge i segmenti najprofitabilniji, kao i koje usluge koriste različite grupe gostiju.

Fokusiranje na usluge može uzrokovati povećanje kvalitete i poboljšati profitabilnost tržišnih segmenata.

Trošak predstavlja novčani iznos potrošenih resursa namijenjenih postizanju specifičnih ciljeva ili ostvarivanju određenih rezultata hotela, a može se definirati kao vrijednosno izražen iznos utrošene imovine, izvršenih usluga ili posljedica nastanka obveza koje se odnose na primljena dobra ili usluge. (Perčević, 2019, 2).

U tablici 1. su prikazani kriteriji klasifikacije i vrste troškova.

Kriterij klasifikacije	Vrste troškova troškova
Prema vremenu nastanka:	1) povijesni 2) budući ili planirani
Prema funkcijama:	1) proizvodni troškovi 2) neproizvodni troškovi
Prema položaju u financijskim izvještajima:	1) troškovi proizvoda i troškovi razdoblja 2) primarni i konverzijski troškovi 3) nedospjeli i dospjeli troškovi
Prema mogućnosti obuhvata po nositeljima:	1) direktni troškovi 2) indirektni troškovi
Prema ponašanju na promjenu aktivnosti:	1) varijabilni troškovi 2) fiksni troškovi 3) mješoviti troškovi
Prema značajnosti za donošenje poslovnih odluka:	1) relevantni troškovi 2) irelevantni troškovi
Prema mogućnosti kontrole:	1) kontrolirani troškovi 2) nekontrolirani troškovi

**Tablica 1.** Kriteriji klasifikacije i vrste troškova

Izvor: Perčević, H.: Troškovi i kriteriji klasifikacije troškova, Dostupno na: [https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno\\_planiranje/Tro%C5%A1kovi%20i%20kriteriji%20klasifikacije%20tro%C5%A1kova.pdf](https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno_planiranje/Tro%C5%A1kovi%20i%20kriteriji%20klasifikacije%20tro%C5%A1kova.pdf), Pristupljeno: 23. lipnja 2024.

Tradicionalni sustavi obračuna po potpunim troškovima često koriste jedinstvenu stopu za opće troškove, što može rezultirati nepreciznim informacijama o troškovima. Nasuprot tome, postoji praksa izglednjivanja troškova, poznata i kao "cost smoothing" ili "peanut-butter costing", gdje se troškovi resursa dodjeljuju troškovnim objektima proporcionalno odabranim ključevima, unatoč tome što objekti možda ne koriste te resurse u stvarnosti. (Peršić i Janković, 2006, 394).

Sukladno Peršić i Janković (2006, 394) izglednjivanje troškova može dovesti do:

- podcjenjivanja troškova uključenih u cijenu koštanja - proizvodi koriste relativno visoku razinu resursa, ali se u cijenu koštanja uključuje relativno malo troškova resursa.
- precjenjivanja troškova uključenih u cijenu koštanja - proizvodi koriste relativno malu razinu resursa, ali se izvješćuje relativno velik udio troškova resursa.

Podcjenjivanje troškova proizvoda može dovesti do pogrešnog uvjerenja da je prodaja tih proizvoda profitabilna, iako u stvarnosti može biti suprotno. To se događa kada prihodi od prodaje ne pokrivaju stvarne troškove resursa koje proizvod koristi. S druge strane, precjenjivanje troškova proizvoda može rezultirati postavljanjem previsokih prodajnih cijena, što može odvratiti kupce i otvoriti put konkurenciji da preuzme tržište. Ovaj problem može imati kaskadni učinak na druge proizvode u portfelju poduzeća, jer je povezanost troškova među proizvodima često međusobno povezana.

To možemo prikazati na sljedećem primjeru:

Četiri prijatelja redovito se susreću jednom mjesečno na večeri. Svaki od njih naručuje svoju hranu i piće, ali na kraju večeri račun se obično podijeli na četiri jednaka dijela. Evo koliko svatko obično potroši u eurima. (Peršić i Janković, 2006, 394).

U tablici 2. se prikazuju vrijednosti pojedinačnih narudžbi u eurima.

	Glavno jelo	Desert	Piće	Ukupno
Ivan	33	0	12	45
Marko	60	24	42	126
Luka	45	12	24	81
Karlo	42	12	18	72

Ukupno	180	48	96	324
Prosječno	45	12	24	81

**Tablica 2.** Vrijednosti pojedinačnih narudžbi četvorice gostiju (u eurima)

Izvor: (Peršić i Janković: Menadžersko računovodstvo hotela, 394)

Ukupan iznos računa od 324 eura prosječno po jednoj osobi iznosi 81 euro. Ivan i Karlo su platili više nego što su trebali, dok je Marko platio manje. Jedino je Lukin račun točan. Računovođa nepravilno raspoređuje opće troškove na odjele i proizvode, što može dovesti do nepravedne alokacije troškova. ( Peršić i Janković, 2006, 394).

## 1.1. Ciljevi obračuna troškova procesa

Dok su raniji radovi imali za cilj pravilno raspoređivanje općih troškova na one nositelje koji su ih stvarno uzrokovali, te su težili izračunavanju preciznijih troškova, s vremenom su ti ciljevi evoluirali. Danas, uz efikasnost i transparentnost, glavni ciljevi uključuju i upotrebu instrumenta strateškog upravljanja te kontinuirano poboljšanje procesa.

Sukladno Peršić i Janković (2006, 404) ciljevi se mogu podijeliti na:

- **Transparentnost-** ključni je cilj u obračunu troškova procesa, posebno u odnosu na opće troškove. Doprinosi efikasnijem korištenju kapaciteta u području općih službi. Analizom se jasno definiraju vrste resursa potrebne za specifične procese i njihove točne količine, što omogućuje efikasnu optimizaciju troškova procesa.  
Kroz veću transparentnost indirektnih troškova, interni obračunski cjenici postaju točniji. Budući da se svaki korak u procesu može smatrati dijelom lanca vrijednosti, jasno prikazani troškovi internih tokova omogućuju otkrivanje prednosti ili nedostataka u konkurentskom okruženju. Povećana transparentnost troškova ima utjecaj na angažman zaposlenika i njihovo djelovanje, potičući veću odgovornost pri upravljanju resursima i izvršavanju poslova. Na taj se način dobiva predodžba o razlogu nastanka pojedinih troškova.
- **Efikasnost-** povećana transparentnost u obračunu troškova predstavlja preduvjet za efikasnije oblikovanje procesa pružanjem uvida o tome za koje se usluge ili proizvode mogu poduzeti odgovarajuće mjere za povećanje efikasnosti. Kroz obračun troškova procesa, moguće je smanjiti opće troškove i identificirati faktore koji pridonose tim troškovima, na koje se može dalje utjecati radi njihove minimizacije.

- Podrška strateškom odlučivanju- kada menadžer ima precizne informacije o tome koji proizvodi donose najveći dio prihoda, olakšava mu se sigurno donošenje strateških poslovnih odluka. Prema Kaplanu i Atkinsonu, pravilo "20 - 80" ističe da 20 % proizvoda čini 80% prihoda, dok pravilo "60 - 99" pokazuje da 60% proizvoda generira 99% prihoda, dok preostalih 40% proizvoda donosi samo 1% prihoda. Klasične metode obračuna troškova često će sugerirati da su proizvodi s manjim volumenom prodaje profitabilni, međutim, obračun troškova procesa može pokazati drugačije. Razlog tome može biti visoki opći troškovi ili prevelika diverzifikacija proizvoda, kupaca i procesa. Ukoliko poduzeće ne uspije povećati profitabilnost nedovoljno profitabilnih proizvoda putem promjene prodajnih cijena, preoblikovanja ili zamjene proizvoda te poboljšanja procesa, menadžeri se mogu suočiti s odlukom o ukidanju tih proizvoda. Zbog točnih informacija o tome koliko su proizvodi profitabilni, lakše je odrediti najbolji asortiman proizvoda, postavljati cijene, smanjivati troškove i donositi važne odluke. Analiza profitabilnosti kupaca, tržišnih segmenata i načina distribucije ključna je za odluke o proširenju ili ukidanju proizvoda, privlačenju ili smanjenju broja kupaca ili tržišnih segmenata te kreiranju novih ciljnih skupina. Metoda obračuna troškova procesa koristi ukupne troškove kao osnovu za donošenje ključnih strateških odluka.
- Kontinuirano poboljšanje procesa- uz troškove, prati vrijeme i kvalitetu izvođenja procesa. Ova metoda obračuna stvara temelj za neprestano unaprjeđenje procesa uzimajući u obzir navedene aspekte. Ako se poboljša kvaliteta procesa, može se smanjiti troškove i povećati zadovoljstvo kako internih tako i vanjskih kupaca. To može rezultirati stvaranjem novih konkurentske prednosti. Važno je kontinuirano pratiti troškove, vrijeme i kvalitetu kako bi se identificirali neprofitabilni procesi te eliminirali oni koji ne pridonose vrijednosti za kupce.

## **2. Pojam definicije obračuna troškova procesa**

Metoda obračuna troškova procesa, poznata kao ABC (Activity Based Costing) je računovodstveni sustav koji prati kako se troškovi raspoređuju na različite proizvode, usluge, kupce ili tržišne segmente na temelju njihove stvarne potrošnje resursa u procesima. Ovaj

koncept razvijen je krajem 1980-ih. Razvili su profesori s Harvarda, B. S. R. Kaplan i R. Cooper, a postao je široko prihvaćen i primijenjen u praksi tijekom 1990-ih godina.

U obračunu troškova procesa, ključna ideja je da procesi koriste resurse, dok proizvodi ili usluge koriste te procese. To znači da troškove ne generiraju direktno proizvodi ili usluge, već aktivnosti i procesi koji se provode u logistici, proizvodnji, marketingu, prodaji i drugim funkcijama podrške. Troškovi procesa se zatim distribuiraju na različite troškovne objekte kao što su proizvodi, usluge, kupci itd., koristeći određenu osnovu koja određuje koliko je svaki od njih koristio resurse u definiranim procesima.

Ova metodologija temelji se na ideji da svaki trošak ima svoj specifičan uzrok ili izvor, naglašavajući važnost učinkovitog upravljanja tim izvorima. Time se obračun troškova procesa usredotočuje na pojedinačne troškove i njihove specifične uzroke, umjesto na koncept općih troškova. (Peršić i Janković, 2006, 405).

Prije uvođenja načina obračuna definirat će se osnovni pojmovi, sukladno Gulin i dr., (2011, 488)

- Resurs je ekonomski element koji se koristi za izvršavanje procesa.
- Proces se definira kao niz aktivnosti potrebnih za stvaranje nekog rezultata. Karakterizira ga mjerljiv izlaz, kvalitativne karakteristike, potreba za resursima izražena u troškovima te faktor koji uzrokuje izvođenje procesa, a istovremeno može biti i mjerilo za izvedbu procesa.
- Uzročnik troška je faktor koji izaziva nastanak troška u određenom procesu.
- Troškovni objekt može biti proizvod, usluga, kupac, ugovor ili bilo koja druga jedinica koja proizvodi troškove i na koju se ti troškovi mogu pripisati.

## **2.1. Američka varijanta ABC metode**

Activity-based Costing (ABC) je metodologija koja mjeri troškove i učinke aktivnosti, resursa i troškovnih objekata. Resursi se dodjeljuju aktivnostima, a aktivnosti troškovnim objektima, temeljem njihovog korištenja. Karakterizira ju vertikalna i horizontalna dimenzija. (Peršić i Janković, 2006, 406).

Horizontalna dimenzija se odnosi na promatranje procesa proizvodnje ili pružanja usluga unutar poduzeća. Ona omogućuje analizu aktivnosti unutar procesa i ocjenu njihove kvalitete te identificiranje uzročnika aktivnosti. Vertikalna dimenzija obuhvaća dodjeljivanje troškova tih aktivnosti različitim troškovnim objektima kao što su proizvodi, usluge, kupci ili

tržišni segmenti. Ova dimenzija omogućuje praćenje troškova i učinka aktivnosti te njihovu pravilnu alokaciju prema nositeljima troškova. Kombinacija ove dvije dimenzije omogućuje efikasno upravljanje troškovima i kontinuirano poboljšanje aktivnosti u poduzeću. (Peršić i Janković, 2006, 406).

Dimenzija dodjeljivanja troškova odvija se u sljedećim koracima:

- Sažimanje djelatnosti u aktivnosti,
- Obuhvaćanje troškova aktivnosti,
- Izbor uzročnika troškova prvog stupnja,
- Utvrđivanje centara aktivnosti,
- Izbor uzročnika troškova drugog stupnja.

Obračun troškova provodi se u dvije faze:

Prva faza predstavlja dodjeljivanje troškova resursa onim aktivnostima koje su ih izazvale. U ovoj fazi, provodi se detaljna analiza aktivnosti s ciljem preciznog određivanja troškova aktivnosti. Tijekom ove analize identificiraju se uzročnici troškova, odnosno faktori koji su pridonijeli nastanku troškova resursa.

Druga faza bazira se na dodjeli troškova troškovnim objektima poput proizvoda, usluga ili kupaca. Ključevi ili faktori putem kojih se ti troškovi aktivnosti dodjeljuju troškovnim objektima obično se nazivaju uzročnici troškova ili cost drivers. Ti uzročnici identificiraju kako se troškovi aktivnosti povezuju s troškovnim objektima i omogućuju precizno alociranje troškova prema njihovom stvarnom korištenju.

ABC metoda se ne usredotočuje na razdvajanje fiksnih i varijabilnih troškova, već se fokusira na identifikaciju troškova korištenih i neiskorištenih resursa. Razvijena je kako bi poboljšala sustav obračuna troškova u poduzećima, posebno obračun potpunih troškova. Cilj joj je preciznija alokacija općih troškova kako bi se izbjegao krivi dojam o pojedinim uslugama ili proizvodima. Zbog toga se ABC metoda koncipira kao metoda obračuna troškova po potpunim troškovima. (Peršić i Janković, 2006, 406).

## **2.2. Njemačka varijanta ABC metode**

Njemački sustavi obračuna po djelomičnim troškovima su dobro razvijeni i učinkoviti u planiranju i kontroli direktnih troškova. Kada je riječ o općim troškovima, metoda obračuna troškova procesa se primjenjuje kao dodatak postojećim metodama, a ne kao njihova zamjena.

Ova metoda pomaže u preciznijem praćenju i upravljanju općim troškovima, pružajući dodatnu vrijednost uz tradicionalne pristupe obračunu troškova.

Obračun troškova procesa sastoji se od sljedećih koraka:

1. Izbor područja implementacije,
2. Analiza djelatnosti (Tätigkeitsanalyse),
3. Formiranje parcijalnih procesa (Teilprozessen),
4. Formiranje glavnih procesa (Hauptprozessen),
5. Kalkulacija odnosno prijenos troškova glavnih procesa na nositelje troškova.

Uprava poduzeća odlučuje o pokretanju uvođenja njemačke varijante ABC metode i određuje odjele ili sektore u kojima će se implementirati. Tijekom analize poslovnih aktivnosti identificiraju se sve radnje koje se odvijaju unutar određenih troškovnih centara, a koje stvaraju parcijalne procese. Definiranje parcijalnih procesa obuhvaća identifikaciju svih inputa mjesta troška, kao što su osoblje koje obavlja aktivnosti, vrijeme i resursi potrebni za izvođenje, različite vrste aktivnosti i njihov udio u ukupnom kapacitetu mjesta troška, te rezultate procesa, kako bi se odredila vrijednost procesa za poduzeće. Potrebno je utvrditi za svaki parcijalni proces ovisi li o količini učinka (lmi) ili ne (lmn). „lmi“ su parcijalni procesi koji zavise o količini učinka, a „lmn“ su parcijalni procesi koji se ne mijenjaju s promjenom količine učinka. Detaljnija analiza aktivnosti rezultirat će većim udjelom parcijalnih procesa koji ovise o količini učinka, što poboljšava preciznost i točnost obračuna. Uobičajeno je da 80 - 90% parcijalnih procesa budu međusobno ovisni procesi. Mjerljivi procesi su oni koje možemo izmjeriti, odnosno kvantificirati prema njihovom učinku. Da bismo ih izmjerili, moramo identificirati faktore koji utječu na troškove tih procesa, nazvane "mjerne veličine". Mjerne veličine uključuju i način mjerenja kapaciteta i stvarne količine učinka na svakom mjestu troška. Važno je razlikovati ove faktore na razini mjesta troška od onih koji se odnose na glavne procese jer se oni razlikuju po svojoj ulozi i utjecaju na troškove. (Peršić i Janković, 2006, 407).

Postoje 4 varijante spajanja parcijalnih procesa u glavne procese:

- više parcijalnih procesa različitih mjesta troškova u jedan glavni proces,
- više parcijalnih procesa jednog mjesta troška u jedan glavni proces,
- jedan parcijalni proces u više glavnih procesa,
- jedan parcijalni proces je ujedno i glavni proces.

Glavni procesi su obično veći od samih mjesta troškova i ponekad čak prelaze i funkcije. Za svaki od tih glavnih procesa, identificiramo faktore koji uzrokuju troškove, nazvane "alokatori procesa". Oni su osnova za prenošenje troškova procesa na njihove rezultate. Ovi faktori mogu biti izraženi kao količina rezultata procesa ili kao broj radnih sati potrebnih za izvršavanje procesa. Ova faza je vrlo kreativna jer izbor ovih faktora utječe na točnost cijene koštanja. Važno je uzeti u obzir veličinu, težinu i vrijednost proizvoda prilikom određivanja ovih faktora (Peršić i Janković, 2006, 407).

### **2.3. Faze razvoja ABC metode**

Rapidni razvoj tehnologije, porast zahtjeva kupaca, intenzivna konkurencija i promjene u strateškom okruženju značajno su povećali neizravne (opće) troškove u poslovanju tvrtki. Posebno su se povećali troškovi istraživanja i razvoja, marketinga, prodaje, logistike, nabave, planiranja proizvodnje, dizajna proizvoda, osiguranja kvalitete i istraživanja tržišta. Kao rezultat toga, udio općih troškova u ukupnim troškovima poduzeća naglo je porastao, dosežući i do 70%. U suvremenim uvjetima poslovanja, troškovi koji nisu vezani izravno uz proizvod često premašuju troškove proizvodnje. Stoga se postavlja pitanje mogućnosti njihovog pokrića kroz prodajne cijene. Potrebne su nove metode kalkulacije koje precizno alociraju opće troškove, budući da postojeće metode pretpostavljaju linearnu vezu između općih troškova i proizvodne količine, što više nije primjenjivo. U nekim slučajevima, stope općih troškova sada prelaze i 1000%. Ovakav razvoj situacije stvara potrebu za preciznijim rasporedom općih troškova na specifične proizvode i usluge, što vodi do razvoja procesnog obračuna. Procesni obračun omogućuje točniju alokaciju troškova i efikasnije upravljanje općim troškovima“ (Janković, 2011:163).

Iako se smatra da je obračun troškova prema aktivnostima (ABC metoda) izum iz 1980-ih godina, zapravo su prva razmišljanja o ovoj metodi zabilježena već 1940. godine u američkom poduzeću „Caterpillar“. Njihovi menadžeri su tada željeli bolje razumjeti troškove kako bi identificirali proizvode kod kojih bi mogli smanjiti prodajnu cijenu.

Međutim, pravi preokret u razvoju ABC metode dogodio se kada su Miller i Vollmann (1985.) postavili hipotezu da su uzroci visokih neizravnih troškova često mnogobrojne transakcije unutar poduzeća. Ova hipoteza kasnije je potvrđena empirijskim istraživanjima provedenim na američkim i japanskim poduzećima.



Kaplan i Johnson (1987) su opisali postupak obračuna troškova prema aktivnostima, što je postalo temeljem daljnjih istraživanja. Istu godinu, Cooper je zajedno s Kaplanom i Johnsonom objavio niz članaka o primjeni ABC metode u poslovanju. Od tada su mnogi autori nadograđivali i razvijali osnovne koncepte ABC metode. Prema Janković (2011), razvoj obračuna troškova prema aktivnostima može se podijeliti u četiri generacije autora, što ukazuje na kontinuirani napredak i primjenu ove metode u praksi.

U tablici 3. su prikazane četiri generacije razvoja ABC metode.

<b>1. generacija (1987. – 1991.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kaplan, Johnson i Cooper</li> <li>● Precizno određivanje troškova proizvodnje proizvoda</li> <li>● Fokus na uzročnike troškova</li> <li>● Isticanje potrebe za korištenjem većeg broja ključeva za raspodjelu troškova, neovisno o količini proizvodnje</li> </ul>
<b>2. generacija (1995. – 2000.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kaplan, Cooper, Turney, Bell i Mecimor</li> <li>● Fokus je na stalnom unapređenju procesa</li> <li>● Naglasak je premješten s kalkulacija na upravljanje troškovima procesa</li> <li>● Nedostatak: procesi su previše usko definirani i nisu dovoljno međusobno povezani</li> </ul>
<b>3. generacija (2000. – 2006.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Shank, Roztocki, Govindarajan, Hubbel, Maisel, Oehm i Morrissey</li> <li>● Šire definiranje procesa (sve aktivnosti poslovne jedinice uključene su kao procesi)</li> <li>● Razlikovanje procesa koji dodaju novu vrijednost za kupce od onih koji to ne čine</li> </ul>
<b>4. generacija (2006. - )</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Naglasak je na povećanju vrijednosti za dioničare, uz istodobno uvažavanje kupaca i primjenu koncepta upravljanja ukupnom kvalitetom</li> <li>● Alati za povećanje vrijednosti za dioničare i kupce uključuju obračun ciljnih troškova, ekonomsku dodanu vrijednost, analizu integriranosti kupaca, benchmarking i analizu vrijednosti procesa</li> </ul>

**Tablica 3.** Četiri generacije razvoja ABC metode

Izvor: izrada autorice prema :Janković (2011:174-176).

### 3. Primjena ABC metode na Valamar grupi hotela

Za primjenu ABC metode na Valamar grupaciji hotela u radu se primjenjuju ključni financijski i operativni pokazatelji iz financijskog izvještaja hotela. Metoda obračuna troškova po aktivnostima (Activity-Based Costing) predstavlja pristup u kojem se troškovi dodjeljuju aktivnostima koje su stvarni uzročnici troškova. ABC metoda omogućava precizniji prikaz troškova po aktivnostima, što olakšava donošenje informiranih poslovnih odluka.

Početna faza primjene ABC metode uključuje identificiranje aktivnosti koji su nositelji troškova. Ovisno o organizaciji nositelji troškova mogu biti proizvodi, usluge ili kupci.

Pretpostavimo da poslovanje uključuje sljedeće aktivnosti :

- smještaj (upravljanje sobama),
- hrana i piće,
- održavanje objekata,
- marketing i prodaja,
- administracija i podrška.

Drugi korak u implementaciji ABC metode je identifikacija ključnih aktivnosti i određenje baza, odnosno čimbenika koji uzrokuju troškove za svaku aktivnost. Budući da detaljni podaci o troškovima nisu dostupni, koristit ćemo sljedeće pretpostavljene postotke za raspodjelu:

- Upravljanje smještajem: 50%
- Usluge hrane i pića: 20%
- Održavanje objekata: 10%
- Marketing i prodaja: 10%
- Administracija i podrška: 10%

Za bazu smo primijenili ukupne operativne troškove koji iznose 250.480.269 EUR. Taj iznos predstavlja zbroj svih troškova nastalih tijekom poslovanja hotela, uključujući troškove smještaja, hrane i pića, održavanja objekata, marketinga i prodaje, te administracije i podrške.

Koristeći operativne troškove za 2023. (250,480,269 EUR):

- Smještaj:  $250,480,269 \times 0.50 = 125,240,134.5$
- Hrana i piće:  $250,480,269 \times 0.20 = 50,096,053.8$
- Održavanje objekata:  $250,480,269 \times 0.10 = 25,048,026.9$

- Marketing i prodaja:  $250,480,269 \times 0.10 = 25,048,026.9$
- Administracija i podrška:  $250,480,269 \times 0.10 = 25,048,026.9$

Treći korak u implementaciji ABC metode je identificiranje pokretača troškova. Pokretači troškova su ključni čimbenici koji uzrokuju troškove aktivnosti. U ovom primjeru podjela može izgledati ovako:

- Smještaj: Broj noćenja
- Hrana i piće: Broj poslužene hrane i pića
- Održavanje objekata: Broj održanih smještajnih jedinica
- Marketing i prodaja: Broj marketinških kampanja
- Administracija i podrška: Broj sati administrativnog rada

Četvrti korak u primjeni ABC metode je izračun stope aktivnosti.

Koristimo operativne pokazatelje iz slike:

1. Broj noćenja: 6,482,614
2. Broj smještajnih jedinica: 20,087

Za pojednostavljenje, uzmimo da su marketinške kampanje i administrativni radovi jednaki u broju.

1. Marketinške kampanje: 100 (pretpostavka)
2. Sati administrativnog rada: 2,000 (pretpostavka)

Stope aktivnosti su:

- Smještaj:  $\frac{125,240,134.5}{6,482,614} \approx 19.31$  po noćenju
- Hrana i piće:  $\frac{50,096,053.8}{6,482,614} \approx 7.73$  po noćenju (pretpostavimo da je svaki gost imao hranu/piće po noćenju)
- Održavanje objekata:  $\frac{25,048,026.9}{20,087} \approx 1,247.37$  po smještajnoj jedinici
- Marketing i prodaja:  $\frac{25,048,026.9}{100} = 250,480.27$  po kampanji

- Administracija i podrška:  $\frac{25,048,026.9}{2000} = 12,524.01$  po satu administrativnog rada.

Peti korak je dodjeljivanje troškova proizvodima ili uslugama.

Pretpostavimo da hotel ima određeni broj noćenja, marketinških kampanja i sati administrativnog rada za određeni period:

- Broj noćenja: 100,000
- Broj marketinških kampanja: 5
- Sati administrativnog rada: 500

Troškovi za te aktivnosti su:

Smještaj:  $100,000 \times 19.31 = 1,931,000$

Hrana i piće:  $100,000 \times 7.73 = 773,000$

Održavanje objekata:  $20,087 \times 1,247.37 = 25,048,027$  (uz pretpostavku da su sve jedinice održavane)

Marketing i prodaja:  $5 \times 250,480.27 = 1,252,401.35$

Administracija i podrška:  $500 \times 12,524.01 = 6,262,005$

Ukupni troškovi za te aktivnosti su :  $1,931,000 + 773,000 + 25,048,027 + 1,252,401.35 + 6,262,005 = 35,266,433.35$

Ovo je primjer kako koristiti metodu obračuna troškova po aktivnostima koristeći financijske i operativne pokazatelje iz dostavljenih podataka. U stvarnom scenariju, trebali bi imati detaljnije informacije o svakoj aktivnosti i njenim povezanim troškovima kako bi dobili točniji rezultat.

Primjena metode obračuna troškova po aktivnostima (Activity-Based Costing, ABC) na hotelsko poslovanje omogućava detaljniji uvid u troškove povezane s različitim poslovnim aktivnostima, što pomaže menadžeru u donošenju odluka. Korištenjem operativnih pokazatelja iz dostavljenih podataka za 2022. i 2023. godinu, analizirali smo i raspodijelili operativne troškove na glavne poslovne aktivnosti: smještaj, hrana i piće, održavanje objekata, marketing i prodaja te administracija i podrška.

Kroz ovaj proces, identificirali smo ključne pokretače troškova za svaku aktivnost, izračunali stope aktivnosti i dodijelili troškove proizvodima ili uslugama na temelju njihove potrošnje tih pokretača. Ova metoda omogućava preciznije praćenje i upravljanje troškovima, što može dovesti do optimizacije resursa i povećanja profitabilnosti. Konkretno, izračunali smo troškove za različite aktivnosti, poput noćenja, marketinških kampanja i sati administrativnog rada, te smo prikazali kako se ti troškovi mogu raspodijeliti na operativne jedinice. Rezultati pokazuju da su najveći troškovi povezani s održavanjem objekata i administracijom, što sugerira područja gdje bi se mogla uvesti poboljšanja i optimizacije. Implementacija ABC metode pruža bolju transparentnost i kontrolu nad troškovima, omogućujući hotelskim menadžerima da identificiraju neefikasnosti i potencijalne uštede. U konačnici, ovaj pristup može značajno doprinijeti poboljšanju operativne učinkovitosti i financijskih rezultata hotelskog poslovanja. Uz detaljniju analizu i preciznije podatke, ABC metoda može postati ključni alat za strateško upravljanje troškovima i poboljšanje ukupne poslovne performanse hotela. U ugostiteljskoj industriji, gdje se nude raznovrsne usluge, ABC je posebno relevantan za upravljanje troškovima. Različite aktivnosti unutar hotela, poput usluge u sobama, čišćenja, operacija hrane i pića te održavanja objekata, imaju različite strukture troškova i zahtjeve za resursima. ABC pruža uvid u stvarne troškove tih aktivnosti, omogućujući hotelijerima da donose optimalne odluke. Pomaže u identifikaciji profitabilnosti različitih usluga, optimizaciji ponude jelovnika, određivanju točnih cijena, procjeni isplativosti različitih objekata i učinkovitoj alokaciji resursa. Nadalje, ugostiteljska industrija je izrazito konkurentna, pa je učinkovito upravljanje troškovima ključno za održavanje profitabilnosti i pružanje visokokvalitetnih usluga. ABC omogućuje hotelijerima bolje razumijevanje svojih struktura troškova, identifikaciju prilika za uštedu troškova, te poboljšanje operativne učinkovitosti, što u konačnici doprinosi uspjehu i održivosti poslovanja.

### **3.1. Financijsko izvješće Valamar grupe hotela**

U financijskim izvješćima za promatrano razdoblje, Grupa je konsolidirala podatke sljedećih društava: Valamar Riviera d.d. (matično društvo), Imperial Riviera d.d. (46,27% u vlasništvu), Magične stijene d.o.o.\* (u 100%-tnom vlasništvu do 3. kolovoza 2023.), te Bugenvilia d.o.o. (u 100%-tnom vlasništvu).

Ulaganja u društva Helios Faros d.d. (20% vlasništva) i Valamar A GmbH (24,54% vlasništva) evidentiraju se prema metodi udjela jer Valamar Riviera nad njima nema kontrolu, već samo značajan utjecaj. (Valamar Riviera d.d. 2023, 14).

U tablici 4. su prikazani ključni financijski pokazatelji u 2022. i 2023. godini u Eur.

#### KLJUČNI FINANCIJSKI POKAZATELJI<sup>1</sup> U EUR

	2022.	2023.	23./22.
Ukupni prihodi	331.962.715	375.406.296	13,1%
Poslovni prihodi	325.334.919	372.208.414	14,4%
Prihodi od prodaje	319.483.709	365.719.180	14,5%
Prihodi pansiona (smještaj i hrana i piće pansiona) <sup>2</sup>	264.457.810	304.258.117	15,0%
Operativni troškovi <sup>3</sup>	224.773.497	250.480.269	11,4%
EBITDA <sup>4</sup>	96.613.143	108.216.451	12,0%
Rezultat izvanrednog poslovanja i jednokratnih stavaka <sup>5</sup>	-6.390.518	-1.171.512	-81,7%
Prilagođena EBITDA <sup>6</sup>	103.003.661	109.387.963	6,2%
EBIT	30.522.029	42.401.589	38,9%
Prilagođeni EBIT <sup>6</sup>	36.912.547	43.573.101	18,0%
EBT	26.792.943	33.440.643	24,8%
Neto dobit	21.287.568	33.667.325	58,2%
EBT marža	8,2%	9,0%	0,7pp
EBITDA marža	29,7%	29,1%	-0,6pp
Prilagođena EBITDA marža <sup>6</sup>	31,7%	29,4%	-2,3pp
	<b>31.12.2022.</b>	<b>31.12.2023.</b>	<b>23./22.</b>
Neto dug <sup>7</sup>	242.529.080	217.762.850	-10,2%
Neto dug / Prilagođena EBITDA	2,4	2,0	-15,5%
Novac i novčani ekvivalenti	89.299.582	55.185.359	-38,2%
Kapitalna ulaganja (detalji u poglavlju "Investicije")	42.111.057	58.603.851	39,2%
ROE <sup>8</sup>	4,4%	6,0%	1,6pp
Prilagođena ROCE <sup>9</sup>	5,3%	6,3%	1,1pp
Tržišna kapitalizacija <sup>10</sup>	510.165.244	594.849.998	16,6%
EV <sup>11</sup>	887.143.152	951.166.260	7,2%
Cijena dionice	4,05	4,72	16,6%
EPS <sup>12</sup>	0,16	0,22	37,5%
DPS <sup>13</sup>	0,16	0,20	25,0%

**Tablica 4.** Ključni financijski pokazatelji u Eur

Izvor: Valamar Riviera d.d. (2023): Tromjesečni izvještaj za četvrto tromjesečje 2023. godine, konsolidirano, str. 15.

EBITDA- dobit prije kamata, deprecijacije, poreza i amortizacije

EBIT- operativna dobit, dobit prije poreza i kamata

EBT- dobit prije poreza

ROE- povrat na kapital

ROCE- povrat na uloženi kapital

EPS- zarada po dionici

DPS- dividenda po dionici

EV- ukupna vrijednost poduzeća

U tablici 5. su prikazani ključni operativni pokazatelji u 2022. i 2023. godini u eurima.

**KLJUČNI OPERATIVNI  
POKAZATELJI<sup>14</sup>**

	2022.	2023.	23./22.
Broj smještajnih jedinica (kapacitet)	20.093	20.087	0,0%
Broj postelja	56.142	56.354	0,4%
Dani pune zauzetosti	126	127	1,0%
Godišnja zauzetost (%)	35	35	0,0%
Broj prodanih smještajnih jedinica	2.531.572	2.557.292	1,0%
Broj noćenja	6.358.158	6.482.614	2,0%
ARR <sup>15</sup> (u EUR)	104	119	13,5%
RevPAR <sup>16</sup> (u EUR)	13.165	15.101	14,7%
EBITDA PAR	4.908	5.536	12,8%

**Tablica 5.** Ključni operativni pokazatelji u Eur

Izvor: Valamar Riviera d.d. (2023): Tromjesečni izvještaj za četvrto tromjesečje 2023. godine, konsolidirano, str. 15.

ARR- računovodstvena stopa povrata

RevPAR- prihod po raspoloživoj sobi

EBITDA PAR- dobit prije kamata,deprecijacije, poreza i amortizacije po raspoloživoj sobi

Ukupni prihodi u 2023. godini iznosili su 375,4 milijuna eura, što predstavlja povećanje od 13,1% ili 43,4 milijuna eura. Na ovaj rast prihoda utjecali su:

- Prihodi od prodaje povećani su za 14,5%, odnosno za 46,2 milijuna eura, dosegnuvši 365,7 milijuna eura, pri čemu glavnice čine prihodi od pansiona (304,3 milijuna eura). Struktura prihoda ostala je gotovo nepromijenjena. Prihodi od prodaje u zemlji porasli su na 41,3 milijuna eura, što čini 11,3% ukupnih prihoda od prodaje (u odnosu na 10,4% u 2022. godini), te su veći za 8,1 milijun eura u usporedbi s prošlom godinom. Prihodi od prodaje na inozemnim tržištima, koji čine 88,7% ukupnih prihoda od prodaje (u odnosu na 89,6% u 2022. godini), iznose 324,4 milijuna eura i veći su za 38,1 milijun eura u odnosu na prethodnu godinu. (Valamar Riviera d.d. 2023, 17)
- Ostali poslovni prihodi narasli su za 10,5% u odnosu na 2022. godinu i tako ostvarili 1,9 milijuna eura. Glavni razlog ovog povećanja je ukidanje obveza vezanih za sudske sporove. (Valamar Riviera d.d. 2023, 17)
- Financijski prihodi iznose 3,2 milijuna eura i manji su za 51,8% od onih ostvarenih u 2022. godini najvećim dijelom kao posljedica izostanka nerealiziranih dobitaka od financijske imovine (temeljem fer vrijednosti kamatnih swapova) . (Valamar Riviera d.d. 2023, 17)

### **3.2. Prednosti i nedostaci ABC metode na primjeni Valamar grupe hotela**

Activity based costing metoda je metoda, koja kada bi imali preciznije podatke bi omogućila detaljniju i točniju alokaciju troškova na temelju stvarnih aktivnosti i resursa koji se koriste. To dovodi do boljeg razumijevanja stvarnih troškova proizvoda ili usluga. Omogućava precizniju identifikaciju i praćenje troškova povezanih s konkretnim aktivnostima unutar poduzeća. Umjesto da se troškovi raspodjeljuju općenito na temelju tradicionalnih metoda (poput broja zaposlenika ili kvadrature prostora), ABC metoda koristi stvarne aktivnosti kao osnove za alokaciju troškova. Na primjer, troškovi održavanja mogu se alocirati prema broju održavanih objekata ili sati rada na održavanju, dok se troškovi administracije mogu rasporediti na temelju broja administrativnih zadataka.

Uz ABC metodu možemo definirati stvarni trošak za pojedini proizvod ili uslugu i odrediti ukoliko je određeni proizvod ili usluga neprofitabilna, te se uz to može konkretnije odrediti cijena za određeni proizvod ili uslugu. Adekvatni podaci u ovom radu bi uz pomoć ABC metode omogućili preciznije praćenje performansi specifičnih aktivnosti, odjela ili procesa unutar organizacije. Implementacija ABC metode s preciznijim podacima omogućuje bolje razumijevanje strukture troškova, što doprinosi sveukupnoj efikasnosti i profitabilnosti poduzeća. Ono što poduzeća demotivira za primjenu ABC metode su visoki troškovi njene implementacije. Potrebno je ulaganje u softver, obuku osoblja i često angažiranje konzultanata. Troškovi mogu biti značajni, posebno za mala i srednja poduzeća.

ABC metoda je složena i zahtijeva puno vremena za prikupljanje i analizu podataka koji moraju biti detaljni i točni. Identifikacija svih aktivnosti, određivanje troškovnih baza i kontinuirano praćenje troškova zahtijeva veliki trud i vremensku dugoročnost. To je metoda koja zahtijeva kontinuirano održavanje i ažuriranje. Aktivnosti i troškovne baze mogu se mijenjati, pa je potrebno redovito praćenje i prilagodba sustava.

Iako ABC metoda nudi mnoge prednosti, njena primjena može biti praćena brojnim izazovima i nedostacima. Prije nego što se odluče za implementaciju, poduzeća trebaju pažljivo analizirati svoje specifične potrebe, resurse i kapacitete kako bi osigurala da će koristiti nadmašiti troškove i potencijalne poteškoće.



## 4. Primjena sustava obračuna troškova na temelju aktivnosti u hrvatskim poduzećima

Implementacija ABC (Activity-Based Costing) metode obračuna troškova je složen proces zbog različitih faktora koji mogu utjecati na njenu primjenu. Ovi faktori variraju ovisno o fazi implementacije u kojoj se nalazi određeno poduzeće. Prema istraživanju „Koristi primjene ABC metode u hrvatskim poduzećima“, od ukupno 18 anketiranih poduzeća, njih 13 koristi ABC metodu djelomično, dok je samo pet poduzeća implementiralo ovu metodu u potpunosti. Glavni izazov u primjeni ABC metode predstavlja visoki trošak uvođenja, što objašnjava zašto je samo 19% ispitanih poduzeća potvrdilo da su koristi od primjene metode premašile troškove uvođenja. Istraživanje nije pokazalo statistički značajne razlike u veličini poduzeća između onih koja koriste ABC metodu i onih koja je ne koriste, niti postoji povezanost između udjela općih troškova i primjene ABC metode. Ne može se zanemariti dodatna vrijednost koju ABC metoda pruža poduzećima koja su je implementirala. Važno je naglasiti da u poduzećima gdje prodajne cijene proizvoda ostaju nepromijenjene, jedini način za povećanje profita je racionalizacija troškova, što se često ne može postići korištenjem tradicionalnih sustava obračuna troškova. (Pekanov Starčević, 2013., 149)

## 5. Prikaz troškova grupe hotela na Kvarneru

U tablici 6. prikazano je konsolidirano financijsko izvješće za prvo tromjesečje 2023. i 2024. godine Imperial Riviere.

U Eurima	01.-03.2023.	01.-03.2024.	2024./2023.
Ukupni poslovni rashodi	10.053.015	13.284.870	32,2%
Materijalni troškovi	1.607.510	2.510.832	56,2%
Troškovi osoblja	1.917.046	2.789.248	45,5%
Amortizacija	4.216.900	4.996.638	18,5%
Ostali troškovi	2.251.625	2.878.804	27,9%
Ostali poslovni rashodi	59.934	109.348	82,5%

**Tablica 6.** Konsolidirano financijsko izvješće za prvo tromjesečje 2024. godine

Izvor: Imperial Riviera d.d. (2024): Konsolidirano financijsko izvješće za prvo tromjesečje 2024. godine, Dostupno na: [https://www.imperial-riviera.hr/uploads/izvjesca/Imperial%20Riviera%20dd\\_1Q2024%20konsolidirano.pdf](https://www.imperial-riviera.hr/uploads/izvjesca/Imperial%20Riviera%20dd_1Q2024%20konsolidirano.pdf), Pristupljeno: 23. lipnja 2024.

## **5.1. Analiza prihoda i rashoda Valamar grupe hotela**

Imperial Riviera d.d. svojim gostima pruža smještaj u 10 hotela, 3 turistička naselja i 2 kampa u vodećim hrvatskim turističkim destinacijama Rab, Poreč, Makarska i Dubrovnik.

Ukupni konsolidirani poslovni rashodi iznose 14,5 milijuna eura uz rast od 32,2% (2023.: 10,1 milijuna eura).

U 2023. godini materijalni troškovi činili su 18,9% poslovnih rashoda, dok su prethodne godine iznosili 16,0%. Ukupni materijalni troškovi porasli su na 2,5 milijuna eura, što je povećanje od 0,9 milijuna eura ili 56,2% u odnosu na 2022. godinu kada su iznosili 1,6 milijuna eura. Ovaj rast je prvenstveno rezultat povećanja direktnih troškova hrane i pića, potrošnog materijala i usluga te troškova energije. Povećanje obujma poslovanja, ranije otvaranje objekata i veći broj operativnih dana također su doprinijeli ovom porastu, kao i kontinuirani inflatorni pritisci. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, cijene dobara i usluga su 31. ožujka bile 4,1% više nego prethodne godine, što pokazuje da, iako rast cijena usporava, inflacija i dalje utječe na troškove poslovanja. (Imperial Riviera d.d., 2024, 9)

Troškovi osoblja u 2023. godini iznosili su 2,8 milijuna eura, što predstavlja 21,0% ukupnih poslovnih rashoda, u usporedbi s 19,1% u prethodnoj godini. Ovi troškovi su se povećali za 0,9 milijuna eura, što je porast od 45,5%. Glavni razlozi za ovaj rast su povećanje prosječnog broja zaposlenih za 6,7% (sa 714 radnika u 2023. na 762 radnika u 2024. godini) i porast broja odrađenih radnih sati za 25,3%, odnosno za dodatnih 30.823 sati.

Amortizacija u 2023. godini iznosila je približno 5,0 milijuna eura, što je 37,6% ukupnih poslovnih rashoda, dok je prošle godine bila 41,9%. Amortizacija je porasla za 18,5% ili 0,8 milijuna eura u 2023. godini, uglavnom zbog povećanja dugotrajne imovine kroz ulaganja u 2023. i 2024. godini.

Ostali troškovi u 2023. iznose približno 2,9 milijuna eura i tako čine 21,7% ukupnih poslovnih rashoda, što je nešto manje nego prošle godine. Ti troškovi su porasli za 27,9%, odnosno za 0,6 milijuna eura. Razlozi za ovaj porast uključuju povećanje menadžment naknada zbog ugovora između dvije tvrtke koje upravljaju hotelsko-turističkim objektima, povećanje troškova za

zaposlene zbog većeg broja radnika i radnih sati te općenito povećanje ostalih troškova kao što su koncesijske naknade, usluge odvjetnika i osiguranje.

Ostali poslovni rashodi, koji čine samo 0,8% ukupnih poslovnih rashoda do 1. ožujka 2024. godine iznose 109,3 tisuće eura, dok su prošle godine bili 59,9 tisuća eura. Ovi rashodi obuhvaćaju troškove poslovanja iz prethodnih godina, gubitak vrijednosti imovine koja je rashodovana te ostale neočekivane rashode. (Imperial Riviera d.d., 2024, 9)

## 6. Ključni financijski pokazatelji grupe hotela na Kvarneru

U tablici 7. se prikazuju ključni financijski pokazatelji od siječnja do ožujka u 2023. i 2024. godini.

Ključni financijski pokazatelji			
U eurima	01-03.2023	01-03.2024	2024./2023.
Ukupni prihodi	1.545.568	3.534.195	128,7%
Poslovni prihodi	1.539.500	2.833.435	84,0%
Prihodi od prodaje	1.416.298	2.646.917	86,9%
Prihodi pansiona (smještaj i hrana i piće pansiona)	657.750	1.736.007	163,9%
Operativni troškovi	5.836.115	8.288.232	42,0%
EBITDA	-4.296.615	-5.454.797	27,0%
EBIT	-8.513.515	-10.451.435	-22,8%
EBT	-9.582.603	-10.981.533	-14,6%
	31.12.2023.	31.03.2024	2024./2023.
Neto dug	85.115.238	101.437.654	19,2%
Novac i novčani ekvivalenti	32.777.489	23.452.095	28,5%
Tržišna kapitalizacija	239.344.665	243.903.611	1,9%

EV	325.125.559	345.935.725	6,4%
----	-------------	-------------	------

### Tablica 7. Ključni financijski pokazatelji

Izvor: Imperial Riviera d.d. (2024) :Ključni financijski pokazatelji, Dostupno na: [https://www.imperial-riviera.hr/uploads/izvjesca/Imperial%20Riviera%20dd\\_1Q2024%20konsolidirano.pdf](https://www.imperial-riviera.hr/uploads/izvjesca/Imperial%20Riviera%20dd_1Q2024%20konsolidirano.pdf), Pristupljeno: 23. lipnja 2024.

EBITDA- dobit prije kamata, deprecijacije, poreza i amortizacije

EBIT- operativna dobit, dobit prije poreza i kamata

EBT- dobit prije poreza

EV- ukupna vrijednost poduzeća

U tablici 8. su prikazani ključni operativni pokazatelji od siječnja do ožujka u 2023. i 2024. godini.

Ključni operativni pokazatelji			
	01-03.2023.	01-03.2024	2024./2023.
Broj smještajnih jedinica (kapacitet)	4.446	4.225	-5,0%
Broj postelja	10.729	10.251	-4,5%
Broj prodanih smještajnih jedinica	10.699	21.050	96,7%
Broj noćenja	17.251	39.243	127,5%
ADR	61	82	34,1%

### Tablica 8. Ključni operativni pokazatelji

Imperial Riviera d.d. (2024): Ključni operativni pokazatelji, Dostupno na: [https://www.imperial-riviera.hr/uploads/izvjesca/Imperial%20Riviera%20dd\\_1Q2024%20konsolidirano.pdf](https://www.imperial-riviera.hr/uploads/izvjesca/Imperial%20Riviera%20dd_1Q2024%20konsolidirano.pdf), Pristupljeno: 23. lipnja 2024.

ADR- prosječna dnevna cijena sobe

Imperial Riviera d.d. je jedna od vodećih turističkih kompanija u Hrvatskoj s dugogodišnjom tradicijom. Većinsko vlasništvo nad kompanijom imaju Allianz ZB d.o.o. iz Zagreba (50,14%) i Valamar Riviera d.d. iz Poreča (46,27%). Pažljivim ulaganjem u održivi razvoj destinacija, usluga, ljetovališta, hotela i kampova, kompanija je postala prepoznatljiv čimbenik u turizmu i važan partner u mjestima gdje posluje: na Rabu, u Poreču, Makarskoj i Dubrovniku.

Ukupni konsolidirani prihodi Imperial Riviere iznose 3,5 milijuna eura, veći su za 2,0 milijuna eura (+128,7%) u odnosu na prvi kvartal prošle godine (2023.: 1,5 milijuna eura).

Iz priloženog izvješća možemo izvući nekoliko ključnih zaključaka o financijskim performansama tvrtke u prvom tromjesečju 2024. godine u usporedbi s istim razdobljem 2023. godine. (Imperial Riviera d.d., 2024, 3).

Sukladno Imperial Riviera d.d. ( 2024, 8):

### **1. Značajan porast prihoda od prodaje:**

- Prihodi od prodaje u prvom tromjesečju 2024. godine porasli su za 86,9%, dosegnuvši 2,6 milijuna eura u odnosu na 1,4 milijuna eura prihoda od prodaje u prvom tromjesečju u 2023. godini.
- Ovo povećanje iznosi 1,2 milijuna eura.
- Glavni razlozi za povećanje prihoda uključuju ranije Uskršnje blagdane, raniji početak rada objekata (106 operativnih dana u odnosu na 42 dana u 2023. godini), te povećanje prosječne cijene po prodajnoj smještajnoj jedinici za 34,2%.

### **2. Povećana potražnja i ulaganja:**

- Rast potražnje za Premium objektima koji se odnose na hotele i odmarališta gdje se pruža vrhunska usluga, luksuzni sadržaj i ekskluzivno iskustvo za goste, nova ulaganja i povećanje udjela direktnih kanala prodaje doprinijeli su povećanju prosječne cijene po prodajnoj smještajnoj jedinici.

### **3. Rast prihoda od dodatnih usluga hrane i pića:**

- Prihodi od prodaje dodatnih usluga hrane i pića porasli su za 101,8% (+0,24 milijuna eura), što je posljedica većeg ostvarenog prometa, otvaranja novih F&B outleta, novih servisnih koncepata i poboljšanja usluge.

Ovi pokazatelji ukazuju na uspješno prvo tromjesečje s naglaskom na raniji početak sezonskih aktivnosti, rast potražnje za Premium uslugama i uspješna nova ulaganja.

Uz prihod od prodaje, tvrtka je ostvarila i ostale poslovne prihode koji iznose 186,5 tisuća eura, što je povećanje od 123,2 tisuće eura u odnosu na 2023. godinu. Ovo povećanje od 63,3 tisuće eura objašnjava se sljedećim izvorima prihoda:

**1. Poticaji za zapošljavanje:**

- Prihodi ostvareni putem državnih ili drugih poticaja za zapošljavanje.

**2. Naknade po osnovi osiguranja:**

- Prihodi dobiveni od osiguranja, npr. naknade za štete.

**3. Prihodi od ukidanja rezerviranja:**

- Prihodi koji su nastali ukidanjem prethodno rezerviranih sredstava.

**4. Prihodi od prefakturiranja:**

- Prihodi ostvareni prefakturiranjem troškova drugim subjektima.

**5. Inventurni viškovi:**

- Prihodi koji nastaju kad se inventurnim popisom utvrdi višak sredstava u odnosu na knjigovodstveno stanje.

**6. Prihodi iz proteklih godina:**

- Prihodi koji su ostvareni u prethodnim godinama, ali su priznati u ovoj godini.

**7. Prodaja dugotrajne imovine:**

- Prihodi ostvareni prodajom imovine koja je dugo bila u vlasništvu tvrtke.

**8. Ostali izvanredni prihodi:**

- Prihodi koji se ne mogu svrstati u prethodno navedene kategorije, a koji su rezultat izvanrednih ili nepredviđenih događaja.

Ovaj porast ostalih poslovnih prihoda ukazuje na različite pozitivne čimbenike i događaje koji su pridonijeli boljem financijskom rezultatu u prvom tromjesečju 2024. godin u odnosu na prvo tromjesečje 2023. godine.

## 6.1. Rizici u poslovanju

Turistička industrija je velika i važna na globalnom nivou. Ona je usko povezana s ekonomijom, geopolitikom i ekološkom održivošću. Trenutno stanje u turističkoj industriji utječe na njen budući razvoj.

Zbog značajnog utjecaja turističke industrije na okolinu, Društvo i Grupa pažljivo prate rizike na svim nivoima. "Društvo" se odnosi na samu kompaniju Imperial Riviera d.d., koja je pravna osoba registrirana u Hrvatskoj. "Grupa" se odnosi na cijelu grupaciju kompanija koje su povezane ili pod vlasničkom kontrolom Imperial Riviere d.d. Prilikom izrada Društvo i Grupa posebno obraćaju pažnju na kratkoročne i srednjoročne rizike kako bi osigurali dugoročnu održivost poslovanja.

Društvo i Grupa pristupaju rizicima proaktivno, gledajući na svaki rizik kao na potencijalnu priliku. Njihovo je polazište da je upravljanje rizicima ključno za uspjeh u konkurentskom okruženju. Cilj upravljanja rizicima je stvaranje održive vrijednosti i pružanje sigurnosti i povjerenja svim dionicima Društva i Grupe.

Proces upravljanja rizicima obuhvaća nekoliko ključnih koraka:

1. **Identifikacija rizika:** Prvi korak je prepoznavanje potencijalnih rizika u poslovanju. To uključuje identifikaciju svih mogućih događaja ili situacija koje mogu utjecati na ostvarenje ciljeva organizacije.
2. **Analiza i procjena rizika:** Nakon identifikacije, rizici se detaljno analiziraju i procjenjuju kako bi se razumjelo njihovo moguće utjecaj na poslovanje.
3. **Definiranje aktivnosti i dodjeljivanje odgovornosti:** Na temelju analize rizika, definiraju se konkretne aktivnosti koje treba poduzeti kako bi se rizici minimizirali ili upravljalo njihovim posljedicama. Ovdje se također dodjeljuju odgovornosti za provedbu tih aktivnosti.
4. **Nadzor i praćenje inicijativa:** Upravljanje rizicima zahtijeva kontinuirani nadzor i praćenje kako bi se osiguralo da se planirane aktivnosti provode kako je predviđeno te da se pravovremeno reagira na promjene u okruženju ili novonastale rizike.
5. **Razmjena informacija o rezultatima upravljanja rizicima:** Konačno, rezultati upravljanja rizicima trebaju biti transparentni i dostupni relevantnim dionicima,

uključujući Upravu. Ovo osigurava da se učenje iz iskustva primjenjuje i da se prilagode strategije upravljanja rizicima prema potrebama i promjenama u okruženju.

Ovaj proces omogućava organizaciji da sistematično identificira, analizira, upravlja i nadzire rizike kako bi se osiguralo ostvarenje ciljeva i održavanje dugoročne održivosti poslovanja.

U cilju umanjavanja rizika, Društvo i Grupa aktivno pristupaju kamatnoj zaštiti putem tržišno dostupnih instrumenata. U svojem svakodnevnom djelovanju i aktivnostima koje provode.

Prema Imperial Riviera d.d. (2024, 19, 20) Društvo i Grupa suočavaju se s različitim financijskim rizicima, a osobito:

1. **Kamatnom riziku**- većina kreditnih linija koje Društvo koristi ugovorene su uz fiksnu kamatnu stopu, što znači da kamatna stopa ostaje konstantna tokom trajanja kredita i nije vezana uz neki referentni kamatnjak. Za one kreditne linije koje su ugovorene uz referentni kamatnjak, konkretno 3MEURIBOR (tromjesečni EURIBOR), Društvo i Grupa koriste instrumente zaštite od rizika promjene kamatnih stopa, kao što je kamatni swap (Interest Rate Swap). Interest Rate Swap je ugovor između dviju ili više strana o zamjeni isplate kamata (interest) linija različite prirode prema unaprijed određenim pravilima i utemeljeno na pretpostavljenoj glavnici. Glavnica se obično ne mijenjani u početku posla, ni po dospijeću. Takva utanačenja često sklapaju financijske institucije kao sredstvo uravnoteženja imovine i obveza, uz fiksne i promjenjive stope, i mogu se sklapati i izvan granice,
2. **Kreditnom riziku**- Kreditni rizik dolazi iz novca, oročenih depozita i potraživanja od kupaca. Društvo i Grupa sklapaju ugovore s kupcima koji imaju dobru kreditnu povijest ili zahtijevaju plaćanje unaprijed, sigurnosne depozite ili korištenje kreditnih kartica (za pojedinačne kupce). Kako bi smanjili kreditni rizik, Društvo i Grupa stalno prate kreditnu sposobnost svojih poslovnih partnera i koriste osiguranja potraživanja (poput mjenica i zadužnica) kako bi smanjili rizik nenaplaćenih potraživanja za pružene usluge.
3. **Cjenovnom riziku**- Društvo i Grupa nisu izloženi cjenovnom riziku jer ne posjeduju vlasničke vrijednosne papire čija bi cijena mogla varirati na burzi. Također, oni ne



sudjeluju aktivno na tržištu kapitala i ne trguju vlasničkim ili dužničkim vrijednosnim papirima. Ovaj pristup pomaže im da se fokusiraju na svoju glavnu djelatnost bez brige o promjenama cijena tih papira. Na taj način smanjuju neizvjesnost i osiguravaju stabilnost svog poslovanja.

4. **Riziku likvidnosti-** Društvo i Grupa pažljivo upravljaju rizikom likvidnosti kako bi uvijek imali dovoljno novaca za svoje obveze:

- **Osiguranje novčanih sredstava:**

- **Kreditne linije:** Imaju ugovorene kreditne linije koje mogu koristiti kad god je potrebno. Također osiguravaju dostupnost tih linija u budućnosti.
- **Operativni novčani tokovi:** Prate novčane tokove koji se generiraju iz njihovih svakodnevnih poslovnih aktivnosti.

- **Financiranje investicija:**

- Kapitalne investicije financiraju kreditnim linijama, a otplate kredita usklađuju s periodima kada očekuju veće novčane priljeve iz poslovanja.

- **Dnevno praćenje:**

- Svakodnevno prate stanje novca i obveza putem izvještaja o novčanim sredstvima i obvezama.

- **Planiranje novčanog toka:**

- Imaju mjesečni plan novčanog toka za 2024. godinu, kao i dugoročni plan, koji su izrađeni na temelju budžeta.

- **Upravljanje viškom sredstava:**

- Višak novčanih sredstava, koji nije potreban za tekuće poslovanje, prenose u riznicu.
  - Riznica ulaže taj višak u oročene i prekonocne depozite kako bi dodatno zaradili.
- (Imperial Riviera d.d., 2024, 20)

**5. Rizici vezani uz dionice-** Dionice su najrizičnija vrsta imovine jer im tržišna vrijednost može biti vrlo promjenjiva. Evo glavnih rizika povezanih s dionicama:

- **Volatilnost tržišta kapitala:** Vrijednost dionica može jako varirati zbog promjena na cjelokupnom tržištu kapitala.
- **Makroekonomski čimbenici:** Promjene u ekonomskim uvjetima na tržištima gdje Društvo i Grupa posluju mogu utjecati na cijenu dionica.
- **Očekivanja analitičara:** Ako stvarni rezultati Društva i Grupe ne ispune očekivanja financijskih analitičara, to može negativno utjecati na cijenu dionica.
- **Dividenda politika:** Promjene u politici isplate dividendi mogu utjecati na vrijednost dionica.
- **Poslovne aktivnosti:** Spajanja, pripajanja, akvizicije i sklapanje strateških partnerstava mogu utjecati na vrijednost dionica.
- **Stabilnost poslovnog modela:** Ako poslovni model Društva i Grupe nije stabilan, to može povećati rizik za dionice.
- **Financijski rezultati:** Promjene u financijskim rezultatima Društva i Grupe mogu utjecati na povjerenje ulagatelja i vrijednost dionica. (Imperial Riviera d.d., 2024, 20)

Ako ovi faktori imaju negativan utjecaj, postoji rizik pada vrijednosti dionica. Također, postoji rizik da ulagatelji neće moći prodati svoje dionice po fer tržišnoj cijeni u bilo kojem trenutku.

**6. Rizici iz aktivnih sudskih sporova:** Društvo ima poseban tim, odjel interne revizije i kontrole, čija je svrha pratiti, kontrolirati i ocjenjivati rizike na svim razinama i područjima odgovornosti. Njihova uloga je ključna u prevenciji nastanka rizika. Ovisno o situaciji i koliko je neki događaj rizičan, Društvo će prilagoditi svoje planove i aktivirati planove za smanjenje mogućnosti nastanka rizika i njihovog utjecaja na poslovanje. Ovaj tim igra važnu ulogu u osiguravanju stabilnosti i sigurnosti u poslovanju Društva.

**7. Rizik inflacije:** predstavlja mogućnost rasta općih cijena dobara i usluga, što može utjecati na kupovnu moć gostiju i na način formiranja prodajnih cijena. Društvo i Grupa su podložni promjenama nabavnih cijena, posebno hrane, pića i potrošnog materijala, iako su

cijene energenata, poput električne energije, stabilne. Kako bi smanjili utjecaj mogućeg rasta cijena energenata, ulažu u energetske učinkovitost i obnovljive izvore energije. Također, visok udio prodaje putem direktnih i on-line kanala omogućuje fleksibilno oblikovanje prodajnih cijena. U ožujku 2024. godine, stopa inflacije iznosila je 4,1%, a očekuje se daljnje usporavanje prema prognozama Hrvatske narodne banke.

## **7. Koraci implementacije ABC metode**

Polazna pretpostavka ABC Metode glasi da nositelji troškova konzumiraju aktivnosti, a aktivnosti konzumiraju određene resurse, dakle naglasak je stavljen na aktivnosti koje su uzrokovale opće troškove proizvodnje korištenjem resursa, te se stoga opći troškovi proizvodnje prvo identificiraju i prate po aktivnostima te se zatim s aktivnosti alociraju na određene nositelje troškova (proizvode ili usluge) na temelju njihovog konzumiranja određene aktivnosti. (Dropulić i dr, 2013., 64)

Prema Dropulić (2013., 64) Implementacija ABC metode odvija se u sljedećim koracima:

- 1) Identifikacija proizvoda/usluga koji su nositelji troškova: ABC metoda počinje odabirom proizvoda, usluga ili kupaca koji će se koristiti za praćenje troškova.
- 2) Utvrđivanje glavnih aktivnosti i baza odnosno faktora trošenja po tim aktivnostima.
- 3) Utvrđivanje direktnih troškova proizvoda/usluga.
- 4) Utvrđivanje indirektnih troškova proizvodnje (općih troškova proizvodnje) po pojedinim aktivnostima.
- 5) Alokacija indirektnih troškova proizvodnje na pojedine proizvode/usluge putem utvrđenih faktora trošenja.
- 6) Utvrđivanje indirektnih troškova proizvodnje po jedinici proizvoda/usluga.
- 7) Utvrđivanje ukupnih i jediničnih troškova pojedinih proizvoda/usluga.

Iako je ABC metoda ponajprije bila razvijena za proizvodne organizacije, danas se ona koristi i za obračun troškova u organizacijama. Naime, Kaplan i Cooper navode da su čak uslužne organizacije bolji kandidati za implementaciju ABC metode od proizvodnih, a navedeno

opravdavaju činjenicom da je u organizacijama većina troškova indirektnog karaktera. Primjena ABC metode sve je učestalija u javnom sektoru, osobito zdravstvenom sustavu i visokom obrazovanju. Struktura ABC modela razlaže poslovanje na različite aktivnosti. Ključno je identificirati troškovna središta iz kojih se troškovi alociraju prema pokretačima troškova, odnosno prema troškovnom objektu. Poslovanje poduzeća može se opisati kao niz različitih aktivnosti. Tradicionalni troškovni sustavi pristupaju određivanju i evidentiranju troškova na temelju mjesta troškova. U računovodstvu temeljenom na aktivnostima, mjesto troška može biti i sama aktivnost. (Hočevar, 2003., 15)

## Zaključak

Tema ovog rada bila je prikazati implementaciju Activity based costing metode na primjeru hotela na Kvarneru. Iz razmatranja koraka implementacije ABC metode te dostupnih podataka hotela zaključujem da primjena ABC metode nije izvediva zbog nedostatka specifičnih podataka potrebnih za njenu implementaciju. ABC metoda koristi se kako bi se bolje razumjeli troškovi i profitabilnost pojedinih hotelskih aktivnosti. U ovom radu možemo vidjeti da ukoliko koristimo detaljne i točne informacije, ABC metoda može pružiti uvid u stvarne troškove poslovanja hotela, omogućuje profesionalnije upravljanje resursima i donošenje boljih poslovnih odluka. Valamar grupa hotela bi uz primjenu ABC metode mogla preciznije upravljati troškovima, donositi bolje odluke o cijenama, bolje koristiti resurse i poboljšati kvalitetu usluge. Ključni zaključak je da primjena ABC metode može značajno poboljšati financijsku transparentnost i efikasnost u hotelijerstvu, što je ključno za dugoročnu održivost i konkurentnost hotela na tržištu.

S druge strane, ABC metoda nosi i određene nedostatke. ABC metoda je složen, zahtjevan i dugotrajan proces. S obzirom da se smatra skupim procesom, mala i srednja poduzeća često odustaju od njene implementacije. To je metoda koja zahtijeva kontinuirano održavanje i ažuriranje. Aktivnosti i troškovne baze mogu se mijenjati, pa je potrebno kvalificirano osoblje koje bi redovito pratilo i prilagođavalo sustav. Moje preporuke za hotele pri primjeni ABC metode su korištenje sustava koji automatski prilagođavaju cijene ovisno o raspoloživosti soba i razini rezervacija, investiranje u dobre softvere za upravljanje prihodima, temeljito praćenje podataka o rezervacijama, trendovima potražnje i konkurenciji, segmentacija tržišta kako bi se maksimizirao prihod od svake skupine i prilagodljivost promjenama u kruženju prilagodbom cijena prema ABC principu.

Na kraju, uzimajući u obzir prednosti i nedostatke, ABC metoda se ističe kao jedan od najdetaljnijih pristupa obračunu troškova, što je ključno za poduzeća koja žele modernizirati svoje poslovanje zbog efikasnog povezivanja troškova s njihovim proizvodima ili uslugama.

# Bibliografija

## Knjige:

Dropulić, Ivana, Maja Letica, i Martina Dragija Kostić. Upravljačko računovodstvo u teoriji i praksi. 1. izd. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 2019.

Gulin, Danimir, Sandra Janković, Ivana Dražić Lutisky, Hrvoje Perčević, Milena Peršić, i Vesna Vašiček. Upravljačko računovodstvo. 1. izd. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2011.

Hočevar, M. Prednosti i manjkavosti nekih suvremenih računovodstvenih metoda. Zagreb: RRiF, 2003.

Janković, Sandra, i Milena Peršić. Menadžersko računovodstvo hotela. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2006.

Johnson, H. Thomas, i Robert S. Kaplan. Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

## Članci:

1. Cooper, Robin., i Robert S. Kaplan. "Profit priorities from activity based costing." Harvard Business Review 66, (1991.) 130-135.
2. Miller, John G., i Thomas E. Vollmann. The Hidden Factory. Boston: Harvard Business Review, (1985.) 142-150.
3. Pekanov Starčević, D. "Koristi primjene ABC metode u hrvatskim poduzećima." Ekonomski vjesnik br. 12 (2016.): 149-160.

## Internet izvori:

1. Imperial Riviera d.d. Konsolidirano izvješće. Imperial Riviera d.d., 2024. [https://www.imperial-riviera.hr/uploads/izvjescia/Imperial%20Riviera%20dd\\_1Q2024%20konsolidirano.pdf](https://www.imperial-riviera.hr/uploads/izvjescia/Imperial%20Riviera%20dd_1Q2024%20konsolidirano.pdf) (pristupljeno 26. lipnja 2024.).
2. Perčević, H. "Troškovi i kriteriji klasifikacije troškova." [https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno\\_planiranje/Tro%C5%A1kovi%20i%20kriteriji%20klasifikacije%20tro%C5%A1kova.pdf](https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno_planiranje/Tro%C5%A1kovi%20i%20kriteriji%20klasifikacije%20tro%C5%A1kova.pdf) (pristupljeno 26. lipnja 2024.).

3. Valamar Riviera d.d. Tromjesečni izvještaj - konsolidirani. Valamar Riviera d.d., 2023.  
<https://valamar-riviera.com/media/482234/tromjesečni-izvještaj-za-4q-2023-konsolidirani-pdf.pdf> (pristupljeno 26. lipnja 2024.).

## Popis ilustracija:

## Tablice:

Tablica 1. Kriteriji klasifikacije i vrste troškova.....	2
Tablica 2. Vrijednosti pojedinačnih narudžbi četvorice gostiju (u Eurima) .....	3
Tablica 3. Četiri generacije razvoja ABC metode.....	10
Tablica 4. Ključni financijski pokazatelji u Eur.....	15
Tablica 5. Ključni operativni pokazatelji u Eur .....	16
Tablica 6. Konsolidirano financijsko izvješće za prvo tromjesečje 2024. godine .....	18
Tablica 7. Ključni financijski pokazatelji .....	20
Tablica 8. Ključni operativni pokazatelji .....	21