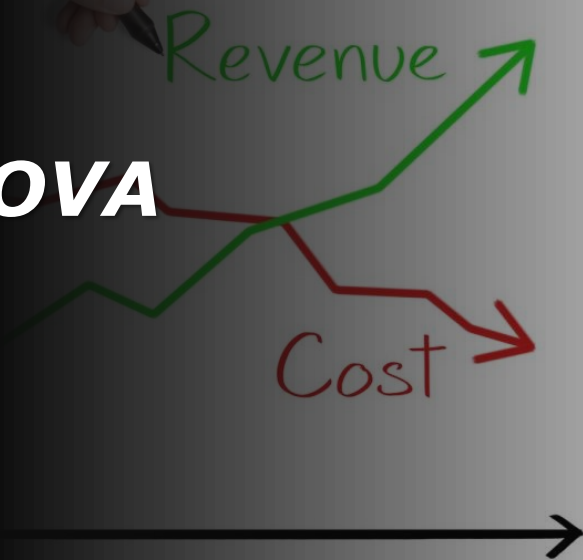


DEMISTIFIKACIJA TROŠKOVA SOBA

Radomir Samčević
Agencija HT, Beograd



Division



fppt.com



Agencija za konsalting i menadžment
u hotelijerstvu i turizmu

USALI



KOLIKO PUTA...?

...su vam rekli da su u drugim hotelima bolji rezultati?

...su vam rekli da u drugim hotelima jedna sobarica uradi 30-tak soba?

...su vam rekli da su drugim hotelima troškovi mnogo manji?

KOLIKO PUTA...?

...su vam rekli da se „pozabite“ troškovima?

...su vam rekli da „sečete“ troškove?

...su vam tražili nešto što niste znali kako?



TROŠAK SOBA nije BAUK

...ali gde smo mogli to da naučimo?



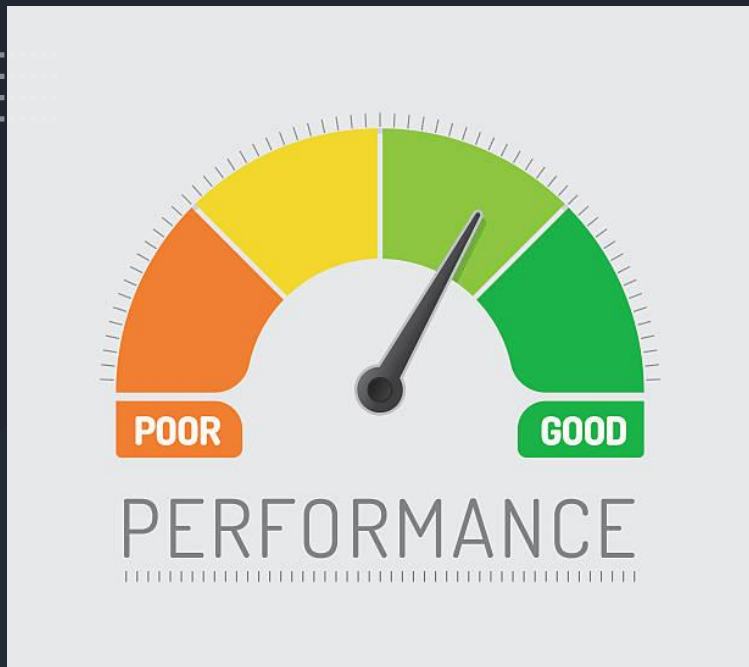
ŠTA SE TRAŽI OD MENADŽMENTA?

REZULTATI

Najčešće se dele u dva segmenta

1. KVANTITATIVNI
2. KVALITATIVNI





KAKO PRATITI KVANTITATIVNE REZULTATE?

EBITDA

Earnings Before
Depreciation

EBITDA measures earnings without the effects of taxes, and the non-cash items depreciation and amortization.

Formula

EBITDA = net income + taxes + interest expenses + depreciation and amortization



revenue - Gross expense

on
ation

Sprski

Profit

Pre (nego što se oduzme)

Kamata

Porez (na dobit)

Amortizacija (materijalnih sredstava)

Amortizacija (nematerijalnih sredstava)

KVANTITATIVNI REZULTATI

Pratimo ih uz pomoć izveštaja, koji sadrže osnovne parametre poslovanja.

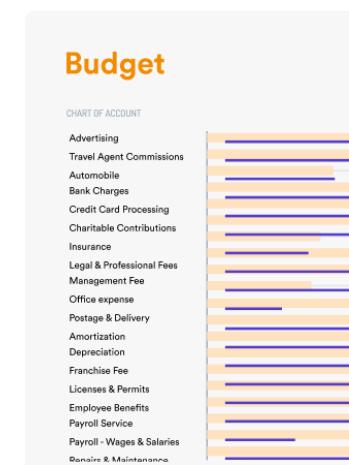
Izveštaj koji nam najviše pomaže, je USALI izveštaj.

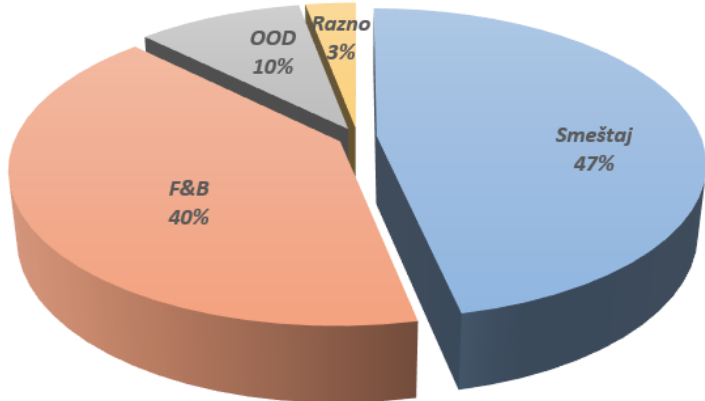


USALI međunarodni standard izveštavanja u hotelijerstvu

- *Hotelska industrija zahteva prihvatanje niza međunarodnih standarda, pa samim tim i informisanja i komuniciranja na tržištu.*
- **Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)** predstavlja opšte prihvaćeni standard praćenja rezultata poslovanja u svetskom hotelijerstvu koji je namenjen menadžerima, vlasnicima, investitorima te finansijskim institucijama.
- **USALI** je temeljni okvir za uvođenje sistema finansijske odgovornosti u hotelijerstvu koji definiše praćenje i izveštavanje svih vrsta prihoda i troškova po pojedinim odeljenjima, kao i iskazivanje ključnih pokazatelja poslovanja pojedinih odeljenja hotelskih objekata.

UNIFORM
SYSTEM OF
ACCOUNTS
FOR THE
LODGING
INDUSTRY
Eleventh Revised Edition





Performance^{Cost}
Research Hotels
Accounting

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Total Room Revenue}}{\text{Number of Available Rooms}}$$



$$\text{ADR} = \frac{\text{Room revenue}}{\text{Number of rooms sold}}$$

USALI metoda kontrolinga u hotelijerstvu

- Šta čini USALI način izveštavanja i kako nam on može pomoći?
- Čine ga posebno oblikovani izveštaji i sastoji se od ključnih pokazatelja pomoću kojih lakše pratimo prihode, troškove i celo poslovanje. Na vrlo čitljiv i strukturiran način prikazuju se potrebni podaci i proces poslovanja. Na prilično malom prostoru sadržano je puno informacija prilagođenih delatnosti i tipu subjekta. Upravo zbog jednostavnosti i fleksibilnosti, USALI je izuzetno popularan u primeni i trenutno predstavlja najbolju praksu izveštavanja u ovom segmentu jer pomaže doneti ispravne odluke kako biste maksimizirali sve ono dobro što radite i nudite, a minimizirali sve ono što je loše.
- Preduslovi primene, osim plana i budžeta su:
- Odgovarajuća organizaciona šema poslovnog subjekta sa definisanim uslugama
- Odgovarajući informacioni i finansijski segmenti koji prate poslovanje
- Kontroling s operativnom i strateškom funkcijom (kao pomoć u svakodnevnom poslovanju i kao pomoć u oblikovanju novih proizvoda i usluga u skladu sa potrebama)



Total Revenue =

Rooms Revenue + Food Revenue +
Beverage Revenue + Other F&B Revenue +
Other Operated Departments Revenue +
Miscellaneous Income



TRevPAR =

Total Revenue / Total Available Room Nights

Benchmarking
+ your world

USALI P&L

Pratimo promete svih profitnih centara, kao i troškove operacije hotela profitnih centara

Suštinske razlike BILANSA USPEHA / USALI

BILANS USPEHA je finansijski izveštaj u kome se prikazuju prihodi i rashodi privrednog društva sa ciljem utvrđivanja rezultata poslovanja (ostvarene dobiti ili gubitka) u određenom vremenskom periodu, zasnovan na protoku novca.

USALI je finansijski izveštaj u kome su prikazana zaduženja prometa usluga i rashodi mesta troška i troška nastalog pri realizaciji prometa odnosno usluge.

Važna su oba izveštaja, ali je Hotelskom Operativnom Menadžmentu USALI osnovni alat.

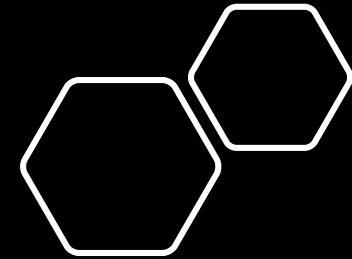


	2019 Actual	
Number of Rooms:	151	
Open:	365	
Occupancy:	73.9%	
Occupied Rooms:	40,795	
Average Rate:	\$127.65	
RevPAR:	\$94.31	
REVENUE		
Rooms	\$5,207,000	87.5%
Food & Beverage	547,000	9.2
Other Operated Departments	194,000	3.3
Total	5,948,000	100.0
DEPARTMENTAL EXPENSES		
Rooms	1,140,000	21.9 *
Food & Beverage	443,000	80.9 *
Other Operated Departments	90,000	46.2 *
Total	1,673,000	28.1
DEPARTMENTAL INCOME	4,275,000	71.9
OPERATING EXPENSES		
Administrative & General	507,000	8.5
Marketing	295,000	5.0
Franchise Fee	297,000	5.0
Property Operations & Maintenance	253,000	4.3
Utilities	241,000	4.0

Hotel XYZ (EUR) 2023	2023 Ostvareno		Jun 2023 Ostvareno		Jul 2023 Ostvareno		Avg 2023 Ostvareno		Sep 2023 Ostvareno		Oct 2023 Ostvareno		Nov 2023 Ostvareno		Dec 2023 Ostvareno	
Broj Soba	308		313		314		319		321		318		318		319	
Broj Dana	365		30		31		31		30		31		30		31	
Broj Raspoloživih Soba	112.588		9.380		9.747		9.887		9.623		9.847		9.539		9.886	
Broj Prodatih Soba	66.161		5.089		6.863		8.038		6.372		5.294		5.782		5.579	
Broj Gostiju	141.507		10.645		16.243		19.647		11.954		10.612		11.485		12.078	
Odrasli	117.351	82,93%	8.984	84,40%	12.810	78,86%	15.171	77,22%	10.701	89,52%	9.249	87,16%	10.021	87,25%	10.237	84,76%
Deca	24.156	17,07%	1.661	15,60%	3.433	21,14%	4.476	22,78%	1.253	10,48%	1.363	12,84%	1.464	12,75%	1.841	15,24%
Zauzeće Hotela	58,76%		54,25%		70,41%		81,30%		66,22%		53,76%		60,61%		56,43%	
Prosečna Cena Sobe (ADR)	115,18		115,50		116,27		115,94		112,38		112,00		111,65		122,69	
Prosečan Prihod Po Svakoј Sobi (RevPAR)	67,68		62,66		81,87		94,26		74,41		60,21		67,68		69,24	
Totalan Prihod Po Svakoј Sobi (TRevPAR)	137,32		130,95		171,12		191,10		160,53		125,29		137,14		138,19	
OPERATIVNI PRIHOD																
Sobe	7.620.404	49,3%	587.797	47,9%	797.968	47,8%	931.918	49,3%	716.085	46,4%	592.929	48,1%	645.561	49,3%	684.505	50,1%
Hrana & Piće	6.311.675	40,8%	520.336	42,4%	657.368	39,4%	722.212	38,2%	667.379	43,2%	541.391	43,9%	562.900	43,0%	568.428	41,6%
Pansionski Obroci	1.693.655	26,8%	132.900	25,5%	190.823	29,0%	243.130	33,7%	132.271	19,8%	119.751	22,1%	135.175	24,0%	149.816	26,4%
Restorani	2.869.751	45,5%	217.504	41,8%	345.790	52,6%	334.969	46,4%	328.034	49,2%	252.482	46,6%	249.124	44,3%	247.278	43,5%
A la Carte	729.889	25,4%	59.350	27,3%	45.536	13,2%	41.599	12,4%	81.109	24,7%	63.132	25,0%	94.459	37,9%	74.476	30,1%
Specijalizovani	146.674	5,1%	10.718	4,9%	13.298	3,8%	15.338	4,6%	5.704	1,7%	8.495	3,4%	8.673	3,5%	9.388	3,8%
Restoran Brze Hrane	290.696	10,1%	25.748	11,8%	106.060	30,7%	106.940	31,9%	45.192	13,8%	6.732	2,7%	22	0,0%	0	0,0%
Nacionalni Restoran	1.225.080	42,7%	92.002	42,3%	129.893	37,6%	117.437	35,1%	121.636	37,1%	91.750	36,3%	75.693	30,4%	110.049	44,5%
Letnja Bašta	106.269	3,7%	16.518	7,6%	19.924	5,8%	21.885	6,5%	17.439	5,3%	11.693	4,6%	1.426	0,6%	0	0,0%
Pivnica	146.224	5,1%	6.914	3,2%	7.815	2,3%	1.185	0,4%	12.291	3,7%	29.078	11,5%	29.692	11,9%	17.902	7,2%
Italijanski Restoran	224.920	7,8%	6.254	2,9%	23.265	6,7%	30.585	9,1%	44.662	13,6%	41.602	16,5%	39.160	15,7%	35.464	14,3%
Barovi	445.051	7,1%	35.824	6,9%	36.221	5,5%	35.318	4,9%	32.689	4,9%	33.952	6,3%	34.865	6,2%	45.612	8,0%
Caffe Bar	191.528	43,0%	13.434	37,5%	16.845	46,5%	12.117	34,3%	12.211	37,4%	14.367	42,3%	20.654	59,2%	20.405	44,7%
Lobby Bar	198.718	44,7%	18.352	51,2%	15.608	43,1%	17.547	49,7%	15.469	47,3%	16.206	47,7%	10.674	30,6%	20.212	44,3%
Caffe Terasa	54.805	12,3%	4.039	11,3%	3.768	10,4%	5.655	16,0%	5.009	15,3%	3.379	10,0%	3.537	10,1%	4.995	11,0%
Barovi na Bazanima	285.952	4,5%	22.073	4,2%	36.621	5,6%	35.449	4,9%	22.402	3,4%	22.765	4,2%	26.543	4,7%	32.475	5,7%
Mini Bar	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Banquet	1.016.232	16,1%	112.035	21,5%	47.912	7,3%	72.328	10,0%	151.983	22,8%	112.392	20,8%	117.192	20,8%	93.247	16,4%
Seminar Sale	183.268	18,0%	12.893	11,5%	10.472	21,9%	3.049	4,2%	28.964	19,1%	19.909	17,7%	19.849	16,9%	17.400	18,7%
Crystal Ball Room	832.964	82,0%	99.142	88,5%	37.440	78,1%	69.279	95,8%	123.019	80,9%	92.483	82,3%	97.343	83,1%	75.847	81,3%
Ostala Operativna Odeljenja (O.O.D)	1.492.904	9,7%	115.347	9,4%	210.820	12,6%	233.133	12,3%	157.229	10,2%	93.442	7,6%	97.170	7,4%	110.013	8,1%
Spa & Wellness	1.308.496	87,6%	100.129	86,8%	188.690	89,5%	208.708	89,5%	137.925	87,7%	79.790	85,4%	83.300	85,7%	94.403	85,8%
Prodavnice	63.316	4,2%	5.844	5,1%	6.112	2,9%	8.075	3,5%	7.234	4,6%	6.135	6,6%	5.334	5,5%	4.765	4,3%
Kiosk	29.494	46,58%	2.787	47,7%	3.432	56,2%	3.634	45,0%	3.280	45,3%	2.891	47,1%	2.310	43,3%	2.019	42,4%
Suvenir Shop	17.930	28,32%	2.084	35,7%	1.613	26,4%	2.260	28,0%	2.248	31,1%	1.349	22,0%	1.049	19,7%	1.363	28,6%
Suvenir Shop 2	12.107	19,12%	972	16,6%	1.066	17,4%	1.727	21,4%	1.095	15,1%	966	15,7%	879	16,5%	687	14,4%
Parking & Transferi	117.458	9,0%	9.166	7,9%	15.619	7,4%	15.895	6,8%	11.850	7,5%	7.318	7,8%	8.329	8,6%	10.723	9,7%
Vešeraj	3.634	0,2%	208	0,2%	400	0,2%	455	0,2%	220	0,1%	199	0,2%	207	0,2%	121	0,1%
Razno	35.718	0,2%	4.840	0,4%	1.789	0,1%	2.189	0,1%	4.088	0,3%	5.998	0,5%	2.534	0,2%	3.223	0,2%
TOTAL OPERATIVNI PRIHOD	15.460.701	100,0%	1.228.321	100,0%	1.667.946	100,0%	1.889.452	100,0%	1.544.782	100,0%	1.233.760	100,0%	1.308.165	100,0%	1.366.170	100,0%

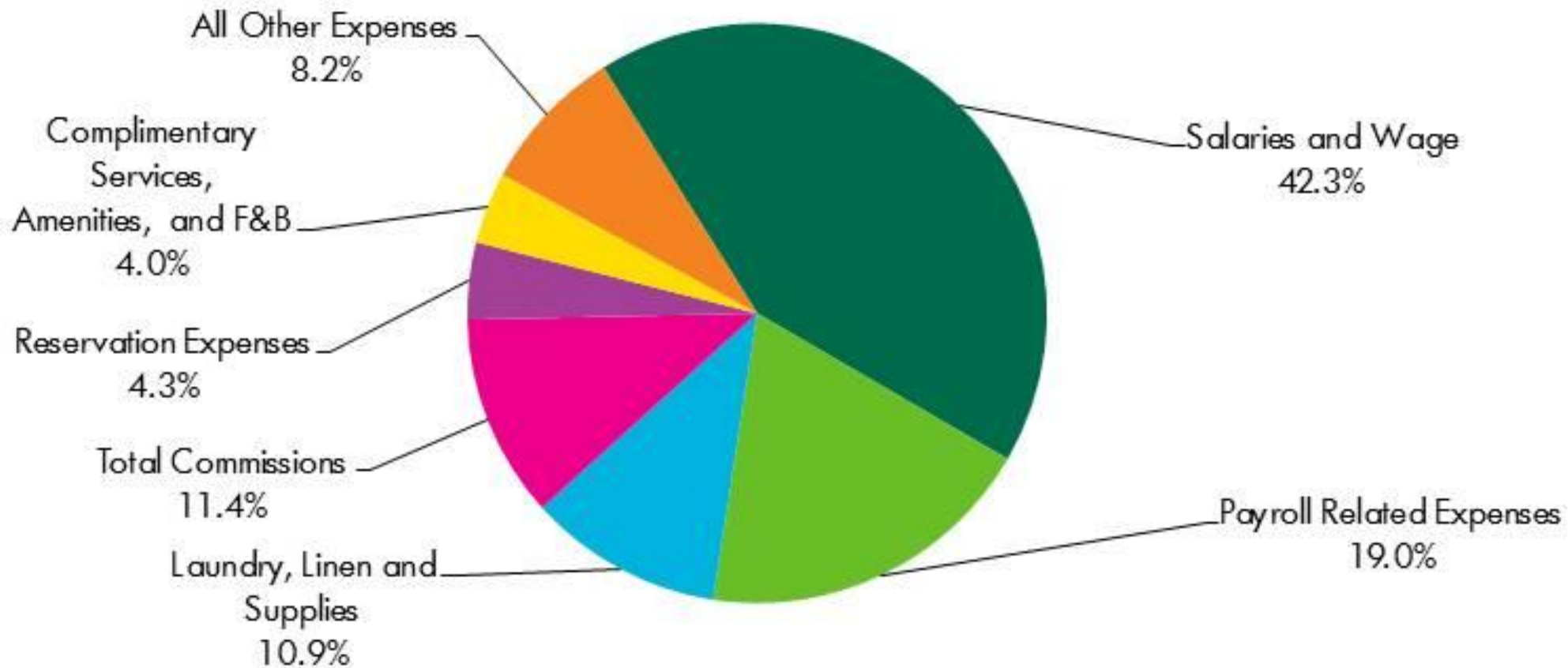
Trošak Sektora Soba

Plate sa Drugim Vežanim Troškovima Zaposlenih
Provizije TA
Vešeraj
Hemija za Održavanje Higijene
Papirna Galanterija
Guest Supplies (Kozmetika Za Goste, Olovke...)
Guest Supplies (Hrana i Piće set up, Kolačići, Mini Bar)
Posteljina i Peškiri
Porcelan
Čaše
Printing & Stationery (Štampani i Brendirani Materijal)
Ostale Potrepštine za Sobe
Ugovori
Cveće i Dekoracija
Prevoz Za Goste
Dozvole i Takse
Troškovi Rezervacija
Troškovi Komunikacija
Obuka Zaposlenih
Uniforme
Putni Troškovi
Reprezentacija
Ostali Operativni Troškovi Odeljenja



ROOMS DEPARTMENT EXPENSES

Percent of Total Department Expenses - 2015



Source: CBRE Hotels' Americas Research, Trends® in the Hotel Industry



FAKTORI UTICAJA

Više faktora utiče na trošak SOBA:

- *Veličina hotela*
- *Dodatni sadržaji hotela*
- *Lokacija*
- *Tip hotela*
- *Kategorija hotela*
- *Vešeraj (sopstveni / leasing)*
- *Obim Posla*
- *Oprema i Alati za rad*
- *Ljudski Resursi*
- *SOP*
- *Politika hotela*
- *Benefiti za Goste*

Hotel XYZ(EUR) 2023	2023	
Broj Soba	308	
Broj Dana	365	
Broj Raspoloživih Soba	112.588	
Broj Prodatih Soba	66.164	
Broj Gostiju	141.506	
Odrasli	117.350	82,93%
Deca	24.156	17,07%
Zauzeće Hotela	58,77%	
Prosečna Cena Sobe (ADR)	115,17	
Prosečan Prihod Po Svakoј Sobi (RevPAR)	67,68	
Totalan Prihod Po Svakoј Sobi (TrevPAR)	137,45	
GOP Po Svakoј Sobi (GOPPAR)	38,20	
OPERATIVNI PRIHOD		
Prihod od Soba	7.620.404	49,2%
Hrana I Piće	6.313.728	40,8%
Ostala Operativna Odeljenja (O.O.D)	1.506.074	9,7%
Razno	35.525	0,2%
Total Operativni Prihod	15.475.731	100,0%
ODELJENSKI TROŠKOVI		
Sobe	1.895.441	24,9%
Hrana I Piće	4.210.317	66,7%
O.O.D.	695.052	46,1%
Total Odeljenski Troškovi	6.800.810	43,9%
Total Operativni Profit	8.674.921	56,1%
NERASPOREĐENI OPERATIVNI TROŠAK		
Administrativni & Generalni	1.620.496	10,5%
Informacioni & Telekomunikacijski Sistemi	35.592	0,2%
Prodaja & Marketing	385.341	2,5%
Održavanje Objekta	653.975	4,2%
Energenti	1.467.914	9,5%
Total Neraspoređeni Operativni Troškovi	4.163.318	26,9%
GOP (Bruto Operativni Profit)	4.511.603	29,2%

Veliki vs Mali hotel (Srbija)

- *Veliki hotel – veći promet*
- *Mali hotel veće Zauzeće*
- *Mali hotel veći ADR*
- *Mali hotel veći RevPAR*
- *Mali hotel veći TRevPAR*
- *Veliki hotel veći GOPRevPAR*

- *Veći hotel veće učešće Soba*
- *Manji hotel veće učešće F&B*
- *Veći hotel veće učešće OOD*

- *Veliki hotel – veći trošak, ali manje učešće troška*
- *Veći hotel manje učešće troška Soba, F&B-a i OOD*
- *U malim hotelima, OOD najčešće posluje negativno*

- *Manji hotel manje učešće Admin*
- *Veći hotel manje učešće IT*
- *Veći hotel manje učešće S&M*
- *Veći hotel manje učešće Održavanja*
- *Veći hotel manje učešće Energenata*

Mali Hotel XYZ(EUR) 2023	2023	
Broj Soba	58	
Broj Dana	365	
Broj Raspoloživih Soba	21.170	
Broj Prodatih Soba	14.451	
Broj Gostiju	35.983	
Odrasli	28.179	78,31%
Deca	7.804	21,69%
Zauzeće Hotela	68,26%	
Prosečna Cena Sobe (ADR)	145,33	
Prosečan Prihod Po Svakoј Sobi (RevPAR)	99,20	
Totalan Prihod Po Svakoј Sobi (TrevPAR)	184,45	
GOP Po Svakoј Sobi (GOPPAR)	20,68	
OPERATIVNI PRIHOD		
Prihod od Soba	2.100.111	53,8%
Hrana I Piće	1.665.441	42,7%
Ostala Operativna Odeljenja (O.O.D)	127.774	3,3%
Razno	11.544	0,3%
Total Operativni Prihod	3.904.870	100,0%
ODELJENSKI TROŠKOVI		
Sobe	574.544	27,4%
Hrana I Piće	1.370.591	82,3%
O.O.D.	160.114	125,3%
Total Odeljenski Troškovi	2.105.249	53,9%
Total Operativni Profit	1.799.621	46,1%
NERASPOREĐENI OPERATIVNI TROŠAK		
Administrativni & Generalni	232.114	5,9%
Informacioni & Telekomunikacijski Sistemi	16.554	0,4%
Prodaja & Marketing	156.444	4,0%
Održavanje Objekta	487.741	12,5%
Energenti	468.874	12,0%
Total Neraspoređeni Operativni Troškovi	1.361.727	34,9%
GOP (Bruto Operativni Profit)	437.894	11,2%

Hotel XYZ(EUR) 2023	2023	
Broj Soba	308	
Broj Dana	365	
Broj Raspoloživih Soba	112.588	
Broj Prodatih Soba	66.164	
Broj Gostiju	141.506	
Odrasli	117.350	82,93%
Deca	24.156	17,07%
Zauzeće Hotela	58,77%	
Prosečna Cena Sobe (ADR)	115,17	
Prosečan Prihod Po Svakoј Sobi (RevPAR)	67,68	
Totalan Prihod Po Svakoј Sobi (TrevPAR)	137,45	
GOP Po Svakoј Sobi (GOPPAR)	38,20	
OPERATIVNI PRIHOD		
Prihod od Soba	7.620.404	49,2%
Hrana I Piće	6.313.728	40,8%
Ostala Operativna Odeljenja (O.O.D)	1.506.074	9,7%
Razno	35.525	0,2%
Total Operativni Prihod	15.475.731	100,0%
ODELJENSKI TROŠKOVI		
Sobe	1.895.441	24,9%
Hrana I Piće	4.210.317	66,7%
O.O.D.	695.052	46,1%
Total Odeljenski Troškovi	6.800.810	43,9%
Total Operativni Profit	8.674.921	56,1%
NERASPOREĐENI OPERATIVNI TROŠAK		
Administrativni & Generalni	1.620.496	10,5%
Informacioni & Telekomunikacijski Sistemi	35.592	0,2%
Prodaja & Marketing	385.341	2,5%
Održavanje Objekta	653.975	4,2%
Energenti	1.467.914	9,5%
Total Neraspoređeni Operativni Troškovi	4.163.318	26,9%
GOP (Bruto Operativni Profit)	4.511.603	29,2%

Veliki vs Mali hotel (Srbija)

- *Veliki hoteli ostvaruju veću Operativnu Zaradu (GOP)*
- *Veliki hoteli ostvaruju veću EBITDA-u*

Mali Hotel XYZ(EUR) 2023	2023	
Broj Soba	58	
Broj Dana	365	
Broj Raspoloživih Soba	21.170	
Broj Prodatih Soba	14.451	
Broj Gostiju	35.983	
Odrasli	28.179	78,31%
Deca	7.804	21,69%
Zauzeće Hotela	68,26%	
Prosečna Cena Sobe (ADR)	145,33	
Prosečan Prihod Po Svakoј Sobi (RevPAR)	99,20	
Totalan Prihod Po Svakoј Sobi (TrevPAR)	184,45	
GOP Po Svakoј Sobi (GOPPAR)	20,68	
OPERATIVNI PRIHOD		
Prihod od Soba	2.100.111	53,8%
Hrana I Piće	1.665.441	42,7%
Ostala Operativna Odeljenja (O.O.D)	127.774	3,3%
Razno	11.544	0,3%
Total Operativni Prihod	3.904.870	100,0%
ODELJENSKI TROŠKOVI		
Sobe	574.544	27,4%
Hrana I Piće	1.370.591	82,3%
O.O.D.	160.114	125,3%
Total Odeljenski Troškovi	2.105.249	53,9%
Total Operativni Profit	1.799.621	46,1%
NERASPOREĐENI OPERATIVNI TROŠAK		
Administrativni & Generalni	232.114	5,9%
Informacioni & Telekomunikacijski Sistemi	16.554	0,4%
Prodaja & Marketing	156.444	4,0%
Održavanje Objekta	487.741	12,5%
Energenti	468.874	12,0%
Total Neraspoređeni Operativni Troškovi	1.361.727	34,9%
GOP (Bruto Operativni Profit)	437.894	11,2%

REVENUE	Eastern Europe	Europe
	2019	
Rooms	64,5%	67,6%
F&B	30,6%	28,0%
OOD	2,1%	2,7%
Miscellaneous	2,8%	1,8%
TOTAL REVENUE	100,0%	100,0%

DEPARTMENTAL EXPENSES

Rooms	20,0%	27,9%
F&B	59,9%	74,1%
OOD	74,5%	71,6%
TOTAL DEPARTMENTAL EXPENSES	32,8%	41,5%

DEPARTMENTAL PROFITS

Rooms	80,0%	72,1%
F&B	40,1%	25,9%
OOD	25,5%	28,4%
TOTAL DEPARTMENTAL PROFITS	67,2%	58,5%

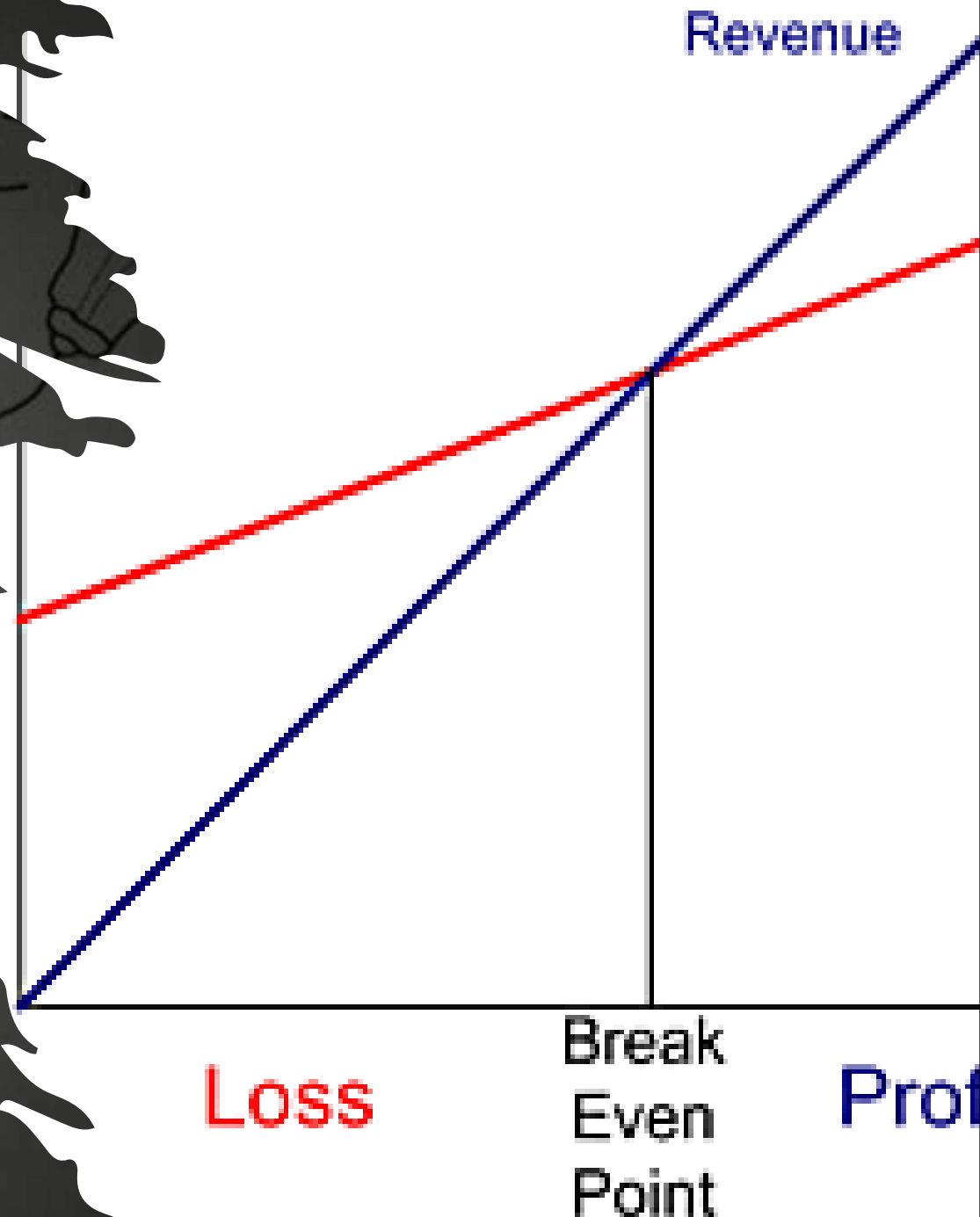
UNDISTRIBUTED OPERATING EXPENSES

Administrative & General	9,1%	8,3%
Information & Telecommunications Systems	1,1%	1,0%
Marketing (<i>Excluding Franchise Fees</i>)	4,8%	4,9%
Franchise Fees	0,2%	0,2%
Utility Costs	3,6%	3,4%
Property Operation & Maintenance	3,8%	4,0%
TOTAL UNDISTRIBUTED OPERATING EXPENSES	22,6%	21,8%

- *Analiza obuhvatala više stotina hotela*
- *Najveće učešće imali su Gradski Poslovni hoteli*
- *Podjednako su zastupljeni Veliki i Srednji, malih najmanje*
- *Franšiznih hotela oko 35% u ovoj analizi*

ZAKLJUČAK

- Trošak je posledica prometa
- I kada nema prometa, postoje troškovi
- Primarna funkcija je povećanje prometa, a sekundarna kontrola troška
- Uz povećanje prometa, trošak Nominalno „raste“, ali njegovo učešće „opada“
- Nekontrolisanim smanjenjem troškova, postoji velika mogućnost da ćete smanjiti Kvalitet Usluge, pa čak i Promet
- Pre nego uradite Smanjenje Troškova, prvo se pozabavite KONTROLOM i ANALIZOM Troškova
- Troškovi Soba su najmanji Operativni Troškovi Hotela!!!!





Agencija za konsalting i menadžment
u hotelijerstvu i turizmu