

Dr. sc. VINKA CETINSKI, izvanredni profesor
Dr. sc. SLOBODAN IVANOVIĆ, viši predavač
Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska

STRATEŠKO UPRAVLJANJE HRVATSKIM TURIZMOM NA RAZINI PODUZEĆA

UDK 65.012.4:640.4](497.5)

Primljeno: 04.07.2003.

Izvorni znanstveni rad

Turizam je kao rijetko koja djelatnost izrazito osjetljiva na utjecaje iz makrookruženja. U uvjetima rastuće neizvjesnosti strateško upravljanje dobiva na značenju, te putem istraživanja uvjeta okruženja, predviđajući daljnji razvoj trendova i njihove implikacije na subjekte, razvojem odgovarajućih strategija na više razina, nastoji svjesno utjecati na povećanje konkurentskih prednosti kako turističkih destinacija tako i njenih subjekata. Pod pojmom «strateškog upravljanja» podrazumijeva se set upravljačkih odluka i akcija koje određuju dugoročno poslovanje subjekata u sklopu upravljačkog sustava turizma: usmjeravanje subjekata sagledavajući ključne utjecaje iz okruženja i interne činitelje. Radi se o upravljačkom konceptu koji polazi od toga da donošenje pravilno usmjerenih strateških odluka minimizira negativne efekte iz okruženja i stvara strateške prednosti za subjekte koje se mogu kapitalizirati tek u srednjem i dugom roku. (Čižmar S. (2001) Strateško upravljanje u funkciji učinkovitog razvoja turističkog ugostiteljstva u Hrvatskoj, doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 3.) Radi se o integriranom pristupu strateškom upravljanju odnosno o konceptu koji je u slučaju razvoja hrvatskog turizma najprihvatljiviji, jer samo integriranim pristupom strateškom upravljanju, horizontalnim i vertikalnim povezivanjem elemenata svih podsustava cjelovitog upravljačkog sustava i kvalitetnim partnerskim odnosima, može se polučiti stvarni i na dugi rok za subjekte u sustavu upravljanja turizmom u Hrvatskoj, pozitivan rezultat, koji će biti mjerljiv u tržišnom i financijskom smislu. U modelu strateškog upravljanja u nas potrebno je uspostaviti gospodarsku optimizaciju svih podsustava i sustava, i to kroz uspostavu efikasnosti u svim elementima podsustava, ali usklađeno i s uspostavom efikasnosti sustava u cjelini. Intenzitet i brzina pozitivnih razvojnih promjena biti će određeni tempom izgradnje poduzetništva, inovatorstva i uspostave upravljačke odgovornosti u svim segmentima i na svim upravljačkim razinama podsustava ali i turizma kao cjelovitog sustava. U ovom radu obrađuje se problematika strateškog upravljanja na mikro razini s naglaskom na razvoju odgovornosti za upravljanje poslovnim rezultatom i kapitalnim ulaganjima.

Ključne riječi: strateško upravljanje na mikro razini, plan upravljanja imovinom, benchmarking standardi.

1. STRATEŠKO UPRAVLJANJE NA MIKORAZINI

Upravljački proces na mikro razini konkretno u turističko ugostiteljskim poduzećima u našim uvjetima svodi se na uspostavi upravljačke odgovornosti na:

- razvoju ljudskih potencijala i organizacijsko-upravljačkih struktura,
- upravljanju marketingom i prodajom,
- upravljanju hotelsko-ugostiteljskim procesom,
- upravljanju poslovnim rezultatom, financijskim i kapitalnim ulaganjima

U ovom radu obrađuje se područje razvoja odgovornosti za upravljanje poslovnim rezultatom i kapitalnim ulaganjima.

1.1. Razvoj odgovornosti za upravljanje poslovnim rezultatom i kapitalnim ulaganjima

Prioritetne aktivnosti na financijskom i kapitalnom strateškom upravljanju odnose se na potrebi uspostave jasnog sustava planiranja poslovanja koji započinje strateškim poslovnim planiranjem a nastavlja se operativnim godišnjim planiranjem koji se izvodi iz strateškog planiranja. Strateško poslovno planiranje označava konceptualnu razinu planiranja i temelji se na predviđanjima kretanja relevantnih utjecaja iz okruženja i odgovora poduzeća na ta kretanja koji se u konačnici materijaliziraju u projekciji novčanog toka poduzeća za srednjoročno razdoblje. Stoga je strateško planiranje u pravilo odgovornost najvišeg managementa u poduzeću. S druge strane izrada godišnjih poslovnih planova i budžeta uz aktivnu ulogu managementa na svim upravljačkim razinama u poduzeću sastavnica je procesa lociranja odgovornosti na sve upravljačke razine. Osim toga, kako bi se osiguralo konstantno i redovito transparentno praćenje rezultata a u usporedbi s planiranim veličinama, nužno je oblikovanje i primjena sustava izvještavanja managementa i vlasnika u poduzećima (USoAfH, USALI). Izvještajne sustave je potrebno formalizirati, standardizirati i informatizirati.

Cilj je vlasnika pojedinih društava i poslovnih sustava u našem turizmu, maksimizirati vrijednost imovine, putem tržišnog repozicioniranja i razvojnog restrukturiranja poduzeća sukladno recentnim međunarodnim standardima upravljanja u hotelijerstvu i s obzirom na bitno promijenjeni položaj Hrvatske na međunarodnom turističkom tržištu i na potrebu razvoja strategije konkurentnog pozicioniranja.

Stoga polazeći od navedenog, u funkciji ostvarenja vlasničkih ciljeva poslovnih sustava u turizmu koji djeluju u destinacijama, valja istražiti mogućnosti inoviranja proizvoda i upravljačkih modela, te za objekte u sastavu društava sagledati alternativne mogućnosti pozicioniranja, definirati koncepte najbolje uporabe i financijske učinke koji se na toj osnovi mogu generirati te definirati Plan upravljanja imovinom (Asset Management Plan). Plan upravljanja imovinom ima temeljnu svrhu ocijeniti tržišnu perspektivnost i poslovni potencijal objekata u sastavu društava. To znači da je potrebno, polazeći od sagledavanja alternativnih opcija mogućeg pozicioniranja, na temelju definiranog koncepta najbolje tržišne uporabe objekta, predložiti poslovno-upravljački koncept te ocijeniti financijsku opravdanost predloženog ulaganja.

Plan upravljanja imovinom ima, prema Horwath Consulting Zagreb, četiri osnovne cjeline:

- 1) Alternativno tržišno pozicioniranje, tržišna «ocjena» projekata i prijedlog koncepta najbolje uporabe objekata
- 2) Financijske simulacije računa dobiti i gubitka i cash flow-a objekata i društva
- 3) Ekonomsko-financijska «ocjena» projekata

1) Alternativno tržišno pozicioniranje, tržišna ocjena projekata i prijedlog koncepta najbolje uporabe objekata

Polazeći od sagledavanja alternativnog mogućeg tržišnog pozicioniranja objekata, predlaže se najprimjerenije pozicioniranje s obzirom na tržišnu utemeljenost projekata. Ona se sagledava temeljem ocjene tržišnog potencijala svakog projekta, polazeći od analize tržišta i analize konkurencije, a na osnovi obilježja lokacije i potencijala postojeće fizičke imovine razmatranog projekta.

Koncept najbolje uporabe polazi od obilježja lokacije i postojećeg stanja svakog razmatranog objekta, u cilju definiranja optimalnog odnosa veličine, vrste i dispozicije sadržaja, a u odnosu na tržišno pozicioniranje i zahtjeve potražnje. Na bazi alternativnih tržišnih pozicioniranja za svaki projekat predlaže se optimalni poslovno-upravljački model, počevši od prijedloga dezinvestiranja, managementa, franšize, zakupa i dr.

2) Financijske simulacije računa dobiti i gubitka i cash flow-a objekata i društava

Polazeći od analize tržišta i koncepta najbolje uporabe projekta te sagledavajući sve potencijalno kritične parametre projekta, priprema se financijska projekcija poslovnih rezultata projekta u njegovoj eksploataciji (projekcija računa dobiti i gubitka projekta po svim mjestima generiranja prihoda te po svim relevantnim stavkama prihoda tj. prema vrsti i načinu generiranja prihoda) te stavkama rashoda (prema kategorijama troškova i rashoda specifičnim za hotelsko turističku djelatnost) Financijska se projekcija izrađuje u «Uniform System of Accounts», specijaliziranom jednoobraznom izvještajnom sustavu za hotelsku industriju. Račun dobiti i gubitaka, koji se projicira za desetogodišnje razdoblje/ili više/, služi kao polazište za izradu ekonomskog, financijskog i društvenog toka te za ocjenu opravdanosti projekta/statičku i dinamičku/

Polazeći od alternativnih mogućnosti tržišnog pozicioniranja, za pojedine se projekte pripremaju alternativne financijske simulacije temeljem recentnih **benchmarking standarda** u hotelsko turističkoj industriji. (Tablica 1) Temeljem ocjene financijskih učinaka alternativnih varijanti, za svaki razmatrani projekt proizlazi financijski optimalna varijanta.

Kao polazište za projekciju poslovnih rezultata projekta služi prijedlog upravljačko-organizacijskog modela koji uključuje plan radne snage i plan odjelnih troškova kao i plan neraspoređenih i tzv. fiksnih troškova. Projekcija financijskih rezultata projekta za desetogodišnje razdoblje zasniva se na odgovarajućoj strukturi izvora financiranja projekta u njegovom razvoju.

Temeljem svih pojedinačnih projekcija objekata rade se financijske simulacije s analizama osjetljivosti za objekte i na razini društava.

3) *Ekonomsko-financijska ocjena projekata*

Ekonomsko-financijskom ocjenom projekata ocjenjuje se svaki od razmatranih razvojnih projekata s aspekta ekonomsko-financijske opravdanosti ulaganja, a temeljem utvrđenog i usuglašenog poslovno-upravljačkog modela. Ekonomsko-financijska ocjena opravdanosti projekta obavlja se putem izračuna interne stope rentabilnosti, razdoblja povrata ulaganja te neto sadašnje vrijednosti, uz obračun povrata na ulaganje/ na equity u razmatranom razdoblju kao i izračun kumuliranog novčanog toka projekta u razmatranom razdoblju. Pritom se u obzir uzima prijedlog plana ulaganja i procjena investicijskih troškova, kao i odgovarajuća struktura financiranja projekata.

Tablica 1. **Benchmarking standardi poslovanja smještajnih objekata Istra i Italiji**

ISTRA	Hotel 4*	Hotel 3*	Naselje 3*	Kamp 4*
Prosječno razdoblje poslovanja (u mjesecima)	12	6-10	6	6
Prosječna veličina objekta (sobe/jedinice)	250-330	150-350	500-650	1 500 – 2 500
Prosječna godišnja zauzetost soba (u%)	45-55	30-50	25-32	12-16
Prosječna ostvarena cijena sobe/ mjesta (u EUR)	30-40	25-35	35-57,50	4,50-6
Ukupan prihod po raspoloživoj sobi/jedinici (u EUR)	10-12 500	7,5- 10 000	5- 6 500	750-1,250
Bruto operativna dobit – GOP (u % od UP)	20-25%	10-15%	30-55%	45-55%
ITALIJA	Hotel 4*	Hotel 3*	Naselje 3*	Kamp 4*
Prosječno razdoblje poslovanja (u mjesecima)	12	9-12	6-9	6
Prosječna veličina objekta (sobe/jedinice)	60-70	40-50	100-250	500-1 500
Prosječna godišnja zauzetost soba (u%)	50-60	45-55	35-40	16-17
Prosječna ostvarena cijena sobe/ mjesta (u EUR)	60-100	50-75	45-60	5-6
Ukupan prihod po raspoloživoj sobi/jedinici (u EUR)	20-32 500	12,5-22 500	6,5-8 000	1 250-1 500
Bruto operativna dobit – GOP (u % od UP)	25-45	25-35	30-50	45-55

Izvor: Prema « Horwath Consulting Zagreb» 2001

U našoj praksi, polazeći od alternativnih mogućnosti tržišnog pozicioniranja, kako za pojedinačne imovine tako i za ukupan portfelj, pripremaju se alternativne financijske simulacije temeljem navedenih benchmarking standarda u hotelsko turističkoj industriji. Temeljem ocjene financijskih učinaka alternativnih varijanti, za svaki razmatrani projekt, proizlazi financijski optimalna varijanta.

Cilj je ovog programa olakšati rad na području strateškog upravljanja a posebno na izradi planova upravljanja imovinom, poslovnih planova, feasibility studija, izrada godišnjih i mjesečnih budžeta poduzeća. Simulacijama stimulirati analitičku komponentu i alternativne pristupe u koncepciji, koje su važne za kreiranje inovativne komponente sadašnjih i budućih stručnjaka.

Ovaj program sastoji se od četiri dijela:

1. Poslovnog plana projekta-objekta za jednu godinu razrađen po mjesecima, kao i izračuna budžeta računalnim programom.
2. Financijske simulacije računa dobiti i gubitka i cash flow-a za predviđeni vijek trajanja projekta-objekta.
3. Ekonomsko financijske ocjene projekta-objekta.
4. Analize rizika i neizvjesnosti projekta-objekta

Datoteka se sastoji od 14 radnih stranica (worksheets) i to:

- *Sadržaj*
- *Smještaj*
- *F&b*
- *Plaće*
- *Plaće1*
- *Zajednički podaci*
- *Račun dobiti (rn_dobiti)*
- *Projekcija*
- *Ekonomski tok*
- *Financijski tok*
- *Metode ocjene*
- *Analiza rizika*
- *Pokazatelji*
- *Statistički podaci (stat_pod)*

U nastavku iznosi se kratak opis programa po radnim stranicama kako slijedi:

Smještaj

U tabele radne stranice "smještaj" unose se osnovni podaci vezani za odjel smještaja. Najprije se unose fizički pokazatelji kao broj i tip SJ, planirani broj noćenja i sl. a zatim i financijski kao prosječna cijena i sl.

Unos podataka najbolje je započeti sa definiranjem smještajnih jedinica u objektu- Unosi se tip SJ (naziv: 1/2 i sl.), zatim broj SJ u objektu te broj osnovnih i pomoćnih ležajeva. Da bi dobili pravo stanje kapaciteta objekta potrebno je rasčlaniti vrste SJ po broju osnovnih i pomoćnih ležajeva.

Podaci dobiveni u tabeli predstavljaju kapacitet objekta.

Slijedeći unos je unos dana rada po mjesecima.

<i>SJ u objektu</i>			
<i>Tip SJ</i>	<i>Broj SJ</i>	<i>Broj osnovnih ležaja</i>	<i>Broj pomoćnih ležaja</i>
1/1	81	1	
1/2+1	135	2	1
1/2	95	2	
app	3	2	1
suite	16	2	1

U narednu tabelu unose se prosječne prodajne cijene. Ako se radi o objektu koji već posluje i postoje podaci o cijenama iz prethodnih godina, potrebno je u tabelu a) unijeti ostvarene prosječne cijene po segmentima u stvarnoj valuti. Nakon toga u tabelu b) unosimo željeni postotak promjene cijena i tečaj valute (ako je valuta u tabeli a) kn tada je tečaj 1).

Bruto prosječne cijene smještaja								
a) Osnovna cijene								
Kategorija gostiju	01	02	03	04	05	06	07	08
Individualci			328,95	297,71	319,54	358,70	478,10	534,77
Alotran			250,02	225,98	234,78	270,22	346,03	396,94
Grupe			227,88	202,74	226,89	237,36	352,31	406,64
Prosječna cijena	-	-	238,64	141,38	149,70	98,33	131,50	163,85

a) Budžetirana cijena								
Promjena +/-								
Valuta: kn								
Tečaj: 1,00								
Kategorija gostiju	01	02	03	04	05	06	07	08
Individualci	-	-	328,95	297,71	319,54	358,70	478,10	534,77
Alotran	-	-	250,02	225,98	234,78	270,22	346,03	396,94
Grupe	-	-	227,88	202,74	226,89	237,36	352,31	406,64
Prosječna cijena	-	-	244,10	230,17	245,66	271,42	362,25	419,95

Unos bruto prosječne cijene

U tabeli b) nakon toga prikazati će se planirane prodajne cijene u željenoj valuti po segmentima i mjesecima.

Ako se radi o budžetiranju za novi objekt tada se u tabelu a) direktno unose budžetirane cijene koje se automatski prepisuju u tabelu b).

Naredni korak je unos planiranog broja noćenja i to po mjesecima i po segmentima. Noćenja se unose za svaki mjesec posebno pazeći pri tome da ukupni broj noćenja u mjesecu ne prekorači ukupni kapacitet za taj mjesec. (kapacitet je prikazan na dnu tabele, a to je kapacitet na osnovi osnovnih i pomoćnih ležaja u objektu).

Planirani broj noćenja

Kategorija gostiju	01	02	03
Individualci			760
Alotman			890
Grupe			4.300
Ukupno noćenja	-	-	5.950
<i>Osnovni kapacitet</i>			10.422
<i>Ukupni kapacitet</i>			13.194

Tabela za unos planiranih noćenja

Kod objekata koji osim soba imaju i apartmane (uslugu najma) potrebno je budžetirati postotak koji se od ukupnog broja noćenja ostvaruje u najmu. To je potrebno radi izračuna prihoda od hrane i pića.

To budžetiranje se vrši po segmentima i za svaki mjesec posebno.

Radi određivanja zauzetosti smještajnih jedinica te prosječnog prihoda, troška i dobiti po smještajnoj jedinici, potrebno je planirati faktor dvostrukog zauzeća (DoF). Ta veličina pokazuje koliko dnevno prosječno u nekoj SJ boravi gostiju. Budžetira se po mjesecima i po segmentima.

Ostali prihodi odjela smještaj

Prihod/trošak	% troška	01	02	03
hpt	40%	-	-	11.556
				4.822
praonica	40%	-	-	738
				295
depo		-	-	19
				-
mjenjačnica		-	-	1.774
				-

Unos ostalih prihoda odjela smještaja

Prihodi telefona, depoa, parkinga i neki drugi spadaju u ostale prihode odjela smještaja. Oni se unose u odgovarajuću tabelu u apsolutnim iznosima po mjesecima. Osim prihoda, potrebno je unijeti i postotak odgovarajućih troškova (ukoliko ih neka usluga ima) kako bi se dobio iznos troškova.

Hrana i piće (f&b)

Kod planiranja prihoda hrane i pića potrebno je najprije odrediti cijenu pojedinih obroka u pansioinu (priznanje kuhinji). Priznanje se planira u bruto iznosu (zajedno sa PDV-om). Planiranje se vrši za svaki mjesec i za svaki obrok posebno.

Nakon određivanja cijene obroka potrebno je odrediti zastupljenost pojedinih obroka po segmentima. Kod unošenja postotaka potrebno je paziti da zbroj postotaka unutar jednog segmenta (za jedan mjesec) uvijek bude 100%.

Planiranje pansionskih obroka				
Cijena	01	02	03	
<i>B&B</i>			35,00	
<i>HB</i>			60,00	
<i>FB</i>			60,00	
UKUPNO	0,00	0,00	155,00	
<i>Unos priznanja kuhinji</i>				

Udio troškova u pansionu unosi se u postotku. To je veličina koja nam kazuje koliko se % od priznanja kuhinji računa u troškove. Ta vrijednost se određuje na nivou poduzeća i obično je ista u svim mjesecima i u svim segmentima.

% OBROKA U SEGMENTU				
Individualci				
<i>B&B</i>			30,0%	20,00%
<i>HB</i>			70,0%	80,00%
<i>FB</i>				
	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Alotman				
<i>B&B</i>				
<i>HB</i>			100,0%	100,00%
<i>FB</i>				
	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Grupe				
<i>B&B</i>				
<i>HB</i>			40,0%	80,00%
<i>FB</i>			60,0%	20,00%
	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
<i>Planiranje zastupljenosti obroka po segmentima</i>				

Kod planiranja prihoda i troškova a' la carte potrebno je poznavati stope poreza, naime pod stavku hrana(h) unose se proizvodi na koje se plaća samo PDV, dok se u stavku piće unose proizvodi na koje se osim PDV-a plaća i posebni porez na potrošnju.

U kolonu % troška unosi se koliko % prihoda čine troškovi. Podatak se dobije na osnovi knjigovodstvene evidencije.

U tabeli "Direktni troškovi hrane i pića" planiraju se ostali direktni troškovi (energija, sitni inventar i ostalo) koji terete odjel hrane i pića.

A'la carte		% poreza hrana					% poreza piće
			22,0%				25,0%
Opis	hrana/ piće	% troška	01	02	03	04	
	h						
	p						
	h						
	h						
	h						
	h						
	h						

Planiranje prihoda i troškova a'la carte

Plaće

Troškovi radne snage mogu se unositi preko dva radna lista i to «plaće» ili «plaće I».

Ako se izračun plaća vrši sistemom vrijednosti boda unosi se u radni list «plaće», a ako se plaće budžetiraju u apsolutnim iznosima unose se u «plaće I».

Kod budžetiranja sistemom vrijednosti boda potrebno je za svako radno mjesto predviditi bodove, zatim odjel kojem pripada to radno mjesto, te broj zaposlenika po mjesecima.

Prosječni dodaci na plaću	10,0%			
Doprinos iz plaća	20,6%			
Doprinos na plaće	16,6%			
koeficijent	174	Društ.v.standar	30,0%	30,0%
		Vrijednost boda	2,75	2,75
		Stimulacija	20,0%	20,0%
		Obračunski sati rada	184	180
		Fond sati	184	160
Opis radnog mjesta	odjel r f o	Bodovi	Broj zaposlenika po r.	
			01	02
Direktor	o	3000	1	1
Rukovoditelj	o	1700	1	1
Kontroler	o	1320	1	1
Voditelj	o	1220	2	2
Glavna domaćica	r	1100	1	1

Plaće

Za svaki mjesec posebno potrebno je odrediti postotak dodatka za društveni standard, vrijednost boda, stimulaciju obračunske sate rada i fond sati. Prosječni dodaci na plaće, doprinosi iz i na plaće i koeficijent (174) određuju se za cijelu godinu.

Doprinos iz plaće	20,6%
Doprinos na plaću	16,6%
Dodatak na plaću	20,0%

Opis radnog mjesta	Prosječna neto plaća	01		02	
		0		0	
		0		0	
		0		0	

Plaće I

U tabelu plaće I unosi se za svako radno mjesto prosječni neto iznos plaće a zatim broj zaposlenika po mjesecima.

Za cijelu godinu je potrebno upisati postotak doprinosa na i iz plaća te postotak dodatka na plaće (društveni standard i ostali dodaci).

Zajednički podaci

Unos podataka započinjemo unosom početne godine projekta. Nakon toga potrebno je definirati izvore financiranja i to vlastite i tuđe. Potrebno je precizno unijeti uvjete kredita a posebno izračun kamata i otplatu kredita.

U polje izračun kamata upisuju se brojevi:

- 12 kod mjesečnog,
- 4 kod kvartalnog i
- 2 kod polugodišnjeg obračuna

Kod otplate kredita upisujemo:

- 1 za godišnju,
- 2 za polugodišnju i
- 4 za kvartalnu otplatu glavnice

Početak korištenja je datum sa kojim počinjemo trošiti kredit (to nije datum kada počnemo otplaćivati kredit). Datum mora biti oblika dd.mm.yy (dan, mjesec, godina npr: 21.05.02)

Početna godina projekta	2002	
Izvori sredstava		
Vlastita sredstva		
Kredit	10.423.020	521.151
Početak korištenja	01.10.01	
Početak	1	
Rok otplate	10	
Kamatna stopa	8,00%	1,94%
Izračun kamata	4	
Otplata kredita	2	

Stopa PDV po segmentima		
Kategorija gostiju	01	02
Individaualci	22,0%	22,0%
Alotman	2,5%	2,5%
Grupe	9,0%	9,0%
Prosječna stopa	0%	0%

Stopa PDV-a unosi se po segmentima i služi za određivanje čistih prihoda i troškova. podaci za stope PDV-a dobiju se iz odjela plana i analize ili ih na osnovi iskustva određuje šef recepcije.

Ostali razni prihodi objekta odnose se na razne nedefinirane prihode (prihode koji nisu vezani za smještaj ili za f&b) već se ostvaruju u objektu kao cjelini. Ako je za te prihode vezan kakav trošak potrebno ga je procijeniti i njegov postotak u odnosu na prihod upisati u polje "% troška".

Amortizacija			
OSA	Nabavna vrijednost	Mjesec stavljanja u funkciju	Amort. stopa
	2.605.755	4	12,00%
	7.817.265	4	2,50%
	748.507.500	0	1,00%

Kod unosa amortizacije potrebno je unijeti nabavnu vrijednost OSA, mjesec od kojeg se planira početi izračun amortizacije (kod postojećih OSA potrebno je u to polje unijeti 0) te stopu amortizacije.

U tabeli ostali troškovi unose se ostali troškovi koji se odnose na cijeli objekt (npr. ukupni neraspoređeni izdaci i sl.).

Elementi računa dobiti i gubitka		
	01	02
<i>Management naknade</i>	161.000	161.000
<i>Najam i leasing</i>		
<i>Naknade i doprinosi</i>	50.001	35.000
<i>Osiguranje</i>	21.000	21.000
<i>Rashodi financiranja</i>	334.000	334.000
<i>Prihodi izvanrednog poslovanja</i>	2.700	2.700
<i>Troškovi izvanrednog poslovanja</i>		

U tabelu "Elementi računa dobiti i gubitka" unose se stavke računa dobiti i gubitka koje nisu vezane za prethodno budžetiranje. Unose se samo već navedene stavke.

Račun dobiti i gubitka

Tabela Račun dobiti i gubitka formira se automatski. Potrebno je unijeti samo postotke popusta na smještaj i na f&b, ako postoje, te postotak poreza na dobit (obavezno).

Projekcija

U tabelu "Projekcija" potrebno je unijeti slijedeće elemente:

	kn		1,00				
<i>Povećanje broja noćenja u %</i>					1,00%	1,00%	1,00
<i>Dani rada u godini</i>			293		295	295	29
<i>DoF</i>			2,07		2,07	2,07	2,0
<i>Broj noćenja</i>			130.870		132.179	133.500	134,1
<i>Predviđeno povećanje cijena u %</i>					5,00%	5,00%	3,00
<i>Predviđena stopa inflacije u %</i>					2,00%	2,00%	2,00
	<hr/>						
	2002		2003		2004		200
	kn	kn					
Eksplozivne jedinice	169.647		170.805		170.805		1
Zauzete jedinice	63.327		63.672		64.511		29
Postotak zauzetosti	37,3%		37,4%		37,8%		2,0
Prihod smještaja	29.890.600	29.890.600	31.684.036		33.585.079		34,9
Ostali prihod smještaja	326.247	326.247	347.942		368.818		3
- Popusti	0	0	0		0		

- valutu i tečaj valute u kojoj vršimo izračun
- povećanje broja noćenja u postotku i to za svaku godinu projekta
- dani rada u godini
- Dof (faktor dvostruke zauzetosti)
- predviđeno povećanje cijena u % (nije obavezno)
- predviđena stopa inflacije (nije obavezno)

Osim toga potrebno je u polje Ostali direktni troškovi upisati predviđeni postotak fiksnih troškova.

Prihodi i troškovi izvanrednog poslovanja također se unose ručno za svaku godinu posebno.

Analiza rizika

Tabela "analiza rizika" pokazuje nam koliki ukupni prihod moramo postići uz postojeće troškove da bi se postigla željena interna stopa rentabilnosti.

Analiza rizika i neizvjesnosti						
Kopiranje ukupnog prihoda						
<i>Neto primitak</i>	<i>Ukupni izdaci</i>	<i>Ukupni prihod</i>	<i>ISR 7,0</i>	<i>Neto sadašnja vrijednost</i>	<i>UP iz projekcije</i>	
-653.199.728	783.128.103	129.928.375	0,93458	-610.467.035	42.671.285	304,5%
101.803.300	24.976.943	126.780.244	0,87344	88.918.945	45.231.562	280,3%
98.307.988	25.851.192	124.159.179	0,81630	80.248.602	47.945.456	259,0%
94.486.023	26.605.030	121.091.053	0,76290	72.082.935	49.863.274	242,8%
91.043.928	27.381.893	118.425.821	0,71299	64.913.062	51.857.805	228,4%
86.718.051	27.871.430	114.589.481	0,66634	57.783.899	52.376.383	218,8%
82.673.178	28.370.053	111.043.231	0,62275	51.484.700	52.900.147	209,9%
78.890.514	28.877.963	107.768.477	0,58201	45.914.997	53.429.149	201,7%
75.326.439	29.421.423	104.747.862	0,54393	40.972.592	53.963.440	194,1%
71.980.142	29.985.009	101.965.151	0,50835	36.591.054	54.503.075	187,1%
71.548.687	30.522.033	102.070.720	0,50364	36.034.949	55.048.105	185,4%
71.144.844	31.069.197	102.214.041	0,49928	35.521.300	55.598.586	183,8%
270.723.366	1.094.060.268	1.364.783.634		0	615.388.269	221,8%

◀ ▶ ↻ ↺ / ekonomski tok / finansijski tok / metode ocjene \ analiza rizika / pokaz | ▶

Prije izračuna potrebno je pokrenuti makro klikom na polje "Kopiranje ukupnog prihoda" te u polje ISR potrebno upisati internu stopu rentabilnosti koju želimo postići.

Dirigirani GOP

U radnom listu «GOP», nalazi se tabela «Dirigirani GOP». U tabeli je potrebno, u žuta polja, ispod GOP-a, upisati željene postotke (prema benchmarking standardima).

Dirigirani «GOP» pruža mogućnost, da se svi elementi računa dobiti i gubitka (projekcije), prilagode željenoj postotnoj zastupljenosti GOP-a u ukupnom prihodu.

Ostalo

Slijedeće tabele, na temelju kojih se izvodi ekonomsko-financijska ocjena opravdanosti projekta, generiraju se automatski:

- Ekonomski tok
- Financijski tok
- Razdoblje povrata investicijskog ulaganja
- Neto sadašnja vrijednost i interna stopa rentabilnosti
- Statičan pristup ocjeni projekta
- Statistički podaci

ZAKLJUČAK

Zaključno se može reći, da primjena predloženog pristupa planiranja u našoj praksi, sukladno međunarodnim standardima i uz pomoć posebnog računalnog programa, omogućuje brže i kvalitetnije donošenje odluka vezanih uz ulaganja u restrukturiranje i tržišno repozicioniranje subjekata u ugostiteljstvu i turizmu

LITERATURA

1. Blomstrom R. L (1993) Strategic Marketing Planing in the Hospitality Industry: A Book of Readings, Educational Institute of the American Hotel& Motel Association, East Lansing
2. Cetinski V., (2003) Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija.
3. Čižmar S. (2001) Strateško upravljanje u funkciji učinkovitog razvoja turističkog ugostiteljstva u Hrvatskoj, doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb.
4. Hollier, R. (1995) National and Regional Structures of Official Tourist Organisations in Europe, European Travel Commission, Paris.
5. Institut za turizam, Horwath Consulting Wien (1994) Glavni plan razvoja hrvatskog turizma, Zagreb/Beč.
6. Jeffries, D. (2001) Government and Tourism, Butterworth Heinemann
7. Ministarstvo turizma i Institut za turizam, Zagreb, (1995, 1996, 1997, 1998)
8. «Strateški marketinški planovi turizma županija»,
9. Kunst, I. (1998) Tržišna strukturiranost hrvatskog turističkog sektora, Turizam Vol. 46, No.3
10. Lässer, Ch. (1999) Implementacija destinacijskih struktura: iskustva vezana uz Švicarsku, Turizam, Vol. 47, No.3
11. Lickorish L.J. et al (1991) Developing Tourism Destinations, Policies and perspectives, Longman Group, Harlow.

12. Manente, M., Cerato M. (1999) Razumijevanje destinacije kao sustava: prijedlog metodologije, Turizam, Vol. 47, No.3
13. Pechlaner, H. (1999) Managing Tourist Destination: Why and How, International Conference "From Destination to Destination Marketing and Management", Venezia, 1999.
14. Perić, J., Mlinarević, M. (2002), Partnerstvo javnog i privatnog, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija.
15. Perić J., (2002), Public and private sector partnerships, Faculty of tourism and Hotel Management Opatija, Opatija.
16. THR (1999) Regional Tourism Organisation in Europe, THR, Barcelona
17. THR. (2002) "Istria Master Plan", Development Model- Rovinj.
18. THR Barcelona i Horwath Consulting Zagreb (2002), Strateški marketinški plan hrvatskog turizma 2001-2005., Hrvatska turistička zajednica, Zagreb.
19. Wahab, S. (1993) Governments Role in Strategic Planning for Tourism. U. VNRs
20. Encyclopedia of Hospitality and Tourism, (781-789), Van Nostrand Reinhold, New York

Summary

BUSINESS-LEVEL STRATEGIC MANAGEMENT IN CROATIAN TOURISM

There are few activities so susceptible to the impacts of the macro environment as tourism. In conditions of growing uncertainty, the importance of strategic management is steadily increasing. By studying the environment, by anticipating the future development and implication of trends on enterprises, and by developing appropriate strategies at a number of levels, strategic management seeks to actively influence the increase of competitive advantages of both the tourist destinations and tourist enterprises.

The term "strategic management" implies a set of management decisions and actions that determine the long-term operations of enterprises within the management system of tourism: guiding the enterprise by anticipating crucial environmental impacts and internal factors. This management concept is based on the assumption that making properly oriented strategic decisions minimizes the negative effects of the environment and creates strategic advantages for enterprises that can be capitalised only in the medium and long term (Cizmar S. (2001) Strateško upravljanje u funkciji učinkovitog razvoja turističkog ugostiteljstva u Hrvatskoj, doctoral dissertation, University of Zagreb, Faculty of Economics, Zagreb, p. 3). It represents an integrated approach to strategic management that is the most acceptable for the development of Croatian tourism, as long-term positive results, in both market and financial terms, can be achieved by enterprises within the tourism management system of Croatia only by applying an integrated approach to strategic management, by horizontally and vertically linking the elements of all subsystems of the entire management system and by creating partnering relationships. The Croatian model of strategic management should involve the economic optimisation of all subsystems and systems by establishing efficiency not only across all subsystem elements, but through the system as a whole as well. The level of growth in entrepreneurship and innovations will determine the intensity and speed of positive development changes. These changes will also depend on establishing management responsibilities throughout all segments and managements levels of all subsystems, as well as tourism as an integral system. This paper deals with the issues of strategic management at a micro level with special emphasis on the development of responsibility for managing performance and capital investments.

Key words: Micro level strategic management, assets management plan, benchmarking standards.