

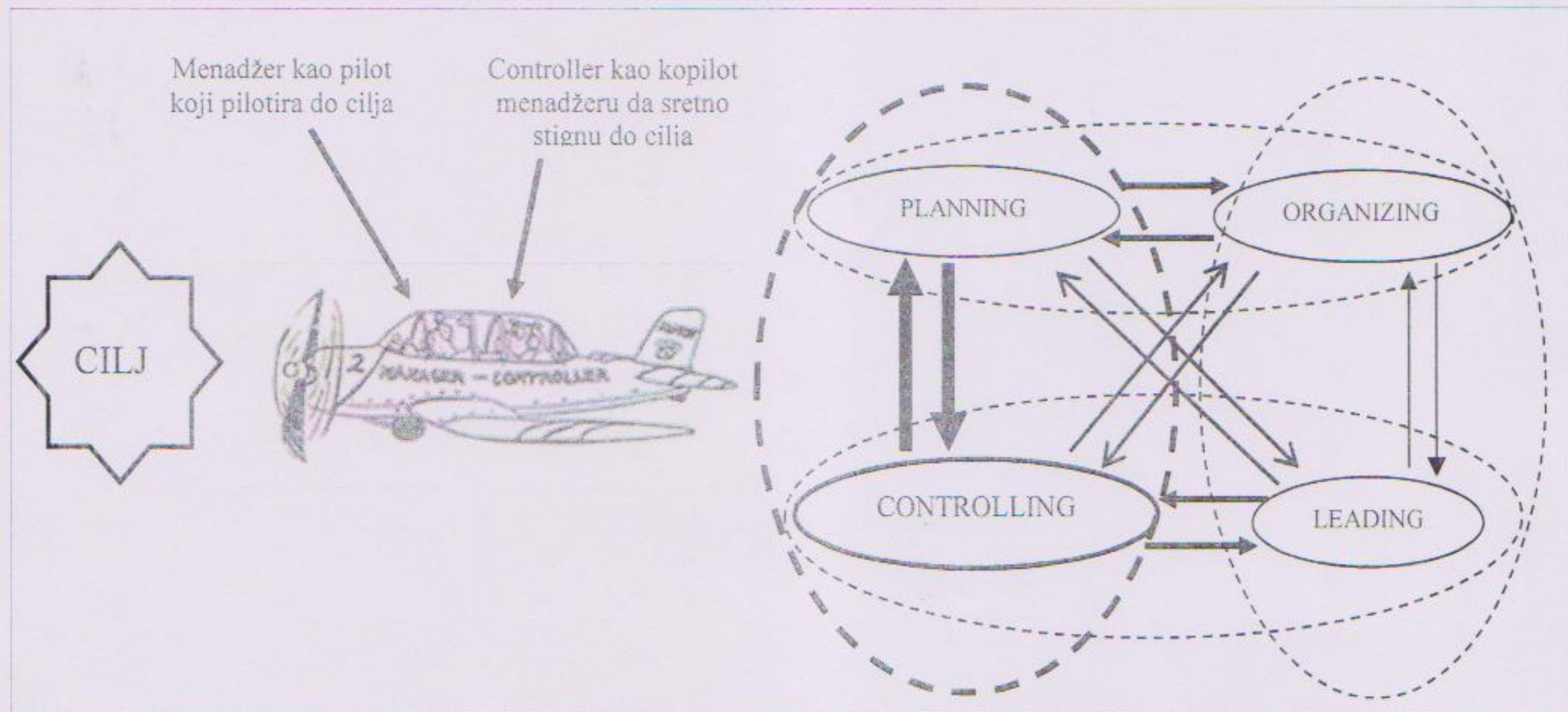
CONTROLLING

LIKA DESTINATION TOURISM DAYS 2019

IQM Destination LIKA, Mr.sc. Pero Matić

1. Definiranje controllinga – pozicioniranje u menadžmentu

- P-O-L-C Framework



Simbioza modernog planiranja i *controllinga*

- Planiranje i *controlling* zahtijevaju viši stupanj znanja potrebnoga za izradbu planova i *controllinških* analiza. Funkcije organiziranja i vođenja ili usmjeravanja, zahtijevaju više menadžerovih osobnih vještina.

Definiranje planiranja

- Kao što je prethodno obrazloženo, planiranje je prva i iznimno važna funkcija menadžmenta, a *plan je radni dokument koji menadžmentu zacrtava put do cilja*. Planiranje označava put do cilja; ono je proces koji pokazuje taj put, ali kao i u životu, tako i u planiranju tog puta postoje kao opcije mnogi putovi koji vode do cilja.
- Koji je put najbolji? Nema jednoznačno najboljega, već treba odabrati onaj put koji je najprikladniji „cipelama tvrtke koje će gaziti po tom putu“. Upravo ta činjenica postavlja zahtjev da se planiranje poveže s *controllingom* u *controlling* planiranje, kako bi se uz njihovu pomoć našao najbolji put do cilja. S obzirom, da se radi o poslovanju čija se uspješnost mjeri brojevima, a prije svega financijskim veličinama, onda je izbor najadekvatnijega puta definiran financijskim i drugim izračunima koji pripadaju domeni *controllinga*.

Osnovni smisao planiranja i vođenja

- Planiranje je zadatak koji se tiče svakog menadžera, a ne samo top-menadžmenta, nego menadžera srednje i niže razine. Pogrešna je praksa i shvaćanje da je planiranje zadatak odjela planiranja, jer je to i obveza svih odjela u tvrtki. U *controlling*ski orijentiranoj i organiziranoj tvrtki planiranje je zadatak svih djelatnika. Stoga planiranje treba shvatiti kao *vozni red* po kojemu menadžment prevaljuje put do svojeg cilja. Po tom se voznom redu kreću „autobusi“ u pojedinim odjelima da bi „putnici“ stigli na zacrtano odredište, do cilja.
- Slično se događa i s vođenjem osoblja po odjelima, pri čemu menadžer vodi svoje zaposlenike do cilja, za što treba planirati njihov rad. Da bi vođenje osoblja, to jest planiranje zaposlenika, bilo učinkovito, preporučljivo je oblikovati osnovne obrasce planiranja, kako bi svatko znao što se pod pojmom planiranja podrazumijeva. Na taj način svatko može transparentno vidjeti koliko pridonosi učinku tvrtke, koliko se on sam razvija, i kako se s planiranjem praktično radi.

Osnovni smisao planiranja i vođenja

- Bez plana ne bi se znalo je li ostvaren niti bi se znalo što nam je cilj. Plan je put do cilja, sa svim potrebnim činiteljima da se ostvari zacrtano. Dnevne promjene u okruženju izazov su planiranju jer se ulazni elementi plana mijenjaju. Upravo zato plan se i postavlja ondje gdje se mnogo toga mijenja, a ta činjenica razvila je novi oblik planiranja sukladnu *controlling* orijentaciji i *controlling* filozofiji. Planiranjem nije moguće spriječiti nastanak nepredviđenih događaja koji će uvjetovati nerealnost planskih veličina, ali je planiranjem moguće te promijene unijeti u plan. Zbog toga je *controlling* razvio novu vrstu plana, *dispozitivno planiranje*, koje je u američkoj literaturi poznato kao *contingency planning*. Spremnost na promjene koje dolaze iz okoline, unutarnje i vanjske, rezultira planiranjem protumjera, to jest planiranjem korektivnih aktivnosti kako se ne bi znatno skrenulo s puta do cilja. Slično kao promet u gradu, koji u svako doba dana nije jednako frekventan, ali tu činjenicu je tvrtka javnog prometa predvidjela, pa na postajama u voznom redu pišu minute do dolaska autobusa. Dobra korektivna protumjera.

Kako započeti planirati i koji je temelj vođenja?

- Planiranje je proces učenja, i to učenja o našoj tvrtki, važnosti našeg odjela, važnosti naših suradnika, a i našoj osobnoj važnosti u razvoju. Planiranjem potičemo nas same da se razvijamo i učimo, a treba naglasiti da spremnost na učenje i osobni razvoj postoji samo ondjegdje se učinak učenja ne tumači na temelju prijašnje nesposobnosti i neznanja. Oduzeti nekome pravo da planira, jer je u prijašnjem planu pogriješio, čista je glupost koju menadžer može napraviti svom suradniku. Takav menadžer nesposoban je voditi postupak planiranja. Nitko nije prorok, a ni preglup za planiranje. Problem je jedino u izostanku koordinacije učinaka realizacije s veličinama iz plana. Događaje i promjene koje dolaze iz okoline, posebno u dugoročnom planiranju, nije uvijek moguće predvidjeti, kao ni, recimo, ponašanje kupaca. Zato odstupanja od plana treba shvatiti kao signal za poboljšanje vođenja planiranja, interpretaciju rezultata, bolju informiranost i bolje upravljanje uopće.

Kako započeti planirati i koji je temelj vođenja?

- Postavlja se pitanje realnosti plana. Cilj smo postavili i on se mora realizirati, ali je li on previsoko postavljen, a time i plan? To je pitanje koje uvijek muči menadžment. Gdje je ta granica realnoga i nerealnog planiranja? Jesu li očekivanja top-menadžmenta nerealna? Kako planom doći do cilja i izbjeći pitanje (ne)realnosti cilja? Svaki sat dugoročno nije točan, pa ga je potrebno povremeno korigirati da bi opet bio na putu točnog vremena. Planiranje se temelji na brojkama, kao i sat, a brojke u planu ne smiju biti ono što nas baca u očaj kad se ne ostvari, jer sve je savršeno. Savršenstvo planiranja treba vidjeti u svakom koraku planiranja. Plan je savršeni iterativni proces. Plan je uvijek savršeno postavljen, jer su u trenutku planiranja uzete u obzir sve relevantne veličine nama dostupne.

Kako započeti planirati i koji je temelj vođenja?

- Svaki menadžer odjela pri planiranju, mora znati da je osnovno načelo vođenja planiranja sadržano u stavu: „Ukoliko želim da se zaposlenik osobno zauzme za neki plan, odnosno da se sa svojim ciljem identificira, moram ga uključiti u izradu, odnosno oblikovanje cilja ili plana, to jest, on mora u provođenju svoje funkcije odlučivati koji cilj može postići na kojem putu.“ To je sveto pravilo participativnog menadžmenta, po kojemu svaki zaposlenik mora sam odlučivati o svom cilju. To je važan činitelj da bi se tako postavljen cilj ostvario. Takvo postavljanje ciljeva, to jest oblikovanje planova učinaka kojim se ostvaruju ciljevi, mora se promatrati u skladu s postupkom planiranja u cijeloj tvrtki integralno. Taj sklad i integritet koji vodi do realizacije cilja menadžmenta, to jest cilja tvrtke, ostvaruje se uz pomoć *controllinga*.

Izvori *controllinškog* planiranja

- Izvore planiranja i *controllinškog* planiranja treba tražiti u prvoj aktivnoj fazi poslovanja tvrtke, u misiji tvrtke. Dakle, tvrtka se nalazi na tržištu, ali da bi obavila svoju temeljnu funkciju postojanja, mora odgovoriti na centralna pitanja misije:
- Gdje smo mi danas na tržištu i poslovanju?
- Gdje želimo biti u budućnosti, koju smo vremenski točno odredili?
- Kako ćemo doći to toga što želimo?
- Sva tri pitanja važna su za određivanje misije tvrtke, a misija je početak i izvor planiranja i cjelokupnog ciljnog usmjerenoga poslovnog procesa.

Izvori *controlling*škog planiranja

- Pod **namjerom**, u smislu dugoročnih usmjerenja politike tvrtke, to jest komponente planiranja koja nije vremenski definirana, ubrajaju se:
- **vizije**, u smislu atraktivnih priča koje su pokretači napretka i investicijske aktivnosti
- **razvoj tvrtke**, u smislu razvoja prema kojemu se teži i izbora konkurentskih generičkih strategija
- **načelan stav**, s obzirom na izbor resursa (ljudski kapital, industrijsko i prirodno okruženje)
- **opće poruke**, u smislu tržišnog poslovanja, postavljenog misijom, a koje se odnose na stvaranje i korištenje vrijednosnim potencijalima u predviđenom vremenu
- **opći način ponašanja**, u smislu načela, normi i pravila ponašanja koji su podloga poslovne suradnje, koja se temelji na uzajamnom povjerenju
- **uvjerljiva komunikacijska strategija** odnosi se, u planiranju, na komunikaciju u procesu donošenja planskih odluka, u čemu je uloga *controllera* presudna.

Izvori *controllinškog* planiranja

- *Ciljevima* se nazivaju izjave o namjerama u smislu budućih ciljanih stanja koja se očekuju i moguće ih je mjeriti. Uobičajeno se razlikuju:
 - *formalni ili financijski ciljevi*, najčešće se odnose na dobit, kao kratkoročni cilj, i vrijednosti tvrtke, kao dugoročni
 - *stvarni ili nefinancijski ciljevi*, odnose se na izbor predmeta i vrste poslovanja, nastupa na tržištu i izbora tržišta potražnje, kao i na operativne i organizacijske ciljeve.
- Pri formiranju, obrade i oblikovanja ciljeva, treba voditi računa da taj proces definira njihov sadržaj, obujam i vremensku dimenziju cilja. Budući se radi o poslovanju, to je važno poštovati ekonomski aspekt cilja, dakle postaviti ciljnu relaciju između inputa i outputa.

Izvori *controllinškog* planiranja

- Pod pojmom *mjera*, razumijeva se odgovor na zahtjev jasnog definiranja mjera tijekom akcije koje bi odgovorile na pitanja:
- *Kako postići postavljeni cilj?* – to jest jasno definiran način kako će se ostvariti postavljeni cilj.
- *Kada je potrebno postići cilj?* – to jest definirati vremensku dimenzija realizacije cilja.
- *Tko je zadužen postići cilj?* – to jest jasno definirati i naznačiti odgovorne osobe, kompetentne i zadužene za provedbu akcija.
- Da bi mjere bile jasno oblikovane, one u sebi moraju sadržavati strategije koje su u njima implementirane radi ciljeva koji se namjeravaju postići, kao i akcije kojima će se ciljevi postići.

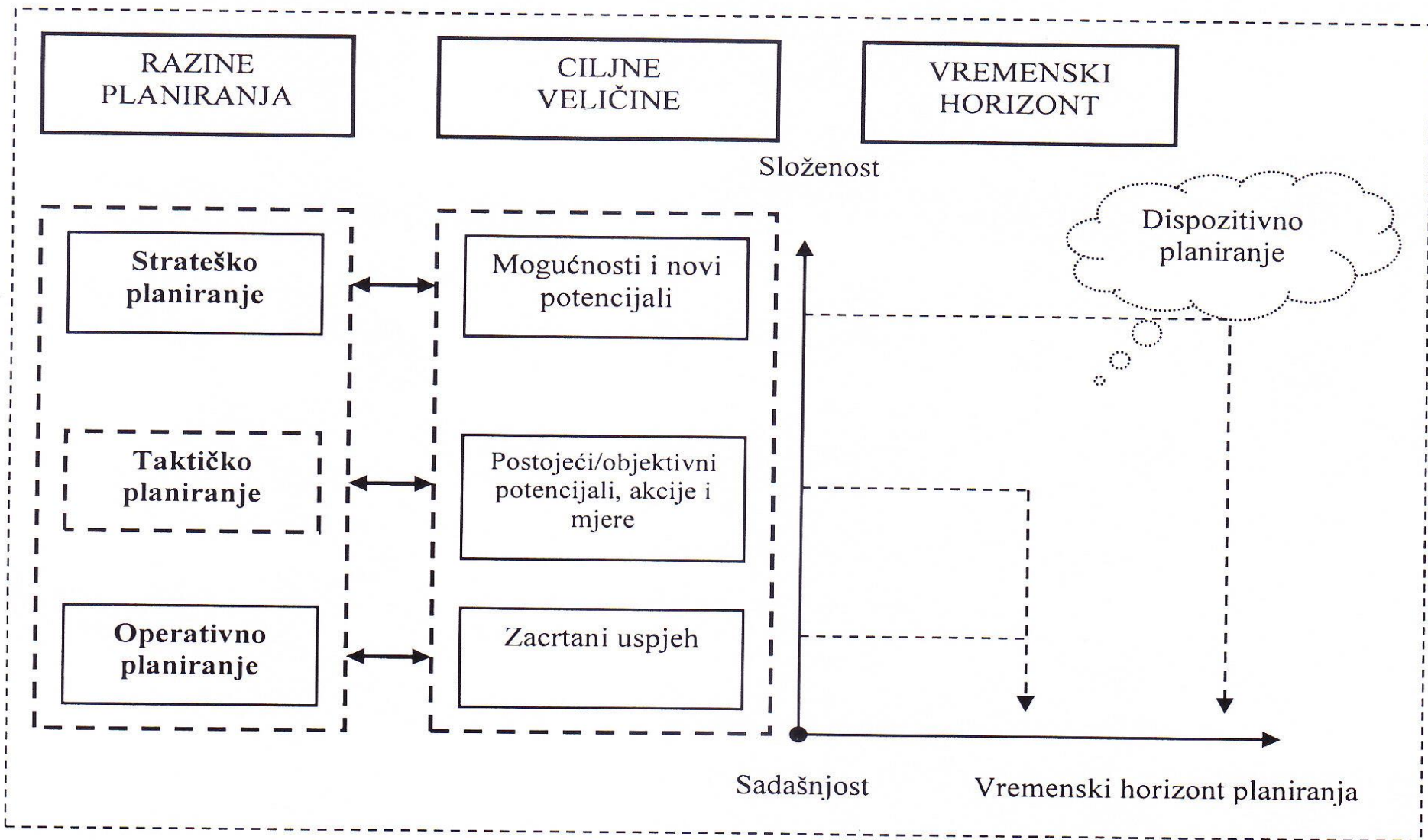
Izvori *controllinškog* planiranja

- **Resursi** su ključni input i kapital tvrtke, pri čemu je ljudski kapital ili resurs važno područje planiranja, organiziranja, vođenja i *controllinga*. Ljudski su resursi predmet zajedničkih napora svih sudionika *controllinškog* planiranja, čemu će se u nastavku posvetiti više pozornosti. Pri planiranju ljudskih resursa važna je njihova karakteristika zvana *kompetencije*, a koju čini zajedništvo ljudskih sposobnosti sadržano od znanja, vještina i usvojenih tehnologija. Kompetencije zaposlenika, koje predstavljaju radni potencijal, kapital i snagu tvrtke kojom se tvrtka koristi, potrebno je motivirati i razvijati, ostvarujući tako planiranu dobit.

Proces planiranja i koraci operativnog planiranja

- Dakle, planiranje se u svojoj osnovi odvija, od oblikovane misije, postupno po razinama, od strateškog plana i cilja, preko taktičkog plana i cilja, do operativnog plana i cilja. Na tom putu može se navesti šest koraka planiranja i elemenata planiranja:
- izjašnjavanje o organizacijskim ciljevima
- određivanje alternativnih načina postizanja ciljeva
- razvoj pretpostavki na kojima se temelji svaka alternativa
- odabir najbolje alternative za postizanje ciljeva
- razvoj planova za provođenje odabrane alternative
- realizacija planova u djelo.

Razdoblje planiranja i terminski hodogram planiranja



	PERIOD	January 2016	February 2016	March 2016	April 2016	May 2016	June 2016	July 2016	August 2016	September 2016	October 2016	November 2016	December 2016	Total 2016	
	Dani	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365	
	Dani u tjed.	18	16	17	18	17	17	19	16	18	18	16	19	209	
	Dani vikenda	13	13	14	12	14	13	12	15	12	13	14	12	157	
	Sobe	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	2.832	
		7080				7316		7080		7316		7316			
INDIVIDUALCI	Sobe u TJ.	0	0	0	45	125	250	650	725	250	0	0	0	2.045	
	Cij.S u TJ	0,00	0,00	0,00	426,00	490,00	510,00	630,00	635,00	530,00	430,00	0,00	0,00	304,25	
	Sobe u VIK.	0	0	0	45	125	250	650	725	250	0	0	0	2.045	
	Cij.S u VIK	0,00	0,00	0,00	426,00	490,00	510,00	630,00	635,00	530,00	430,00	0,00	0,00	304,25	
FIT	Sobe u TJ.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Cij.S u TJ	0,00	0,00	0,00	150,00	167,00	310,00	480,00	490,00	315,00	190,00	0,00	0,00	175,17	
	Sobe u VIK.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Cij.S u VIK	0,00	0,00	0,00	150,00	167,00	310,00	480,00	490,00	315,00	190,00	0,00	0,00	175,17	
VJENČANJA	Sobe u TJ.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Cij.S u TJ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Sobe u VIK.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Cij.S u VIK	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
ALOTMAN	Sobe u TJ.	0	0	0	0	500	1.050	2.150	2.225	1.425	0	0	0	7.350	
	Cij.S u TJ	0,00	0,00	0,00	157,00	195,00	340,00	525,00	550,00	365,00	195,00	0,00	0,00	193,92	
	Sobe u VIK.	0	0	0	0	500	1.050	2.150	2.225	1.425	0	0	0	7.350	
	Cij.S u VIK	0,00	0,00	0,00	157,00	195,00	340,00	525,00	550,00	365,00	195,00	0,00	0,00	193,92	
GRUPE	Sobe u TJ.	0	0	0	150	750	825	300	350	1.325	0	0	0	3.700	
	Cij.S u TJ	0,00	0,00	0,00	170,00	195,00	355,00	480,00	490,00	365,00	195,00	0,00	0,00	187,50	
	Sobe u VIK.	0	0	0	150	750	825	300	350	1.325	0	0	0	3.700	
	Cij.S u VIK	0,00	0,00	0,00	170,00	195,00	355,00	480,00	490,00	365,00	195,00	0,00	0,00	187,50	
Ukupno Sobe	TJEDAN	0	0	0	44.670	305.000	777.375	1.682.250	1.855.625	1.136.250	0	0	0	5.801.170	
	VIKEND	0	0	0	44.670	305.000	777.375	1.682.250	1.855.625	1.136.250	0	0	0	5.801.170	
	UKUPNO	0	0	0	89.340	610.000	1.554.750	3.364.500	3.711.250	2.272.500	0	0	0	11.602.340	

	PERIOD	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	Total
		2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016
INDIVIDUALCI	M/W	0	0	0	19.170	61.250	127.500	409.500	460.375	132.500	0	0	0	1.210.295
	W/E	0	0	0	19.170	61.250	127.500	409.500	460.375	132.500	0	0	0	1.210.295
	Total	0	0	0	38.340	122.500	255.000	819.000	920.750	265.000	0	0	0	2.420.590
Market Segment %		0,00%	0,00%	0,00%	42,91%	20,08%	16,40%	24,34%	24,81%	11,66%	0,00%	0,00%	0,00%	20,86%
FIT	M/W	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	W/E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Market Segment %		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VJENČANJA	M/W	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	W/E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Market Segment %		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ALOTMAN	M/W	0	0	0	0	97.500	357.000	1.128.750	1.223.750	520.125	0	0	0	3.327.125
	W/E	0	0	0	0	97.500	357.000	1.128.750	1.223.750	520.125	0	0	0	3.327.125
	Total	0	0	0	0	195.000	714.000	2.257.500	2.447.500	1.040.250	0	0	0	6.654.250
Market Segment %		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	31,97%	45,92%	67,10%	65,95%	45,78%	0,00%	0,00%	0,00%	57,35%
GRUPE	M/W	0	0	0	25.500	146.250	292.875	144.000	171.500	483.625	0	0	0	1.263.750
	W/E	0	0	0	25.500	146.250	292.875	144.000	171.500	483.625	0	0	0	1.263.750
	Total	0	0	0	51.000	292.500	585.750	288.000	343.000	967.250	0	0	0	2.527.500
Market Segment %		0,00%	0,00%	0,00%	57,09%	47,95%	37,67%	8,56%	9,24%	42,56%	0,00%	0,00%	0,00%	21,78%

	PERIOD	Januar y 2016	Februar y 2016	March 2016	April 2016	May 2016	June 2016	July 2016	August 2016	September 2016	October 2016	Novemb er 2016	Decemb er 2016	Total 2016
Raspoloživi kapacitet	M/W	4.248	3.776	4.012	4.248	4.012	4.012	4.484	3.776	4.248	4.248	3.776	4.484	49.324
	W/E	3.068	3.068	3.304	2.832	3.304	3.068	2.832	3.540	2.832	3.068	3.304	2.832	37.052
	Total	7.316	6.844	7.316	7.080	7.316	7.080	7.316	7.316	7.080	7.316	7.080	7.316	86.376
Plan prodaje	M/W	0	0	0	195	1.375	2.125	3.100	3.300	3.000	0	0	0	13.095
	W/E	0	0	0	195	1.375	2.125	3.100	3.300	3.000	0	0	0	13.095
	Total	0	0	0	390	2.750	4.250	6.200	6.600	6.000	0	0	0	26.190
Prosječna cijena sobe	M/W	0,00	0,00	0,00	229,08	221,82	365,82	542,66	562,31	378,75	0,00	0,00	0,00	443,01
	W/E	0,00	0,00	0,00	229,08	221,82	365,82	542,66	562,31	378,75	0,00	0,00	0,00	443,01
	Total	0,00	0,00	0,00	229,08	221,82	365,82	542,66	562,31	378,75	0,00	0,00	0,00	443,01
Zauzetost u %	M/W	0,00%	0,00%	0,00%	4,59%	34,27%	52,97%	69,13%	87,39%	70,62%	0,00%	0,00%	0,00%	26,55%
	W/E	0,00%	0,00%	0,00%	6,89%	41,62%	69,26%	109,46%	93,22%	105,93%	0,00%	0,00%	0,00%	35,34%
	Total	0,00%	0,00%	0,00%	5,51%	37,59%	60,03%	84,75%	90,21%	84,75%	0,00%	0,00%	0,00%	30,32%
Noćenje po sobi	M/W	0	0	0	332	2.475	4.038	6.510	7.260	5.700	0	0	0	26.314
	W/E	0	0	0	332	2.475	4.038	6.510	7.260	5.700	0	0	0	26.314
	Total	0	0	0	663	4.950	8.075	13.020	14.520	11.400	0	0	0	52.628
Koeficijent noćenja po sobi		0	0	0	1,7	1,8	1,9	2,1	2,2	1,9	1,6	0	0	
Broj noćenja	BB				180	500	850	2.210	2.465	850	0			7.055
	HB (E/F)				0	0	0	0	0	0	0			0
	HB				483	3.350	5.765	8.260	8.735	8.800	0			35.393
	SC				0	0	0	0	0	0	0			0
	Total	0	0	0	663	4.950	8.075	13.020	14.520	11.400	0	0	0	52.628

		Broj tjedana u mjesecu											5	4	4	4			
		MESEČNI BROJ SATI					1						173	167	180	173			
		SATI RADA BLAGDANOM											22	0	22	0			
		SUMA SATI (PRETVORENI - 100%)					3						196	160	202	173			
		SUMA SATI (PRETVORENI - 60%)					2						187	160	193	173			
		Mjesečna bruto osnovica											2.863	2.863	2.863	2.863			
		Mjesečna bruto satnica											16,52	16,52	16,52	16,52			
Ime i prezime radnika-ce						Odnos	DP	DV	Radno mjesto			koef.rm	% staž		1	2	3	4	
SMJ	SMJ-REC						STA	3		KONOB.I - ŠEF			2,10	120,50%		7.244	6.966	7.523	0
SMJ	SMJ-REC						UG	0		VODITELJ RECEPCIJE			1,00	100,00%		10.595	10.595	10.595	10.595
SMJ	SMJ-REC						STA	3		ŠEF SM. REC.			2,30	118,50%		7.802	7.502	0	0
SMJ	SMJ-REC						UG	0		VODITELJ SMJEŠTAJA			1,00	100,00%		11.210	11.210	11.210	0
SMJ	SMJ-REC						STA	3		KONOB.I - ŠEF			2,10	120,50%		7.244	6.966	7.523	0
SMJ	SMJ-REC						STA	3		ŠEF SMJ. REC.			2,30	121,00%		7.967	7.661	5.210	0
ODJEL		OPIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	SUM				
RECEPCIJA		SMJ	69.549	59.654	58.248	68.393	81.196	81.196	73.633	83.447	73.633	73.624	11.937	11.937	746.447				
DOMAĆINSTVO		SMJ	40.691	36.016	29.044	67.436	90.031	102.927	91.149	106.433	91.149	91.135	74.006	29.420	849.436				
OKOLIŠ		SMJ	0	0	0	5.637	19.345	19.345	17.131	20.004	17.131	17.129	11.419	0	127.140				
F&B - KUHINJA		KUH	19.941	19.174	20.708	38.795	53.362	59.408	52.834	61.440	52.834	50.862	48.186	29.473	507.017				
F&B - RESTORAN		BAR	72.973	59.409	32.115	42.754	59.257	65.302	59.532	67.019	59.532	59.525	42.932	26.409	646.758				
PIVNICA - KUHINJA		KUH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
PIVNICA - RESTORAN		BAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
BAZEN		BAR	13.629	13.105	14.153	11.799	16.720	19.944	17.661	20.623	17.661	17.659	17.659	6.480	187.091				
PLAŽA		BAR	14.780	14.212	15.349	6.342	11.385	15.516	13.741	16.045	13.741	13.739	10.081	0	144.930				
TAVERNA - KUHINJA		KUH	26.871	25.837	23.744	15.008	29.074	35.120	31.299	36.323	31.299	29.563	29.563	11.986	325.686				
TAVERNA - RESTORAN		BAR	18.510	17.799	14.832	13.228	20.285	33.182	29.560	34.319	29.560	28.028	16.609	10.577	266.488				
APERITIV		BAR	40.832	39.261	24.406	18.445	15.237	15.237	13.493	15.756	13.493	13.491	13.491	14.010	237.156				
BUTIGA		TRG	16.515	15.880	0	0	12.091	12.091	10.707	12.502	10.707	10.705	10.705	0	111.903				
PRODAJA		IND	47.796	46.881	48.710	47.799	49.974	49.974	48.106	50.901	48.106	48.103	48.103	49.029	583.483				
TEHNIKA		IND	37.342	35.964	38.747	34.204	38.900	38.900	34.626	40.172	34.626	34.621	34.621	30.334	433.058				
UPRAVA		IND	44.641	44.641	44.641	44.641	44.641	44.641	44.641	44.641	44.641	44.641	44.641	44.641	535.698				
ADMINIS.- NABAVA		IND	32.765	32.054	26.202	25.762	26.812	32.581	31.264	33.234	31.264	31.261	25.908	26.356	355.463				
ADMINIS.-RAČUNOV.		IND	117.962	114.629	142.490	156.963	163.923	163.923	140.063	146.926	140.063	140.054	140.054	142.329	1.709.379				
U K U P N O			614.799	574.517	533.390	597.206	732.234	789.286	709.439	789.786	709.439	704.140	579.916	432.981	7.767.132				

Mjesec	F&B												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Broj prod. Ugostit. Usluga													
Doručak	0	0	0	663	3.850	6.615	8.585	9.184	9.650	0	0	0	38.547
Ručak	0	0	0	17	96	165	262	280	241	0	0	0	1.061
Večera	0	0	0	435	3.015	5.189	6.096	6.446	7.920	0	0	0	29.101
Svečanih obroka													0
Ostalo-po danu-br.dana	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
TOTAL	31	28	31	1.144	6.992	11.999	14.974	15.941	17.841	31	30	31	69.074
Prosječna potrošnja													
Doručak				30	30	30	30	30	30	30			
Ručak				45	45	45	45	45	45	45			
Večera				45	45	45	45	45	45	45			
Svečanih obroka													
Ostalo				0	20	30	45	60	30	0			
Prihodi od hrane													
Doručak	0	0	0	19.890	115.500	198.450	257.562	275.520	289.500	0	0	0	1.156.422
Ručak	0	0	0	746	4.331	7.442	11.779	12.600	10.856	0	0	0	47.754
Večera	0	0	0	19.562	135.675	233.483	274.315	290.089	356.400	0	0	0	1.309.523
Svečani obroci	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo	0	0	0	0	620	900	1.395	1.860	900	0	0	0	5.675
PRIHODI OD HRANE	0	0	0	40.197	256.126	440.274	545.050	580.069	657.656	0	0	0	2.519.374
Prihodi od pića													
Prihodi pića/% od hrane	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	
Prihodi pića/% od vanpa.													
PRIHODI OD PIĆA	0	0	0	4.824	30.735	52.833	65.406	69.608	78.919	0	0	0	302.325
Ostali prihod - Trg. roba													
Ostali prihod - LEŽALJKE													
Ukupni prihodi	0	0	0	45.021	286.861	493.107	610.456	649.678	736.575	0	0	0	2.821.699
Troškovi prihoda od hrane													
Trošak namirnica	0	0	0	13.265	84.522	145.291	179.867	191.423	217.027	0	0	0	831.393
33%													0
Ukupni troškovi hrane	0	0	0	13.265	84.522	145.291	179.867	191.423	217.027	0	0	0	831.393
Troškovi prihoda od pića													
Trošak pića	0	0	0	1.833	11.679	20.077	24.854	26.451	29.989	0	0	0	114.883
38%													0
Ukupni troškovi pića	0	0	0	1.833	11.679	20.077	24.854	26.451	29.989	0	0	0	114.883
Troškovi prihoda od trgovačke robe													
Trošak trgovačke robe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22%													
Ukupni troš.trg.robe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ukupni troškovi	0	0	0	15.098	96.201	165.367	204.721	217.874	247.016	0	0	0	946.277

O p i s	Jan	Feb	Mar	Apr	May	June	July	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec	Total	%prod.	
PRIHODI OD PRODAJE															
Smještaj	0	0	0	89.340	610.000	1.554.750	3.364.500	3.711.250	2.272.500	0	0	0	11.602.340	37,9	
Hrana	0	0	0	40.197	410.251	732.998	1.117.906	1.172.562	957.292	0	0	0	4.431.207	14,5	
Piće	0	0	0	4.824	123.712	283.552	467.691	488.159	311.827	0	0	0	1.679.765	5,5	
Trgovačka roba	0	0	0	0	43.170	92.818	225.467	225.649	92.818	0	0	0	679.923	2,2	
Najam opreme	3.000	6.000	11.000	13.119	24.465	34.890	47.334	48.617	36.488	25.000	8.000	3.000	260.912	0,9	
Telefon	0	0	0	33	248	404	651	726	570	0	0	0	2.631	0,0	
Ostalo	109.857	1.081.556	763.171	204.143	0	180.254	94.571	2.425.551	0	0	0	7.106.000	11.965.102	39,1	
Ulupan prihod	112.857	1.087.556	774.171	351.656	6	1.211.846	2.879.665	5.318.119	8.072.515	3.671.496	25.000	8.000	7.109.000	30.621.880	100,0
RASHODI OD PRODAJE															
Smještaj-provizija agencijama	0	0	0	2.234	15.250	38.869	84.113	92.781	56.813	0	0	0	290.059	2,5	
Hrana	0	0	0	13.265	140.791	241.793	374.152	392.207	316.363	0	0	0	1.478.570	33,4	
Piće	0	0	0	1.833	34.940	75.769	121.931	127.308	86.316	0	0	0	448.097	26,7	
Trgovačka roba	0	0	0	0	28.235	60.165	146.472	146.581	60.165	0	0	0	441.617	65,0	
Najam opreme	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	3.180	1,2	
Telefon i ostalo	600	840	1.176	1.646	2.305	3.227	4.518	6.325	4.427	3.099	2.169	1.519	31.851	1.210,4	
Ukupni rashodi od prodaje	865	1.105	1.441	19.243	221.786	420.087	731.450	765.467	524.349	3.364	2.434	1.784	2.693.375	8,8	
Direktni troškovi plaća															
Smještaj (Domać.Recepc. Portiri)	110.241	95.670	87.292	141.465	190.572	203.468	181.912	209.884	181.912	181.887	97.362	41.357	1.723.023	594,0	
Hrana (Restoran , Kuhinja)	140.309	126.145	83.131	99.677	147.438	177.846	159.427	183.512	161.333	151.206	127.013	71.358	1.628.396	110,1	
Piće (Barovi)	67.227	62.652	62.176	46.694	57.882	65.862	58.692	68.013	59.465	61.660	51.507	27.577	689.409	153,9	
Trgovačka roba	16.515	15.880	0	0	12.091	12.091	10.707	12.502	10.707	10.705	10.705	0	111.903	25,3	
Ukupni direktni troškovi plaća	334.292	300.347	232.599	287.836	407.983	459.267	410.739	473.912	413.417	405.459	286.588	140.291	4.152.730	13,6	
Bruto dobit															
Bruto dobit	-222.300	786.104	540.131	44.577	582.077	2.000.311	4.175.931	6.833.137	2.733.730	-383.823	-281.022	6.966.925	23.775.776	77,6	
Neto dobit															
Smještaj	-110.241	-95.670	-87.292	-54.359	404.178	1.312.413	3.098.475	3.408.585	2.033.775	-181.887	-97.362	-41.357	9.589.258	82,6	
Hrana	-140.309	-126.145	-83.131	-72.745	122.021	313.359	584.327	596.844	479.597	-151.206	-127.013	-71.358	1.324.241	29,9	
Piće	-67.227	-62.652	-62.176	-43.704	30.890	141.922	287.067	292.838	166.046	-61.660	-51.507	-27.577	542.260	32,3	
Trgovačka roba	-16.515	-15.880	0	0	2.845	20.563	68.288	66.566	21.946	-10.705	-10.705	0	126.403	18,6	
Najam opreme	2.735	5.735	10.735	12.854	24.200	34.625	47.069	48.352	36.223	24.735	7.735	2.735	257.732	98,8	
Ostalo	109.257	1.080.716	761.995	202.529	-2.057	177.430	90.704	2.419.952	-3.857	-3.099	-2.169	7.104.481	11.935.882	453.594,4	
Bruto dobit	-222.300	786.104	540.131	44.577	582.077	2.000.311	4.175.931	6.833.137	2.733.730	-383.823	-281.022	6.966.925	23.775.776	77,6	

O p i s	Jan	Feb	Mar	Apr	May	June	July	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec	Total	%prod.	
Indirektni troškovi															
Plaće (Održ,Uprava, Admin, Prodaja)	280.506	274.169	300.790	309.370	324.251	330.019	298.701	315.874	304.628	298.681	293.328	292.690	3.623.008	11,8	
		1.087.34						2.478.10							
Ostali troškovi zaposlenih	114.605	0	773.099	296.307	10.964	192.254	129.781	1	163.474	41.674	5.034	32.748	5.325.382	17,4	
Propaganda i Marketing	750	750	750	3.582	4.215	6.403	9.864	10.914	8.730	750	750	750	48.207	0,2	
Pranje rublja	45	45	45	11.099	32.666	53.259	85.847	95.732	75.171	45	45	45	354.044	1,2	
Čišćenje	22.250	22.250	22.250	39.847	35.959	50.077	74.926	82.463	66.785	9.500	9.500	9.500	445.306	1,5	
Struja, grijanje,Plin i ost.															
Energ.	17.117	21.769	17.000	49.785	107.425	98.063	127.021	149.042	94.635	69.386	42.598	35.038	828.878	2,7	
Naknade iz poslovanja	14.435	14.901	16.661	26.704	90.388	62.186	67.507	72.605	62.402	36.661	12.661	16.661	493.772	1,6	
Telefon	4.770	4.770	4.770	4.770	4.770	4.770	4.770	4.770	4.770	4.770	4.770	4.770	57.240	0,2	
Papirna konfek,PTT i Papir.tiskovine	0	0	0	943	5.744	9.244	14.782	16.462	12.968	0	0	0	60.143	0,2	
Cvijeće i manja opskrba gostiju	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0	
Putnu troškovi i reprezentacija	6.189	6.834	14.562	16.960	27.499	38.472	55.031	59.989	48.816	4.845	3.795	3.585	286.576	0,9	
Troškovi održavanja i S.I.	10.000	10.000	10.000	16.616	45.458	59.980	84.055	90.801	74.188	13.794	10.000	10.000	434.893	1,4	
Najam TV i ostale opreme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0	
Osiguranje osoba	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	43.200	0,1	
Usluge pravnika i ost.															
Profesionalaca	27.200	27.200	57.200	27.200	27.200	27.200	27.200	27.200	27.200	27.200	32.200	317.200	651.400	2,1	
Financijske usluge(banka,ZAPi ost)	10.300	10.800	10.980	11.182	11.407	11.660	11.944	12.261	12.616	13.014	13.460	13.959	143.582	0,5	
Licence-(TV pretplata i ost. Dozvole)	5.260	5.260	5.260	7.863	19.146	27.371	40.387	44.335	36.123	5.260	5.260	5.260	206.785	0,7	
Ostli razni i izvanredni troškovi	23.007	23.487	23.299	23.115	23.478	24.215	25.086	26.215	24.413	22.961	22.961	22.961	285.199	0,9	
Ukupni Indirektni troškovi	540.035	1.513.175	1.260.26	6848.941	774.169	998.773	1.060.501	3.490.364	1.020.519	552.140	459.961	768.767	13.287.614	43,4	
Bruto operativna dobit	-762.335	-727.071	-720.136	804.364	-192.093	1.001.538	3.115.429	3.342.773	1.713.211	-935.964	-740.983	6.198.158	10.488.162	34,3	
Amortizacija	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	4.680.000	15,3	
Kamate -obv. po kreditima	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000	5,9	
Tečajne razlike (+neg., -poz.)	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600	0,0	
Komunalna naknada	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	222.000	0,7	
Osiguranje imovine	6.180	6.180	6.180	6.180	6.180	6.180	6.180	6.180	6.180	6.180	6.180	6.180	74.160	0,2	
Dobit prije poreza	1.327.815	1.292.551	1.285.616	#####	#####	757.573	436.058	2.549.949	2.777.293	1.147.731	1.501.444	1.306.463	5.632.678	83.702.402	12,1

PJ		2018B	2018 draft 1	ind	2017E	2016	IND 18B/17	DIFF 18-17
E	Ukupan operativni prihod	8.642.391	8.626.191	100%	8.273.907	7.567.050	104%	368.483
F	Prihod smještaja i hrane pansion	7.928.836	7.928.836	100%	7.606.306	7.106.789	104%	322.533
I	Extra prihodi hrane i pića	384.810	366.610	95%	347.979	184.538	111%	36.833
K	Ostali prihodi(sport,trg,ost operativni odj)	220.650	222.650	101%	211.918	167.591	104%	8.733
A	Prihod najma	108.094	108.094	100%	107.704	108.131	100%	390
S	Ukupni operativni troškovi	5.658.659	5.524.823	98%	5.676.307	5.193.832	100%	-17.643
N	Plaće	2.517.169	2.517.169	100%	2.596.266	1.976.454	97%	-79.093
O	Udio plaća u prihodu%	29%	29%	100%	31%	26%	93%	0
S	Ostali operativni troškovi	3.141.490	3.007.654	96%	3.080.041	3.217.378	102%	61.443
T	Alokacija iznad GOP-a(promocija,sigurnost, kucni majstori i sl)			#DIV/0!			#DIV/0!	0
				#DIV/0!			#DIV/0!	0
P	GOP	1.743.341	2.001.118	115%	311.992	1.219.074	559%	1.431.349
R	GOP margin	20%	23%	115%	4%	16%		
O	GOP bez alokacije	2.983.732	3.101.367	104%	2.597.600	2.114.144	115%	386.132
F	GOP margin%	35%	36%	104%	31%	28%	110%	0
I	Alokacija centralne adm ispod GOP-a /bez amortizacije)	205.429	198.184	96%		140.236	#DIV/0!	205.429
T	Fiksni troškovi(bez amortizacije i alokacije)	349.709	349.709	100%		286.464	#DIV/0!	349.709
A	EBIDTA	1.188.203	1.453.225	122%		792.374	#DIV/0!	1.188.203
B	EBIDTA margin%	14%	17%	123%		10%	#DIV/0!	0
I	EBIDTA bez alokacije	2.428.594	2.553.474	105%		1.687.444	#DIV/0!	2.428.594
L	EBIDTA margin%	28%	30%	105%		22%	#DIV/0!	0
N	Amortizacija			#DIV/0!	823.078,84	786.461,13	0%	-823.079
O	EBIT			#DIV/0!		5.913	#DIV/0!	0
S	EBIT margin%			#DIV/0!		0,08%	#DIV/0!	0
T	Ebit bez alokacije			#DIV/0!		900.983,33	#DIV/0!	0
	EBIT margin%			#DIV/0!		11,91%	#DIV/0!	0
P	Kapaciteti (krevet/mjesta u kampu)	407	407	100%	407	407	100%	0,00
O	Kapacitet	211	211	100%	211	211	100%	0,00
K	Noćenja	43.344	43.344	100%	43.271	41.735	100%	73,10
A	Prodane SJ	19.638	19.638	100%	19.557	18.746	100%	80,72
Z	Dani otvorenosti	93	93	100%	93	103	100%	0,38
A	Zauzetost godišnja(SJ)	25%	25%	100%	25%	31%	100%	0,00
T	Zauzetost radna(SJ)	51%	51%	100%	51%		99%	0,00
E	ARR	403,76	403,76	100%	401,11		101%	2,64
LJ	RevPar(Acc + Bord)	37.577	37.577	100%	36.049	33.681	104%	1.528,58
I	TotRevPar	40.959,20	40.882,42	100%	39.212,83	35.862,79	104%	1.746,33
	Extra prihodi hrane i pića po noćenju	8,88	8,46	95%	8,04	4,42	110%	0,84
P	Energija po noćenju	12,08	11,99	99%	10,80	12,96	112%	1,28
O	Ukupni operativni troškovi bez alok po noćenju	130,55	127,46	98%	131,18	124,45	100%	-0,63
S	Odrađeni sati	59.313	59.313	100%	62.206	52.741	95%	-2.893,00
L	Odrađeni sati po noćenju	1,37	1,37	100%	1,44	1,26	95%	-0,07
O	%GOP	20%	23%	115%	4%	16%	535%	0,16
V	%GOP bez alokacije	35%	36%	104%	31%	28%	110%	0,03
A	%EBIDTA			#DIV/0!			#DIV/0!	0,00
NJ	%EBIDTA bez alokacije			#DIV/0!			#DIV/0!	0,00
A	GOPpar	2.262	2.174	111%	1.479	5.778	559%	6.783,64
	GOPpar bez alokacije	14.141	14.698	104%	12.311	10.020	115%	1.830,07
	EBIDTA par			#DIV/0!			#DIV/0!	0,00

Hvala na pažnji !

Kontakti:

Mr.sc. Pero Matić

pero@dokumentalist.hr