

Prof. dr. sc. Milena Peršić
milena.persic@fthm.hr

Fakultet za turistički i hotelski menadžment,
Opatija
www.fthm.hr

**Sustav izvještavanja po standardima
sustava USALI u hotelijerstvu**

Opatija, 07. 04. 2006.



USALI

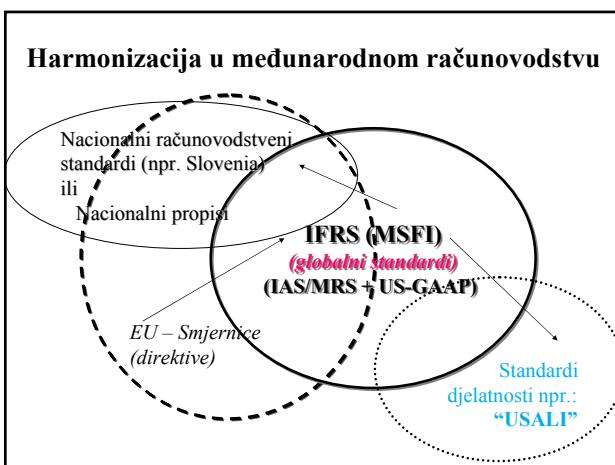
Standardi izvještavanja u svjetskom hotelijerstvu, koji se **PRIMJENJUJU** od 1926.g. a postavljeni su od strane "Hotel Association of New York City". To je prvi uspješno organiziran oblik računovodstva odgovornosti.

PODACI SU OBJAVLJENI u knjizi "*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*", IX izdanje, 1996. (*American hotel & Motel Association*) – u pripremi je X izdanje (do sada objavljen samo **POJMOVNIK**)

STANDARDIZIRANA 32 interna izvještaja za eksternu usporedbu internih rezultata poslovanja hotela po segmentima. Konzultantska kuća "Horwath & Horwath" & "IH&RA" rezultate na razini svjetske hotelske industrije objavljaju u publikaciji "World Wide Hotel Industry".

ZAŠTO HARMONIZACIJA I GLOBALNI STANDARDI?

- Zbog *integracijskih* procesa nacionalnih privredna na međunarodnom tržištu
- Zbog *internacionalizacije* aktivnosti poslovnih sustava
- Zbog procesa *globalizacije i harmonizacije*
- Zbog potrebe *standardizacije* računovodstvenih kategorija u međunarodnom informacijskom prostoru
- Zbog kompleksnosti i *meduzavisnosti internog i eksternog obraćanja*
- Zbog potrebe usklajivanja *nacionalnih* računovodstvenih standarda i zakonodavstva
- Zato što postoje poteškoće u razumijevanju sadržaja godišnjih izvještaja kod njihova prezentiranja na međunarodnoj razini dolazi do harmonizacije na relaciji: US-GAAP + IAS + EU direktive = **Globalni standardi**



US_GAAP

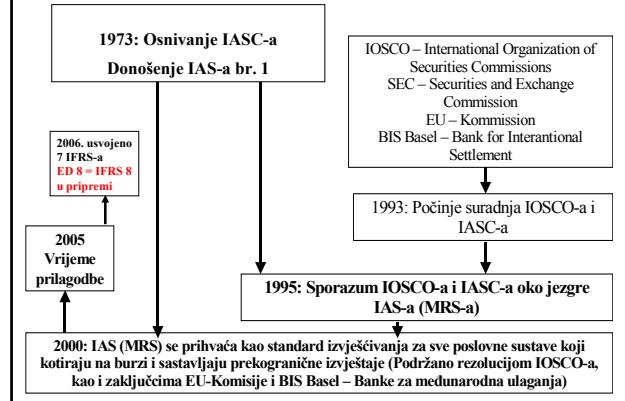
(Generally Accepted Accounting Principles)
- Opće prihvaćena računovodstvena načela -

- Prva načela donosi AIA (*American Institute of Accountants*) u suradnji sa NYSE (*New York Stock Exchange*) 1930. godine, a radi unapređenja računovodstvene prakse
- Pokrivaju angloameričko tržište kapitala
- 1934. godine osniva se SEC (*Securities and Exchange Commission*)
- 1936 AIA publicira rad "Ocenjivanje finansijskih izvještaja" i prvi se put uvođi pojam GAAP
- 1972. godine osniva se FASB(*Financial Accounting Standards Board*)
- 2002. godine (afera Enron, Global Crossing, WorldCom...) donosi se SOA (*The Sarbanes-Oxley Act*) radi dosljednije primjene načela
- Sagledavaju se u kontekstu nacionalne računovodstvene regulative
- Veoma opširna regulativa sa više od 150 SFAS-a (*Statements of Financial Accounting Standards*) i sa preko 4000 stranica teksta, koji prikazuju mogućnosti primjene računovodstvenih standarda u praksi
- Od 2000. godine inicira se približavanje FASB-a i IASB-a (*International Accounting Standards Board*) te u rujnu 2002. godine dolazi do potpisivanja "MEMORANDUMA O RAZUMIJEVANJU" čime započinje postupak donošenja *globalnih standarda*

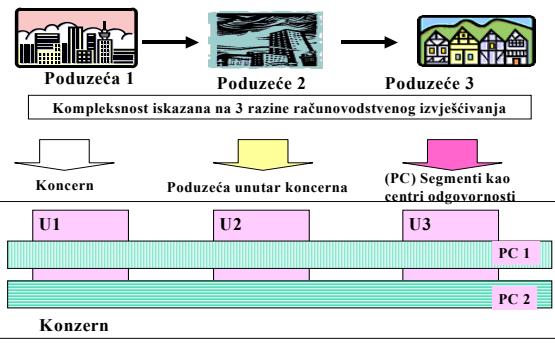
IAS – International Accounting Standards MRS – Međunarodni računovodstveni standardi

- IASC (International Accounting Standards Committee) osnovan je 29. 06. 1973. u Londonu
- Zemlje osnivači (9): Australija, Njemačka, Francuska, Velika Britanija, Japan, Kanada, Meksiko, Nizozemska, USA
- Novi pristup sastavljanju i prezentiranju računovodstvenih izvještaja u međunarodnom informacijskom prostoru (ima dosta zajedničkog s važećim EU direktivama i nacionalnim propisima)
- 1996. godine osnovan SIC (Standing Interpretations Committee), koji je 2002. godine preimenovan u IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee), sa zadatkom interpretacije načina primjene IAS-a (zatim IFRS-a) u praksi
- IAS postaje višestruko preporučivan i činjenično najšire primjenjivan standard izvješćivanja
- Od 2001. godine se zadatak donošenja standarda povjerava IASB-u (International Accounting Standards Committee), a IASC ostaje fondacija
- 2002. godine IASB započinje pripreme na donošenje IFRS-a 1 (Kako prvi put primjeniti IFRS) čija primjena započinje s 01. 01. 2004. godine

Povijesni razvoj međunarodnih računovodstvenih standarda od IAS (MRS) do IFRS (MSFI)



Kompleksnost računovodstva (Tri razine računovodstvenog izvješćivanja)



Razvoj primjene međunarodnih računovodstvenih standarda (IAS) i standarda međunarodnog finansijskog izvješćivanja (IFRS) od 1995. do 2004. godine

IAS/ MRS	Naziv (sadržaj) IAS-a (MRS-a) odn. IFRS-a (MSFI)	Donesen	Primjenjuje se (razdoblje 1995 - 2004. godina)									
			95	96	97	98	99	00	01	02	03	04
1	Modeli bilanciranja i vrednovanja	1974.										
1	Prezentiranje finansijskih izvještaja (revidiran)	1997.										
2	Zalihe (revidiran)	1993.										
3	Konsolidirani finansijski izvještaji	1976.										
4	Amortizacija	1974.										Zamijenjen IAS-om 16, 22 i 38
5	Informacije koje treba objaviti u finansijskim izvještajima	1974.										Zamijenjen IAS-om 1
6	Bilanciranje u uvjetima promjena cijena	1977.										Zamijenjen IAS-om 15

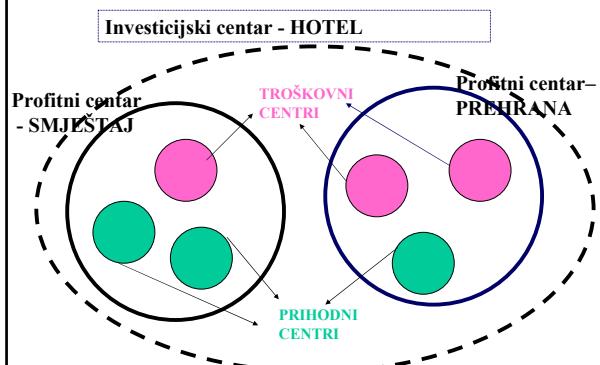
IAS/ MRS	Naziv (sadržaj) IAS-a (MRS-a) odn. IFRS-a (MSFI)	Donesen	Primjenjuje se (razdoblje 1995 - 2004. godina)									
			95	96	97	98	99	00	01	02	03	04
7	Izvještaj o novčanom toku (revidiran)	1992.										
8	Neto dobit ili gubitak razdoblja, temeljne pogreške i promjene računovodstvenih politika (revidiran)	1993.										
9	Troškovi istraživanja i razvoja (revidiran)	1993.										Zamijenjen IAS-om 38
10	Neplanirani gubici i rezultati nakon datuma bilance	1974										
10	Dogadaji nakon datuma bilance (revidiran)	1999.										
11	Ugovori o izgradnji (revidiran)	1993.										
12	Bilanciranje prije oporezivanja rezultata	1979.										

IAS/ MRS	Naziv (sadržaj) IAS-a (MRS-a) odn. IFRS-a (MSFI)	Donesen	Primjenjuje se (razdoblje 1995 - 2004. godina)									
			95	96	97	98	99	00	01	02	03	04
13	Prezentiranje kratkotrajne imovine i obveza	1979.										Zamijenjen IAS-om 1
14	Izvješćivanje finansijskih informacija po segmentu	1981.										
14	Izvješćivanje po segmentima (revidiran)	1997.										
15	Informacije o učincima promjene cijena	1981.										Od 1989. nije u upotrebi
16	Nekretnine, postrojenja i oprema (revidiran)	1993.										
16	Nekretnine, postrojenja i oprema (revidiran)	1998.										
17	Lizing (Najmovi)	1982.										
17	Lizing (Najmovi) (revidiran)	1997.										
18	Prihodi (izmijenjen)	1993.										

Što je to segment?

- Segmenti mogu biti operativne, poslovne ili zemljopisne cjeline
- Segment je cjelina koja nema pravnu, već ima izvještajnu osobnost
- Segmenti u poslovnom sustavujavljaju se kao prihodni, troškovni, profitni ili investicijski centri odgovornosti**
- Izvješćivanje po segmentu podrazumijeva iskazivanje relevantnih prihoda i troškova na koje menadžer segmenta može svojim odlukama utjecati, koje može planirati i kontrolirati

SEGMENTI kao CENTRI ODGOVORNOSTI



IAS/ MRS	Naziv (sadržaj) IAS-a (MRS-a) odn. IFRS-a (MSFI)	Donesen	Primjenjuje se (razdoblje 1995 - 2004. godina)									
			95	96	97	98	99	00	01	02	03	04
19	Izdaci za mirovinske planove (revidiran)	1993.										
19	Primanja zaposlenih (revidiran)	1998.										
19	Primanja zaposlenih (revidiran)	2000.										
19	Primanja zaposlenih (revidiran)	2002.										
20	Računovodstvo državnih potpora i objavljivanje državnih pomoći	1982.										
21	Učinci promjena tečaja stranih valuta (revidiran)	1993.										

IAS/ MRS	Naziv (sadržaj) IAS-a (MRS-a) odn. IFRS-a (MSFI)	Donesen	Primjenjuje se (razdoblje 1995 - 2004. godina)									
			95	96	97	98	99	00	01	02	03	04
22	Poslovna spajanja (revidiran)	1993.										
22	Poslovna spajanja (revidiran)	1998.										
23	Troškovi posudbe (revidiran)	1993.										
24	Objavljivanje povezanih stranaka	1984.										
25	Računovodstvo ulaganja	1985.										Zamijenjen IAS-om 39 i 40
26	Računovodstveno izvješćivanje o mirovinskim planovima	1986.										
27	Konsolidirani finansijski izvještaji i računovodstvo ulaganja u podružnice	1988.										
28	Računovodstvo ulaganja u pridružene kompanije (revidiran)	2000.										

IAS/ MRS	Naziv (sadržaj) IAS-a (MRS-a) odn. IFRS-a (MSFI)	Donesen	Primjenjuje se (razdoblje 1995 - 2004. godina)									
			95	96	97	98	99	00	01	02	03	04
29	Finansijsko izvješćivanje u hiperinflacijskim privredama	1989.										
30	Objavljivanje u finansijskim izvještajima banaka i sličnim finansijskim institucijama	1990.										
31	Finansijsko izvješćivanje o udjelima u zajedničkim pothvatima (revidiran)	2000.										
32	Finansijski instrumenti: objavljivanje i prezentiranje (revidiran)	2000.										
33	Zarade po dionici	1997.										

IAS/ MRS	Naziv (sadržaj) IAS-a (MRS-a) odn. IFRS-a (MSFI)	Donesen	Primjenjuje se (razdoblje 1995 - 2004. godina)									
			95	96	97	98	99	00	01	02	03	04
34	Finansijsko izvješćivanje u toku godine	1998.										
35	Prestanak poslovanja	1998.										
36	Umanjenje imovine	1998.										
37	Rezerviranja, nepredviđene obveze i nepredviđena imovina	1998.										
38	Nematerijalna imovina	1998.										
39	Finansijski instrumenti : priznavanje i mjerjenje (revidiran)	2000.										
40	Finansijsko ulaganje u nekretnine	2000.										
41	Poljoprivreda	2000.										

IFRS (International Financial Reporting Standards) ➔ odn. MSFI (Medunarodni standardi finansijskog izvješćivanja) + ED (Exposure Draft) odn. (Objavljivanje nacrt-a novog IFRS-a)			
Broj:	Naziv:	Donesen	Primjenjuje se od:
1	Kako prvi put primijeniti IFRS (aplicira se i na izvješćivanje prema odredbama IAS-a 34) ED-1 je stavljen u proceduru 31. 7. 2002.	06. 2003.	01. 01. 2004
2	Isplate s temelja dionica	02. 2004.	01. 01. 2005
3	Poslovne kombinacije (Poslovna spajanja)	03. 2004.	31. 03. 2004.
4	Ugovori o osiguranju	03. 2004.	01. 01. 2005.
5	Dugotrajna imovina namijenjena prodaji i prestanak poslovanja	03. 2004.	01. 01. 2005.
6	Istraživanje i procjena rudnog bogatstva	12. 2004.	01. 01. 2006.
7	Financijski instrumenti	08. 2005.	01. 01. 2007.
	ED 8 – Operating segments (Objavljeni nacrt - koncept budućeg IFRS-a : Operativni segmenti) <i>(Java rasprava od 30. 01. do 19. 5. 2006.)</i>		01. 01. 2007.

USALI (u globalizacijskim procesima)

IAS 14 (INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS): SEGMENT REPORTING
MRS 14 (Medunarodni računovodstveni standard):
Izvješćivanje po segmentima

SFAS 131 (STATEMENT OF FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS) : DISCLOSURES ABOUT SEGMENTS OF AN ENTERPRISE AND RELATED INFORMATION (US GAAP)
SFAS 131 – Objavljivanje podataka po segmentima poslovnog sustava i srodne informacije (Službeno izvješće američkog Odbora za računovodstvene standarde)

IFRS - INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARD
MSFI - Medunarodni standardi finansijskog izvješćivanja
ED 8 (EXPOSURE DRAFT) : OPERATING SEGMENTS
ED 8 (Objavljeni koncept - nacrt): Operativni segmenti

ED 8 Nacrt budućeg IFRS-a 8

**PREZENTIRANJE U OKVIRU 35 ČLANAKA
ČJOM ĆE PRIMJENOM POSLOVNI SUSTAVI:**

- Eksterno prezentirane izvještaje po segmentima pripremati po istim načelima kako se pripremaju i izvještaji za menadžere
- Izvještaji po segmentima će bolje biti uklapljeni u sustav eksternog izvješćivanja
- Predviđa se korištenje većeg broja izvještaja po segmentima
- Informacije po segmentima biti će sadržane i u izvještajima koji se sastavljaju tijekom razdoblja

SFAS 131 – Informacijski zahtjevi menadžmenta (operativni segmenti)

- Temelji se na organizacijskoj strukturi kao podlozi internog izvješćivanja menadžmenta
- Uvažava odgovornost menadžmenta za eksterno i interno prezentirane rezultate
- U pripremi internih informacija po segmentu težiće se stavljati na njihovu podobnost za donošenje poslovnih odluka
- Temelj izgradnje računovodstva odgovornosti
- Polazište izgradnje standarda internog izvješćivanja po djelatnostima (npr. USALI)

Izvješćivanje po segmentima prema IAS (MRS) odn. US-GAAP

IAS 14	US GAAP - SFAS 131
“Izvješćivanje po segmentima”	“Prezentiranje informacija po segmentima poduzeća i druge relevantne informacije”.
• Poslovni segmenti	• Operativni segmenti
• Zemljopisni segmenti	• Informacijski zahtjevi menadžmenta (<i>Management Approach</i>)
• Šance i rizici (<i>Risk and Reward Approach</i>)	
Udeo segmenta u ukupno ostvarenim prihodima poduzeća $\geq 10\%$ ili	
Udeo segmenta u ukupno ostvarenom rezultatu poduzeća $\geq 10\%$ ili	
Udeo segmenta u ukupnoj imovini poduzeća $\geq 10\%$	
Prihodi segmenta (-) Relevantni troškovi segmenta (=) Rezultat segmenta	
Imovina koja pripada segmentu; Obveze po segmentu; Ostali relevantni podaci po segmentu.	

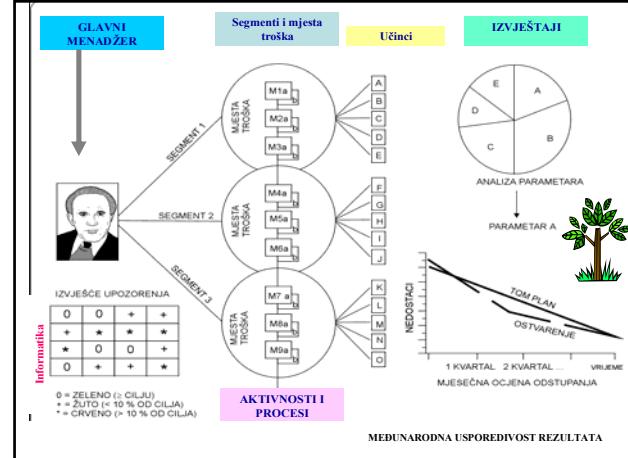
USALI
je operativna razrada odredbi SFAS-a 131,
koja se uklapa u koncepciju nacrt-a

ED 8

**IZVJEŠĆIVANJA PO
OPERATIVnim SEGMENTIMA
U SVJETSKOJ HOTELSKOJ
INDUSTRiji**

načela izvješćivanja

- ODGOVORNOST** – dovesti u vezu s osobom čije su odluke utjecale na njihov nastanak
- KONTROLABILNOST** – mogućnost kontrole (kontrolabilni i nekontrolabilni troškovi)
- ZARAČUNJIVOST** – alokacija troškova u uzročnoj vezi s prihodima



Računovodstvo odgovornosti (polazište izvješćivanja po segmentima)

- dio računovodstvenog informacijskog sustava orientiranog na pripremu informacija od značaja za menedžera užih organizacijskih cjelina
- prepostavka za ocjenu ekonomskog utjecaja poslovne odluke na interni rezultat segmenta
- informacijska podloga donošenja poslovne odluke nižih razina menadžmenta, te prepostavka kontrole učinaka te odluke
- naglašava stajalište osobe, kojoj moraju biti dostupne informacije o kontrolabilnim troškovima i s njima povezanim prihodima i rezultatima

POLAZIŠTA IZVJEŠĆIVANJA PO SEGMENTIMA

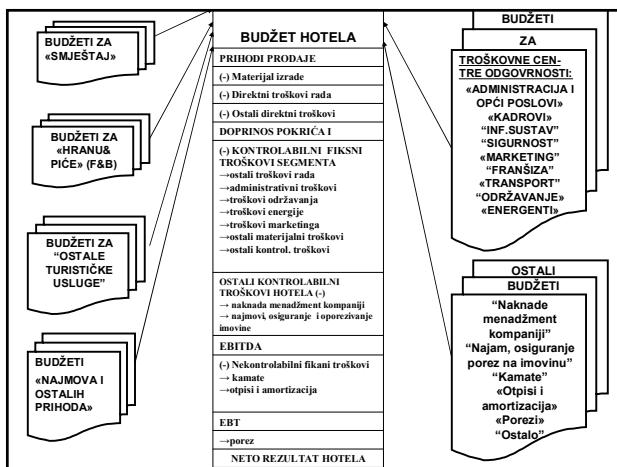


ŠTO IZVJEŠTAJI PO SEGMENTIMA TREBAJU PRUŽITI MENADŽMENTU ?

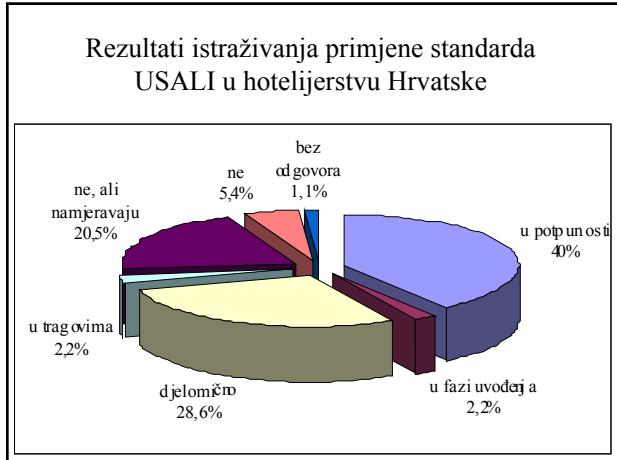
- Brzu, pouzdanu i usporedivu informaciju o očekivanim ili ostvarenim, vrijednosno izraženim ciljevima
- Informaciju temeljenu na odredbama međunarodnih računovodstvenih standarda i na specifičnostima djelatnosti
- Informacije prezentirane u izvještajima, koji sadržajem, oblikom i dinamikom moraju odgovarati stvarnim informacijskim zahtjevima menadžera pojedine hijerarhijske razine, ali i koje je moguće međunarodno usporedivati

Izvještaji po profitnim centrima = Izvještaji od broja 1 do broja 14 + Izvještaj o igrama na sreću		
BILANCA	Izvještaj 1: Sajtežaj	Izvještaj 2: Prehrana
IZVJEŠTAJ O PROMJENI GLAVNICE	Izvještaj 4: Telekomunik.	Izvještaj 5: Garaze i par.
RAČUN DOBITI I GUBITKA	Izvještaj 7: Prod. golf opr.	Izvještaj 8: Gostinjku i rublje
IZVJEŠTAJ O NOVČANOM TOKU	Izvještaj 10: Bazen	Izvještaj 11: Trgov.
BILJEŠKE UZ FINANCIJSKE IZVJEŠTAJE	Izvještaj 13: Ostala operat. odjeljena	Izvještaj 14: Najnoviji ost. prth.
	Izvještaj 16: Kadrovi	Izvještaj 17: Informacijski sustav
	Izvještaj 19: Marketing	Izvještaj 20: Transport
	Izvještaj 21: Nakade za igru	Izvještaj 21: Odzivljavanje
	Izvještaj 22: Energija	Izvještaj 23: Nakade menadžment
	Izvještaj 25: Kamate	Izvještaj 24: Zakup, porez na imovinu i ost.
	Izvještaj 28: Ponašica rublja	Izvještaj 26: Optici i amortizacija
		Izvještaj 29: Porez na nakade
		Izvještaj 30: Dobijeni na plaći i nak. zaposlenih

Izvještaji po troškovnim centrima odgovornosti = Izvještaji od broja 15 do 30 (+19a)

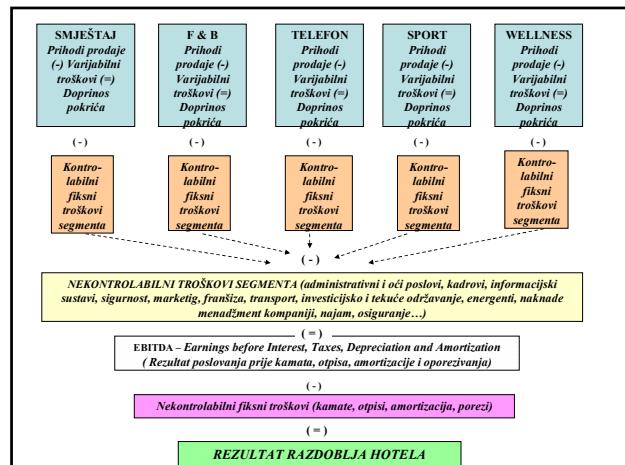


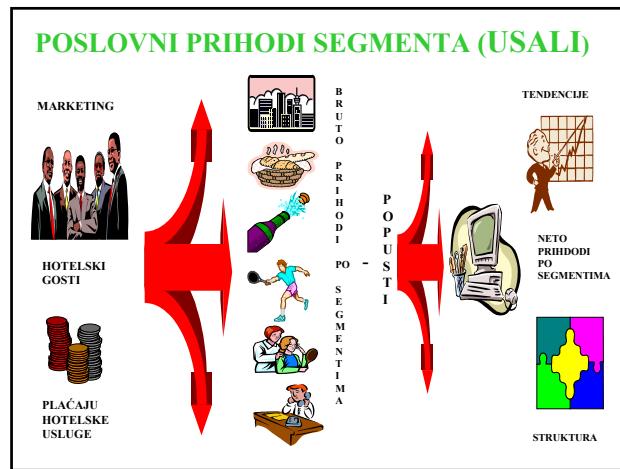
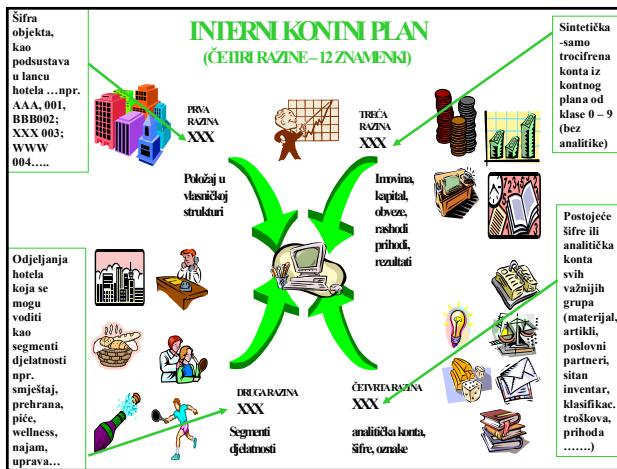
Broj i oznaka:	POSLOVNA LINIJENA:	NETO PRIHODE:	TROŠKOVNI PRODAJE:	PLACE TRAKADA:	OSTALI RASHODE:	DOBITAK (GUBITAK)
UZVODNI TROŠKOVNI PO POSLOVNIM ODEJELJENJIMA:						
> 1 - smještaj	(Rooms)	X	X	X	X	X
> 2 - hrana	(Food)	X	X	X	X	X
> 3 - piće	(Beverage)	X	X	X	X	X
> 4 - komunikacije	(Telecommunications)	X	X	X	X	X
> 5 - garazi i parkirni	(Garage and Parking)	X	X	X	X	X
> 6 - golf tereni	(Golf Course)	X	X	X	X	X
> 7 - prod. golf opreme	(Golf Pro Shop)	X	X	X	X	X
> 8 - gostinčki objekti	(Guest Laundry)	X	X	X	X	X
> 9 - zdravstvena ponuda	(Health Center)	X	X	X	X	X
> 10 - bazen	(Swimming Pool)	X	X	X	X	X
> 11 - teniski tereni	(Tennis)	X	X	X	X	X
> 12 - prod. tenis opreme	(Tennis Pro Shop)	X	X	X	X	X
> 13 - ostala odjeljenja	(Other Operated Departments)	X	X	X	X	X
> 14 - najamovi i održavanje	(Rents and Maintenance Income)	X	X	X	X	X
UKUPNO POSLOVNIH ODEJELJENJA:						
ZAIDENIČKI TROŠKOVNI POSLOVNIH ODEJELJENJA:		XXXXXXXXX	XXXXXXXXX	XXXXXXXXX	XXXXXXXXX	XXXXXXXX
> 15 - administrativni i opći poslovni	(Administrative and General)			X	X	X
> 16 - kadrovi	(Human Resources)			X	X	X
> 17 - informacijski sustav	(Information System)			X	X	X
> 18 - sigurnost	(Security)			X	X	X
> 19 - marketing	(Marketing)			X	X	X
> 19 a - naknade za franšizu	(Franchise Fees)			X	X	X
> 20 - transport	(Transportation)			X	X	X
> 21 - invest. i tekuće održ.	(Property Operation and Maintenance (Utility Costs))			X	X	X
UKUPNO ZAIDENIČKI TROŠKOVNI POSLOVNI ODEJELJENJA:						
SVE U KUPU NO:	REZULTAT IZAKON DIBITDA ZA JEDNU POSLOVNU ODEJELJENU:	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
> 22 - naknade menadžment (Management Fees)						XXXXXX
> 24 - najam, porez na rezultat (Rents and Income Tax)						XXXXXX
> 25 - kamate	EBITDA - REZULTAT PRUE OTPISTA, AMORTIZACIJE I POREZA NA DOBIT (Interest Expenses)					XXXXXX
> 26 - otpisi i amortizacija (Depreciation and Amortization)						XXXXXX
> Dobitak ili gubitak netunih prodaja	Dobitak ili gubitak netunih prodaja					XXXXXX
> 27 - porez	EBIT - DOBIT PRUE OPOREZOVANJA (Income Taxes))					XXXXXX
NETO D O B I T A K						



Značenje informacija iz USALI izvještaja za korisnike u hotelijerstvu Hrvatske										
Značenje pojedine vrste informacija iz izvještaja sastavljenih po standardima sustava USALI										
Segment smještaja			Segment prehrane i pića			Segment ost. turist. ponude				
Dne-vo	Tjed- no	Mjese- čno	Dne-vo	Tjed- no	Mjese- čno	Dne-vo	Tjed- no	Mjese- čno		
Prihodi po vrstama usluga	28	9	16	28	10	14	24	9	17	
Prihodi po kriteriju naplate	18	6	15	21	11	12	17	9	15	
Ostv./ Predv. prihodi	4	3	29	4	2	28	4	2	30	
Struktura troškova učinaka	5	4	30	4	6	27	2	9	22	
Trošk. direktognog materijala	-	-	-	10	9	21	5	9	24	
Opci troškovi	-	-	-	-	4	28	1	5	26	
Ostv. / Predv. troškovi	-	3	30	1	3	28	1	2	30	
% ostvarene marže	-	-	-	5	9	23	3	5	25	
Dop. pokr. po grup. činaka	-	3	20	3	3	24	2	1	23	
Obračun rezultata segmenta	2	3	29	1	6	29	2	4	27	
Ostv. / Predv. rezultat	1	3	25	3	3	29	2	1	29	
Ostv. / Predv. cijena usluge	-	-	-	7	6	21	3	2	23	
Odstupanja od normativa	-	-	-	9	10	16	5	8	16	

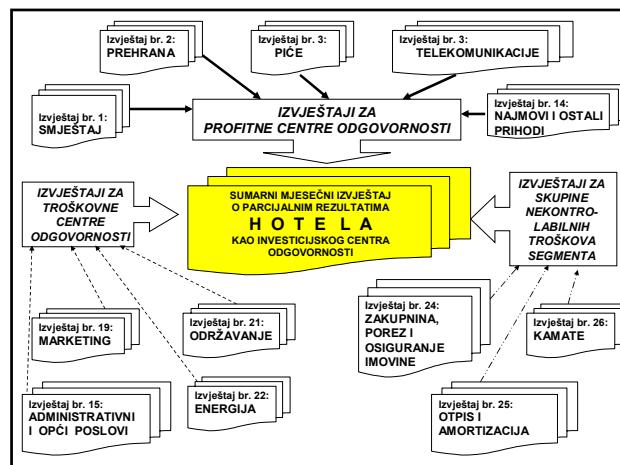
Primjena standardiziranih izvještaja sustava USALI u hotelijerstvu Hrvatske						
Broj stand. izvješt.	Vrsta izvještaja	Učest. korištenja izvještaja	Broj stand. izvješt.	Vrsta izvještaja	Učest. korištenja izvještaja	
1.	odjeljenje smještaja	100%	19.	marketing	50%	
2.	odjeljenje prehrane	100%	19a.	maknada za franšizu	0%	
3.	odjeljenje pića	97%	20.	transport	20%	
4.	odjeljenje telekomunikacija	43%	21.	investicijsko i tekuće održavanje	37%	
5.	odjeljenje garaza i parkirališta	17%	22.	energija	60%	
6.	odjeljenje terena	0%	23.	naknada menadžment kompaniji	17%	
7.	prodavaonica golf-opreme	0%	24.	najam, porez na imovinu i osiguranje imovine	47%	
8.	odjeljenje gostinskog rublja	20%	25.	kamate	43%	
9.	odjeljenje zdravstvene ponude	13%	26.	amortizacija i otpisi	53%	
10.	odjeljenje bazena	23%	27.	porezi na rezultat	33%	
11.	odjeljenje tenisa	20%	28.	praočica rublja	23%	
12.	prodavaonica tenis-opreme	3%	29.	plaće i nadnice	67%	
13.	ostala odjeljenja	27%	30.	doprinosi, maknade plaća i povlastice zaposlenih igre na sreću	33%	
14.	najmovi i ostali prihodi	67%	**	ostali specifični izvještaji (troškovi kvalitete, eko-trošk.)	3%	
15.	administrativni i opći poslovni	59%	**		0%	
16.	kadrovi	67%			0%	
17.	informacijski sustavi	17%			0%	
18.	sigurnost	10%				





1. NAMIRNICE	14. ZITARICE I PRERADEVINE
10. SVJEZE MESO	140. KRHLJ INTEGRALNI PECIVA
101. GOVINDINA	141. BRAŠNO ŠEMIĆNO (GLATKO, OŠTRO...)
102. JUNETINA	142. BRAŠNO KUKURUZNO (PALENATA, GRIZ...)
103. TELETTINA	143. PRERADEVINE OD ZITARICA (ZA DORUČAK) TEZISTINTINA
104. SVINJETINA	144. RIŽA
105. BRIAVETINA	145.
106. PEROGO	146.
107. DIVLJAC	147.
108. ŽABE, PUZEVCI	148.
109.	149.
11. MESNE PRERADEVINE	15. VOĆE I PRERADEVINE
110. SUŠENO MESO	150. VOĆE SVJEŽE DOMAČE
111. PRŠUT DOMAČI	151. VOĆE SVJEĆE UVČOZO
112. PRŠUT UVOZNI	152. VOĆE SUSTAVLJENO
113. TROPLJENE SALAME	153. VOĆE KONZERVIRANO
114. KONZERVE	154. KOMPOTI
115. POLUPRIZIVODI OD MESA	155.
116.	156.
117.	157.
118.	158.
119.	159.
12. RIBA I MORSKI PLDOVI	16. POVRĆE I PRERADEVINE
120. RIBA SVJEŽA IZ UZGOJA	160. POVRĆE SVJEŽE DOMAČE
121. RIBA SVJEŽA - DIVLJA	161. POVRĆE SVJEĆE UVČOZO
122. GLAVONOSNI	162. POVRĆE SUSTAVLJENO
123. RAČKOV	163. POVRĆE SUŠENO
124. ŠKOLIKE	164. POVRĆE KONZERVIRANO
125.	165. POLUPRIZIVODI OD POVRĆA
126. RIBA ŠMRSNITATA	166. MARMELADA
127. RIBA KONZERVIRANA	167.
128. RIBLJE PRERADEVINE	168.
129.	169.
13. PRERADEVINE OD MILJEKA I JAJA	17. OSTALE NAMIRNICE
130. MILJEČNI PROIZVODI - KRATKOTRAJNI	170. ULJE, MASTI
131. MILJEČNI PROIZVODI - DUGOTRAJNI	171. MED
132. MILJEČNI U PRAHU	172. ŠEĆER, DRUGA SLADILA
133. MASLAC, MARGARIN	173. MIROCIĆ, ZAČIN, DODACI JELU
134. SIREV	174. UJEDI VREĆIĆI, DODACI JUHI
135.	175. MIŠAVNJE ZA KOLACE
136. KAJAVA	176. DUEĆJA HRANA
137. KONZERVE NA BAZI MILJEKA I JAJA	177. COKOLADA
138. SLADOLED	178.
139.	179.
	18.

ELEMENTI U STRUKTURI IZVJEŠĆIVANJA O INTERNUM REZULTATU PO STANDARDIMA	Neto prihodi realizacije	Varijabilni troškovi	Plaće, naknade i dodaci zaposlenima	Kontrolabilni troškovi po segmentu	Parcijalni rezultati razdoblja
USALI					
PROFITNI CENTRI KAO SEGMENTI ODGOVORNOSTI - Izvještaji od b. 1 do br. 14 (+ posebni izvještaji)	X	X	X	X	X
TROŠKOVNI CENTRI KAO SEGMENTI ODGOVORNOSTI - Izvještaji od br.. 15 do broja 22 (uključivo i 19a)					
UKUPNO KONTROLABILNI PRIHODI I TROŠKOVI SEGMENTA	X	X	X	X	X
ZAJEDNIČKI TROŠKOVI SEGMENTA - Izvještaji br.. 23 i 24					X
EBITDA – Bruto rezultat segmenta					X
NEKONTROLABILNI FIJSNI TROŠKOVI - Izvještaji br. 25 i 26 (pojedinačno) - Izvještaji br.. 28 do 30 (zajednički troškovi segmenta)					X
EBT – Dobit prije oporezivanja					X
POREZI - Izvještaj br.. 27					X
NETO REZULTAT RAZDOBLJA (NETO DOBIT)					X



Izvještaj 1 : SMJEŠTAJ		
BRUTO PRIHODI		- u kn 6 125 000
POPUSTI		54 000
NETO PRIHODI		6 070 000
TROŠKOVI RADA		
Plaći i nadnice	856 000	
Dragi troškovi rada	212 000	
Ukupno troškovi rada		1 068 000
OSTALI KONTROLABILNI TROŠKOVI SEGMENTA		
Troškovi kabelačke televizije	20 100	
Provizije	67 000	
Usluge i pokloni (VIP) gostima	2 000	
Usluge prema posebnim ugovorima	31 000	
Troškovi premještanja gostiju	1 000	
Troškovi prijevoza gostiju	49 000	
Troškovi pranja i kemikalijskog čišćenja rublja	42 000	
Troškovi otpisa sitnog inventara (posteljina)	12 000	
Troškovi tekućih nabavki	123 000	
Troškovi rezervacijskog sustava	41 000	
Troškovi telekomunikacijskih usluga	12 000	
Troškovi permanentnog obrazovanja i treninga	7 000	
Troškovi uniformi	61 000	
Ostali troškovi segmenta	5 000	
Ukupno ostali kontrolabilni troškovi segmenta		473 000
UKUPNI TROŠKOVI		1 541 000
REZULTAT RAZDOBLJA SEGMENTA SMJEŠTAJ		4 529 000

Izvještaj 2 : PREHRANA		
SVEUKUPNO PRIHODI SEGMENTA		- u kn 2 417 000
BRUTO PRIHODI		1 974 000
POPUSTI		7 000
NETO PRIHODI		1 966 000
TROŠKOVI PRODANIH UČINAKA SEGMENTA (VARIJABILNI TROŠKOVI SEGMENTA)		
Utrošene sировине i materijal (plaća i poplata)		743 000
(+) Vlastiti učinak preduzećem drugom (dostavljeno u intern proces PICE)		10 000
(+) Korisniči učinak drugih (prevezut od internog procesa PICE)		2 000
Neto varijabilni troškovi sadržani u proučevanju i prodanim učincima		1 000
Ostali troškove povezani s prodajom		1 000
Ukupni troškovi prodanih učinaka		733 000
BRUTO PROFIT OSTVAREN PRODAJOM USLUGA PREHRANE		1 233 000
OSTALI PRIHODI		
Od iznajmljivanja restoranских prostora za konferencije i druge poslovne skupove		3 000
Razni početni prihodi od banetskih usluga		15 000
Prihodi ostvareni za pokrivanje troška usluga		33 000
UKUPNO OSTALI PRIHODI		51 000
BRUTO PROFIT OSTVAREN PREHRANE (DOPRINOS POKRIĆA I)		1 284 000
TROŠKOVI RADA		
Plaći i nadnice		488 000
Dragi troškovi rada		129 000
Ukupno troškovi rada		617 000
OSTALI KONTROLABILNI TROŠKOVI SEGMENTA		
Troškovi otpisa sitnog inventara (porculan, staklo, srebro, rublje.....)		20 000
Troškovi pranja i kemikalijskog čišćenja rublja		15 000
Troškovi lica		1 000
Troškovi poslovno naplaćenih banetskih usluga		15 000
Troškovi glazbe i drugih oblika zabave gostiju		5 000
Troškovi tekućih nabavki		58 000
Troškovi telekomunikacijskih usluga		8 000
Troškovi permanentnog obrazova, i treninga		8 000
Troškovi uniformi		25 000
Ukupno ostali kontrolabilni troškovi segmenta		169 000
UKUPNO KONTROLABILNI FIKSNI TROŠKOVI		786 000
REZULTAT RAZDOBLJA SEGMENTA PREHRANA		498 000

Izvještaj 3 : PICE		
SVEUKUPNO PRIHODI SEGMENTA		- u kn 779 000
BRUTO PRIHODI		774 000
POPUSTI		4 000
NETO PRIHODI		769 000
TROŠKOVI PRODANIH UČINAKA (VARIJABILNI TROŠKOVI)		
Utrošene sировине i materijal (plaća i poplata.)	160 000	
(-) Vlastiti učinak preduzećem drugom (dostavljeno u intern proces PREHRANE)	1 000	
(+) Vlastiti učinak drugih (prevezut od PREHRANE u internom proc.)	2 000	
Neto varijabilni troškovi sadržani u proučevanju i prodanim učincima		161 000
Ostali troškove povezani s prodajom	1 000	
Ukupni troškovi prodanih učinaka		162 000
BRUTO PROFIT OSTVAREN PRODAJOM USLUGA PICA		607 000
OSTALI PRIHODI		
Prihodi ostvareni za pokrivanje dodik usluga	2 000	
Naknade za stotele usluge	7 000	
UKUPNO OSTALI PRIHODI		9 000
BRUTO PROFIT INTERNOG PROCESA PICA (DOPRINOS POKRIĆA I)		616 000
TROŠKOVI RADA		
Plaći i nadnice	162 000	
Dragi troškovi rada	43 000	
Ukupno troškovi rada		205 000
OSTALI KONTROLABILNI TROŠKOVI SEGMENTA		
Troškovi otpisa sitnog inventara (porculan, staklo, srebro, rublje.....)	7 000	
Usluge prema posebnim ugovorima	8 000	
Besplatna hrana i goste (grickalice)	2 000	
Troškovi pranja i kemikalijskog čišćenja rublja	3 000	
Troškovi lica	4 000	
Troškovi glazbe i drugih oblika zabave gostiju	19 000	
Troškovi tekućih nabavki	14 000	
Troškovi telekomunikacijskih usluga	1 000	
Troškovi permanentnog obrazova, i treninga	4 000	
Troškovi uniformi	8 000	
Ostali troškovi segmenta	7 000	
Ukupno ostali kontrolabilni troškovi segmenta		79 000
UKUPNO KONTROLABILNI FIKSNI TROŠKOVI		284 000
REZULTAT RAZDOBLJA SEGMENTA PICA		333 000

Izvještaj 4 : TELEKOMUNIKACIJE		
BRUTO PRIHODI		- u kn 214 000
POPUSTI		1 000
NETO PRIHODI		213 000
TROŠKOVI PRODANIH UČINAKA (VARIJABILNI TROŠKOVI)		
TROŠKOVI TELEFONSKIH POZIVA		
Pozivi u prekomorske zemlje		125 000
Lokalni pozivi		36 000
Naknade za korištenje telekomunik. uredaja		5 000
Ostali varijablni troškovi		1 000
Ukupni troškovi prodanih učinaka (troškovi telefonskih poziva)		167 000
BRUTO PROFIT TELEKOMUNIKAC. USLUGA (DOPRINOS POKRIĆA I)		46 000
TROŠKOVI RADA		
Plaći i nadnice		25 000
Dragi troškovi rada		6 000
Ukupno troškovi rada		31 000
OSTALI KONTROLABILNI TROŠKOVI SEGMENTA		
Usluge prema posebnim ugovorima		6 000
Tekući troškovi korištenja informatičke opreme (toner, diskete, CD-i...)		3 000
Troškovi telekomunikacijskih usluga		2 000
Troškovi permanentnog obrazova, i treninga		1 000
Ostali troškovi segmenta		5 000
Ukupno ostali kontrolabilni troškovi segmenta		17 000
UKUPNO KONTROLABILNI FIKSNI TROŠKOVI		48 000
REZULTAT RAZDOBLJA SEGMENTA TELEKOMUNIKACIJE (negativan)		(-2 000)

Izvještaj 15 : ADMINISTRATIVNI I OPCI POSLOVI		
TROŠKOVI RADA		- u kn
Plaći i nadnice	182 000	
Dragi troškovi rada	45 000	
Ukupno troškovi rada		227 000
OSTALI KONTROLABILNI TROŠKOVI SEGMENTA		
Troškovi bankarskih usluga	3 000	
Troškovi komunikacijskog sustava	8 000	
Usluge prema posebnim ugovorima	2 000	
Troškovi dižničko-vježbeni odnosa	16 000	
Razne provizije (na kreditne kartice)	63 000	
Donacije	10 000	
Naknade za prava i preplate	7 000	
Troškovi tretja glavnog direktora	9 000	
Troškovi upravljanja kadrovima	30 000	
Troškovi informacijskog sustava	12 000	
Troškovi interne revizije	4 000	
Troškovi interne komuniciranja	7 000	
Stete i gubici na invioni	2 000	
Troškovi toplog obračuna i drugo za standard zaposlenih	3000	
Troškovi operativnih nabavki i opreme	16 000	
Troškovi potućine	7 000	
Tekući troškovi korištenja informatičke opreme (toner, diskete, CD-i...)	9 000	
Naknade posl. udružagu i komoru	5 000	
Naknade za vođenje računovodstva	22 000	
Troškovi sigurnosti i sigurnosti	43 000	
Troškovi telekomunikacija	16 000	
Troškovi permanentnog obrazova, i treninga	7 000	
Troškovi prijevoza	4 000	
Troškovi službenih putovanja	14 000	
Ostali troškovi segmenta	5 000	
Ukupno ostali kontrolabilni troškovi segmenta		331 000
UKUPNI TROŠKOVI SEGMENTA		558 000

Izvještaj 19 : MARKETING		
a) PRODAJA		- u kn
TROŠKOVI RADA - Plaći i nadnice		58 000
Dragi troškovi rada - UKUPNI TROŠKOVI RADA		14 000
OSTALI KONTROLABILNI TROŠKOVI		72 000
Usluge i pokloni (VIP) gostima		2 000
Vlasnički i komercijalni ugovorima		2 000
Naknade za prava i preplate		7 000
Troš. toplog obračuna i drugo za standard zaposlenih		7000
Tek. trošk. koristi. inform. opre. (toner, diskete, CD)		8 000
Troškovi poltarine		6 000
Troškovi prezentacija		12 000
Troškovi telekomunikacijskih usluga		12 000
Troškovi permanentnog obrazova, i treninga		3 000
Troškovi službenih putovanja		17 000
Ostali troškovi prodaje - Ukupno ostali kontrolabilni troškovi prodaje		7 000
Sveukupno troškovi PRODAJE		84 000
b) PRIMARNA PRODAJA		
TROŠKOVI RADA - Plaći i nadnice		35 000
Dragi troškovi rada - Ukupno troškovi rada		9 000
OSTALI KONTROLABILNI TROŠKOVI		44 000
Troškovi pomoćnog promotivnog materijala		29 000
Usluge prema posebnim ugovorima		5 000
Troškovi direktne pošte		77 000
Troškovi održavanja programa ponude		26 000
Inter. grafic. oblici promotivnih materijala		36 000
Troškovi medija i promociji		102 000
Troškovi promocije za eksterno prezentiranje ponude		16 000
Troškovi prezentacija i prezentacija na prodajnom mjestu		9 000
Troškovi telekomunikacijskih usluga		6 000
Ostali troškovi promocije		4 000
Ukupno ostali kontrolabilni troškovi promocije		311 000
Sveukupno troškovi PROMOCIJE		355 000
PROVIZIJE I NAKNADI		6 000
OSTALI TROŠKOVI SEGMENTA MARKETING		20 000
SVEUKUPNO TROŠKOVI SEGMENTA MARKETING		538 000

Izvještaj 21: INVESTICIJSKO I TEKUĆE ODRŽAVANJE		
TROŠKOVI RADA		- u kn
Plaći i nadnici	164 000	
Dragi troškovi rada	40 000	
Ukupno troškovi rada	204 000	
OSTALI KONTROLABILNI TROŠKOVISegmenta		
Troškovi održavanja zgrada	12 000	
Usluge prema poslovnim ovrima	10 000	
Troškovi održavanja zavjesa i draperija	3 000	
Troškovi održavanja električnih i elektroničkih naprava	5 000	
Troškovi održavanja dizala	11 000	
Troškovi održavanja pogona	10 000	
Troškovi održavanja podova	13 000	
Troškovi održavanja namještaja	15 000	
Troškovi održavanja zemljišta i okućnica	6 000	
Troškovi održavanja spremne za grijanje i hlađenje	7 000	
Troškovi održavanja kuhanjske opreme	2 000	
Troškovi održavanja opreme za pranje rublja	2 000	
Troškovi sigurnosti i osiguranja	5 000	
Troškovi zaradja	3 000	
Troškovi ključanica i ključeva	3 000	
Troškovi tehničkih nabavki	7 000	
Troškovi farbanja i dekoriranja	9 000	
Troškovi odv. i recikliranja otpadnog materijala	11 000	
Troškovi održavanja bazena	5 000	
Troškovi telekomunikacijskih usluga	6 000	
Troškovi permanentnog obrazovanja i treninga	3 000	
Troškovi uniformi	3 000	
Troškovi održavanja vozila	9 000	
Ostali troškovi segmenta	5 000	
Ukupno ostali kontrolabilni troškovi segmenta	166 000	
Ukupno investicijsko i tekuće održavanje	320 000	

Izvještaj 22: ENERGIJA		
TROŠKOVISegmenta		- u kn
Troškovi električne energije	226 000	
Troškovi plina	86 000	
Troškovi ulja za loženje	150 000	
Troškovi maziva	8 000	
Troškovi vode	63 000	
Ukupno troškovi energije	546 000	

SUMARNI MJESNEČNI IZVJEŠTAJ O PARCIJALNIM REZULTATIMA HOTELA					
Br. zv.	ELEMENTI USTRUKTURI IZVEŠĆIVANJA O INTERNOM REZULTATU	NETO PRIHODI	TROŠKOVISegmenta PRODANIH UCINAKA	TROŠKOVISegmenta RADA	OSTALI KONTROLABILNI TROŠKOVISegmenta
PROFITNI CENTRI ODGOVORNOSTI (OPERATED DEPARTMENTS)					
1.	SMJEŠTAJ	6 070 000	1 068 000	473 000	4 529 000
2.	PREHRANA	2 017 000	733 000	617 000	169 000
3.	PICE	778 000	162 000	205 000	79 000
4.	TELEKOMUNIKACIJE	213 000	167 000	31 000	17 000
14.	NAJMOVI I OSTALI PRIHODI	188 000	-	-	-
Ukupno profitni centri odgovornosti	9 266 000	1 062 000	1 921 000	738 000	5 545 000
TROŠKOVISegmenti (UNDISTRIBUTED OPERATING EXPENSES)					
15.	ADMINISTRATIVNI OPĆI POSLOVI		227 000	331 000	558 000
19.	MARKETING		116 000	421 000	537 000
21.	ODRŽAVANJE		204 000	166 000	370 000
22.	ENERGIJA			546 000	546 000
Ukupno troškovni centri odgovornata	547 000	1 464 000	2 011 000		
REZULTAT SEGMENTA	9 266 000	1 062 000	2 468 000	2 202 000	3 534 000
24.	ZAKUPNINA, POREZ I OSIGURANJE IMOVINE				641 000
	EBITDA				2 893 000
25.	KAMATE				461 000
	EBITDA				2 432 000
26.	OTPIS I AMORTIZACIJA				552 000
	Rezultat prodaje imovine				2 000
	EBIT				1 878 000
27.	Porez na dobit 20%				375 600
NETO REZULTAT RAZDOBLJA HOTELA					1 502 400

BUDŽETIRANJE U SUSTAVU "USALI"

TKO	ŠTO	KADA
Glavni menadžer	Sjednice – smjernice i koncepcija budžetiranja	01 – 21. listopada
Controller + Menadžer segmenta	Izrada budžeta centara odgovornosti	01 – 09. studenog
Računovodstvo	Konsolidiranje budžeta centara odgovornosti	10 – 19. studenog
Glavni menadžer + Controller	Budžet poslovnog sustava i izvješće za glavnog menadžera	prosinac
Vlasnik	Odobravanje budžeta poslovnog sustava	prosinac

PREDNOSTI

- omogućuje odgovornom menadžeru upravljati troškovima i rezultatima na određenoj hijerarhijskoj razini jer:
 - osigurava informacije samo o onim troškovima na koje taj menadžer može stvarno utjecati
 - to su prvenstveno svi pojedinačni troškovi te hijerarhijske razine
 - to je i onaj dio općih troškova koje može kontrolirati i kojima može upravljati
 - to je i polazište za stimulativno nagradjivanje, jer se na toj osnovici mogu ocjenjivati rezultati poduzetih mjera racionalizacije
- za njeno uvođenje nužna je ospozobljenost kadrova i visoki stupanj informatizacije

KAKO TO I OSTVARITI ?

