REPUBLIKA SLOVENIJA
SLUŽBA VLADE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA RAZVOJ IN EVROPSKO KOHEZIJSKO POLITIKO

EVROPSKO TERITORIALNO SODELOVANJE
EUROPSKA TERITORIJALNA SURADNJA

CrossBench

Benchmarking hrvatskog i slovenskog hotelijerstva
Benchmarking hrvaškega in slovenskega hotelirstva

Priročnik za Benchmarking v hrvaškem in slovenskem hotelirstvu

ISBN 978-953-7842-27-7

Sveučilište u Rijeci
University of Rijeka

Turistično gostinska zbornica Slovenije

Naložba v vašo prihodnost
Operacijo delno financira Evropska unija
Evropski sklad za regionalni razvoj

Ulaganje u vašu budućnost
Operaciju dijelomično financira Europska unija
Europski fond za regionalni razvoj

Priručnik za Benchmarking u hrvatskom i slovenskom hotelijerstvu

Priročnik za Benchmarking v hrvaškem in slovenskem hotelirstvu

REPUBLIKA SLOVENIJA
SLUŽBA VLADE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA RAZVOJ IN EVROPSKO KOHEZIJSKO POLITIKO

EVROPSKO TERITORIALNO SODELOVANJE
EUROPSKA TERITORIJALNA SURADNJA

CrossBench

Benchmarking hrvatskog i slovenskog hotelijerstva
Benchmarking hrvaškega in slovenskega hotelirstva

Priručnik za Benchmarking u hrvatskom i slovenskom hotelijerstvu

Sveučilište u Rijeci
University of Rijeka

Turistično gostinska zbornica Slovenije

Naložba v vašo prihodnost
Operacijo delno financira Evropska unija
Evropski sklad za regionalni razvoj

Ulaganje u vašu budućnost
Operaciju dijelomično financira Europska unija
Europski fond za regionalni razvoj

PRIRUČNIK ZA BENCHMARKING U HRVATSKOM I SLOVENSKOM HOTELIJERSTVU

OPATIJA, SVIBANJ 2015.

Izdavač:
Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

Urednici:
prof.dr.sc. Sandra Janković
prof.dr.sc. Milena Peršić

Autori:
SVEUČILIŠTE U RIJECI, FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
Zdenko Cerović
Sandra Janković
Milena Peršić

UNIVERZA NA PRIMORSKEM, FAKULTETA ZA TURISTIČNE ŠTUDIJE – TURISTICA
Gordana Ivankovič
Tanja Planinc
Mateja Sedmak
Maja Uran Maravić

Grafička priprema: Foxgrafika
Dizajn naslovnice: Sagita d.o.o., Opatija
Tisak: Tiskara Sušak

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Sveučilišne knjižnice Rijeka pod brojem 130713038.

ISBN 978-953-7842-27-7

Ovaj je priručnik rezultat projekta *CrossBench Benchmarking hrvatskog i slovenskog hotelijerstva: instrument za povećanje konkurentnosti i razvoja poduzetništva* (Europska teritorijalna suradnja, Operativni program Slovenija – Hrvatska 2007. – 2013., br.4300-113/2012-SVLR)

PRIRUČNIK ZA BENCHMARKING U HRVATSKOM I SLOVENSKOM HOTELIJERSTVU

Sadržaj

PREDGOVOR 9
UVOD 11
SAŽETAK 13

I. STANDARDI IZVJEŠTAVANJA U HOTELU

1. RAČUNOVODSTVO ODGOVORNOSTI U HOTELIJERSTVU (M.PERŠIĆ) 19
   1.1. Računovodstvo odgovornosti u računovodstvenom informacijskom sustavu 19
   1.2. Informatička podloga izgradnji računovodstva odgovornosti 21
2. IZVJEŠTAVANJE PO CENTRIMA ODGOVORNOSTI (M.PERŠIĆ) ... 24
   2.1. Pojam, vrste i sadržaj centara odgovornosti 24
   2.2. Primjena standarda USALI u izvještavanju po centrima odgovornosti 27
   2.3. Primjena standarda USALI za izvještavanje na razini profitnih centara odgovornosti 34
      2.3.1. Izvještaj 1 - Smještaj 34
      2.3.2. Izvještaj 2 - Hrana i piće 43
      2.3.3. Izvještaj 3 - Ostala poslovna odjeljenja 49
      2.4. Primjena standarda USALI za izvještavanje na razini prihodnog centara odgovornosti: Izvještaj 4 - Ostali razni prihodi 54

2.5. Primjena standarda USALI za izvještavanja na razini troškovnih centara odgovornosti 56
2.5.1. Izvještaj 5 - Administrativni i opći poslovni 57
2.5.2. Izvještaj 6 - Informacijski i telekomunikacijski sustavi 59
2.5.3. Izvještaj 7 - Prodaja i marketing 60
2.5.4. Izvještaj 8 - Investicijsko i tekuće održavanje 61
2.5.5. Izvještaj 9 - Energenti / komunalne usluge 62
2.5.6. Izvještaj 10 - Naknade menadžment kompaniji 63
2.5.7. Izvještaj 11 - Prihodi i rashodi drugih aktivnosti 63
2.5.8. Izvještaj 12 - Praonica rublja 64
2.5.9. Izvještaj 13 - Prehrana zaposlenih 65
2.5.10. Izvještaj 14 - Ostali troškovi / rashodi vezani uz plaće zaposlenih 66
2.6. Primjena standarda USALI u sastavljanju zbirnih izvještaja 67

3. SPECIFIČNOSTI IZVJEŠTAVANJA O INTERNIM REZULTATIMA U ZDRAVSTVENOM TURIZMU (M.PERŠIĆ) 73
3.1. Polazišta oblikovanja izvještajnih segmenata u području zdravstveno-turističke ponude 74
3.2. Primjena standarda USFRS u izvještavanju financijskih informacija po segmentu 76

4. DNEVNI I MJESEČNI UNOS PODATAKA U BENCHMARKING PROGRAM (S. JANKOVIĆ) 85
4.1. Dnevni unos podataka 85
4.2. Mjesečni unos podataka 86
4.3. Program za unos dnevnih i mjesečnih podataka 90
4.3.1. Omogućavanje rada macro-a u Excelu 90
4.3.2. Kompatibilnost 91
4.3.3. Instalacija potrebnih programa za rad 91
4.3.4. Instalacija (Selenium Wrapper) 92
4.3.5. Omogućavanje izvođenja makro-a u Excelu 93
4.3.6. Struktura isporučenih datoteka i njihova namjena 94
4.3.7. Unos podataka pomoću makro programa 96

II. BENCHMRKING FINANCIJSKIH POKAZATELJA

1. POJAM I SVRHA BENCHMARKINGA (S.JANKOVIĆ) 99
1.1. Općenito o benchmarkingu 99
1.2. Benchmarking u hotelijerstvu 102
2. USALI I CROSSBENCH USPOREDBA (Z. CEROVIĆ, S. JANKOVIĆ)... 105
2.1. USALI pokazatelji i statistika po odjeljenjima 105
2.2. Pokazatelji za usporedbu CrossBench projekta..... 116

III. BENCHMARKING NEFINANCIJSKIH POKAZATELJA

1. OPĆE INFORMACIJE (M. SEDMAK) 127
1.1. Prijava u informacijski sustav 127
1.2. Zahtjev za dodjeljivanje korisničkog imena 128
1.3. Početna stranica 129
1.4. Odjava 129
1.5. Postavke 129
1.6. Promjena lozinke..... 130
1.7. Nos podataka 130
1.8. Jezici informacijskog sustava..... 131
2. UNOS PODATAKA (M. SEDMAK) 131
2.1. Unos financijskih podataka na mjesečnoj razini 133
2.2. Unos financijskih podataka na godišnjoj razini..... 133
2.3. Unos upitnika 134
3. PREGLED IZLAZNIH PODATAKA (M. SEDMAK)..... 134
3.1. Pregled rezultata poslovanja po razdobljima i usporedba s odabranim hotelima 135
3.2. Izlazni podaci – upitnici 136
3.3. Odabir hotela za usporedbu 136
4. ASPEKT SEGMENTACIJE TRŽIŠTA (G. IVANKOVIČ)..... 137
5. ASPEKT ZAPOSLENIKA (M. SEDMAK)..... 148
6. ASPEKT DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI (T. PLANINC) 155
7. ASPEKT ZADOVOLJSTVA GOSTIJU (M. URAN MARAVIĆ) 162

LITERATURA..... 165

Predgovor

Ono što ne možemo mjeriti,
time ne možemo niti upravljati

Živimo u vremenu kontinuiranih i ubrzanih promjena. Upravo je praćenje trendova te kretanja na domaćem i međunarodnom tržištu uz nadogradnju s relevantnim informacijama ključno za napredak odnosno stvaranja preduvjeta za postizanje dostatne razine zrelosti sigurnosti i znanja kako bi se izbjegle blokade u sustavima upravljanja i odlučivanja koje imaju dugoročno negativne posljedice. Cilj primjene *benchmarkinga* je otkrivanje unutrašnjih slabosti vlastitog poduzeća s jedne, te spoznavanje konkurentske prednosti snažnijih konkurenata.

S obzirom na željeni kvalitativni iskorak hrvatskog hotelijerstva te sveukupno podizanje konkurentske sposobnosti sektora, UPUHH posvećuje posebnu pažnju osmišljavanju inoviranoga obrazovnog programa, provođenju proširene palete obrazovnih aktivnosti i uvođenju novih tehnologija i alata.

Zajedno s partnerima pokrenuli smo projekt CrossBench *Benchmarking hrvatskog i slovenskog hotelijerstva* koji ima cilj dati alat domaćoj turističkoj industriji koji će im omogućiti analize i usporedbe temeljene na stvarnim ostvarenjima i činjenicama. *Benchmarking* danas predstavlja uobičajenu praksu u poslovnom svijetu i nadamo se da će kroz aktivno korištenje i ovaj projekt doprinijeti povećanju razine znanja i razumijevanja te značajnom poboljšanju poslovnih procesa domaćeg hotelskog gospodarstva.

Stručnost je temelj modernog turističkog proizvoda jer se snažan razvojni zamah ne izražava samo kao fizički porast kapaciteta, nego ide i prema razvoju ljudskih potencijala. Znanje je također inflatorno, postoji niz *evergreena* međutim potrebe za kontinuiranim napretkom su nužne. Edukacije odnosno povećanje razine stručnosti je potrebno na svim razinama u turizmu, a posebice na razini menadžmenta. Cilj ovog projekta je višestruk, dok nam s jedne strane daje uvid u ključne pokazatelje uspješnosti (prihode i troškove) s druge stvara potrebu za daljnjim ulaganjem u tehnologiju i znanje.

Nadamo se da će ovaj proces, kontinuirano traganje za najboljom poslovnom praksom svim sudionicima omogućiti ostvarenje boljih poslovnih rezultata te da će kao takav doprinijeti rastu i razvoju nacionalnog hotelijerstva.

Kristian Šustar,

predsjednik Udruge poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske

Uvod

Pred vama je *Priručnik za benchmarking u hotelijerstvu*, edicija koja je nastala kao rezultat rada na projektu *CrossBench Benchmarking hrvatskog i slovenskog hotelijerstva: instrument za povećanje konkurentnosti i razvoja poduzetništva*, financiranog putem *Operativnog programa Europske teritorijalne suradnje: Slovenija – Hrvatska 2007. – 2013*. Ovaj priručnik namijenjen je hotelima koji žele znati posluju li bolje ili lošije od prosjeka svoje konkurencije. Da bi hoteli međusobno uspoređivali svoje rezultate poslovanja, kako financijske tako i nefinancijske, moraju ih izračunavati i izvještavati na identičan način.

S tim u svezi, još davne 1926. godine, udruga hotelijera grada New Yorka (*Hotel Association of New York City*) započela je s definiranjem standarda internog izvještavanja u hotelijerstvu. Prvo izdanje tadašnje edicije *Unifrom System of Accounts for Hotels* (USAH) je predstavljalo prvi uspješno organiziran pokušaj da hotelijerstvo definira vlastite standarde internog izvještavanja. Već tada se isticalo da je svrha ovih uputa međusobna usporedba pojedinih hotela grada New Yorka. Od davne 1926. godine pa do danas, pod nazivom *Uniform System of Accounts for Lodging Industry* (USALI), doživjeli su 11 izdanja, pokušavajući se kontinuirano prilagođavati zahtjevima poslovanja hotela kao i novim trendovima u financijskom izvještavanju. Stoga s punim pravom možemo reći, da sagledavajući računovodstvo kao jezik poslovanja, USALI omogućava hotelijerima razgovarati istim jezikom.

Iz tog razloga, veći dio ovog priručnika upravo je i posvećen zadnjem, 11. izdanju USALI-a, kako bi se omogućila nadogradnja u onim hotelima

koji imaju implementirane ranije verzije USALI-a, ali isto tako i uvođenje USALI-a u hotele, koji ga još nisu implementirali.

U poslovnoj praksi *benchmarking* danas predstavlja instrument s kojim hotel kontinuirano uspoređuje i mjeri vlastito poslovanje u odnosu na vrhunsku praksu, uči od boljih te primjenjuje stečena znanja. Kada govorimo o *benchmarkingu* u hotelijerstvu, mjeriti i uspoređivati možemo financijske i nefinancijske pokazatelje. S tim u svezi u okviru navedenog projekta *Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu* dobio je zadatak razraditi metodologiju i softver za praćenje i usporedbu financijskih pokazatelja (aspekt upravljanja prihodima, troškovima i rezultatom), koji su i prezentirani u ovom priručniku u okviru poglavlja I. i II., dok je Turistica dobila zadatak razraditi metodologiju i softver za praćenje i usporedbu nefinancijski pokazatelja (aspekt zaposlenici, gosti i društvena odgovornost) koji su i prezentirani u ovom priručniku u okviru poglavlja III.

Na kraju, dozvolite da se u ime *Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu* zahvalim svima koji su pridonijeli realizaciji ovoga priručnika. To su prije svega kolege suradnici s *Turistice*, zatim *Slovenska Gospodarska Komora* te *Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske* (UPUHH). Posebna zahvala svim hotelijerima koji su sudjelovali u *CrossBench* projektu. Njihove sugestije i povratne informacije bile su nam od velike koristi.

prof. dr. sc. Sandra Janković

Sažetak

Želite li se uspoređivati s najboljima?
Da li ste najbolji u destinaciji?
U čemu ste bolji u odnosu na konkurenciju?

OPĆENITO O BENCHMARKINGU

Benchmarking predstavlja potragu za najboljom praksom. To je postupak koji se temelji na uspoređivanju vlastitih dimenzija s onim poduzećima koja zaslužuju biti mjera vrijednosti. Benchmarking predstavlja proces učenja, tijekom kojeg se menadžeri osposobljavaju za postizanje bolje poslovne učinkovitosti i konkurentske prednosti svojih poduzeća. Ovaj način edukacije postao je vrlo cijenjen kod japanskih poduzeća tijekom osamdesetih godina prošlog stoljeća.

Usporedba rezultata odnosi se na usporedbu s najboljim u određenoj grani industrije, temeljem koje se utvrđuju nepravilnosti odnosno mjere odstupanja rezultata. Kao posljedica, poduzimaju se određene mjere i promjene u dosadašnjoj praksi, a u cilju premošćivanja i smanjenja nepravilnosti poslovanja te postizanja boljih rezultata.

Budući da je osnovni problem benchmarkinga dostupnost informacija, tj. pristup relevantnim informacijama drugih poduzeća, u praksi je puno češće provođenje benchmarkinga u okviru specijaliziranih organizacija ili konzultanata.

BENCHMARKING U HOTELIJERSTVU

Primjena benchmarkinga u svjetskom hotelijerstvu ima vrlo dugačku tradiciju. Prve forme benchmarking statistike bilježe se 1930ih godina. Točnije 1937 godine, Harris, Kerr, Foster &Company, inače prethodnici PKF-a, objavili su publikaciju *Trends in the Hotel Business: Statistical Review 1929-1936.*

Danas u svjetskom hotelijerstvu postoji velik broj raznih publikacija u okviru kojih se objavljuju ostvareni rezultati poslovanja u hotelijerstvu, koji pojedinim hotelima mogu poslužiti u svrhu benchmarkinga. Među njima se posebno ističu sljedeći:

- *PKF Hospitality research (PKF-HR*), divizija PKF Consultinga, izdaje mjesečne, kvartalne, polugodišnje i godišnje trendove u hotelijerstvu, iskazujući ostvarene rezultate ali i najavljujući prognoze u hoelijerstvu. (više na **www.cbre.us**)
- *Smith Travel Research (STR)* osnovan je 1985. godine kao malo obiteljsko poduzeće. Danas je preraslo u vodeću globalnu kompaniju sa dugoročnom vizijom, koja nudi vrlo široki spektar usluga korisnih za benchmarking u hotelijerstvu. (više na www.str.com)
- *Erst and Young (EY)* globalna revizorska kompanija izdaje godišnje edicije pod nazivom *Global Hospitality Insight*, uglavonom namijenjene investitorima u hotelijerstvu, ali podaci koje se objavljuju mogu posložiti i hotelijerima u svrhu benchmarkinga.. (više na **www.ey.com**)
- *Godišnje istraživanje poslovanja hotelijerstva*, kojeg Horwath Consluting u Hrvatskoj provodi od 1998. godine, odnosno *Mjesečno benchmark istraživanje smještajne industrije hoteli, naselja i kampovi* značajan je benchmarking instrument. (više na **www.horwathhtl.hr**)
- *Benchmarking hrvatskog hotelijerstva* (BHH) projekt je dnevnog i mjesečnog praćenja i usporedbe poslovanja hotela. Cilj ovog projekta je on-line prikupljanje i usporedba internih rezultata hotela po istovjetnim kriterijima u Hrvatskoj, uvažavajući međunarodne standarde izvješćivanja u hotelskoj industriji, suvremene koncepte upravljanja te iskustva najbolje prakse. Uzorak čini danas 80ak hotela koji primjenjuju *Uniform System of Accounts for Lodging Industry (USALI)* te redovito dostavljaju dnevne i mjesečne podatke o poslovanju odnosno za uzvrat dobivaju izvještaje sa ključnim pokazateljima poslovanja za unaprijed definirani kompset. (**www.crossbench.eu**). Nositelj ovog projekta je Fakultet za menadžemnt u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.

U poslovnoj praksi svjetskog hotelijerstva benchmarking danas predstavlja instrument kojim poduzeće kontinuirano uspoređuje i mjeri vlastito poslovanje u odnosu na vrhunsku praksu.

POKAZATELJI ZA USPOREDBU BHH

BHH nudi mogućnost dnevnog i mjesečnog uspoređivanja. Dok se usporedba dnevnih podataka vrši na osnovu prihoda, broja noćenja i broja gostiju, mjesečna usporedba obuhvaća i elemente troškova kao i bruto rezultat. Razlika je i u tome što se mjesečni podaci transferiraju iz računovodstvenih izvještaja, obično od 15-20. u mjesecu, dok se dnevni podaci dostavljaju jednom tjedno i preuzimaju iz dnevnih izvještaja iz PMS-a (*Property Management System*) hotela. Potrebno je napomenuti da se individualni pokazatelji hotela nikada ne iskazuju, već samo prosječni pokazatelji za uzorak koji sadrži najmanje tri hotela.

Usporedbu je moguće vršiti an dva načina:

- **Online dnevna i mjesečna usporedba:** odabir karakteristika hotela (lokacija, specijalizacija, veličina, broj zvijezdica, ...)
- **Automatsko generiranje mjesečnog izvještaja za unaprijed definirani fiksni kompset:** prilikom ulaska odabiru se hoteli sa popisa svih hotela koji sudjeluju u projektu – samo mjesečni benchmarking

U oba slučaja bitno je napomenuti da je usporedba moguća ukoliko kompset sadrži minimalno tri hotela, pri čem u uzorku smije biti najviše 65% poduzeća istog vlasnika. Tajnost vlastitih podataka uvijek je zagarantirana.

ONLINE DNEVNA I MJESEČNA USPOREDBA

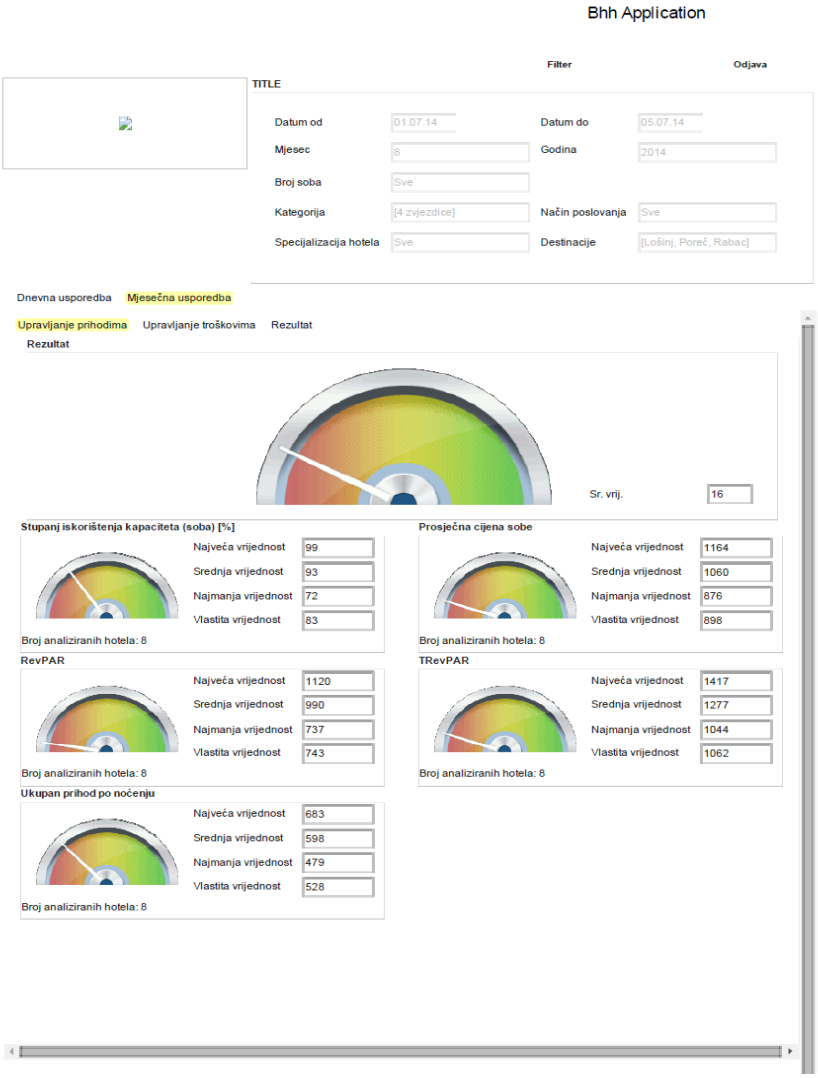
U okviru dnevne usporedbe nude se 2 prikaza: ocjena kako se upravljalo prihodima (*Revenue Management*) te dealjni izveštaji u odnosu na prosjek kompseta.

Ocjena kako se upravljalo prihodima temelji se na sljedećim ključnim pokazateljima: Iskorištenost, Prosječna cijena sobe, RevPAR, TRevPAR, Prihod po noćenju

U okviru mjesečne usporedbe, nudi se čitav niz pokazatelja grupiran u sljedeće skupine:

- Upravljanje prihodima
- Upravljanje troškovima
- Upravljanje rezultatom

Primjer online izvještaja dan je na sljedećj slici:



Izvor: CrossBench softver

GENERIRANJE MJESEČNOG IZVJEŠTAJA ZA FIKSNI KOMPSET

Prilikom odabira kompseta odnosno konkurentnih hotela za usporedbu potrebno je odabrati hotele koji su po karakterstikama poput tržišni segment, cjenovni rang, lokacija ili ne nužno i broj zvjezdica vrlo slični vlastitom hotelu. Pri tome je također vrlo bitno kao kriterij uzeti u obzir i percepciju gosta.

Nakon što se odaberu željeni hoteli, svaki se mjesec na e-mail automatski šalje izvještaj s vlastitiom vrijednošću, te minimalnom, prosječnom i maksimalnom vrijednošću za sljedeće pokazatelje:

- iskorištenost kapaciteta (radna i puna)
- prosječna cijena sobe
- prihod smještaja po raspoloživoj sobi (RevPAR)
- ukupni prihod po raspoloživoj sobi (TRevPAR)
- prihod po noćenju

Primjer mjesečnog izvještaja prikazan je na sljedećoj slici:

KOMPSET ZA HOTEL ABCD, 3*, RABAC
VALAMAR RUBIN HOTEL, 3* Poreč
VALAMAR PINIA HOTEL, 3* Poreč
MIRAMAR HOTEL, 3* Rabac
PARK, 3* Rovinj
LAGUNA MEDITERAN, 3* Poreč
HOTEL SALINERA, 3* STRUNJAN

MJESEC	UZORAK	STUPANJ ISKORIŠTENJA RADNOG KAPACITETA (%)				STUPANJ ISKORIŠTENJA PUNOG KAPACITETA (%)				PROSJEČNA CIJENA SOBE (ADR)			
		vlastita vrijedn.	min	prosjek	max	vlastita vrijedn.	min	prosjek	max	vlastita vrijedn.	min	prosjek	max
SIJEČANJ 2015	6 HOTELA	32,62%	19,10%	49,81%	90,73%	12,47%	2,24%	8,53%	19,10%	430,60	89,89	344,93	491,48

MJESEC	UZORAK	RevPAR				TRevPAR				UKUPNI PRIHODI PO NOĆENJU			
		vlastita vrijedn.	min	prosjek	max	vlastita vrijedn.	min	prosjek	max	vlastita vrijedn.	min	prosjek	max
SIJEČANJ 2015	6 HOTELA	140,45	32,91	192,16	445,91	300,82	63,93	456,03	726,05	538,23	252,71	495,66	971,61

I. STANDARDI IZVJEŠTAVANJA U HOTELU

1. RAČUNOVODSTVO ODGOVORNOSTI U HOTELIJERSTVU

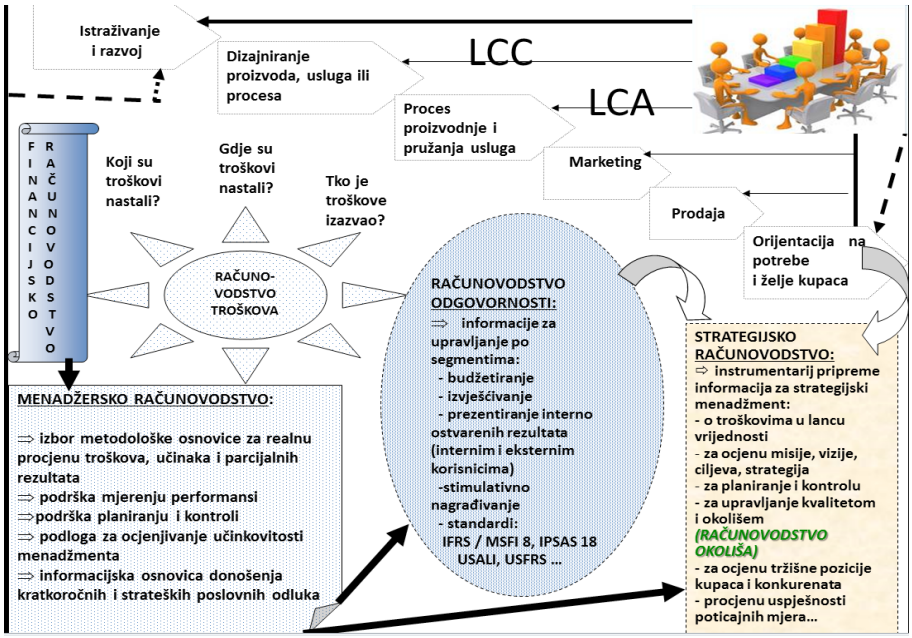
Računovodstveni informacijski sustav je dio ukupnog informacijskog sustava, čiji je zadatak osigurati zadovoljenje informacijskih zahtjeva internih i eksternih korisnika. Uz obveze koje treba ispuniti temeljem zakonskih propisa, u suvremenom se društvu poseban naglasak stavlja na zadovoljenje informacijskih zahtjeva menadžmenta i ostalih internih korisnika, na način da se iz računovodstvenog sustava osiguraju informacije za donošenje poslovnih odluka u hotelskom poslovnom sustavu u kratkom i dugom roku.

1.1. Računovodstvo odgovornosti u računovodstvenom informacijskom sustavu

Računovodstvo odgovornosti javlja se kao podsustav menadžerskog (upravljačkog) računovodstva, a ima za cilj osigurati menadžmentu dono-

šenje poslovnih odluka u kratkom roku. To je onaj dio cjelovitoga računovodstvenog informacijskog sustava, koji osigurava informacije o određenim troškovima, prihodima i internim rezultatima odgovornom menadžmentu … a temeljeno na ideji, da se uspjeh menadžera treba procjenjivati ovisno o njegovoj sposobnosti da upravlja resursima pod njegovom neposrednom kontrolom (Responsibility Accounting 2014).

Slika 1. Struktura računovodstvenog informacijskog sustava



Izvor: Obrada autora.

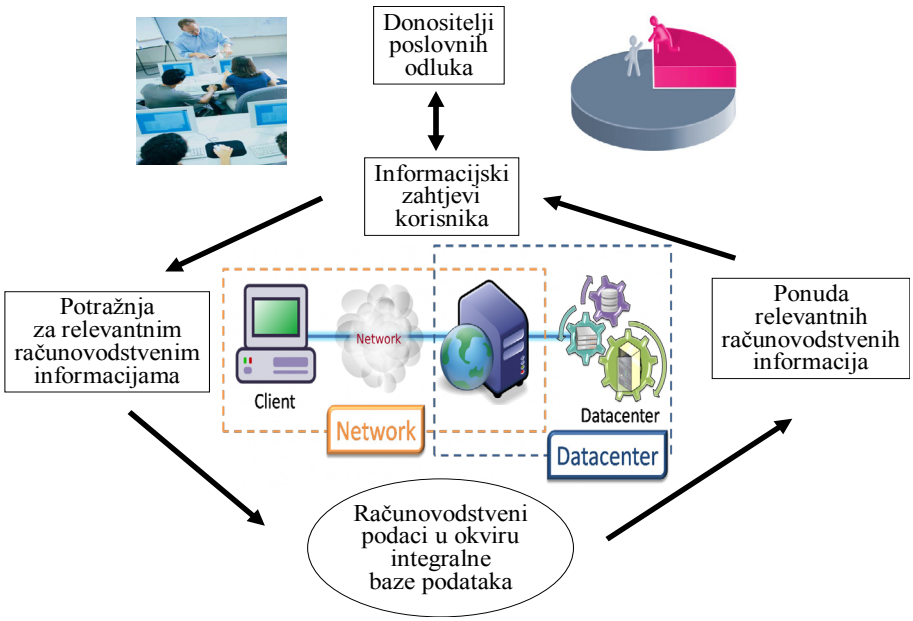
U izgradnji internog obračuna poseban se naglasak stavlja na usklađenost tehničke, tehnološke, organizacijske i kadrovske komponente u pripremi upravljačkih informacija (Clifford, Rhoads, Rosenblatt 2011: 380), uz naglasak na primjenu specifičnog softvera, odnosno informatičke podrške, u pripremi relevantnih informacija za različite hijerarhijske razine menadžmenta, kao korisnika. Za pripremu, objavljivanje i međunarodnu usporedbu informacija računovodstva odgovornosti primjenjuju se odgovarajući globalno prihvatljivi standardi, koji se odnose na sve djelatnosti (IFRS / MSFI 8) ili za javni sektor (MRSJS / IPSAS 18), uz naglasak da se hotelijerstvo upućuje na korištenje specifičnih standarda djelatnosti (standardi USALI 11. varijanta) nadopunjeno s posebnim standardima za SPA usluge u okviru zdravstveno-turističke ponude (USFRS). Polazišta izabranih standardā treba ugraditi u informatička rješenja (IT) te iskoristiti «sposobnost računala da u što kraćem vremenu pretvore veliki broj podataka u informacije, što

osigurava da se brzo i precizno iz iste baze podataka izrade standardizirani izvještaji“ (Atrill, McLaney 2007: 24), na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj razini, te da se informacije koriste u realnom vremenu.

1.2. Informatička podloga izgradnji računovodstva odgovornosti

U izgradnji informatički podržanoga računovodstvenog informacijskog sustava treba uvažavati informacijske zahtjeve menadžmenta i izgraditi sustav izvještavanja za interne korisnike. Informacijska tehnologija omogućava da se računovodstveni izvještaji za menadžment pripreme u kraćem vremenu, s više detalja, ali i da se prikupljeni podaci uspoređuju sa srodnim institucijama u okruženju (*benchmarking*). To najbolje osigurava integralni informacijski sustav koji omogućava da se podatak koji je jednom ušao u sustav može višestruko koristiti na način da se naturalni, kvalitativni i vrijednosno izraženi podaci pohranjuju u okviru skladišta podataka (*data warehouse*), a definiraju kao „predmetu orijentirana, integrirana, vremenski definirana polazišta prikupljanja podataka, koja predstavljaju kvalitetnu potporu poslovnom upravljanju i donošenju poslovnih odluka” (Firestone 2014).

Slika 2. Informatička podrška osiguranju baze podataka i računovodstvenih informacija

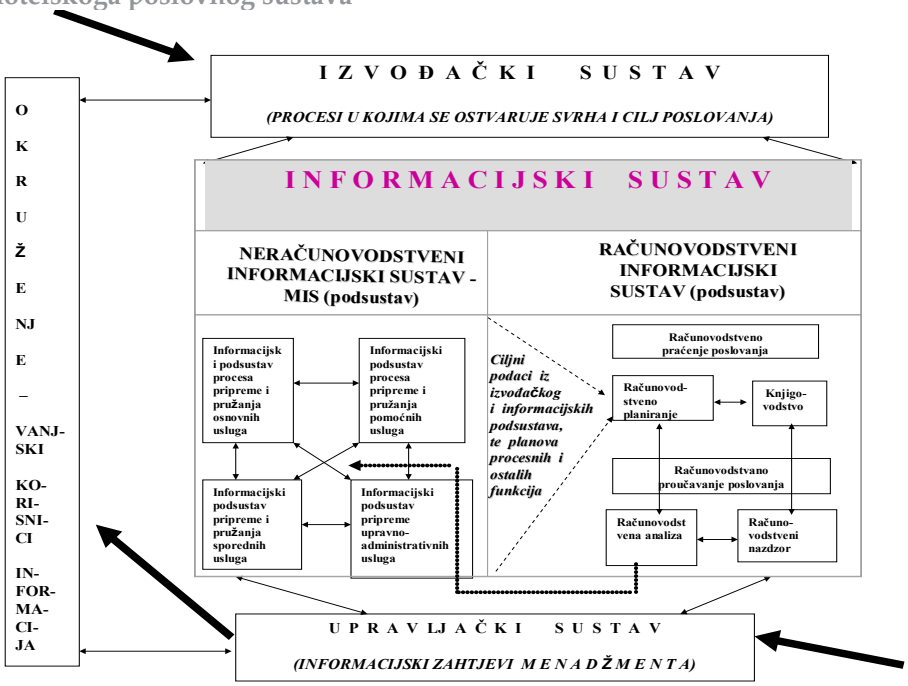


Izvor: Obrada autora prema Maher,M.W., Stickney,C.P., Weil, R.L.(2008)

Do uspješnog informatičkog rješenja integralnoga informacijskog sustava dolazi se uskom suradnjom menadžmenta i informatičkih stručnjaka od faze projektiranja do načina menadžerskoga korištenja podataka iz jedinstvene baze. Potrebno je slijediti specifičnosti hotelijerstva, vodeći računa o materijalnim, novčanim i informacijskim tokovima. Informacije računovodstva odgovornosti predstavljaju značajan *input* u proces donošenja strateških poslovnih odluka, ako se u okvirima jedinstvene baze podataka osigura njihovo povezivanja s informacijama iz okruženja, te obrada primjenom instrumentarija strategijskog računovodstva (Gulin, Peršić 2011: 457 654).

Da bi se to postiglo, informatičku podršku upravljanju treba graditi na modularnom pristupu, na način da moduli budu međusobno dobro povezani, te da se sustavno mogu nadograđivati i razvijati, kako bi se pojedine funkcionalne cjeline mogle mijenjati bez da se utječe na funkcionalnost ostalih modula koji se koriste, ali i da svi djeluju u okviru mreže (Horngren, Datar, Foster, Rajan, Ittner 2009: 265). Posebno je značajno jasno definirati ovlaštenja pojedinog korisnika (ovlaštenje za korištenje, ovlaštenje za intervencije ograničenog ili sveobuhvatnog pristupa), a sve usmjereno na poslovno odlučivanje u kratkom i dugom roku.

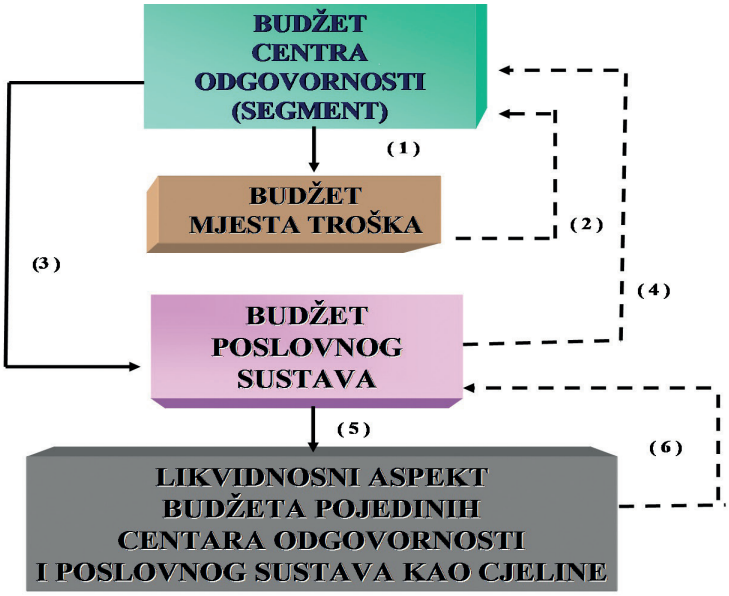
Slika 3. Povezanost računovodstvenoga i neračunovodstvenoga informacijskog sustava u informatički podržanoj integriranoj bazi podataka hotelskoga poslovnog sustava



Izvor: Obrada autora.

Računovodstvo odgovornosti osigurava vrijednosni izraz relevantnih informacija iz neračunovodstvenoga informacijskog sustava, čime se osigurava mjerljivi oblik kontrole rezultata poslovnih odluka srednjeg i nižeg menadžmenta. To se posebno odnosi na sagledavanje vrsta i strukture troškova vezanih za specifične procese, koji se po načelu uzročnosti mogu dodijeliti pojedinim mjestima troška, centrima odgovornosti i učincima. Na visinu interno ostvarenih rezultata svakako utječe i izbor sustava i metoda obračuna troškova. Naime, u pojedinim izvještajima se mora prepoznati troškovni izraz uloženih resursa kao *inputa* u stvaranje učinaka na pojedinom centru odgovornosti, a sučeljeno s mogućnostima tržištem prodaje.

Slika 4. Računovodstvo odgovornosti u sustavu budžetiranja



Izvor: Obrada autora.

Jedan od zadataka u izgradnji integralnoga informacijskog sustava je osigurati dosljednost primjene istoga metodološkog okvira u sustavu planiranja i kontrole ostvarenih rezultata, uz uvažavanje načela odgovornosti, a u svrhu osiguranja uvjeta za provođenje upravljačke kontrole na svim hijerarhijskim razinama menadžmenta (*controllability concept*) (Martin 2014; McNair, Carr 2004: 85 117). Jedan od temeljenih zadataka «računovodstva odgovornosti je povezati organizacijski ustroj s potrebama menadžera da sustavno provodi nadzor nad rezultatima za koje je odgovoran ili na njih ima drugi značajan utjecaj» (Ferrara, Dougherty, Boer 2011: 19). Centri odgovornosti su polazišna i najznačajnija točka

u procjenjivanju ukupne profitabilnosti i ekonomičnosti hotela (Peršić, Janković 2006: 295). Da bi se gornji ciljevi postigli, neophodno je da se slijedi jedinstveni metodološki okvir u procesu planiranja, obrade podataka i pripremi informacija odnosno prezentiranju korisnicima.

2. IZVJEŠTAVANJE PO CENTRIMA ODGOVORNOSTI

Koncept računovodstva odgovornosti polazi od pretpostavke da se na razini užih organizacijskih cjelina mogu sagledavati samo oni podaci, koje menadžer te razine odgovornosti stvarno može i kontrolirati. Prikupljanje, razvrstavanje i izvješćivanje o aktivnostima internih radnih procesa u internom obračunu provodi se na razini centara odgovornosti. To znači u decentraliziranom sustavu upravljanja, pojedinom «menadžeru treba osigurati uvjete za kontrolu onih troškova odjeljenja, nad kojima ima kontrolu» (Cote 2001: 415), te mogućnost za «mjerenje odnosa planiranih i ostvarenih parcijalnih rezultata» (Horngren, Datar, Foster 2003: 191).

2.1. Pojam, vrste i sadržaj centara odgovornosti

Svi oblici centara odgovornosti nisu jednaki po sadržaju, niti po razini odgovornosti menadžera koji njima upravljaju, pa je potrebno ukazati na zahtjeve koji se stavljaju pred računovodstvo odgovornosti, koje mora osigurati ciljne informacije, primjerene stvarnim informacijskim zahtjevima upravo te razine menadžmenta. Hoće li pojedini menadžer imati kontrolu samo nad troškovima, prihodima, parcijalnim rezultatima ili nad rentabilnošću ulaganja, razlikuju se troškovni, prihodni, profitni ili investicijski centri odgovornosti.

Tablica 1. Područje odgovornosti menadžera na razini različitih centra odgovornosti

Red. br.	*Vrsta centra odgovornosti*	*Područje odgovornosti*	*Instrumenti, metode i tehnike*
1.	*troškovni centar odgovornosti*	– odgovornost za troškove	– Analiza odstupanja troškova – od budžetiranog – od standarda – u odnosu na prethodna razdoblja
2.	*prihodni centar odgovornosti*	– odgovornost za prihode	– Analiza odstupanja prihoda – od budžetiranog – od prognoza – u odnosu na prethodna razdoblja
3.	*profitni centar odgovornosti*	– odgovornost za parcijalni rezultat	– Analiza odstupanja rezultata razdoblja i točke pokrića: – od budžetiranog po centrima odgovornosti – u odnosu na prethodna razdoblja po centrima odgovornosti
4.	*investicijski centar odgovornosti*	– odgovornost za rentabilnost ulaganja	– Analiza : – ukupnog poslovnog rezultata – interne stope rentabilnosti – povrata na investiranu imovinu (ROI) – povrata na ukupnu imovinu (ROA) – povrata na ukupni kapital (ROE) – ....

Izvor: Obrada autora temeljem Atrill, McLaney 2007: 103-6, 346, 427-8, 431; Maher, Stickney, Weil 2008: 5-6, 21-22, 34, 308, 394; Horngren, Sundem, Stratton 2005: 384–393; Coenenber 1997: 531-533; Weetman 2006: 402-403; McNair, Carr 1994: 85-117

U operativnoj primjeni načela odgovornosti, treba uvažavati pristup da decentralizacija treba biti toliko duboka, koliko je to najviše moguće, a centralizacija samo koliko je to nužno. Računovodstveni informacijski sustav mora osigurati relevantne informacije o ključnim elementima značajnim za upravljanje u okvirima decentraliziranog ustroja. Da bi se troškovi što realnije povezali s informacijskim zahtjevima menadžmenta, potrebno ih je raščlaniti prema određenim, unaprijed definiranim kriterijima, koji prvenstveno proizlaze iz izabranog sustava i metode obračuna, stupnja razvijenosti internog obračuna, razine informatizacije, te prihvaćenog standarda u sustavu internog i eksternog izvješćivanja.

Troškovni centar odgovornosti je definirano zemljopisno područje, imovina ili osoba, kojem mogu biti dodijeljeni direktni i indirektni troškovi ili prepoznatljivo odjeljenje, izdvojena cjelina ili jedinica poslovnog sustava, na razini koje je određeni menadžer odgovoran za sve povezane troškove, a definirane budžetom troškova (*Cost Center*). Za svaki troškovni centar potrebno je osigurati računovodstvene pretpostavke za valorizaciju *inputa* (troškovi) i prezentiranje rezultata internih radnih procesa i aktivnosti (učinci), ali ne uključuje financijsku valorizaciju *outputa* na eksternom tržištu (prihodi). Troškovni centri odgovornosti su organizacijski definirana područja u poslovnom sustavu, čiji je zadatak planiranje i kontrola onih troškova, koji su na toj organizacijskoj razini i izazvani. Kvaliteta informacija o troškovima na razini pojedinog mjesta troška ovisi o alokaciji resursa i mogućnostima izabranog sustava i metode obračuna.

Kao troškovni centar odgovornosti javit će se ona mjesta troška (ili grupe mjesta troška) na kojima se odvija dio temeljnog poslovnog procesa, čiji je cilj stvaranje učinaka, prije njihove tržišne valorizacije. Troškovni centri odgovornosti se u pravilu vezuju uz proces proizvodnje (pružanja usluga), predstavljaju fazu temeljnog procesa ili se definiraju kao pomoćna mjesta troška koji podupiru ili osiguravaju uspješnu realizaciju temeljnog radnog procesa. U teoriji se spominju i «rashodni centri odgovornosti»[1], koji se odnose na one organizacijske cjeline poslovnog sustava u kojima je potrebno osigurati osnovicu za kontrolu izdataka kao rashodne komponente vezane za aktivnosti menadžmenta, administracije (kadrovski, pravni, financijski, računovodstveni, opći poslovi…), a također može uključivati aktivnosti nabave, marketinga, istraživanja, razvoja, tekućeg i investicijsko održavanja i sl.

Prihodni centri odgovornosti mogu biti odjeljenja, izdvojene cjeline ili grupe aktivnosti od kojih se ostvaruju prihodi od prodaje dobara i usluga (*Revenue Center*), mogu biti podsustav šire cjeline, a specifični po tome da se naglasak stavlja na kontrolu prihoda, neovisno s njima povezanim troškovima. To su najčešće aktivnosti koje proizlaze iz izravnog doticaja s tržištem (najmovi, mjenjačnice…) ili nisu izravna posljedica proizvodnog procesa (donacije, subvencije…). Na ovoj se razini stavlja naglasak na osiguranju informacija za kontrolu odstupanja od obujma prodaje, odstupanja od prodajnih cijena i odstupanja od ostvarenih prihoda prodaje ili na izražavanje ostvarenih prihoda od drugih izvora koje nije bilo moguće prethodno planirati ili nisu neposredno vezani uz temeljnu djelatnost poslovnog sustava.

Profitni centar odgovornosti smatra se najvažnijim iz razloga što na upravljačkim informacijama ove razine slijede ključne poslovne odluke vezane za specifičnosti poslovanja (informacije o visini ostvarenih troškova, prihoda i parcijalnih rezultata za uže organizacijske cjeline i za kraća vremenska razdoblja). Naime, specifičnosti profitnih centara odgovornosti u određenoj djelatnosti se sagledavaju slijedom teorijskog okvira koji ih definira kao prepoznatljivo odjeljenje ili operativna jedinica, koja pridonosi ukupnom rezultatu poslovanja poslovnog sustava kao cjeline (*Profit Center*). Za svaki profitni centar odgovornosti treba jasno definirati *inpute*

1 Pojam“ troškovi“ se uvijek vezuje uz ulaganja u proces proizvodnje, a oni postaju „rashodima“ kada su tržišno priznati, tj. kada su sadržani u prodanim proizvodima i uslugama. Pored tržišno priznatih troškova, pod rashodima se podrazumijevaju i svi ostali inputi u proces reprodukcije, koji nastaju neovisno o procesu proizvodnje. Kako u hotelijerstvu nema značajnijih zaliha gotovih proizvoda, najveći dio troškova postaje rashodima unutar istog obračunskog razdoblja (većina troškova procesa proizvodnje postaje istovremeno i poslovnim rashodima)

resursa i njihovu povezanost s tržištem nabave (troškovna komponenta) te *outpute* prema tržištu prodaje (ciljni kupci na domaćem i stranom tržištu), na način da se odlukama menadžmenta utječe na ostvarivanje što značajnijih parcijalnih rezultata, koji pridonose ukupnoj profitabilnosti hotelskoga poslovnog sustava.

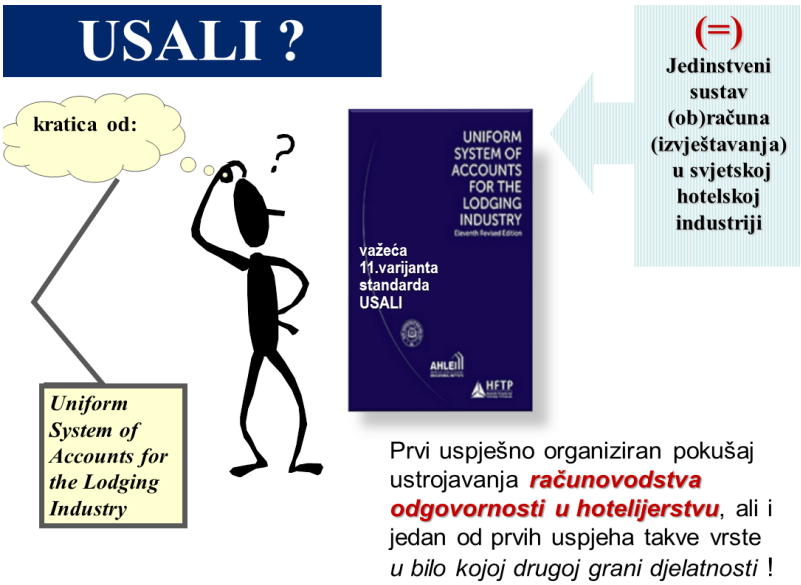
Investicijski centar odgovornosti u osnovi nosi obilježja poduzeća koje nema pravnu osobnost, jer oni „predstavljaju dijelove decentralizirane organizacije, neovisno jesu li locirani u okviru sjedišta tvrtke ili na drugim vanjskim lokacijama» (*Investment Center*), značajan su dio ustroja korporacija, hotelskih lanaca ili drugih oblika složenih poslovnih sustava, gdje se od menadžmenta očekuje da pored osiguranja interne profitabilnosti i ekonomičnosti, vodi računa o rentabilnosti uloženog kapitala, te o uspješnom pozicioniranju na ciljnom tržištu, pa često poprimaju i obilježja strateških poslovnih jedinica (SBU *Strategic Bussines Unit*). Naime, SBU je organizacijski dio poslovnog sustava koji nema pravnu već izvještajnu formu, a definira se kao «zaokružena poslovna ili uža organizacijska cjelina poslovnog sustava, u okviru koje se prepoznaju grupe proizvoda ili usluga, usmjerena ciljnim kupcima ili grupama kupaca, koja se suočava s jasno definiranim skupinama konkurenata, a imaju različitu misiju od ostalih jedinica unutar firme… pri čemu može, ali i ne mora biti prepoznatljivi dio šire korporacije» (Hoque 2006: 32).

Treba naglasiti da odluke o dugoročnom zaduživanju ili ulaganju vlastitog kapitala donosi menadžment poslovnog sustava u cjelini, ali korištenjem informacija pripremljenih na razini investicijskog centra odgovornosti, čiji menadžment bolje poznaje prilike okruženja u kojem se poslovanje odvija. Kod investicijskih centara odgovornosti naglasak se stavlja na utvrđivanje ekonomske dodane vrijednosti (EVA), na ocjenu povrata uloženog kapitala (ROI) i neto dodane vrijednosti sagledane u kontekstu vrijednosti korištene imovine. Računovodstvo odgovornosti na ovoj razini ima najuži doticaj sa zahtjevima strategijskog menadžmenta, čiji je zadatak ostvariti ciljeve poslovnog sustava kao cjeline, koji proizlaze iz strategije razvoja.

2.2. Primjena standarda USALI u izvještavanju po centrima odgovornosti

Slijedom ovih polazišta uvođenje koncepta računovodstva odgovornosti u hotelske poslovne sustave temelji se na potrebi osiguranja informacija za upravljanje decentraliziranim dijelovima unutar velikih hotelskih poslovnih sustava uz podršku primjene standarda USALI, koji su u cijelosti usklađeni sa specifičnostima hotelijerstva kao djelatnosti.

Slika 5. Povezanost standarda USALI i računovodstva odgovornosti



Izvor: Prema USALI, str. 9

Primjena ovih standarda ima dugu tradiciji, jer prvo izdanje datira iz 1926. godine, a rezultat je aktivnosti *Hotel Association of New York City*. Daljnji razvoj ovih standarda pod imenom USAH (USALI 2014: ii-xx), se uglavnom temeljio na primjeni opće prihvaćenih računovodstvenih načela (posebno US GAAP-SFAS: 131). Tako se 1961. godine na inicijativu Američke udruge računovođa razvija jedinstveni sustav izvješćivanja za male hotele i motele, da bi zatim ovi standardi bili sustavno prilagođavani specifičnim potrebama hotelijerstva, restoraterstva, Spa usluga, klubova i srodnih djelatnosti u sektoru hotelijerstva i turizma. Značajnoj reviziji standarda se pristupa najprije 1979. godine, a zatim 1986. godine, kada se uvodi pojam *lodging industry*.

Općenito se smatra da je najcjelovitiji pristup ovoj problematici standarda USALI (*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry)* dala deveta (IX.) varijanta iz 1996. godine kada je ponuđen veliki broj potencijalnih izvještaja, prilagođenih svim vrstama centara odgovornosti (ponuđena su 32 izvještaja). Kako veliki broj ovako koncipiranih izvještaja nisu bili dosljedno, niti jednoobrazno korišteni u praksi, 2006. godine se donosi deseta (X.) varijanta, koja se uspješno primjenjuje do kraja 2014. godine, kada na snagu stupa sada važeća jedanaesta (XI.) varijanta. Značajnu ulogu u razvoju *USALI*-a imala je udruga računovođa (*The Hotel Accountants Association of New York City*) koja kasnije prerasta u *International Association of Hospitality Accountan*s, odnosno danas je integralni dio profesionalne

udruge *Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP)*, te ujedo i jedan od izdavača *USALI*-a. Priručnik *XI. varijante standarda USALI* strukturiran je u pet zaokruženih cjelina, kako bi korisnici u praksi mogli što lakše slijediti metodološka polazišta i iste primijeniti u praksi. Nakon uvodnih obrazloženja, slijedi najopsežniji i najvažniji dio (*PART I*), koji se odnosi na pravila sastavljanja izvještaja po centrima odgovornosti.

Slika 6. Izvještaji po centrima odgovornosti

RAČUN DOBITI I GUBITKA				
	PROFITNI CENTRI ODGOVORNOSTI:			
	Izvještaj 1: SMJEŠTAJ	Izvještaj 2: HRANA & PIĆE (F&B)	Izvještaj 3: OSTALA POSLOVNA ODJELJENJA	
	3.1. GOLF IGRALIŠTA I PRODAVAONICE	3.2. ZDRAVSTVENO-TURISTIČKA/SPA PONUDA	3.3. PARKIRALIŠTA I GARAŽE	3.4. NAUTIČKA PONUDA - MARINE
	3.5. TENIS IGRALIŠTA I PRODAVAONICE	3.6. KONGRESNI - POSLOVNI CENTAR	3.5. PRODAVAONICE SUVENIRA I OPREME	3.6. MANJA ODJELJENJA .....
	PRIHODNI CENTRI ODGOVORNOSTI:			
	Izvještaj 4: OSTALI RAZNI PRIHODI (PROVIZIJE, IZNAJMLJIVNJE PROSTORA I OPREME, GARATNI POLOZI, ODUSTAJANJA, POUSTI NA PLAĆANJE GOTOVINOM, PRANJE I ČIŠĆENJE RUBLJA GOSTIMA, POZITIVNE TEČAJNE RAZLIKE, NEISKORIŠTENI POKLONI/POPUSTI, OSTVARENI PRIHODI NA RAZINI DESTINACIJE...			
	TROŠKOVNI / RASHODNI CENTRI ODGOVORNOSTI:			
	5. ADMINISTRATIVNI I OPĆI POSLOVI	6. INFORMACIJSKI I TELEKOMUNIKACIJSKI SUSTAVI		7. PRODAJA I MARKETING
	8. INVESTICIJSKO I TEKUĆE ODRŽAVANJE	9. ENERGENTI / KOMUNALNE USLUGE	10. NAKNADE MENADŽMENT – KOMPANIJI	11. PRIHODI I RASHODI OD DRUGIH AKTIVNOSTI
	12. PRAONICA RUBLJA	13 . PREHRANA ZAPOSLENIH	14. PLAĆE I OSTALA PRIMANJA ZAPOSLENIH	
	ZBIRNI IZVJEŠTAJI:			
	(A) ZBIRNI IZJEŠTAJI ZA MENADŽMENT			
	(B) ZBIRNI IZVJEŠTAJ ZA VLASNIKE			
	PODACI ISKAZANI APSOLUTNO I RELATIVNO ZA TEKUĆE OBRAČUNSKO RAZDOBLJE I KUMULATIVNO (TEMELJ USPOREDBE: PLANIRANO - OSTVARENO - PRETHODNA GODINA)			

Izvor: Obrada autora temeljem USALI, (2014) str. 3-150.

Ovaj je dio koncepcijski prezentiran tako da se izdvajaju izvještajni segmenti za profine i prihodne centre odgovornosti, od troškovnih centara odgovornosti.

Drugi dio (*PART II*) se odnosi na specifičnosti sastavljanja temeljnih financijskih izvještaja (*Financial Statements*), a to su bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o promjenama glavnice, izvještaj o novčanom toku, te bilješke uz financijske izvještaje, koji se koncepcijski znatno razlikuju od onih koji se primjenjuju u Republici Hrvatskoj, a sadrže više specifičnosti hotelijerstva (temelje se na odredbama američkih standarda odnosno US GAAP/SFAS-a).

U okviru III dijela (*PART III*) nude se specifični pokazatelji i okviri za sastavljanje izvještaja, koncipirano sa svrhom prezentiranja upravljačkih informacija za razinu pojedinog centra odgovornosti (*Financial Ratios and Operating Metrics).* Veoma je koristan sadržaj četvrtog poglavlja (*PART IV*)

u okviru kojeg su prezentirane relacije između *inputa* i *outputa* podataka/informacija. Naglasak je na ukazivanju korelacija u odnosima između rashoda/troškova u odnosu na nazive korištenih konta prema kontnom planu i poziciji koju taj podatak ima u pojedinom izvještaju po izabranom centru odgovornosti (*Revenue and Expense Guide*), tako da su osigurane sljedeće mogućnosti u pristupu (USALI 2014: 233-339):

- Kratice korištene u nazivima izvještaja i njihovim elementima.
- Vodič kroz prihode prema kriteriju:
  - naziva prodanog artikla ili usluge: za svaku vrstu prihoda se iskazuje njegov naziv, izvještaj u kojem se nalazi te naziv konta;
  - naziva izvještaja u kojem se prihod iskazuje: za svaku vrstu prihoda se iskazuje naziv izvještaja u kojem se iskazuje, naziv konta te naziv stavke prihoda.
- Vodič kroz troškove/rashode prema kriteriju:
  - naziva troška: za svaki trošak se izkazuje njegov naziv, izvještaj u kojem se nalazi te naziv konta;
  - naziva izvještaja u kojem se trošak/rashod izkazuje: za svaku vrstu troška/rashoda se iskazuje najprije u kojem se centru odgovornosti javlja, zatim naziv konta te naziv stavke.

Standardima USALI su definirana načela formiranja pojedinih vrsta centara odgovornosti i način izvještavanja na toj razini, ali i način kako treba prezentirati sumarne informacija po centrima odgovornosti za više razine menadžmenta, ali i vlasnike kako bi se iste mogle i eksterno uspoređivati i to za različite hijerarhijske razine izvještavanja (USALI 2014: 4-150):

***Profitni* centri odgovornosti**

- (1) sumarno za sve usluge smještaja
- (2) sumarno za usluge hrane i pića
- (3) sumarno za sve usluge ostalih poslovnih odjeljenja, što uključuje zbroj svih internih izvještaja za pružene usluge golfa ili drugih sportova, prodaju golf ili druge sportske opreme; za usluge zdravstveno-turističke ponude odnosno za wellnes i Spa klubova; usluge garaža i drugih oblika parkiranja pod naplatom; razni ostali oblici pružanja usluga kroz više ili manje značajna poslovna odjeljenja).

***Prihodni* centar odgovornosti**

- (4) *razni prihodi* koji se ne ostvaruju izravno od redovitih aktivnosti profitnih centara odgovornosti; (11a) prihodi iz drugih aktivnosti (koji se u pravilu ne mogu planirati).

Troškovni/rashodni centri odgovornosti su koncipirani tako da omogu-

ćavaju kontrolu najznačajnijih grupa troškova u hotelijerstvu, od čega se dio odnosi na kontrolabilne:

- (5) administrativni i opći poslovi
- (6) informacijski i telekomunikacijski sustavi
- (7) prodaja i marketing
- (8) održavanje i korištenje imovine i
- (9) energenti / komunalne usluge

a dio na nekontrolabilne troškove i rashode, kao što su:

- (10) naknade menadžment kompaniji
- (11b) razni rashodi iz drugih aktivnosti (neovisno o osnovnoj djelatnosti ili se nisu mogli planirati)
- (12) vlastita praonica rublja
- (13) prehrana zaposlenih i
- (14) ostali troškovi/rashodi vezani uz plaće zaposlenih.

Zbirni izvještaj za potrebe menadžmenta

- (a) naturalni podaci - broj raspoloživih i prodanih soba, stupanj iskorištenja kapaciteta, ADR, RevPar po sobi i TRevPar
- (b) ostali razni prihodi
- (c) troškovi svih profitnih centra odgovornosti
- (d) prva razina profita, ostvarena na razini svih profitnih centra odgovornosti
- (e) troškovi poslovnih troškovnih centra odgovornosti
- (f) GOP - bruto profit na razini svih centara odgovornosti hotela
- (g) naknada menadžment kompaniji
- (h) rezultat ostvaren prije prihoda i rashoda iz drugih aktivnosti
- (i) prihodi i rashodi iz drugih aktivnosti
- (j) EBITDA - interni rezultat ostvaren prije obračuna kamata, poreza, otpisa i amortizacije;
- (k) rezerviranja
- (l) EBITDA umanjena za rezerviranja.

Zbirni izvještaj za potrebe vlasnika:

- (a) naturalni podaci - broj raspoloživih i prodanih soba, stupanj iskorištenja kapaciteta, ADR, RevPar po sobi i ukupni RevPar
- (b) ostali razni prihodi
- (c) troškovi svih profitnih centra odgovornosti
- (d) prva razina profita, ostvarena na razini svih prihodnih i centra odgovornosti
- (e) troškovi poslovnih troškovnih centra odgovornosti
- (f) GOP - bruto profit na razini svih centara odgovornosti hotela
- (g) naknada menadžment kompaniji
- (h) rezultat ostvaren prije prihoda i rashoda iz drugih aktivnosti

- (i) prihodi i rashodi od drugih aktivnosti
- (j) EBITDA - rezultat ostvaren prije obračuna kamata, poreza, otpisa i amortizacije
- (k) kamate, otpisi i amortizacija
- (l) dobit prije oporezivanja
- (m) porezi
- (n) neto dobit.

Pretpostavka za uspješnu realizaciju sustava izvještavanja prema standardima USALI je zadovoljavajući stupanj informatizacije, te primjena internog kontnog plana, prilagođenog specifičnostima djelatnosti. Interni kontni plan predstavlja sustav računa čiji je zadatak omogućiti obuhvaćanje svih relevantnih podataka od razine korporacije do mjesta troška, što zahtijeva izgradnju sustava šifriranja, kako bi se već kod prvog unosa podatka, isti povezao s mjestom i svrhom njegova nastanka. Pri tom su od velike koristi elementi sadržani u poglavlju IV. važećih standarda USALI (*Revenue and Expense Guide*), jer ukazuju na sve relevantne pojmove, koje kontnim planom treba obuhvatiti. Slijedom koncepcije koja je postavljena još u okvirima IX. varijante standarda USALI, moguće je uspješno izgraditi integralni informacijski sustav obuhvaćanja podataka i pripreme informacija na svim hijerarhijskim razinama izvještavanja za interne i eksterne korisnike.

Podršku informatizaciji integralnog informacijskog sustava, od razine mjesta troška i centara odgovornosti, do korporacijske razine pruža kontni plan pripremljen po sljedećim načelima:

- Prva razina: XXX (od 000 – 999) su brojevi koji označavaju šifru položaja promatranog poslovnog sustava u vlasničkoj strukturi složenih poslovnih sustava (međunarodne hotelske korporacije, hotelski lanci, nacionalne kompanije, veliki hotelski poslovni sustavi …).

- Druga razina: XXX (od 000 – 999) ovim se brojevima označavaju šifre dodijeljene pojedinim centrima odgovornosti, definiranih organizacijskom strukturom poslovnog sustava, a uz uvažavanje načela odgovornosti, a temeljeno na standardima USALI.

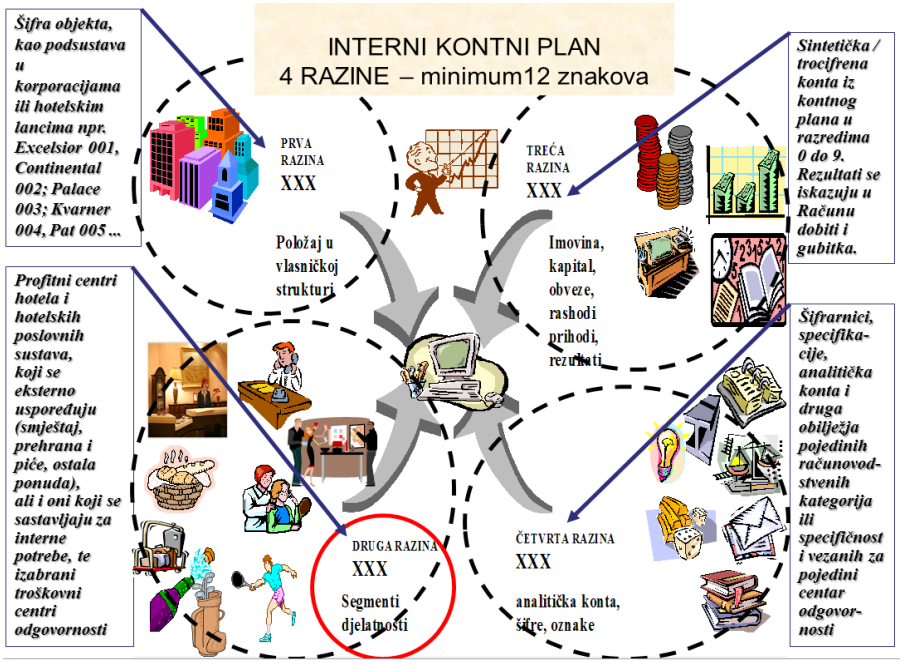
- Treća razina: XXX (od 000 – 999) se odnosi na sintetička konta glavne knjige iz kontnog plana prihvaćenog u financijskom računovodstvu i pretpostavka su sažimanja podataka iz internog obračuna za njihovo prezentiranje kroz temeljne financijske izvještaje (bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom toku, izvještaj o promjenama kapitala/glavnice, bilješke uz financijske izvještaje…).

- Četvrta razina: XXX (od 000 – 999) se odnosi na analitička konta, ali i cjelokupni sustav koji podržava elemente internog obračuna

(šifrarnici, specifikacije, normativi, standardi, oznake…) kojim se pobliže definiraju pojedini dijelovi imovine, potraživanja, obveza, komunikacijskih odnosa s okruženjem i drugo, a osiguravaju sastavljanje izvještaja do najniže razine menadžmenta, koji se onda sažimanju na razini centara odgovornosti i više.

Koncepciju kako je ovaj kontni plan postavljen uspješno se može informatički slijediti, jer se postavlja na četiri temeljne razine obuhvaćanja, te različite module objedinjuje u okvire integralnog informacijskog sustava. Kako su na svakoj razini predviđene minimalno po tri znamenke, znači da je u informatičkom oblikovanju nužno predvidjeti minimalno 12 znamenki, koje stoje u uzajamnoj međuzavisnosti i svaka odražava određenu hijerarhijsku poziciju i nudi specifičnu informaciju ciljnom korisniku. Podatak je dovoljno obuhvatiti jednom, izravno na mjestu i u vremenu kada poslovni događaj nastaje, a kasnije pretvaranje podataka u informacije mora biti definirano softverom na način da se svaka poslovna promjena razvrstava prema karakteru i mjestu nastanka te pripadnosti određenom centru odgovornosti. Za njihovo detaljnije razvrstavanje, a sukladno zahtjevima srednjeg i nižeg menadžmenta, treba osigurati izravan pristup korištenju analitičkih konta, šifrarnika, specifikacija, normativa, naturalnih standarda i druge oznake.

Slika 7. Informatička podrška izvješćivanju po centrima odgovornosti



Izvor: Obrada autora temeljem USALI (1996), str. 189-198.

Ukoliko je za interne potrebe niže i srednje razine menadžmenta osigurati specifične upravljačke informacije, tada je moguće izgraditi sustav dodatnih internih izvještaja, te osigurati ona informatička rješenja, kojaće omogućiti da se ista sažimaju u cilju oblikovanja globalnih izvještaja koji su definirani standardima USALI. Ovakav pristup je ujedno i značajna pretpostavka za uspješnu realizaciju operativnog i strateškog pristupa, na način da se osigura integralnost ostvarivanja strateških ciljeva kroz prilagođavanje internih radnih procesa, što nalaže primjenu istog metodološkog postupka u svim fazama planiranja i kontrole, što je temelj izvještavanja svih razina menadžmenta, a kao pretpostavke osiguranja tekuće kontrole ostvarenog u odnosu na predviđeno. Naglasak mora biti na kontinuiranom poboljšanju u svim segmentima djelovanja, kako bi se na vrijeme utvrdili razlozi odstupanja u kratkom (ostvareno u odnosu na budžetirano) i u drugom roku (ostvareno u odnosu na planirano) i motiviralo menadžment na poboljšanja.

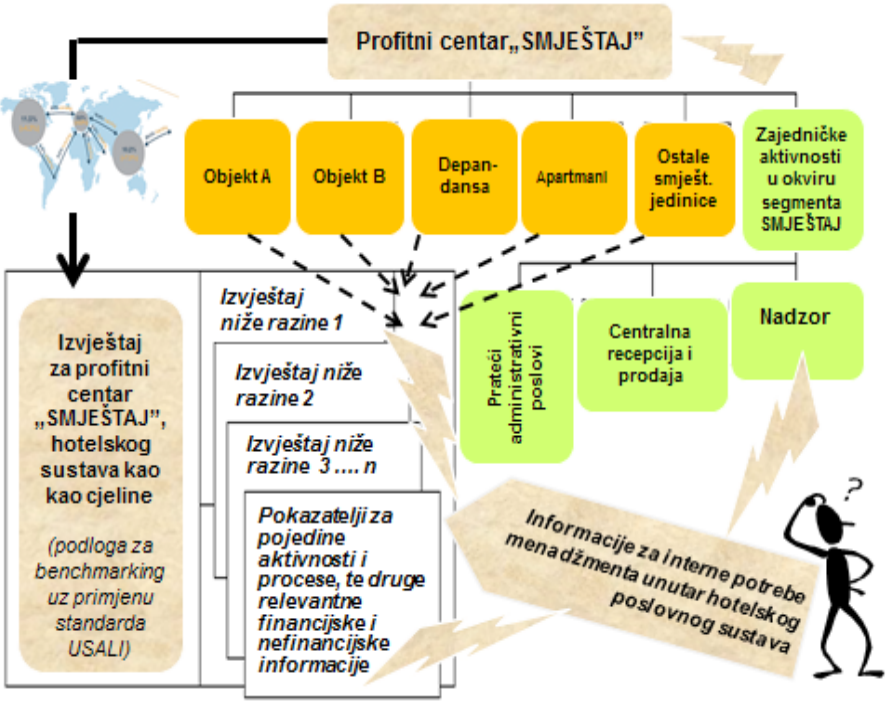
2.3. Primjena standarda USALI za izvještavanje na razini profitnih centara odgovornosti

Standardima USALI jasno je definiran način prikupljanja, bilježenja i izvještavanja o prihodima, troškovima i parcijalnim rezultatima za osnovne aktivnosti kojima se hoteli i hotelski poslovni sustavi bave. U tu svrhu se predviđa sastavljanje (a) izvještaja 1 - Smještaj; (b) izvještaja 2 - Hrana i piće i (c) izvještaja 3 - Ostala poslovna odjeljenja. Podaci koji se iskazuju u izvještajima za razinu profitnih centara odgovornosti se prvenstveno sastavljaju za potrebe menadžmenta ove razine odgovornosti, ali i za ocjenu uspješnosti poslovnih odluka koje donose. Pored toga se ovi podaci uspoređuju u okviru zbirnih izvještaja, ali se mogu i eksterno uspoređivati, ukoliko se za to stvore informatičke i organizacijske pretpostavke.

2.3.1. Izvještaj 1 - Smještaj

Uz uvažavanje prethodno navedenog, te karakteristika 11. varijante standarda USALI u nastavku će se prezentirati temeljna polazišta karakteristična za sastavljanje Izvještaja 1 - SMJEŠTAJ, na način da će se prezentirati načela koja obvezatno treba slijediti u obuhvaćanju prihoda i troškova/rashoda i u utvrđivanju internog rezultata ovog profitnog centra odgovornosti, s time da se dozvoljava i detaljnja raščlamba po užim cjelinama, na način kako to prikazuje sljedeća slika.

Slika 8. Elementi u sustavu izvještavanja u centru odgovornosti Smještaj



Izvor: Obrada autora.

Svakom pojedinom hotelskom poslovnom sustavu standardi USALI dozvoljavaju da pored definiranih, ustroje i one dodatne izvještaje, kojima će biti moguće osigurati informacije, neophodne srednjoj i nižoj razini menadžmenta za upravljanje internim radnim procesima, u okvirima njihove razine odgovornosti. U tom pristupu je značajno koristiti propisana jedinstvena minimalna polazišta koja se USALI standardima predviđaju za eksternu usporedbu interno ostvarenih rezultata. Kod sastavljanja niže razine izvještaja, nužno je slijediti isti metodološki okvir prezentiranja informacija o prihodima i troškovima, a sve temeljeno na za to posebno pripremljenom internom kontnom planu, te informatičkim rješenjima koja omogućavaju prezentiranje informacija na više razina. U analizi elemenata profitnog centra odgovornosti poći će se od prihoda.

Prihodi usluga smještaja predstavljaju novčanu protuvrijednost koja se ostvaruje od korištenja smještajnih kapaciteta (hotelske sobe, apartmana i sl.), a obuhvaćaju se ovisno o načinu korištenja usluga, pa se tako u izvještaju posebno iskazuju (USALI 2014: 10-17):

1) prihodi ostvareni od individualnih gostiju (*Transient Rooms Revenue)*
2) prihodi ostvareni od grupa (*Group Rooms Revenue*)
3) prihodi ostvareni temeljem ugovora i (*Contract Rooms Revenue*)
4) ostali prihodi usluga smještaja (*Other Rooms Revenue*).

Prihodi ostvareni od individualnih gostiju se odnose uglavnom na prihode koji se temelje na iznajmljivanju soba i apartmana pojedincima i manjim grupama (koji koriste manje od 10 soba po noćenju) ili onima koji sobu koriste duže (sa ili bez ugovora). Ovoj kategoriji korisnika pripadaju sljedeće vrste gostiju:

(a) Oni, koji plaćaju punu cijenu prema cjeniku i to bez ikakvih popusta (*retail*).

(b) Svi koji koriste određenu vrstu opće dostupnih popusta npr. za avansno plaćanje, temeljem kupona za lojalnost nekome/nečemu ili za druge oblike takve vrste ponude, paketi usluga, promotivna ponuda, kao i razne prigodne vrste agencijskih online ponuda (*discount*).

(c) Pripadnici određene kompanije ili organizacije, koja je dogovorila posebnu cijenu, pripadnost mogu nedvojbeno dokazati (*negotiated*).

(d) Ciljne skupine korisnika, koje ostvaruju pravo na neke pogodnosti, poput zaposlenika određene kategorije, osoba starije životne dobi, članova vladinih institucija, pripadnika određenih organizacija i sl. (*qulified*).

(e) Korisnici paketa usluga, koje uključuju organizaciju, prijevoz i sl. u čemu cijena smještaja nije posebno istaknuta (*wholesale*).

Prihodi ostvareni od grupa su oni koji se ostvaruju temeljem ugovora, ukoliko se istovremeno ugovara prodaja 10 soba/apartmana ili više, po cijeni koja je umanjena za popuste i druge pogodnosti. U pravilu se ova kategorija prihoda ostvaruje od različitih vrsta ciljnih korisnika kojima prvenstveno pripadaju:

a) Korporacije *(corporate)* ugovaraju se posebne pogodnosti s korporacijama i drugim velikim sustavima iz različitih grana djelatnosti i drugih područja (proizvodnja, trgovina, prijevoz, zdravstvo, osiguranje, financije, pravni sektor, profesionalni sport, industrija zabave i sl.), a u cilju osiguranja kontinuiteta u korištenju kapaciteta.

b) Udruge / kongresni uredi *(association /convention)* ugovara se smještaj za sudionike poslovnih skupova i kongresa, ali i za druge oblike grupnog korištenja smještaja korisnika povezanih kroz profesionalne ili društvene udruge.

c) Javna uprava *(government)* ugovara se smještaj za različite vladine agencije (vojska, nacionalna sigurnost, zdravlje, humanitarni rad …).

d) Paketi usluga *(tour/wholesalers)* smještaj se ugovara kao prateća usluga u okviru složenih aranžmana ili većih tura, kao dio različitih segmenata složene usluge.

e) Posebne društvene ciljne skupine *(SMERF[2])* koriste smještaj kao grupe u situacijama kada se obilježavaju značajni datumi povezani s njihovim djelovanjem ili svrhom postojanja, provodi masovnija edukacija, za hodočašća i druga vjerska događanja, sindikalne i druge srodne aktivnosti.

Prihodi ostvareni temeljem ugovora odnose se samo na one slučajeve korištenja smještajnih kapaciteta, kada se ugovor zaključuje na razdoblje duže od 30 dana, prvenstveno za smještaj avionskih ili brodskih posada, incentive programe firmi, za potrebe kontinuiranog treninga ili za sustavnu realizaciju programa cjeloživotnog učenja i sl.

Ostali prihodi usluga smještaja odnose se na razne oblike ostalih usluga, koji se mogu izravno ili neizravno povezati s korištenjem smještajnih kapaciteta i koji se uključuju u izračun prosječne dnevne cijene (ADR). Ovdje pripadaju sljedeće vrste prihoda:

a) Polog *(no-shows)* su prihodi temeljeni na zadržanim pologu uplaćenom na ime rezervacije od strane pojedinaca ili grupa radi korištenja usluge smještaja, ukoliko se nisu pojavili na dan rezervacije, pa noćenje nije ostvareno

b) Dnevno korištenje *(day use)* su prihodi ostvareni od korištenja sobe u svrhe različite od usluga noćenja (kao privremene garderobe, za razne intervjue ili promotivno prikazivanje filmova, u svrhu distribucije inventara, odjeće, igračaka i drugih potrepština). Usluge hrane i pića se ovdije ne uključuju

c) Zbog ranijeg ili kasnijeg odlaska gosta *(early departure / late check-out fees)* ili zbog korištenja pomoćnih kreveta ili kolijevki *(rollaway beds ad cribs).*

d) Nadoplata *(surcharges and service charges)* odnosi se na dodatno korištenje raznih vrsta usluga (dobrovoljno ili obavezno), koje izravno terete račun gosta (za takvu vrstu usluga koje se koriste na razini turističke destinacije, prihodi od posredovanja obuhvaćaju se u izvještaju br. 4 ostali raznovrsni prihodi, a ako se radi o uslugama hrane i pića bilo koje vrste, tada se ovi prihodi obuhvaćaju u okviru izvještaj br. 2 - hrana i piće).

---

2 Kratica od Social, Military, Educational, Religious, Fraternal, kojom se definiraju razne društvene skupine korisnika, koje se može prepoznati kao grupe, koje su u realizaciji svojih aktivnosti koriste usluge smještaja.

Pored navedenog često se u praksi javljaju prihodi i u drugim oblicima, i to prvenstveno kroz prodaju paket-usluga, razne oblike naturalne razmjene usluga (trampa), trošarine, prodaju na veliko, preko elektroničkih kanala prodaje i sl., pa će se neki tipični oblici prikazati u nastavku.

Prihodi iz složenih usluga - aranžmana (*package)* su najčešći slučaj takve vrste i nastaju onda, kada se usluge smještaja nude u okviru aranžmana (aranžman koji se nudi za jedinstvenu cijenu na tržištu može npr. sadržavati uslugu smještaja, prehrane, korištenja golf terena, SPA tretmana te iznajmljivanja vozila, prema USALI 2014: 12) i drugih oblika srodnih složenih usluga, koji se tržištu nude kao atraktivne usluge sa jedinstvenom prodajnom cijenom. Cilj je privući što veći broj korisnika kroz ponudu događaja i doživljaja, a na način da se kombiniraju razne usluge unutar hotelskog poslovnog sustava, najčešće u kombinaciji s pratećim uslugama trećih lica (vanjski dobavljači), pa je veoma važno da se definiraju kriteriji za alokaciju prihoda koji stvarno pripadaju pojedinom odjeljenju odnosno segmentu. U praksi se u pravilu javljaju sljedeće mogućnosti:

- Svi oblici usluga hrane i pića koje se besplatno (prigodno/povremeno) pružaju gostima u okviru složene usluge ili ukoliko se ta vrsta usluga ne može isključiti iz programa jer je to dio standarda /brenda/franšize, ista će se obuhvatiti u okviru odjeljenja smještaja (prihodi i s njima povezani troškovi) i neće se alocirati na odjeljenje hrane i pića, no u svim drugim slučajevima kada se usluge hrane i pića nude na tržišnim načelima, prihodi (i s njima povezani troškovi) će se alocirati na odjeljenje hrane i pića.

- Kod svih složenih oblika usluga u kojima sudjeluje više odjeljenja hotela, prihodi će se alocirati na pojedina odjeljenja u proporciji s pretpostavljenom tržišnom vrijednošću pojedine usluge, čije je polazište u cijenama koje bi se ostvarile ako bi se pojedine usluge prodavale pojedinačno (prosječno ostvarena prodajna cijena za prodane srodne usluge), što je potrebno definirati na godišnjoj razini i modificirati u skladu sa stvarnim uvjetima na tržištu.

Polazište alokacije su uvijek stvarni prihodi koje je moguće ostvariti na određenom ciljnom tržištu (ne troškovi ili rezultati), pri čemu treba voditi računa da se ne bilježe na odjeljenje smještaja oni prihodi, koji realno pripadaju ostalim odjeljenjima.

PRIMJER (USALI 2014: 13):

Na tržištu je ponuđen paket-aranžman po jedinstvenoj nižoj cijeni od 240 $, koji uključuje jedno noćenje, četiri obroka, te korištenje svih oblika

SPA ponude, a za koje bi puna tržišna cijena bila 320 $ (bez poreza, trošarina, napojnica i ostalih pratećih troškova koji se vezuju uz određenu kategoriju prihoda). Radi što realnije alokacije ovako umanjenih prihoda na pojedina odjeljenja kao izvještajne segmente, slijedit će se ova polazišta:

Tablica 2. Alokacija prihoda iz paket-usluga na pojedina odjeljenja kao izvještajne segmente

Odjeljenje kao izvještajni segment	Tržišna vrijednost usluge	Relativno učešće	Iznos prihoda koji će se alocirati
Smještaj	160	50 %	120
Hrana (i piće)	112	35 %	84
SPA	48	15 %	36
Ukupno	320 $	100 %	240 $

Izvor: Prema USALI (2014), str. 13.

U okviru paket-aranžmana se uz usluge temeljene na mogućnostima internih odjeljenja hotela, često javlja i potreba za dodatnim uslugama koje mogu osigurati treća lica odnosno vanjski pružatelji usluga (prijevoz, kultura, zdravstvo…), a prihodi od ostvarenih ovih kategorija usluga se u pravilu iskazuju u neto iznosu i to u okviru izvještaja 4 ostali razni prihodi.

Porezi, naknade, trošarine i druga opterećenja temelje se na nacionalnim propisima, a vezuju se uz naknade za boravak gosta u destinaciji i porezna opterećenja ostvarenih prihoda, no isti **ne čine stavku internog obračuna**, već obvezu hotelskog poslovnog sustava kao cjeline. Prihodi iz naturalnih transakcija nastaju onda kada se različite vrste usluga pružaju u zamjenu za promotivne ili srodne aktivnosti i u osnovi se radi o ne-monetarnim transakcijama koje zainteresiranim stranama donose odgovarajuću korist, pogotovo ako hotel takav oblik usluga pruža u vrijeme niske razine iskorištenja kapaciteta. Navedeno se na određeni način može tretirati kao unaprijed plaćeni trošak/rashod, a sagledan u kontekstu budućih koristi, tim više što se korištenje smještajnih kapaciteta u svrhu naturalnih transakcija mora i statistički evidentirati. S računovodstvenog aspekta se na sličan način priznaju smještajni kapaciteti korišteni kroz program lojalnosti, koji se provodi na razini hotelskih poslovnih sustava odnosno hotelskih lanaca, a za koje hotel osigurava smještajne kapacitete u sklopu programa zadržavanja vjernih gostiju.

Osim izravne prodaje, usluge smještaja se mogu na tržište plasirati i putem posrednika (klasične ili *online* putničke agencije i drugi oblici prodaje usluga na veliko), na način da im hotel daje na raspolaganje odgovarajući kapacitet u pravilu po nižoj vrijednosti od tržišne, a istovremeno hotel nema pravo kontrole cijena po kojom posrednik te usluge prodaje krajnjem korisniku. Provizije agencijama i drugim posrednicima se priznaju kao posebna stavka troškova/rashoda. Ukoliko postoji mješovito vlasništvo nad smještajnim jedinicama tada se prihodi priznaju vlasnicima po neto ili bruto načelu, a ovisno o tome, tko snosi većinu rizika. U okviru izvještaja 1 Smještaj za sve usluge pružene u okviru ovog centra odgovornosti se prihodi iskazuju najprije u bruto iznosu, posebno se iskazuju svi oblici „popusta"(po vrstama), da bi se neto iznos prihoda mogao unijeti u zbirni izvještaj po vrstama, a ovisno o tome ostvaruju li se od individualnih gostiju, grupa ili po nekom drugom kriteriju.

Nakon što se u izvještaju prezentira struktura ostvarenih prihoda, potrebno je iskazati **troškove/rashode**, koji se u ovom izvještaju u pravilu razvrstavaju u kategorije (USALI 2014: 17-23):

1. troškovi/rashodi rada (*Labor Cost na Related Expenses)*
2. ostali troškovi/rashodi (Other Expenses).

Troškovi rada uključuju sve troškove bruto plaća koje se mogu povezati s redovitim, prekovremenim i povremenim radom. Obuhvaćaju plaće, naknade, vanjske usluge za izvršeni rad, rad po ugovoru, *outsourcing*, bonus kao i sve ostale povezane troškove za zaposlenike i ugovaratelje, poput poreza, doprinosa, zdravstvenog osiguranja, toplog obroka, prjevoz na posao i sličnih davanja. Istovremeno se ostali povezani troškovi rada (porezi, doprinosi i sl.) uvrštavaju i u Izvještaj br. 14 (*Payroll – Related Expenses)*.

U kategoriji **ostalih troškova** javljaju se svi oni troškovi koji nastaju da bi se ostvarili ciljevi procesa pripreme i pružanja usluga smještaja. Dakle, većina ovih troškova je povezana sa specifičnostima djelatnosti, a dio se odnosi na opće uvjete poslovanja. Tu se prvenstveno javljaju sljedeće vrste troškova:

- sredstva za čišćenje, održavanje, dezinsekciju i sl.
- usluge klastera /destinacije
- provizije agencijama
- drugim posrednicima
- posebni znakovi pažnje za goste pokloni / besplatne usluge (voće, piće, pokloni, besplatno korištenje TV-a i sl.)

- nadoknadivi troškovi sa razine korporacije i sl.
- dekoracija
- pristojbe i pretplate
- zabava gostiju (unutar hotela)
- najam opreme
- premještanje gostiju
- potrošni materijal za goste (sapuni, kape, šamponi, voda, kava …)
- prijevoz gostiju
- pranje i čišćenje rublja (po ugovoru ili alokacijom iz vlastite praonice)
- licence i dozvole
- hotelsko rublje
- razni ostali troškovi
- sitan inventar u sobama (čaše, glačalo, sat s alarmom, aparat za kavu, ključ-kartica …)
- poštarina i ostali troškovi (noćne) dostave
- printani materijali, novine i druge tiskovine
- troškovi rezervacijskog sustava
- korištenje oznaka zaštićenih naziva bez hotelskog brenda (pravo korištenja zaštićenog imena kao npr. ime kluba za tematsku sobu …)
- trening i ostali oblici cjeloživotnog učenja
- naknade troškova službenih putovanja zaposlenih u odjeljenju smještaja (prijevoz i smještaj i nadoknadiva prehrana)
- troškovi nabavke, održavanja i pranja uniformi i drugo.

Način sastavljanja izvještaja za ovaj profitni centar odgovornosti s naglaskom na iskazivanje odnosa prihoda i rashoda, te način utvrđivanja parcijalnog rezultata, prikazuje sljedeća tablica.

Tablica 3. Model sastavljanja izvještaja za profitni centar odgovornosti Smještaj

Izvještaj 1: SMJEŠTAJ						
Struktura elemenata	Podaci za mjesec svibanj 20 . . . godine			Podaci za razdoblje 01.01 do 31.05. 20 . . . godine		
izvještajnog segmenta	ostvareno	budžet	preth. godina	ostvareno	budžet	preth. godina
BRUTO PRIHODI ostvareni od: - individualnih gostiju - grupa - temeljem ugovora - ostali prihodi usluga smještaja	 1 015 4 200 600 310	 1 500 4 500 700 250	 999 4 300 600 305	 4 250 17 640 3 000 930	 6 200 18 900 3 500 790	 4 995 17 630 2 900 1220
UKUPNI BRUTO PRIHODI	6 125	6 950	6 204	25 820	29 390	26 745
(-) POPUSTI	54	42	59	324	147	413
NETO PRIHODI	6 071	6 908	6 145	25 496	29 243	26 332
TROŠKOVI RADA						
Plaće i naknade za izvršeni rad	856	833	888	2 996	2 450	3 005
Ostali troškovi rada i naknade	212	107	202	848	504	444
UKUPNI TROŠKOVI RADA	**1 068**	**940**	**1090**	**3 844**	**2 954**	**3 449**
OSTALI TROŠKOVI						
Troškovi kabelske televizije	20	18	21	85	56	55
Provizije agencijama	67	66	59	325	300	333
Usluge i pokloni (VIP) gostima	2	1	5	9	5	24
Usluge prema posebnim ugovorima	31	33	29	132	130	125
Troškovi premještanja gostiju	1	0	3	3	5	11
Troškovi prijevoza gostiju	49	40	45	205	222	205
Troškovi pranja i kemijskog čišćenja rublja	42	39	36	150	135	134
Troškovi otpisa sitnog inventara	42	45	47	166	175	180
Troškovi tekućih nabavki potrošnog materijala	123	109	110	409	386	390
Troškovi licenci i dozvola	11	11	11	55	55	55
Troškovi poštarine i noćni trezor	12	9	13	25	19	21
Troškovi cjeloživotnog učenja	7	15	5	46	35	22
Troškovi uniformi (korištenje, čišćenje, održavanje)	61	60	45	287	255	235
Ostali razni troškovi	5	8	10	47	55	40
UKUPNO OSTALI TROŠKOVI / RASHODI	473	454	439	1894	1833	1830
a) SVEUKUPNO TROŠKOVI / RASHODI	1 541	1 394	1 529	5 738	4 787	5279
b) PARCIJALNI REZULTAT PROFITNOG CENTRA SMJEŠTAJ	**4 529**	**5 514**	**4 616**	**21652**	**24 456**	**21 053**

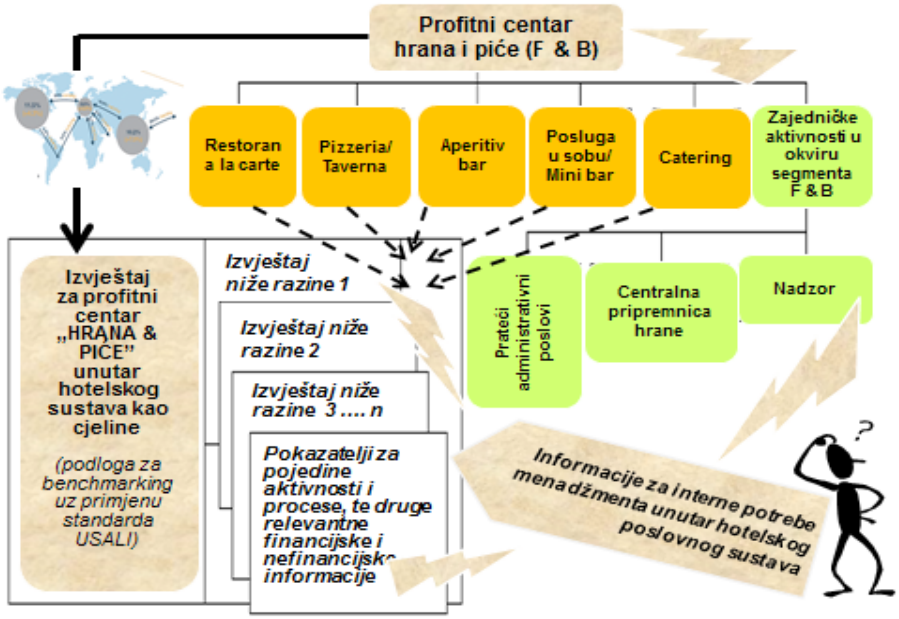
Izvor: Obrada autora temeljem USALI (2014), str.8/9

Na razini profitnog centra odgovornosti se utvrđuje interni parcijalni rezultat (dobit/profit odjeljenja), a na način da se od ukupno neto ostvarenih poslovnih prihoda od svih vrsta usluga smještaja, odbiju svi troškovi rada (troškovi plaća i srodne naknade), te svi ostali specifični troškovi koji se neposredno mogu dodijeliti uslugama odjeljenja smještaja. Treba naglasiti da se usluge smještaja često nude i pružaju u okvirima posebnih aranžmana i drugih oblika složenih usluga, pa se u tom slučaju polazišne tržišne cijene umanjuju, te interno alociraju po stavkama unutar okvirnog aranžmana. Kod bilježenja troškova se polazi od činjenice da se kroz aranžmane povećava stupanj iskorištenja kapaciteta, što naglasak stavlja na racionalizaciju varijabilnih troškova i korištenje mogućnosti alokacije fiksnih troškova na što veći broj korisnika, a to znači i do smanjenja ukupnih troškova po jedinici učinka.

2.3.2. Izvještaj 2 - Hrana i piće

U sastavljanju Izvještaja 2 - HRANA i PIĆE treba slijediti minimalna polazišta kojim se definiraju elementi prihoda i troškova/rashoda, a u cilju utvrđivanja parcijalnog rezultata u ovom profitnom centru odgovornosti, vodeći računa o specifičnostima ponude hrane i pića u pojedinom hotelskom poslovnom sustavu. Na isti način kako je to prezentirano za usluge smještaja i za usluge hrane i pića je moguće pored izvještaja definiranih standardima USALI sastavljati i dodatne izvještaje za niže hijerarhijske razine menadžmenta, a kako bi se osigurale dodatne informacije, za upravljanje specifičnim procesima pripreme i pružanja usluga prehrane i pića. U tom pristupu je neophodno slijediti propisana minimalna polazišta definirana USALI standardima, koja se sukladno vlastitim potrebama detaljnije raščlanjuju. Dakle, kod sastavljanja niže razine izvještaja, nužno je slijediti isti metodološki okvir prezentiranja informacija o prihodima i troškovima, a sve temeljeno na za to posebno pripremljenom internom kontnom planu, te informatičkim rješenjima koja omogućavaju prezentiranje informacija na nižim hijerarhijskim razinama, a na način kako to za potrebe odjeljenja hrane i pića (slika).

Slika 9. Elementi u sustavu izvještavanja u segmentu usluga hrana i pića



Izvor: Obrada autora.

Obzirom da se radi o profitnom centru odgovornosti, najprije će se prezentirati karakteristike prihoda. **Prihodi usluga hrane i pića** predstavljaju novčanu protuvrijednost koja se ostvaruje od prodaje usluga hrane i pića, gdje prvenstveno pripadaju (USALI 2014: 26-30):

1) prihodi ostvareni od usluga prehrane (*Food Revenue*)
2) prihodi ostvareni od usluga pića (*Beverage Revenue).*

Prihodi ostvareni od pruženih usluga prehrane u koje se uključuju i prihodi od pruženih usluga bezalkoholnih pića, što uključuje sljedeće mogućnosti:

Prihodi ostvareni na različitim prodajnim mjestima (npr. restoranima, blagovaonicama, delikatesnim radnjama, pekarama, zalogajnicama, na bazenima, u lječilištima, fitness klubovima, golf igralištima i sl.) gdje se organizira prodaja. Mjestu osnovne ponudu se dodjeljuju i oni prihodi, koji se ostvare od iznošenja hrane (*Venue Food Revenue),* koja se koristi izvan mjesta njene pripreme, ali ne uključuje prihode od banketnih usluga, posluživanja u sobama i sl.

a) Prihodi ostvareni od posluživanja hrane u sobama ali po potrebi i na drugim lokacijama hotela ili u prostorima bližeg okruženja, a to nije

uobičajeno prodajno mjesto (*in-room dining food revenue*), ali ne uključuje prihode od banketa, cateringa ili posluživanja tijekom održavanja kongresa.

b) Prihodi usluga prehrane ostvareni kroz usluge banketa /konferencija/ cateringa,ostvareni u okvirima vlastitih prostora ili za ciljne funkcionalne skupine izvan navedenih lokacija (*banquet / conference /catering food revenue).*

c) Prihodi od prodane hrane i bezalkoholnih pića (slatkiši, grickalice, voda, voćni sokovi…) dostupni kroz ponudu mini bara u hotelskoj sobi (*mini-bar food revenue*).

d) Ostali prihodi od usluga prehrane i bezalkoholnih pića, koji prethodno nisu navedeni (*other food revenue*).

Prihodi ostvareni od pruženih usluga alkoholnih pića se obuhvaćaju po istim kriterijima po kojima su prezentirane usluge prehrane i bezalkoholnih pića, kako slijedi:

a) Prihodi ostvareni u restoranu, blagovaonicama, barovima, uz bazene i na golf igralištima… i od iznošenja pića za korištenje izvan ovih prostora gdje ne spadaju prihodi ostvareni posluživanjem uz banketne usluge, u hotelskim sobama ili izvan hotela/restorana *(venue beverage revenue).*

b) Prihodi ostvareni od posluživanja pića u sobama ali po potrebi i na drugim lokacijama hotela ili u prostorima bližeg okruženja (*in-room dining beverage revenue*), što ne uključuje prihode od banketa, cateringa ili za potrebe kongresnog odjeljenja.

c) Prihodi usluga pića ostvareni u okviru banketa /konferencija/cateringa,ostvareni u okvirima vlastitih prostora ili za ciljne funkcionalne skupine izvan navedenih lokacija (*banquet/conference / catering beverage revenue).*

d) Prihodi od prodanog alkoholnog pića (boce i limenke…) putem mini bara u hotelskoj sobi (*mini-bar beverage revenue*).

e) Ostali prihodi od usluga pića, koji prethodno nisu navedeni (*other beverage revenue*).

Ostali prihodi ovog profitnog centra odgovornosti ostvaruju se prvenstveno od iznajmljivanja vlastite ili posuđene audio-vizualne opreme, uz naznaku da se prihodi ostvareni od trećih lica u obliku provizije unose u izvještaj br. 4 - Prihodi od internetskih usluga za potrebe gostiju ovog odjeljenja. Tu se mogu još javiti prihodi od iznajmljivanja prostora kao i prihodi od prodaje ulaznica za razna događanja u odjeljenju hrane i pića. Svi oblici prihoda koji se naplaćuju automatski (npr. *couvert* ili druge pogodnosti za gosta) također pripadaju ostalim prihodima ovoga odjeljenja.

Na razini profitnog centra odgovornosti odjel **Hrane i pića** treba sve prihode iskazati u bruto iznosu, a zatim posebno istaknuti sve oblike popusta po vrstama, kako bi se dobili neto ostvareni prihodi, koji se u konačnici objavljuju se u zbirnom izvještaju.

Nakon što se u izvještaju prezentira struktura ostvarenih prihoda odvojeno za usluge prehrane i bezalkoholnih pića i odvojeno za usluge alkoholnih pića, potrebno je iskazati **troškove/rashode**, koji se u ovom izvještaju u razvrstavaju zajedno za sve usluge, kroz sljedeće kategorije (USALI 2014: 30-37):

1. troškovi prodanih usluga hrane i pića (*Cost of Food and Beverage Sales)*
2. troškovi uvjetovani pratećom ponudom (*Cost of other Revenue)*
3. troškovi/rashodi rada *(Labor Cost and Other Expenses)*
4. ostali troškovi/ rashodi *(Other Expenses).*

Troškovi prodanih usluga hrane i pića vezuju se uz sve *inpute* potrebne da bi se pružila kvalitetna usluga prehrane, pića i napitaka usmjerenih zadovoljenju potrebe različitih kategorija gostiju uz uvažavanje standarda djelatnosti, što ne uključuje prehranu zaposlenih, koji se obuhvaćaju u okviru posebnog izvještaja (Izvještaj 13 - Prehrana zaposlenih). Temelji se na primjeni normativa utroška, a u sastavljanju cijene koštanja finalnih usluga treba koristiti odgovarajuću metodu kalkulacije.

Troškovi uvjetovani pratećom ponudom se ne odnose izravno na pružanje usluge hrane i pića, već na prateći ugođaj koji se postiže kroz korištenje prigodne odjeće i dekoracije, prigodne suvenire i druge predmete za pamćenje, korištenjem logotipa i drugih obilježja. Tu spada i korištenje svih oblika audio-vizualne tehnike te ostalih prigodnih potrepština. Oni doprinose većem stupnju korištenja kapaciteta, a to znači i povećanju ukupnih prihoda od usluga smještaj i pića.

Troškovi rada uključuju sve troškove bruto plaća koje se mogu povezati s redovitim, prekovremenim i povremenim radom. Obuhvaćaju plaće, naknade, vanjske usluge za izvršeni rad, rad po ugovoru, *otusourcing*, bonus kao i sve ostale povezane troškove za zaposlenike i ugovaratelje, poput poreza, doprinosa, zdravstvenog osiguranja, toplog obroka, prjevoz na posao i sličnih davanja. Istovremeno se ostali povezani troškovi rada (porezi, doprinosi i sl.) uvrštavaju i u Izvještaj br. 14 (*Payroll – Related Expenses).*

U kategoriji **ostalih troškova** javljaju se svi oni troškovi koji nastaju da bi se ostvarili ciljevi procesa pripreme i pružanja usluga smještaja. Dakle, većina ovih troškova je povezana sa specifičnostima djelatnosti, a dio se

odnosi na opće uvjete poslovanja. Tu se prvenstveno javljaju sljedeće vrste troškova:

- troškovi banketa
- troškovi sitnog inventara i ambalaže
- potrepštine za čišćenje, održavanje, dezinsekciju i sl.
- naknada za usluge korištene na razini klastera
- provizije agentima i drugim posrednicima
- posebni znakovi pažnje za goste (VIP ponuda, „Happy hour"…)
- ugovorene vanjske usluge (pranje i čišćenje, konzultantske usluge…)
- troškovi koje je moguće refundirati (npr. s razine korporacije i sl.)
- dekoracija
- potrepštine za pranje rublja
- pristojbe i pretplate
- zabava gostiju (unutar lokala)
- iznajmljivanje opreme
- pribor za jelo i posluživanje
- čaše i ostala staklenina
- energenti koji se koriste u kuhinji
- mali kućanski aparati (vlastiti ili iznajmljeni)
- pranje i čišćenje rublja (po ugovoru ili kao alokacija iz vlastite praonice)
- licence i dozvole
- rublje u odjeljenju hrane i pića
- naknade menadžment kompaniji
- razni ostali troškovi
- glazba i ostali oblici zabave u odjeljenju hrane i pića
- sitne potrepštine za potrebe gostiju (printani materijali, maramice za ruke…)
- papir i plastika
- poštarina i ostali troškovi (noćne) dostave
- printani materijali, novine i druge tiskovine
- rezervacije
- korištenje oznaka brenda i drugih zaštićenih naziva
- trening i ostali oblici cjeloživotnog učenja
- naknade troškova službenih putovanja zaposlenih u odjeljenju smještaja
- troškovi nabavke, održavanja i pranja uniformi
- specifičan pribor za pripremu jela i pića u kuhinji.

Način sastavljanja izvještaja za ovaj profitni centar odgovornosti, s naglaskom na iskazivanje odnosa prihoda i rashoda, te način utvrđivanja parcijalnog rezultata, prikazuje sljedeća tablica.

Tablica 4. Model sastavljanja izvještaja za profitni centar odgovornosti Hrana i piće

Izvještaj 2: HRANA I PIĆE (F&B)						
Struktura elemenata izvještajnog segmenta	Podaci za mjesec svibanj 20 . . . godine			Podaci za razdoblje 01.01 do 31.05. 20 . . . godine		
	ostvareno	stavka iz budžeta	prethodna godina	ostvareno	stavka iz budžeta	prethodna godina
BRUTO PRIHODI ostvareni od:						
usluga prehrane u odjeljenjima hotela	963	1073	955	3 852	4 100	3 600
od usluga prehrane - catering	431	551	399	1 810	1 590	1 900
od usluga pića u baru	326	320	350	1 141	1 200	1 210
od usluga pića u mini-baru	155	211	180	620	550	520
ostalih usluga odjeljenja prehrane	99	45	150	445	400	300
od iznajmljivanja prostora za druge svrhe	51	60	66	250	260	305
UKUPNI BRUTO PRIHODI	2 025	2260	2100	8 118	8 100	7.835
(-) POPUSTI	7	4	14	32	15	45
NETO PRIHODI	2 018	2 256	2 086	8 086	8 085	7 790
IZRAVNI TROŠKOVI PRODAJE HRANE I PIĆA						
Utrošene namirnice i začini	440	420	450	1 980	1 800	2 100
Utrošena alkoholna pića	190	150	210	780	700	830
Utrošena bezalkoholna pića	102	90	90	450	400	550
UKUPNO IZRAVNI TROŠKOVI HRANE I PIĆA	732	660	750	3 210	2 900	3 480
OSTALI PRATEĆI TROŠKOVI PRODAJE						
Troškovi korištenja audio-vizualnih sredstava	3	2	3	14	10	15
Ostali troškovi neposredno vezani uz prodaju	1	1	2	3	3	5
UKUPNO PRATEĆI TROŠKOVI PRODAJE	4	3	5	17	13	20
b) BRUTO DOBIT	1282	1593	1331	4859	5172	4290
TROŠKOVI RADA						
Plaće i druge naknade za izvršeni rad	488	450	470	2 100	2 000	2 250
Ostali troškovi rada i naknade	129	120	125	500	450	420
UKUPNI TROŠKOVI RADA	617	570	595	2 600	2 450	2 670
OSTALI TROŠKOVI						
Troškovi otpisa sitnog inventara	20	19	21	85	85	92
Usluge prema posebnim ugovorima	18	10	19	80	79	80
Troškovi pranja i kemijskog čišćenja rublja	8	11	10	32	30	33
materijal za čišćenje i dezinsekciju	14	13	15	55	49	54
Troškovi banketnih usluga	15	10	13	62	60	55
Troškovi glazbe i drugih oblika zabave gostiju	5	6	4	23	22	21
Troškovi tekućih nabavki za goste	33	30	32	144	130	146
Troškovi telekomunikacijskih usluga	8	6	9	31	25	41
Printani materijali i tiskovine	1	2	2	3	5	4
Troškovi cjeloživotnog učenja i treninga	8	7	6	33	29	25
Troškovi otpisa, održavanja i pranja uniformi	15	17	14	69	70	65
Troškovi energenata u kuhinji	10	9	11	43	40	44

Pokloni i besplatne usluge	2	1	2	8	5	6
Troškovi službenih putovanja	3	2	1	11	7	8
Troškovi licenci i dozvola	7	7	6	35	35	30
UKUPNO OSTALI TROŠKOVI / RASHODI	167	150	165	714	671	704
c) PARCIJALNI REZULTAT PROFITNOG CENTRA „HRANA I PIĆE“	498	873	581	1 545	2 051	916

Izvor: Obrada autora temeljem USALI (2014), str. 24/25.

Na razini profitnog centra odgovornosti Hrana i piće utvrđuje se dvije razine parcijalnog rezultata: bruto dobit i dobit odjeljenja. Bruto dobit/profit utvrđuje se kao razlika ukupnih prihoda i troškova prodanih usluga odnosno kao direktnih troškova izravno vezanih za količinu i asortiman prodanih usluga prehrane i pića. Kada se od bruto dobiti/profita odbiju troškovi rada i s njima povezani ostali troškovi/rashodi rada utvrđuje se dobit/profit odjeljenja. U utvrđivanju parcijalnih rezultata uključuju se samo poslovni prihodi i oni troškovi koji se neposredno mogu povezati uz pružene usluge hrane i pića (kontrolabilni troškovi), dok se zajednički prihodi i troškovi obuhvaćaju na višoj razini poslovnog sustava.

Treba naglasiti da se usluge hrane i pića često pripremaju, pružaju i nude na različite načine odnosno da su velikom dijelu povezane sa uslugama smještaja (noćenje i doručak, polupansion, puni pansion). U tom slučaju je obavezno potrebno od ukupne prodajne cijene usluge izvršiti alokaciju dijela prihoda na smještaj odnosno na odjeljenje hrane i pića. Naime, različiti organizacijski oblici pružanja usluga prehrane se prilagođavaju potrebama korisnika, a sve u cilju postizanja višeg stupnja iskorištenja kapaciteta ili postizanja veće atraktivnosti ponude. Kod usluga ponude prehrane i pića je od velikog značaja osigurati tekuću kontrolu troškova prodanih učinaka (troškovi sirovina i materijala), te naglasak staviti na optimizaciju svih ostalih kontrolabilnih troškova, koje uvijek treba sagledavati u korelaciji s pojedinim vrstama prihoda.

2.3.3. Izvještaj 3 - Ostala poslovna odjeljenja

Ostala poslovna odjeljenja je naziv za sve one oblike ostale turističke ponude (osima usluga smještaja te hrane i pića), kroz koje se prepoznaju specifičnosti hotela po kojima je prepoznatljiv i kroz koje je moguće ostvarivati dodatne prihode. Sastavljanje Izvještaja 3 - ostala poslovna odjeljenja zahtijeva jasno prepoznavanje svih onih poslova i aktivnosti kroz koje je moguće osigurati dodatne prihode na tržištu, te ocijeniti profitabilnost svakog pojedinog oblika. U tu svrhu je jasno definirana koncepcija izvještavanja, na način da se za svaku od mogućih aktivnosti

najprije prezentiraju prihodi, koji se onda umanjuju za one troškove/rashode koje je moguće neposredno dodijeliti toj kategoriji prihoda, da bi se utvrdio parcijalni rezultat svake pojedine aktivnosti kroz sub-izvještaje. Da bi se poslovna odjeljenja odnosno profitni centri odgovornosti uključila kao elementi jedinstvenog Izvještaja 3 - Ostala poslovna odjeljenja (USALI 2014: 39-40), moraju udovoljiti sljedećim temeljnim uvjetima:

- mora generirati poslovne prihode i njima suprotstavljene poslovne troškove/rashode i djelovati u skladu s tržišnim načelima u cilju ostvarivanja profita;
- svi prihodi moraju biti iskazani u bruto iznosu tj. bez prethodnog umanjivanja za određene poslovne rashode, provizije ili naknade;
- sva ona odjeljenja koja ne ostvaruju prihode na tržištu, već osiguravaju veću vrijednost za gosta, nisu predmetom obuhvaćanja u okviru ovog izvještaja (npr. besplatni parking može teretiti odjeljenje smještaja ili hrane i pića, a besplatno korištenje interneta Izvještaj 6 - Informacijski i telekomunikacijski sustavi …);
- sva ona odjeljenja koja ostvaruju prihode u neto iznosu (% od prihoda, % od dobiti, provizije …) i na taj način ih iskazuju, ne obuhvaćaju se u ovom izvjećtaju, već su to elementi u okviru Izvještaja 4 - Ostali razni prihodi;
- ukoliko za pojedino odjeljenje nastale troškove/rashode plaća vanjski subjekt, koji ujedno i osigurava pružanje potrebnih usluga (za to naplaćuje naknadu), navedeno se odjeljenje ne može obuhvatiti ovom vrstom izvještaja;
- ukoliko se pretpostavlja da će veliku većinu financijskog rizika i odgovornosti za uspješnost pojedinog odjeljenja preuzeti vanjska menadžment-kompanija, tada se neto ostvareni prihod tog odjeljenja iskazuje u Izvještaju 4 - Ostali razni prihodi.

Prezentirat će se način sastavljanja sub-izvještaja na modelu:

(a) wellness i Spa usluge i
(b) tenis igrališta i prodavaonice tenis-opreme.

U okviru svakog izvještaja treba prikazati one prihode, troškove i parcijalne rezultate, koji su izazvani prirodom djelatnosti tj. proizvodima i uslugama koje se pružaju.

Cilj ovih izvještaja je da omoguće upravljanje procesom pružanja wellness i Spa usluga u hotelu (navedeni izvještaj se može primijeniti i za pružanje tih usluga u destinaciji, toplicama, thalassotherapiji i sl.) ili tenis usluga u okviru sportskih hotela (ali isto tako na razini destinacije, sportsko-rekreacijskih centara i sl.). Dakle, naveden će biti samo jedan od mogućih pristupa uz naglasak da je potrebno poštivati standarde i normative te informacijske zahtjeve menadžmenta srednje i niže razine.

Tablica 5. Sub-izvještaj wellness i Spa usluge

Sub-izvještaj 3.1.: WELLNESS i SPA						
Struktura elemenata izvještajnog segmenta	Podaci za mjesec svibanj 20 . . . godine			Podaci za razdoblje 01.01 do 31.05. 20 . . . godine		
	ostvareno	stavka iz budžeta	prethodna godina	ostvareno	stavka iz budžeta	prethodna godina
BRUTO PRIHODI ostvareni od:						
masaže saune i drugih vrsta tretmana	273	288	260	1 280	1 300	1250
njege kože, kose i noktiju	76	90	80	380	395	380
fitness programa	88	87	85	325	320	323
preventivnih programa med. dijagnostike	94	90	89	399	388	387
holističkih wellnes programa	105	100	79	422	405	350
članarina i ulaznica	45	55	53	209	230	220
prodaje robe (kreme, ulja, svijeće . . .	93	130	120	401	445	420
UKUPNI BRUTO PRIHODI	774	840	766	3 416	3 483	3 330
(-) POPUSTI	4	3	5	16	15	20
NETO PRIHODI	769	837	761	3 400	3 468	3310
IZRAVNI TROŠKOVI (troškovi prodaje)						
Nabavna cijena prodanih proizvoda i robe	96	95	100	370	360	385
Pokloni - akcije	2	0	5	15	10	10
UKUPNO IZRAVNI TROŠKOVI	98	95	105	385	370	395
b) BRUTO DOBIT	671	742	656	3015	3098	2915
TROŠKOVI RADA						
Plaće i druge naknade za izvršeni rad	163	160	155	660	630	650
Ostali troškovi rada i naknade	42	40	41	150	150	140
UKUPNI TROŠKOVI RADA	205	200	196	810	780	790
OSTALI TROŠKOVI / RASHODI						
Troškovi osnovnog potrošnog materijala	64	60	63	245	240	230
Troškovi po ugovoru	7	5	6	32	30	33
Troškovi pranja i čišćenja rublja (ručnici, plahte . . .)	8	8	7	38	35	34
Troškovi pranja i čišćenja prostora	2	1	2	9	10	10
Licence za pojedine tretmane	3	3	4	14	13	13
Troškovi pranja i održavanja mantila i prostirki	6	7	7	29	26	25
Potrošni materijal za održavanje i čišćenje	3	4	4	13	14	15
Medicinski materijal i prirodni lijekovi	14	15	13	66	65	60
Troškovi cjeloživotnog učenja i treninga	7	9	5	30	38	35
Troškovi sitnog inventara	4	5	7	18	17	16
Troškovi papirnate odjeće za jednokratnu upotrebu	8	7	7	40	38	37
Troškovi uniformi (korištenje, čišćenje, održavanje)	7	6	6	33	31	32
Troškovi službenih putovanja	4	3	5	15	14	13
Ostali razni troškovi	6	5	9	27	25	26
UKUPNO OSTALI TROŠKOVI	143	138	145	609	596	579
c) c) PARCIJALNI REZULTAT OD WELLNESS I SPA USLUGA	323	404	320	1 596	1 722	1546

Izvor: Obrada autora temeljem USALI (2014), str. 52/53.

Tablica 6. Tenis igrališta i prodavaonice tenis-opreme

Sub-izvještaj 3.2.: TENIS USLUGE I PRODAJA						
Struktura elemenata izvještajnog segmenta	Podaci za mjesec svibanj 20 . . . godine			Podaci za razdoblje 01.01 do 31.05. 20 . . . godine		
	ostvareno	stavka iz budžeta	prethodna godina	ostvareno	stavka iz budžeta	prethodna godina
BRUTO PRIHODI ostvareni od:						
iznajmljivanja tenis terena	121	125	120	484	600	520
poduke za pojedince i grupe	43	45	44	165	170	135
članstva u tenis-klubu	23	25	21	96	95	90
prodaje sportske opreme za tenis	112	120	97	387	425	399
prodaje prigodnih suvenira i sl.	34	35	38	78	210	44
UKUPNI BRUTO PRIHODI	333	350	320	1210	1 500	1 100
(-) POPUSTI	1	2	3	5	9	12
a) NETO PRIHODI	332	348	317	1205	1491	1088
IZRAVNI TROŠKOVI						
Tenis- loptice	6	5	6	22	21	23
Nabavna vrijednost robe (sportska oprema. odjeća, obuća, suveniri. . .)	105	110	93	320	471	333
UKUPNO IZRAVNI TROŠKOVI	111	115	99	342	492	356
b) BRUTO DOBIT	221	233	218	863	999	732
TROŠKOVI RADA						
Plaće i druge naknade za izvršeni rad	56	60	55	230	220	210
Ostali troškovi rada i naknade	4	4	3	15	10	40
UKUPNI TROŠKOVI RADA	60	64	58	245	230	250
OSTALI TROŠKOVI						
Troškovi održavanja terena	8	8	7	38	34	34
Troškovi uređenja prostora za prigodna događanja	3	3	4	14	13	13
Troškovi sudjelovanja u manifestacijama destinacije	6	7	7	29	26	25
Potrošni materijal za čišćenje	3	4	4	13	14	15
Pokloni i prigodne usluge za VIP goste	4	5	3	12	14	13
Troškovi cjeloživotnog učenja i treninga osoblja	7	9	5	30	38	35
Troškovi sitnog inventara	4	5	7	18	17	16
Troškovi licenci i drugih dozvola za turnire i sl.	8	7	7	40	38	37
Troškovi uniformi (korištenje, čišćenje, održavanje)	7	6	6	33	31	32
Troškovi službenih putovanja	4	3	5	15	14	13
Ostali razni troškovi	6	5	9	27	25	26
UKUPNO OSTALI TROŠKOVI	60	67	64	259	264	259
c) PARCIJALNI REZULTAT OD TENIS USLUGA	101	102	96	359	505	223

Izvor: Obrada autora temeljem USALI (2014), str. 70/71.

Navedeno upućuje na potrebu da se kritički sagledaju i jasno izdvoje i sva ona ostala poslovna odjeljenja, mjesta troška ili grupe aktivnosti, koja realno mogu biti predmetom izvještavanja u okviru ovog izvještaja (za odjeljenje golf igrališta i prodavaonice golf-opreme; odjeljenje parkirališta i garaža; odjeljenja nautičke ponude-marina; odjeljenja kongresnog/

poslovnog centra; odjeljenje prodaje suvenira i opreme, kao i razna druga manja odjeljenja … USALI 2014: 41-81). Za navedene stavke potrebno je osigurati i njihovo računovodstveno praćenje, kako bi se kategorije prihoda, troškova i parcijalnog rezultata mogle prezentirati za svaku navedenu vrstu aktivnosti kroz sub-izvještaje. Način na koji se preuzimaju podaci iz pojedinačnih sub-izvještaja prikazuje sljedeća tablica:

Tablica 7. Forma sastavljanja svih pojedinačnih sub-izvještaja za izvještaj br. 3 - Ostala poslovna odjeljenja

(A) PRIHODI PROFITNOG CENTRA OSTALA POSLOVNA ODJELJENJA	**Iznosi za tekući mjesec i kumulativno za cijelo razdoblje izvještaja** *(slijedom strukture elemenata prezentiranih kroz sub-izvještaje)*
• Prihodi od golf- igrališta i prodavaonice golf-opreme	
• Prihodi od wellness i Spa ponude hotela	769 ……
• Prihodi od parkirališta i garaža	
• Prihodi od nautičke ponude (marina)	
• Prihodi od tenis- igrališta i prodavaonice tenis-opreme	332 ……
• Prihodi od kongresnog/poslovnog centra	
• Prihodi od prodaje suvenira i opreme	
• Prihodi ostvareni kroz ostala manja odjeljenja • ……. • ……	
UKUPNO OSTVARENI PRIHODI OSTALIH POSLOVNIH ODJELJANJA **B) TROŠKOVI/RASHODI PROFITNOG CENTRA** **OSTALA POSLOVNA ODJELJANJA**	
• Troškovi/rashodi golf- igrališta i prodavaonice golf-opreme	
• Troškovi/rashodi Wellness i Spa ponude hotela	446 …….
• Troškovi/rashodi parkirališta i garaža	
• Troškovi/rashodi nautičke ponude (marina)	
• Troškovi/rashodi tenis- igrališta i prodavaonice tenis-opreme	231 …….
• Troškovi/rashodi kongresnog/poslovnog centra	
• Troškovi/rashodi prodaje suvenira i opreme	
• Troškovi/rashodi za ostala manja odjeljenja • …….. • …….	
UKUPNO TROŠKOVI/RASHODI ZA OSTALA POSLOVNA ODJELJENJA **(C) PARCIJALNI REZULTAT (DOBIT/PROFIT ODJELJENJA)**	
• Dobit odjeljenja golf- igrališta i prodavaonice golf-opreme .	
• Dobit odjeljenja wellness i Spa ponude hotela	328 ……..
• Dobit odjeljenja parkirališta i garaža	
• Dobit odjeljenja nautičke ponude (marina)	

• Dobit odjeljenja tenis- igrališta i prodavaonice tenis-opreme .	101 …….
• Dobit odjeljenja kongresnog/poslovnog centra	
• Dobit odjeljenja prodaje suvenira i opreme	
• Dobit ostvarena za sva ostala manja odjeljenja • ……. • ……..	
UKUPNA DOBIT/PROFIT KAO PARCIJALNI REZULTAT OSTALIH POSLOVNIH ODJELJENJA	

Izvor: Obrada autora temeljem USALI (2014), str. 38.

Bogatstvo asortimana usluga ostale turističke ponude, koje može, ali i ne mora biti prezentirano u sub-izvještajima obavezno se obuhvaća u Izvještaju 3 - Ostala poslovna odjeljenja, kao izvještaja koji ukazuje na profitabilnost specifičnih sadržaja po kojima hotel može biti prepoznatljiv. Naime, hoteli sa izrazito naglašenom i kvalitetnom Wellness i Spa ponudom imaju prosječno veći stupanj iskorištenja kapaciteta u odnosu na hotele klasičnog oblika ponude (Foster 2014; Global Wellness Summit 2015; Health and Wellness 2014 i drugo). Relativno učešće sadržaja ostale turističke ponude, bit će u relativnom iznosu jasno vidljivo u strukturi zbirnog izvještaja za menadžment, odnosno zbirnog izvještaja za vlasnike.

2.4. Primjena standarda USALI za izvještavanje na razini prihodnog centara odgovornosti: Izvještaj 4 - Ostali razni prihodi

Svi prihodni centri odgovornosti se prema odredbama standarda USALI prezentiraju u okviru jedinstvenog Izvještaja 4 - Ostali razni prihodi. Okvir izvještavanja definiran je tako, da se prepoznaju različite mogućnosti ostvarivanja neto-prihoda (USALI 2014: 341-353), a vezanih za različite vrste aktivnosti hotelskog menadžmenta. Navedeno ujedno otvara mogućnost da se uz osnovni izvještaj 4, mogu sastavljati i sub-izvještaji, ovisno o informacijskim zahtjevima menadžmenta, uz uvjet da se slijede isti kriteriji koji važe za osnovni izvještaj. Temeljna karakteristika elemenata koji se iskazuju u ovom izvještaju je da se ostvareni prihodi obuhvaćaju isključivo po **neto načelu** i neovisno o troškovima (koji se obuhvaćaju kroz druge relevantne izvještaje). Tu se najčešće ubrajaju:

- naknade od grupa koje nisu ispunile garantirani broj rezervacija (*Attrition fees)*
- naknade od individualnih gostiju za otkazivanje rezervacija (*Cancellation fees*)
- popusti za plaćanje gotovinom (*Cash Discounts Earned*)

- provizije (*Commissions*)
- dobici/gubici od transakcija u stranim valutama vezanim za hotelske goste (*Guest-Related Foreign Currency Transaction Gains / Losses)*
- pranje i kemijsko čišćenje za goste hotela (*Guest Laundry and Dry Cleaning)*
- kamate (*Interest Income*)
- iznajmljivanje jedinica u mješovitom vlasništvu (*Net Reveue from Renting Mixed-Ownership Units)*
- neiskorišteni ili zastarjeli poklon bonovi (*Other Breakage)*
- neiskorišteni dijelovi unaprijed plaćenih paket usluga (*Package Breakage)*
- osiguranje *(Proceeds from Business Interruption Insurance)*
- naknade resorta odnosno destinacije *Resort Fees*
- najam i koncesije *(Space Rental and Concessions)*
- ostalo (*Other).*

Sadržaj elemenata koji se po neto-načelu prezentiraju u okviru izvještaja 4, prikazuje sljedeća slika.

Slika 10. Sadržaji izvještaja 4 - Ostali razni prihodi

NETO PRIHODI OSTVARENI:

- **kao nadoknada za neiskorišteni, a fiksno zakupljeni kapacitet za grupe (*smještaj, hrana i piće, ostale usluge)***
- **od pologa rezervirani kapacitet (*smještaj, hrana i piće, ostale usluge)* koji nije korišten, ali ni pravovremeno otkazan (slijedom rokova iz ugovora)**
- **od popusta za plaćanje gotovinom ili od povrata poreza**

PROVIZIJE

- **koje se ostvaruju temeljem pružanja usluga hotelskim gostima od strane trećih lica *(npr. za korištenje aparata za igre na sreću i ostalih prodajnih aparata, postavljanje boksova za cigarete i srodne potrepštine, Internet vezu u hotelskoj sobi, fotografiranje, korištenje parkirnih mjesta u tuđim objektima, iznajmljivanje automobila, iznajmljivanje audio-vizualne opreme za poslovne skupove, brojenje i pohranu novca, plaćanje kreditnim / debitnim karticama i sl.)***
- **za posredovanje u organizaciji pranja i čišćenja odjeće za goste kod trećih lica**

OSTALI NETO PRIHODI:

- **od kamata (osim vezano za fondove)**
- **od iznajmljivanja jedinica u mješovitom vlasništvu**
- **od unaprijed plaćenih, ali neiskorištenih, oduzetih ili zastarjelih poklon-bonova / certifikata, odn. popusti na bonove**
- **od neiskorištenih dijelova unaprijed plaćenih paket-usluga ili od korištenja usluga šire od predviđenog paketom**
- **prihodi od osiguranja**
- **ostvareni na razini turističke destinacije *(fiksni iznos ili u % od noćenja)* a za učešće u ostvarenim prihodima od korištenja sadržaja na razini destinacije (*fitness i SPA usluga, bazena, ostalih rekreacijskih pogodnosti …)*, za lokalne pozive, pristup internetu, prijevoz do zračne luke, korištenje golf terena …**
- **ostvareni temeljem ugovora od iznajmljivanja slobodnog prostora hotela (*za suvenirnice, kafetrije, rent-a car agencije …*) ili kroz davanje koncesija**
- **ostvareni od iznajmljivanja sefova u hotelskim sobama, hotelskih sefova za čuvanje vrijednosnica i sobnih hladnjaka**

UKUPNO OSTALI PRIHODI

Izvor: USALI (2014), str. 82–85.

Suštinska razlika između elementa koji su obuhvaćenim u Izvještaju 4 - Ostali razni prihodi u odnosu na načela sastavljana Izvještaja 3 - Ostala poslovna odjeljenja, je ta, da se prihodi u izvještaju 3 prezentiraju na bruto-načelu (što znači da će biti umanjeni za pripadajuće troškove) jer se na razini svakog odjeljenje preuzima odgovornost za rizik, dok su u izvještaju 4 prihodi prezentiraju po neto načelu i ne dovode u vezu s pripadajućim rashodima/troškovima.

2.5. Primjena standarda USALI za izvještavanja na razini troškovnih centara odgovornosti

Troškovni centri odgovornosti se sukladno standardima USALI formiraju u svrhu kontrole određenih grupa troškova, slijedom njihovih osnovnih obilježja i funkcije koje imaju u hotelskom poslovnom sustavu. Karakteristika je troškovnih centara odgovornosti da su uzročno-posljedično povezani sa osnovnom misijom poslovanja. Svaki hotel ili hotelski poslovni sustav može birati hoće li sastavljati sve ili samo neko od izvještaja, koji su predviđeni standardima USALI. Pri tome se ne mogu dodavati nove stavke, niti se može mijenjati strukturu elemenata definiranih pojedinim izvještajem. To je ujedno i pretpostavka za usporedbu sa ostalim hotelima unutar korporacije ali i šire, na regionalnom, nacionalnom i međunarodnom planu. Standardi USALI predviđaju sastavljanje sljedećih izvještaja za troškovne centre odgovornosti:

- Izvještaj 5 - Administrativni i opći poslovi (*Administrative and General*)
- Izvještaj 6 - Informacijski i telekomunikacijski sustavi (*Information and Telecommunications Systems)*
- Izvještaj 7 - Prodaja i marketing (*Sales and Marketing)*
- Izvještaj 8 - Investicijsko i tekuće održavanje *(Property Operation and Maintenance)*
- Izvještaj 9 - Energenti/komunalne usluge (*Utilities)*
- Izvještaj 10 - Naknade menadžment kompaniji *(Management Fees)*
- Izvještaj 11 - Prihodi i rashodi od drugih aktivnosti (*Non Operating Income and Expenses)*
- Izvještaj 12 - Praonica rublja *(House Laundry)*
- Izvještaj 13 - Prehrana zaposlenih (*Staff Dining*)
- Izvještaj 14 - Ostali troškovi/rashodi vezani uz plaće zaposlenih (*Payroll-Related Expenses).*

2.5.1. Izvještaj 5 - Administrativni i opći poslovni

U okviru ovog izvještaja odvojeno se iskazuju troškovi rada i s njima povezani troškovi/rashodi, nakon čega slijede specifični i ostali troškovi/rashodi. U prvom redu treba iskazati strukturu bruto plaća za redoviti i prekovremeni rad stalno i povremeno zaposlenih zaposlenika koji rade na administrativnim i općim poslovima, dok se plaće zaposlenih na poslovima profitnih centara odgovornosti iskazuju na toj razini i ne uključuju u ovaj izvještaj. Tu spadaju i svi ostali oblici troškova rada npr. rad po ugovoru, za usluge preko agencija za zapošljavanje, za intelektualne usluge, za bonuse i poticaje, ali i s time sve neposredno povezane naknade, poreze i doprinose i sl.

Ukoliko je neki od zaposlenika dijelom radnog vremena angažiran u nekom drugom odjeljenju (npr. u odjeljenju hrane i pića), tada se odgovarajući dio troškova rada alocira na to odjeljenje (Izvještaj 2), a drugi dio je sadržan u ovom izvještaju (Izvještaj 5).

Ostali specifični troškovi izazvani od strane administrativnih i općih poslova jesu redoviti troškovi interne i eksterne revizije (osim one po zahtjevu vlasnika - Izvještaj 11); naknade za bankarske usluge; viškovi i manjkovi novca; svi oblici pripreme računovodstvenih informacija za interne i eksterne korisnike (financijsko računovodstvo, interni obračun…); naknade za usluge koje se pružaju na razini klastera ili turističke destinacije; troškovi pružanja dodatnih usluga/poklona (ukoliko nisu dio aktivnosti službe Marketinga - Izvještaj 7); usluge temeljem ugovora s vanjskim pružateljima usluga (ugovorne usluge); preuzeti dio korporativnih troškova/rashoda/izdataka (npr. strateški menadžment, preuzete obveze upravljanja na razini destinacije…); troškovi administrativne obrade usluga platnog prometa za goste; provizije na promet po kreditnim karticama i sl.

Tu pripadaju i troškovi za prigodne dekoracije tijekom praznika i posebnih događaja, svi oblici humanitarnih, političkih, društvenih, sportskih i ostalih oblika donacija; pretplate i drugi izdaci za knjige, novine, časopise i druge tiskovine u ovom odjeljenju; interni i eksterni troškovi nastali za organizaciju proslava (osim lizinga - Izvještaj 11); školovanje, razvoj i upravljanje kadrovima u administraciji; pravni poslovi; naknade za dozvole i licence; naknade za izgubljenu i uništenu imovinu gostiju iznad dijela koji pokriva osiguranje; ostali rashodi; negativne tečajne razlike; kancelarijski materijal i druge operativne potrepštine za ovo odjeljenje; obračun plaća; troškovi dostave i poštarina; naknade za profesionalne usluge poslovnih udruga i drugih komitenata; otpis sumnjivih i spornih

potraživanja; naknade za provođenje raznih oblika sigurnosti; troškovi odštetnih zahtjeva; troškovi prijevoza zaposlenika i treninga zaposlenika u administraciji; troškovi službenih putovanja - prijevoz, smještaj i prehrana; pranje i čišćenje uniformi te ostali relevantni troškovi (*outsourcing*), a ako to obavlja vlastita praonica rublja unosi se i u izvještaj br. 12; nabavka, korištenje, pranje i čišćenje uniformi te ostali relevantni troškovi. Slijedom navedenog će se u nastavku prezentirati primjer Izvještaja 5 - Administrativni i opći poslovi, uz naglasak da isti pristup treba slijediti i za sastavljanje ostalih specifičnih izvještaja za troškovne centre odgovornosti. Naravno, da će tada u strukturi troškova biti iskazani troškovi, koji su specifični upravo za tu vrstu pruženih usluga, no sljedeći isti formalni okvir, koji važi za sve troškovne centre odgovornosti.

Tablica 8. Forma sastavljanja izvještaja za troškovne centre odgovornosti, Izvještaj br. 5 - Administrativni i opći poslovi

Izvještaj 5: ADMINISTRATIVNI I OPĆI POSLOVNI u 000 kn						
Struktura elemenata izvještajnog segmenta	Podaci za mjesec svibanj 20 . . . godine			Podaci za razdoblje 01.01 do 31.05. 20 . . . godine		
	ostvareno	budžet	Preth. godina	ostvareno	budžet	Preth. godina
TROŠKOVI RADA						
Plaće i druge naknade za izvršeni rad	182	180	185	899	850	890
Ostali troškovi rada i naknade	45	40	39	230	200	210
UKUPNI TROŠKOVI RADA	227	220	224	1.129	1.050	1.100
OSTALI TROŠKOVI						
Računovodstvenog informacijski sustav	27	25	25	120	115	125
Pravni, kadrovski, financijski i opći poslovni	35	30	30	160	149	165
Provizije na promet kreditnim karticama (poslovno)	15	14	20	70	69	72
Usluge temeljem ugovora (outsourcing)	45	40	50	210	199	211
Platni promet i druge financijske naknade	28	25	30	145	144	159
Prigodno uređenje prostora (praznici, proslave ..)	17	20	19	88	87	90
Humanitarne i druge donacije	25	25	35	73	70	70
Cjeloživotno učenje i trening	39	45	29	174	166	130
Naknade za izgubljenu ili uništenu imovinu gosta	14	20	10	55	70	69
Kancelarijski i drugi potrošni materijal, toneri	36	40	45	135	130	180
Naknade za dozvole i licence	15	15	15	75	75	75
Prijevoz zaposlenika	10	10	10	50	50	48
Troškovi interne i eksterne revizije	11	11	10	53	53	53
Ostali administrativni i opći troškovi	14	10	23	65	60	99
UKUPNO OSTALI TROŠKOVI / RASHODI	331	305	351	1.473	1.437	1.436
SVEUKUPNO TROŠKOVI / RASHODI	558	525	575	2.602	2.497	2.536

Izvor: USALI (2014), str. 86-144.

2.5.2. Izvještaj 6 - Informacijski i telekomunikacijski sustavi

Radi se o izvještaju koji je uveden (kao novi) tek u okviru 11. varijante USALI, a s ciljem da se objedine svi oblici pružanja informacijsko-komunikacijskih usluga kao troškovnog centra odgovornosti. Uključuje sve *inpute* u vlastiti informacijsko-komunikacijski sustav, neovisno u kojem se odjeljenju ili uz koju vrstu usluga mogu povezati. Treba naglasiti da je to značajna novina u odnosu na odredbe X varijante standarda USALI (USALI 2006: 83-90) tretirane kao sub-izvještaj u okviru Izvještaja 3 - Ostala poslovna odjeljenja, dok je IX. varijanta standarda USALI predviđala sastavljanje obaveznog samostalnog izvještaja za profitni centar odgovornosti 4 - Telekomunikacije (USALI 1996: 54-57).

- U tom kontekstu se svi troškovi/rashodi grupiraju u sljedeće kategorije:
- troškova rada i s njima povezani rashodi (*Labor Costs and Related Expenses*)
- troškovi usluga (*Cost of Services*)
- rashodi sustava *(System Expenses)*
- ostali rashodi (*Other Expenses*).

Tako se u okviru *troškova rada* iskazuju svi oblici bruto plaća i naknada (za redoviti i ostale oblike rada), druge oblike naknada, naknade za sve oblike rada temeljem ugovora ili drugih oblika korištenja kadrova kao vanjske usluge, naknade za intelektualne usluge, bonuse, kao i za ostale troškove/rashode rada neovisno u kojem se obliku pružaju.

Skupinu specifičnih troškova informacijsko-komunikacijskog sustava čine svi troškovi službenog korištenja mobitela i prateće opreme, lokalnih poziva i poziva na daljinu, kao i svih oblika službenog korištenja interneta od strane zaposlenika kao i besplatni Internet za goste. Uz ove se troškove bilježe svi oni troškovi informacijsko-komunikacijskog sustava, koji se mogu povezati uz opće i upravljačke funkcije; korištenje brenda ili zajedničkog sustava na razini korporacije; upravljanje energetskim sustavom na razini sustava; upravljanje prodajom ili rezervacijama vlastitih usluga hrane i pića ili SPA usluga; upravljanje prodajom ili rezervacijom golf-usluga i prodajom pratećih potrepština.

Tu pripadaju i troškovi nabave i korištenja materijala i sitnog inventara informacijsko-komunikacijskog hardvera manje vrijednosti (tastature, miševi, olovke…); svi oblici praćenja utroška rada, obrade plaća i pripreme informacija za upravljanje kadrovima; troškovi sigurnosti informacijsko-komunikacijskog sustava; naknade za korištenje hardvera, internih ili javnih mreža (LAN, WAN, e-mail…); naknade ili provizije za korištenje tuđih rezervacijskih sustava; uređaji koji podržavaju sustav terećenja i naplate parkiranja; troškovi održavanja sustava; troškovi korištenja auto-

matskih brava i kodiranja računa; izdaci nastali vezano za prodaju, catering ili marketing ovog odjeljenja; svi troškovi korištenja opreme izabranog operatera.

Od ostalih troškova se mogu pojaviti oni koji su vezani uz naknadu korištenih usluga na razini turističke destinacije ili klastera ili onih usluga koje se koriste temeljem ugovornih odnosa. Uključuje se i onaj dio troškova, koji predstavljaju naknadu za bilo koju vrstu usluge korištenih na razini korporacije, a slijede članarine za članstvo u strukovnim udrugama i tijelima, te pretplate za relevantne knjige, časopise i tiskovine relevantne za informacijsko-komunikacijski sustav. Priznaje se i pripadajući dio troškovi obilježavanja određenih praznika i značajnih događaja, što uključuje goste, prodavače i druge klijente značajne za ove odjeljenje. Uz troškove iznajmljivanja opreme tu ulaze i razni drugi troškovi/rashodi relevantni za ovo odjeljenje. Pored toga se javljaju troškovi kancelarijskog materijala i sitnog inventara, upravljanja zalihama, troškova službenih putovanja (prijevoz, smještaj i prehrana na putu), nabavke, korištenja i održavanja službene radne odjeće i sl.

2.5.3. Izvještaj 7 - Prodaja i marketing

Troškovi/rashodi prodaje i marketinga čine značajan segment u ukupnoj strukturi, a sagledavaju se kao grupa troškova rada i s njima povezanih rashoda i kao grupa ostalih rashoda. U okviru troškova rada iskazuju svi oblici bruto plaća i naknada (za redoviti i ostale oblike rada), druge oblike naknada, naknade za sve oblike rada temeljem ugovora ili drugih oblika korištenja kadrova kao vanjske usluge, naknade za intelektualne usluge, bonuse, kao i za ostale troškove/rashode rada neovisno u kojem se obliku pružaju.

U okviru ostalih troškova posebno treba izdvojiti naknade profesionalnim agencijama za promociju i javno predstavljanje firme ili njenih pojedinih usluga, ali i za pripremu relevantnog promotivnog materijala (mape, brošure, promotivni leci i sl.) kao i besplatne usluge te pokloni koji se u tu svrhu koriste. Trošak/rashod ove vrste predstavljaju i naknade za usluge koje se koriste u okviru klastera ili na razini turističke destinacije, ali i usluge koje se koriste temeljem ugovora, kao i nadoknada dijela troškova za usluge koje se pružaju na razini korporacije a koji se odnose na razinu korištenih usluga, kao i troškovi dekoracija za prigodna događanja. Troškovi izravne pošte upućene na ciljne korisnike su značajan trošak kao i troškovi interno pripremljenih promotivnih materijala, na koji se nadovezuju svi eksterni troškovi medijske promocije, franšize i marketinga usmjerenog

na povezivanje usluga hotela sa kulturno-povijesnom baštinom i lokalnim obilježjima / simbolima, kroz koje se i hotel promovira, troškovi posjete sajmovima te putovanja kroz koja se želi posrednike (agente) upoznati sa turističkom ponudom sa intencijom da se sa istom familijariziraju (*FAM trips*).

Kao i u drugim odjeljenjima i ovdje će se pojaviti troškovi pretplate na knjige, novine, časopise, druge tiskovine, ali i za usluge poslovnih udruga i drugi organizacija. Uključuju se troškovi iznajmljivanja opreme i drugih naknada povodom obilježavanja značajnih datuma, ali i svi oblici provođenja loyality programa. Uz ostale troškove takve vrste se još uključuju troškovi potrošnog materijala, svi oblici provizije plaćeni trećim stranama za pružene usluge, za realizaciju naručenih istraživanja ili ispitivanje javnog mijenja, naknada za oglašavanje na javnim mjestima, za korištenje profesionalnog fotografa ili profesionalnih modela. Značajni su i troškovi održavanja web-stranica, svih oblika obrazovanja i treninga, službenih putovanja (prijevoz, smještaj, prehrana), nabavka, održavanja, pranje i čišćenje uniformi *(outsourcing)*, no ako se to organizira u okviru vlastitih mogućnosti tada se navedeni troškovi obuhvaćaju i izvještajem br. 12.

2.5.4. Izvještaj 8 - Investicijsko i tekuće održavanje

Troškovi/rashodi investicijskog i tekućeg održavanja sagledavaju se u dvije skupine: troškovi rada i ostali povezani troškovi.

U okviru troškova rada iskazuju svi oblici bruto plaća i naknada (za redoviti i ostale oblike rada), druge oblike naknada, naknade za sve oblike rada temeljem ugovora ili drugih oblika korištenja kadrova kao vanjske usluge, naknade za intelektualne usluge, bonuse, kao i za ostale troškove/rashode rada neovisno u kojem se obliku pružaju.

Od ostalih troškova/rashoda povezanim sa investicijskim i tekućim održavanjem se prvenstveno vezuju uz građevinske objekte, što uključuje sve oblike održavanja interijera i eksterijera. U okvire ovog izvještaja se uključuju troškovi/rashodi za usluge koje se koriste u okviru klastera ili na razini turističke destinacije, ali i usluge koje se koriste od vanjskih korisnika temeljem ugovora. Kao i u drugim odjeljenjima i ovdje će se pojaviti troškovi pretplate na knjige, novine, časopise, druge tiskovine. Prisutni su značajni troškovi materijala za održavanje električnih uređaja i mehaničke opreme, liftova, pokretnih traka i drugih uređaja, obnove podova i sl. Određeni troškovi nastaju radi iznajmljivanja nedostajuće opreme, ali i svi troškovi koji se vezuju uz održavanje svih oblika i vrsta

namještaja i opreme u svim odjeljenjima, čemu treba dodati i održavanje okoliša (zelene površine, parkinzi, čišćenje snijega i sl.). Uključuju se i troškovi koji nastaju vezano za korištenje kemikalija i drugih materijala korištenih u određenoj vrsti održavanja. Ukoliko se održava zabava ili se koriste usluge hrane i pića u tu svrhu, sve to tereti ovo odjeljenje. Održavati treba opremu za grijanje, hlađenje i provjetravanje, što izaziva značajne troškove ovog odjeljenja, čemu treba dodati troškove, utrošeni materijal i ugovorne naknade vezane za održavanje opreme u kuhinji i praonici.

Pored navedenog tu ulaze i troškovi licenci i dozvola na nacionalnoj ili lokalnoj razini, što uključuje troškove prilagođavanja zahtjevima i obnavljanja te naknade. Slijede troškovi koji se odnose na osiguranje sigurnosnih uvjeta, što uključuje naknade za regulatorne inspekcije, testove certificiranja i atestiranja uređaja i opreme, utrošeni materijal i ugovorni odnosi održavanja svih oblika opreme za zaštitu od požara. U ovaj izvještaj se uključuju i troškovi zamjene rasvjetnih tijela (žarulje i sl.), ali i svi ostali oblici održavanja, posebno u segmentu utroška relevantnog potrošnog materijala.

Značajni su troškovi vezani za ličilačke radove, oslikavanje i dekoraciju odnosno zaštitu svih oblika zidnih površina hotela. Slijede troškovi održavanja svih oblika vodovodnih instalacija (čista voda i otpadne vode), osim održavanja sustava za automatsko navodnjavanje, kao i svi oblici troškova za održavanje bazena. Ovaj izvještaj uključuje sve troškove održavanja vozila (vlastita ili iznajmljena), ali i sve oblike izravnih i neizravnih troškova zbrinjavanja (i recikliranja) otpada. Kao i ostala odjeljenja, tako i ovo ima troškove obrazovanja i treninga, službenih putovanja (prijevoz, smještaj, prehrana), nabavka, održavanja, pranje i čišćenje uniformi (outsourcing), no ako se to organizira u okviru vlastitih mogućnosti tada se navedeni troškovi obuhvaćaju i izvještajem br. 12.

2.5.5. Izvještaj 9 - Energenti/komunalne usluge

U okviru ovog izvještaja se prvenstveno iskazuje struktura utrošenih energenata (električna energija, plin, nafta, para, propan, kerozin, dizel, geotermalna voda, solarna energija, energija vjetra i ostali energenti), zatim razni oblici komunalnih i srodnih usluga (voda/kanalizacija, voda za hlađenje i sl.) te prateće vanjske usluge. Ovo je jedan od rijetkih izvještaja koji ne uključuje posebne stavke za troškove rada. Uglavnom se bilježe ulazni troškovi pribavljanja (ili vlastite proizvodnje) relevantnih energenata koji se koriste u poslovnom procesu. Troškovi osiguranja pitke vode,

ali i svi oblici zbrinjavanja otpadnih voda se iskazuju u ovom izvještaju, a ukoliko hotel (hotelski poslovni sustav) posjeduje značajnije pogone za pribavljanje pitke vode (npr. pogon za desalinizaciju) ili za kvalitetnije zbrinjavanje otpadnih voda (npr. taložnica) preporuča se vođenje niže razine izvještaja (sub-izvještaji), koji se u konačnici uključuju u ovaj jedinstveni izvještaj. Prateće vanjske usluge vezuju se za naknade za programe i aktivnosti usmjerene na štednju energije, dobivanje certifikata, provođenje revizije sustava, melioraciju i druge aktivnosti usmjerene na smanjenje potrošnje energije.

2.5.6. Izvještaj 10 - Naknade menadžment kompaniji

Ovaj se izvještaj sastavlja samo u slučaju ako se naknada menadžment kompaniji obračunava kao fiksni iznos ili u postotku od prihoda odnosno definiranog dijela ostvarenog profita (*base fees*) ili je definirano kao poticajna naknada (*incentive fees*) tj. kao naknada za upravljanje ukoliko se ostvari određena jasno definirana visina poslovnog rezultata.

2.5.7. Izvještaj 11 - Prihodi i rashodi iz drugih aktivnosti

U okviru ovog izvještaja ulaze svi oni prihodi i rashodi koji se ne mogu neposredno vezati za osnovnu djelatnost ranije definiranih profitnih i troškovnih centara odgovornosti. To su svi oni prihodi koji se ostvaruju kroz povrat troškova/rashoda od strane trećih lica, koji su ranije nastali (npr. refundiranje troškova zajedničkog održavanja i sl.) ili zbog nenamjenskih rashoda , zatim ovdje ulaze prihodi od kamata, te prihodi koji nisu neposredno povezani sa temeljnim poslovnim aktivnostima (antenski sustav, jumbo-plakati, iznajmljivanje prostora i sl.).

Slijede prihodi s jedne, te troškovi/rashodi, koji su vezani za sve oblike najma s druge strane. Troškovi/rashodi najma uključuju sve oblike operativnog lizinga, iznajmljivanja zemljišta, prostora, vozila, kopirki, audiovizualne opreme ili informacijsko-komunikacijskih pogodnosti, ako to nije neposredno vezano za pojedini profitni/prihodni ili troškovni centar odgovornosti, jer tada ulazi u taj specifični izvještaj.

Porezi na nekretnine i drugi porezi koji ulaze u ovaj izvještaj su oni, koje nije moguće neposredno zaračunati gostima, a definirani su nacionalnim, regionalnim ili lokalnim propisima, odnosno oni koji proizlaze iz posebnih ugovora ili preuzetih obveza za pripadnost određenom sustavu. Ukoliko se plaća porez na imovinu (nekretnine, namještaj, uređaje, opre-

mu…), taj iznos poreza ulazi u ovaj izvještaj. Ukoliko se javlja povrat bilo koje vrste od navedenih poreza, tada se to bilježi u ovom izvještaju kao stavka prihoda.

U ovaj izvještaj ulazi i osiguranje i to sa troškovne i prihodne strane. To su prvenstveno svi troškovi/rashodi od osiguranja zgrada i opreme od elementarnih nepogoda, te osiguranje od odgovornosti, ali i naknada šteta iznad osiguranog iznosa. To ulaze svi povrati troškova od zajedničkih aktivnosti, nastali gubici/dobici na imovini (razlika knjigovodstvene i tržišne vrijednosti), rashodi vezani uz vlasništvo i upravljanje poslovnim sustavom/korporacijom kao cjelinom, te dobici/gubici na stranoj valuti (pozitivne/negativne tečajne razlike) i drugo.

2.5.8. Izvještaj 12 - Praonica rublja

Ovaj se izvještaj izrađuje kada hotel/hoteli imaju vlastitu praonicu rublja, gdje značajnu stavku čine troškova rada. U okviru troškova rada iskazuju svi oblici bruto plaća i naknada (za redoviti i ostale oblike rada), druge oblike naknada, naknade za sve oblike rada temeljem ugovora ili drugih oblika korištenja kadrova kao vanjske usluge, naknade za intelektualne usluge, bonuse, kao i za ostale troškove/rashode rada neovisno u kojem se obliku pružaju.

Vezano za prirodu djelatnosti, kao značajna stavka javljaju se troškovi upravljanja zalihama i korištenja različitih sredstava za pranje i čišćenje rublja, poliranje, održavanje čistoće te dezinfekciju (*laundry supplies)*. Kod prezentiranja i promocije aktivnosti ovog odjeljenja gostima i drugim zainteresiranim korisnicima, nastaju troškovi besplatnih usluga i poklona. Ukoliko praonica nije osposobljena za pružanje svih vrsta usluga, tada može koristiti i vanjske usluge u cilju pružanja kompletnih usluga gostima, pa tada nastaju troškovi usluga temeljem ugovora (npr. za kemijsko čišćenje rublja gostima). Ovo odjeljenje terete i preuzeti dio zajedničkih troškova korporacije. Kao i u drugim odjeljenjima, tako se i ovdje mogu javiti troškovi dekoriranja, troškovi pristojbi i pretplata, naknada za prigodne oblike zabave, iznajmljivanja opreme, vanjskih usluga, dozvola i licenci, svih oblika tiskovina, treninga i drugih oblika cjeloživotnog obrazovanja, troškova službenih putovanja, korištenja i održavanja uniformi i sl.

Potrebno je napomenuti da na kraju ovog izvještaja treba prikazati alokaciju troškova praonice na pojedine centre odgovornosti, temeljem proizvoljne osnovice npr. cijena po kilogramu, broj opranih komada i sl. tako da u konačnici rezultat ovog odjeljenja mora biti nula.

2.5.9. Izvještaj 13 - Prehrana zaposlenih

Prehrana zaposlenih je izvještaj koji je uobičajen u svim hotelima koji osiguravaju topli obrok zaposlenicima po povoljnim uvjetima u za to posebno organiziranom prostoru. Značajna stavka su troškovi materijala utrošenog za pripremu obroka, bezalkoholnih pića i napitaka. Slijede troškovi rada tj. plaća i naknada (za redoviti i ostale oblike rada), druge oblike naknada, naknade za sve oblike rada temeljem ugovora ili drugih oblika korištenja kadrova kao vanjske usluge, naknade za intelektualne usluge, bonuse, kao i za ostale troškove/rashode rada neovisno u kojem se obliku pružaju. Ukoliko je ista osoba angažiranja dijelom u odjeljenju Hrane i pića a dijelom u odjeljenju Prehrana zaposlenih, tada se s troškovima rada ova odjeljenja terete proporcionalno utrošenom vremenu.

Ostali troškovi nastaju vezano za nabavku i korištenje vlastitog ili iznajmljenog posuđa neophodnog za pripremu jela (*utensils*) gdje prvenstveno spadaju mesarski noževi, pjenjače, lopatice i sl., zatim je tu sitan inventar (*china*) neophodan u procesu pripreme i posluživanju obroka (pladnjevi, tanjuri od keramika, staklo, metala ili čvrste plastike), troškovi korištenja pribora (*flatware*) za jelo i posluživanje (kutljače, žlice za posluživanje, noževi za kolače i drugi pribor) ili troškovi staklenog pribora (*glassware*) za posluživanje i manipuliranje pićem (boce, bokali, čaše…). Slijede troškovi korištenja tkanina (stolnjaci, salvete, kuhinjske krpe…) te razne papirnate i plastične konfekcije, čemu treba dodati troškove pripreme leda, a sve vezano za ciljne usluge ovog odjeljenja. U pripremi obroka (kuhinja) se koriste razni kućanski aparati, lonci, tave i sl., čije korištenje izaziva troškove amortizacije, a nastaju i troškovi korištene energije. Tu treba dodati i sredstava za pranje i čišćenje suđa, ali i za održavanje prostora za pripremu i posluživanje hrane i (bezalkoholnog) pića.

Za eksterno korištene usluge nastaju troškovi koji proizlaze iz ugovornih odnosa npr. za eksterno čišćenje tepiha ili prostirki, pranje prozora, za dezinsekciju prostorija, odmašćivanje nape, pranje i čišćenje rublja ili za druge vanjske usluge. Ovo odjeljenje terete i svi oni troškovi koji su nastali za eksterne potrebe a mogu se refundirati sa razine korporacije, destinacije ili sa neke druge razine. Dodati treba troškove dekoracije, ali i sve troškove koji se vezuju uz organiziranje i izvođenje prigodnih događanja za praznike i druge svečanost, što uključuje i iznajmljivanje opreme i angažiranje izvođača. Uz to se mogu javiti naknade za pristojbe i pretplate, dozvole i licence, za sve vrste publikacija i tiskovina, za trening i druge oblike cjeloživotnog učenja, za troškove službenih putovanja zaposlenih u odjeljenju, nabavku, korištenje i održavanje uniformi, te za sve oblike pranja i čišćenje rublja, kao i razni drugi nespomenuti troškovi.

Potrebno je naglasiti da se troškovi ovog odjeljenja alociraju na ona odjeljenja čiji su zaposlenici koristili usluge prehrane, temeljem proizvoljne ali

pravedne osnovice. Ovi se troškovi u tim odjeljenjima pojavljuju u okviru stavke troškovi rada i s njima povezani rashodi (*Employee Benefits*).

2.5.10. Izvještaj 14 - Ostali troškovi / rashodi vezani uz plaće zaposlenih

Posljednji izvještaj u strukturi troškovnih centara odgovornosti objedinjava sve one troškove/rashode koji se mogu vezati za plaće zaposlenih. To su prvenstveno porezi i doprinosi na plaće definirani nacionalnim ili regionalnim pravnim okvirom (zdravstveno osiguranje, osiguranje od invalidnosti, doprinos za mirovinsko, osiguranje za slučaj nezaposlenosti…), svi oblici do tada neidentificiranih dopunskih isplata gdje spada pravo na korištenje slobodnih dana, sudjelovanje u društvenim aktivnostima (npr. član porote…), naknade za bolovanje, praznike, godišnji odmor i sl.

U okviru ovog izvještaja unose se i ostali troškovi kadrova, koja predstavljaju naturalna i ostala primanja zaposlenih. Tu spada naknada za korištenje vlastitog automobila ili pravo na iznajmljivanje vozila, plaćanje lizinga ili drugi oblik naknade za korištenje automobila u poslovne svrhe. Zaposlenicima se mogu nadoknaditi troškovi javnog prijevoza, te osigurati razne naknade, koje čine dio brige za djecu zaposlenika. Moguća je administrativna i drugi oblici podrške programu štednje u okviru mirovinskih planova za zaposlenike. Sindikalno osiguranje uključuje stvaranje posebnih fondova na razini kompanije za životno osiguranje zaposlenika, zdravstveno osiguranje, osiguranje u slučaju nesreće na radu ili drugih oblika nesreće, dužeg bolovanja i bolničkog liječenja te za druge namjenske svrhe, oblikovanje mirovinskih fondova, ali i pružati pomoć u plaćanju članarina, financiranju pravne podrške ili u izvršavanju drugih ugovornih obveza.

Zaposlenici dalje mogu ostvariti pravo na dopunsko zdravstveno osiguranje ili posebno osiguranje za pokrivanje troškova dentalnih usluga. Moguće je grupno osiguranje svih zaposlenika, dodatno osiguranje za slučaj nastanka invaliditeta, zbog gubitka državljanstva, za mirovinske fondove onih zaposlenika koji ne uživaju zaštitu sindikata (nisu članovi), a dodatno i u slučaju ako se tim zaposlenicima desi neka nesreća. Tu spadaju i druge vrste osiguranja i s time povezani troškovi. Dalje se u izvještaj uključuju i nadoknade za troškove preseljenja ili naknade za obrazovanja zaposlenika odnosno njihove djece. Tu spadaju i troškovi toplog obroka, kojeg zaposlenik koristi u „kantini“ ili na drugim prodajnim mjestima usluga prehrane, a predstavljaju razliku ukupnih troškova ove vrste, umanjenih za učšće pojedinca. U beneficije zaposlenih spada i podjela dionica ili opcija na burzi, kao kompenzacija za vjernost ili druge zasluge, kao i omogućavanje potencijalnog učešća zaposlenika u dobiti hotela.

2.6. Primjena standarda USALI u sastavljanju zbirnih izvještaja

Nakon što se sastave svi pojedinačni izvještaji za profitne, prihodne i troškovne centre odgovornosti pojedinog hotela, potrebno je sastaviti zbirni izvještaj. Ovisno o tome, je li zbirni izvještaj namijenjen informacijskim zahtjevima menadžmenta ili informacijskim zahtjevima vlasnika, struktura se nešto razlikuje, ali samo u drugom dijelu izvještaja, dok je prvi dio izvještaja jednak za sve korisnike, a kao temelj za kratkoročno poslovno odlučivanje. U pravilu se zbirni izvještaj sastavlja mjesečno, no može se sastavljati za kraća ili duža vremenska razdoblja (do godine dana), a temeljna koncepcija ovih izvještaja slijedi ista načela koja su primjenjivanja i u pojedinačnim izvještajima po profitnim, prihodnim i troškovnim centrima odgovornosti (izvještajni segmenti).

Slika 11. Koncepcija izrade zbirnog izvještaja prema standardima USALI

ELEMENTI IZVJEŠTAVANJA PRILAGOĐENI ZA POTREBE IZRADE: A) Zbirnog izvještaja za menadžment B) Zbirnog izvještaja za vlasnika	TEKUĆE OBRAČUNSKO razdoblje (npr. mjesec)						Godišnji kumulativ (do dana...)					
	Ostvareno		*Planirano*		Prethodna g.		Ostvareno		*Planirano*		Prethodna g	
	Kn	%	Kn	%	Kn	%	Kn	%	Kn	%	Kn	%
- naturalni podaci - financijski podaci o prihodima, troškovima i parcijalnim rezultatima	A)		B)		C)		A)		B)		C)	

Izvor: Obrada autora temeljem USALI (2014), str. 3/4,8/9, 24/25 i dalje.

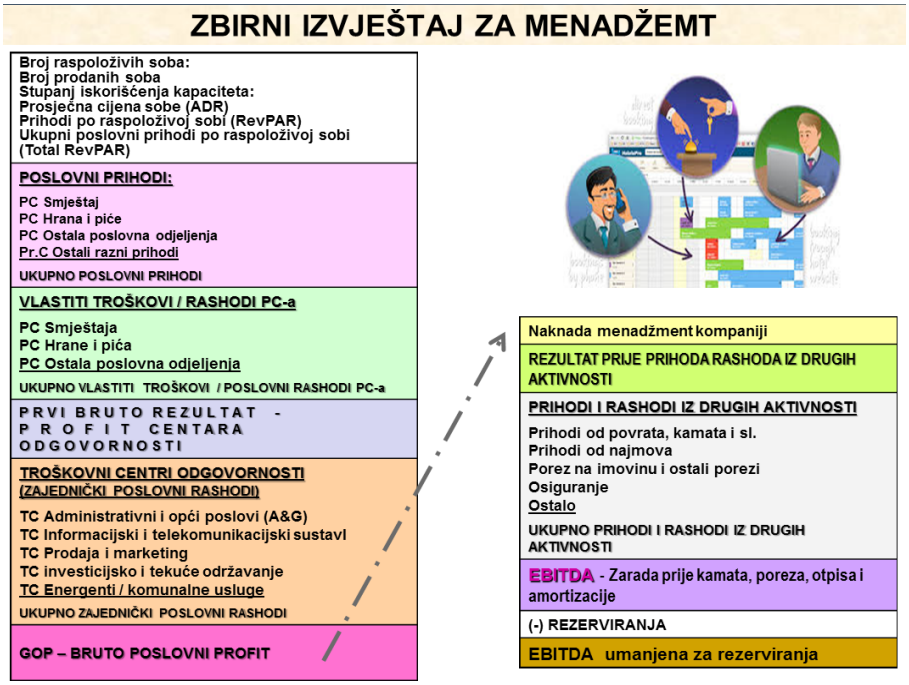
U prvom dijelu izvještaja sagledavaju se mjesečno ostvareni podaci po svim elementima izvještaja, koji se uspoređuju sa istom vrstom podataka iskazanih u planu odnosno budžetu, kao i sa istovrsnim podacima iz prethodne godine, istog razdoblja. Drugi dio tablice se odnosi na kumulativni prikaz svih izvještajnih stavki od početka godine do datuma sastavljanja izvještaja. Da bi se ovi podaci mogli uspoređivati, nužno je osigurati permanentnu dostupnost podataka iz jedinstvene baze podataka, što je te-

melj uspješnog izvještavanja, u apsolutnim i relativnim iznosima. Gornji okvir treba slijediti u prezentiranju relevantnih elemenata koji su prema standardima USALI predviđeni za potrebe menadžera i vlasnika, na način kako će se to prezentirati u nastavku.

U zbirnom izvještaju treba slijediti načela unošenja relevantnih podataka o pojedinim kategorijama prihoda, troškova i parcijalnih rezultata i sa njima povezanim naturalnim podacima. Dozvoljeno je da se izostave pojedine računovodstvene kategorije koje se ne odnose na specifičnosti djelatnosti onog hotela, za koji se sastavljaju zbirni izvještaji. Ukoliko to menadžmentu i/ili vlasnicima bolje odgovara, moguće je brisati neke od stupaca ili se stupci mogu složiti drugačijim redoslijedom, uz uvjet da se sačuva suština koncepcije izvještavanja.

Navedeno je nužno da bi se sačuvala konzistentnost u sustavu izvještavanja na razini svjetske hotelske industrije. Treba naglasiti da nije dozvoljeno dodavati ili supstituirati pojedine kategorije (USALI 2014: 9, 26 i dalje), predviđene kao stavke pojedinih pojedinačnih izvještaja prema standardima USALI a niti u okviru zbirnog izvještaja, pogotovo u zajedničkim dijelovima ili u posebnom dijelu, koji se razlikuje ovisno o tome je li izvještaj namijenjena menadžmentu ili vlasnicima hotela, što će biti prikazano u nastavku.

Slika 12. Okvir sastavljanja zbirnog izvještaji za menadžment



Izvor: USALI (2014), str. 3.

Kod sastavljanja zbirnog izvještaja za menadžment potrebno je iz pojedinačnih izvještaja unijeti odgovarajuće podatke u apsolutnom iznosu te iskazati u relativnim iznosima, a na način da se svi pojedinačni prihodi, kao i s njima povezani troškovi/rashodi izračunaju u postotnom odnosu prema ukupnim poslovnim prihodima, osim troškova/rashoda pojedinih profitnih centara odgovornosti, koji se sagledavaju u postotnom odnosu prema prihodima ostvarenim u tom profitnom centru odgovornosti. U gornju tablicu se najprije unose naturalni pokazatelji, a zatim prihodi u neto iznosu iz 4 pojedinačna izvještaja i to za 3 profitna i jedan prihodni centar odgovornosti.

Ukupno ostvareni poslovni prihodi predstavljaju bazu za izračun % odnosa prihoda i troškova/rashoda. Zatim se unose samo oni troškovi / rashodi, koji se uzročno-posljedično mogu povezati sa prihodima pojedinog profitnog centra odgovornosti (direktni troškovi, troškovi rada, specifični troškovi djelatnosti i ostali troškovi), te se izračunava postotni odnos ovih troškova u odnosu na ostvarene prihode za svaki profitni centar odgovornosti. Prvi bruto rezultat se utvrđuje kao razlika prihoda i troškova/rashoda, a predstavlja profit ove razine i kao takav je prvi parcijalni rezultat kojim vlasnik kontrolira najnižu razinu menadžmenta. Struktura elemenata u izvještaju za vlasnike prikazana je na sljedećoj slici.

Slika 13. Okvir sastavljanja zbirnog izvještaji za vlasnike

Izvor: USALI (2014), str.4.

Obveza je profitnih i prihodnih centara odgovornosti pokriti i troškove svih onih troškovnih centara odgovornosti, koji im neposrednu pružaju usluge (A&G, informacijski i telekomunikacijski sustavi, prodaja i marketing, investicijsko i tekuće održavanje, te energenti i komunalne usluge). Treba naglasiti da svaki hotelski poslovni sustav sam bira za koje će troškovne centre odgovornosti oblikovati poseban izvještaj (oblikovati izvještajni segment), no pri tome mora slijediti pravila definirana standardima USALI.

Kada se od prethodno utvrđenog profita centara odgovornosti oduzmu troškovi/rashodi ovih troškovnih centara odgovornosti, dobiva se GOP odnosno bruto poslovni profit hotela, koji predstavlja značajan podatak interne profitabilnosti i može se međunarodno uspoređivati. Relativni odnosi se izračunavaju tako da se iznos GOP-a stavi u omjer s ukupno ostvarenim poslovnim prihodima.

Ovisno o tome ima li hotelski poslovni sustav obveza prema menadžment kompaniji za upravljanje sustavom kao cjelinom ili ne, unijeti će se u izvještaju ova kategorija. Naime, ako se ugovor o upravljanju odnosi samo na pojedino odjeljenje (npr. odjeljenje hrane i pića), tada se neće u zbirnom izvještaju izdvajati ova pozicija, već će to predstavljati trošak/rashod samo pojedinog profitnog centra odgovornosti. Relativan odnos ovih troškova računa se u postotku u odnosu na ukupne poslovne prihode.

Prihodi i rashodi iz ostalih aktivnosti se u osnovi ne odnose na temeljnu djelatnost, već se vezuju uz druge aktivnosti od kojih se mogu ostvariti prihodi (od povrata, od kamata, od najmova i sl.), ali iz kojih nastaju određeni troškovi / rashodi (porezi, osiguranje i sl.). Kroz ove stavke vlasnici stječu uvid u povezanost interno donesenih poslovnih odluka i uvjeta u okruženju u kojima hotelski poslovni sustav djeluje.

Relativni odnos se utvrđuje tako da se visina ovih troškova stavlja u odnos sa ukupno ostvarenim poslovnim prihodima. Razlika predstavlja zaradu prije obračuna kamata, poreza, otpisa i amortizacije, a ovaj je parcijalni rezultat poznatiji pod nazivom EBITDA (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*). EBITDA se stavlja u odnos sa ukupno ostvarenim poslovnim prihodima, da bi se utvrdilo njeno relativno učešće.

Za menadžment je posebno značajno da se u izvještaju istakne visina rezerviranja, koja proizlaze iz sklopljenih ugovora, ali i zbog tekuće potrebe za zamjenom pogonskog i poslovnog inventara (namještaj, rasvjetna tijela, uređaji ostala oprema…) i drugih dijelova imovine koje treba obnoviti u određenom razdoblju, neovisno o izvorima financiranja. Visina potrebnih sredstava koja se unose u izvještaj za ove namjene stavlja se u relativan odnos sa ukupno ostvarenim poslovnim prihodima da bi se izračunao

njihov relativni odnos. Kada se iznos rezerviranja odbije od gornje razine EBITDA-e dobije sa EBITDA umanjena za rezerviranja, koja predstavlja određenu vrstu neto rezultata za menadžment hotela i hotelskog poslovnog sustava. EBITDA se stavlja u odnos sa neto ostvarenim prihodima, da bi se izračunao njen relativni iznos.

Zbirni izvještaj koji se sastavlja za *vlasnike* se u odnosu na prethodni razlikuje samo u zadnjem dijelu stavki izvještaja, uz naglaska da se vlasniku treba prezentirati ostvarena NETO DOBIT. U usporedbi sa prethodnim izvještajem, u ovom se EBITDA umanjuje za „kamate, otpise i amortizaciju", a nakon čega se utvrđuje „dobit prije oporezivanja". Posebno se tada izdvoji porez na dobit i iskazuje neto dobit. Sve ove stavke se u izvještaju iskazuju u apsolutnom iznosu, ali i u relativnom odnosu prema ukupno neto ostvarenim prihodima.

Primjer izrade zbirnog izvještaja prezentirati će se u nastavku, a na način da će se iz prethodno sastavljenih pojedinačnih izvještaja preuzeti relevantni podaci o prihodima, troškovima/rashodima i ostvarenim parcijalnim rezultatima, te dopuniti ostalim podacima relevantnim za poslovanje pojedinog hotela.

Tablica 9. Model sastavljanja zbirnog izvještaja za menadžment i vlasnike hotela

ZBIRNI IZVJEŠTAJ						
A) ZAJEDNIČKI ELEMENTI ZBIRNOG IZVJEŠTAJA (ZA MENADŽMENT I ZA VLASNIKA)						
Struktura elemenata	Podaci za mjesec svibanj 20 . . . godine			Podaci za razdoblje 01.01 do 31.05. 20 . . . godine		
preuzetih iz svih pojedinačnih izvještaja	ostvareno	budžet	Preth. godina	ostvareno	budžet	Preth. godina
POKAZATELJI[1]						
POSLOVNI PRIHODI (NETO) :[2]	6. 071	6. 908	6. 145	25. 496	29. 243	26.332
- PC„SMJEŠTAJ"	2. 018	2. 256	2. 086	8 .086	8 .085	7.790
- PC„HRANA I PIĆE"	1. 101	1. 185	1. 078	4 .605	4 .954	4.398
- PC„OSTALA POSLOVNA ODJELJENJA"	550	600	499	1.850	1.950	1.500
- PC„OSTALI RAZNI PRIHODI						
UKUPNI POSLOVNI PRIHODI	9 740	10 949	9 808	40.037	44.232	40.020
SVEUKUPNO TROŠKOVI / POSLOVNI RASHODI PC-a[3]						
- PC„SMJEŠTAJ"	1.541	1.394	1.529	5.738	4.787	5.279
- PC„HRANA I PIĆE"	1.520	1.383	1.505	6.541	6.034	6.874
- PC„OSTALA POSLOVNA ODJELJENJA"	677	679	662	2.650	2.732	2.629
UKUPNO TROŠKOVI/RASHODI PC-a	3.738	3.456	3.696	14.929	13.553	14.782
PRVI BRUTO REZULTAT - PROFIT CENTARA ODGOVORNOSTI	6.002	7.493	6.112	25.108	30.679	25.238
ZAJEDNIČKI TROŠKOVI/ POSLOVNI RASHODI						
TROŠKOVNI CENTRI ODGOVORNOSTI:						
- TC Administrativni i opći poslovi (A&G)	558	525	575	2.602	2.497	2.536
- TC Informacijski i telekomunikacijski sustavi	326	350	333	1.498	1.403	1.333
- TC Prodaja i marketing	1.244	1.200	1.199	4.800	4.400	4.500
- TC Investicijsko i tekuće održavanje	444	380	220	1.360	1.400	1.100
- TC Energenti / Komunalne usluge	999	900	888	4.100	3.800	3.700

UKUPNO ZAJEDNIČKI TROŠKOVI / POSLOVNI RADHODI	3.571	3.355	3.215	14.360	13.500	13.169
GOP (Gross Operating Profit) - BRUTO POSLOVNI PROFIT	2.431	4.138	2.897	10.748	17.179	12.069
Naknada menadžment kompaniji (1% na GOP)	2	4	3	11	17	12
REZULTAT PRIJE OBRAČUNA PRIHODA i RASHODA IZ DRUGIH AKTIVNOSTI (NEPOSLOVNI)	2.429	4.134	2.894	10.737	17.162	12.057
PRIHODI I RASHODI IZ DRUGIH AKTIVNOSTI						
(+) **Ostali prihodi ostvareni od:**	(45)	50	43	150	200	250
- povrata	10					
- kamata	0					
- najmova	20					
- prodaje imovine . . .	15					
(-) **Ostali rashodi/izdaci nastali zbog:**	(70)	20	63	220	180	240
- poreza na imovinu	12					
- ostali razni porezi	30					
- osiguranja	18					
- ostalo	10					
UKUPNO RAZLIKA PRIHODA I RASHODA / IZDATAKA IZ DRUGIH AKTIVNOSTI	(-) 25	(+) 30	(-) 20	(-) 70	(+) 20	(+) 10
EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) - Zarada prije poreza, otpisa i amortizacije	2.404	4.164	2.874	**10.667**	**17.182**	**12.067**
ELEMENTI ZBIRNOG IZVJEŠTAJA samo ZA MENADŽMENT						
(-) REZERVIRANJA	0	50	20	0	180	60
EBITDA umanjena za rezerviranja (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) - Zarada prije poreza, otpisa i amortizacije umanjena za rezerviranja	2.404	4.114	2.854	**10.667**	**17.002**	**12.007**
ELEMENTI ZBIRNOG IZVJEŠTAJA samo ZA VLASNIKA						
KAMATE, OTPISI I AMORTIZACIJA						
- kamate	55	55	60	275	275	300
- otpisi	34	38	40	170	188	199
- amortizacija	111	111	120	555	600	491
UKUPNO KAMATE, OTPISI I AMORTIZACIJA	200	204	220	1.000	1.063	990
DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA	2.204	3.910	2.634	9.667	15.939	11.017
porez na dobit (20%)	441	782	527	1.933	3.188	2.203
NETO DOBIT	1.763	3.128	2.107	7.734	12.751	8.814

Izvor: Obrada autora temeljem USALI (2014), str. 3-4.

U sastavljanju zbirnog izvještaja korištena su višegodišnja iskustva i rezultati istraživanja autora, o dostignutoj razini primjene standarda USALI u hotelijerstvu Hrvatske (Peršić, Janković 2006: 362-368; Persic, Jankovic, Vlasic 2014).

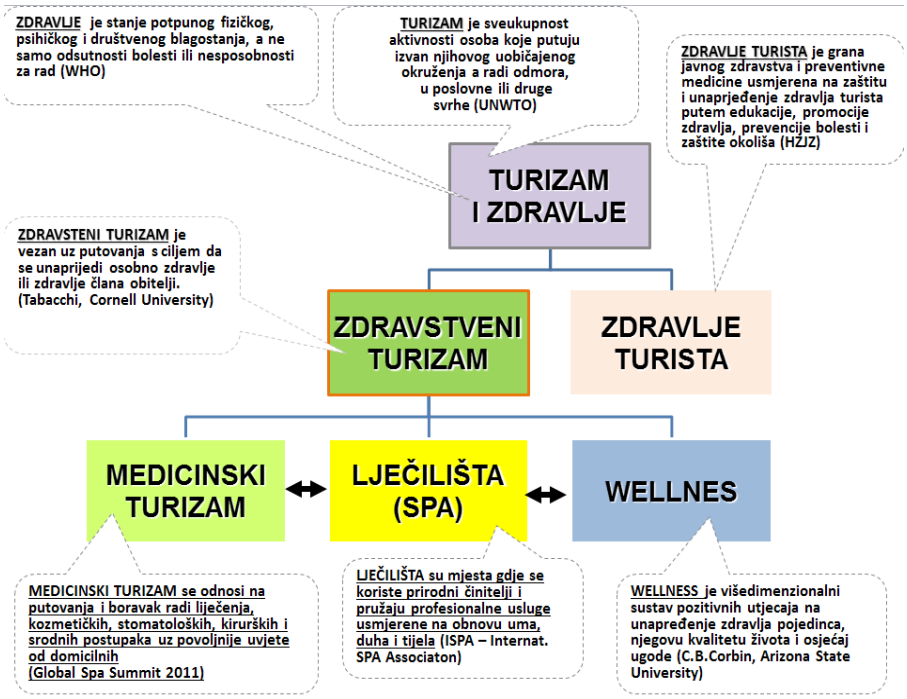
Naime, činjenica da se u hotelijerstvu Republike Hrvatske standardi USALI uspješno koriste za sastavljanje izvještaja za profitne, prihodne i troškovne centre odgovornosti već više od 20 godina, te da se interni rezultati i externo uspoređuju, na neki način je garancija da će se i odredbe XI varijante standarda USALI, moći uspješno implementirati, te sukladno računovodstvenim

politikama kompanija u hotelijerstvu, prezentirati kroz bilješke uz financijske izvještaje. Pri tome je potrebno voditi računa da stavke koje se objavljuju u pojedinačnim izvještajima za profitne, prihodne i troškovne centre odgovornosti, te u zbirnim izvještajima za menadžment kao i za vlasnike, u osnovi predstavljaju raščlanjene dijelove stavki koje se objavljuju u Računu dobiti i gubitka, čiji se sadržaj (struktura elemenata) nešto razlikuje u Republici Hrvatskoj od izvještaja koji se sastavljaju npr. SAD-u, obzirom da sastavljanje temeljnih financijskih izvještaja podliježe odredbama zakonskih propisa, a interni se izvještaji temelje na primjeni relevantnih standarda izvještavanja po segmentu.

3. SPECIFIČNOSTI IZVJEŠTAVANJA O INTERNIM REZULTATIMA U ZDRAVSTVENOM TURIZMU

Zdravstveni turizam je definiran samim pojmovima zdravlje i turizam pa u sagledavanju tih veza i odnosa treba poći od polazišta prikazanih na sljedećoj slici.

Slika 14. Pozicija i sadržaj elemenata značajnih za definiranje zdravstvenog turizma

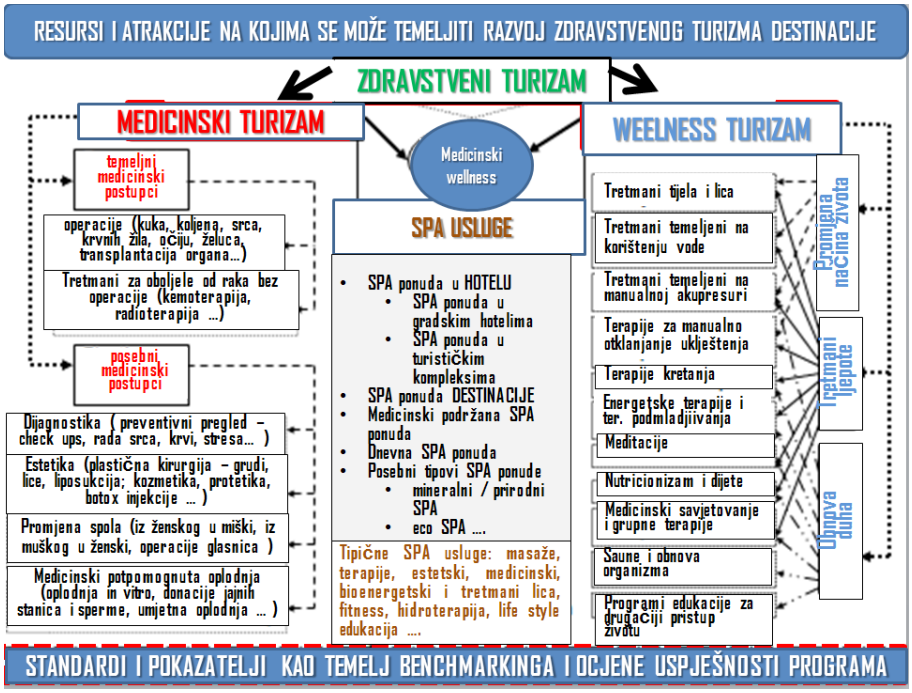


Izvor: Obrada autora, a temeljeno na relevantnim izvorima.

3.1. Polazišta oblikovanja izvještajnih segmenata u području zdravstveno-turističke ponude

Oblikovanje izvještaja po segmentima za različite oblike zdravstveno-turističke ponude zahtjeva od menadžmenta dobro poznavanje mogućih oblika i sadržaja te ponude, temeljenih na relevantnoj resursnoj osnovici (prirodni resursi, kadrovi, infrastruktura i sl.), čijim uvažavanjem se jasno profilira ponuda pojedinog hotela ili turističke destinacije, čiji sažeti prikaz daje sljedeća slika.

Slika 15. Uvjetovanost i međuovisnost pojedinih elemenata zdravstveno-turističke ponude

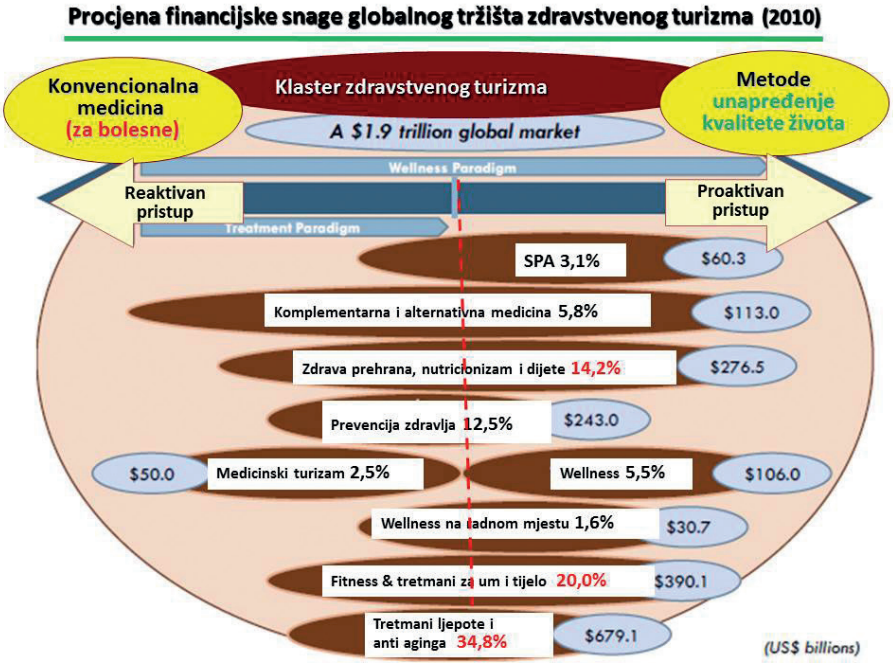


Izvor: Obrada autora temeljem Gee 2010: 5-65, 212-218, 570-572; Jonson, Redman 2008; ISPA 2014: 34; Smith & Puczko 2009: 83-104; Tabacchi 2010: 102-117; Voigt, Laing, Wray,-Brown,Howa,Weiler, Trembath 2010: 6-37

U turizmu se naglasak stavlja na izbor i tržišnu valorizaciju onih preventivnih programa, koji su usmjereni na unapređenje kvalitete života turista. Ovi programi doprinose i višoj kvaliteti domicilnog stanovništva. Istraživanja pokazuju da najprofitabilni programi uključuju tretmane anti-*aginga* (34,8 % prihoda) kao i druge relevantne *wellness* programe, s posebnim naglaskom na *fitness*, programe zdrave prehrane, nutricionizam i smanjenja tjelesne težinei holistički *wellness*. Sve navedeno je često povezano sa određenim oblicima medicinskog savjetovanja i zahvata (medicinski *wellness*), uz naglasak da usluge medicin-

skog turizma u svijetu bilježe visoku stopu rasta (u SAD-u 35 %) (Deloitte 2008: 6; 2009: 3). Opravdanost uvođenja različitih programa zdravstveno-turističke ponude i njihovu ekonomsku učinkovitost prikazuje sljedeća slika.

Slika 16. Profitabilnost pojedinih programa u strukturi zdravstveno-turističke ponude

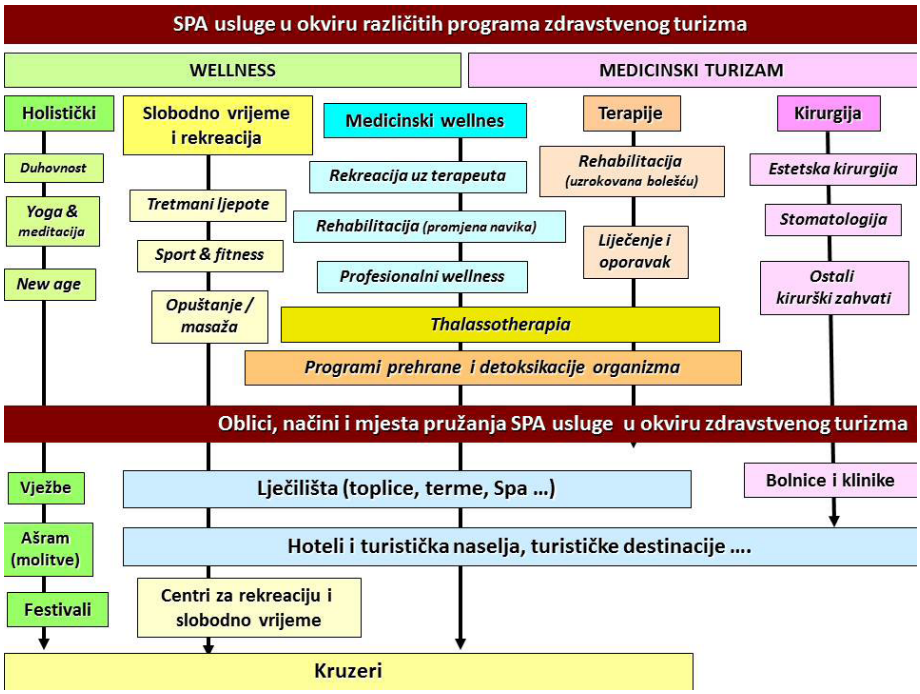


Izvor: SPA Summit (2010)

U suvremenim uvjetima se stavlja u zadatak hotelu (turističkoj destinaciji) da izgradi sustav izvještavanja po segmentu, vodeći računa o mogućnostima vlastite resursne osnovice kao i trendovima ove djelatnosti u svijetu (Albaner, Grozea-Helmanstein 2002; Keck 2010; Reisman 2010; Ritchie, Crouch 2003; Rulle 2008), a uz korištenje relevantnih standarda. Naime, oblikovanje segmenata i ocjena njihove profitabilnosti, pretpostavka je za uspješno upravljanje, što znači da treba uz globalni standard MSFI / IFRS 8 (N.N. br. 136/2009 str. 275-278) svakako koristiti i standarde djelatnosti USALI, ali i specifičnosti standarda US-FRS (2005), definiranih sa svrhom ocjene profitabilnosti SPA usluga, ali i šire.

Organizacijski oblici, sadržaji i programi, koji su uobičajeno prisutni u praksi, a sistematizirani temeljem relevantnih znanstvenih istraživanja (Smith, Puczko 2009; Johnston, Puczko, Smith, Elis 2011), dobar su putokaz za oblikovanja izvještaja po segmentu, a u cilju osiguranja relevantne informacijske osnovice za upravljanje zdravstveno-turističkom ponudom na različitim hijerarhijskim razinama odgovornosti (sljedeća slika).

Slika 17. Polazišta oblikovanja izvještaja po segmentu za različite oblike zdravstveno-turističke ponude



Izvor: Prilagođeno prema Smith, Puczko 2009.

Složenost sadržaja, veza i odnosa koji se javljaju unutar ukupne zdravstveno-turističke ponude treba na transparentan način predstaviti kroz sustav izvještavanja po segmentu. To traži adekvatan pristup, ali i uključuje organizacijske, ekonomske i financijske pretpostavke, te informacijske zahtjeve internih i eksternih korisnika od razine hotela i turističke destinacije do nacionalne razine (*benchmarking*). U nastavku će se prezentirati mogući model izvještavanja financijskih informacija po segmentu za specifične usluge zdravstveno-turističke ponude, koristeći pri tom relevantne standarde.

3.2. Primjena standarda USFRS u izvještavanju financijskih informacija po segmentu

USFRS (*Uniform System of Financial Reporting Standards*) (USFRS 2005) slijedi koncepciju ranijih varijanti standarda USALI, a naglasak stavlja na suvremeno poimanje užih i širih sadržaja SPA ponude. Kako ovi standardi ne pokrivaju sve segmente medicinskog turizma, u tu svrhu

će se koristiti temeljna polazišta standarda MSFI / IFRS 8 (kvantitativna ograničenja) te posebne odredbe za prezentiranje financijskih informacija za ostala poslovna odjeljenja na način kako je to definirano standardima USALI. Naime, koncepcija standarda USFRS se temelji na 9. varijanti standarda USALI (Peršić, Janković 2006: 321-361) ali je poseban naglasak stavljen na temeljne SPA-usluge (masaža, njega kože, njega kose i njega noktiju). Za ostale elemente zdravstveno turističke ponude (posebno za medicinske usluge), koristit će se odgovarajuće odrednice ostalih standarda izvještavanja po segmentu. Dakle, standardi USFRS nude sljedeću strukturu izvještaja.

Slika 18. Izvještaji po segmentima temeljeni na primjeni USFRS standarda

Schedule 1	• **Masaža** *(Massage)*	INTERNI KONTNI PLAN
Schedule 2	• **Njega kože** *(Skin Care)*	
Schedule 3	• **Kosa** *(Hair)*	
Schedule 4	• **Nokti** *(Nail)*	
Schedule 5	• **Fitness**	
Schedule 6	• **Hrana i piće** *(Food and Beverage)*	
Schedule 7	• **Zdravlje i wellness** *(Health and Wellness)*	
Schedule 8	• **Članarine i naknade za članstvo** *(Membership Dues and Fees)*	
Schedule 9	• **Trgovina na malo** *(Retail)*	
Schedule 10	• **Ostala poslovna odjeljenja** *(Other Operting Departments)*	
Schedule 11	• **Najmovi i ostali prihodi** *(Rentals and Other Income)*	
Schedule 12	• **Pomoćna odjeljenja** *(Support Labor)*	
Schedule 13	• **Indirektni troškovi / rashodi poslovanja** *(Indirect Operting Expenses)*	
Schedule 14	• **Administrativni i opći troškovi** *(Administrative and General)*	
Schedule 15	• **Marketing**	
Schedule 16	• **Održavanje i komunalije** *(Facilities Maintenance and Utilities)*	
Schedule 17	• **Fiksni troškovi** *(Fixed Charges)*	
Schedule 18	• **Nacionalni i regionalni porezi** *(Federal and State Income Taxes)*	
Schedule 19	• **Porezi na plaće i pogodnosti zaposlenih** *(Payroll Taxes and Employee Benefits)*	

Izvor: USFRS (2005).

Poput standarda USALI i standard USFRS nudi generički okvir (Jonson, Redman 2008; ISPA: 252-263; USFRS 2005: 31-76), što treba prilagoditi specifičnostima poslovnog ili organizacijskog sustava koji pristupa sastavljanju izvještaja po segmentu, a to znači da za različite oblike ponude medicinskog ili *wellness* turizma navedeni sustav treba nadograditi, za što postoje dobri primjeri dobre prakse u svijetu (Hilton 2012), Međunarodna udruga SPA usluga (ISPA) (Global SPA and Wellness Summit 2012) osigurava kriterije za usporedbu ostvarenih rezultata za:

(a) tretmane (masaže, različiti oblici njege tijela i lica)
(b) salone (razne usluge njege kose i noktiju, make-up te za medicinski nadzor usluge) i
(c) trgovina na malo (proizvodi koji podupiru i nadopunjuju SPA usluge u hotelsko-turističkoj i ostalim oblicima ponude).

Uvažavajući teorijska polazišta i primjere dobre prakse oblikovati će se sustav izvještaja za profitne i troškovne centre odgovornosti zdravstveno-turističke ponude. Primjenom standarda USFRS će se oblikovati generički model sustava izvještavanja po segmentu, koji će se u svakom konkretnom slučaju (wellness i Spa centri centar, toplice, thalassotherapia, hotel, destinacija…) prilagoditi potrebama na način da se temeljna polazišta USFRS standarda dopune s odredbama ostalih standarda izvještavanja po segmentu (npr. USALI, MSFI/IFRS 8, MRSJS/IPSAS 18, USAR i sl.).

a) PROFITNI CENTRI ODGOVORNOSTI

MASAŽA	
PRIHODI - BRUTO	
masaže za opuštanje	550.000
medicinske masaže	200.000
sportske masaže	250.000
Ukupno masaže	1.000.000
hidroterapija	120.000
oblozi i pilinzi	130.000
ultrazvuk, ostale specifične usluge	100.000
Ukupno prateći tretmani	350.000
dodatne usluge	80.000
povezane usluge	70.000
Ostali prihodi	150.000
UKUPNO BRUTO PRIHODI	1.500.000
popusti, rabati, druga smanjenja prihoda	100.000
UKUPNO NETO PRIHODI	1.400.000
VARIJABILNI TROŠKOVI	
ulja za masažu	65.000
kreme za masažu	15.000
svijeće, mirisi	5.000
osvježenje za goste	15.000
Ukupno varijabilni troškovi	100.000
PLAĆE I DRUGI TROŠKOVI KADROVA	
plaće stalno zaposlenih	280.000
ugovor o djelu	80.000
naknade partnerima za pružene usluge	50.000
porezi i doprinosi na plaće	160.000
materijalni oblici primanja zaposlenih	10.000
Ukupno troškovi plaća i kadrova	580.000
Troškovi pratećih usluga	120.000
UKUPNO TROŠKOVI MASAŽE	800.000
REZULTAT RAZDOBLJA	600.000

NJEGA KOŽE	
PRIHODI - BRUTO	
standardni tretmani lica	200.000
posebni tretmani lica	120.000
Ukupno tretmani	320.000
depilacija lica	30.000
depilacija gornjeg dijela tijela	70.000
depilacija donjeg dijela tijela	80.000
Ukupno depilacije	180.000
dodatne usluge	30.000
povezane usluge	20.000
Ostali prihodi	50.000
UKUPNO BRUTO PRIHODI	550.000
popusti, rabati, druga smanjenja prihoda	50.000
UKUPNO NETO PRIHODI	500.000
VARIJABILNI TROŠKOVI	
ulja	15.000
kreme	30.000
osvježenje za goste	5.000
Ukupno varijabilni troškovi	50.000
PLAĆE I DRUGI TROŠKOVI KADROVA	
plaće stalno zaposlenih	90.000
ugovor o djelu	10.000
naknade partnerima za pružene usluge	5.000
porezi i doprinosi na plaće	40.000
materijalni oblici primanja zaposlenih	5.000
Ukupno troškovi plaća i kadrova	150.000
Troškovi pratećih usluga	50.000
UKUPNO TROŠKOVI NJEGE KOŽE	250.000
REZULTAT RAZDOBLJA	250.000

NJEGA NOKTIJU	
PRIHODI - BRUTO	
prihodi od produljenja noktiju	80.000
prihodi od standardne manikure	90.000
prihodi od zahtijevnijih manikura	30.000
Ukupno manikura	200.000
prihodi od standardne pedikure	40.000
prihodi od ljekovite pedikure	30.000
Ukupno pedikura	70.000
dodatne usluge	20.000
povezane usluge	10.000
Ostali prihodi	30.000
UKUPNO BRUTO PRIHODI	300.000
popusti, rabati, druga smanjenja prihoda	80.000
UKUPNO NETO PRIHODI	220.000
VARIJABILNI TROŠKOVI	
korektivne kemikalije	9.000
lakovi	8.000
ostali potrošni materijal	3.000
Ukupno varijabilni troškovi	20.000
PLAĆE I DRUGI TROŠKOVI KADROVA	
plaće stalno zaposlenih	23.000
ugovor o djelu	3.000
naknade partnerima za pružene usluge	1.000
porezi i doprinosi na plaće	11.000
materijalni oblici primanja zaposlenih	2.000
Ukupno troškovi plaća i kadrova	40.000
Troškovi pratećih usluga	10.000
UKUPNO TROŠKOVI NJEGE NOKTIJU	70.000
REZULTAT RAZDOBLJA	150.000

NJEGA KOSE	
PRIHODI - BRUTO	
prihodi od bojenja kose	45.000
prihodi od trajni i prelijeva	35.000
Ukupno kemijska obrada kose	70.000
prihodi od extenzija	30.000
prihodi od šišanja	40.000
prihodi od oblikovanja frizura	60.000
Ukupno oblikovanje kose	130.000
dodatne usluge	10.000
povezane usluge	10.000
Ostali prihodi	20.000
UKUPNO BRUTO PRIHODI	220.000
popusti, rabati, druga smanjenja prihoda	40.000
UKUPNO NETO PRIHODI	180.000
VARIJABILNI TROŠKOVI	
šamponi i kreme	19.000
boje za kosu	8.000
ostale kemikalije	3.000
Ukupno varijabilni troškovi	30.000
PLAĆE I DRUGI TROŠKOVI KADROVA	
plaće stalno zaposlenih	16.000
ugovor o djelu	1.000
naknade partnerima za pružene usluge	2.000
porezi i doprinosi na plaće	8.000
materijalni oblici primanja zaposlenih	3.000
Ukupno troškovi plaća i kadrova	30.000
Troškovi pratećih usluga	20.000
UKUPNO TROŠKOVI NJEGE KOSE	80.000
REZULTAT RAZDOBLJA	100.000

FITNESS	
PRIHODI - BRUTO	
prihodi od pojedinačnih treninga	120.000
prihodi od vježbi za grupe	170.000
prihodi od procjene sposobnoti polaznika	15.000
prihodi od edukacije	20.000
povezane usluge	5.000
UKUPNO BRUTO PRIHODI	330.000
popusti, rabati, druga smanjenja prihoda	30.000
UKUPNO NETO PRIHODI	300.000
VARIJABILNI TROŠKOVI	
	0
Ukupno varijabilni troškovi	0
PLAĆE I DRUGI TROŠKOVI KADROVA	
plaće stalno zaposlenih	40.000
ugovor o djelu	10.000
naknade partnerima za pružene usluge	5.000
porezi i doprinosi na plaće	21.000
materijalni oblici primanja zaposlenih	4.000
Ukupno troškovi plaća i kadrova	80.000
OSTALI TROŠKOVI	
pranje i održavanje uniformi	3.000
ručnici i ubrusi	5.000
tekuće održavanje sprava	7.000
najam prostora	5.000
Ukupno ostali troškovi	20.000
UKUPNO TROŠKOVI USLUGA FITNESSA	100.000
REZULTAT RAZDOBLJA	200.000

F & B - Hrana i piće	
PRIHODI - BRUTO	
prihodi od usluga prehrane za članove	250.000
prihodi od cateringa za korisnike	100.000
prihodi od usluga pića za članove i korisnike	150.000
prihodi ostvareni na automatima F&B	80.000
prateći prihodi	20.000
UKUPNO BRUTO PRIHODI	600.000
popusti, rabati, druga smanjenja prihoda	0
UKUPNO NETO PRIHODI	600.000
VARIJABILNI TROŠKOVI	
troškovi namirnica	170.000
troškovi pića	110.000
Ukupno varijabilni troškovi	280.000
PLAĆE I DRUGI TROŠKOVI KADROVA	
plaće stalno zaposlenih	40.000
ugovor o djelu	25.000
naknade partnerima za pružene usluge	20.000
porezi i doprinosi na plaće	35.000
materijalni oblici primanja zaposlenih	0
Ukupno troškovi plaća i kadrova	120.000
OSTALI TROŠKOVI	
pranje i održavanje uniformi i rubenine	13.000
troškovi korištenja suđa i pribora	18.000
tekuće održavanje opreme	11.000
ugovorne usluge	8.000
Ukupno ostali troškovi	50.000
UKUPNO TROŠKOVI F&B	450.000
REZULTAT RAZDOBLJA	150.000

ZDRAVLJE I WELLNESS - ostalo	
PRIHODI - BRUTO	
prihodi od medicinske dijagnostike	25.000
prihodi od medicinskih zahvata	70.000
prihodi od medicinskih tretmana	50.000
prihodi od paketa usluga	30.000
prihodi od posebnih programa	25.000
UKUPNO BRUTO PRIHODI	200.000
popusti, rabati, druga smanjenja prihoda	0
UKUPNO NETO PRIHODI	200.000
VARIJABILNI TROŠKOVI	
medicinske potrepštine	40.000
lijekovi	20.000
Ukupno varijabilni troškovi	60.000
PLAĆE I DRUGI TROŠKOVI KADROVA	
plaće stalno zaposlenih	8.000
ugovor o djelu	19.000
naknade partnerima za pružene usluge	4.000
porezi i doprinosi na plaće	9.000
materijalni oblici primanja zaposlenih	0
Ukupno troškovi plaća i kadrova	40.000
OSTALI TROŠKOVI	
Ukupno ostali troškovi	0
UKUPNO TROŠKOVI OSTALE ZDRAV. PONUDE	100.000
REZULTAT RAZDOBLJA	100.000

TRGOVINA NA MALO - SPA PROIZVODI	
PRIHODI - BRUTO	
prihodi od prodane sportske obuće	210.000
prihodi od prodane sportske odjeće	240.000
prihodi od posebnih sportskih dodataka	50.000
Ukupno obuća, odjeća i dodaci	500.000
prihodi od knjiga i audiovizulanog materijala	140.000
prihodi od suvenira	25.000
prihodi od grickalica i napitaka	15.000
Ukupno od prodaje poklona i slično	180.000
prihodi od kozmetike i sl. . . .	190.000
prihodi od eko-proizvoda	53.000
Ostali prihodi	37.000
UKUPNO BRUTO PRIHODI	960.000
popusti, rabati, druga smanjenja prihoda	60.000
UKUPNO NETO PRIHODI	900.000
VARIJABILNI TROŠKOVI	
nabavna vrijednost robe	320.000
Ukupno varijabilni troškovi	320.000
PLAĆE I DRUGI TROŠKOVI KADROVA	
plaće stalno zaposlenih	76.000
ugovor o djelu	24.000
naknade partnerima za pružene usluge	10.000
porezi i doprinosi na plaće	32.000
materijalni oblici primanja zaposlenih	8.000
Ukupno troškovi plaća i kadrova	150.000
OSTALI TROŠKOVI	
pakiranje i ukrašavanje poklona	7.000
uniforme	23.000
UKUPNO OSTALI TROŠKOVI	30.000
UKUPNO TROŠKOVI TRGOVINE NA MALO	500.000
REZULTAT RAZDOBLJA	400.000

OSTALI PC (SPECIJALIZIRANA AGENCIJA)	
PRIHODI - BRUTO	
prihodi od posredovanja	60.000
prihodi od organizacje	25.000
prihodi od istraživanja tržišta	10.000
Ostali prihodi	5.000
UKUPNO BRUTO PRIHODI	100.000
popusti, rabati, druga smanjenja prihoda	0
UKUPNO NETO PRIHODI	100.000
VARIJABILNI TROŠKOVI	
zakup kapaciteta	40.000
Ukupno varijabilni troškovi	40.000
PLAĆE I DRUGI TROŠKOVI KADROVA	
plaće stalno zaposlenih	6.000
ugovor o djelu	1.000
porezi i doprinosi na plaće	3.000
Ukupno troškovi plaća i kadrova	10.000
UKUPNO TROŠKOVI AGENCIJE	50.000
REZULTAT RAZDOBLJA	50.000

b) TROŠKOVNI CENTRI ODGOVORNOSTI

ADMINISTRATIVNI I OPĆI POSLOVI	
PLAĆE I DRUGI TROŠKOVI KADROVA	
plaće stalno zaposlenih	20.000
ugovor o djelu	3.000
naknade partnerima za pružene usluge	2.000
porezi i doprinosi na plaće	11.000
materijalni oblici primanja zaposlenih	4.000
Ukupno troškovi plaća i kadrova	40.000
OSTALI TROŠKOVI	
usluge telekomunikacija za poslovne svrhe	8.000
putni troškovi dolaska i odlaska s posla	6.000
cjeloživotno učenje zaposlenih	4.000
naknade za bankarske usluge	3.000
naknade revizorskoj kući	7.000
informatička podrška poslovanju	6.000
naknade po kreditnim karticama	3.800
donacija dječjem vrtiću	4000
naknade za pravnu pomoć	1200
prehrana zaposlenih	5.500
poštarina	1.500
naknade za zapošljavanje kadrova	2.000
kancelarijski materijal	4.500
članarine profesionalnim tijelima	3.500
UKUPNO OSTALI TROŠKOVI	60.000
SVEUKUPNO TROŠKOVI	100.000

MARKETING	
PLAĆE I DRUGI TROŠKOVI KADROVA	
plaće stalno zaposlenih	14.000
ugovor o djelu	1.000
naknade partnerima za pružene usluge	3.000
porezi i doprinosi na plaće	6.000
materijalni oblici primanja zaposlenih	1.000
Ukupno troškovi plaća i kadrova	25.000
OSTALI TROŠKOVI	
oglasi	25.000
prigodni pokloni za goste	8.000
poštarina	7.000
naknada medijima	12.000
telekomunikacije	17.000
prezentacije na sajmovima	45.000
troškovi službenih putovanja	15.000
analize tržišta	4000
udruženo financiranje akcija TZ	11000
članarine profesionalnim tijelima	1.000
UKUPNO OSTALI TROŠKOVI	145.000
SVEUKUPNO TROŠKOVI	170.000

NAJMOVI I OSTALI PRIHODI	
PRIHODI - BRUTO	
prihodi od davanja prostora u najam	150.000
prihodi od koncesija	80.000
prihodi od reklamnih panoa	120.000
prihodi od članarina i upisnina	90.000
UKUPNO BRUTO PRIHODI	440.000
popusti, rabati, druga smanjenja prihoda	40.000
UKUPNO NETO PRIHODI	400.000

AMORTIZACIJA I OTPISI	
amortizacija zgrade	40.000
amortizacija uređaja	30.000
amortizacija SPA opreme	45.000
amortizacija vozila	35.000
amortizacija namještaja	20.000
amortizacija imovine u lizinku	43.000
otpis sitnog inventara	27.000
SVEUKUPNO TROŠKOVI	240.000

ODRŽAVANJE I KOMUNALIJE	
PLAĆE I DRUGI TROŠKOVI KADROVA	
plaće stalno zaposlenih	18.000
ugovor o djelu	3.000
naknade partnerima za pružene usluge	4.500
porezi i doprinosi na plaće	8.500
materijalni oblici primanja zaposlenih	1.000
Ukupno troškovi plaća i kadrova	35.000
OSTALI TROŠKOVI	
tekući popravci	8.000
profesionalno osposobljavanje	4.000
održavanje medicinske opreme	9.000
brave i ključevi	1.000
odvoz smeća	5.000
uniforme	4.500
elekrična energija	35.000
plin	21000
voda	16000
održavanje elektronike	7.000
održavanje grijanja	19.000
održavnaje hlađenja	18.000
maziva	4.500
testiranje uređaja	3.000
UKUPNO OSTALI TROŠKOVI	155.000
SVEUKUPNO TROŠKOVI	190.000

KAMATE	
kamate na hipotekarne kredite	4.000
kamate na ostale dugoročne kredite	5.000
kamate ma kratkoročne kredite	6.000
kamate na kratkoročne pozajmice	3.000
zatezene kamate	2.000
SVEUKUPNO TROŠKOVI	20.000

OSTALI FIKSNI TROŠKOVI	
naknada za iznajmljenu garažu	18.000
naknada za SPA oparemu u lizingu	22.000
osiguranje zgrde i opreme	11.000
osiguranje od odgovornosti za tužbe klijenata	15.000
franšiza	9.000
članarina ISP-a udruzi	5.000
SVEUKUPNO TROŠKOVI	80.000

ZBIRNO IZVJEŠĆE ZA SPA - WELLNESS CENTR (standardi USFRS)					
Elementi u strukturi internog rezultata	Neto prihodi	Varijabilni troš.	Plaće i kadrovi	Ostali troškovi	Rezultat raz
SPA ODJELJENJA					
Masaža	1.400.000	100.000	580.000	120.000	600.000
Njega kože	500.000	50.000	150.000	50.000	250.000
Njega noktiju	220.000	20.000	40.000	10.000	150.000
Njega kose	180.000	30.000	30.000	20.000	100.000
Ukupno SPA odjeljenja	**2.300.000**	**200.000**	**800.000**	**200.000**	**1.100.000**

OSTALA POSLOVNA ODJELJENJA					
Fitness	300.000		80.000	20.000	200.000
Hrana i piće	600.000	280.000	120.000	50.000	150.000
Zdravlje i wellness - ostalo	200.000	60.000	40.000		100.000
Trgovina na malo	900.000	320.000	150.000	30.000	400.000
Ostali PC	100.000	40.000	10.000		50.000
Najmovi i ostali prihodi	400.000				400.000
Sveukupno ostali PC odgovornosti	**2.500.000**	**700.000**	**400.000**	**100.000**	**1.300.000**
TROŠKOVNI CENTRI ODGOVORNOSTI					
Administrativni i opći troškovi			40.000	60.000	100.000
Marketing			25.000	145.000	170.000
Održavanje i komunalije			35.000	155.000	190.000
Ukupno kontrolabilni fiksni troškovi			**100.000**	**360.000**	**460.000**
NEKONTROLABILNI FIKSNI TROŠKOVI					
Amortizacija i otpisi					240.000
Kamate					20.000
Ostali fiksni troškovi					80.000
Ukupno nekontrolabilni fiksni troškovi					**340.000**
Dobit prije oporezivanja					1.600.000
Porez 20%					320.000
Neto dobit					**1.280.000**

Gornji izvještaji su sastavljeni uz uvažavanje odredbi standarda USFRS za model Wellnes i SPA centra, koji nudi široki spektar usluga. Pretpostavka za uspješno sastavljanje ovih izvještaja je razvrstavanje troškova na varijabilne i fiksne (kontrolabilne i nekontrolabilne), uz podršku odgovarajućih informatičkih rješenja. Iako je koncepcija pristupa slična kao kod USALI izvještaja, struktura prikazanih elemenata i oblik završnog izvještaja se nešto razlikuju, a to je zbog povezanosti standarda USFRS s 9. varijantom standarda USALI. Svi izvještaji profitnih centara odgovornosti (ISpa), pokrivaju mogući asortiman tržišno ponuđenih usluga, na način kako se i međunarodno mogu uspoređivati (SpaSTAR 2013). Sheme sastavljanja profitnih i troškovnih centara odgovornosti ali i koncepcija sastavljanja zbirnog izvještaja se bitno razlikuju od onih koji se sastavljanju prema odredbama aktualne XI varijante standarda USALI.

Prvenstveno je tome razlog što su standardi USFRS doneseni temeljem odredbi IX. varijante USALI, koja je također propisivala ovakav oblik shema za sastavljanje pojedinačnih izvještaja, a posebno u sastavljanju zbirnog izvješća.

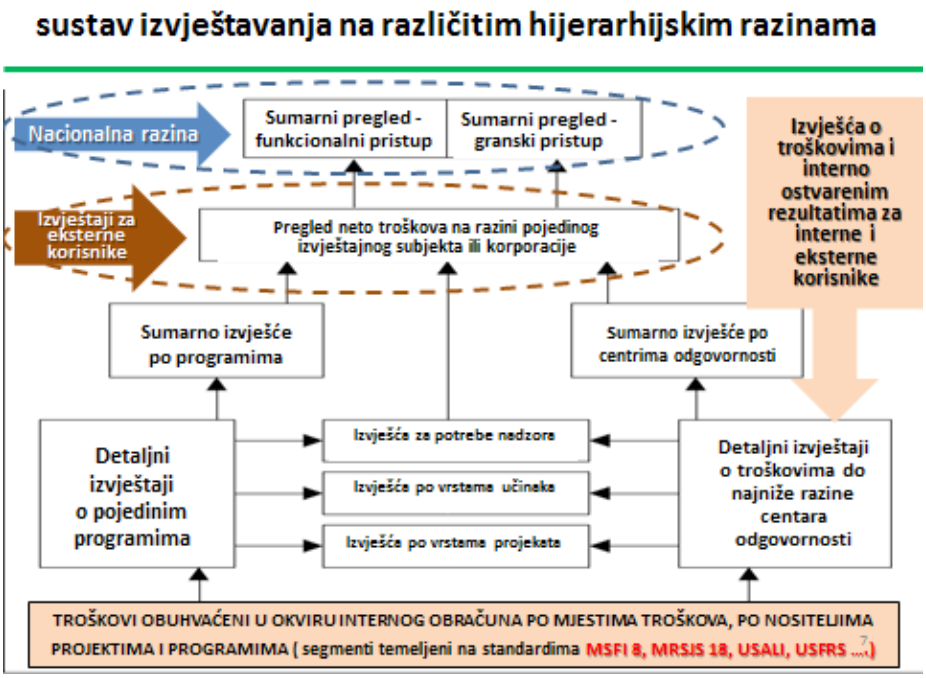
Slika 19. Koncepcija zbirnog izvješća sastavljenog na načelima standarda USFRS

ELEMENTI U STRUKTURI INTERNOG REZULTATA	Broj izvjest.	Neto prihodi	Varijabilni troškovi	Plaće i drugi rash. kadrova	Ostali rashodi	Rezultat razdoblja
SPA ODJELJENJA:						
Masaža	1					
Njega kože	2					
Njega noktiju	3					
Njega kose UKUPNO	4					
Pomoćna odjeljenja	12					
Indirektni rashodi poslovanja UKUPNO	13					
PRVI REZULTAT ZA SPA ODJELJENJA						
Prihodi od članarina i druge naknade za članstvo	8					
OSTALA POSLOVNA ODJELJENJA						
Fitness	5					
Hrana i piće	6					
Zdravlje i Wellness	7					
Trgovina na malo	9					
Ostala poslovna odjeljenja	10					
Najmovi i ostali prihodi UKUPNO	11					
G.O.P.						
ZAJEDNIČKI TROŠKOVI						
Administrativni i opći troškovi	14					
Marketing	15					
Održavanje i komunalije UKUPNO	16					
REZULTAT PRIJE FIKSNIH TROŠKOVA						
Fikani troškovi	17					
EBITDA - DOBIT PRIJE AMORTIZACIJE, OTPISA, KAMATA I POREZA						
Amortizacija i otpisi	17					
Kamate	17					
Dobit ili gubitak na imovini	17					
DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA - Porez na dobit = NETO DOBIT						

Izvor: USFRS (2005). str. 33.

Kako su USFRS standardi prvenstveno orijentirani izvještavanju financijskih rezultata za SPA usluge, one se u zbirnom izvještaju posebno izdvojene (*core business*) u odnosu na ostale aktivnosti, koje se odnose na wellness i medicinski dio ponude. U hotelima, toplicama, destinaciji ili drugim oblicima ponude dobro je kombinirati mogućnosti različitih standarda izvještavanja po segmentu, kako bi se kroz optimalni ustroj izvještaja osigurao transparentan pristup informacijama na svim hijerarhijskim razinama. Navedena polazišta treba slijediti i u koncipiranju sustava izvještavanja u Republici Hrvatskoj i šire, a kako bi se realizirali strateški prioriteti razvoja zdravstvenog turizma definirani u nacionalnim strategijama razvoja turizma (NN 53/13)) i zdravlja (NN 116)12) ali i u pojedinim regionalnim strategijama (npr. SRZI PGŽ 2013), pri čemu je potrebno poticati sinergijske procese, a kako bi se osigurala viša razina transparentnosti informacija na svim hijerarhijskim razinama izvještavanja.

Slika 20. Okvir za izvještavanje o ekonomskim učincima zdravstveno-turističke ponude



Izvor: Obrada autora.

Da bi se polučila viša razina uspjeha, nužno je da se uz potporu propisa, poticajnih mjera, ali razradom sustava edukacije unaprijedi proces planiranja, računovodstvenog praćenja, izvješćivanja i kontrole ostvarenih internih i eksternih rezultata po različitim segmentima zdravstvenog turizma. Pri tome treba slijediti lokalne, regionalne i nacionalne strateške odrednice, a u suglasju sa zakonskom regulativom EU. Preporuka je da se kao polazište uzmu standardi USFRS i da se isti oplemene onim odrednicama, kojima će se na adekvatan način obuhvatiti svi oblici i sadržaji ponude. Bilo bi dobro donijeti nacionalne standarde izvještavanja po segmentu za toplice i srodne oblike zdravstveno-turističke ponude, pri čemu treba prihvatiti temeljna polazišta 11. varijante standarda USALI, te specifičnosti ponude zdravstvenih usluga u javnom sektoru i u njihovoj tržišnoj valorizaciji, neovisno o izvorima financiranja, čime bi se nedvojbeno doprinijelo boljoj ekonomskoj valorizaciji ovog dijela zdravstveno-turističke ponude.

4. DNEVNI I MJESEČNI UNOS PODATAKA U BENCHMARKING PROGRAM

U informacijski sustav unose se dnevni i mjesečni podaci o poslovanju hotela. Za pristup unosu podataka potrebno je popuniti upitnik s podacima o hotelu te s popunjenim upitnikom zatražiti od administratora login i password putem maila **gabish@fthm.hr**.

Dnevne i mjesečne podatke nije potrebno ručno unositi već je omogućen direktni transfer podataka na server uz pomoć macro excel datoteke, što je detaljnije objašnjeno u poglavlju 4.3.

4.1. Dnevni unos podataka

Dnevni podaci unose se jednom tjedno. Rok za dostavu dnevnih podataka je ponedjeljak, za cijeli prethodni tjedan po svakom danu posebno. Dnevni podaci preuzimaju iz dnevnih izvještaja direktno iz PMS-a (*Property Management System*) hotela. Na dnevoj razini unose se sljedeći podaci:

OPĆI PODACI O KAPACITETU
BROJ RASPOLOŽIVIH SOBA - fiksni kapacitet hotela umanjen za sobe koje su izvan upotrebe. Predstavlja zbroj dnevnih raspoloživih soba.
BROJ ZAUZETIH SOBA - predstavlja zbroj dnevnih zauzetih soba. Ne može biti veći od broja raspoloživih soba.
RADNI DAN - ne može se zatvoriti program ukoliko se ne ispuni; alternativno ako ima broj gostiju automatski se popunjava radni dan.

PODACI O BROJU DOLAZAKA I NOĆENJA
UKUPAN BROJ DOLAZAKA - broj dolazaka koji je ostvaren u određenom danu

- DOMAĆI DOLASCI
- STRANI DOLASCI

UKUPAN BROJ NOĆENJA – broj noćenja koji je ostvaren u određenom danu

- DOMAĆI NOĆENJA
- STRANI NOĆENJA

PODACI PRIHODI
PRIHODI SMJEŠTAJA – neto prihod: opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.1.
PRIHODI HRANE I PIĆA - neto prihod: opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.2.
PRIHODI WELLNESS / SPA - neto prihod: opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.3.

PRIHODI OSTALIH OPERATIVNIH ODJELJENJA[3][4][5][6][7] - neto prihod: opis stavki vidjeti u poglavlju 2.3.3. i 2.4.

4.2. Mjesečni unos podataka

Mjesečni podaci unose se jednom mjesečno. Rok za dostavu mjesečnih podataka je 20. u mjesecu, pri čemu se podaci unose za cijeli prethodni mjesec. Izvor podataka nije POS već je glavna knjiga, što može uzrokovati razlike kod iznosa prihoda u odnosu na kumulativ dnevnih podataka. Na mjesečnoj razini unose se sljedeći podaci:

OPĆI PODACI O KAPACITET
BROJ RASPOLOŽIVIH SOBA - fiksni kapacitet hotela umanjen za sobe koje su izvan upotrebe. Predstavlja zbroj dnevnih raspoloživih soba za sve dane u mjesecu kada je hotel otvoren
BROJ ZAUZETIH SOBA - predstavlja zbroj dnevnih zauzetih soba za sve dane u mjesecu kada je hotel otvoren. Ne može biti veći od broja raspoloživih soba.
BROJ RADNIH DANA U MJESECU - unijeti broj radnih dana hotela u određenom mjesecu

PODACI BROJ DOLAZAKA I NOĆENJA
UKUPAN BROJ DOLAZAKA - broj dolazaka koji je ostvaren u određenom mjesecu

- DOMAĆI DOLASCI
- STRANI DOLASCI

UKUPAN BROJ NOĆENJA - broj noćenja koji je ostvaren u određenom mjesecu

- DOMAĆI NOĆENJA
- STRANI NOĆENJA

PODACI PRIHODI
PRIHODI SMJEŠTAJA - neto prihod:opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.1.
PRIHODI HRANE I PIĆA - neto prihod: opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.2.
PRIHODI WELLNESS/SPA - neto prihod: opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.3.

---

3 Neto prihodi ostvareni iznajmljivanjem sportskih terena i sportske opreme.
4 Neto prihodi ostvareni iznajmljivanjem kongresnih dvorana i kongresne opreme.
5 Neto prihodi ostvareni prodajom trgovačke robe u odjeljenjima poput suvenirnica, dućana i sl.
6 Neto prihodi ostvareni u hotelskom casinu (ne onog koji je u najmu).
7 Obuhvaćaju sva ostala operativna odjeljenja koja do sada nisu navedena: parkiralište, garaža, telefon, praonica rublja, marina i sl.

PRIHODI ZDRAVSTVENE USLUGE - neto prihod: opis stavke vidjeti u poglavlju 3.
PRIHODI SPORT I REKREACIJA - neto prihod: opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.3.
PRIHOD KONGRES - neto prihod: opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.3.
PRIHODI OSTALIH OPERATIVNIH ODJELJENJA - neto prihod: opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.3. i 2.4.
PRIHODI OD NAJMA I OSTALI PRIHODI - neto prhod: opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.

PODACI TROŠKOVI
DIREKTNI TROŠKOVI PROFITNIH ODJELJENA

- SMJEŠTAJ – opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.1.
- HRANA I PIĆE - opis stavke vidjeti u poglavlju2.3.2.
- WELLNESS/SPA - opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.3.
- ZDRAVSTVENE USLUGE - opis stavke vidjeti u poglavlju 3.
- SPORT I REKREACIJA - opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.3.
- KONGRES – opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.3.
- OSTALA ODJELJENJA - opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.3.

DIREKTNE PLAĆE I POVEZANI TROŠKOVI PROFITNIH ODJELJENJA

- SMJEŠTAJ - opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.1.
- HRANA I PIĆE - opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.2.
- WELLNESS/SPA opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.3.
- ZDRAVSTVENE USLUGE opis stavke vidjeti u poglavlju 3.
- SPORT I REKREACIJA opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.3.
- KONGRES opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.3.
- OSTALA ODJELJENJA opis stavke vidjeti u poglavlju 2.3.3.

NERASPOREĐENI TROŠKOVI

- ADMINISTRATIVNI I OPĆI ODJEL - opis stavke vidjeti u poglavlju 2.5.1.
- INFORMACIJSKI I TELEKOMUNIKACIJSKI SUSTAVI - opis stavke vidjeti u poglavlju 2.5.2
- MARKETING I PRODAJA - opis stavke vidjeti u poglavlju 2.5.3.
- ODRŽAVANJE - opis stavke vidjeti u poglavlju 2.5.4.
- ENERGIJA - opis stavke vidjeti u poglavlju 2.5.5.

FIKSNI TROŠKOVI

- MANAGEMENT FEES - opis stavke vidjeti u poglavlju 2.5.6.
- NAJAM - opis stavke vidjeti u poglavlju 2.5.7.
- OSIGURANJE opis stavke vidjeti u poglavlju 2.5.7.

PODACI ZAPOSLENICI

- BROJ ZAPOSLENIH - računa se kao prosjek ostvarenog fonda sati.
- TROŠKOVI RADA UKUPNI - podrazumijevaju bruto odrađene troškove rada (iz USALI izvještaja.

MJESEČNE PODATKE POTREBNO JE UNOSITI SAMO ZA ONE MJESECE U KOJIMA JE HOTEL OTVOREN!

SAŽETAK OPISA POJEDINIH STAVKI:

Prihodi smještaja su izvještajna kategorija prvog izvještaja, a ostvaruju se od iznajmljivanja soba ili apartmana (na sat, dan ili duže) gostima. Iskazuju se neto prihodi, što znači da su umanjeni za popuste. **Kada se nudi usluga punog ili polupansiona, odnosno usluga noćenja i doručka, potrebno je raščlaniti prihode ostvarene od usluga prehrane od prihoda ostvarenih od usluga smještaja**, te ih odvojeno obuhvatiti izvještajima, ovisno o izvornoj vrsti i vrijednosti ponude. U prihode smještaja ubrajaju se još i naplaćeni ili obračunati prihod smještaja za goste koji nisu stigli u hotel (*no shows*), zakašnjeli *check out* i sl. Prihodi koji se naplaćuju na recepciji ne znači da su i stavka ovog izvještaja. U tom kontekstu prihode garaže, mini bara, interneta i sl. potrebno je svrstati u poseban izvještaj (*wellness*, zdravstvene usluge, sport i rekreacija, kongres, ostale usluge). Pravilno evidentiranje ovih prihoda vrlo je bitno zbog ispravnog izračuna prosječne cijene sobe (*ADR*) kao i prihoda smještaja po raspoloživoj sobi (*RevPAR*).

Prihod od usluga prehrane i pića ostvaruje se prodajom usluga hrane i pića gostima, te se po standardima USALI predviđa njihovo obuhvaćanje u izvještaju 2. Ovi se prihodi vezuju za mjesto pružanja usluga, a to je prvenstveno restoran, ali i niz drugih prodajnih prostora (kavana, taverna, terasa, TV salon, pizzeria, bar…), gdje se nude jela *a la carte*, razni dnevni ili prigodni obroci, napitci (kava, mlijeko, čaj, prirodni sokovi iscijeđeni…) ali i svi oblici alkoholnih i bezalkoholnih pića i napitaka. U ove prihode ubrajaju se i **prihodi od doručka i pansionskih obroka,** mini bara, room servicea, banketa i sl. Uz osnovne prihode ostvarene u odjeljenju hrane i pića, mogu se javiti i ostali prihodi kao što je naplata *couverta*, razni prihodi povezani s banketnim poslovanjem kao što je provizija od glazbe i drugih izvođača programa, prodaja cigara, cigareta i sl. Neovisno o vrsti i karakteru prihoda isti se uvijek umanjuju za popuste, ali i naknade po reklamacijama.

Prihodi zdravstvene usluge odnose se uglavnom na lječilišta (toplice) koja sastavljaju posebno izvješće za pružanje zdravstvenih/medicinskih usluga. **Prihodi sport i rekreacija** obuhvaćaju prihode nastale od iznajm-

ljivanja sportskih terena (tenis tereni, mini golf, i sl.) kao i opreme za bavljenje sportom. **Prihod kongresa** obuhvaćaju najam kongresnih dvorana i kongresne opreme. **Prihodi ostalih odjeljenja** obuhvaćaju prihode poput prodaje trgovačke robe u vlastitoj suvenirnici ili dućanu, prihodi od parkirališta, garaže, telefona, praonice rublja i sl. **Prihodi od najma** nastaju iznajmljivanjem prostora unutar objekta za restoran, trgovinu, *casino*, *wellness*, urede i sl.

Direktni troškovi profitnih odjeljena: obuhvaćaju troškove materijala, sitnog inventara kao i sivh ostalih troškova koji se mogu direktno povezati za profitnim odjeljenjem u kojem su nastali. Tu se ubrajaju za odjeljenje smještaja primjerice potrošnja sredstava za čiščenje, troškovi pranja hotelskog rublja, troškovi posredovanja i provizije agencijama i posrednicima, pokloni VIP gostima, vanjske usluge pranja i čišćenja, dekoracija, i sl.

Direktne plaće i povezani troškovi profitnih odjeljenja: podrazumijevaju u svim izvještajima profitnih centara izdvojeno iskazivanje bruto plaće i naknade zaposlenih te ostalih primanja zaposlenih (ugovori o djelu). Tu se obično ubrajaju bruto plaće i naknade, troškovi rada angažirani preko agencija za zapošljavanje (*outsourcing*), troškovi provizije agencija za zapošljavanje, stimulacije i bonusi, topli obrok, zdravstveno osiguranje, doprinosi, porezi, prirezi i sl.

NERASPOREĐENI TROŠKOVI: podrazumijevaju troškovne centre odgovornosti za koje se posebno iskazuju njihovi direktni troškovi:

Administrativni i opći troškovi obuhvaćaju bruto troškove rada i sve ostale povezane troškove rada (ugovori o djelu, bonusi, zdravstveno osiguranje i sl.) te direktne troškove odjeljenja. Direktni troškovi odjeljenja podrazumijevaju troškove bankarskih provizija, troškove revizije, provizije kreditnim karticama, troškovi kancelarijskog materijala, poštarina, edukacije zaposlenika, uniforme, službena putovanja i sl.

Informacijski i telekomunikacijski sustavi novi je izvještaj u 11. Izdanju USALI te podrazumijeva sljedeće grupe troškova: troškovi rada u odjeljenju, troškove telekomunkacijskih usluga, troškovi informacijskih sustava (licence za softvere, održavanje softvera, hosting, tehnički podrška i sl.)

Troškovi odjeljenja **Marketing i prodaja** podrazumijevaju dvije grupe troškova: troškovi rada odjeljenja te ostale direktne troškove odjeljenja poput tiskanja brošura, mapa, plakata, letaka i sl. prigodnih poklona značajnim gostima, usluge po ugovoru vezane za marketing i prodaju, usluge za li-

cence/brendiranje hotela, loyality program, troškovi medija, troškovi web stranice, kancelarijski materijal, poštarina, sudjelovanje na sajmovima i promocijama, troškovi službenog putovanja i sl.

Troškovi odjeljenja **održavanje** grupiraju se u dvije grupe troškova: troškovi rada odjeljenja te ostale direktne troškove odjeljenja poput tekućeg održavanja zgrade, opreme, namještaja, bazena i transportnih sredstava, troškovi materijala korištenog za održavanje, vanjske usluge tekućeg održavanja, troškovi edukacije zaposlenika odjeljenja održavanja, troškovi uniformi i sl.

Troškovi **energije** obuhvaćaju sljedeće grupe troškova: električna energija, plin, lož ulje, voda/ otpadne vode, ostala goriva.

Naknadna menadžmentu podrazumijeva naknade koje terete hotel od strane angažiranih menadžment kompanija. Grupira se kao osnovna naknada (fiksni iznos ili postotak od prihoda ili profita koji se ugovara) te stimulativne naknade (isplaćuju se ukoliko se dostigne unaprijed dogovorena razina rezultata).

Troškovi **najma** vezuju se uz lizing i najam zgrade, opreme i transportnih sredstava.

Troškovi **osiguranja** vezuju se uz sve oblike osiguranja zgrade, opreme i transportnih sredstava.

4.3. Program za unos dnevnih i mjesečnih podataka

4.3.1. Omogućavanje rada macroa u Excelu

Macro program je mali program koji se nalazi u Excelu (unutar datoteke) i omogućava povezivanje na internet i izvođenje radnji na internetu – upis u podataka u aplikaciju. Drugi macro programi u excelu mogu obavljati druge različite zadatke (preraditi cijelu tablicu, dohvaćati podatke s interneta i slično).

Postoji mogućnost da na računalima nećete imati prava obaviti akcije koje su ispod opisane (a nužne su za omogućavanje rada macro programa), u tom slučaju potrebno je potražiti pomoć administratora u poduzeću. Da bi macro program mogao raditi postoji niz preduvjeta. Najvažniji od njih su:

1. Vatrozid mora omogućavati internetski pristup (kontaktirati administratora da li je moguće ako niste sigurni).

2. Antivirusni programi ne smiju blokirati izvođenje VBA koda.
3. MS Office instalacija mora biti takva da omogućava izvođenje VBA koda.
4. Mora biti instaliran Chrome browser (testirano je na verziji 39.0).
5. Nužno je omogućiti izvođenje makro programa ukoliko su u Excelu zabranjeni (ovdje ispod u tekstu detaljno opisano).
Točke 1-4 nisu detaljno opisane jer ovise o vrstama programa instaliranih u poduzeću, te se za svaki program razlikuju.

4.3.2. Kompatibilnost

Rad s ovim macro programom podržan je za trenutnu verziju *Chrome browsera* (39.0.2171.99).

Važno je reći, stara verzija Excel macroa radila je s Internet Explorerom (do verzije 10). Promjenom niza karakteristika u IE verziji 11, rad s macrom kakav je bio prije nije više bio moguć radi promjene načina rada Internet Explorera (zato dodatni programi koji trebaju biti instalirani).

4.3.3. Instalacija potrebnih programa za rad

Za rad nove verzije aplikacije (makro programa) potrebno je instalirati sljedeće programe:

1) Seleniumwrapper
2) Chrome browser (ukoliko nije instaliran).

U nekim poduzećima korisnici kompjutora nemaju adekvatna prava pa je potrebno zamoliti IT osoblje za pomoć (pokazavši ove upute).

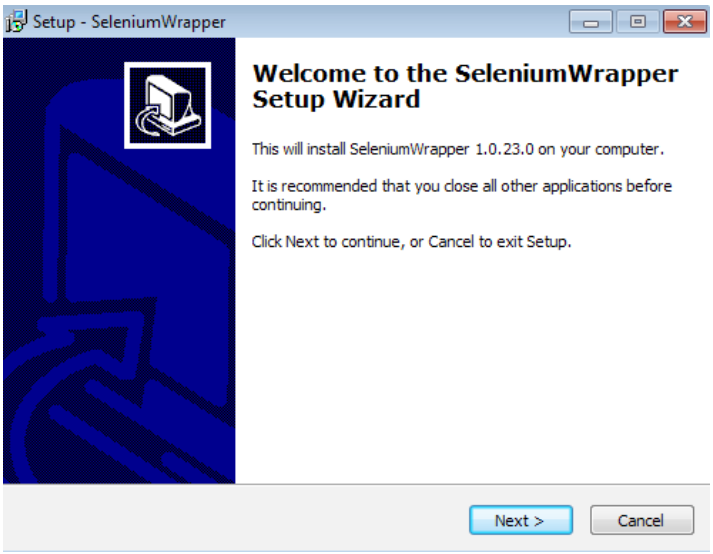
SeleniumWrapper

To je program koji služi za komunikaciju Excela i Chrome (ili drugih) browsera.

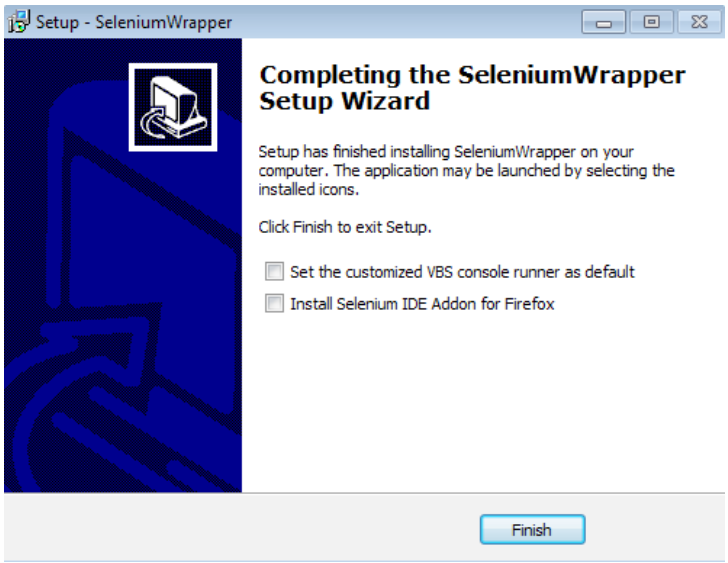
Više o programu može se pročitati na: **https://code.google.com/p/selenium-vba/** gdje postoji i link za skidanje na zadnju verziju (**https://bintray.com/florentbr/generic/selenium-vba/view/files**). Testirana verzija (koju treba skinuti je 1.0.23.0) trenutno se može skinuti s spomenutog linka.

4.3.4. Instalacija (Selenium Wrapper)

Nakon preuzimanja programa treba pokrenuti instalaciju s diska na uobičajen način:



Nakon uobičajenog ekrana potrebno je prihvatiti EULA (I accept…) i odabrati lokaciju na koju se instalira (svejedno). Na zadnjem ekranu (prikazanom ispod) treba maknuti dva *checkboxa* i treba pritisnuti *finish* imajući ekran kako je prikazano ovom slikom:



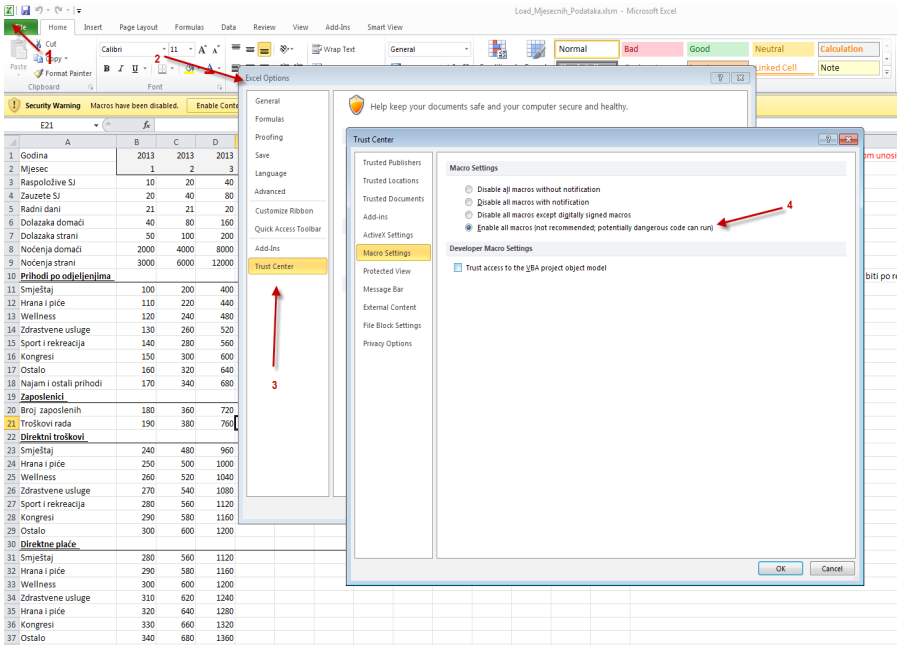
Instalacija Chrome

Ukoliko *Chrome browser* nije instaliran na računalu potrebno ga je instalirati na uobičajen način.
https://www.google.com/chrome/browser/desktop/index.html

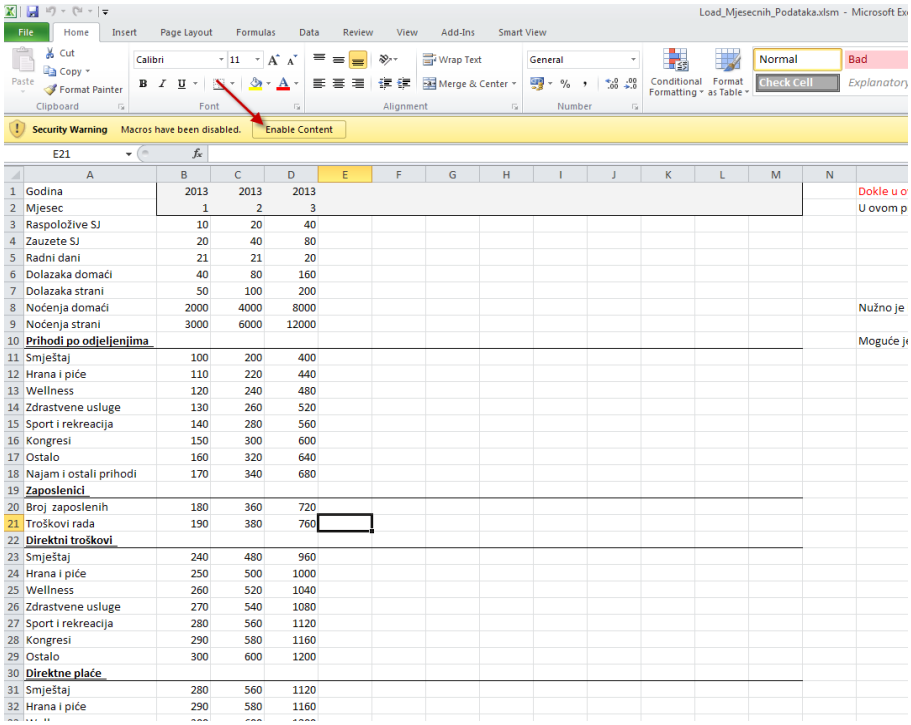
4.3.5. Omogućavanje izvođenja makroa u Excelu

Kako bi macro program u Excelu radio potrebno je slijediti korake kako je opisano na slici ispod:

1. File
2. Options
3. Trust centre
    a. Trust centre settings
4. Enable all macros
5. Ugasiti Excel i ponovno učitati datoteku za rad s makro programom i podacima



U nekim slučajevima pojavit će se samo situacija kao na slici ispod (ovisno o načinu instalacije MS Office-a na računalu).



U tom slučaju potrebno je pri vrhu ekrana kliknuti ***enable content*** gumb.

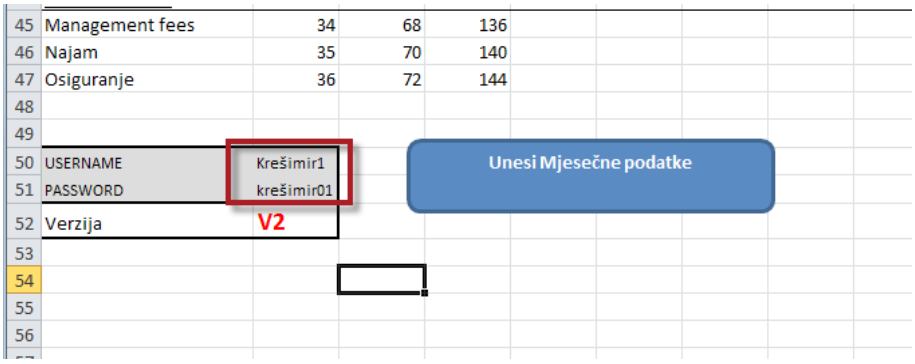
4.3.6. Struktura isporučenih datoteka i njihova namjena

Postoje sljedeće datoteke:

- Load mjesecnih podataka (Load_Mjesecnih_Podataka.xlsm)
- Load tjednih podataka (Load_Tjednih_Podataka.xlsm).

Datoteke imaju ekstenziju **xlsm** što označava Excel datoteke s makro naredbama.

Svaka od Excel datoteka zahtijeva da se unesu *username* i pwd na dnu Sheet/podataka (kao na slici pod USERNAME I PASSWORD upisati **one koje ste dobili** – crveni okvir).

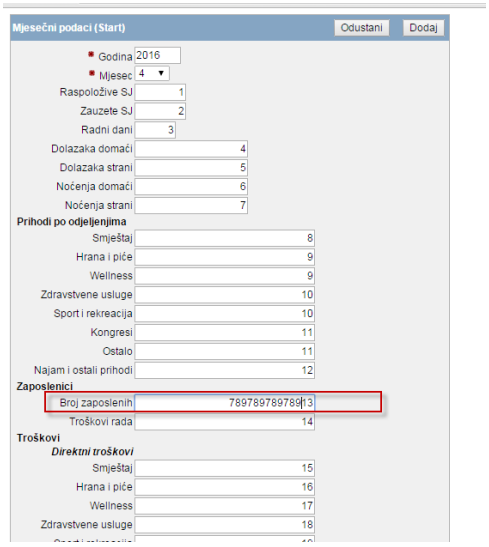


Verzija – **V2** pokazuje da koristite pravu (NOVU) verziju programa za unos.

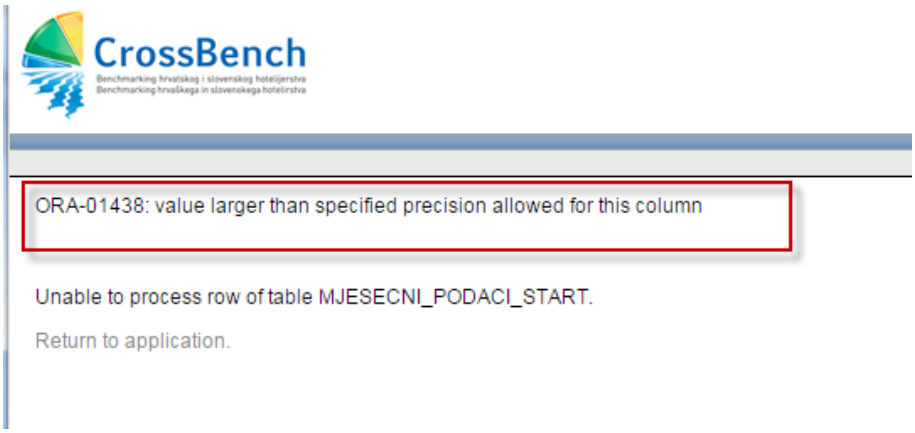
Svaki makro program radi tako da:

- MJESEČNI PODACI: Ukoliko u retku 1 ima unesenu godinu pretpostavlja da je cijeli stupac pun i pokušava ga unijeti.
- TJEDNI PODACI: Ukoliko u retku 2 ima datum pokušava unijeti cijeli stupac podataka.
- Ukoliko ima npr. samo datum i ništa ispod to će rezultirati greškom (ne može unijeti ništa u apikaciju ako nema brojeva).
- Ukoliko u koloni D nema datum a u E ima, stati će na koloni C (zadnjoj koja datum ima i E neće pokušati unijeti).
- Ukoliko se unose neispravni podaci koji nisu prilagođeni bazi podataka – to će rezultirati greškom (npr. raspoložive SJ mogu biti od 0 – 99999 ili slično).

Npr. ukoliko želimo unijeti nepredviđeno veliki broj kao na slici:



Aplikacija će prilikom unosa javiti grešku oblika (ili sličnu):



3. Isto će se događati ukoliko unosimo decimalne brojeve tamo gdje to nije predviđeno i tomu slično (što je stvar CrossBench aplikacije, a ne Excel makroa).

Makro program ne radi:

- ako su podaci na bilo koji način preseljeni u drugi sheet, dodan je drugi sheet i sl. pa se pokreće odatle;
- ukoliko postoji potreba unosa podataka iz drugog sheeta treba podatke linkati na način uobičajen u Excelu, moguće je linkanje i na druge datoteke;
- ako kod u macro naredbi bude (na bilo koji način) mijenjan sa strane nestručnih osoba.

Način rada makroa može se vidjeti na videu:

https://www.youtube.com/watch?v=p4ITFzJeJQY&feature=youtu.be
https://www.youtube.com/watch?v=wd8SmWP1k08

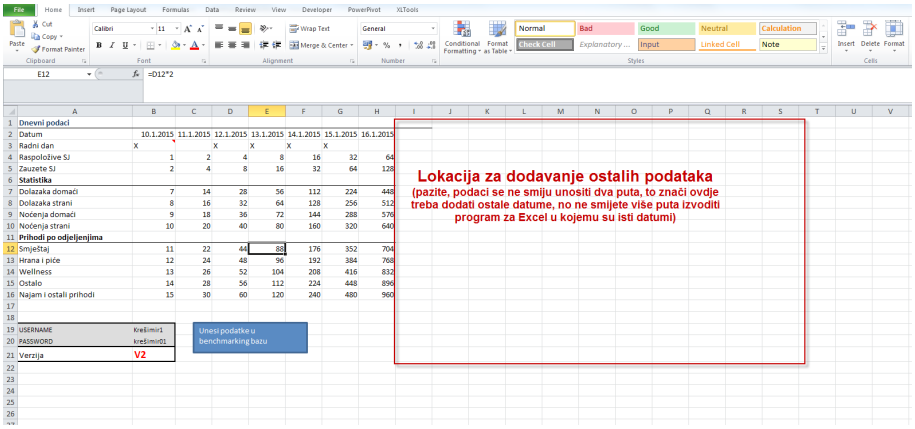
4.3.7. Unos podataka pomoću makro programa

Makro program radi na taj način da podatke iz *Excel sheeta* koji se otvori (i to samo tog sheeta, a ne drugih) unosi putem *Chrome browsera* u aplikaciju za unos podataka kontrolirajući aplikaciju na način kako bi je i korisnik kontrolirao simulirajući pritiske mišem na određene gumbe u aplikaciji.

Prvo je potrebno iznose iz primjera zamijeniti pravim iznosima, bilo pomoću *copy paste* ili *linka* na drugi *sheet*.

Podaci moraju biti organizirani onako kako su organizirani u primjerima, iznosi, također i datum odnosno godina i mjesec, mogu se jasno mijenjati.

Desno u *sheetu* – mogu se dodavati novi podaci, novi mjeseci ili novi datumi. Dokle god ima podataka kako je opisano iznad (u redu 1 odnosno u redu 2) makro pokušava podatke unijeti u web- aplikaciju (*CrossBench*). Lokacija je prikazana na slici ispod (na identičan način radi se i za mjesečne podatke).



Isti datumi, odnosno mjeseci (kod macroa za mjesečni unos) **ne smiju se unositi dva puta**, tako da recimo ako imate jednu Excel datoteku pa svaki mjesec dodate podatke za novi mjesec. Aplikacija će dozvoliti unos (neće javiti grešku) no rezultati istraživanja će biti pogrešni.

Podatke je potrebno prekontrolirati koristeći aplikaciju! (Edit)

II. BENCHMRKING FINANCIJSKIH POKAZATELJA

Kada znaš i sebe i druge, nisi nikada u opasnosti;
kada znaš sebe, ali ne i druge, imaš polovicu šansi pobijediti
a kada ne znaš ni sebe niti druge u opasnosti si u svakoj bitki.
Sun Tzu, Umijeće ratovanja, 2500. g. pr. K.

1. POJAM I SVRHA BENCHMARKINGA

Da bi bili uspješni i zadržali se konkurentni na tržištu, hoteli se moraju sustavno mijenjati i razvijati. U tom smislu potrebno je kontinuirano tragati za dobrom poslovnom praksom koja će omogućiti i ostvarenje najboljih poslovnih rezultata. Ta potraga provodi se na način da se prouče pozitivna, ali i negativna iskustva drugih, a u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja. U tom procesu od velike pomoći nam može biti *benchmarking*.

1.1. Općenito o Benchmarkingu

Benchmarking predstavlja potragu za najboljom praksom u određenoj grani industrije. To je postupak koji se temelji na uspoređivanju vlastitih dimen-

zija s onim poduzećima koja zaslužuju biti mjera vrijednosti. *Benchmarking* predstavlja proces učenja, tijekom kojeg se menadžeri osposobljavaju za postizanje bolje poslovne učinkovitosti i konkurentske prednosti svojih poduzeća. Ovaj način edukacije postao je vrlo cijenjen kod Japanaca tijekom osamdesetih godina prošlog stoljeća, dovevši do postignuća značajnih rezultata u poslovanju njihovih poduzeća.

Uspješan *benchmarking* u konačnici odgovara na dva pitanja:
• Tko je najbolji i koja korisna iskustva posjeduje?
• Zašto je najbolji odnosno na koji način je ostvario rezultate?

Pojam *benchmarking* izvorno vuče korijen iz riječi *benchmark* što označava ispitivanje relativne nadmorske visine ili neke druge referentne točke zemaljske površine, usporedive jedne s drugom. *Benchmark* referentna točka je obično najviše brdo ili planina u okruženju. Cilj *benchmarkinga* je utvrđivanje tko je prvi i najbolji na tržištu, tj. tko je na 'najvišoj nadmorskoj visini'. U hrvatskom jeziku se koristi izvorni engleski termin, budući da nije pronađen hrvatski termin koji bi u potpunosti odgovarao sadržaju toga pojma.

Razvoj *benchmarkinga* započinje u Japanu nakon Drugog svjetskog rata, kada je veliki broj japanskih menadžera posjećivao konkurentska poduzeća, posebice američka, s ciljem oponašanja te poboljšanja vlastitih poslovnih procesa i jačanja konkurentske pozicije. Jedan od prvih većih *benchmarking* projekata poduzela je kompanija Xerox 1979. godine.

Iako ideja *benchmarkinga* zapravo potječe iz Demingove teorije upravljanja kvalitetom, velik broj autora ga je definirao na različite načine. Međutim, svi zajedno zapravo dolaze do istog zaključka: *benchmarking* predstavlja kontinuirano mjerenje i poboljšanje rezultata u odnosu na najboljeg s ciljem dobivanja informacija o novim metodama odnosno praksi ostalih organizacija. Stoga proces *benchmarkinga* treba sagledavati kao proces prilagođavanja tj. usklađivanja, a ne prisvajanja odnosno preuzimanja.

Objavljivanjem knjige Xeroxovog menadžera Roberta Campa *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance* povećava se interes za *benchmarkingkom* u znanstvenoj i stručnoj literaturi. Od tada fenomen *benchmarkinga* diskutira veći broj autora, uglavnom u formi raznih oblika vodiča za menadžere (Watston 1992; Zairi 1996; Cross 1998).

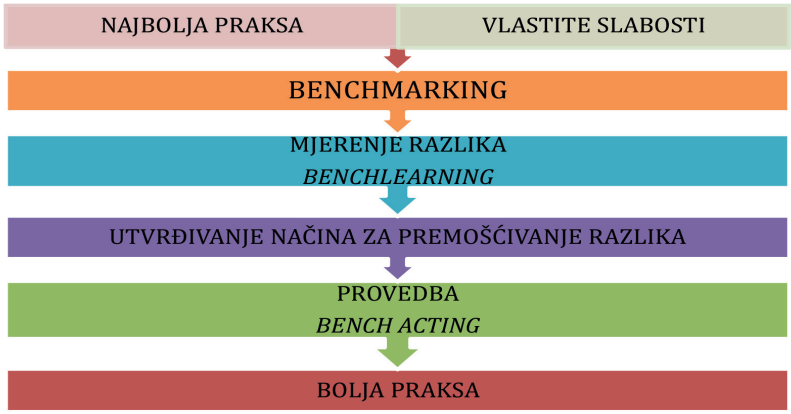
Danas se *benchmarking* može primijeniti na široki spektar područja u poduzeću, među kojima se obično ističu: ispitivanje zadovoljstva kupaca, poslovni procesi, tehnološki procesi, financijski i nefinancijski rezultati poslovanja pojedinih segmenata poduzeća, motivacija i lojalnost zaposlenika, očuvanje okoliša, održivost poduzeća i slično.

Teorija *benchmarkinga* se temelji na sljedećim postupcima: (Watson 1993)

1. usporedba rezultata
2. utvrđivanje razlika i nepravilnosti
3. promjena prakse menadžmenta.

Usporedba rezultata odnosi se na usporedbu s najboljim u određenoj grani industrije, temeljem koje se utvrđuju nepravilnosti odnosno mjere odstupanja rezultata. Kao posljedica, poduzimaju se određene mjere i promjene u dosadašnjoj praksi, a u cilju premošćivanja i smanjenja nepravilnosti poslovanja te postizanja boljih rezultata.

Slika 21. Proces *benchmarkinga*



Izvor: Prilagođeno prema Sungsoo Pyo (2001): Benchmarking the Benchmarks, Journal of Quality Assurance in Hospitality&Tourism, Vol 2, No 3/4, str.2.

Metoda *benchmarkinga* se upravo razlikuje u odnosu na ostale metode usporedbe poslovanja, poput pr. analize konkurencije, jer vrši usporedbu s najboljim u okruženju, utvrđuje njegove vještine, pronalazi metode za postizanje istih te mijenja vlastitu praksu. Analiza konkurencije predstavlja zapravo samo jedan korak *benchmarking* metode.

Analizirajući postojeću literaturu, kao prednosti *benchmarkinga* mogu se navesti sljedeće:

- pomaže utvrđivanju vlastitih jakosti i slabosti
- utvrđivanjem novih standarda i ciljeva pomaže boljem zadovoljenju potreba kupaca glede kvalitete i troškova proizvoda i usluga
- motivira zaposlenike postizanjem novih standarda i ciljeva
- dokumentira razloge postojanja razlika

- omogućava unaprjeđenje kompetitivne prednosti na način da stimulira kontinuirano poboljšanje praćenjem najboljih rezultata
- utvrđuje nove ideje koje rezultiraju uštedama na troškovima i vremenu.

Unatoč ovim prednostima, postoje određene barijere koje onemogućavaju uspješnu primjenu *benchmarkinga*, a koje obično uključuju vremenska ograničenja, kompetitivne barijere, troškove baze podataka i konzultanata, nepostojanje podrške menadžmenta, nemogućnost implementiranja promjena, kratkoročna očekivanja i sl.

U praksi su se izdvojila dva najčešća pristupa provođenja *benchmarkinga*:

- samostalno provođenje
- konzultanata.

Budući da je osnovni problem *benchmarkinga* dostupnost informacija, tj. pristup relevantnim informacijama drugih poduzeća, u praksi je puno češće provođenje *benchmarkinga* u okviru specijaliziranih organizacija ili konzultanata. Kod samostalnog provođenja *benchmarkinga* puno je teži put do informacija o najboljem u određenoj grani industrije te je identificiranje najbolje prakse često teško, skupo pa ponekad i nemoguće.

Ideja *benchmarkinga* motivirala je poduzeća u cijelom svijetu da se međusobno natječu na nov način, preuzimajući proizvodne procese ili druge komparativne prednosti od poduzeća s kojima nisu u direktnom konkurentskom odnosu ili čak ni ne proizvode slične proizvode. S tim u svezi u praksi se nailazi na više vrsta *benchmarkinga*.

Obzirom na partnere koji sudjeluju u procesu *benchmarkinga*, obično se razlikuju interni i eksterni *benchmarking*. (Cook 1995) Dok interni *benchmarking* podrazumijeva dvosmjernu komunikaciju i razmjenu mišljenja između odjeljenja unutar jedne organizacije ili unutar organizacija u različitim zemljama, koje posluju kao lanac, eksterni *benchmarking* pretpostavlja komunikaciju s konkurencijom. U praksi se može javiti kao konkuretni, funkcionalni, generički i povezani *bencmarking*.

1.2. Benchmarking u hotelijerstvu

Primjena *benchmarkinga* u svjetskom hotelijerstvu ima vrlo dugačku tradiciju. Prve forme *benchmarking* statistike bilježe se 1930-ih godina. Točnije 1937. godine, Harris, Kerr, Foster &Company, inače prethodnici PK-F-a, objavili su publikaciju *Trends in the Hotel Business: Statistical Review 1929-1936.*

Danas u svjetskom hotelijerstvu postoji velik broj raznih publikacija u okviru kojih se objavljuju ostvareni rezultati poslovanja u hotelijerstvu, koji pojedinim hotelima mogu poslužiti u svrhu *benchmarkinga*.

PKF Hospitality research (PKF-HR), divizija PKF Consultinga, izdaje mjesečne, kvartalne, polugodišnje i godišnje trendove u hotelijerstvu, iskazujući ostvarene rezultate, ali i najavljujući prognoze u hotelijerstvu. Svoje edicije grupira u 3 skupine: *Hotel Horizons® Forecast, Financial Benchmarking Reports* te *Hotel Investment Reports.* U okviru *Financial Bencmarkig Reports* izdaje se godišnji izvještaj pod nazivom *Trends in the Hotel Industry* koji predstavlja detaljnu analizu prihoda, troškova i rezultata hotela. Operativni izvještaji više od 1.000 hotela predstavljaju bazu podataka, iz koje se izdvaja 200 reprezentativnih te temeljm njih sastavlja ovaj izvještaj. Pokazatelji se prezentiraju prema više kriterija, poput lokacije hotela, cijene, kategorije, veličine i sl. Interesantno je spomenuti da se u okviru navedene edicije može dobiti izvještaj s pokazateljima poput prosječne cijene sobe, RevPar i iskorištenost kapaciteta za američke hotele već od 1930. godine, odnosno od 1936. godine i pokazatelje o troškovima i operativnoj dobiti (*Financial History of the U.S. Lodging Industry Report*). Navedene edicije zasigurno predstavljaju izvrsnu osnovicu za strateško planiranje u hotelijerstvu (više na **www.cbre.us**).

Smith Travel Research (STR) osnovan je 1985. godine kao malo obiteljsko poduzeće. Danas je preraslo u vodeću globalnu kompaniju s dugoročnom vizijom, koja nudi vrlo široki spektar usluga korisnih za *benchmarking* u hotelijerstvu. U svojoj bazi podataka posjeduje financijske izvještaje preko 50.000 hotela, lociranih u više od 160 zemalja. U razvoju STR-a posebno je značajna 2008. godina, kada počinje nadilaziti granice Sjeverne Amerike, osnivajući STR Global odnosno integrirajući dotadašnji *The Bench* i *Deloitte's HotelBenchmark*. Godinu dana kasnije, STR nastavlja svoju ekspanziju uvođenjem nove usluge *STR Analytics*, uz pomoć koje mnogobrojnim klijentima, sukladno njihovim zahtjevima, nudi usluge analize podataka do koji se do tada nije moglo doći u standardnim STR izvještajima. To im naravno omogućava veći broj klijenata, ali i snažniju prisutnost na tržištu. 2011. godine osniva se *STR SHARE (Supporting Hotel related Academic Research and Education) Centar*, čiji je zadatak osigurati obrazovnim institucijama potpune i pravovremene podatke o poslovanju hotela, isključivo u svrhu istraživanja i studentskih projekata. Danas broji preko 200 škola, od čega 30 u SAD i 60 izvan SAD-a.

STR danas nudi čitav niz usluga, koje predstavljaju vitalne *revenue management* instrumente, a među kojima se posebno ističu STAR (*Smith Travel Accommodation Report*), F*&B STAR, STAR Add Ons, SpaSTAR, Hotel Survey, Corporate reports, Destination Reports, Pipeline Reports, HOST Almanac, Hotel Development Almanac, Trend Reports* te *Market Forecast* (više na www.str.com).

Erst and Young (EY) globalna revizorska kompanija, u okviru svojih savjetodavnih usluga za djelatnosti nekretnine, hotelijerstvo i građevinarstvo *(Real Estate, Hospitality & Construction services*) izdaje godišnje edicije pod nazivom *Global Hospitality Insight*, uglavonom namijenjene investitorima u hotelijerstvu, ali podaci koje se objavljuju mogu poslužiti i hotelijerima u svrhu *benchmarkinga*. Interesantno je spomenuti da ispostava Erst and Younga *Middle East* izdaje mjesečni i godišnji *Hotel Benchmark Survey*, u kojem ključne pokazatelje poslovanja iskazuje po pojedinim državama, odnosno destinacijama Srednjeg istoka i sjeverne Afrike. Poslijednjih 5 godina, kao nadopunu ovoj ediciji, *EY Dubai Office* počinje s izdavanjem mjesečnog *Spa Benchmark Survey*, koji objavljuje ključne pokazatelje poslovanja samo iz područja Spa segmenta, po ključnim destinacijama navedene regije (više na **www.ey.com**).

Značajno je istaknuti i *Godišnje istraživanje poslovanja hotelijerstva*, kojeg Horwath Consluting u Hrvatskoj provodi od 1998. godine, odnosno *Mjesečno benchmark istraživanje smještajne industrije hoteli, naselja i kampovi*, koji se provode od 2010. godine. Istraživanja se provode na uzorku hotela koji predstavlja 40 % ukupnih hotelskih kapaciteta u Hrvatskoj, a rezultati istraživanja se prikazuju po kategorijama, veličini objekta i regijama. Rezultati obuhvaćaju profil objekta, tržišni miks, rezervacije unaprjed, ključne pokazatelje uspjeha, zaposlenost, investicije i sl. (više na **www.horwath-htl.hr**).

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu je u suradnji s Udrugom poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH) i Istra Informatičkim Inžinjeringom (III) pokrenuo projekt *Benchmarking hrvatskog hotelijerstva* (BHH) koji je rezultirao izradom softvera za dnevno i mjesečno praćenje i usporedbu poslovanja hotela. Cilj ovog projekta je *online* prikupljanje i usporedba internih rezultata hotela po istovjetnim kriterijima u Hrvatskoj, uvažavajući međunarodne standarde izvješćivanja u hotelskoj industriji, suvremene koncepte upravljanja te iskustva najbolje prakse. Uzorak čini danas 60-ak hotela koji primjenjuju *Uniform System of Accounts for Lodging Industry (USALI)* te redovito dostavljaju dnevne i mjesečne podatke o poslovanju odnosno za uzvrat dobivaju izvještaje s ključnim pokazateljima poslovanja za unaprijed definirani kompset. Rezultati se iskazuju na dnevnoj razini uz pomoć KPI iskorištenost, prosječna cijene sobe (ADR), prihod po raspoloživoj sobi (RevPAR), ukupni prihod po raspoloživoj sobi (TRevPAR) te ukupni prihod po noćenju, dok se na mjesečnoj razini usporedba vrši temeljem pokazatelja udjela pojedinih troškova u prihodima, ali i GOP-a. Tajnost podataka je zagarantirana budući da se iskazuje samo najviša, najniža i srednja vrijednost pokazatelja za odabrani uzorak, koji se može formirati ukoliko sadrži najmanje 3 hotela. BHH omogućuje

uspoređivanje hotela temeljem različitih pokazatelja, čime pojedini hotel utvrđuje svoje jakosti i slabosti te dobiva informacije za upravljanje prihodima i troškovima. Ovaj se projekt od 2013. godine financira sredstvima IPA projekta te se proširuje i na slovensko hotelijerstvo, pod nazivom CrossBench - Benchmarking hrvatskog i slovenskog hotelijerstva: instrument za povećanje konkurentnosti i razvoj poduzetništva. Partneri na ovom projektu su pored Fakuteta u Opatiji i UPUHH-a Turistika iz Portoroža te Slovenska gospodarska komora.

U poslovnoj praksi svjetskog hotelijerstva *benchmarking* danas predstavlja instrument kojim poduzeće kontinuirano uspoređuje i mjeri vlastito poslovanje u odnosu na vrhunsku praksu, uči od najuspješnijih te primjenjuje stečena znanja s ciljem ostvarenja izvrsnosti poslovanja. Predmet *benchmarkinga* mogu biti usluge, zadovoljstvo gostiju, zadovoljstvo zaposlenika, ali i poslovni procesi, tehnička rješenja, financijski rezultati, poslovna strategija i sl. Cilj je spoznati i eliminirati vlastita ograničenja i nedostatke, očuvati prednosti te steći lidersku poziciju.

Prilikom provođenja *benchmarkinga* potrebno se držati određenih pravila, primjerice poštovati privatnost, uzvratiti na pruženu informaciju, ne zlorabiti povjerenje, ne obavljati ništa bez dopuštenja, ne ucjenjivati, neprestano učiti.

Za *benchmarking* se s punim pravom može reći da predstavlja proces učenja i stjecanja znanja u svrhu primjene naučenog i poboljšanja vlastite poslovne prakse. Time *benchmarking* postaje instrument izgradnje učeće organizacije, a učenje jedini način kontinuiranog prilagođavanja i postizanja izvrsnosti.

2. USALI I CROSSBENCH USPOREDBA

2.1. USALI pokazatelji i statistika po odjeljenjima

USALI je temeljni okvir za uvođenje sustava računovodstva odgovornosti u hotelu odnosno definiranja praćenja i izvještavanja svih vrsta prihoda i troškova po pojedinim centrima odgovornosti, ali i iskazivanja ključnih pokazatelja poslovanja pojedinih centara odgovornosti. Dok je u I. poglavlju ovoga priručnika vrlo detaljno predstavljen način praćenja prihoda i troškova/ rashoda po centrima odgovornosti u hotelu, u okviru ovog poglavlja predstavit će se najznačajniji pokazatelji poslovanja koje predviđa 11. varijanta USALI-a.

Ključni pokazatelji poslovanja prvenstveno se koriste u svrhu ocjene poslovanja, ali i vezivanja odgovornosti pojedinih razina menadžmenta. Najčešće korištena osnovica za izračun pokazatelja hotela obično se koristi zauzeta ili raspoloživa soba, dok se značajne grupe troškova postotno iskazuju kao udio u prihodu centra odgovornosti ili ukupnog prihoda.

U nastavku se prikazuju ključni pokazatelji poslovanja profitnih centara u hotelu, koje predviđa USALI.

OPERATIVNI POKAZATELJI PROFITNOG CENTRA SMJEŠTAJ

Tablica 10. Operativni pokazatelji profitnog centra Smještaj

	Tekući mjesec			Kumulativ godina		
	Ostvareno	Razlika budžet	Razlika pred. god.	Ostvareno	Razlika budžet	*Razlika pret. god.*
Operativni pokazatelji smještaja: struktura prihoda, % (*Revenue Mix*)						
Sobe prodane individualnim gostima (*Transient Rooms)*						
- puna cijena (*Retail*)						
- korištenje popusta (*Discount*)						
- posebno dogovorena cijena *(Negotiated)*						
- posebne pogodnosti (*Qualifed*)						
- paketi usluga (*Wholesale*)						
Ukupno individualci (Total *Transient)*						
Sobe prodane grupama (*Group Rooms*)						
- korporacije (*Corporate)*						
- udruge / kongresni uredi (*Association/Convention)*						
- javna uprava (*Government)*						
- paketi usluga *(Tour Wholesalers)*						
- posebne društvene skupine (SMERF – *Social, Military, Educational, Religious, Fraternal*)						
Ukupno grupe (*Total Group Rooms)*						
Sobe prodane temeljem ugovora *(Contract Rooms)*						
Ostali prihodi smještaja (*Other Rooms Reveneu*)						
Umanjenje za popuste (*Allowances)*						
Struktura prihoda ukupno (*Total Roms Revenue Mix)*						
Operativni pokazatelji smještaja: prosječna cijena sobe (*Average Daily Rate)*						
Sobe prodane individualnim gostima (*Transient Rooms)*						
- puna cijena (*Retail*)						
- korištenje popusta (*Discount*)						
- posebno dogovorena cijena *(Negotiated)*						
- posebne pogodnosti (*Qualifed*)						
- paketi usluga (*Wholesale*)						
Ukupno individualci (Total *Transient)*						
Sobe prodane grupama (*Group Rooms*)						
- korporacije (*Corporate)*						

- udruge / kongresni uredi (*Association/Convention)*						
- javna uprava (*Government)*						
- paketi usluga *(Tour Wholesalers)*						
- posebne društvene skupine (SMERF – *Social, Military, Educational, Religious, Fraternal*)						
Ukupno grupe (*Total Group Rooms)*						
Sobe prodane temeljem ugovora *(Contract Rooms)*						
Ukupna prosječna cijena sobe (uključuje ostale prihode smještaja&neto popuste) (*Total ADR inclusive of Other Rooms Rev.&Net of Allowances)*						
Operativni pokazatelji smještaja: stanje soba *(Room Inventory)*						
1. Ukupan broj soba - instalirani kapacitet (*Total Room Inventory –total Keys in Property)*						
2. Sobe zatvorene izvan sezone *(Seasonally closed rooms)*						
3. Sobe zatvorene duže vrijeme– izvanredne okolnosti (*Extended Closed Rooms*)						
4. Sobe za trajno interno korištenje *(Permanent House Use)*						
5. Ukupan broj soba koji nije raspoloživ za prodaju (*Total Rooms not Available for Sale*) (2+3+4)						
6- Raspoložive sobe (1-5)						
Statistika iskorištenosti soba (*Room occupancy Statistics*)						
7. Sobe prodane individualnim gostima (*Transient Rooms)*						
- puna cijena (*Retail*)						
- korištenje popusta (*Discount*)						
- posebno dogovorena cijena *(Negotiated)*						
- posebne pogodnosti (*Qualifed*)						
- paketi usluga (*Wholesale*)						
Ukupno individualci (Total *Transient)*						
8. Sobe prodane grupama (*Group Rooms*)						
- korporacije (*Corporate)*						
- udruge / kongresni uredi (*Association/Convention)*						
- javna uprava (*Government)*						
- paketi usluga *(Tour Wholesalers)*						
- posebne društvene skupine (SMERF – *Social, Military, Educational, Religious, Fraternal*)						
Ukupno grupe (*Total Group Rooms)*						
9. Sobe prodane temeljem ugovora *(Contract Rooms)*						
10. Ukupno prodane sobe						
12. Besplatne (gratis) sobe (*Complimentary rooms*)						
13. Zauzete sobe (*Rooms Occupied*)						
14. Slobodne sobe (*Vacant Rooms*)						
6. Raspoložive sobe (*Rooms Available*)						
11. Iskorištenost % (10/6) (*Occupancy*)						

Broj gostiju (*Number of Guests*)						
19. Iindividualci (Transient)						
20. Grupe (Group)						
21. Ugovori (Contract)						
22. Gratis (Complimentary)						
23. Ukupan broj gostiju (Total Guest)						
Statistika po raspoloživoj sobi (*Per Available Room Statistics*)						
Prihodi po raspoloživoj sobi (*Revenue per Avilable Room*)						
Troškovi rada i s njima povezani rashodi (*Labor Cost and Related Expenses*)						
Ostali troškovi (*Other Expenses*)						
Rezultat smještaja po raspoloživoj sobi (*Rooms Department Profit per Available Room*)						
Statistika po zauzetoj sobi (*Per Occupied Room Statistics*)						
Prosječna cijena sobe (*Average Daily Rate*)						
Ukupni troškovi rada i s njima povezani rashodi po zauzetoj sobi (*Total Labor Cost and Related Expenses per occupied Room)*						
Ostali troškovi (Other Expenses)						
Sredstva za čišćenje (*Cleaning Supplies)*						
Usluge klastera (*Cluster Services*)						
Provizije agencijama (*Commissions*)						
Provizije drugim posrednicima (*Commissions and Fees- Group*)						
Gratis usluge hrane i pića (*Complimentary F&B*)						
Gratis usluge korištenja TV i sl. (*Complimentary In-Room Media/Enterteiment)*						
Gratis usluge i pokloni (*Complimentary Services and Gifts)*						
Usluge po ugovoru (*Contract Services)*						
Nadoknadivi troškovi korporacije (*Corporate Office Reimbursables)*						
Dekoracija (*Decoration*)						
Pristojbe i pretplate *(Dues and Subscriptions*)						
Zabava gostiju u okviru hotela (*Entertainment – in House)*						
Najam opreme (*Equipment Rental*)						
Premještanje gostiju (*Guest Relocation*)						
Potrošni materijal za goste (sapuni, kape, šamponi...) (*Guest supplies*)						
Prijevoz gostiju (*Guest Transportation)*						
Pranje i čišćenje rublja (*Laundry and Dry Cleaning)*						
Licence i dozvole *(Licenses and Permits)*						
Hotelsko rublje (*Linen*)						
Razni ostali troškovi (*Miscellaneous*)						
Sitan inventar u sobama (čaše, kartice za ključeve, sat s alarmom, glačalo...) (*Operating supplies)*						

Poštarina i ostali torškovi noćne dostave (*Postage and Overnight Delivery Charges)*						
Printani materijali i ostale tiskovine (*Printing and Stationery)*						
Troškovi rezervacijskog sustava (*Reservations)*						
Troškovi korištenja raznih brendova (*Royality Fees*)						
Trening (*Training)*						
Troškovi službenih putovanja – prehrana i zabava (*Travel Meals and Enterteiment)*						
Ostali troškovi službenih putovanja (*Travel Other*)						
Troškovi uniforma (*Uniform Costs*)						
Troškovi pranja uniforma (*Uniform Laundry*)						
Ukupni troškovi po zauzetoj sobi (*Total Expenses per Occupied Room)*						
Rezultat smještaja po zauzetoj sobi (*Rooms Department Profit per Occupied Room*)						

Izvor: USALI (2014), str.191-194.

OPERATIVNI POKAZATELJI PROFITNOG CENTRA HRANA I PIĆE

Tablica 11. Operativni pokazatelji profitnog centra Hrana i piće

	Tekući mjesec			Kumulativ godina		
	Ostvareno	Razlika budžet	Razlika pred. god.	Ostvareno	Razlika budžet	Razlika pret. god.
Operativni pokazatelji hrane i pića: struktura prihoda, % (*Revenue Mix*)						
Prihodi prodajnih mjesta HIP-a (*F&B Venue Revenue)*						
Prihodi od cateringa i banketa (*Catering and Banquets Revenue)*						
Prihodi od mini bara i posluživanja u sobama (*In-Room Dining Revenue*)						
Prihodi od iznajmljivanja audiovizualne opreme (*Audiovisual*)						
Prihodi od iznajmljivanja prostora (*Function Room Rental Revenue*)						
Ostali prihodi (*Other*)						
Ukupno (*Total)*						
Operativni pokazatelji hrane i pića: prosječna potrošnja po gostu, kn *(Average Check)*						
Hrana (*Food*)						
Piće (*Beverage)*						
Hrana i Piće (*Food and Beverage)*						
Hrana i piće na prodajnim mjestima HIP-a (*F&B Venue*)						
Banket/konferencija/catering (*Banquet/Conference/ Catering*)						
Mini bar i posluživanje u sobama (*In-Room Dining*)						
Ostali prihodi (*Other*)						
Ukupno (*Total*)						

Operativni pokazatelji hrane i pića: udio troškova materijala (namirnice), % *(Cost of Food Sales)*						
Hrana i piće na prodajnim mjestima HIP-a (*F&B Venue*)						
Banket/konferencija/catering (*Banquet/Conference/ Catering*)						
Posluživanje u sobama (*In-Room Dining*)						
Ukupno (*Total*)						
Operativni pokazatelji hrane i pića: udio troškova materijala (piće), % *(Cost of Beverage Sales)*						
Hrana i piće na prodajnim mjestima HIP-a (*F&B Venue*)						
Banket/konferencija/catering (*Banquet/Conference/ Catering*)						
Posluživanje u sobama (*In-Room Dining*)						
Ukupno (*Total*)						
Operativni pokazatelji hrane i pića: obraj zaliha materijala *(Inventory Turns)*						
Obrtaj zaliha materijala (*Inventory Turns*)						
Alkoholna pića (*Liquor)*						
Vino (*Wine)*						
Pivo u bocama (*Bottled Beer)*						
Točeno pivo *(Draft Beer)*						
Broj dana vezivanja zaliha (*Number of Days of Inventory on Hand*)						
Prihodi: hrana i piće u odjeljenjima HIP-a *(Food and Beverage Venues)*						
Prihodi hrane i pića na prodajnim mjestima u HIP-a po raspoloživoj stolici, kn (*F&B Venue Revenue per Available Seat, $*)						
Prihodi hrane i pića u odjeljenjima HIP-a po gostu, kn *F&B Venue Revenue per Customer, $*)						
Prihodi: catering i banket *(Catering and Banquets)*						
Prihodi od Cateringa i banketa po sobi (prodane segmentu grupe), kn (*Catering and Banquet Revenue per Group Room Sold, $)*						
Prihodi od Cateringa i banketa po kvadratnom metru funkcionalnog prostora, kn (*Catering and Banquet Revenue per Square Foot (Meter) of Function Space,$)*						
Prihodi: najam prostorija *(Function Room Rentals)*						
Prihodi od najma prostorija po sobi (prodane grupama), kn (*Function Room Rental Revenue per Group Room Sold, $)*						
Prihodi od najma prostorija po kvadratnom metru funkcionalnog prostora, kn (*Function Room Rental Revenue per Square Foot (Meter) of Function Space,$)*						
Prihodi: iznajmljivanje audiovizualne opreme *(Audiovisual Revenue)*						
Prihodi od iznajmljivanja opreme po sobi (prodane segmentu grupe), kn (*Audiovisual Revenue per Group Room Sold, $)*						
Prihodi od iznajmljivanja opreme po kvadratnom metru funkcionalnog prostora, kn *Audiovisual Revenue per Square Foot (Meter) of Function Space, $)*						
Udio troškova iznajmljivanja u prihodima, % (*Audiovisual Revenue Cost of Sales, %)*						

Prihodi: posluživanje gostiju u sobama *(In-Room Dining)*						
Prihodi od posluživanja gostiju u sobama po prodanoj sobi, kn (*In-Room Dining Revenue per Rooms Sold, $)*						
Prihodi: ukupni prihodi hrane i pića *(Total F&B Revenue)*						
Ukupni prihodi Hrane i Pića po raspoloživoj sobi, kn (*Total F&B Revenue per Available Room, $)*						

Izvor: USALI (2014), str.199-200.

Tablica 12. Statistika praćenja prihoda i rezultata HIP-a po prodajnim mjestima

Naziv odjeljenja	Broj stolica	Prihod po raspoloživoj stolici, kn		Rezultat odjeljenja po raspoloživoj stolici, kn	
		tekući mjesec	kumulativ godina	tekući mjesec	kumulativ godina
Prodajno mjesto (*Venue*) #1					
Prodajno mjesto (*Venue*) #1					
....					
Ukupno					

Izvor: USALI (2014), str. 201.

Tablica 13. Statistika praćenja troškova HIP-a po prodajnim mjestima

Naziv odjeljenja	Broj stolica	Udio troškova hrane u prihodima hrane, %		Udio troškovi pića u prihodima pića, %	
		tekući mjesec	kumulativ godina	tekući mjesec	kumulativ godina
Prodajno mjesto (*Venue*) #1					
Prodajno mjesto (*Venue*) #1					
....					
Ukupno					

Izvor: USALI (2014), str. 201.

Tablica 14. Statistika praćenja HIP-a po vrstama obroka

Naziv odjeljenja	Broj stolica	Vrsta obroka	Broj gostiju tekući kumulativ mjesec godina	Prosječna potrošnja po gostu, kn tekući kumulativ mjesec godina
Prodajno mjesto (*Venue*) #1		Doručak		
		Ručak		
		Večera		
		Osalo		
		Ukupno		
Ukupno sva prodajna mjesta u HIP-u				

Izvor: USALI (2014), str.202.

OPERATIVNI POKAZATELJI PROFITNOG CENTRA ZDRAVSTVENE I SPA USLUGE

Tablica 15. Operativni pokazatelji profitnog centra Zdravstvene i SPA usluge

	Tekući mjesec			Kumulativ godina		
	Ostvareno	Razlika budžet	Razlika pred. god.	Ostvareno	Razlika budžet	Razlika pret. god.
Operativni pokazatelji zdravstvene i spa usluge: struktura prihoda, % (*Revenue Mix*)						
Masaže i tretmani tijela (*Massage and Body Treatment*)						
Njega lica (*Skin Care*)						
Njega kose (*Hair Care)*						
Njega noktiju *(Nail Care*)						
Fitness (*Fitness)*						
Medicinske usluge i wellness (*Health and Wellness*)						
Članarine (*Membership Fee*)						
Maloprodaja (*Retail*)						
Ostalo (*Other*)						
Ukupno (*Total*)						
Operativni pokazatelji zdravstvene i spa usluge: prihod po m2 *(Revenue per Square Feet - Meter)*						
Prihodi tretmana - masaže i tretmani tijela, njega kože (*Treatment Revenue – massage and body treatment, skin care)*						
Prihodi salona - njega kose i noktiju *(Salon Revenue – hair care, nail care*)						
Medicinske usluge i wellness (*Health and Wellness*)						
Članarine (*Membership Fee*)						
Maloprodaja (*Retail*)						
Ostalo (*Other*)						
Ukupno (*Total*)						
Operativni pokazatelji zdravstvene i spa usluge: prihod po zauzetoj sobi *(Revenue per Occupied Guestroom)*						
Prihodi tretmana - masaže i tretmani tijela, njega kože (*Treatment Revenue – massage and body treatment, skin care)*						
Prihodi salona - njega kose i noktiju *(Salon Revenue – hair care, nail care*)						
Medicinske usluge i wellness (*Health and Wellness*)						
Članarine (*Membership Fee*)						
Maloprodaja (*Retail*)						
Ostalo (*Other*)						
Ukupno (*Total*)						
Operativni pokazatelji zdravstvene i spa usluge: prihodi tretmana po sobi za tretmane *(Treatment Revenue per Treatment Room)*						
Masaže i tretmani tijela (*Massage and Body Treatment*)						
Njega lica (*Skin Care*)						
Ukupno (*Total*)						

Operativni pokazatelji zdravstvene i spa usluge: prihodi tretmana po tretmau *(Treatment Revenue per Treatment)*						
Masaže i tretmani tijela (*Massage and Body Treatment*)						
Njega lica (*Skin Care*)						
Ukupno (*Total*)						
Operativni pokazatelji zdravstvene i spa usluge: prihodi salona po salonu *(Salon Revenue per Salon Station)*						
Njega kose (*Hair Care*)						
Njega noktiju (*Nail Care*)						
Ukupno (*Total*)						
Operativni pokazatelji zdravstvene i spa usluge: troškovi, udio pojedinih troškova u prhodima profitnog centra (*Expences, % of Department Revenue*)						
Plaće i naknade (*Saleries and Wages*)						
Ostali troškovi rada (*Payroll-Related Expenses*)						
Troškovi za prodano (*Cost of Sales*)						
Ambijent i dekoracija (Ambiance and Decoration)						
Potrošni materijal u fitnessu, zdravstvu i salonima za uljepšavanje (*Athletic and Health and Beauty Supplies*)						
Najam opreme, sredstva za čišćenje, potrošni materijal za bazen, printani materijal te ostali operativni potrošni materijal (*Equipment Rental, Cleaning supplies, Swimming Pool, Printing and Stationary and Operating Suppleis*)						
Ručnici te Pranje i čišćenje rublja (*Linen and Laundry and Dry Cleaning)*						
Uniforme i troškovi pranja uniformi (*Uniform Laundry and Costs*)						
Službena putovanja i troškovi reprezentacije (*Travel – Meals and Entertainment and Other, Entertainment – In-House)*						
Troškovi brenda i management fee-a *(Royality abd Management Fees)*						
Usluge klastera, usluge po ugovoru i nadoknadivi troškovi korporacije (*Cluster Services, Contract Services, and Corporate Office Reimbursables)*						
Gratis usluge i pokloni, pristojbe i pretplate, licence i dozvole, Trening i ostali troškovi *(Complementary Services and Gifts, Dues and Subscriptions, Licences and Permits, Training and Miscellaneous)*						
Ukupno *(Total)*						
Operativni pokazatelji zdravstvene i spa usluge: struktura gostiju (Guest mix Percentage)						
Lokalni Gosti *(Local Guest)*						
Hotelski Gosti *(Hotel Guest)*						
Ukupno *(Total)*						
Operativni pokazatelji zdravstvene i spa usluge: analiza tretmana (Treatment Analysis)						
Tretmani po sobi za tretmane (*Treatments per Treatment Room)*						
Tretmani po satu (Treatments per Hour)						
Ukupno *(Total)*						

Izvor: USALI (2014), str.210.

USALI POKAZATELJI PROFITABILNOSTI HOTELA

Iako USALI standardi financijske pokazatelje grupiraju u pokazatelje likvidnosti, solventnosti, aktivnosti i profitabilnosti, u nastavku će se predstaviti samo pokazatelje profitabilnosti budući da se oni u *benchmarkingu* i najčešće koriste.

Pokazatelji profitabilnosti omogućavaju menadžerima i vlasnicima usporedbu ostvarenog profita s kompetitivnim setom, sa vlastitim rezultatima u prošlosti odnosno s budžetiranim rezultatima. Pokazatelji profitabilnosti pokazuju sposobnost i uspješnost menadžera u ostvarivanju rezultata očekivanih od strane vlasnika i kreditora. Vlasnici investiraju u hotele kako bi povećali svoje bogatstvo ili kroz dividendu ili kroz povećanje vrijednosti imovine hotela. Visina dividende kao i vrijednost imovine hotela ovise o ostvarenim i budućim rezultatima hotela. U nastavku se prikazuju pokazatelji profitabilnosti kao i način njihova izračuna (USALI: 228-231):

Bruto operativna dobit po raspoloživoj sobi (*Gross Operating Profit per Available Room – GOPAR*)

GOP po raspoloživoj sobi mjeri sposobnost ostvarivanja dobiti uvažavajući ostvarene poslovne prihoda hotela kao i sve kontrolabilne troškove hotela.

GOPAR = GOP / broj raspoloživih soba

Budući da ostvarenu dobit zapravo izražava po raspoloživoj sobi hotela, ovaj je pokazatelj vrlo koristan za usporedbu u okviru kompetitivnog seta. Budući da se izračunava prije odbitka menadžment naknade, on može biti i koristan za usporedbu hotela kojima upravlja menadžment kompanija.

Udio GOP-a u prihodima (*Gross Operating Profit Margin Ratio*)

Ovaj pokazatelj također je primjer dobre mjere sposobnosti meadžera da ostvari rezultat, generiranjem prihoda hotela i kontroliranjem operativnih troškova hotela. Izračunava se dijeljenjem GOPa s ukupnim operativnim prihodima hotela.

Udio GOP = GOP / ukupni operativni prihodi

I ovaj je pokazatelj izuzetno koristan za usporedbu s kompetitivnim setom.

Dobit prije odbitka prihoda i rashoda iz drugih aktivnosti po raspoloživoj sobi (*Income Before Non-Operating Income and Expenses per Available Room*)

Ovaj pokazatelj mjeri sposobnos menadžera da ostvari dobit, generiranjem prihoda te kontrolom troškova profitnih odjeljenja, neraspoređenih troškova i menadžment naknade. Izračunava se dijeljenjem dobiti prije odbitka prihoda i rashoda iz drugih aktivnosti sa brojem raspoloživih soba hotela.

Dobit prije odbitka prihoda i rashoda iz drugih aktivnosti po raspoloživoj sobi = Dobit prije odbitka prihoda i rashoda iz drugih aktivnosti / broj raspoloživih soba

Udio dobiti prije odbitka prihoda i rashoda iz drugih aktivnosti u prihodima (*Income Before Non-Operating Income and Expenses Margin Ratio*)

Ovaj se pokazatelj izračunava dijeljenjem ostvarene dobiti prije odbitka prihoda i rashoda iz drugih aktivnosti sa ukupno ostvarenim poslovnim prihodom:

Udio dobiti prije odbitka prihoda i rashoda iz drugih aktivnosti = Dobit prije odbitka prihoda i rashoda iz drugih aktivnosti / ukupni operativni prihodi

EBITDA po raspoloživoj sobi (*EBITDA per Available Room*)

Ovaj pokazatelj mjeri sposobnost menadžera da ostvari dobit, generiranjem prihoda i kontroliranjem svih troškova profitnih centara odgovornosti, neraspoređenih troškova, menadžment naknade te prihoda i troškova iz ostalih aktivnosti. Izračunava se na sljedeći način:

EBDITA po raspoloživoj sobi = EBDITA / broj raspoloživih soba
Udio EBDITA u prihodima (*EBDITA Margin Ratio)*

U ovom se slučaju EBDITA iskazuje u postotnom iznosu kao udio u ukupno realiziranom poslovnom prihodu hotela:

Udio EBDITA = EBDITA / ukupni operativni prihodi

Oba pokazatelja EBDITA-e su svakako korisni za usporedbu s kompetitivnim setom.

Budući da je u hrvatskom hotelijerstvu čest slučaj da više hotela pripada jednom hotelskom poduzeću, u okviru kojeg su centralizirane službe marketinga i prodaje, računovodstva, kadrova, IT i sl. potrebno je naglasiti da je u takvim hotelima usporedivost temeljena na GOP-u ili EBDITA-i upitna. Naime, često zbog netočne alokacije troškova marketinga i prodaje kao i troškova administracije, koji se svrstavaju u neraspoređene opće troškove hotela, ovi su troškovi precijenjeni što dovodi do podcijenjenog GOP-a.

S tim u svezi, u takvi hotelima bi se u okviru troška marketinga i prodaje odnosno administracije trebali evidentirati samo oni troškovi koji se mogu dovesti u direktnu vezu s navedenim hotelom, odnosno koji su kontrolabilni za direktora hotela. Stoga je preporučljivo da se za usporedbu uzme i prva razina rezultata hotela, odnosno bruto rezultat svih profitnih centara odgovornosti, koji se računa na sljedeći način:

Udio bruto rezultata profitnih centara odgovornosti = Bruto rezultat profitnih centara odgovornosti / ukupi operativni prihodi

2.2. Pokazatelji za usporedbu *Crossbench* projekta

CrossBench nudi mogućnost dnevnog i mjesečnog uspoređivanja. Dok se usporedba dnevnih podataka vrši na osnovu prihoda, broja noćenja i broja gostiju, mjesečna usporedba obuhvaća i elemente troškova kao i bruto rezultat. Razlika je i u tome što se mjesečni podaci transferiraju iz računovodstvenih izvještaja, obično od 15.-20. u mjesecu, dok se dnevni podaci dostavljaju jednom tjedno i preuzimaju iz dnevnih izvještaja iz PMS-a (*Property Management System*) hotela.

Prilikom odabira kompseta, odnosno konkurentnih hotela za usporedbu, potrebno je odabrati hotele i sljedeće njihove karakterstike: tržišni segment, cjenovni rang, lokacija ili ne nužno i broj zvjezdica koji su vrlo slični vlastitom hotelu. Pri tome je također vrlo bitno kao kriterij uzeti u obzir i percepciju gosta.

CrossBench nudi dvije mogućnosti odabira kompseta:

- odabir imena hotela s popisa svih hotela koji sudjeluju u projektu – samo mjesečni *benchmarking*
- odabir karakteristika hotela (lokacija, specijalizacija, veličina, broj zvijezdica...) – dnevni i mjesečni *benchmarking.*

U oba slučaja bitno je napomenuti da je usporedba moguća ukoliko kompset sadrži minimalno tri hotela, pri čem u uzorku smije biti najviše 65 % poduzeća istog vlasnika.

Mogućnost definiranja kompseta na bazi odabira imena hotela koji sudjeluju u projektu moguća je samo za mjesečne pokazatelje upravljanja prihodima. Točnije, nakon što se odaberu željeni hoteli, svaki se mjesec na e-mail automatski šalje izvještaj s vlastitiom vrijednošću, te minimalnom, prosječnom i maksimalnom vrijednošću za sljedeće pokazatelje:

- iskorištenost kapaciteta
- prosječna cijena sobe
- prihod smještaja po raspoloživoj sobi (RevPAR)
- ukupni prihod po raspoloživoj sobi (TRevPAR)
- prihod po noćenju.

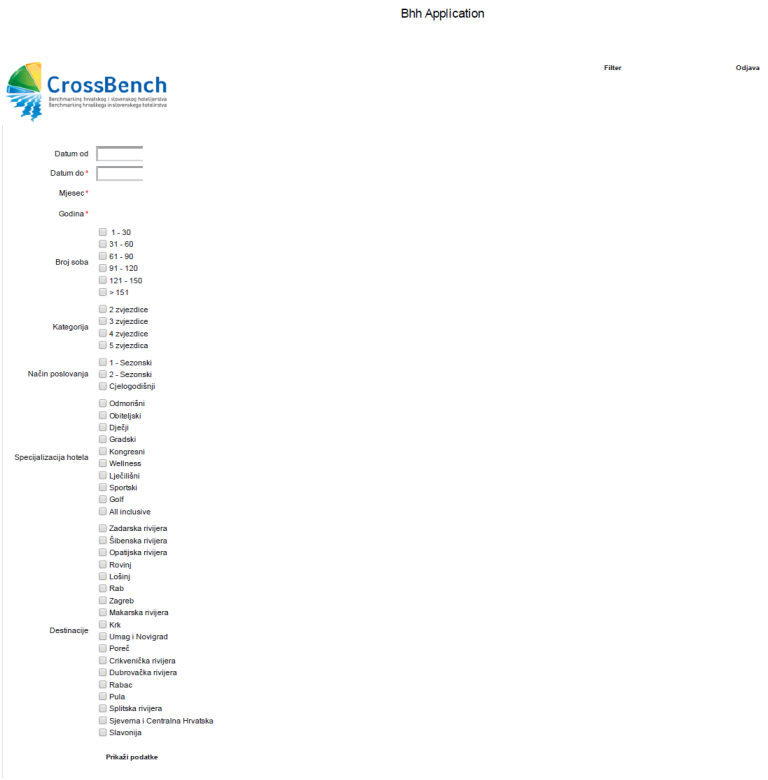
SLIKA 22. Primjer mjesečnog izvještaja

KOMPSET ZA HOTEL ABCD 3* PO MJESECIMA ZA 2105. GODINU
VALAMAR RUBIN HOTEL, 3* Poreč
VALAMAR PINIA HOTEL, 3* Poreč
MIRAMAR HOTEL, 3* Rabac
PARK, 3* Rovinj
LAGUNA MEDITERAN, 3* Poreč
HOTEL SALINERA, 3* STRUNJAN

MJESEC	UZORAK	STUPANJ ISKORIŠTENJA RADNOG KAPACITETA (%)				STUPANJ ISKORIŠTENJA PUNOG KAPACITETA (%)				PROSJEČNA CIJENA SOBE (ADR)			
		vlastita vrijedn.	min.	prosjek	max.	vlastita vrijedn.	min.	prosjek	max.	vlastita vrijedn.	min.	prosjek	max.
SIJEČANJ 2015.	6 HOTELA	32,62%	19,10%	49,81%	90,73%	12,47%	2,24%	8,53%	19,10%	430,60	89,89	344,93	491,48

MJESEC	UZORAK	RevPAR				TRevPAR				UKUPNI PRIHODI PO NOĆENJU			
		vlastita vrijedn.	min.	prosjek	max.	vlastita vrijedn.	min.	prosjek	max.	vlastita vrijedn.	min.	prosjek	max.
SIJEČANJ 2015.	6 HOTELA	140,45	32,91	192,16	445,91	300,82	63,93	456,03	726,05	538,23	252,71	495,66	971,61

Ukoliko hotel želi vršiti *online* usporedbu, temeljem dnevnih i mjesečnih podataka, samostalno odabirajući željeno razdoblje (baziran na denvnim podacima) odnosno željeni mjesec (baziran na mjesečnim podacima) tada kompset odabire uzimajući u obzir: veličinu hotela – broj soba, kategoriju, sezonalnost poslovanja, specijalizaciju hotela i destinaciju, što i prikazuje sljedeća slika:



Dakle, nakon što se u kalendaru odaberu dani u mjesecu (od/do) odnosno mjesec i godinu (mjesec se ne mora podudarati kod dnevnih i mjesečnih podataka), potrebno je odabrati veličinu hotela (broj soba), kategoriju, sezonalnost, specijalizaciju te destnaciju. Izračun je moguć samo ukoliko se temeljem odabranih kriterija može za kompset generirati 3 hotela. Ukoliko se ne klikne niti na jednu kućicu, tada se automatizmom odabiru svi kriteriji (kao da se kliknulo na sve kućice). Nakon odabira kompseta, potrebno je samo kliknuti na izračun.

U nastavku se prikazuju rezultati *online* dnevne i mjesečne usporedbe.

Usporedba dnevnih pokazatelja

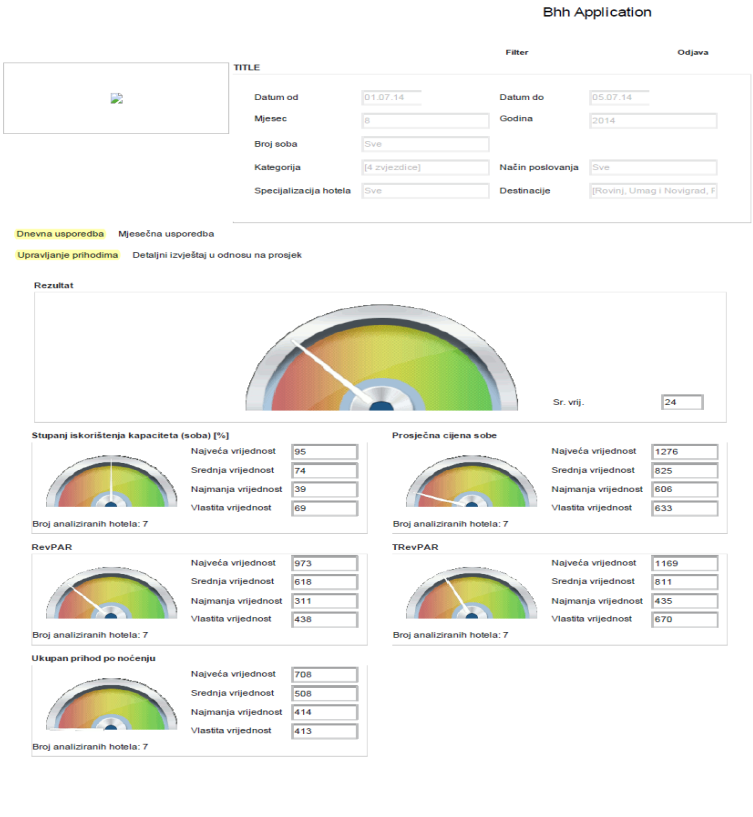
U gornjem desnom uglu uvijek se nalazi definirani kompset i razdoblje usporede: u ovom slučaju dnevni podaci od 01. 07. - 05. 07. 2014. odnosno mjesečni podaci prikazuju se za mjesec kolovoz 2014. U kompset su temeljem veličine i specijalizacije uzeti svi hoteli, temeljem kategorije samo hoteli 4 zvjezdice u destinacijama Rovinju, Umag, Novigrad i Poreč. Ukoliko se kompset ili period usporedbe želi promjeniti, klikne se na filter, te potom opet na izračun.

Na desnoj strani prozora nalazi se tab dnevna usporedba i tab mjesečna usporedba.

U okviru dnevne usporedbe nude se 2 prikaza: ocjena kako se upravljalo prihodima (*Revenue Management*) te dealjni izvještaji u odnosu na prosjek kompseta.

Ocjena kako se upravljalo prihodima temelji se na sljedećim ključnim pokazateljima:

- iskorištenost
- prosječna cijena sobe
- RevPAR
- TRevPAR
- prihod po noćenju.



Ispod svakog grafikona stoji broj hotela koji je u uzorku, a s desne strane grafikona izračunate su sljedeće vrjednosti:

- maksimalna vrijednost pokazatelja odabranog kompseta
- prosječna vrijednost pokazatelja odabranog kompseta

- minimalna vrijednost pokazatelja odabranog kompseta
- vlastita vrijednost pokazatelja odabranog kompseta.

Bitno je napomenuti da se kod izračuna maksimalne, prosječne i minimalne vrijednosti pokazatelja kompseta ne uzimaju u obzir vlastiti podaci hotela.

Kod grafičkog prikaza, kazaljka prikazuje poziciju vlastitog hotela, između minimalne i maksimalne vrijednosti pokazatelja kompseta. Ukoliko je vlastita vrijednost niža od minimalne ili viša od maksimalne, kazaljka se ne prikazuje u semaforu. Grafikon na najvišoj poziciji prikazuje prosječnu ocjenu upravljanja prihodaima, temeljenu na vlastitoj vrijednosti i poziciji 5 gore navedenih pokazatelja.

U okviru prozora (detaljni izvještaj), ponovno se u desnom uglu prikazuje kompset i razdoblje usporedbe, dok se u nastavku prikazuju tablice sa strukturom gostiju i noćenja, iskazane u apsolutnim i relativnim iznosima, za vlastitu vrijednost, vrijednost kompseta i odstupanje.

Bhh Application

Filter Odjava

TITLE

Datum od	01.07.14	Datum do	05.07.14
Mjesec	8	Godina	2014
Broj soba	Sve		
Kategorija	[4 zvjezdice]	Način poslovanja	Sve
Specijalizacija hotela	Sve	Destinacije	[Lošinj, Poreč, Rabac]

Dnevna usporedba Mjesečna usporedba

Upravljanje prihodima Detaljni izvještaj u odnosu na prosjek

Struktura noćenja (%)

STAVAK	PROSJEK	VL. VRIJEDNOST	ODSTUPANJE
Domaći gosti	4	7	3
Strani gosti	96	93	-3

Broj noćenja

STAVAK	PROSJEK	VL. VRIJEDNOST	ODSTUPANJE
Domaći gosti	6	8	2
Strani gosti	66	75	8

Struktura gostiju [%]

STAVAK	PROSJEK	VL. VRIJEDNOST	ODSTUPANJE
Domaći	9	13	4
Strani	91	87	-4

Struktura gostiju

STAVAK	PROSJEK	VL. VRIJEDNOST	ODSTUPANJE
Domaći gosti	6	8	2
Strani gosti	66	75	8

Struktura prihoda [%]

STAVAK	PROSJEK	VL. VRIJEDNOST	ODSTUPANJE
Prihodi smještaja	76	65	-11
Hrana i piće	23	26	3
Welness/SPA	0	2	2
Ostala odjeljenja	1	7	6
Najam i ostali	0	0	0

Prosječna dužina boravka [dan]

STAVAK	PROSJEK	VL. VRIJEDNOST	ODSTUPANJE
Prosječna dužina boravka	9	9	1

FVZ

STAVAK	PROSJEK	VL. VRIJEDNOST	ODSTUPANJE
FVZ	2	2	0

Pored toga iskazuje se i udio pojedinih prihoda hotela u ukupnim prihodima, ponovno za vlastitu vrijednost, vrijednost kompseta i odstupanje, kao i prosječna dužina boravka i faktor višestruke zauzetosti (FVZ).

Mjesečna usporedba

Kod mjesečne usporedbe nude se sljedeće skupine pokazatelja za usporedbu:

- upravljanje prihodima
- upravljanje troškovima
- upravljanje rezultatom.

Upravljanje prihodima temelji se na sljedećim mjesečnim ključnim pokazateljima:

- iskorištenost
- prosječna cijena sobe
- RevPAR
- TRevPAR
- prihod po noćenju.

Ispod svakog grafikona stoji broj hotela koji je u uzorku, a sa strane grafikona izračunate su sljedeće vrjednosti:

- maksimalna vrijednost pokazatelja odabranog kompseta
- prosječna vrijednost pokazatelja odabranog kompseta
- minimalna vrijednost pokazatelja odabranog kompseta
- vlastita vrijednost pokazatelja odabranog kompseta.

Bitno je napomenuti da se kod izračuna maksimalne, prosječne i minimalne vrijednosti pokazatelja kompseta ne uzimaju u obzir vlastiti podaci hotela. Kod grafičkog prikaza, kazaljka prikazuje poziciju vlastitog hotela, između minimalne i maksimalne vrijednosti pokazatelja kompseta. Ukoliko je vlastita vrijednost niža od minimalne ili viša od maksimalne, kazaljka se ne prikazuje u semaforu. Grafikon na najvišoj poziciji prikazuje prosječnu ocjenu upravljanja prihodaima, temeljenu na vlastitoj vrijednosti i poziciji 5 gore navedenih pokazatelja.

Ocjena upravljanja troškovima temelji se na sljedećim ključnim pokazateljima poslovanja:

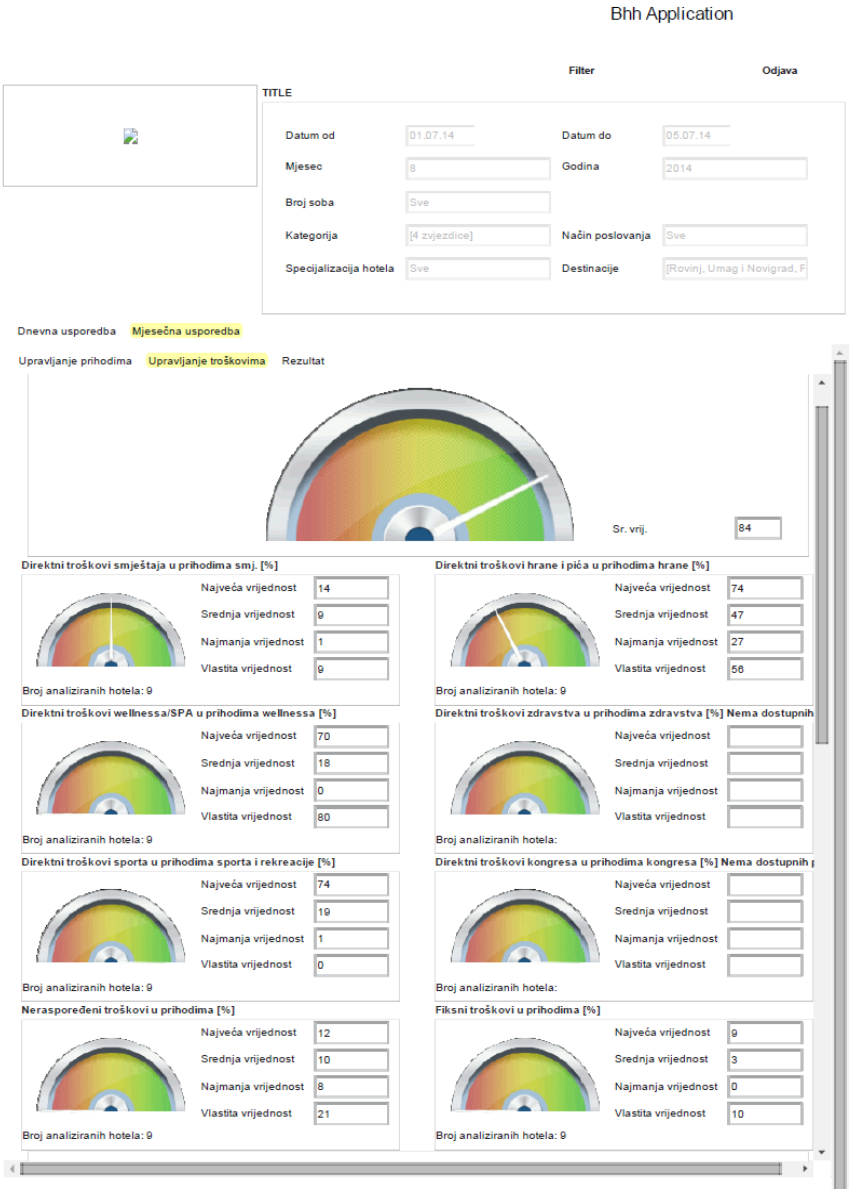
UDIO TROŠKOVA U PRIHODIMA

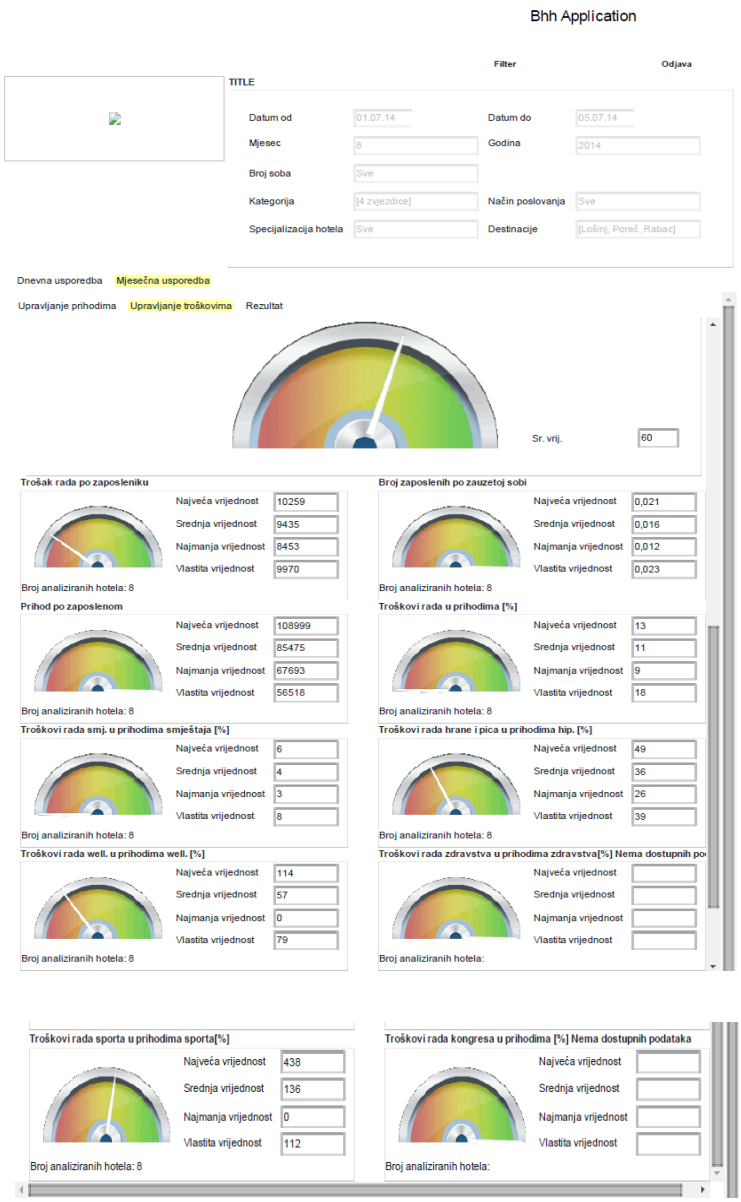
- udio direktnih troškova smještaja u prihodima smještaja
- udio direktnih troškova hrane i pića u prihodima hrane i pića
- udio direktnih troškova wellnessa/spa u prihodima wellness/spa
- udio direktnih troškova zdravstvene usluge u prihodima zdravstvene usluge
- udio direktnih troškova sport i rekreacija u prihodima sport i rekracija
- udio direktnih troškova kongres u prihodima kongres
- udio neraspoređenih troškova u ukupnim prihodima
- udio fiksnih troškova u ukupnim prihodima.

TROŠKOVI RADA

- troškovi rada po zaposleniku
- br. zaposlenih po zauzetoj sobi
- prihod po zaposlenom
- udio troškova direktnog rada u prihodima
- udio direktnih troškova rada smještaja u prihodima smještaja
- udio direktnih troškova rada hrane i pića u prihodima hrane i pića
- udio direktnih troškova rada wellnessa/spa u prihodima wellness/spa
- udio direktnih troškova rada zdravstvene usluge u prihodima zdravstvene usluge
- udio direktnih troškova rada sport i rekreacija u prihodima sport i rekracija
- udio direktnih troškova rada kongres u prihodima kongres.

U nastavku se prikazuju neki od grafikona, pri čemu su pravila izračuna vrijednosti kompseta identična onima opisanim kod upravljanja prihodima.





Kompletan vlastiti račun dobiti i gubitka, usporediv s onim od kompseta iskazuju se u okviru 3. ikone **Rezultat**.

U okviru drugog stupca *Prosjek* izkazuju se prosječni iznosi svake stavke računa dobiti i gubitka svih hotela uključenih u kompset. Treći Stupac

Vlastita vrijednost iskazuje stavke računa dobiti i gubitka u apsloutnom iznosu za ulogirani hotel, dok četvrti stupac iskazuje odstupanje vlastite vrijednosti hotela od prosjeka kompseta. Stupac 5 (*Prosjek*), 6 (*Vlastita vrijednost*) i 7 (*Odstupanje*) na identičan način iskazuju relativno učešće pojedinih stavki u prihodima. Tako se za pojedine vrste prihoda (smještaj, hrana i piće, wellness/SPA, zdravstvo, sport i rekreacija, kontres, ostala operativna odjeljenja, najam i ostali prihodi) iskazuje njihovo relativno učešće u ukupnim prihodima.

Nakon stavki prihoda iskazuju se ukupni direktni troškovi pojedinih profitnih centara odgovornosti (troškovi materijala, rada i ostali direktni troškovi) odnosno njihov relativni udio u pojedinim vrstama prihoda (npr. direktni troškovi smještaja u prihodima od smještaja). Kao zadnja stavka direktnih troškova iskazuju se ukupni direktni troškovi svih profitnih centara odgovornosti i njihov udio u ukupnim prihodima (npr. prosjek 33 %, vl.vrijed. 39 %, odstupanje 6 %).

U računu dobiti i gubitka slijedi nakon direktnih troškova prva razina rezultata hotela odnosno doprinos pokrića (profitna marža) svih profitnih odjeljenja. Iznos doprinosa pokrića također se iskazuje relativno kao udio u ukupnim prihodima hotela.

Iza doprinosa pokrića hotela iskazuju se neraspoređeni opći troškovi hotela poput administracije, marketinga i prodaje, energije, održavanja i sl. te se njihov pojedinačni iznos također iskazuje kao udio u ukupnim prihodima hotela. Odbitkom neraspoređenih općih troškova od doprinosa pokrića, dobiva se GOP hotela, 2. razina rezultata, koji se također iskazuje kao relativni udio u ukupnim prihodima hotela. Svaka stavka fiksnih troškova hotela (management fee, najam, osiguranje) relativno se iskazuje kao udio u prihodima, kao i 3. razina rezultata hotela – EBDIT odnosno rezultat nakon odbitka fiksnih troškova ili točnije rezultatprije odbitka amortizacije, kamata i poreza. Detaljna tablica računa dobiti i gubitka iskazuje se u nastavku:

Bhh Application

Filter Odjava

TITLE

Datum od	01.07.14	Datum do	05.07.14
Mjesec	8	Godina	2014
Broj soba	Sve		
Kategorija	[4 zvjezdice]	Način poslovanja	Sve
Specijalizacija hotela	Sve	Destinacije	[Lošinj, Poreč, Rabac]

Dnevna usporedba Mjesečna usporedba

Upravljanje prihodima Upravljanje troškovima Rezultat

STAVAK	PROSJEK	VL. VRIJEDNOST	ODSTUPANJE	PROSJEK [%]	VL. VRIJEDNOST	ODSTUPANJE [%]
Prihodi						
Prihodi smještaja	8.276.471	7.118.371	-1.158.100	77	70	-7
Prihodi hrane i pića	2.389.206	2.478.815	89.609	21	24	3
Prihodi wellnesa/SPA	38.445	188.388	149.943	0	2	2
Prihodi zdravstva	0	0	0	0	0	0
Prihodi sporta i rekreacije	45.116	71.358	26.242	0	1	0
Prihodi kongresa	0	0	0	0	0	0
Prihodi ostalih op. odjeljenja	71.807	287.092	215.285	1	3	2
Prihodi od najma i ostali	27.443	29.211	1.768	0	0	0
Ukupni prihodi	10.848.488	10.173.235	-675.253	100	100	0
Troškovi proftitnih odj.						
Smještaj	1.270.529	1.216.670	-53.859	37	31	-7
Hrana i Piće	2.175.263	2.360.111	184.848	60	60	-0
Wellness/SPA	54.675	298.973	244.298	1	8	6
Sport i rekreacija	42.879	79.980	37.101	1	2	1
Zdravstvo	0	0	0	0	0	0
Kongres	0	0	0	0	0	0
Ostala odjeljenja	9.503	0	-9.503	0	0	-0
Ukupni direktni troškovi	3.552.849	3.955.734	402.885	33	39	6
Doprinos pokrića	7.295.639	6.217.501	-1.078.138	67	61	-6
Neraspoređeni troškovi						
Administrativni i opći troškovi	534.941	1.214.677	679.736	4	12	8
Informacijski i telekom sustavi	0	0	0	0	0	0
Marketing i prodaja	380.038	178.099	-201.939	4	2	-2
Održavanje	271.886	346.409	74.523	3	3	1
Neraspoređeni op. troškovi	261.241	402.871	141.630	2	4	2
Ukupni neraspoređeni troškovi	1.448.106	2.142.056	693.950	13	21	8
GOP	5.847.533	4.075.445	-1.772.088	54	40	-14
Fiksni troškovi						
Management Fees	140.343	0	-140.343	1	0	-1
Najam	6.399	999.682	993.283	0	10	10
Osiguranje	13.525	46.891	33.366	0	0	0
Ukupni fiksni troškovi	160.268	1.046.573	886.305	2	10	9
EBITA	5.687.265	3.028.872	-2.658.393	53	30	-23

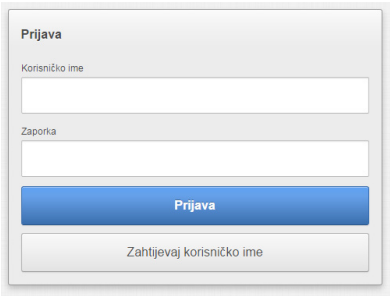
III. BENCHMARKING NEFINANCIJSKIH POKAZATELJA

1. OPĆE INFORMACIJE

1.1. Prijava u informacijski sustav

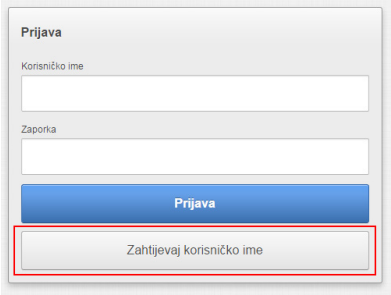
Sustav je dostupan na URL adresi http://goo.gl/LfBR8V.

U sustav se prijavite svojim korisničkim imenom i lozinkom. U polje »Korisničko ime« upišite svoje korisničko ime, u polje »Zaporka« svoju lozinku te zatim kliknite na »Prijava«.



1.2. Zahtjev za dodjeljivanje korisničkog imena

Ukoliko još nemate svoje korisničko ime za pristup sustavu, na stranici za prijavu kliknite na »Zahtijevaj korisničko ime«.



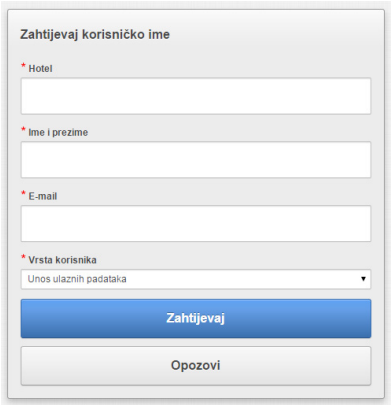
Otvorit će se obrazac u koji ćete upisati naziv hotela u kojem radite, svoje ime i prezime, svoju e-mail adresu te željenu vrstu korisničkog pristupa:

- unos ulaznih podataka: moći ćete unositi ulazne podatke i upitnike

- analiza rezultata: izvođenje usporedbi, moći ćete uspoređivati svoje rezultate poslovanja s drugim hotelima.

Korisnik koji želi unositi podatke, neće imati mogućnosti izvoditi analize rezultata i komparacije (uspoređivanja) s drugim hotelima. Korisnik, koji želi rezultate analizirati, nema mogućnost unosa podataka. Pojedini hoteli mogu zahtijevati više korisničkih pristupa (za različite osobe).

Klikom na »Zahtijevaj« potvrdite unos. Administrator informacijskog sustava zaprimit će Vaš zahtjev, koji će odobriti ili odbiti. Nakon odobrenja, na svoju ćete e-mail adresu zaprimiti korisničko ime i lozinku za pristup sustavu.



1.3. Početna stranica

Nakon prijave u sustav pojavljuje se početna stranica. U gornjem desnom kutu svake stranice ispisan je naziv korisnika te se nalaze ikone »Postavke« i »Odjava«.

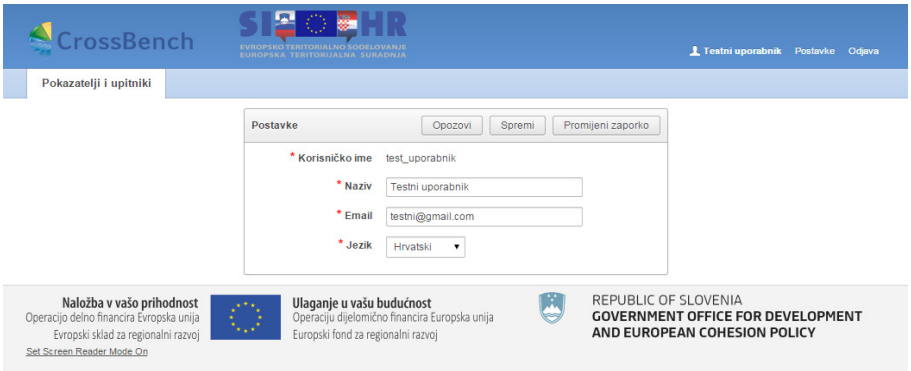
Sadržaj početne stranice ovisi o dodijeljenoj ulozi – vrsti Vašeg pristupa. Ukoliko je Vaša uloga »unošenje podataka«, možete unositi pokazatelje i upitnike. Više informacija potražite u poglavlju »Unošenje podataka«. Ukoliko je Vaša uloga »uspoređivanje«, možete uspoređivati pokazatelje svojeg hotela s drugim hotelima. Više informacija potražite u poglavlju »Pregled izlaznih podataka«.

1.4. Odjava

Kada završite s radom u sustavu i želite se odjaviti, kliknite na »Odjava« u gornjem desnom kutu.

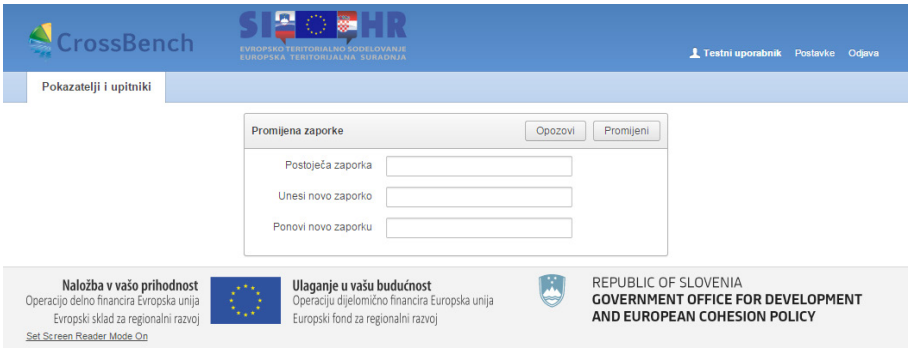
1.5. Postavke

Klikom na »Postavke« pojavljuje se obrazac za podešavanje, kako je prikazano na slici u nastavku. Tu možete promijeniti svoj naziv, elektroničku adresu (e-mail) te jezik korisničkog sučelja. Izmjene pohranite pomoću »Spremi«, dok će vas ikona »Opozovi« vratiti na početnu stranicu. Klikom na »Promijeni zaporku« prikazat će se obrazac za promjenu zaporke.



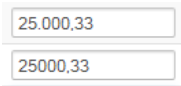
1.6. Promjena lozinke

Obrazac za promjenu lozinke dostupan je putem obrasca »Postavke«. U obrazac morate upisati svoju trenutačnu lozinku, a nakon toga dvaput upisati željenu novu lozinku. Klikom na »Promijeni« promijenite svoju lozinku. Lozinka mora imati najmanje osam znakova, uključujući barem jedan broj, u suprotnom će sistem javiti grešku i neće promijeniti lozinku.

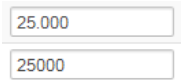


1.7. Uunos podataka

Sve vrijednosti unose se u eurima. Vrijednosti se mogu unijeti uporabom točke kao pravopisnog znaka za razdvajanje tisuća i zareza za označavanje decimalnih brojeva. Primjer:

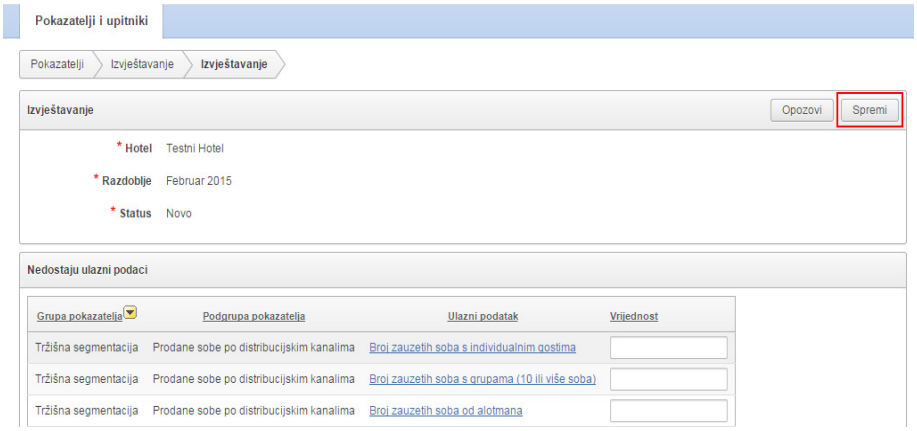


Ukoliko decimalni brojevi ne postoje, nije ih potrebno pisati. U tom slučaju ne upotrebljavajte pravopisne znakove za razdvajanje tisuća, jer će biti dodani automatski. Ukoliko nema decimalnih brojeva, podatak možete unijeti na dva načina:



Ukoliko želite pohraniti unesene podatke, kliknite na ikonu »Spremi« u gornjem desnom kutu. Primjer je prikazan na slici u nastavku. Kada jednom kliknete na »Spremi«, podatak će se unijeti i više ga neće biti moguće izmijeniti.

Podatke možete unositi u više koraka. Kod svakog djelomičnog unosa podataka potrebno je te podatke spremiti.



Uneseni se podaci klikom na ikonu »Opozovi« neće pohraniti. Korisnik sustava u tom će se slučaju vratiti na prethodnu stranicu »Izvještavanje«.

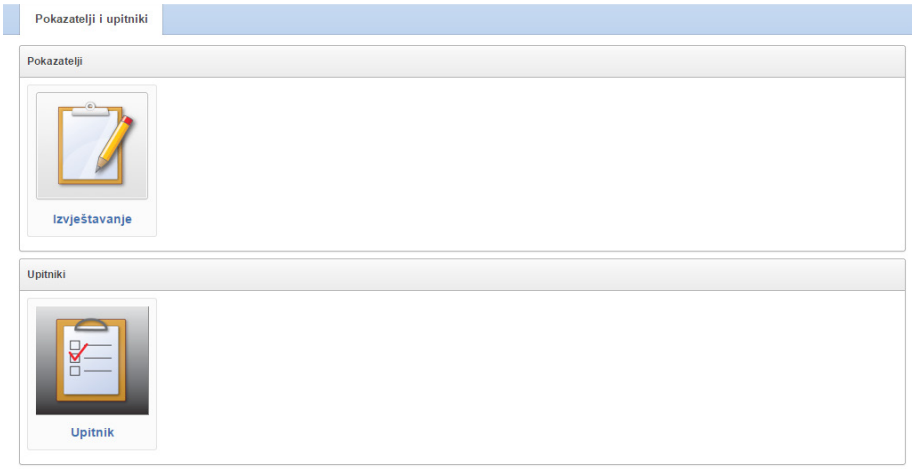
Pohranjeni će se podaci koristiti za izračun pokazatelja koji su definirani kao **outputi** informacijskog sustava. Osoba koja unosi podatke može vidjeti i **outpute** prethodno pohranjenih podataka (rezultati / izračunati pokazatelji vlastitog hotela).

1.8. Jezici informacijskog sustava

Informacijski sustav može biti na slovenskom, hrvatskom i engleskom jeziku.

2. UNOS PODATAKA

Nakon prijave u sustav pojavljuje se početna stranica, prikazana na slici u nastavku.



Za unos vrijednosno izraženih podataka koji će se primjenjivati za naknadne izračune pokazatelja kliknite na »Izvještavanje«. Na sljedećoj stranici sustav će pokazati razdoblja za koja ste već unijeli podatke (status: završeno) i razdoblja za koja tek morate unijeti podatke (status: novo ili otvoreno).

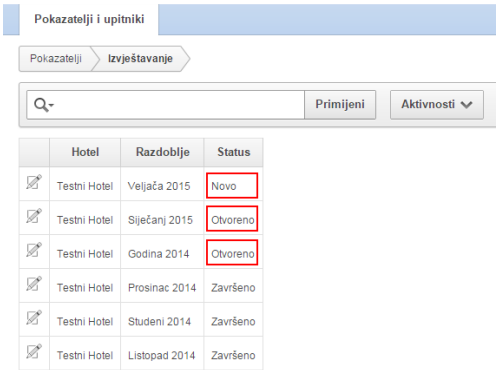
Značenje statusa razdoblja:

- novo: za razdoblje nije bilo unesenog podatka

- otvoreno: podaci za razdoblje uneseni su djelomično; podaci za ovo razdoblje mogu se dopuniti, a dopune su moguće još dvadesetak dana nakon kraja razdoblja

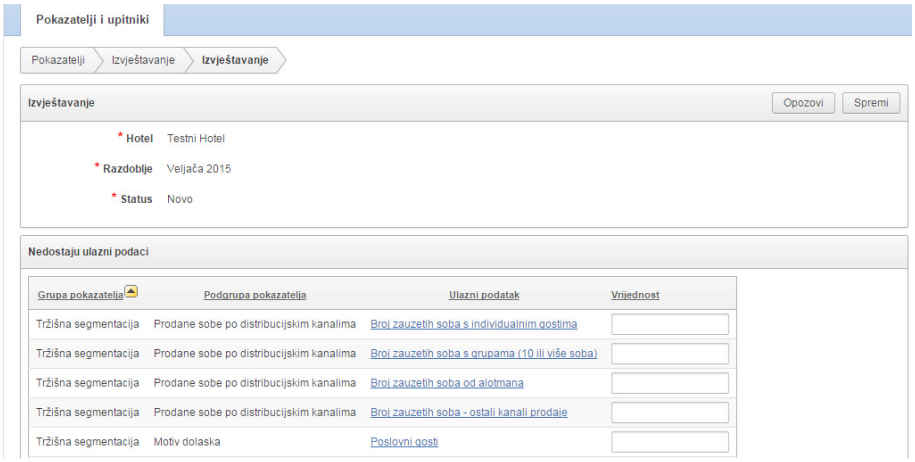
- završeno: za razdoblje su uneseni svi podaci ili je istekao rok za njihov unos.

Podatke je potrebno unijeti u razdoblje s naznakom »Novo« ili »Otvoreno«. Na slici u nastavku prikazan je primjer.



Kliknite na ikonu ispred naziva hotela. Na sljedećoj stranici informacijski će sustav pokazati sve podatke koji nedostaju. Dakle, prikazuju se svi po-

daci koji nedostaju, a ne samo oni koji se odnose na pojedinačni segment za koji unosite podatke.



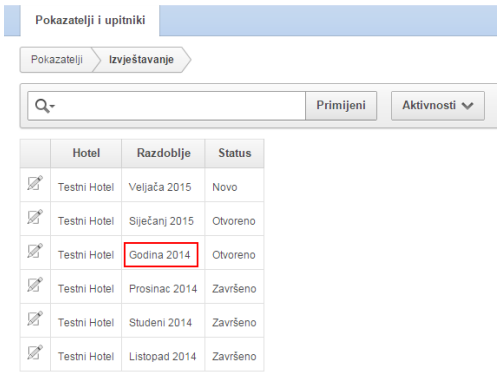
Potrebni ulazni podaci ovise o razdoblju za koje se unose. Podaci se unose na mjesečnoj i godišnjoj razini.

2.1. Unos financijskih podataka na mjesečnoj razini

Podaci se unose na mjesečnoj razini. Na početku svakog mjeseca informacijski sustav će automatski generirati novo mjesečno razdoblje. Vrijeme za unos je dvadesetak dana od kraja mjeseca. Nakon toga sustav će automatski zaključiti razdoblje.

2.2. Unos financijskih podataka na godišnjoj razini

Primjer odabira godine za unos podataka prikazan je na slici u nastavku.



2.3. Unos upitnika

Svaki hotel mora ispuniti četiri vrste anketa:

- anketa o značaju i učestalosti pojedinih marketinških alata (anketa za direktore marketinga – aspekt segmentacije tržišta) – u elektronskoj verziji

- anketa o društvenoj odgovornosti – u elektronskoj verziji

- anketa za zaposlenike – anketiranje u fizičkom obliku i

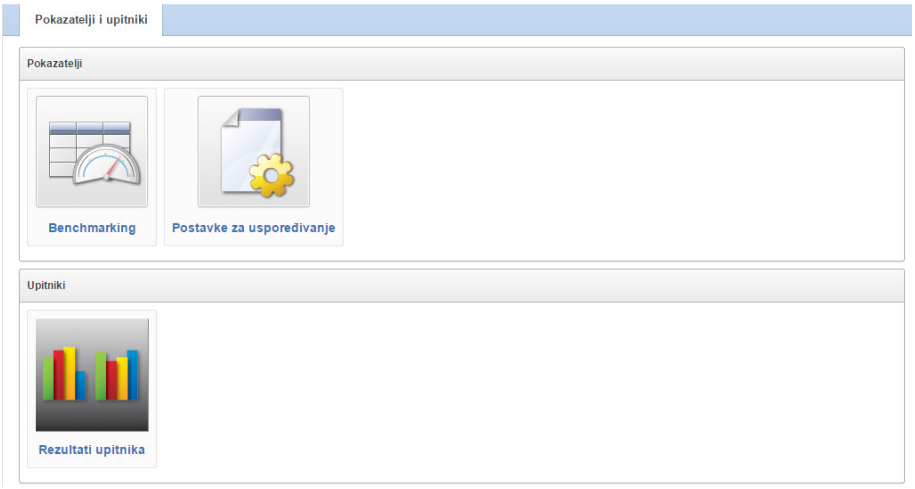
- anketa za goste – anketiranje u fizičkom obliku.

Anketiranje zaposlenika i gostiju provest će se putem upitnika u fizičkom obliku. Sve ispunjene upitnike potrebno je poslati poštom na adresu: UP Fakulteta za turistične študije – Turistica, dr. Gordana Ivankovič (projekt: CrossBench), Obala 11 a, 6320 Portorož.

Svaki hotel mora ispuniti određeni broj upitnika, u suprotnom usporedba s ostalim hotelima neće biti moguća. U slučaju anketiranja zaposlenika upitnik mora ispuniti barem 20 % zaposlenika hotela, inače hotel neće imati mogućnosti za usporedbu s drugim hotelima. U slučaju anketiranja gostiju potrebno je ispuniti najmanje dvadeset upitnika.

3. PREGLED IZLAZNIH PODATAKA

Nakon prijavljivanja u sustav pojavljuje se početna stranica, prikazana na slici.



Korisnik s tom ulogom može:

- pregledavati rezultate poslovanja po razdobljima – usporedba vlastitog hotela s drugim hotelima,

- pregledavati rezultate anketiranja – usporedba vlastitog hotela s drugim hotelima,

- određivati podešavanje usporedbi – za odabir hotela za koje se izvodi usporedba.

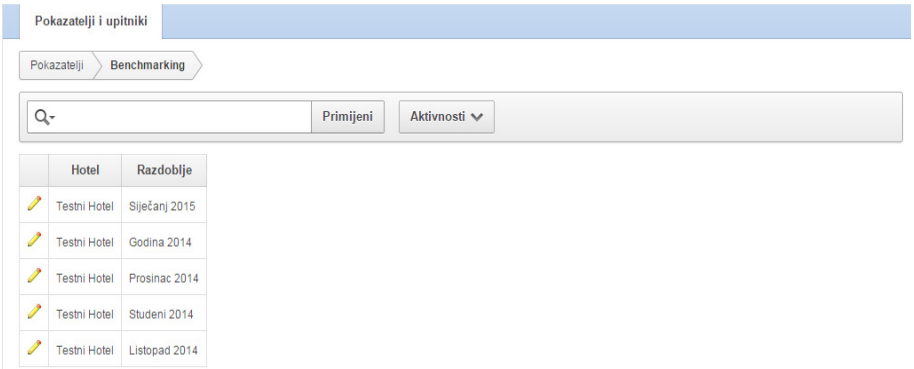
Izlazni podaci (outputi) vidljivi su za sve unesene podatke, bez obzira što razdoblje nije završeno u cijelosti, odnosno uneseno u cijelosti.

Pregledu vlastitih rezultata poslovanja i usporedbi s drugim hotelima možete pristupiti pomoću ikone »Benchmarking«, a podešavanje usporedbe možete obaviti pomoću »Postavke za uspoređivanje«. Rezultati anketiranja dostupni su pomoću »Rezultati upitnika«.

Uspoređivanje s drugim hotelima moguće je samo u slučaju kada je unesena vlastita vrijednost. Ako vlastite vrijednosti (odnosno izračunatog pokazatelja) nema, usporedba s drugim hotelima neće biti ispisana. Ostali pokazatelji će biti prikazani.

3.1. Pregled rezultata poslovanja po razdobljima i usporedba s odabranim hotelima

Korisnik informacijskog sustava može pristupiti pregledu rezultata uporabom »Benchmarkinga«. Korisnik može za usporedbu uzeti bilo koje razdoblje – pojedinačni mjesec ili pojedinačnu godinu. Primjer stranice gdje hotel odabire razdoblje prikazan je na slici u nastavku.



U sklopu rezultata ispisuje se vlastita vrijednost (ako je bila unesena). Za odabrani niz hotela za usporedbu ispisuju se minimalna, maksimalna i prosječna vrijednost.

3.2. Izlazni podaci – upitnici

Korisnik može pristupati ispisu rezultata anketiranja pomoću ikone na početnoj stranici »Rezultati upitnika«. Potrebno je odabrati željeni segment i željeno razdoblje (odabrana godina). U sljedećem koraku zaprimit će ispis rezultata anketiranja.

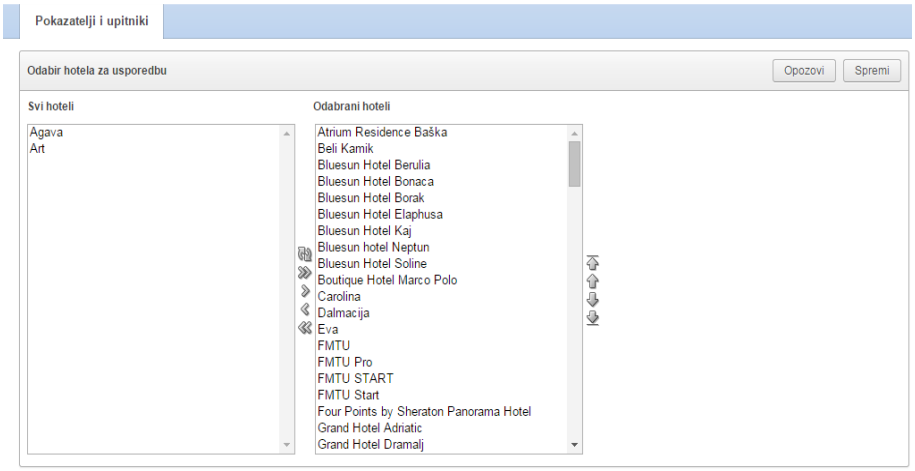
3.3. Odabir hotela za usporedbu

Pomoću »Postavke za uspoređivanje« mogu se birati hoteli s kojima se želi provesti usporedba:

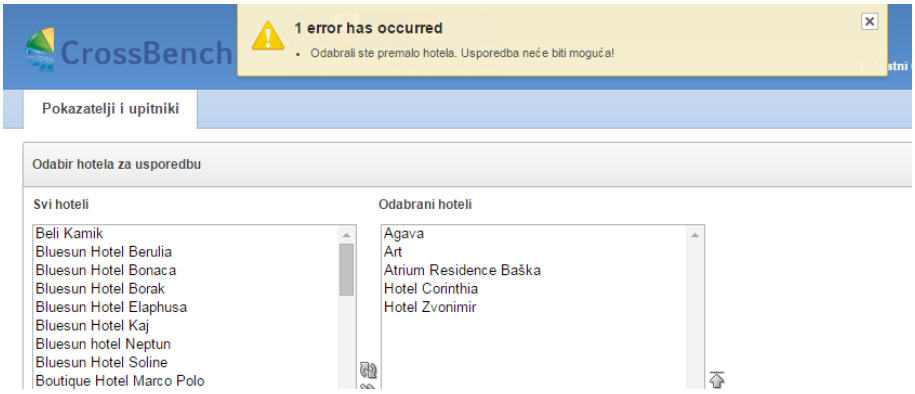
- na lijevoj su strani hoteli za koje se usporedba NE provodi

- na desnoj su strani hoteli za koje se usporedba provodi.

Odabir hotela pohranit će se u sustavu i važit će do sljedeće promjene. Odabir će se pohraniti i kod sljedeće prijave u informacijski sustav.



Korisnik informacijskog sustava mora odabrati najmanje tri hotela druge tvrtke, inače usporedba rezultata s drugim hotelima neće biti moguća. Informacijski će sustav u tom slučaju javiti grešku, prikazanu na slici u nastavku.



Uvjet je da najmanje tri odabrana hotela pripadaju različitim tvrtkama u odnosu na hotel koji unosi podatke.

Usporedba s drugim hotelima ispisat će se samo u slučaju kada su za najmanje tri odabrana hotela uneseni podaci o vlastitom poslovanju. Ukoliko bi, na primjer, korisnik odabrao tri hotela, a za jedan od njih ne bi bili uneseni određeni podaci, usporedba ne bi bila moguća.

U slučaju neispunjavanja uvjeta korisnik informacijskog sustava neće moći usporediti vlastiti hotel s drugim hotelima. Vlastiti će rezultati biti vidljivi u svakom slučaju.

4. ASPEKT SEGMENTACIJE TRŽIŠTA

Praćenje segmentacije tržišta gostiju danas je u hotelijerstvu imperativ i polazište za implementaciju **Revenue Managementa**. Segmentacija tržišta može se izvoditi prema različitim kriterijima.

Za područje **segmenata tržišta** mjesečno se prati zauzetost soba po distribucijskim kanalima, po motivima za dolazak gostiju, po stalnim gostima, zauzetost soba po pojedinačnim danima u tjednu (direktan prijenos iz financijskoga informacijskog sustava), po instrumentima plaćanja i po vremenu plaćanja. Podaci se unose do 20. dana u mjesecu za prošli mjesec. Na temelju unosa u financijski (hrvatski) informacijski sustav moći ćemo vidjeti omjer između stranih i domaćih gostiju, dnevno raspoložive i zauzete sobe te broj noćenja.

Za potrebe segmentacije tržišta u elektroničkom obliku izrađeno je godišnje istraživanje za direktore marketinga o udjelu učestalosti i o udjelu važnosti korištenja pojedinačnih marketinških alata. Molimo vas da anketu koja je u elektroničkom obliku ispunite do 31. ožujka.

Ulazni podaci – mjesečna razina

Kod unošenja podataka na mjesečnoj razini potrebni su sljedeći ulazni podaci:

Nedostaju ulazni podaci

Grupa pokazatelja	Podgrupa pokazatelja	Ulazni podatak	Vrijednost
Tržišna segmentacija	Prodane sobe po distribucijskim kanalima	Broj zauzetih soba s individualnim gostima	
Tržišna segmentacija	Prodane sobe po distribucijskim kanalima	Broj zauzetih soba s grupama (10 ili više soba)	
Tržišna segmentacija	Prodane sobe po distribucijskim kanalima	Broj zauzetih soba od alotmana	
Tržišna segmentacija	Prodane sobe po distribucijskim kanalima	Broj zauzetih soba - ostali kanali prodaje	
Tržišna segmentacija	Motiv dolaska	Poslovni gosti	
Tržišna segmentacija	Motiv dolaska	Odmorišni gosti	
Tržišna segmentacija	Motiv dolaska	Gosti - seminari i kongresi	
Tržišna segmentacija	Motiv dolaska	Ostalo	
Tržišna segmentacija	Udio stalnih gostiju	Broj stalnih gostiju	
Tržišna segmentacija	Instrumenti plaćanja	Gotovina	
Tržišna segmentacija	Instrumenti plaćanja	Platne i kreditne kartice	
Tržišna segmentacija	Instrumenti plaćanja	Narudžbenice i fakture	
Tržišna segmentacija	Instrumenti plaćanja	Ostali načini plačanja	
Tržišna segmentacija	Instrumenti plaćanja	Prihodi od prodaje u promatranom mjesecu	
Tržišna segmentacija	Rok plaćanja	Plaćanja unaprijed (avansi)	
Tržišna segmentacija	Rok plaćanja	Pravovremeno plaćanje u roku 15 dana	
Tržišna segmentacija	Rok plaćanja	Plaćanja nakon isteka roka	
Tržišna segmentacija	Rok plaćanja	Sva plaćanja	

Broj smještajnih jedinica s individualnim gostima = broj zauzetih soba (smještaj) s individualnim gostima potrebno je unijeti na mjesečnoj razini na način da zbrojimo sve sobe koje su bile zauzete individualnim gostima, posebno za svaki dan u mjesecu.

Broj smještajnih jedinica s grupama (10 ili više soba) = broj zauzetih soba (smještaj) s grupama potrebno je unijeti na mjesečnoj razini na način da zbrojimo sve sobe koje su bile zauzete grupama, posebno za svaki dan u mjesecu – 10 ili više soba.

Broj smještajnih jedinica s alotmanom = broj zauzetih soba (smještaj) s alotmanom potrebno je unijeti na mjesečnoj razini na način da zbrojimo sve sobe koje su bile zauzete na temelju ugovora o alotmanu, posebno za svaki dan u mjesecu.

Broj ostalih smještajnih jedinica = broj ostalih smještajnih jedinica potrebno je unijeti na mjesečnoj razini na način, da od svih smještajnih

jedinica (zauzetih soba u mjesecu) oduzmemo mjesečne smještajne jedinice s individualnim gostima, mjesečne smještajne jedinice s grupama i mjesečne smještajne jedinice putem ugovora o alotmanu. Ovaj broj predstavlja razliku između svih zauzetih soba mjesečno koje su umanjene za mjesečni zbroj zauzetih soba po sva tri distribucijska kanala (individualni gosti, grupe i alotman).

Poslovni gosti = potrebno je unijeti broj dolazaka gostiju koji su u hotel došli iz poslovnih razloga.

Odmorišni gosti = potrebno je unijeti broj dolazaka gostiju koji su u hotel došli radi odmora.

Sudionici seminara i kongresa = potrebno je unijeti broj dolazaka gostiju koji su u hotel došli radi kongresa i seminara (MICE).

Ostalo = potrebno je unijeti broj dolazaka gostiju koji su u hotel došli iz nekih drugih razloga (**wellness**, spa, sportske aktivnosti…) i broj svih drugih dolazaka gostiju koje ne možemo svrstati među poslovne, turističke i MICE goste – po motivu dolaska.

Broj stalnih gostiju = stalni gost je onaj gost, koji je već noćio u hotelu.

Gotovina = potrebno je unijeti vrijednost uplata u kovanicama i novčanicama.

Kreditne kartice = potrebno je unijeti vrijednost uplata kreditnim karticama.

Narudžbenice i fakture = potrebno je unijeti vrijednost pokrića plaćanja narudžbenicama i fakturama.

Ostali načini plaćanja = potrebno je unijeti vrijednost uplata u svim ostalim oblicima.

Sva plaćanja = potrebno je unijeti vrijednost predmetne mjesečne realizacije – prihoda od prodaje.

Avansno plaćanje = potrebno je unijeti vrijednost plaćanja unaprijed – avansnog plaćanja prije realiziranoga poslovnog događaja.

Pravovremeno plaćanje (do 15 dana) = potrebno je unijeti vrijednost uplata koje su bile podmirene na temelju faktura – u roku do najviše 15 dana.

Odgođena plaćanja = potrebno je unijeti vrijednost uplata koje su bile podmirene nakon 15 dana od izdavanja fakture.

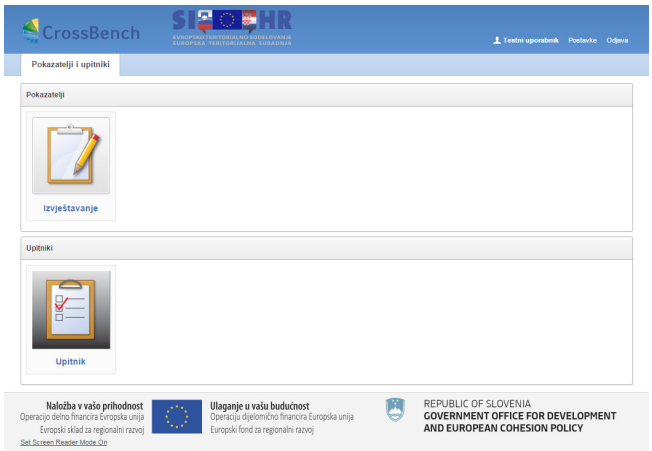
Uz navedene podatke za izračun pokazatelja na mjesečnoj razini primjenjivat će se i sljedeći podaci: broj svih raspoloživih soba, broj zauzetih soba ponedjeljkom, broj zauzetih soba utorkom, broj zauzetih soba sri-

jedom, broj zauzetih soba četvrtkom, broj zauzetih soba petkom, broj zauzetih soba subotom, broj zauzetih soba nedjeljom, broj raspoloživih soba ponedjeljkom, broj raspoloživih soba utorkom, broj raspoloživih soba srijedom, broj raspoloživih soba četvrtkom, broj raspoloživih soba petkom, broj raspoloživih soba subotom, broj raspoloživih soba nedjeljom i broj svih gostiju.

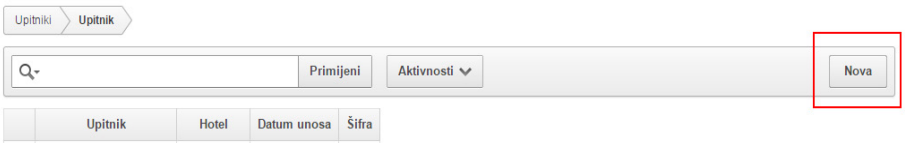
Ovi će podaci biti automatski prebačeni iz informacijskog sustava koji se odnosi isključivo na financijske podatke o poslovanju, stoga se navedeni podaci ne unose u okviru ovog informacijskog sustava.

Ulazni podaci: anketiranje voditelja marketinga

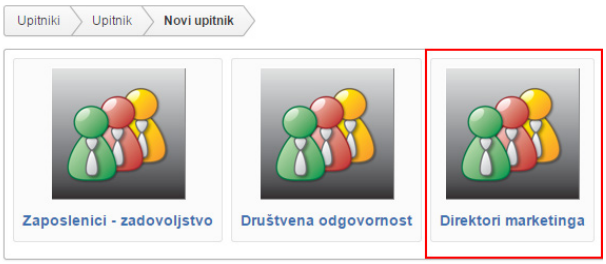
Anketiranje će se provoditi u elektroničkom obliku. U prvoj anketi procjenjuje se udio značajnih pojedinačnih marketinških alata (aspekt učinkovitosti pojedinačnoga marketinškog alata), dok su u drugoj anketi procjene udjela učestalosti korištenja pojedinačnim marketinškim alatima u usporedbi sa svim upotrijebljenim marketinškim alatima. Početna stranica obiju anketa prikazana je na slici u nastavku.



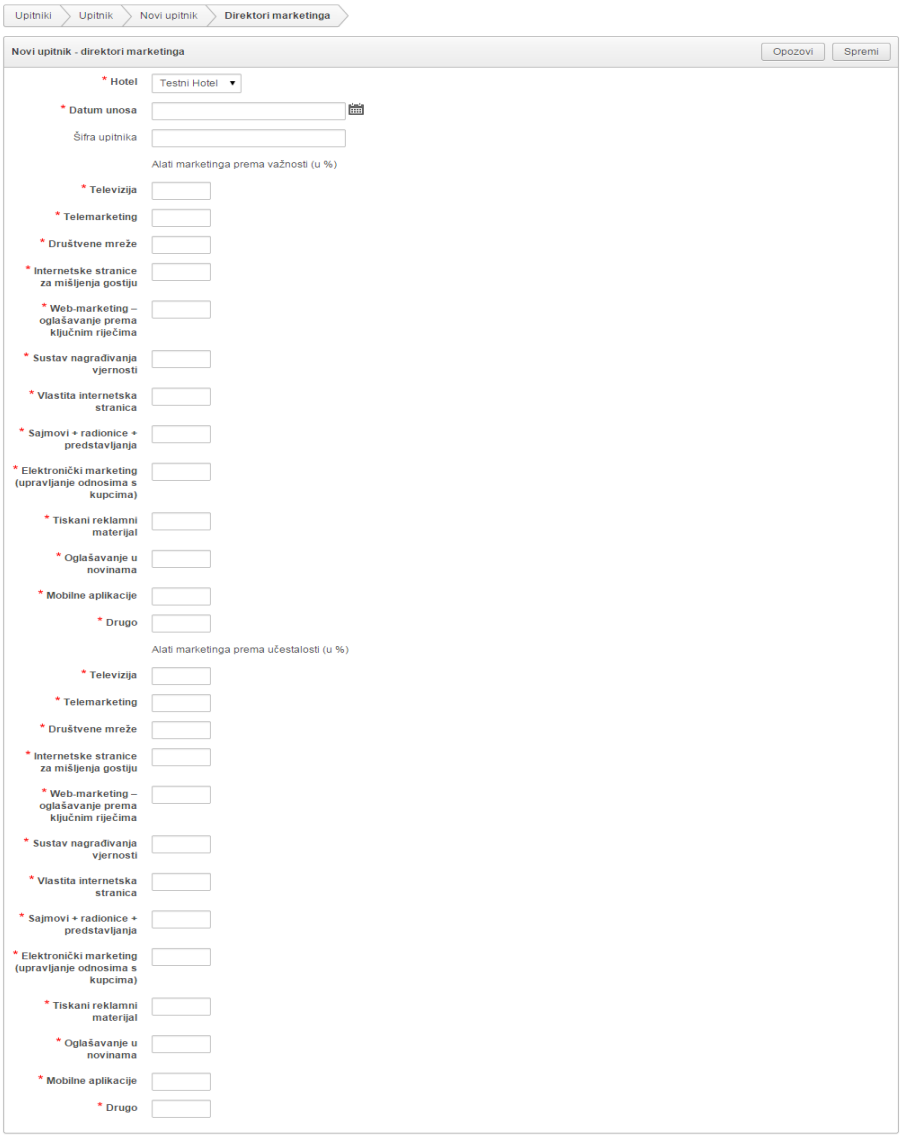
Za ispunjavanje ankete kliknite na »Upitnik«. Na sljedećoj stranici kliknite na »Nova«.



Zatim kliknite na »Direktor marketinga« (prikazan na slici u nastavku).



Slika u nastavku prikazuje sadržaj ankete.



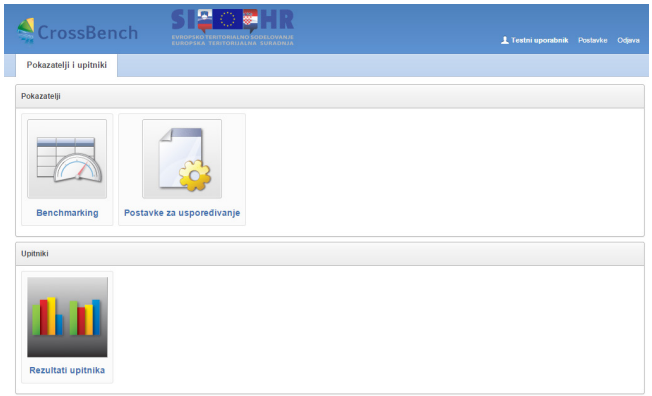
Kada ispunite upitnik, kliknite »Spremi« (desni gornji kut).

Pregled rezultata poslovanja po razdobljima i usporedba s odabranim hotelima

Outputi su vidljivi za sve podatke koji su već bili pohranjeni, bez obzira na to što razdoblje još nije bilo završeno, odnosno uneseno u cijelosti.

Pregledavanju vlastitih rezultata poslovanja i usporedbi s drugim hotelima možete pristupiti pomoću »Benchmarkinga«, a podešavanje usporedbe možete obaviti pomoću »Postavke za uspoređivanje«. Rezultati anketiranja dostupni su pomoću »Rezultati upitnika«.

Početna stranica:



Korisnik informacijskog sustava (u daljnjem tekstu korisnik) može pristupiti pregledu rezultata uporabom »Benchmarkinga«. Korisnik za usporedbu podataka s područja segmentacije tržišta može odabrati bilo koji mjesec.

Na slici u nastavku prikazan je primjer ispisa podataka. U sklopu rezultata ispisuje se vlastita vrijednost (ako je bila unesena). Za odabrani niz hotela za usporedbu ispisuju se minimalna, maksimalna i prosječna vrijednost. Slika ne prikazuje testne vrijednosti.

Pokazatelji i upitniki

Pokazatelji > Benchmarking > **Benchmarking**

Izvještavanje Opozovi

Hotel Testni Hotel

Razdoblje Siječanj 2015

Primijeni Aktivnosti

Grupa pokazatelja	Podgrupa pokazatelja	Pokazatelj	Vlastita vrijednost	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost	Prosječna vrijednost
Tržišna segmentacija	Prodane sobe po distribucijskim kanalima	Individualni gosti	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Prodane sobe po distribucijskim kanalima	Grupa	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Prodane sobe po distribucijskim kanalima	Alotman	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Prodane sobe po distribucijskim kanalima	Ostalo	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Stupanj iskorištenja kapaciteta sobe	Ponedjeljak	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Stupanj iskorištenja kapaciteta sobe	Utorak	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Stupanj iskorištenja kapaciteta sobe	Srijeda	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Stupanj iskorištenja kapaciteta sobe	Četvrtak	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Stupanj iskorištenja kapaciteta sobe	Petak	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Stupanj iskorištenja kapaciteta sobe	Subota	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Stupanj iskorištenja kapaciteta sobe	Nedjelja	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Motiv dolaska	Poslovni gosti	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Motiv dolaska	Odmorišni gosti	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Motiv dolaska	Gosti – seminari i kongresi	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Motiv dolaska	Ostalo	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Udio stalnih gostiju	Udio (%) stalnih gostiju	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Instrumenti plaćanja	Gotovina	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Instrumenti plaćanja	Bankovne i kreditne kartice	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Instrumenti plaćanja	Narudžbenice i fakture	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Instrumenti plaćanja	Ostali načini plaćanja	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Rok plaćanja	Plaćanje unaprijed	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Rok plaćanja	Pravovremeno plaćanje	[illegible]	-	-	-
Tržišna segmentacija	Rok plaćanja	Plaćanja nakon isteka roka	[illegible]	-	-	-
Zaposlenici	Troškovi rada	Troškovi rada po sobi	[illegible]	-	-	-
Zaposlenici	Troškovi rada	Ukupni troškovi rada uključujući i usluge outsourcinga	[illegible]	-	-	-
Zaposlenici	Prihodi	Prihodi na zaposleneg	[illegible]	-	-	-
Zaposlenici	Prihodi	GOP na zaposlenog	[illegible]	-	-	-

U sklopu **outputa** koji se odnose na aspekt segmentacije tržišta korisnik će analizirati sljedeće pokazatelje:

Segmentacija tržišta – mjesečni pokazatelji

Podgrupa pokazatelja: sobe po distribucijskim kanalima

Broj smještajnih jedinica (zauzetih soba) s individualnim gostima u promatranom mjesecu.
Individualni gosti = ----------
Broj svih raspoloživih soba u promatranom mjesecu.

Pokazatelj „Individualni gosti" pokazuje udio zauzetih soba s individualnim gostima s obzirom na sve raspoložive sobe za prodaju u promatranom mjesecu.

Broj smještajnih jedinica (zauzetih soba) s grupama (10 ili više soba) u promatranom mjesecu.
Grupe = ----------
Broj svih raspoloživih soba u promatranom mjesecu.

Pokazatelj „Grupe" pokazuje udio zauzetih soba s grupama s obzirom na sve raspoložive sobe za prodaju u promatranom mjesecu.

Broj smještajnih jedinica (zauzetih soba) s ugovorom o alotmanu u promatranom mjesecu.
Alotman = ----------
Broj svih raspoloživih soba u promatranom mjesecu.

Pokazatelj „Alotman" pokazuje udio zauzetih soba putem ugovora o alotmanu s obzirom na sve raspoložive sobe za prodaju u promatranom mjesecu.

Broj smještajnih jedinica (zauzetih soba) po ostalim distribucijskim kanalima u promatranom mjesecu.
Ostalo = ----------
Broj svih raspoloživih soba u promatranom mjesecu.

Pokazatelj „Ostalo" pokazuje udio zauzetih soba po ostalim distribucijskim kanalima s obzirom na sve raspoložive sobe za prodaju u promatranom mjesecu.

Podgrupa pokazatelja: Prosječni stupanj zauzetosti po danima

Broj zauzetih soba za pojedini dan u tjednu u promatranom mjesecu.
Dan u tjednu = ----------
Broj raspoloživih soba za pojedini dan u tjednu u promatranom mjesecu.

Pokazatelj „Ponedjeljak“ (utorak, srijeda, četvrtak, petak, subota, nedjeljna) pokazuje prosječni stupanj zauzetosti za pojedine dane u tjednu u promatranom mjesecu.

Podgrupa pokazatelja: Motiv dolaska

Broj dolazaka poslovnih gostiju u promatranom mjesecu.
Poslovni gosti = ----------
Broj svih gostiju u promatranom mjesecu.

Pokazatelj „Poslovni gosti“ pokazuje udio dolazaka poslovnih gostiju s obzirom na dolaske svih gostiju u promatranom mjesecu.

Broj dolazaka turističkih gostiju u promatranom mjesecu.
Odmorišni gosti = ----------
Broj dolazaka svih gostiju u promatranom mjesecu

Pokazatelj odmorišni gosti pokazuje udio odmorišnih gostiju s obzirom na dolaske svih gostiju u promatranom mjesecu.

Broj dolazaka sudionika seminara i kongresa u promatranom mjesecu.
Sudionici seminara i kongresa = ----------
Broj dolazaka svih gostiju u promatranom mjesecu.

Pokazatelj „Sudionici seminara i kongresa“ pokazuje udio dolazaka sudionika seminara i kongresa s obzirom na dolaske svih gostiju u promatranom mjesecu.

Broj dolazaka gostiju s ostalim motivima u promatranom mjesecu.
Ostalo = ----------
Broj dolazaka svih gostiju u promatranom mjesecu.
Pokazatelj „Ostalo“ pokazuje udio dolazaka gostiju s ostalim motivima s obzirom na dolaske svih gostiju u promatranom mjesecu.

Podgrupa pokazatelja: Udio stalnih gostiju

Broj stalnih gostiju u promatranom mjesecu.
Udio stalnih gostiju = ----------
Broj dolazaka svih gostiju u promatranom mjesecu.

Pokazatelj „Udio stalnih gostiju“ pokazuje prosječni udio stalnih gostiju u promatranom mjesecu.

Podgrupa pokazatelja: Instrumenti plaćanja

Vrijednost uplata u kovanicama i novčanicama – gotovina u promatranom mjesecu.
Gotovina = ----------

Prihodi od prodaje (realizirani prihodi od prodaje) u promatranom mjesecu.

Pokazatelj „Gotovina“ pokazuje udio realizacije koji je bio plaćen gotovinom u promatranom mjesecu.

Vrijednost plaćanja platnim i kreditnim karticama u promatranom mjesecu.

Kreditne kartice = ----------

Prihodi od prodaje (realizirani prihodi od prodaje) u promatranom mjesecu.

Pokazatelj „Platne i kreditne kartice“ pokazuje udio realizacije koji je bio plaćen platnim i kreditnim karticama u promatranom mjesecu.

Vrijednost pokrića plaćanja narudžbenicama i fakturama u promatranom mjesecu.

Narudžbenice i fakture = ----------

Prihodi od prodaje (realizirani prihodi od prodaje) u promatranom mjesecu.

Pokazatelj „Narudžbenice i fakture“ pokazuje udio realizacije koji je bio pokriven narudžbenicama i fakturama u promatranom mjesecu.

Vrijednost uplata ostalim načinima plaćanja.

Ostali načini plaćanja = ----------

Prihodi od prodaje (realizirani prihodi od prodaje) u promatranom mjesecu.

Pokazatelj „Ostali načini plaćanja“ pokazuje udio realizacije koji je bio plaćen ostalim načinima plaćanja u promatranom mjesecu.

Podgrupa pokazatelja: Vrijeme plaćanja

Vrijednost avansnog plaćanja u promatranom mjesecu.

Avansno plaćanje = ----------

Vrijednost svih uplata u promatranom mjesecu.

Pokazatelj „Avansno plaćanje“ pokazuje udio avansa u usporedbi sa svim plaćanjima u promatranom mjesecu.

Vrijednost trenutačnih – promptnih plaćanja (do 15 dana) u promatranom mjesecu.

Pravovremeno plaćanje (do 15 dana) = ----------

Vrijednost svih uplata u promatranom mjesecu.

Pokazatelj „Pravovremeno plaćanje“ (do 15 dana) pokazuje udio promptnih uplata u usporedbi sa svim plaćanjima u promatranom mjesecu.

Vrijednost odgoda u promatranom mjesecu.

Odgoda plaćanja = ----------

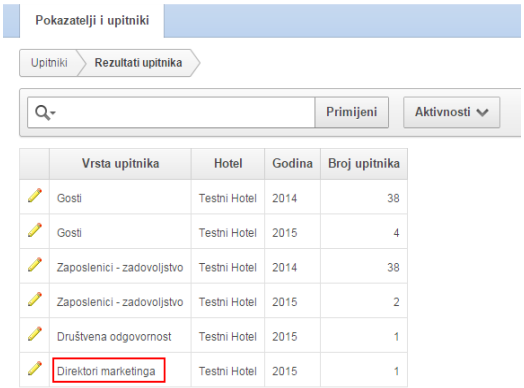
Vrijednost svih uplata u promatranom mjesecu.

Pokazatelj odgoda plaćanja pokazuje udio odgoda plaćanja u usporedbi sa svim plaćanjima u promatranom mjesecu.

Izlazni podaci – ankete – segmentacija tržišta

Korisnik može pristupiti ispisu rezultata anketiranja pomoću ikone na početnoj stranici »Rezultati upitnika«. Potrebno je odabrati željeni tip ankete (u sklopu segmentacije tržišta tip ankete naziva se »Direktori marketinga«) i željeno razdoblje (odabrana godina). U sljedećem koraku korisnik će zaprimiti ispis rezultata anketiranja.

Primjer odabira ankete iz područja segmentacija tržišta prikazan je na slici u nastavku.



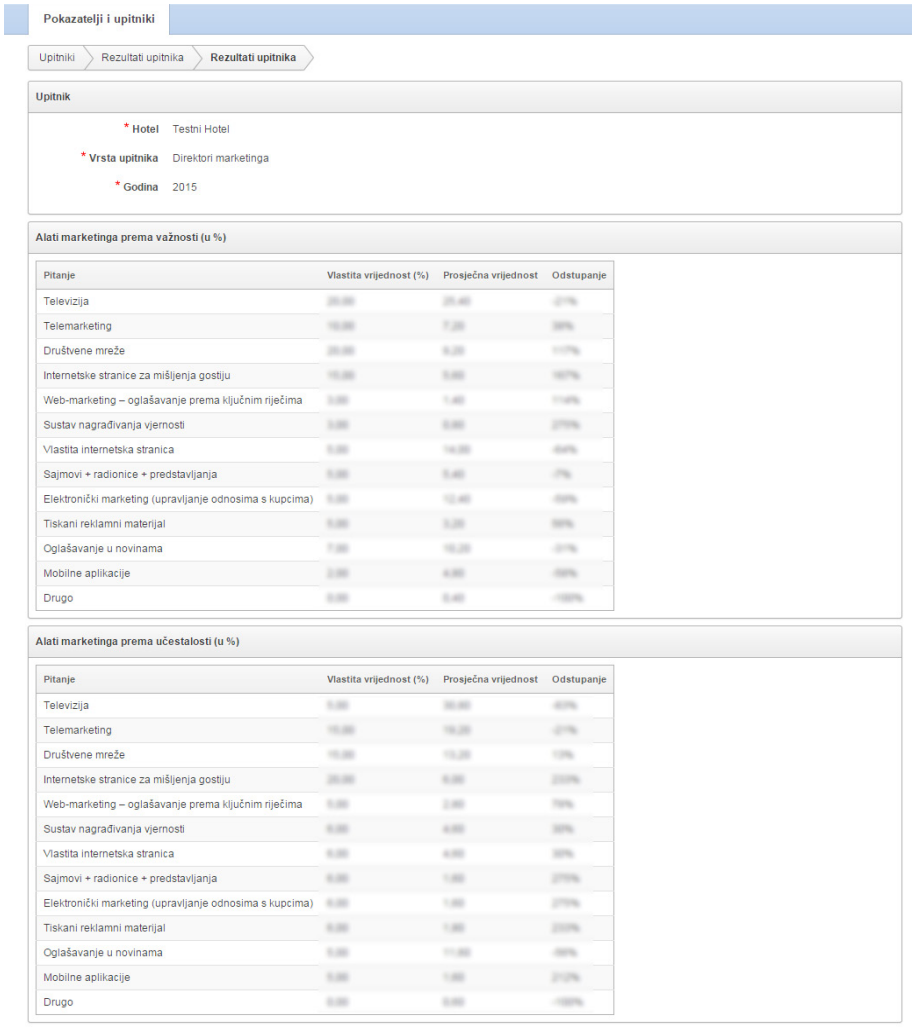
	Vrsta upitnika	Hotel	Godina	Broj upitnika
	Gosti	Testni Hotel	2014	38
	Gosti	Testni Hotel	2015	4
	Zaposlenici - zadovoljstvo	Testni Hotel	2014	38
	Zaposlenici - zadovoljstvo	Testni Hotel	2015	2
	Društvena odgovornost	Testni Hotel	2015	1
	Direktori marketinga	Testni Hotel	2015	1

U sklopu rezultata anketiranja direktora marketinga korisnik informacijskog sustava će zaprimiti sljedeće podatke:

- u sklopu istraživanja marketinških alata prema udjelu važnosti: vlastita vrijednost, prosjek i devijacija prema važnosti pojedinačnoga tržišnog alata
- u sklopu istraživanja marketinških alata prema udjelu učestalosti: vlastita vrijednost, prosjek i devijacija prema učestalosti uporabe pojedinačnoga tržišnog alata.

Usporedba s drugim hotelima temelji se na ispisu prosjeka (prosječne vrijednosti) i devijacije od prosječne vrijednosti.

Primjer prikaza rezultata anketiranja s područja segmentacije tržišta prikazan je na slici u nastavku.



Pokazatelji i upitniki

Upitniki > Rezultati upitnika > Rezultati upitnika

Upitnik

* Hotel	Testni Hotel
* Vrsta upitnika	Direktori marketinga
* Godina	2015

Alati marketinga prema važnosti (u %)

Pitanje	Vlastita vrijednost (%)	Prosječna vrijednost	Odstupanje
Televizija	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Telemarketing	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Društvene mreže	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Internetske stranice za mišljenja gostiju	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Web-marketing – oglašavanje prema ključnim riječima	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Sustav nagrađivanja vjernosti	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Vlastita internetska stranica	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Sajmovi + radionice + predstavljanja	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Elektronički marketing (upravljanje odnosima s kupcima)	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Tiskani reklamni materijal	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Oglašavanje u novinama	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Mobilne aplikacije	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Drugo	[illegible]	[illegible]	[illegible]

Alati marketinga prema učestalosti (u %)

Pitanje	Vlastita vrijednost (%)	Prosječna vrijednost	Odstupanje
Televizija	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Telemarketing	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Društvene mreže	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Internetske stranice za mišljenja gostiju	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Web-marketing – oglašavanje prema ključnim riječima	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Sustav nagrađivanja vjernosti	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Vlastita internetska stranica	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Sajmovi + radionice + predstavljanja	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Elektronički marketing (upravljanje odnosima s kupcima)	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Tiskani reklamni materijal	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Oglašavanje u novinama	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Mobilne aplikacije	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Drugo	[illegible]	[illegible]	[illegible]

5. ASPEKT ZAPOSLENIKA

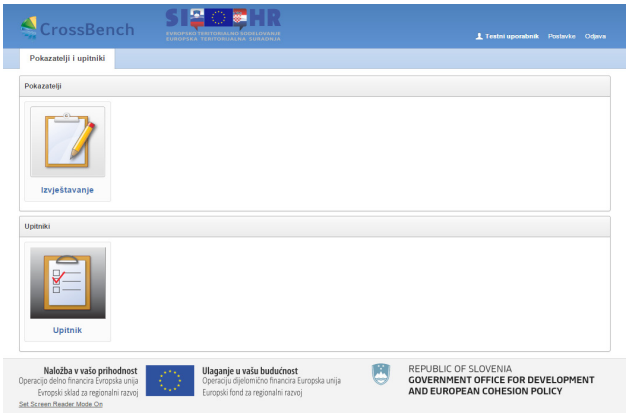
U skladu s primjerima dobre prakse, informacijski sustav prati i analizira segment zaposlenika pomoću sljedećih pokazatelja: troškovi rada po raspoloživoj sobi, prihodi po zaposleniku, GOP po zaposleniku, tržišna uspješnost zaposlenika, udio fluktuacije zaposlenika i troškovi obrazovanja po zaposleniku. Ujedno se na godišnjoj razini izvodi i anketiranje zadovoljstva zaposlenika, što je dugogodišnja praksa uspješnih kompanija.

Rezultati analize ne predstavljaju samo pomoć poslovodstvu u identificiranju vlastitih informacijskih potreba, nego i u potrazi za dugoročnim ciljevima te u učinkovitom upravljanju.

Ulazni podaci – mjesečna razina

Unos podataka (input) o zaposlenicima

Početna stranica:



Za unos vrijednosno izraženih podataka koji će se primjenjivati za naknadne izračune pokazatelja kliknite na »Izvještavanje«. Na sljedećoj stranici sustav će pokazati razdoblja za koja ste već unijeli podatke (status: završeno) i razdoblja za koja tek morate unijeti podatke (status: novo ili otvoreno).

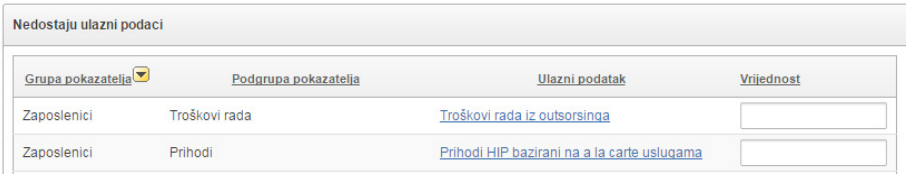
Podatke je potrebno unijeti u razdoblje s naznakom »Novo« ili »Otvoreno« (više informacija potražite u uvodnom poglavlju).

Kliknite na ikonu ispred naziva hotela. Na sljedećoj stranici informacijski će sustav pokazati sve podatke koji nedostaju. U tom dijelu prikazani su svi podaci koji nedostaju, a ne samo oni koji se odnose na segment zaposlenika.

Potrebni ulazni podaci koji se odnose na aspekt zaposlenika ovise o razdoblju za koje će se podaci unositi. Podaci o zaposlenicima unose se na mjesečnoj i godišnjoj razini.

Unos podataka na mjesečnoj razini

Kod unošenja podataka na mjesečnoj razini potrebni su sljedeći ulazni podaci o zaposlenicima:



Nedostaju ulazni podaci

Grupa pokazatelja	Podgrupa pokazatelja	Ulazni podatak	Vrijednost
Zaposlenici	Troškovi rada	Troškovi rada iz outsorsinga	
Zaposlenici	Prihodi	Prihodi HIP bazirani na a la carte uslugama	

Troškovi rada s karakteristikama outsoursinga (u eurima) = procjena troškova rada za koji su angažirani vanjski suradnici (engl. **outsourcing**). Riječ je o pro-

cjeni mjesečnih troškova rada s karakteristikama **outsourcinga**, na temelju unutarnjih evidencija tvrtke. Takvi su troškovi primjerice troškovi studentskog rada i rada samostalnih poduzetnika (zaštita, uzdržavanje, rad sobarica i sl.).

Vrijednost hrane i pića na temelju izvanpansionske ponude (a la carte) (u eurima) = vrijednost prodane hrane i pića na temelju izvanpansionske ponude (**a la carte**) na mjesečnoj razini (vrijednost bez PDV-a).

Uz navedene podatke za izračun pokazatelja na mjesečnoj razini primjenjivat će se i sljedeći podaci: troškovi rada, broj raspoloživih soba, realizirani prihodi, broj zaposlenika, GOP, prihodi od **wellness/SPA** ponude, prihodi od pruženih zdravstvenih usluga, prihodi od sportskih i rekreacijskih djelatnosti, prihodi od kongresne djelatnosti, prihodi od ostalih operativnih odjela te broj gostiju. Ovi će podaci biti automatski prebačeni iz informacijskog sustava koji se odnosi isključivo na financijske podatke o poslovanju, stoga se navedeni podaci ne unose u ovaj dio informacijskog sustava.

Ulazni podaci – godišnja razina

Kod unošenja podataka na godišnjoj razini potrebni su sljedeći ulazni podaci o zaposlenicima:

Troškovi rada s karakteristikama outsoursinga – godišnja razina (u eurima) = procjena troškova rada za koji su angažirani vanjski suradnici

Nedostaju ulazni podaci

Grupa pokazatelja	Podgrupa pokazatelja	Ulazni podatak	Vrijednost
Zaposlenici	Troškovi rada	Troškovi rada iz outsorsinga	
Zaposlenici	Fluktuacija	Broj zaposlenika na neodređeno vrijeme, koji su prekinuli radni odnos u razdoblju 1.1-31.12.	
Zaposlenici	Obrazovanje	Troškovi obrazovanja zaposlenih	

(engl. **outsourcing**). Riječ je o procjeni godišnjih troškova rada s karakteristikama **outsourcinga**, na temelju internih evidencija tvrtke. Takvi su troškovi primjerice troškovi studentskog rada i rada samostalnih poduzetnika (zaštita, uzdržavanje, rad sobarica i sl.).

Broj zaposlenika na neodređeno vrijeme, koji su prekinuli radni odnos u razdoblju 1. 1. - 31. 12. = apsolutni broj zaposlenika na neodređeno vrijeme koji su podnijeli otkaz u razdoblju od 1. siječnja do 31. prosinca.

Troškovi obrazovanja zaposlenika – godišnja razina (u eurima) = procjena godišnjih troškova obrazovanja zaposlenika.

Uz navedene podatke za izračun pokazatelja na godišnjoj razini primjenjivat će se i sljedeći podaci: troškovi rada, broj raspoloživih soba, realizirani prihodi, broj zaposlenika i GOP. Ovi će podaci biti automatski prebačeni

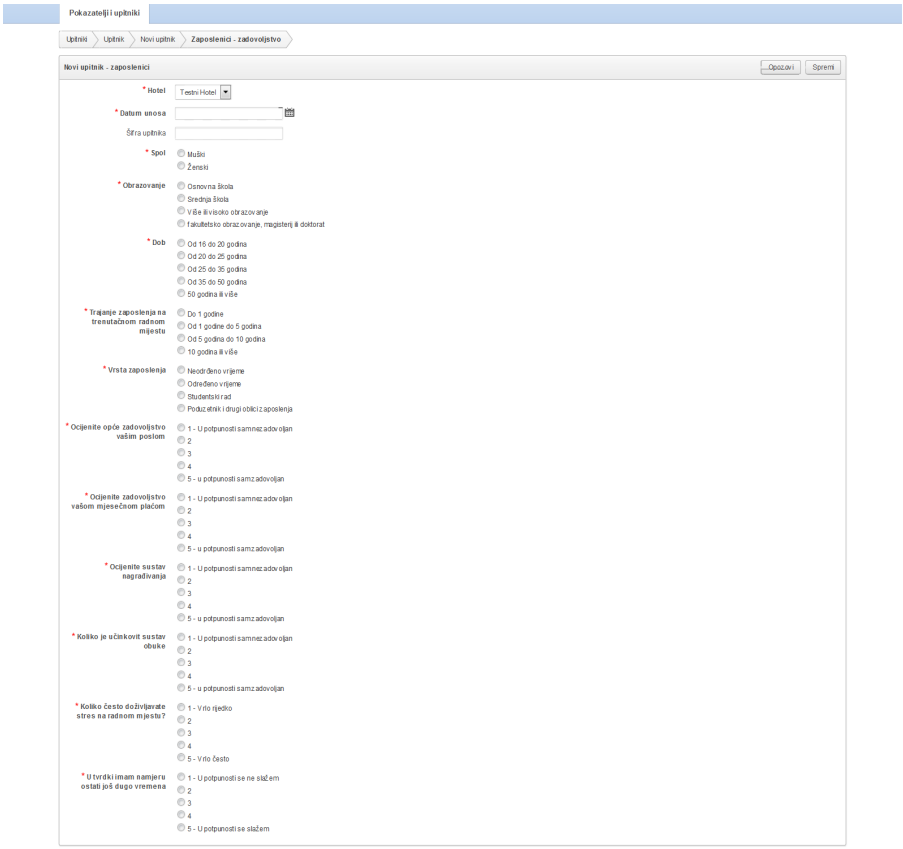
iz informacijskog sustava koji se odnosi isključivo na financijske podatke o poslovanju, stoga se navedeni podaci ne unose u ovaj dio.

Ukoliko želite pohraniti unesene podatke, kliknite na »Spremi« u gornjem desnom kutu. Kada jednom kliknete na »Spremi«, podatak će se unijeti i više ga neće biti moguće izmijeniti.

Pohranjeni će se podaci primjenjivati za izračun pokazatelja koji su definirani kao **outputi** informacijskog sustava. Osoba koja unosi podatke može vidjeti i **outpute** (izračun pokazatelja) prethodno pohranjenih podataka.

Ulazni podaci – anketiranje zaposlenika

Anketiranje će se provesti u fizičkom obliku. Sve ispunjene ankete potrebno je poslati poštom na adresu: Fakulteta za turistične študije – Turistica, dr. Gordana Ivankovič (projekt: CrossBench), Obala 11 a, 6320 Portorož. Minimalni broj anketiranih u hotelu mora biti barem 20 % zaposlenika hotela. Za unos rezultata ankete u elektroničkom obliku pobrinut će se projektni partner Turistica. Slika u nastavku prikazuje sadržaj ankete.


Pokazatelji i upitniki

Upitniki > Upitnik > Novi upitnik > Zaposlenici - zadovoljstvo

Novi upitnik - zaposlenici

Opozovi | Spremi

* Hotel: Testni Hotel
* Datum unosa
Šifra upitnika
* Spol: Muški; Ženski
* Obrazovanje: Osnovna škola; Srednja škola; Više ili visoko obrazovanje; fakultetsko obrazovanje, magisterij ili doktorat
* Dob: Od 16 do 20 godina; Od 20 do 25 godina; Od 25 do 35 godina; Od 35 do 50 godina; 50 godina ili više
* Trajanje zaposlenja na trenutačnom radnom mjestu: Do 1 godine; Od 1 godine do 5 godina; Od 5 godina do 10 godina; 10 godina ili više
* Vrsta zaposlenja: Neodređeno vrijeme; Određeno vrijeme; Studentski rad; Poduzetnik i drugi oblici zaposlenja
* Ocijenite opće zadovoljstvo vašim poslom: 1 - U potpunosti sam nezadovoljan; 2; 3; 4; 5 - u potpunosti sam zadovoljan
* Ocijenite zadovoljstvo vašom mjesečnom plaćom: 1 - U potpunosti sam nezadovoljan; 2; 3; 4; 5 - u potpunosti sam zadovoljan
* Ocijenite sustav nagrađivanja: 1 - U potpunosti sam nezadovoljan; 2; 3; 4; 5 - u potpunosti sam zadovoljan
* Koliko je učinkovit sustav obuke: 1 - U potpunosti sam nezadovoljan; 2; 3; 4; 5 - u potpunosti sam zadovoljan
* Koliko često doživljavate stres na radnom mjestu? 1 - Vrlo rijedko; 2; 3; 4; 5 - Vrlo često
* U tvrdki imam namjeru ostati još dugo vremena: 1 - U potpunosti se ne slažem; 2; 3; 4; 5 - U potpunosti se slažem

Pregled rezultata poslovanja po razdobljima i usporedba s odabranim hotelima

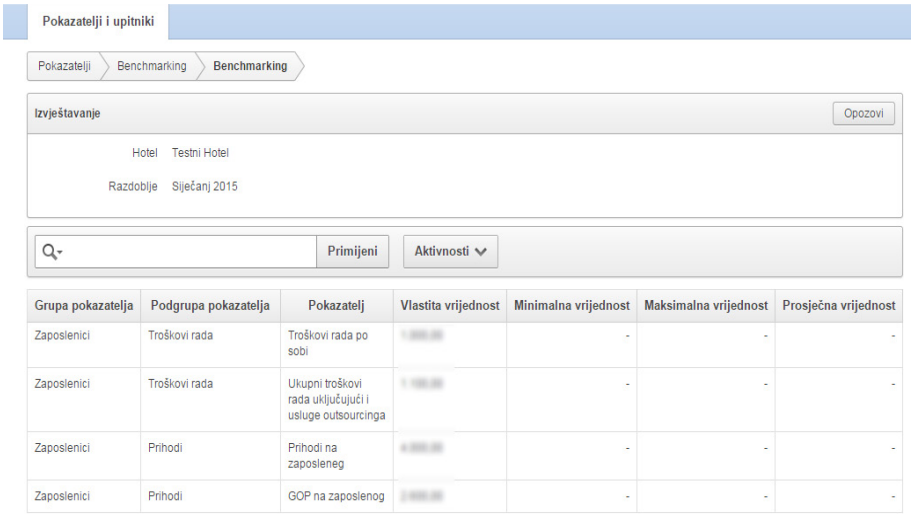
Izlazni podaci (**outputi)** su vidljivi za sve podatke koji su već bili pohranjeni, bez obzira na to što razdoblje još nije bilo završeno, odnosno uneseno u cijelosti.

Pregledu vlastitih rezultata poslovanja i usporedbi s drugim hotelima možete pristupiti pomoću ikone »Benchmarking«, a podešavanje usporedbe možete obaviti pomoću »Postavke za uspoređivanje«. Rezultati anketiranja dostupni su pomoću »Rezultati upitnika« (za više informacija pogledajte uvodno poglavlje).

Pregled izlaznih podataka – outputa

Primjer ispisa podataka za segment zaposlenika prikazan je na slici u nastavku. U sklopu rezultata ispisuje se vlastita vrijednost (ako je bila unesena). Za odabrani niz hotela za usporedbu ispisuju se minimalna, maksimalna i prosječna vrijednost.

Korisnik informacijskog sustava može pristupiti pregledu rezultata uporabom »Benchmarking«. Korisnik može za usporedbu uzeti bilo koje razdoblje – pojedinačni mjesec ili pojedinačnu godinu (za više informacija pogledajte uvodno poglavlje).



Grupa pokazatelja	Podgrupa pokazatelja	Pokazatelj	Vlastita vrijednost	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost	Prosječna vrijednost
Zaposlenici	Troškovi rada	Troškovi rada po sobi	[illegible]	-	-	-
Zaposlenici	Troškovi rada	Ukupni troškovi rada uključujući i usluge outsourcinga	[illegible]	-	-	-
Zaposlenici	Prihodi	Prihodi na zaposleneg	[illegible]	-	-	-
Zaposlenici	Prihodi	GOP na zaposlenog	[illegible]	-	-	-

U okviru **outputa** koji se odnose na aspekt zaposlenika korisnik će dobiti sljedeće pokazatelje koji se razlikuju na mjesečnoj i godišnjoj razini.

Izlazni podaci (outputi) – pokazatelji – mjesečna razina

1) TROŠKOVI RADA PO SOBI – mjesečna razina

= troškovi rada / broj raspoloživih soba

Tumačenje pokazatelja: troškovi rada po raspoloživoj sobi na mjesečnoj razini (izraženi u eurima).

2) TROŠKOVI RADA PO SOBI UKLJUČUJUĆI I OUTSOURCING – mjesečna razina
= (troškovi rada + troškovi rada s karakteristikama **outsourcinga**) / broj raspoloživih soba

Tumačenje pokazatelja: troškovi rada po raspoloživoj sobi (uključujući i **outsourcing**) na mjesečnoj razini (izraženi u eurima).

3) PRIHODI PO ZAPOSLENIKU – mjesečna razina
= realizirani prihodi / broj zaposlenika

Tumačenje pokazatelja: realizirani prihodi po zaposleniku na mjesečnoj razini (izraženi u eurima).

4) GOP PO ZAPOSLENIKU – mjesečna razina
= GOP / broj zaposlenika

Tumačenje pokazatelja: GOP (engl. **gross operating profit**) po zaposleniku na mjesečnoj razini (izražen u eurima).

5) USPJEŠNOST ZAPOSLENIKA NA PODRUČJU VANPANSIONA– DODATNI PRIHODI PO GOSTU – mjesečna razina
= (vrijednost hrane i pića na temelju izvanpansionske ponude (**a la carte**) + prihodi od **wellness**/SPA ponude + prihodi od pruženih zdravstvenih usluga + prihodi od sportskih i rekreacijskih djelatnosti + prihodi od kongresne djelatnosti + prihodi od ostalih operativnih odjela) / broj gostiju.

Tumačenje pokazatelja: dodatno stvoreni prihodi po gostu na mjesečnoj razini (izraženi u eurima).

Izlazni podaci (outputi) – godišnja razina

6) UDIO FLUKTUACIJE ZAPOSLENIKA NA NEODREĐENO VRIJEME (%) – godišnja razina
= broj zaposlenika na neodređeno vrijeme koji su podnijeli otkaz u razdoblju od 1. siječnja do 31. prosinca / broj zaposlenika

Tumačenje pokazatelja: udio fluktuacije zaposlenika na neodređeno vrijeme (u postocima).

7) TROŠKOVI OBRAZOVANJA PO ZAPOSLENIKU – godišnja razina
= troškovi obrazovanja zaposlenika na godišnjoj razini / broj zaposlenika

Tumačenje pokazatelja: godišnji troškovi obrazovanja po zaposleniku (izraženi u eurima).

8) TROŠKOVI RADA PO SOBI – godišnja razina
= troškovi rada / broj raspoloživih soba

Tumačenje pokazatelja: troškovi rada po raspoloživoj sobi na godišnjoj razini (izraženi u eurima).

9) TROŠKOVI RADA PO SOBI, UKLJUČUJUĆI I OUTSOURCING – godišnja razina
= (troškovi rada + troškovi rada s karakteristikama **outsourcinga**) / broj raspoloživih soba

Tumačenje pokazatelja: troškovi rada po raspoloživoj sobi (uključujući i **outsourcing**) na godišnjoj razini (izraženi u eurima).

10) PRIHOD PO ZAPOSLENIKU – godišnja razina
= realizirani prihodi / broj zaposlenika

Tumačenje pokazatelja: realizirani prihodi po zaposleniku na godišnjoj razini (izraženi u eurima).

11) GOP PO ZAPOSLENIKU – godišnja razina
= GOP / broj zaposlenika

Tumačenje pokazatelja: GOP (engl. **gross operating profit**) po zaposleniku na godišnjoj razini (izražen u eurima).

Objašnjenje postupaka za izračun (metode za izračun) kategorija koje se uvoze iz financijskoga dijela informacijskog sustava u tom dijelu priručnika nije uključeno (više o tome u priručniku koji se odnosi na financijski dio informacijskog sustava). Takve kategorije u dijelu koji se odnosi na segment zaposlenika su: troškovi rada, broj raspoloživih soba, realizirani prihodi, broj zaposlenika, GOP, prihodi od wellness/SPA ponude, prihodi od pružanja zdravstvenih usluga, prihodi od sportskih i rekreacijskih djelatnosti, prihodi od kongresne djelatnosti, prihodi ostalih operativnih odjela te broj gostiju.

Izlazni podaci – ankete

Svaki hotel mora ispuniti određeni broj anketa (barem 20 % zaposlenika), inače usporedba s ostalim hotelima neće biti moguća. Korisnik može

pristupati ispisu rezultata anketiranja pomoću ikone na početnoj stranici »Rezultati anketa«. Potrebno odabrati segment zaposlenika (»Zaposlenici – zadovoljstvo«) i željeno razdoblje (odabrana godina). Rezultati anketiranja zaposlenika dostupni su za godinu 2015. U sljedećem koraku je ispis rezultata anketiranja.

U okviru rezultata anketiranja zaposlenika korisnik će zaprimiti sljedeće podatke:

- u okviru demografskih pitanja: informacija o vlastitoj vrijednosti; usporedba s drugim hotelima temelji se na ispisu najniže, najviše i prosječne vrijednosti;
- u okviru procjene stupnja zadovoljstva zaposlenika: vlastita vrijednost – prosjek, vlastita vrijednost – standardna devijacija; usporedba s drugim hotelima temelji se na ispisu prosječne vrijednosti, devijacije od prosječne vrijednosti te minimalnog i maksimalnog prosjeka.

6. ASPEKT DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

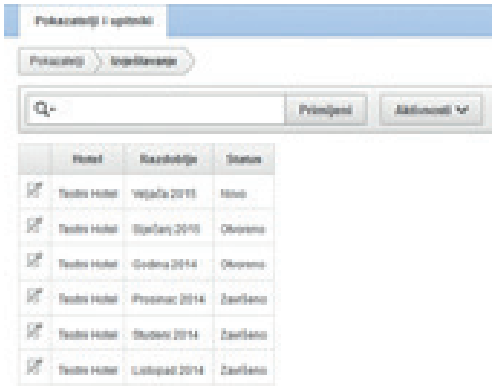
Društvena odgovornost temelji se na pretpostavci da sve kompanije imaju odgovornost prema društvu, a ta se odgovornost ne odnosi samo na stvaranje radnih mjesta i dobiti (Carroll i Shabana 2010). Kod društvene odgovornosti kompanije se bave pitanjima povezanima sa socijalnim i ekološkim problemima (Komisija Europskih zajednica 2006). Europska unija svjesna je značenja društveno odgovornog poslovanja, stoga je Europska komisija 2001. godine izdala zelenu knjigu o društvenoj odgovornosti s ciljem pokretanja široke raspravu u javnosti na temu društvene odgovornosti (Commission of the European communities 2001). Godine 2011. Europska komisija objavila je novu definiciju društvene odgovornosti: »Društveno odgovorno poslovanje odgovornost je kompanija za njihov utjecaj na društvo« (European Commission 2014). Razotkrivanje nefinancijskih informacija povezanih s društvenom odgovornošću omogućava pristup informacijama koje otkrivaju kakav je utjecaj tvrtke na društvo, a pristup takvim informacijama moguć je svim zainteresiranim stranama (Direktiva 2014/95/EU Europskog parlamenta i Vijeća 2014). Hotelijerstvo kao gospodarska djelatnost može negativno utjecati na okoliš, na društvo itd., a pomoću društveno odgovornog poslovanja, tvrtke mogu učinkovito smanjiti takve učinke. Najučestalije dimenzije društvene odgovornosti u hotelijerstvu odnose se na lokalnu zajednicu, okoliš, ljudske resurse te tržišnu politiku (Holcomb, Upchurch i Okumus 2007).

U sklopu informacija o aspektu društvene odgovornosti informacijski sustav obuhvaća pokazatelje društvene odgovornosti i anketni upitnik o društvenoj odgovornosti. U nastavku slijedi objašnjenje pojedinačnih pokazatelja društvene odgovornosti te je predstavljen anketni upitnik i način anketiranja.

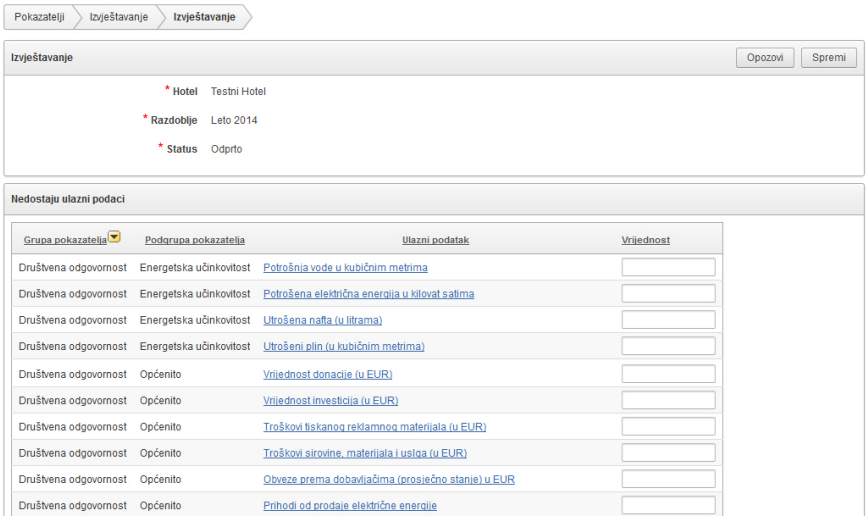
Ulazni podaci – godišnja razina

Za unos podataka za izračun pokazatelja društvene odgovornosti kliknite na ikonu »Izvještavanje« (više informacija potražite u uvodnom poglavlju) i pojavit će se početna stranica za unos podataka, kako prikazuje donja slika. U stupcu »Hotel« naveden je naziv Vašeg hotela, a u stupcu »Razdoblje« navedeno je razdoblje za koje želite izvještavati. Stupac »Status« pokazuje jesu li podaci za pojedinačno razdoblje već uneseni (u tom slučaju piše »Završeno«) ili je podatke još potrebno unijeti (u tom slučaju piše »Novo«). Ukoliko su podaci uneseni samo djelomično, pisat će »Otvoreno«.

Podatke za izračun pokazatelja društvene odgovornosti morate unijeti na godišnjoj razini. Za unos podataka kliknite na ikonu , koja se nalazi u retku za pojedinačnu godinu.



Nakon klika na ikonu za unos podataka otvorit će se novi prozor, kako prikazuje donja slika. Klikom na naziv pojedinačnog stupca (grupa pokazatelja, podgrupa pokazatelja, ulazni podatak) možete mijenjati redoslijed prikazanih ulaznih podataka. Podatke je potrebno unijeti u stupac »Vrijednost«. Unosite samo brojeve.



Kod unošenja podataka na godišnjoj razini potrebni su Vam sljedeći ulazni podaci:

Potrošnja vode, u kubičnim metrima = potrebno je unijeti podatke o potrošnji vode u kubičnim metrima na godišnjoj razini.

Potrošnja struje, u kWh = potrebno je unijeti podatke o potrošnji električne energije u kilovat satima na godišnjoj razini.

Potrošnja nafte, u litrama = potrebno je unijeti podatke o potrošnji nafte u litrama na godišnjoj razini. Ako se ovaj energent ne primjenjuje u Vašem hotelu, ostavite prazno.

Potrošnja plina, u kubičnim metrima = potrebno je unijeti podatke o potrošnji plina u kubičnim metrima na godišnjoj razini. Ako se ovaj energent ne primjenjuje u Vašem hotelu, ostavite prazno.

Vrijednost donacija (u EUR) = potrebno je unijeti podatke koji se odnose na dodijeljene donacije na godišnjoj razini (prema kontnom planu za 2014. godinu to je konto 731, a prema kontnom planu za 2015. godinu to su konta 7091 i 7092).

Vrijednost investicija (u EUR) = potrebno je unijeti podatke o vrijednosti investicija u energetsku učinkovitost zgrada u eurima na godišnjoj razini. Riječ je o investicijama u omotače zgrade s dodatnom toplinskom izolacijom, u suvremene sustave grijanja i ventilacije, u niskoenergetske prozore, u primjenu sunčeve energije za pripremu sanitarne tople vode, u instaliranje fotovoltaičkih modula za proizvodnju električne energije, u prikladan odabir energenata (alternativni izvori i sustavi), u pasivno hlađenje zgrada itd.

Troškovi tiskanoga propagandnog materijala (u EUR) = potrebno je unijeti podatke o troškovima tiskanoga propagandnog materijala u eurima na godišnjoj razini.

Troškovi robe, materijala i usluga (u EUR) = potrebno je unijeti podatke o troškovima robe, materijala i usluga u eurima na godišnjoj razini. Na temelju kontnog plana za 2014. godinu ovi su troškovi zbroj sljedećih konta: 710, 711, 712, 713, 400, 401, 409, 410, 415, 44 i 429.

Na temelju kontnog plana za 2015. godinu ovi su troškovi zbroj sljedećih konta: 702, 400, 401, 409, 410, 414, 440, 441, 442 i 419.

Prosječno stanje obveza prema dobavljačima (u EUR) = potrebno je unijeti podatke o prosječnom stanju obveza prema dobavljačima u eurima. Prosječno stanje trebate najprije sami izračunati na temelju Vaših evidencija. Prosječno stanje znači da je potrebno izračunati prosjek između stanja obveza prema dobavljačima na početku obračunskog razdoblja i stanja obveza prema dobavljačima na kraju obračunskog razdoblja. Formula za izračun je sljedeća:

$$\frac{\text{Stanje obveza do dob. na dan 1.1.} + \text{stanje obveza do dob. na dan 31. 12.}}{2}$$

na temelju kontnog plana za 2014. godinu prosječno stanje obveza prema dobavljačima je zbroj sljedećih konta: 22, 953 i 955.

Na temelju kontnog plana za 2015. godinu prosječno stanje obveza prema dobavljačima je zbroj sljedećih konta: 22 i 974.

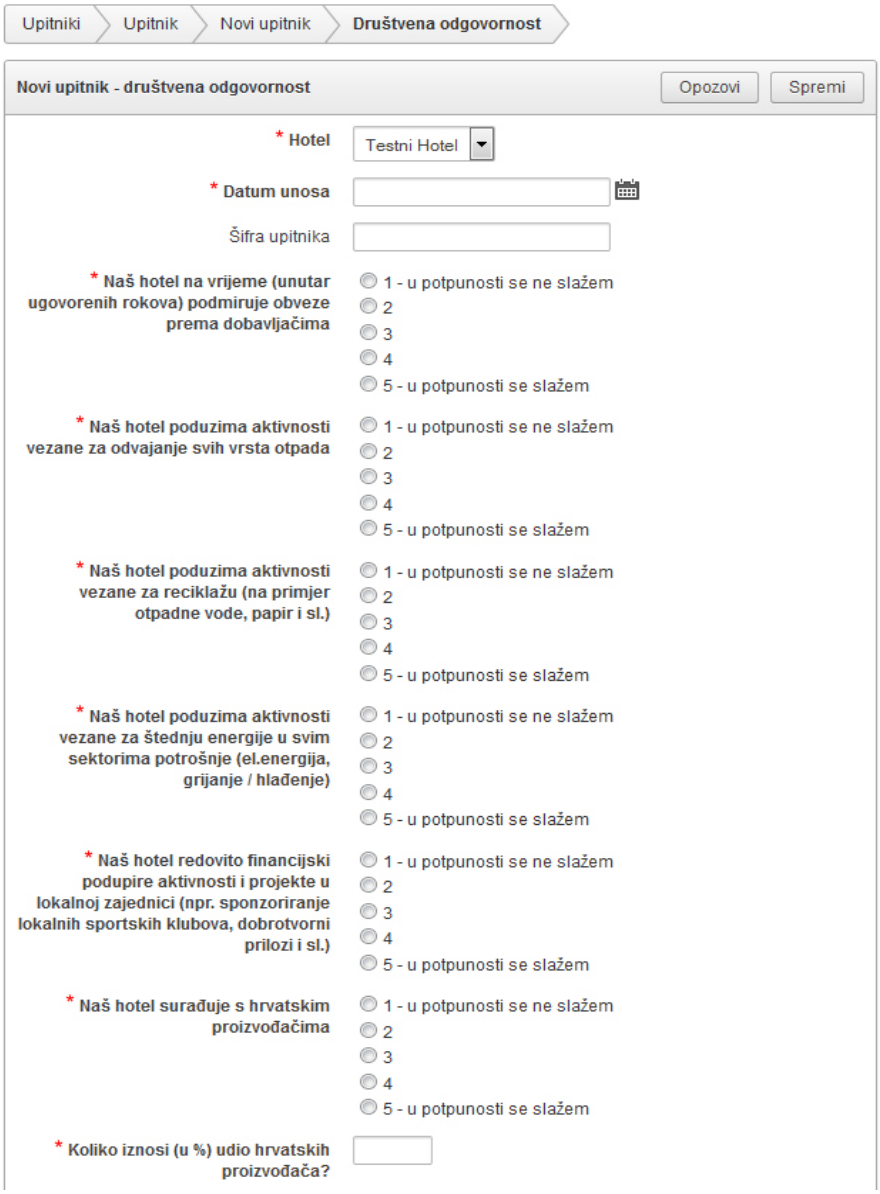
Prihodi od prodane električne energije = potrebno je unijeti podatke o prihodima od prodane električne energije u eurima na godišnjoj razini.

Kada završite s unosom podataka i želite ih pohraniti, kliknite na »Spremi«, a podatke možete pohraniti i tijekom samog unošenja. Ukoliko prilikom unošenja podataka pogriješite, možete kliknuti »Opozovi«. U tom se slučaju vraćate jedan korak unazad i gubite sve unesene podatke. Kada kliknete »Spremi«, pojavljuju se dvije tablice koje prikazuju unesene ulazne podatke i izračunate pokazatelje.

Ulazni podaci – anketiranje

Anketu mora ispuniti rukovodeće osoblje u hotelu. Anketa se sastoji od šest tvrdnji i jednog pitanja. Anketirana osoba mora za svaku tvrdnju izraziti svoje slaganje ili neslaganje s tvrdnjom, 1 znači »U potpunosti se ne slažem«, a 5 znači »U potpunosti se slažem«. Za svaku tvrdnju moguć je samo jedan odgovor, a potrebno je odgovoriti na sva pitanja, u

suprotnom Vam informacijski sustav neće dozvoliti da pohranite ispunjenu anketu.



Nakon prijave u informacijski sustav kliknite na ikonu »Upitnik«. Kliknite desno na »Nova« i odaberite ikonu »Društvena odgovornost«. Otvorit će se novi prozor, kako prikazuje donja slika.

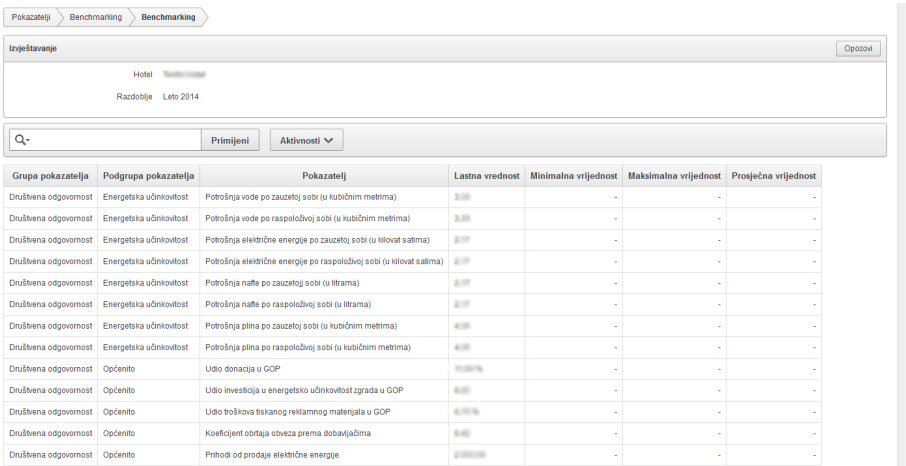
Najprije morate unijeti datum ispunjavanja ankete, a zatim za svaku pojedinačnu tvrdnju označiti svoje slaganje ili neslaganje. U posljednjem pitanju

potrebno je u polje upisati koliki je udio Vaših dobavljača iz Hrvatske. Unosite samo brojeve. Kada završite s odgovorima, kliknite na »Spremi«. Ako prilikom unošenja podataka pogriješite, možete kliknuti »Opozovi«. U tom se slučaju vraćate se jedan korak unazad i gubite sve unesene podatke.

Za pregled ispunjene ankete kliknite na ikonu .

Pregled pokazatelja i usporedba s odabranim hotelima

Nakon odabira željenih hotela za usporedbu (više informacija potražite u uvodnom poglavlju) kliknite na ikonu »Benchmarking«. Pokazatelji društvene odgovornosti odnose se na godišnju razinu. Za pregled i usporedbu izračunatih pokazatelja potrebno je kliknuti na ikonu , koja se nalazi u retku za pojedinačnu godinu. Otvorit će se novi prozor, kao što je prikazano na donjoj slici. Tu možete pregledavati svoje vlastite vrijednosti, a istovremeno su prikazane i minimalna, maksimalna te prosječna vrijednost odabranih hotela. Prikazani su samo oni pokazatelji za koje ste unijeli podatke koji se odnose na Vaš hotel. Ukoliko pojedinačni pokazatelj nema unesene vrijednosti, neće biti prikazan u usporedbi.



Grupa pokazatelja	Podgrupa pokazatelja	Pokazatelj	Lastna vrednost	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost	Prosječna vrijednost
Društvena odgovornost	Energetska učinkovitost	Potrošnja vode po zauzetoj sobi (u kubičnim metrima)	[illegible]	-	-	-
Društvena odgovornost	Energetska učinkovitost	Potrošnja vode po raspoloživoj sobi (u kubičnim metrima)	[illegible]	-	-	-
Društvena odgovornost	Energetska učinkovitost	Potrošnja električne energije po zauzetoj sobi (u kilovat satima)	[illegible]	-	-	-
Društvena odgovornost	Energetska učinkovitost	Potrošnja električne energije po raspoloživoj sobi (u kilovat satima)	[illegible]	-	-	-
Društvena odgovornost	Energetska učinkovitost	Potrošnja nafte po zauzetoj sobi (u litrama)	[illegible]	-	-	-
Društvena odgovornost	Energetska učinkovitost	Potrošnja nafte po raspoloživoj sobi (u litrama)	[illegible]	-	-	-
Društvena odgovornost	Energetska učinkovitost	Potrošnja plina po zauzetoj sobi (u kubičnim metrima)	[illegible]	-	-	-
Društvena odgovornost	Energetska učinkovitost	Potrošnja plina po raspoloživoj sobi (u kubičnim metrima)	[illegible]	-	-	-
Društvena odgovornost	Općenito	Udio donacija u GOP	[illegible]	-	-	-
Društvena odgovornost	Općenito	Udio investicija u energetsko učinkovitost zgrada u GOP	[illegible]	-	-	-
Društvena odgovornost	Općenito	Udio troškova tiskanog reklamnog materijala u GOP	[illegible]	-	-	-
Društvena odgovornost	Općenito	Koeficijent obrtaja obveza prema dobavljačima	[illegible]	-	-	-
Društvena odgovornost	Općenito	Prihodi od prodaje električne energije	[illegible]	-	-	-

Izlazni podaci – pokazatelji – godišnja razina

Potrošnja vode u kubičnim metrima po zauzetoj sobi = pokazatelj pokazuje potrošnju vode u kubičnim metrima po zauzetoj sobi na godišnjoj razini.

Potrošnja vode u kubičnim metrima po raspoloživoj sobi = pokazatelj pokazuje potrošnju vode u kubičnim metrima po raspoloživoj sobi na godišnjoj razini.

Potrošeni kilovati električne energije po zauzetoj sobi = pokazatelj pokazuje potrošnju električne energije u kilovatima po zauzetoj sobi na godišnjoj razini.

Potrošeni kilovati električne energije po raspoloživoj sobi = pokazatelj pokazuje potrošnju električne energije u kilovatima po raspoloživoj sobi na godišnjoj razini.

Potrošene litre nafte po zauzetoj sobi = pokazatelj pokazuje potrošnju nafte u litrama po zauzetoj sobi na godišnjoj razini.

Potrošene litre nafte po raspoloživoj sobi = pokazatelj pokazuje potrošnju nafte u litrama po raspoloživoj sobi na godišnjoj razini.

Potrošeni kubični metri plina po zauzetoj sobi = pokazatelj pokazuje potrošnju plina u kubičnim metrima po zauzetoj sobi na godišnjoj razini.

Potrošeni kubični metri plina po raspoloživoj sobi = pokazatelj pokazuje potrošnju plina u kubičnim metrima po raspoloživoj sobi na godišnjoj razini.

Udio donacija u GOP-u = pokazatelj pokazuje udio donacija u GOP-u na godišnjoj razini i izražen je u postocima. Opseg je rezultata od 0 % do 100 %. Ako je postotak viši, hotel će donirati više novčanih sredstava.

Udio investicija u energetsku učinkovitost zgrada u GOP-u = pokazatelj pokazuje udio investicija u energetsku učinkovitost zgrada u GOP-u na godišnjoj razini. Opseg je rezultata od 0 % do 100 %. Ako je postotak viši, hotel će investirati više novčanih sredstava u energetsku učinkovitost zgrada.

Udio troškova tiskanoga propagandnog materijala u GOP-u = pokazatelj pokazuje udio troškova tiskanoga propagandnog materijala u GOP-u na godišnjoj razini i izražen je u postocima. Opseg je rezultata od 0 % do 100 %.

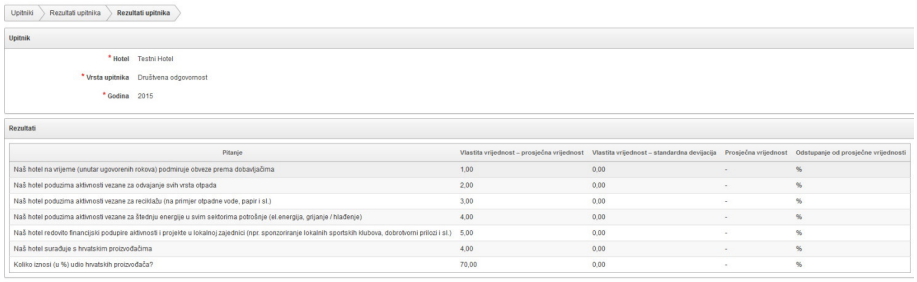
Koeficijent obrtaja obveza prema dobavljačima = pokazatelj pokazuje koeficijent obrtaja obveza prema dobavljačima. Prikazuje prosječni rok u kojem hoteli plaćaju svojim dobavljačima. Na temelju koeficijenta možete sami izračunati prosječni rok vezivanja obveza prema dobavljačima po sljedećoj formuli:

$$\frac{365}{\text{koeficijent obrtaja prema dobavljačima}}$$

Prihodi od prodane električne energije = pokazatelj pokazuje prihode od prodane električne energije u eurima na godišnjoj razini.

IZLAZNI PODACI – ANKETE

Da biste mogli uspoređivati rezultate anketa o društvenoj odgovornosti, kliknite na ikonu »Rezultati upitnika«. Za pregled i usporedbu rezultata anketa potrebno je kliknuti na ikonu , koja se nalazi u retku za pojedinačnu godinu. Otvorit će se novi prozor, kako prikazuje donja slika. Tu možete pregledavati svoje vlastite vrijednosti, a prikazane su i prosječne vrijednosti i devijacija od prosječne vrijednosti hotela koje ste odabrali za usporedbu.



Pitanje	Vlastita vrijednost – prosječna vrijednost	Vlastita vrijednost – standardna devijacija	Prosječna vrijednost	Odstupanje od prosječne vrijednosti
Naš hotel na vrijeme (unutar ugovorenih rokova) podmiruje obveze prema dobavljačima	1,00	0,00	-	%
Naš hotel poduzima aktivnosti vezane za odvajanje svih vrsta otpada	2,00	0,00	-	%
Naš hotel poduzima aktivnosti vezane za reciklažu (na primjer otpadne vode, papir i sl.)	3,00	0,00	-	%
Naš hotel poduzima aktivnosti vezane za štednju energije u svim sektorima potrošnje (el.energija, grijanje / hlađenje)	4,00	0,00	-	%
Naš hotel redovito financijski podupire aktivnosti i projekte u lokalnoj zajednici (npr. sponzoriranje lokalnih sportskih klubova, dobrotvorni prilozi i sl.)	5,00	0,00	-	%
Naš hotel surađuje s hrvatskim proizvođačima	4,00	0,00	-	%
Koliko iznosi (u %) udio hrvatskih proizvođača?	70,00	0,00	-	%

7. ASPEKT ZADOVOLJSTVA GOSTIJU

Gosti mogu biti zadovoljni ili nezadovoljni našim uslugama. Postoje brojni načini i alati za mjerenje zadovoljstva gostiju hotelskim uslugama. Za potrebe projekta razvili smo kratak anketni upitnik pomoću kojeg se procjenjuje zadovoljstvo gostiju s osnovnim grupama elemenata hotelskih usluga.

Ulazni podaci

Anketiranje će se provesti u fizičkom obliku. Sve ispunjene ankete potrebno je poslati poštom na adresu: Fakulteta za turistične študije – Turistica, dr. Gordana Ivankovič (projekt: CrossBench), Obala 11 a, 6320 Portorož. Za unos rezultata ankete u elektroničkom obliku pobrinut će se projektni partner Turistica.

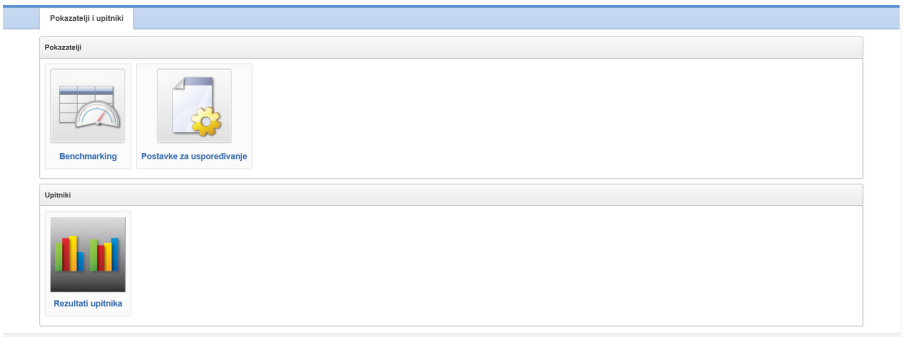
Izlazni podaci – upitnici

Pregled izlaznih podataka – outputa

Outputi su vidljivi za sve podatke koje je već pohranila osoba koja unosi podatke.

Pristup rezultatima anketiranja moguć je pomoću »Rezultati upitnika«.

Početna stranica:

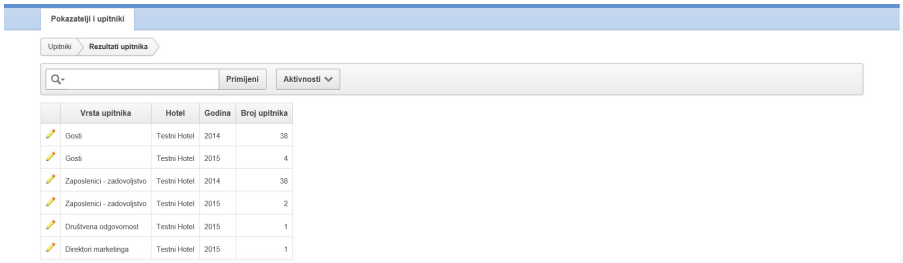


Pomoću »Postavke za uspoređivanje« mogu se birati hoteli s kojima se želi izvršiti usporedba.

Rezultati anketiranja zadovoljstva gostiju

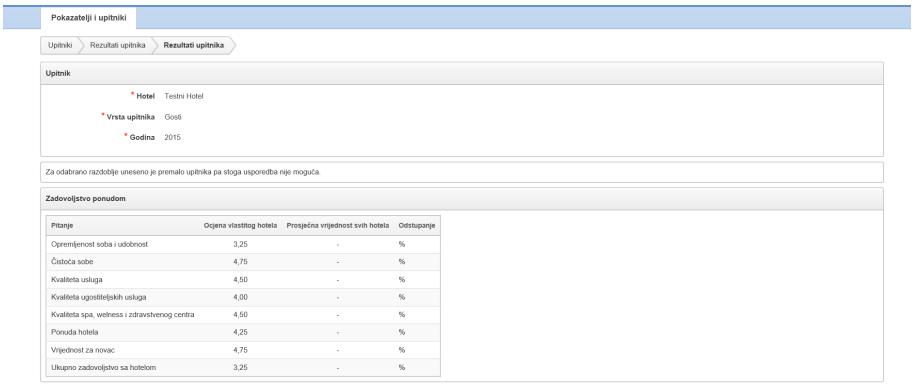
Svaki hotel mora ispuniti određeni broj upitnika, inače usporedba s ostalim hotelima neće biti moguća.

Korisnik može pristupati ispisu rezultata anketiranja pomoću ikone na početnoj stranici »Rezultati upitnika«. Korisnik mora odabrati ikonu „Gosti“. Jednim klikom dolazi do rezultata anketiranja zadovoljstva gostiju.



Vrsta upitnika	Hotel	Godina	Broj upitnika
Gosti	Testni Hotel	2014	38
Gosti	Testni Hotel	2015	4
Zaposlenici - zadovoljstvo	Testni Hotel	2014	38
Zaposlenici - zadovoljstvo	Testni Hotel	2015	2
Društvena odgovornost	Testni Hotel	2015	1
Direktori marketinga	Testni Hotel	2015	1

Na stranici će se najprije pojaviti rezultati po pojedinačnim kategorijama iz anketnog upitnika za mjerenje zadovoljstva gostiju za vlastiti hotel, zatim prosjek svih hotela uključenih u usporedbu i odstupanje od prosjeka za vlastiti hotel.



Pitanje	Ocjena vlastitog hotela	Prosječna vrijednost svih hotela	Odstupanje
Opremljenost soba i udobnost	3,25	-	%
Čistoća sobe	4,75	-	%
Kvaliteta usluga	4,50	-	%
Kvaliteta ugostiteljskih usluga	4,00	-	%
Kvaliteta spa, welness i zdravstvenog centra	4,50	-	%
Ponuda hotela	4,25	-	%
Vrijednost za novac	4,75	-	%
Ukupno zadovoljstvo sa hotelom	3,25	-	%

Budući da u ovom slučaju nije unesen dovoljan broj anketa, na prikazanoj slici se ne pojavljuju vrijednosti.

Kako bi se pokazala usporedba vlastitog hotela s drugim hotelima obzirom na segment gostiju, odnosno obzirom na svrhu posjete, korisnik se mora strelicom pomaknuti prema dolje.

Zadovoljstvo ponudom u odnosu na svrhu boravka

Pitanje	Ocjena vlasttog hotela (poslovni gosti)	Prosječna vrijednost svih hotela (poslovni gosti)	Odstupanje	Ocjena vlasttog hotela (kongresni gosti)	Prosječna vrijednost svih hotela (kongresni gosti)	Odstupanje	Ocjena vlasttog hotela (odmorišni gosti)	Prosječna vrijednost svih hotela (odmorišni gosti)	Odstupanje	Ocjena vlasttog hotela (organizirana grupa)	Prosječna vrijednost svih hotela (organizirana grupa)	Odstupanje	Ocjena vlasttog hotela (ostali gosti)	Prosječna vrijednost svih hotela (ostali gosti)	Odstupanje
Opremljenost soba i udobnost	3,00	-	%	2,00	-	%	5,00	-	%	-	-	%	-	-	%
Čistoća sobe	4,50	-	%	5,00	-	%	5,00	-	%	-	-	%	-	-	%
Kvaliteta usluga	4,50	-	%	5,00	-	%	4,00	-	%	-	-	%	-	-	%
Kvaliteta ugostiteljskih usluga	3,50	-	%	5,00	-	%	4,00	-	%	-	-	%	-	-	%
Kvaliteta spa, welness i zdravstvenog centra	5,00	-	%	4,00	-	%	4,00	-	%	-	-	%	-	-	%
Ponuda hotela	4,00	-	%	5,00	-	%	4,00	-	%	-	-	%	-	-	%
Vrijednost za novac	5,00	-	%	5,00	-	%	4,00	-	%	-	-	%	-	-	%
Ukupno zadovoljstvo sa hotelom	3,50	-	%	2,00	-	%	4,00	-	%	-	-	%	-	-	%

Na kraju se prikazuje usporedba vlastitog hotela s drugim hotelima, uvažavajući kategoriju hotela uključenih u usporedbu.

Zadovoljstvo ponudom u odnosu na kategoriju

Pitanje	Ocjena vlasttog hotela	Prosječna vrijednost hotela 5"	Odstupanje	Prosječna vrijednost hotela 4"	Odstupanje	Prosječna vrijednost hotela 3"	Odstupanje
Opremljenost soba i udobnost	3,25	-	%	-	%	-	%
Čistoća sobe	4,75	-	%	-	%	-	%
Kvaliteta usluga	4,50	-	%	-	%	-	%
Kvaliteta ugostiteljskih usluga	4,00	-	%	-	%	-	%
Kvaliteta spa, welness i zdravstvenog centra	4,50	-	%	-	%	-	%
Ponuda hotela	4,25	-	%	-	%	-	%
Vrijednost za novac	4,75	-	%	-	%	-	%
Ukupno zadovoljstvo sa hotelom	3,25	-	%	-	%	-	%

Usporedbe s drugim hotelima moguće su samo u slučaju da je unesena vlastita vrijednost (ako ste poslali ispunjene ankete). Ukoliko vlastite vrijednosti nema, usporedba s drugim hotelima nije moguća. To vrijedi samo za podatke koji nedostaju. Ostali će se pokazatelji izračunati.

Literatura:

albaner, J., Grozea-Helmanstein, D. (2002) Consideration of the potential in health tourism development *(Bestandsaufnahme der Entwicklugspotenziale im Gesundsheitstourismus*), Wien (Vienna), Institute for Advanced Studies;

Atrill, P., McLaney,E. (2007) *Management Accounting for Decision Makers*, 5. Ed. FT Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education, Harlow, London, Paris

Camp, R.C. (1989) *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, Milwaukee, WI: American Society of Quality Control Quality Press

Carroll, A. B. i Shabana, K. M. (2010) The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.

Clifford, F. T., Richard C. Rhoads, Robert L. Rosenblatt (2011) *Managerial Accounting for the Hospitality Service Industries*, WM. C. Brown Company Publishers, Dubuque, Iowa

Coenenber,A.G.(1997) *Kostenrechnung und Kostenanalyse*, 3.Auglage, Verlag moderne industrie, Landsberg am Lech

Cook, S. (1995) *Practical Benchmarking: A Manager's Guide to Creating a Competitive Advantage*, London, Kogan Page

Cost Center, http://www.businessdictionary.com/definition/cost-center.html posjet 03. prosinca 2014.

Cote,R..(2001) *Accounting for Hospitality Managers,* IVth Edition, Educational Institute, American Hotel & Lodging Association, Lansing

Cross, M. (1998) *The Benchmarking Sourcebook*, London: Batsford Ltd

CSR (2014) Corporate Social Responsibility (CSR), European Commission, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm posjet 4. svibnja 2014.

DeFranco, A.L. (2007) *Benchmarking: measuring financial success in the hotel industry*, Accounting and Financial Management, Elsevier

Deloitte (2008) & (2009) *Medical Tourism – Update and implications – Consumers in Search of Volume*, DCHS – The Deloitte Center for Health solution

EU direktiva (2014) Direktiva 2014/95/EU Europskog parlamenta i Vijeća, Službeni list Europske Unije, L 330, 9.

EUC Green Paper (2001). Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Brussels: Commission of the European communities

EUROPA 2020 (2010) Europska Strategija za pametan, održiv i uključiv rast, COM - Europska komisija, Bruxelles 3.3. 2010.

Ferrara, W.L., Dougherty, F.P., Boer, G.B. (2011) *Managerial Cost Accounting: Planning and Control,* revised edition, Dame Publications, Inc, Houston

Firestone, J.M. (2014) Data Warehouses, Data Marts and Data Warehousing: New Definitions and New Conceptions, DKMS Brief No Six, EIs, http://www.dkms.com/papers/dwdmed.pdf, posjet 17. prosinca 2014.

Foster.A. (2014) Hotel Spas: Much more than an amenity - Driving the Business of Hotel Spas - Tools to Leverage Economic Trends, Demographic Movements, and Behavioural Shifts, International SPA Association & PKF Consulting USA http://attendispa.com/images/SpeakerPPT/AndreaFosterFINAL.pdf posjet 12. siječnja 2015.

Gee, Ch. Y. (2010) *World of Resorts – From Development to Management*, III Ed., Lansing, Michigan, USA, The American Hotel & Lodging Educational Institute

GSS (2012), Understanding the Global Consumer for Health & Wellness, Euromonitor International, Global SPA and Wellness Summit 2012https://spa.str.com/default.aspx posjet 23. studeni 2014.

Gulin, D., Peršić, M. (red.) (2011), *Upravljačko računovodstvo*, HZRFD, Zagreb

GWS (2015) Global Wellness Summit, http://www.globalwellnesssummit.com/industry-resource/research , posjet 12.siječnja 2015.

Harris, P., M. Mongiello (2007) *Developing a benchmarking methodology for the hotel industry*, Accounting and Financial Management, Elsevier

Health and Wellness (2014) Horwath HTL, www.horwathhtl.asia , posjet 22. prosinca 2014.

Hilton (2012 & 2013). Emerging Global SPA Trends, Hilton Blue Paper, Hilton Hotels and Resorts Worldwide http://www.news.hilton.com, posjet 15. prosinca 2014.

Holcomb, J. L., Upchurch, R. S. i Okumus, F. (2007) Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 461–475. doi:10.1108/09596110710775129

Hoque, Z. (2006) *Strategic Management Accounting*, Pearson, Eduction Australia

Horngren, Ch. T., Datar, S. M., Foster, G., Rajan, M., Ittner, C. (2003; 2005; 2009) *Cost Accounting a Managerial Emphasis*, 12th Ed; 13th; 14th Ed., Pearson Prentice Hall, Pearson Education International

Investment Center, http://www.answers.com/topic/investment-center, posjet 03. prosinca 2014.

Johnston, K., Puczko, L., Smith, M., Ellis, S. (2011) *Wellness Tourism and Medical Tourism - Where Do pas Fit?* Research report, New York, GSS - Global SPA Summit

Jonson, E.M., Redman, B.M. (2008) *SPA: A Comprehensive Introduction*, Lansing, Michigan, USA, Internal SPA Association Foundation (ISPA), Lexington, KY & The Educational Institute of the American Hotel & Lodging Educational Institute, Lansing, Michigan

Keck, A.(2010) Field of Health Tourism – A Practical Handbook for Beginners (*Geschäftsfeld Gesundheitstourismus – Ein Praxishandbuch für Einsteiger*), Oldenburg; Oldenburgische Industrie- und Handelskammer, Metropole Nordwest

KEZ (2006) Provedba partnerstva za rast i radna mjesta: Europa – centar izvrsnosti za društveno odgovorno poslovanje, KEZ - Komisija Europskih zajednica, Izvješće komisije Europskom parlamentu, Vijeću i Europskom gospodarskom i socijalnom odboru, Bruxelles

Maher,M.W., Stickney,C.P., Weil,R.L.(2008) *Managerial Accounting – An introduction to Concepts, Methods and Uses*, 5Ed, Thomson, South-Western, australia, Brasil, Canada, Mexico

Martin,J.R. (2003) *What is Responibility Accounting, Management and Accounting Web*, http://maaw.info/ResponsibilityAccountingConcept.htm, posjet 12. prosinca 2014.

McNair, C. J. and L. P. Carr (2004) *Responsibility redefined: Changing concepts of accounting-based control.* Advances in Management Accounting

MSFI / IFRS 8 (2009) Međunarodni standard financijskog izvještavanja 8 - Poslovni segmenti, prijevod objavljen u N.N. br. 136 / 2009 (od str. 275 do 278)

Nacionalna strategija razvoja zdravstva 2012- - 2020., Narodne Novine br. 116/2012

Peršić, M., Janković, S., Vlašić, D. (2014) Accounting information for the cross-cultural business communication in the hospitality industry, Proceedings of 14th Annual conference „Cultural Dimensions of Hospitality, Tourism and Advents“, 06 - 11. 07. 201 (FH conference in Manchester)4Manchester Metropolitan University & La Fundation pour la Formation Hoteliere, Manchester (CD)

Peršić,M., Janković,S. (2006) *Menadžersko računovodstvo hotela,* Hrvatska zajednica računovodstvenih i financijskih djelatnika RH Zagreb i Fakultet za hotelski i turistički menadžment Opatija, Sveučilišta u Rijeci,

Profit Center, http://www.businessdictionary.com/definition/profit-center.html posjet 03. prosinca 2014.

RCO modeli (2014) Modeli pripreme informacija na razini centara odgovornosti http://maaw.info/Respon ACCSum.htm posjet 22. svibnja 2014.

Reisman, D. (2010). *Health Tourism – Social Welfare through International Trade*, Northampton USA, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing

Responsibility Accounting (2014) Walden University, Business Dictionary, http://www.businessdictionary.com/definition/responsibility-accounting.html, posjet 08. listopada 2014.

Revenue Center http://www.businessdictionary.com/definition/revenue-center.html, posjet 03. svibnja 2014.

Ritchie, B.J.B., Crouch, G.I.(2003) *The competitive destination, a sustainable tourism perspective.* Cabi Publishing,

Rulle, M. (2008) The health tourism in Europe – trends and diversification strategies //*Der Gesundheitstourismus in Europa – Entwiklungstendenzen und Diversifikations-strategien*, Profil, Wien,

Smith, M., Puczko, L. (2009) *Health and Wellness tourism, Butterworth-Heinemann*, Elsevie

SpaSTAR (2013) STR's easy to use, SpaSTAR Report, available on STR (www.str.com), STR Global (www.strglobal.com), The Global Spa Summit and ISPA (www.experienceispa.com), posjet 23. travnja 2014.

SRT RH (2013) Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Institut za turizam Zagreb, NN. 53/2013

SRZI PGŽ (2013). Strategija razvoja zdravstvene industrije Primorsko-goranske županije za 2013.-2020., Razvojna agencija Porin,d.o.o., 2013.

Strategic Bussines Unit, http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-business-unit-SBU.html posjet 03. prosinca 2014

Sungsoo P. (2001) Benchmarking the Benchmarks, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol 2, No 3/4, str.1-5

Sustainable Development of tourism, http://sdt.unwto.org/en/content/about-us-5, posjet 06. lipnja 2013.

Tabacchi, M.H. (2010) Current Research and Events in the Spa Industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (1) p 102-117;

UNWTO, (2012) What Is Tourism? http://www.tugberkugurlu.com/archive/definintion-of-tourism-unwto-definition-of-tourism-what-is-tourism, posjet 11.lipnja 2013.

USALI (1996) *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, IX revised edition, Hotel Association of New York City, New York & Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Lansing, Michigan

USALI (2006) *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, X revised edition, Hotel Association of New York City, New York, Hospitality Financial and Technology Professionals Austin, Texas, America Hotel and Lodging Association Washington D.C.,

USALI (2014) *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry,* XI revised edition, Hotel association of New York City, American Hotel & Lodging Educational Institute and Hospitality Financial and Technology Professionals

USFRS (2005). *Uniform System of Financial reporting for Spas*, Lansing, Michigan, USA, Internal SPA Association (ISPA), Lexington, Kentucky: Educational Institute American Hotel & Lodging Association (AH&LA), Orlando, Florida

Voigt, C., Laing, J., Wray, M., Brown, G., Howat, G., Weiler, B., Trembath, R, (2010) *Health Tourism in Australia: Supply, Demand and Opportunities,* Gold Coast, Queensland, CRS for Sustainable Tourism, National Library of Australia,

Watson, G.H. (1993) *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best.* Wiley. Canada.

Weetman, P.(2006) *Management Accounting,* FT Printice Hall, Financial Times, Harlow, London, New York

WHO (2006) Basic Documents-supplement, World Health Organization, New York http://www.who.int/governance/eb/who_constitution_en.pdf , posjet 12. veljače 2014.

Wöber, K.W. (2002) *Benchmarking in the Hospitality Industry*, CABI Publishing

www.apqc.org, posjet 14. svibnja 2015.

www.apqc.org, posjet 22. svibnja 2015.

www.cbre.us, posjet 12. prosinca 2014.

www.crossbench.eu, posjet 24. listopada 2014.

www.ey.com, posjet 03. studenog 2014.

www.horwathhtl.hr, posjet 26. svibnja 2015.

www.str.com, posjet 22. veljače 2014.

Zairi, M. (1996) *Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning Through Sustainable Innovation*. Oxford: Butterworth-Heinemann