

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU
SARADNJU

MASTER RAD

SAVREMENI PRISTUPI UPRAVLJANJU PREDUZEĆEM U
HOTELIJERSTVU

Mentor:
Prof.dr. Milovan Stanišić

Kandidat:
Tamara Ilić

400895/2012

Beograd, 2013.

Sadržaj

UVOD	5
1.1 Predmet istraživanja	7
1.2 Značaj istraživanja.....	7
1.3 Ciljevi istraživanja.....	7
1.4 Metode istraživanja	7
1.5 Hipoteze istraživanja	7
2 FINANSIJSKI POLOŽAJ PREDUZEĆA	8
2.1 Analiza finansijskih izveštaja	9
2.1.1 Bilans stanja (Balance Sheet)	10
2.1.2 Bilans uspeha (income statement).....	12
2.1.3 Izveštaj o zadržanom profitu (Retained Earnings Statement)	14
2.1.4 Izveštaj o tokovima gotovine (Cash Flow Statement)	14
2.1.5 Izveštaj o promenama na kapitalu	15
2.1.6 Napomene uz finansijske izveštaje.....	15
2.1.7 Specifičnost finansijskog izveštavanja u javnom sektoru	16
2.2 Revizija finansijskih izveštaja.....	16
3 PLANIRANJE MARKETING AKTIVNOSTI	19
3.1 Pojam i značaj planiranja	19
3.2 Uloga planiranja u procesu upravljanja.....	19
3.3 Marketing planiranje	20
3.4 pristupi procesu planiranja marketinga	20
3.5 SWOT analiza	21
3.6 Definisanje ciljeva preduzeća.....	22
3.7 Kontrola sprovođenja planiranih marketing aktivnosti.....	23
3.8 Odlučivanje i odluke	24
3.9 Područja donošenja odluka u marketingu	24
4 PLANIRANJE CELOKUPNOG HOTELSKOG POSLOVANJA.....	26
4.1 Finansijsko planiranje	26
4.2 Kontrolisanje uspešnosti celokupnog hotelskog poslovanja.....	28
4.2.1 Kontrolisanje pomoću finansijskih mera	28

4.2.2	Kontrolisanje pomoću revizije.....	29
4.2.3	Kontrola menadžmenta	30
4.2.4	Kontrolisanje pomoću informacija	30
4.2.5	Kontrolisanje pomoću ljudi	31
5	Elektronsko hotelijerstvo	32
5.1	Informacioni sistemi za upravljanje hotelskim poslovanjem	32
5.1.1	Inteligentne hotelske sobe	35
5.1.2	Studije slučaja sistema za hotelsko poslovanje.....	36
5.1.3	Studija slučaja 1: Micros Fidelio	36
5.1.4	Studija slučaja 2: Sistem za upravljanje prihodima (MGM Grand Hotel, Las Vegas)	37
5.1.5	Studija slučaja 3: Amadeus Hotel	37
5.1.6	Studija slučaja 4: Hotelijer	38
5.1.7	Kritična pitanja za budući uspeh eHotelijerstva.....	38
6	Pojam budžeta.....	39
6.1	Budžetiranje u hotelijerstvu	39
6.2	Podela budžeta.....	40
6.2.1	Poslovni i investicioni budžet	40
6.2.2	Master budžet	42
6.2.3	Fiksni i fleksibilni budžet	42
6.2.4	Metode izrade budžeta.....	43
6.3	Specifičnosti procesa budžetiranja u turističkim organizacijama u Srbiji	44
6.3.1	Izvori finansiranja promotivne aktivnosti	44
6.3.2	Budžetiranje u lokalnim turističkim organizacijama	45
6.3.3	Postupak budžetiranja	45
6.3.4	Planiranje prihoda i rashoda	45
6.3.5	Finansijski plan Turističke organizacije Srbije	46
6.4	Kapitalni budžet	46
6.4.1	Kapitalni izdaci i investicioni projekat	47
6.4.2	Klasifikacija kapitalnih izdataka	48
6.5	Ocene isplativosti	49
6.5.1	Statičke metode ocene investicionih projekata	49

6.5.2	Period povraćaja.....	49
6.5.3	Računovodstvena stopa prinosa	50
6.6	Vremenska vrednost novca i diskontni račun	51
6.6.1	Metod neto sadašnje vrednosti	52
6.6.2	Racionaliziranje kapitala pomoću indeksa profitabilnosti	54
7	Metodi kontrolisanja	54
7.1	Metodi budžetskog kontrolisanja	54
7.1.1	Planiranje operativnog budžeta.....	55
7.1.2	Sastanci za planiranje budžeta.....	55
7.1.3	Primena planova budžeta sektora.....	56
7.1.4	Objedinjavanje budžetskih planova sektora.....	57
7.1.5	Priprema budžetskog plana generalnog menadžera.....	57
7.1.6	Pregled i odobrenje budžetnog plana generalnog menadžera.....	58
7.1.7	Budžetska kontrola.....	58
7.1.8	Ponovna procena	58
7.2	Metodi nebudžetskog kontrolisanja	59
8	Izrada budžeta na primeru Hotel Bela Lađa A.D.....	60
8.1	Podaci o hotelu Bela Lađa.....	60
8.1.1	Lična karta.....	62
8.1.2	Plan prihoda 2012. godine i ostvareni prihodi u 2012. godini	62
8.1.3	Plan rashoda 2012. godine i ostvareni rashodi u 2012. godini	65
8.1.4	Pregled prihoda i rashoda Hotela Bela Lađa u 2012. godini	68
ZAKLJUČAK		71
LITERATURA		73

UVOD

Zadatak svakog preduzeća je definisanje ciljeva poslovanja i određivanje poslovnih aktivnosti koja treba da dovedu do realizacije planiranih ciljeva. Da bi se ostvarili ciljevi preduzeća neophodno je planiranje, odlučivanje, organizovanje i kontrola. Osnovni segmenti poslovanja u procesu planiranju su dugoročno sagledavanje tržišta; uključivanje u savremene tehnološke trendove i organizaciono prilagođavanje budućim promenama, a sve u funkciji potrebe svođenja nivoa rizika.

Analiza finansijskih izveštaja predstavlja osnov finansijskog planiranja. Pouzdani i tačni finansijski izveštaji pružaju nam informacije o tome gde se preduzeće nalazi, kako je poslovalo u prethodnom periodu i koji su načini za poboljšanje stanja mogući. Finansijska analiza predstavlja isrpno istraživanje, kvantificiranje, deskripciju i ocenu finansijskog statusa i uspešnosti poslovanja preduzeća. U finansijskoj analizi projektuje se, pre svega promet, pojedinačno za svaki profitni segment poslovanja hotela. To znači da se pravi kalkulacija kako će poslovati određeni hotelski resort i koliki će promet biti ostvaren u segmentu soba, F&B (food and beverage), wellness i spa sektor. U međunarodnom hotelijerstvu, većina hotela za knjiženje koristi grandiski kontni plan-Uniform System of Accounts for Lodging Industry (jedinostveni računovodstveni sistem za ugostiteljstvo). Ciljevi sprovođenja finansijske analize ostvariti maksimalne rezultate uz minimalna ulaganja, tj. maksimiziranje profita, povećanje prodaje, porast učešća na tržištu i diversifikacija rizika.

Finansijski izveštaji predstavljaju osnov za formiranje vrednosnih komponenti koje kasnije čine budžet. Finansijski plan prihoda i rashoda za određeni vremenski period naziva se budžet. Budžet se koristi kao instrument predviđanja, planiranja i kontrole. Postupak izrade budžeta je budžetiranje. Preduslov za budžetiranje je efikasno upravljanje troškovima i odgovarajući marketing, a ciljevi koji se postavljaju budžetiranjem moraju biti uporedivi, razumljivi i prihvaćeni od strane zaposlenog osoblja.

Ciljevi bužetiranja da se u svakom organizacionom delu hotela predvide jasno definisani planski odnosno željeni iznosi troškova i prihoda i poređenje ostvarenih sa projektovanim vrednostima. Budžet ima posebno značajnu ulogu kao instrument kontrole, zasniva se na praćenju izvršenja budžeta i na izveštavanju o utvrđenim odstupanjima.

Proces budžetiranja počinje analizom rezultata dobijenih u procesu kontrole i analize (praćenje realizacije budžeta u tekućoj godini), a zatim se uključuju relevantni podaci na osnovu tržišnih istraživanja i predviđanja budućeg turističkog prometa. Poređenje planiranih i ostvarenih rezultata, omogućava efikasnije planiranje za narednu poslovnu godinu.

Konkurentska pozicija i uspeh preduzeća zavisi od brzine i efikasnosti reagovanja na tehnološke, marketinške, informacione i ostale promene. U cilju unapređenja prodaje koristi se i marketing planiranje. Marketing planiranje je faza procesa upravljanja u kojoj se na osnovu analize rezultata i uslova poslovanja u prošlosti, te predviđanja budućih događaja donose odluke o ciljevima,

strategijama i programima, koje preduzeće namerava da ostvari na putu realizacije poslovnih i razvojnih ciljeva. Kvalitet usluge hotela se meri primenom savremenih informacionih tehnologija i praćenje svetskih trendova u hotelijerstvu. Među poslednjim je sistem inteligentne hotelske sobe koji podrazumeva efikasno upravljanje hotelskim sobama, sadržajima u hotelu, gostima i hotelskim osobljem.

Hotelsko preduzeće može postići poslovni uspeh samo ako kontinuirano deluje, prilagođavajući se dinamičkim kretanjima i turbulentnim promenama. Brzina reagovanja i prilagodljivost zahtevima tržišta- Konvergencija ka novim tehnologijama dovodi do brže komunikacije, prilagođenost potrebama, transparentnost i deljenja informacija. „High tech – high touch“ je princip koji će zahtevati klijenti u budućnosti.

1.1 Predmet istraživanja

Predmet našeg istraživanja je finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu, tj. mesto i uloga rezultata finansijske analize u upravljanju preduzećima u hotelijerstvu.

1.2 Značaj istraživanja

Teorijski značaj istraživanja ogleda se u planiranju, odlučivanju, organizovanju u kontroli celokupnog hotelskog poslovanja. Empirijski značaj istraživanja obuhvata funkcionisanje hotelskog objekta i svih procesa unutar njega.

1.3 Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja su naučni i društveni.

Naučni cilj ovog istraživanja je naučni opis svih ili skoro svih elemenata finansijske analize poslovanja preduzeća u hotelijerstvu.

Društveni cilj ovog istraživanja su društveni rezultati istraživanja do kojih se došlo, pomažu preduzećima i istim delatnostima u ostvarenju vizije i ciljeva celokupnog hotelskog poslovanja.

1.4 Metode istraživanja

Kompleksnost našeg predmeta istraživanja zahteva primenu osnovnih analitičkih (dedukcija, metod analize, apstrakcija) i sintetičkih metoda (indukcija i metod sinteze).

Opštenaučnih metoda: deduktivna, hipotetički-deduktivna, statisticka i komparativna.

Metode i tehnike prikupljanja podataka: analiza sadržaja dokumenta koji ćemo vršiti na primarnom i sekundarnom nivou.

Primena navedenih metoda je omogućila određena saznanja na osnovu kojih su proistekla završna mišljenja istraživanja.

1.5 Hipoteze istraživanja

U istraživanje polazimo sa generalnom hipotetičkom tvrdnjom:

poslovanje hotelskih preduzeća determinisano je karakteristikama pravnog, političkog i ekonomskog sistema. Našu hipotetičku tvrdnju operacionalizujemo pomoću hipoteza:

1. finansijski položaj preduzeća određen je finansijskom analizom njenog poslovanja,
2. finansijska analiza je u funkciji celokupnog hotelskog poslovanja,
3. finansijska analiza MRS (medjunarodnih računovodstvenih standarda) i MSFI (međunarodni standardi finansijskog izveštavanja) i
4. finansijska analiza primene rezultata.

2 FINANSIJSKI POLOŽAJ PREDUZEĆA

Finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu je veoma značajna kod donošenja niza poslovnih odluka, a zasniva se na finansijskim izveštajima. Finansijski izveštaji se mogu definisati kao skup informacija o finansijskom položaju, uspešnosti, promenama na kapitalu i novčanim tokovima jedne kompanije. Finansijska analiza je detaljno ispitivanje finansijskog i ekonomskog stanja i rezultata poslovanja određenog hotelijerskog preduzeća, a koje je obuhvaćeno računovodstvenim izveštajem. Postoje dve vrste korisnika finansijskih izveštaja:

- interni korisnici - menadžment svih nivoa
- eksterni korisnici - investitori, kreditori, vlada, banke, stejholderi koji obezbeđuju kapital.

Kada se rade izveštaji za potrebe eksternih korisnika moraju se primeniti MRS (Medjunarodni računovodstveni standardi), dok se u izveštajima za potrebe internih korisnika, odnosno menadžera koji donose poslovne odluke mogu vršiti različite analize u skladu sa internim potrebama. Sve aktivnosti kompanije usmerene su na kreiranju vrednosti za vlasnike i poverioce. Kreiranje vrednosti za ove dve grupe odvija se kroz tri aktivnosti:

- finansijske,
- investicione,
- poslovne.

Pod finansijskim aktivnostima ubrajamo pribavljanje kapitala iz sopstvenih i pozajmljenih izvora. One su veoma važne za sagledavanje odnosa sa sadašnjim vlasnicima, potencijalnim investitorima i kreditorima. Investicione aktivnosti podrazumevaju ulaganje sredstava (sopstvenog ili pozajmljenog) u stalna i obrtna sredstva da bi se mogla obavljati delatnost preduzeća. Poslovne aktivnosti su povezane sa ostvarivanjem ključnih prihoda (prihodi od prodaje i drugih prihoda) i ključnih rashoda (troškovi amortizacije, materijala, zarada i drugih troškova). Sve pomenute aktivnosti predstavljaju poslovne aktivnosti (transakcije) koje računovodstvo beleži i na kraju poslovne godine sažima u finansijskim izveštajima.

Analiza finansijskih izveštaja zasniva se na istraživanju odnosa između pojedinih finansijskih izveštaja, da bi pružila mogućnost za ocenu rezultata poslovanja i njegovog finansijskog položaja. U analizi se mogu koristiti sledeći instrumenti:

- horizontalna analiza,
- vertikalna analiza,
- analiza osnovnih finansijskih pokazatelja,
- analiza pomoću neto obrtnog fonda,
- analiza leverage-a.

2.1 Analiza finansijskih izveštaja

Analiza finansijskih izveštaja treba da se podvrgne posmatranju, ispitivanju, oceni, i formulisanju dijagnoze onih procesa koji su se desili u kompaniji i koji se kao takvi nalaze sažeti i opredmećeni u okviru finansijskih izveštaja. Finansijska analiza predstavlja iscrpno istraživanje, kvantificiranje, deskripciju i ocenu finansijskog statusa i uspešnosti poslovanja preduzeća.¹

Predmet analize finansijskih izveštaja su godišnji izveštaji, koji sadrže bilans stanja, bilans uspeha, izveštaj o tokovima gotovine, izveštaj o promenama na kapitalu, napomene i izveštaj revizora. Godišnji izveštaj je zakonom i regulativom propisana obaveza za kompanije, a samim tim i predmet analize.

Ciljevi analize finansijskih izveštaja se mogu podeliti na opšte i posebne ciljeve. Opšti ciljevi odnose se na sagledavanje rentabilnosti, profitabilnosti, uspešnosti kompanije, i finansijskog položaja kompanije u cilju pružanja informacija korisnicima analize. Posebni ciljevi finansijskih izveštaja se odnose na zadovoljavanje informacionih potreba stejholdera. Najznačajniji stejholderi² su investitori u akcije (equity investors) i kreditori (bond investors, banks), odnosno oni koji omogućavaju da kompanija bude poslovna sposobna. Prema Okviru Međunarodnih računovodstvenih standarda/ Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, osnovni cilj računovodstva je da pruži informacije o sposobnosti preduzeća da stvara novac i ekvalente novca³, kao i informacije o proceni dinamike i izvesnosti stvaranja novca. Investitori i kreditori koriste računovodstvene informacije da bi došli do objektivnih podataka o tome da li će preduzeće isplatiti dividende (prinos za investitora), kamate (prinos za kreditora), tekuće obaveze prema dobavljačima za materijal, opremu, porez i da li na vreme isporučuje svoje proizvode kupcima.

Celokupnost finansijskog izveštavanja obuhvata:

1. bilans stanja,
2. bilans uspeha,
3. izveštaj koji pokazuje:
 - sve promene na kapitalu, ili
 - promene na kapitalu osim onih koji proizilaze iz novih uplata vlasnika ili isplate vlasnicima i po osnovu raspodele vlasnicima,
4. izveštaj o tokovima gotovine i
5. računovodstvene politike i napomene sa objašnjenjima (napomene uz finansijske izveštaje).

¹ Stojiljković, dr Milorad, Krstić, dr Jovan. Finansijska analiza, Ekonomski fakultet, Niš, 2000.g., str. 12.

² Termin (stakeholders) predstavlja svaku organizaciju ili pojedinca koja ima interes u poslovanju kompanije čiji su finansijski izveštaji predmet analize. U računovodstvenim standardima stakeholderi se nazivaju korisnicima finansijskih izveštaja i dele se u dve grupe- interni (menadžeri, zaposleni) i eksterni (investitori u akcije i obveznice, veliki kreditori, državni organi, poslovni partneri, sindikati, i druge organizacije).

³ IASC, Međunarodni računovodstveni standardi, Okvir, par.15, str. 7.

2.1.1 Bilans stanja (Balance Sheet)

Bilans stanja je osnovni finansijski izveštaj, predstavlja finansijski položaj neke kompanije na određeni dan. Pokazuje veličinu i strukturu sredstava i izvora finansiranja. Bilans stanja prikazuje imovinu kojom preduzeće raspolaže i obaveze prema izvorima (obaveze i kapital) u određenom trenutku.

Bilans stanja preduzeća sastoji se iz aktive (assets) i pasive (liabilities). Ukupna imovina preduzeća naziva se aktiva, a koliko preduzeće duguje je pasiva. Ukupan iznos imovine-aktiva, jednak je izvorima kapitala-pasiva.

$AKTIVA = PASIVA$

$AKTIVA = OBAVEZE + KAPITAL$

Sredstva preduzeća se iskazuje u aktivni bilansa stanja i razlikuju se dve osnovne grupe sredstava:

- stalna (fiksna ili dugoročna) i
- obrtna (tekuća ili kratkoročna) sredstva.

Sredstvo koje preduzeće koristi u periodu do 12 meseci, ono se klasifikuje kao kratkoročno, a ako se koristi u dužem periodu od 12 meseci, klasifikuje se kao dugoročno. Sredstvo koje preduzeće koristi za svrhu prodaje u roku do 12 meseci razvrstava se kao kratkoročno, ako je sredstvo namenjeno prodaji u periodu dužim od 12 meseci razvrstava se kao dugoročno. Sredstvo je kratkoročno ako je u pitanju novac ili novčani ekvivalenti čija upotreba nije ograničena.

U stalna sredstva spadaju:

- materijalna sredstva (nekretnine, postrojenja, oprema, vozila, nameštaj),
- nematerijalna sredstva (licence, patenti, zaštitni znaci, goodwill, franšize, softveri) i
- dugoročni finansijski plasmani (zajmovi, dugoročni krediti, obveznice).

U obrtna sredstva spadaju:

- zalihe (materijala, gotovih proizvoda, oprema),
- potraživanja od kupca i druge vrste potraživanja,
- dati avansi,
- ostala kratkoročna potraživanja,
- novac i novčani ekvivalenti (gotovina u blagajni, depoziti po viđenju, gotovinski ekvivalenti- akcije, obveznice).

Kada se imovina posmatra prema vlasništvu tj. prema izvorima nastanka, govorimo o pasivi preduzeća.

U pasivi se može izvojiti:

- sopstveni kapital (čista imovina, kapital vlasnika) i
- pozajmljeni kapital (obaveze ili dugovi, kapital poverilaca).

Razlika između aktive i pasive se naziva kapital, ili vlasnički kapital (shareholders equity).

$$\text{AKTIVA} - \text{PASIVA} = \text{KAPITAL}$$

Sopstveni kapital predstavlja razliku između vrednosti ukupne aktive i ukupnih obaveza.

$$\text{SOPSTVENI KAPITAL} = \text{AKTIVA} - \text{OBAVEZE}$$

Veličina sopstvenog kapitala je značajna kao garantna supstanca za poverioce, a pozajmljeni kapital preduzeća čine obaveze preduzeća prema trećim licima. Obaveze preduzeća su sve obaveze dužnika koje postoje u sadašnjem vremenskom periodu, tj. na dan sastavljenja bilansa stanja. Obaveza nastaje kao rezultat neke prošle transakcije, odnosno ona je posledica nekog pravnog ugovornog odnosa ili zakonskog zahteva. Obaveza je rezultat prethodne transakcije i da je za likvidaciju obaveze nužan odliv resursa preduzeća.

Obaveze se mogu podeliti u dve grupe:

- dugoročne
- kratkoročne

Neke obaveze se mogu razvrstati kao kratkoročne, ako su zadovoljene sledeće karakteristike:

- obaveza se podmiruju u redovnom toku poslovnog ciklusa
- obaveze se podmiruju u periodu do 12 meseci od datuma bilansa stanja.

Obaveze preduzeća se još mogu razvrstati i kao:

- dugovi (dugoročni, kratkoročni bankarski krediti, obaveze za obveznice)
- tekuće obaveze (dobavljači, obaveze za kamate, obaveze za poreze).

Preuzimanjem obaveza preduzeće može da utiče sa smanjenjem sopstvene likvidnosti (sposobnost da u kratkom roku izmiri dospele obaveze) ili solventnost (sposobnost da podmiruje dospele obaveze u dugom vremenskom periodu).

U poslovnoj praksi primenjuju se sledeći kriterijumi za razvrstavanje pozicija u bilansu stanja:

- kriterijumi rastuće likvidnosti u aktivi i opadajuće dospelosti u pasivi
- kriterijum opadajuće likvidnosti u aktivi i rastuće dospelosti u pasivi

Kriterijum rastuće likvidnosti znači takvo strukturisanje aktive po kojem likvidnost imovinskih pozicija se kreće od najnelikvidnije prema sve likvidnijim pozicijama aktive. U aktivi se prvo

prikazuju informacije o nekretninama, postrojenjima, opremi i drugim dugoročnim sredstvima, koja se najteže pretvaraju u gotovinu. Na drugom mestu se nalazi nešto likvidnija pozicija aktive-zalihe. Potraživanja pokazuju viši stepen sposobnosti pretvaranja u gotovinu. Najlikvidnija pozicija aktive je novac.

Za razliku od aktive, pasiva je strukturisana po principu opadajuće dospelosti. Na prvom mestu u bilansu sastavljena je ona pozicija pasive koja nema rok dospeća, kao što je to slučaj sa sopstvenim kapitalom. Dugoročne obaveze imaju rok dospeća preko godinu dana od dana bilansa. Na trećem mestu su kratkoročne obaveze čija dospelost do jedne poslovne godine od dana bilansa. I na poslednjem mestu su različite tekuće obaveze (dobavljači, obaveze za poreze), čiji je rok dospeća po pravilu od 30 do 60 dana ili kraće.

2.1.2 Bilans uspeha (income statement)

Bilans uspeha je zbiran pregled prihoda, rashoda i finansijskog rezultata za neki vremenski period (najčešće za godinu dana) preduzeća iskazan u novčanim jedinicama na određeni dan (najčešće krajnji dan period). U osnovi, bilans uspeha prikazuje, za određeni vremenski period, koliko novca je posmatrano preduzeće stvorilo (ukupan prihod-revenue), koliko novca je potrošilo (ukupan rashod-total expenses) i kolika je razlika između prihoda i rashoda, odnosno koliki je profit. Bilans uspeha je periodičan izveštaj, prihodi i rashodi se prikazuju za određeni period, tako da se njihova razlika odnosi na taj period. Struktura bilansa uspeha se sastoji od prihoda i rashoda. Prihodi se definišu kao povećanje ekonomskih koristi tokom obračunskog perioda u obliku priliva ili povećanja sredstava, odnosno smanjenje obaveza što dovodi do povećanja sopstvenog kapitala.⁴

Da bi korisnici informacija imali bolju sliku o preduzeću potrebno je odvojiti prihode od dobitaka. Prihodi predstavljaju povećanje sredstava koja proističu iz redovnog poslovanja preduzeća, a dobiti proističu iz različitih i nepredvidljivih aktivnosti preduzeća. Dobici se svrstavaju u kategoriju ostalih prihoda preduzeća.

Prihodi preduzeća čine:

- prihodi od prodaje roba i usluga
- prihodi od finansiranja-kamate, kursne razlike i
- vanredni prihodi-naplaćeni prihodi iz prethodnih godina, viškovi i povraćaj poreza

Rashodi se u MRS tretiraju kao gubici i troškovi koji proističu iz uobičajenih aktivnosti (poslovnih finansijski rashodi).⁵ Rashodi nastaju povećanjem obaveza ili smanjenjem sredstava, povezani su sa trajnim odlivom vrednosti iz preduzeća. Pored rashoda, preduzeća ostvaruju i gubitke. Gubici se javljaju iz neočekivanih, nepredvidljivih i nepovoljnih događaja i oni se svrstavaju u kategoriju ostalih rashoda preduzeća.

⁴ IASC, MRS - Okvir za pripremanje i prikazivanje finansijskih izveštaja, par. 70 a, str. 19.

⁵ IASC, MRS - Okvir za pripremanje i prikazivanje finansijskih izveštaja, par. 78., str. 21.

Rashodi preduzeća obuhvataju:

- nabavnu vrednost robe i materijala, troškovi materijala, amortizacija, nematerijalne troškove, bruto zarade, nabavku osnovnih sredstava, rashode za nematerijalna ulaganja i zakupnine
- rashodi finansiranja-kamate, kursne razlike i
- vanredne rashode-gubici, manjak, otpisi i slično.

Prihodi nastaju kao posledica povećanja imovine ili smanjenja obaveza, rashodi su posledica smanjenja imovine i povećanja obaveza. Utvrđivanje rezultata preduzeća smatra se jednim od osnovnih ciljeva računovodstva. Rezultat se utvrđuje razlikom između ostvarenih prihoda i rashoda u određenom obračunskom periodu.

$\text{PRIHODI} - \text{RASHODI} = \text{FINANSIJSKI REZULTAT}$ (dobitak ili gubitak)

$\text{PRIHODI} > \text{RASHODA} = \text{DOBITAK}$

$\text{PRIHODI} < \text{RASHODI} = \text{GUBITAK}$

Iz bruto dobitka, odvaja se deo koji pripada državi na ime poreza, a ostatak je neto dobitak (profit). Neto profit pripada preduzeću, deli se na dva dela: deo koji pripada vlasnicima, kao naknada za uloženi kapital i deo koji se zadržava u preduzeću tj. zadržana dobit.

Dve opšte prihvaćene metode obračuna rezultata u teoriji i poslovnoj praksi:

- metoda troškova prodatih učinaka i
- metoda ukupnih troškova.

Često izbor metode zavisi od veličine preduzeća, pa se manja preduzeća opredeljuju za korišćenje metoda ukupnih troškova, a velika koriste metod troškova prodatih učinaka. Kod metode troškova prodatih učinaka⁶ suština je da se kod obračuna rezultata, prihodima od prodaje gotovih proizvoda suprostavljaju rashodi izraženi u formi troškova prodatih gotovih proizvoda. Razlika prihoda prodaje i rashoda naziva se bruto dobitak ili marža dobitka (profit margin). Posle bruto dobitka u bilansu uspeha iskazuju se ostali rashodi, kao što su: troškovi prodaje, troškovi opšteg upravljanja i administracije, a zatim i finansijski prihodi i rashodi. Kod metode ukupnih troškova rashodi se dele prema njihovim prirodnim vrstama. Rashodi se u bilansu uspeha agregiraju prema njihovoj prirodi na: amortizaciju, troškove materijala, troškove zarada, troškove proizvodnih i neproizvodnih usluga. Obračun rezultata po ovoj metodi ukupnih troškova polazi od ukupnih troškova po vrstama i prihodima od prodaje korigovanim za promene vrednosti zaliha učinaka. Promene vrednosti zaliha učinaka iskazuje se kao povećanje zaliha, (proizvodnja veća od prodaje), i smanjenje zaliha, (proizvodnja manja od prodaje). Ovako utvrđenim zalihama koriguju se prihodi od prodaje gotovih proizvoda kako bi se utvrdila vrednost prihoda ostvarenih u obračunskom periodu koji se suprostavljaju rashodima u tom

⁶ Kontni okvir koji favorizuje obračun rezultata metodom troškova prodatih učinaka objavljen je u Nemačkoj 1927.g.

obračunskom periodu. Nakon obračuna dobitka iz poslovnih aktivnosti, iskazuju se finansijski i ostali prihodi i rashodi i utvrđuje se neto dobitak.

Međunarodni računovodstveni standardi/Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja su zauzeli neutralni stav oko izbora metode, veći izbor prepuštaju menadžmentu preduzeća, ali uz uslov da odabrana metoda omogući fer i istinito prikazivanje elemenata uspešnosti preduzeća.⁷

Bilans uspeha se prikazuje u obliku jednostranog ili dvostranog računa, uobičajeno se koristi jednostrani račun. Takav stepenast oblik omogućuje iskazivanje rezultata prema vrstama aktivnosti.

2.1.3 Izveštaj o zadržanom profitu (Retained Earnings Statement)

Izveštaj o zadržanom profitu ima za cilj da prikaže promene na računu kapitala. Sastavlja se za određeni obračunski period, najčešće jednu godinu, tj. za isti period kao i ostali finansijski izveštaji. Zadržani dobitak ili profit predstavlja deo vlasničkog kapitala, odnosno kapital preduzeća, koje zadržava za unapređenje svog posla, odnosno razvoja. Iznos zadržanog profita povećava se sa povećanjem ostvarenog profita, a smanjuje se iznos ostvarenog gubitka kao i za iznos odobrenih dividendi.

$$\text{ZADRŽANI PROFIT NA POČETKU PERIODA} + \text{NETO PROFIT} - \text{DIVIDENDE} = \text{ZADRŽANI PROFIT NA KRAJU PERIODA}$$

Zadržan profit namenjen je investiranju u preduzeće. Kada jedan deo profita ulažemo u investicije onda se povećava vrednost hotela, odnosno povećava se aktiva, a kada drugi deo podelimo akcionarima, to onda tereti bilans uspeha.

2.1.4 Izveštaj o tokovima gotovine (Cash Flow Statement)

Izveštaj o novčanim tokovima je prikaz novčanih priliva i odliva gotovine koji su klasifikovani prema osnovnim aktivnostima u preduzeću-poslovne (Operating Cash Flow-OCF), investicione (Cash from Investing-CFI) i finansijske (Cash from Financing-CFF) aktivnosti. Poslovna aktivnost je posledica delatnosti kojom se preduzeće bavi. Novčani tokovi ostvareni u poslovnoj aktivnosti pokazuju da se priliv gotovine ostvaruje po osnovu naplaćenih prihoda, a odliv gotovine po osnovu plaćanja poslovnih rashoda. Investicione aktivnosti prikazuju prilive i odlive gotovine koja nastaju u prodaji i nabavci dugoročnih sredstava (nekretnine, postrojenja i oprema). Finansijske aktivnosti pokazuju prilive gotovine od uzimanja kredita, i odlive gotovine po osnovu plaćanja glavnice kredita i dividendi akcionarima. Novčani tokovi odnose se na određeni vremenski period, pa se ovaj izveštaj tretira kao periodični izveštaj. Osnovni ciljevi sastavljanja izveštaja o novčanim tokovima su informacije koje služe menadžmentu da procene:

- sposobnost preduzeća da obezbedi dovoljno novca za redovno poslovanje,
- sposobnost preduzeća da plaća glavicu i kamatu po osnovama uzetih kredita,
- sposobnost preduzeća da investira.

⁷ IASC, MRS 1 Prikazivanje finansijskih izveštaja, par.84., str. 87.

Značaj izveštaja o novčanim tokovima je da utvrdi da li je osnovna delatnost preduzeća profitabilna, da li može da obezbedi gotovinu i da utvrdi razliku između neto dobitka (razlika između prihoda i rashoda) i neto novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti (razlika između prihoda i odliva novca).

2.1.5 Izveštaj o promenama na kapitalu

Izveštaj o promenama na kapitalu je finansijski izveštaj, namenjen je vlasnicima kapitala i njemu se iskazuje:

- neto dobitak ili gubitak obračunskog perioda,
- stavke prihoda i rashoda koje ne ulaze u bilans uspeha već se priznaju u korist ili na teret kapitala i
- zbirni efekat promene u računovodstvenoj politici.

Ovaj izveštaj sadrži informacije o kapitalnim transakcijama, saldo akumuliranog dobitka ili gubitka na početku perioda i na dan bilansa stanja, kao i promene i stanje na svakoj klasi akcijskog kapitala. Podaci o promenama sopstvenog kapitala (neto imovina) preduzeća na početku i na kraju obračunskog perioda treba da pokažu da li je došlo do povećanja ili smanjenja neto imovine u posmatranom periodu. Ukupna promena u neto imovini diktirana je totalnim dobicima i gubicima proizvedenim preko aktivnosti preduzeća tokom perioda.

2.1.6 Napomene uz finansijske izveštaje

Napomene su prilozi koji idu uz postojeće finansijske izveštaje. Pored četiri osnovna izveštaja, neophodno je dati informacije koje dodatno objašnjavaju vrednost i prirodu nekih pozicija u tim izveštajima. Napomene nisu finansijski izveštaji, već njihov neophodan prateći element. Cilj sastavljanja napomena je da pruže korisnicima informacije potrebne za tumačenje i ispravnu interpretaciju finansijskih izveštaja, ali i da omogućiti istinito i pošteno prikazivanje finansijskih izveštaja. Napomene sadrže sve one informacije u formi beleški, koje se ne vide direktno iz osnovnih izveštaja, a neophodne su za njihovo razumevanje i ocenu poslovanja. Napomene uz finansijske izveštaje, koje sadrže skraćeni opis ili detaljnu analizu iznosa prikazanih u izveštajima treba da se:⁸

- prikažu informacije o osnovama za sastavljanje finansijskih izveštaja i specifične računovodstvene politike koje su primenjene,
- obezbede informacije koje nisu prikazane u finansijskim izveštajima i
- obezbede dodatne informacije radi istinitog prikazivanja finansijskih izveštaja.

Centralni deo napomena čine informacije o računovodstvenim politikama. Računovodstvene politike se definišu kao specifična načela, konvencije, pravila i metode koje je menadžment usvojio prilikom sastavljanja i prikazivanja finansijskih izveštaja.⁹

Računovodstvene politike regulišu sledeće probleme računovodstva i izveštavanja: priznavanje, procenjivanje (vrednovanje) bilansnih pozicija i merenje bilansnih pozicija. Računovodstvene

⁸ IASC, MRS 1 Prikazivanje finansijskih izveštaja, par. 91.

⁹ IASC, IAS 2000, MRS 1 Prikazivanje finansijskih izveštaja, par. 21.

politike biće predmet razmatranja, uvek kada postoje mogućnosti izbora između većeg broja postupaka za vrednovanja stavki u bilansima. Koje će informacije biti prikazane u napomenama uz finansijske izveštaje zavisi od menadžmenta i njihove procene u kojoj meri je aktuelnost i važnost informacija značajna za donošenje odgovarajućih poslovnih odluka.

2.1.7 Specifičnost finansijskog izveštavanja u javnom sektoru

Finansijsko izveštavanje različitih subjekata javnog sektora i izveštavanje privatnih preduzeća ne razlikuju se u primeni osnovnih računovodstvenih principa, već u ciljevima finansijskog izveštavanja javnog sektora. Ciljevi su usmereni na pružanje korisnicima informacije o finansijskom položaju i uspešnosti poslovanja, informacije o usklađenosti poslovanja sa zakonskim propisima i sagledavanja odgovornosti u korišćenju poverenih sredstava. Osnovni finansijski izveštaji javnog sektora su:

- izveštaj o finansijskom stanju (bilans stanja)
- izveštaj o finansijskoj uspešnosti (bilans uspeha)
- izveštaj o promenama u neto imovini-kapitalu
- izveštaj o novčanim tokovima
- izveštaj o izvršenju budžeta i
- napomene uz finansijske izveštaje

Jedan od osnovnih zadataka finansijskog izveštavanja javnog sektora je da se korisnicima pruže informacije o tome da li je izvršenje budžeta i poslovanje subjekta bilo u skladu sa zakonskim propisima. Na osnovu ovog sagledava se efikasnost u upravljanju finansijskim sredstvima konkretnog subjekta, a posebno je značajno utvrđivanje finansijske odgovornosti za trošenje raspoloživih sredstava.

2.2 Revizija finansijskih izveštaja

Revizija može da se definiše kao sistematičan pregled poslovnih knjiga i računovodstvenih izveštaja izvršen od strane revizora sa ciljem da se izrazi stručno i nezavisno mišljenje o ispravnosti, istinitosti i tačnosti računovodstvenih izveštaja. Pored pregleda poslovne dokumentacije i poslovnih knjiga revizor treba da pregleda i računovodstvene izveštaje kao što su: bilans stanja, bilans uspeha, bilans tokova gotovine i izveštaj o promenama na kapitalu. Neophodno je proveriti:

- da li su svi računovodstveni izveštaji sastavljeni i dostavljeni na uvid revizoru,
- da li su sastavljeni u skladu sa propisima, domaćim i međunarodnim računovodstvenim standardima,
- da li računovodstveni izveštaji reprezentativno odražavaju stanje u poslovnoj dokumentaciji i poslovnim knjigama
- da li se o njima može formirati i izneti revizorsko mišljenje, i
- da su u postupku revizije ispoštovana tri osnovna standarda revizije:

-reviziju treba da obavljaju osobe koje imaju odgovarajuće tehničko i stručno obrazovanje za obavljanje revizije,

-revizori prilikom iznošenja stavova i mišljenja moraju da budu i ostanu nezavisni,

-revizori moraju uvek da postupaju sa dužnom profesionalnom pažnjom.

Zadatak revizije da revizoru omogući iznošenje mišljenja o finansijskim izveštajima. Napomena revizorskog mišljenja je da finansijskim izveštajima podigne nivo kredibiliteta. Za finansijske izveštaje je odgovoran menadžment koji organizuje sastavljanje računovodstvenih izveštaja, a revizor za njihovu tačnost i korisnost, ali on takođe povećava i verodostojnost ostalih informacija koje menadžment objavljuje kroz finansijske izveštaje. Informaciona osnova procesa obavljanja revizije su revizorski dokazi. Revizorski izveštaj biće obavljen tek kada revizor prikupi dovoljno dokaza i kada reviziju obavi u skladu sa opšte prihvaćenim računovodstvenim principima.

Revizija je proces akumulacije i evolucije dokaza o relevantnim informacijama u svrhu utvrđivanja i izveštavanja, a vezano za pozicioniranje stepena korespondencije između informacija i uspostavljenih kriterijuma. Proces prihvatanja revizorskog angažmana uključuje četiri glavna koraka:

- prihvatanje ili nastavak postojećeg revizorskog angažmana
- planiranje revizije
- obavljanje revizije i
- kompletiranje revizije.

Planiranje revizije uključuje mobilizaciju revizorskog tima, pribavljanje informacija, ocena rizika i pripremu revizorskog plana. U fazi obavljanja revizije, revizor može koristiti dva pristupa:

- testiranje sistema internih kontrola u banci i
- substantivni testovi (detaljno testiranje transakcija, analitičke procedure, detaljno testiranje bilansnih pozicija)

Materijalnost, oslonjivost na kontrole i rizici su veoma značajni za proces obavljanja revizije. Konačni proizvod revizora je revizorski izveštaj. Postoje sledeći tipovi finansijskih izveštaja ili mišljenja:

- standardni nekvalifikovani izveštaj revizije
- nekvalifikovan izveštaj revizije sa objašnjenjem ili izmenjenim tekstom
- kvalifikovan izveštaj sa negativnim mišljenjem i
- kvalifikovan izveštaj sa uzdržavanjem od mišljenja

Na kraju svakog radnog procesa revizije, potrebno je izvršiti analizisu i vrednovanje sakupljenih dokaza radi unapređenja efikasnosti i efektivnosti budućih revizija. Izveštaj revizije treba da

sadrži sledeće elemente: naziv izveštaja, adresa izveštaja revizije, uvodni paragraf, paragraf o delokrugu rada, mišljenje, naziv računovodstvenog preduzeća i datum u izveštaju revizije. Revizija finansijskih izveštaja ima za cilj da omogući revizoru da izrazi mišljenje da li finansijski izveštaji realno i objektivno iskazuju stanje imovine, kapitala i obaveza, u skladu sa opšte prihvaćenim računovodstvenim principima.

3 PLANIRANJE MARKETING AKTIVNOSTI

3.1 Pojam i značaj planiranja

Planiranje je prva faza procesa upravljanja preduzećem, koja je u praksi isprepletana s ostalim fazama procesa upravljanja-odlučivanjem, organizovanjem i kontrolom. Planiranje je faza procesa upravljanja u kojoj se na osnovu analize rezultata i uslova poslovanja u prošlosti, te predviđanja budućih događaja donose odluke o ciljevima, strategijama i programima, koje preduzeće namerava da ostvari na putu realizacije poslovnih i razvojnih ciljeva. Svi napori preduzeća u procesu planiranja, usmereni su na tri osnovna segmenta poslovanja:

- dugoročno sagledavanje trzista-traznje,
- uočavanje i uključivanje u savremene tehnološke trendove-najveća prednost na trzistu je tehnološka i
- adekvatno organizaciono prilagođavanje budućim promenama, a sve to u funkciji potrebe svođenja nivoa rizika, po stepen uspešnosti budućeg poslovanja preduzeća, na najmanju moguću meru.

Marketing planiranje predstavlja osnov za sprovođenje niza koordiniranih akcija u budućem poslovanju, s ciljem postizanja konkurentske prednosti preduzeća.¹⁰ Planovi su nista, a planiranje je sve!

3.2 Uloga planiranja u procesu upravljanja

Menadžment ili rukovodna struktura preduzeća, nosilac je niza poslova i zadataka, koje se preduzimaju u funkciji utvrđivanja ciljeva poslovanja i instrumenata za njihovo ostvarenje. Tu spadaju izrada planova, procedura, strategija i programa, njima prilagođeno organizovanje tj. obezbeđenje potrebnih uslova za njihovu implementaciju, preko metoda vođenja (naređivanja, motivisanja i sl.), pa sve do kontrole izvršavanja predviđenih poslova i zadataka.

Planiranje je proces usmeren na donošenje svakodnevnih odluka, pri čemu se neminovno ima na umu sutrašnjica. Ono obuhvata i sredstva za pripremanje budućih odluka, a sve iz potrebe, da se donose brzo, racionalno i da imaju za rezulta tmaksimalan rast efikasnosti. Prema vremenskoj dimenziji planovi se dele na operativno planiranje i strateško planiranje. Operativno planiranje blisko je tzv. "budžetskom" godišnje tj. finasijskom planiranju, dok je strateško planiranje više vezano za duži vremenski period (pet i više godina).

Planiranje je permanentan proces koji se neprekidno obavlja, dok je sam plan neka vrsta "rezultata" procesa planiranja.¹¹ Planiranje treba da bude kontinuelni proces i nijedan plan nikad nije konačan on je uvek podložan reviziji. Plan usled toga nije finalni proizvod (rezultat) procesa planiranja, on je međuizveštaj.

¹⁰ Stevan Vasiljević, Ljubiša Cvetković, Rade Kancir, Darko Pantelić, Marketing menadžment, Ekonomski fakultet, Subotica

¹¹ Ackoff R. L., A Concept of Corporate Planning, New York, 1970, str.5

3.3 Marketing planiranje

Planiranje je faza procesa upravljanja u kojoj se donose odluke o misiji, ciljevima, strategijama i programima marketing aktivnosti. Druga faza procesa upravljanja marketing aktivnostima preduzeća je organizovanje, a treća kontrola .

Uspešna preduzeća u savremenoj tržišnoj privredi su orijentisana na budućnost i njihova uspešnost je određena stepenom tačnosti u predviđanju budućih događanja sa jedne i stepenom prilagodljivosti nastalim promenama sa druge strane.

Osnov za donošenje planskih odluka čine analize svih relevantnih informacija, koje je moguće sagledati preko marketing informacionog sistema. Raspoloživi podaci dobijeni preko marketing informacionog sistema moraju posedovati visok stepen pouzdanosti, biti proverljivi, dostupni i upotrebljivi, jer samo takvi mogu biti podesni za donošenje validnih odluka u budućem poslovanju preduzeća. Planiranje se može posmatrati kao sredstvo upravljanja marketingom kao funkcijom, ali se planiranje marketinga može posmatrati i u kontekstu regulisanja celokupnog poslovnog procesa privrednog subjekta.

Planiranje mora obuhvatati mnoge sfere poslovanja počev od toga kako prodati, koliko, kada i na kojim tržištima, ne gubeći iz vida osnovni cilj svih tih napora, a to je uspešnost poslovanja, tj. ostvarenje profita. Ni jedan posao, bez obzira koliko je mali ili velik, dobro ili lose vođen, teško je zamisliv bez valjanog planiranja. Kroz proces planiranja dolazi do naglašenog povezivanja različitih delova organizacije. Tržište je pomerenom sa planiranja kao jednog aspekta organizacije poslovanja, na planiranje kao osnov svih napora i odluka koje prožimaju celokupno poslovanje preduzeća. Time je posebno naglašena integrativna uloga planiranja.

3.4 Pristupi procesu planiranja marketinga

Planski postupak odvija se u pojedinim fazama i u zavisnosti od stepena univerzalnosti, mogu se naći brojni šematski pristupi. Moguće je sačiniti jedan načelan, opšti model postupka , koji bi obuhvatao sledeće faze:

- utvrđivanje problema i postavljanje ciljeva koji se žele postići,
- pribavljanje, analiza i interpretacija relevantnih informacija radi rešavanja utvrđenih problema,
- alternativna izrada podesnih planova u cilju rešavanja utvrđenih problema,
- izbor najpodesnijih planova,
- stvaranje sveobuhvatnog plana i
- kontrola i revizija.

Proces planiranja marketing aktivnosti je informaciono razrađena delatnost, tj. kompleks parcijalnih procesa preko kojih se potrebne informacije sakupljaju, obrađuju i u određenom smislu vrednuju i potom kao plan ponovo vraćaju na scenu.

Marketing plan obuhvata:

- izjava o misiji
- finansijski kratak izveštaj,
- pregled tržišta,
- SWOT analizu,
- usvajanje pretpostavki,
- marketing ciljeve i strategije i
- programi sa prognozama i budžetima.

Problematika planiranja na nivou preduzeća obuhvata šest osnovnih faza:

- situacija (dijagnoza) – ovde su nabrojane sve bitne činjenice, pre svega o tržištu , kao što su potrošači, konkurencija praksa poslovanja konkurentskih preduzeća, kanali prodaje.
- problemi i mogućnosti (prognoza) – ovde su sumirane najvažnije ocene o datoj situaciji na tržištu, kao i ukazivanje na probleme, koje treba rešiti, ali ima mogućnosti koje treba iskoristiti.
- ciljevi preduzeća – utvrđuje se ono što se želi i može postići izraženo vrednosno i količinski za period od jedne, tri ili pet i više godina.
- strategija – u ovoj fazi procesa planiranja naznačuju se osnovni pravci, putevi i načini ostvarenja dugoročnih ciljeva preduzeća
- taktika – određuju se specifični ciljevi, programi akcije za narednih dvanaest meseci kao i mere i sredstva za njihovo ostvarenje.
- kontrola – utvrđuje se postupak procene uspešnosti ostvarenja prethodno utvrđenih planova i programa. Ukoliko se ne odvija sve po planu pristupa se novoj proceni i reviziji plana.

Prve dve faze dijagnoza i prognoza ponekad se nazivaju zajedničkim imenom fazom analize, dok se strategija i taktika nazivaju programiranjem.

Strategijsko upravljanje preduzećem shvaćeno kao dugoročan proces, podrazumeva donošenje odluka o budućem strategijskom profilu tj. suštini kompetentnosti preduzeća u dužoj perspektivi, definisanju vizije / misije preduzeća, utvrđivanju dugoročnih ciljeva (pomoću kojih se realizuje misija preduzeća) i selekciji (odabiru) strategija (koja će se koristiti radi doseganja postavljenih dugoročnih ciljeva). Misijom preduzeća uspostavljaju se vrednosti, uverenje i smernice ponašanja kojima se preduzeće rukovodi pri obavljanju poslovne aktivnosti u okviru pripadajućeg poslovnog područja. Njom se uspostavljaju osnove za odnose između preduzeća i njegovog interenog okruženja, npr. :zaposlenima, potrošačima , akcionarima, snabdevačima, državi i najširoj javnosti. Misija označava smer ka onome što je primarni zadatak preduzeća, a vizija treba da pruža znanja o očekivanoj budućnosti.

3.5 SWOT analiza

SWOT je skraćenica za snage, slabosti, mogućnosti i opasnosti (strengths, weaknesses, oppurtunities, threats). SWOT analiza pomaže strategijskim menadžerima da odrede, da li je

organizacija sposobna da posluje uspešno sa svojim okruženjem. Što je organizacija kompetentnija u odnosu na svoje konkurente to je verovatnije dostizanje tržišnog učinka i povećanje rentabilnosti.

Snage (potencijal) preduzeća mogu biti svi oni resursi koji se mogu efikasno koristiti radi postizanja ciljeva poslovanja, kao npr. : kreativno rukovođenje, brzo i efikasno prilagođavanje tržištu, poistovećivanje zaposlenih sa ciljevima preduzeća, decentralizovana uspešna organizacija poslovanja, efikasna inovaciona aktivnost zaposlenih.

Slabosti predstavljaju ograničenja, grešku ili nedostatak u preduzeću koja ga drži podalje od postizanja konkretizovanih ciljeva. Efikasno je ono preduzeće koje koristi mogućnosti (razvojne šanse) preduzeća, angažujući potencijale i izbegavajući opasnosti, korekcijom ili nadoknađivanjem slabosti.

Mogućnosti ili šanse su bilo koja povoljna situacija u okruženju preduzeća. To je obično neka vrsta trenda ili promene ili uočene potrebe, koja dovodi do rasta tražnje za proizvodom ili uslugom i dopusta preduzeću, da poboljša svoju tržišnu poziciju.

Opasnost je svaka nepovoljna situacija u okruženju preduzeća, koja potencijalno može naškoditi njegovim poslovnim rezultatima. Opasnost može biti barijera, ograničenje ili bilo koja spoljašnja aktivnost, koja može uzrokovati probleme u pravcu smanjenja konkurentne sposobnosti preduzeća.

SWOT analiza se sprovodi u dva dela. Prvi deo predstavlja određivanje grupe ključnih faktora o preduzeću i njegovom okruženju. Ova baza podataka će obuhvatiti činjenice o tržištima preduzeća, konkurenciji, finansijskim resursima, opremi, zaposlenima, zalihama, sistemu marketinga i distribucije, istraživanju i razvoju, upravljanju, a sve to putem analize okruženja, analize činilaca poslovanja, analize povredivosti, portofolio analize, analize ocene strategijske pozicije preduzeća. Drugi deo SWOT analize procenjuje podatke kako bi se odredilo da li oni predstavljaju mogućnosti (šansu), opasnosti, snagu ili slabosti za preduzeće.

3.6 Definisanje ciljeva preduzeća

Ciljevi preduzeća predstavljaju buduća stanja ili rezultate, koji se žele ostvariti planiranim i organizovanim aktivnostima zaposlenih u preduzeću. Oni bitno opredeljuju poslovanje preduzeća u ostvarenju misije.

Misija preduzeća mora se transformisati u posebne ciljeve vezane za svaki nivo upravljanja u sistemu, što se često javlja u vidu koncepta pomoću ciljeva. Najčešći ciljevi preduzeća su:

- povećanje profitabilnosti,
- povećanje prodaje,
- porast učešća na tržištu i

- diversifikacija (i / ili ograničavanje) rizika.

Ciljevi su ''mete'', konstatacije, koje govore, šta treba postići, odnosno ostvariti , pri čemu strategija predstavlja specifično sredstvo, kako dostići postavljene mete. Potavljani ciljevi moraju udovoljiti i kriterijumu društvene odgovornosti preduzeća prema okruženju tj. moraju biti uvazena načela i principi tzv. održivog rasta i razvoja. Kod definisanja marketing ciljeva u tržišnoj privredi, mora da se stavi na ostvarenje dobiti uz satisfakciju potrošača, a na nivou preduzeća kao kriteriji za postavljanje ciljeva mogu postojati, i kriterijumi kao što su prenos na vlasništvo (dividenda) ili prenos na investicije.

3.7 Kontrola sprovođenja planiranih marketing aktivnosti

Kontrola predstavlja sistemsko kritično preispitivanje pojedinih odlika i postupaka i njihovih rezultata. Kontrola marketinga stvara mogućnost, da se spoznaju propusti ljudi, koji su zaduženi za pojedine zadatke i nivoe njihove odgovornosti, odnosno da se utvrdi delovanje objektivnih činilaca na odstupanje u procesu, i time skine odgovornosti s pojedinaca ili grupe. Planiranje i sprovođenje planova treba stalno kontrolisati, i to svako područje, odnosno svaki deo plana, a time posredno i celokupan plan marketinga. Dva su razloga koji kontolu čine sve važnijom u modernim uslovima: prvi je, sto preduzeća rastu, postaju sve složenija tako, da obuhvataju različite vrste proizvodnje i njoj primerene tehnologije, a usput se vertikalno i horizontalno udružuju. Drugi je razlog, što se okruženje tj. okolina preduzeća menja mnogo brže, nego ikada do sada. U takvoj situaciji kontrola dobija očigledno sve važniju ulogu, kada preduzeće želi da smanji one razlike koje su u domenu njihovih mogućnosti

Najbitnija područja kontrole marketing aktivnosti u preduzeću su:

- promet (prodaja),
- troškovi razvoja proizvoda,
- troškovi distribucije i
- promotivni troškovi.

Kretanje prodaje je jedan od pokazatelja izvršenja marketing plana. U slučaju opadanja učešća prodaje određenog proizvoda u ukupnom asortimanu preduzeća nema izrazit negativni predznak, ako je npr. istovremeno opala i ukupna prodaja određenog proizvoda u okviru grupacije. Veći doprinos stepenu pouzdanosti u ispravnost donetih zaključaka ova analiza ima, ako se ti podaci struktuiraju i po teritorijanom aspektu.

Jedno od najznačajnijih područja marketing kontrole jeste kontrola troškova razvoja novih proizvoda, što se može relativno uspešno vršiti posredstvom metoda i tehnika ''upravljanja projektima'', i to tako da se pored troškova zahvati i vremenska dimenzija kontrole. Troškovi marketinga standardizuju se putem budžetih iskaza. Odluke u domenu (planova) po pojedinim planiranim marketing aktivnostima.

Najkritičniji momenat u celokupnom procesu kontrole realizacije marketing programa je definisanje korektivnih akcija vezanih za odstupanja u realizaciji marketing programa. Moguće odluke u vezi sa neispunjenjem zadataka iz marketing programa su brojne, a one mogu biti:

- povećanje ili sniženje cena,
- veći naponi prodajne operative,
- redukcija ulaganja u nove proizvode i
- redukcija broja zaposlenih.

3.8 Odlučivanje i odluke

Osobe koje preuzimaju određene uloge u organizacijama – poput menadžera, profesionalno se bave odlučivanjem, odnosno njihov svakodnevni posao je da donose odluke. Odlučivanje u organizacijama je povezano sa kontrolom, koordinacijom i alokacijom ljudskih i materijalnih resursa. Funkcija menadžmenta, odnosno upravljanja su funkcije sistematizovane u procese planiranja, organizovanja, rukovođenja, kadrovske politike i kontrole. Posao menadžera posmatrano i sa aspekta seta uloga koje menadžer obavljaajući svoje zadatke uzima unutar organizacije. Set uloga možemo svrstati u tri ključne grupe: odluke vezane za odnose sa ljudima, odluke vezane za informacione tokove i uloge odlučivanja, upotreba informacija u procesu donošenja odluka.

Terminološki gledano pojmovi odluke i odlučivanja sa stanovišta teorije odlučivanja nisu sinonimi, odluka se može poistovetiti sa momentom odnosno činom izbora, dok se odlučivanje posmatra kao proces koji za svoj rezultat ima donetu odluku. Rezultat marketing planiranja jesu odluke koje će ultimativno rezultirati kombinacijom instrumenata marketing miksa i strateškim opredeljenjem organizacije u tržišnoj utakmici.

Odluka je izbor između mogućih alternativnih pravaca akcije.¹² Donošenje odluke je proces uočavanja i izbora pravnog puta delovanja da bi se određeni problem rešio ili da bi se iskoristila pružena prilika.¹³ Odlučivanje predstavlja primenu naučne metode za rešavanje problema upravljanja organizacijom.¹⁴

3.9 Područja donošenja odluka u marketingu

Razumevanje marketinga kao poslovne koncepcije podrazumeva stav u kome se sve aktivnosti unutar preduzeća integrišu kroz marketing u ostvarenju primarnog cilja marketing koncepcije – zadovoljstva potrošača. Zadatak marketinga je da donese niz specifičnih odluka u identifikaciji tržišta, predviđanju prodaje, permanentnom definisanju ciljeva, planova i taktika. Marketing zastupa ideju instrumenata marketing miksa, sa kojim preduzeće kreira svoju ponudu i utiče na ciljno tržište, svi ovi elementi su ključni u donošenju odluke. Raspored ključnih odluka u marketingu ima sledeću formu:

¹² Schermerhorn J. R. Jr, John Wiley and Sons, Inc., Management, New York, 2002.

¹³ Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.Jr., Menadžment, Želnid, Beograd, 2002.

¹⁴ Wren D.A., Voich D. Jr., Menadžment, proces. struktura i ponašanje, Poslovni sistem Grmeč AD-Privredni pregled, Beograd, 1994.

- Odluke u domenu izbora ciljnog tržišta,
- Odluke u domenu proizvoda,
- Odluke u domenu novog proizvoda
- Odluke u domenu cena,
- Odluke u domenu marketing kanala i
- Odluke u domenu promocije (marketing komunikacija).

Realizacija marketing odluka nije moguća bez aktiviranja svih resursa organizacije. Težnja je da se ostvari veliki broj raznovrsnih ciljeva, veliki broj varijabli, ograničene informacije i resursi, dinamička priroda tržišta neki su od ključnih uticaja koji odlučivanje u marketingu čine kompleksnim područjem. Svaki marketing menadžer tokom svog radnog dana donosi odluke različitih karakteristika, u različitim funkcionalnim područjima i time upravlja različitim instrumentima marketing miksa. Odluke u marketingu imaju primarnu funkciju da ostvare ciljeve organizacije kroz zadovoljene potrebe ciljnog tržišta.

4 PLANIRANJE CELOKUPNOG HOTELSKOG POSLOVANJA

Planiranje obuhvata dve važne komponente, jednu koja se bavi raspoloživošću kapaciteta resursa i drugu koja se bavi tražnjom proizvoda i usluga. Ovi strateški planovi dovode do dve paralelne ali međusobno zavisne analize. Jedna se odnosi na analizu autputa ili tražnje, a druga na analizu inputa ili kapaciteta resursa. Kao deo analize prave se projekcije rentabilnosti ili likvidnosti, kako bi se procenila ukupna finansijska izvodljivost planova i ciljeva. Svrha planiranja da se procene planovi i budžeti kako bi dobrineli finansijskim ciljevima firme. Planiranje se odvija preko menadžera kojima je dodeljena odgovornost za razne delove procesa planiranja.

4.1 Finansijsko planiranje

Dve važne svrhe finansijskog planiranja su da se odredi rentabilnost firme i da se proceni da li će ona biti sposobna da plati svoje račune, kada oni budu dospeli, odnosno kakva će biti likvidnost firme?

Kriterijum merenja rentabilnosti

Rentabilnost podrazumeva ostvarenje maksimalne dobiti i sa što manje angažovanih sredstava. Rentabilnost upućuje na odnos između zarađenog profita sredstava potrebnih da bi se taj profit ostvario. Odnosi povraćaja na investicije i obrt kapitala, zajedno sa profitnom maržom čini rentabilnost firme. Ovi odnosi su prikazani:¹⁵

OBRT KAPITALA X MARŽA PROFITA = POVRAĆAJ NA INVESTICIJE

$$\frac{\text{Prodaja}}{\text{Ukupna sredstva}} \times \frac{\text{Neto profit}}{\text{Prodaja}} = \frac{\text{Neto profit}}{\text{Ukupna sredstva}}$$

Najopštija mera rentabilnosti je “povraćaj na investicije” (ROI- Return on Investment) što dovodi neto profit u odnos sa ukupnom aktivom. Povraćaj na investicije predstavlja procenat stope povraćaja koje se godišnje zaradi pomoću ukupne aktive firme. “Odnos obrta kapitala” pokazuje iznos prihoda od prodaje generisan za svaki euro aktive ili investicija. “Marža profita” je iznos zarađen na svaki dolar prodaje koji je ostvaren. Postoje četiri metode za poboljšanje povraćaja na investicije:

- povećati prodaju dok ostali odnosi ostaju isti (poboljšati obrt kapitala i maržu profita),
- smanjiti troškove poslovanja i na taj način povećati zaradu u situaciji kada će ostali elementi ostati isti (povećati maržu profita),
- smanjiti ukupna sredstva potrebna da se generiše isti nivo prodaje sa istom maržom profita (povećati obrt kapitala),
- napraviti neke kombinacije od 1 do 3.

¹⁵ Daniel A. Wren, Dan Voich, Jr.: cit, str. 153-154.

Kriterijumi za merenje likvidnosti

Likvidnost se definiše kao sposobnost privrednog društva da uredno podmiruje svoje obaveze, odnosno brzo konvertuje aktivu u novac kojim se izmiruju obaveze u kratkom roku. Dve uobičajene mere likvidnosti fokusirane su na uspostavljanje odnosa između aktive i pasive. One obuhvataju “tekući odnos” i “čvrst odnos”. Od ova dva odnosa, “čvrst odnos” ima više značaja jer obuhvata samo gotov novac i račune koji se mogu primiti.¹⁶ Pomoću ova dva odnosa likvidnosti mogu se obezbediti informacije o tome koliko se brzo potraživanja mogu naplatiti (promet potraživanja) i koliko će brzo robni fondovi biti generisani u prihod od prodaje (promet robnih fondova). Druga važna kratkoročna mera likvidnosti je “pokriće robnih fondova”. Ova mera prikazuje iznos prihoda od prodaje raspoloživ za plaćanje finansijskih troškova, kao što su interes za dugovanje i plaćanje zakupnine. Dugoročna likvidnost je odnos između iznosa sredstava koji daju kreditori naspram sredstvima akcionara (vlasnika). Što više duga ima firma to je veći finansijski rizik, njena sposobnost da plaća račune je slabija.¹⁷

Korišćenjem finansijskih odnosa kao finansijske politike omogućava efikasnije upravljanje firmom, imajući na umu sledeće koncepcije finansijske analize:

- Srha finansijskog planiranja- Finansijsko planiranje se koristi za procenu buduće rentabilnosti i likvidnosti firme.
- Normalni finansijski plan- zasniva se na optimalnim odnosima između aktive i profita, aktive i prihoda, profita i prihoda.
- Odnosi finansijske politike- finansijski odnosi obezbeđuju sredstva za razradu i komunikaciju detalja uključenih u finansijski plan u smislu rentabilnosti i likvidnosti.

Finasijsko planiranje je usmereno na pojmove rentabilnosti i likvidnosti. Menadžer mora da uspostavi standarde da bi procenio kako firma radi u poređenju sa prošlošću ili sa drugim firmama u hotelskoj industriji. Analizom se mora razmotriti činioci nivoa, stabilnosti i trenda finansijskog poslovanja. Drugo važno sredstvo finansijskog planiranja je analiza prelomne tačke.

Analiza rentabiliteta (prelomne tačke)

Analiza prelomne tačke ili granica rentabiliteta ima značaja za firmu jer joj omogućava da se vidi kako promene u jednom faktoru mogu da dovedu do promene na drugim mestima. Pri analizi granica rentabiliteta koriste se kako šematski tako i matematički modeli da bi se ilistrovali odnosi između prodaje, troškova i obima prometa. Troškovi se dele na fiksne i varijabilne. Fiksni troškovi ostaju konstantni, varijabilni troškovi se manjaju sa brojem proizvedenih jedinica.

Matematički model možemo postaviti kao odnos:

$$\text{Profit ili gubitak} = \text{PPr} - (\text{FT} + \text{VT})$$

¹⁶ Dragan Nikoloć: Upravljanje profitabilnošću i solventnošću u preduzećima hotelijerstva, Ekonomska politika, Beograd, br. 2649/2003, str. 23-26

¹⁷ Dragan Nikolić: Finansijski rizik i finansijski leverage u hotelijerstvu, Ekonomska politika, Beograd, br. 2660/2003, str. 26-28

PPr = prihodi od prodaje FT = fiksni troškovi VT = ukupni varijabilni troškovi

Matematički model prelomne tačke PT možemo prikazati:¹⁸

$$PT = \frac{FT}{PPr/jed - VT/jed}$$

PPr/jed = prihod od prodaje po jedinici

VT/jed = varijabilni troškovi po jedinici

Izvesni troškovi na primer troškovi oglašavanja dostižu tačku umanjenih povraćaja. Zakon o povraćajima koji se smanjuju navodi na to da što se više jedan činilac proizvodnje primenjuje na fiksni pogon i opremu, dostiže se tačka na kojoj svaki dodatni činilac doprinosi manje i ukupnoj proizvodnji. U pojmu povraćaja koji se smanjuje jeste u tome da su linije troškova i prihoda krivolinijske. Trošak inputa gura ukupne troškove preko prihoda. Menadžer bi želeo da ostane u džepu profita. Iznad džepa profita linija troškova je krivolinijska. Povećanjem prodajne cene često je praćeno smanjenjem obima prodaje. Teško je predvideti precizne odnose između obima troškova i prihoda. Do vremena kada podaci postanu raspoloživi, planski period može već da prođe pa dijagram gubi svoju upotrebljivost.

4.2 Kontrolisanje uspešnosti celokupnog hotelskog poslovanja

Sve hotelske firme teže savršenosti i traže mogućnost da uspostave i održavaju tok ukupnog poslovanja koje je profitabilno i produktivno. Menadžeri kontrolišu celokupno poslovanje pomoću:

- finansijskih mera,
- finansijske kontrole,
- informacija i
- ljudi.

4.2.1 Kontrolisanje pomoću finansijskih mera

Finansijsko poslovanje predstavlja krvotog hotelskog poslovanja. Finansijsko izveštavanje i kontrolisanje predstavljaju bitne delove celokupnog kontrolnog sistema. Merilo koje se koristi za kontrolisanje celokupnog poslovanja je povraćaj na uložena sredstva. Povraćaj na uložena sredstva naglašava efekte poslovanja u smislu finansijskih varijabli koje će uticati na ukupno poslovanje firme. Primer kojim se koristi merilo povraćaja na uložena sredstva jeste Du Pont Company.¹⁹ Du Pont odslikava poslovanje putem dva važna finansijska izveštaja, a to su knjigovodstveni bilans i račun profita i gubitka. Poslovanje svakog centra odgovornosti ili odeljenja za određeni proizvod procenjuje se po tome koliku zaradu na uložena sredstva je u stanju da ostvari.

Formula za izračunavanje povraćaja na uložena sredstva je:²⁰

¹⁸ Raymond S. Schmidgall, David K. Hayes, Jack D. Nineneier: Restaurant financial management basics, Joh Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2002., str. 171

¹⁹ Prilagođeno prema: Daniel A. Wren, Dan Voich, Jr.: cit, str.475

²⁰ Ibid, str. 476

Stopa povraćaja = Stopa prometa X Procenat profita

Gde je Stopa prometa = stopa prometa na uloženi kapital merena pomoću:

$$\frac{\text{Prodaja}}{\text{Ukupna uložena sredstva}}$$

i gde je Procenat profita = procenat profita na prodaju mereno pomoću:

$$\frac{\text{Profit (zarada)}}{\text{Prodaja}}$$

Postoji četiri načina da se ostvari veći povraćaj na uložena sredstva odnosno investicije, a to su:

- povećati prodaju dok ostale stvari ostaju iste,
- smanjiti operativne troškove i na taj način povećati profit- zaradu u situaciji dok ostale komponente ostaju nepromenjene,
- smanjiti ukupne investicije, dok ostale komponente ostaju nepromenjene i
- kombinacija stavki 1-3.

Povraćaj na uložena sredstva predstavlja koristan način za merenje i kontrolisanje celokupnog poslovanja. Povraćaj na uložena sredstva može se isto tako koristiti pri donošenju odluku o uvođenju novih proizvoda- usluga i povoljnijim prilikama na tržištu. Može se procenjivati nivo potrebnih investicija, kakva bi prodaja mogla da bude i kolika marža profita bi se mogla ostvariti. Menadžment može da proceni povraćaj na uložena sredstva i da odluči da li će ili neće preduzeti nove poduhvate.

4.2.2 Kontrolisanje pomoću revizije

Kontrola celokupnog poslovanja znatno je olakšana postojanjem raznih vrsta revizija za koje tipično to da se njima procenjuje finansijsko, upravljačko i operativno poslovanje celokupne hotelske firme i njenog menadžmenta. Predmet revizije su finansijske transakcije koje obuhvataju prodaju, efekte za naplatu, prijemi gotovog novca, kupovine, platne spiskove i isplate u gotovom novcu.

Računovodstvena kontrola podrazumeva dva oblika kontrole i revizije:

- internu kontrolu i reviziju i
- eksternu reviziju.

Eksternu finansijsku reviziju vrše osobe koji nisu zaposlene kod poslodavca kod koga se vrši revizija. Eksterni revizori su nezavisni, nepristrasni i imaju zadatak da daju stručno mišljenje o dostavljenim izveštajima. U svojim analizama revizori se oslanjaju na izveštaje koje dobijaju od pravnog lica, sa verom da su ti izveštaji poštteni iskazi o stanju, uspehu, i promenama finansijskog položaja pravnog lica. Kao rezultat rada revizora dobijamo izveštaj o objektivnosti i

tačnosti prikazanih podataka. Izveštaji o reviziji podnose se u pismenoj formi akcionarima, njihovoj skupštini, odboru direktora ili vlasniku. To je ključni dokument koji se emituje povodom izvršene revizije i on prati računovodstvene izveštaje. Internu finansijsku reviziju vrše osobe koje rade u toj firmi. Interna kontrola i revizija odnosi se na kontrolisanje ispravnog izvođenja propisanih radnji, počevši od prijema računovodstvene dokumentacije, preko obrade do oblikovanja u obračune i predračune. Internu kontrolu treba obavljati svakodnevno, jer je reč o kontinuiranoj, preventivnoj kontroli. Ovakav način rada doprinosi pouzdanosti i verodostojnosti računovodstvenih izveštaja i obračuna. Interna revizija određuje stepen saglasnosti sa politikom i procedurama kompanije i daje preporuke vrhunskom (top) menadžmentu da obezbedi njihovo poštovanje. Finansijske revizije indirektno procenjuju efikasnost operacija i menadžmenta onako kako se oni ogledaju u finansijskim izveštajima firme.

4.2.3 Kontrola menadžmenta

Kontrola menadžmenta predstavlja sistemacku procenu celokupnog rada hotelskog menadžmenta. Kontrolu menadžmenta obavljaju posebni ad hoc stručnjaci vrhunskog menadžmenta ili spoljni konsultanti. Napravljena je kontrolna lista Američkog instituta za menadžment koji obuhvataju 8 kriterijuma, a to su:²¹ analiza profitabilnosti, finansijska efikasnost, efikasnost u proizvodnji, efikasnost u marketingu, struktura firme, usluge u privrednoj javnosti, analiza rasa direktorijuma i procena rukovodilaca.

Koristi se sistem poena da se proceni poslovanje i svako područje procene može da donese maksimalni broj poena. Kontrolu obično vrše spoljni savetnici, koji dodeljuju poene zasnovane na efikasnosti firme u svakoj oblasti. Drugi pristup kontroli menadžmenta, pravi razliku između kontrole kojom se obuhvataju funkcija menadžera kao što su planiranje, organizovanje, odabir osoblja i kontrola koja obuhvata odluke koje se odnose na operativnost kao što su marketing, proizvodnja, osoblje, računovodstvo i finansije. Oba ova pristupa kontrolisanju menadžmenta treba procenjivati u redovnim intervalima. Kontrola menadžmenta naglašava potrebu da se meri poslovanje, a svaka firma treba da razvije kriterijume merenja i prioritete koji su posebni za njene ciljeve i operativne karakteristike.²² Kontrola menadžmenta je periodična, dijagnostička aktivnost koja olakšava procenu efikasnosti menadžerskog i operativnog poslovanja. Njene prednosti su:

- daje objektivniju i kompletniju procenu ukupnog menadžmenta i operativne strukture,
- omogućava menadžmentu da nađe odgovore za osnovne probleme šta, kako i za koga pruža hotelsku uslugu u uslovima kratkoročnih i dugoročnih promena, u eksternim i internim uslovima koji utiču na firmu,
- identifikuje potencijalna područja velikih problema i
- obezbeđuje mehanizam za kontinuirano ažuriranje ukupnog menadžmenta i operativne strukture firme.

4.2.4 Kontrolisanje pomoću informacija

Potreba menadžmenta da dobija više informacija zajedno sa tehnologijom obrade informacija dovela je do projektovanja i primene Sistema informisanosti menadžmenta. Pomoću ovih sistema

²¹ Ibid, str. 479

²² Daniel A. Wren, Dan Voich, Jr.: cit, str.479

obezbeđuju se specijalizovanije i stručnije informacije za menadžere organizacionih funkcija kao što su nabavka, proizvodnja, kadrovska politika, marketing i finansije. Korišćenje sistema za informisanje menadžmenta može se opisati u tri faze: generisanje podataka, obrada podataka i prenos informacija. U fazi generisanja, dobijaju se sirovi podaci o poslovanju od raznih centara odgovornosti u organizaciji. Izveštaji o nastalim troškovima, korišćenim materijalima, proizvodnim jedinicama, kvalitetu izlaznog proizvoda-usluga, utrošenom vremenu, šalju se jedinici za obradu podataka. Ovde podaci ulaze na karticama i obrađuju se - klasifikuju se, tabuliraju se, upoređuju se sa standardima, rezimiraju i prenose. Obradene podatke primaju razni menadžeri i koriste ih za korektivne akcije i druge menadžerske odluke.

Većina organizacija sastavljena je od tri vrste ljudi:

- ljudi koji proučavaju probleme,
- ljudi koji rešavaju probleme i
- ljudi koji stvaraju probleme.

4.2.5 Kontrolisanje pomoću ljudi

Praksa menadžmenta postaje efikasna preko ljudskih resursa u organizaciji.²³ Efikasnost kontrole je pod uticajem kako menadžera tako i podređenih. Kontrolisanje predstavlja kontrolu ljudi koju obavljaju ljudi, na posao kontrolisanja koje obavljaju menadžeri posebno je bitna za uspeh preduzeća. Potreba da se kontroliše posao menadžera je veoma bitna kroz postavljanje standarda, merenje poslovanja i preduzimanje korektivnih akcija. Efikasni sistemi kontrole moraju da sadrže i odgovornost u odnosu na jedan izvor kontrole (podređen treba da bude odgovoran za svoje poslovanje jednom nadređenom). Primena ovog koncepta smanjuje se konfuzija u odnosu na odgovornost i olakšava rešavanje problema kontrole.²⁴

Kontrolu obavljaju ljudi i kontrola se vrši nad ljudima. Ljudske reakcije se kreću u rasponu od pozitivne do negativne. Ljudi mogu da se vređaju zbog kontrole, da je se boje i pružaju otpor ili mogu da zamenjuju načine i ciljeve kontrolisanja. Ovo je prouzrokovano nesposobnošću menadžmenta da komunicira sa ljudima o važnosti dejstva kontrole. Kod ljudi postoji potreba da sagledavaju potrebu za kontrolom i da osećaju da se kontrolom pomaže organizovani timski rad i ostvarivanje ciljeva.²⁵ Praksa ličnog usmeravanja i lične kontrole zasniva se na ideji da će ljudi pozitivnije reagovati ako su uključeni, ako se svesni rezultata i ako im je dozvoljeno da prilagođavaju svoje akcije. Lična kontrola podrazumeva sposobnost organizacije da poveća prihvatanje sistema kontrole direktno je povezana sa nivoom delegiranja autoriteta da se preduzimaju akcije sa nastankom problema.

Za funkciju kontrolisanja potrebno je mnogo različitih informacija. Često svaki menadžer ima različite predstave o tome koji su tipovi sistema kontrole potrebni i veoma često to dovodi do razućenosti u protoku informacija, što za krajnji rezultat ima sve manje efikasnu kontrolu. Da bi se smanjila verovatnoća ovakvog događaja, menadžerima je potrebna jedna opšta kontrolna lista koja će ih usmeravati pri projektovanju, realizaciji, radu i održavanju sistema kontrole u firmi.²⁶

²³ Gary Dessler: Human Resource Management, Prentice Hall, New Jersey, 1994., str. 232-265

²⁴ Daniel A. Wren, Dan Voich, Jr.: cit. rad, str. 485-489

²⁵ Thomas F. Powers: Introduction to Management in the Hospitality Industry, John Wiley & Sons, New York, 1984., str. 341

²⁶ Daniel A. Wren, Dan Voich, Jr.: cit. rad, str. 489

5 Elektronsko hotelijerstvo

Upravljanje hotelskim poslovanjem je nemoguće zamisliti bez upotrebe inteligentnog integrisanog informacionog sistema sa elementima elektronskog poslovanja. Takav sistem treba da sadrži transakcionog (za upravljanje tukućim poslovima) i analitičkog sistema (za podršku poslovnim odlučivanju) sa Web funkcionalnostima. Unapređivanje ovakvog sistema osigurava kvalitet i vrednost usluga i procesa hotela. Na izbor hotelijerskog informacionog sistema utiču mnogi faktori kao što su veličina hotela, namena hotela itd. Hoteli se dele prema:

- fizičkim karakteristikama objekata, koje uključuju:
 1. veličinu objekta – određuje se prema smeštajnom kapacitetu, površini koju zauzima, broju zaposlenih itd.
 2. građevinske karakteristike – hotele prvobitno građeni za druge namene (srednjovekovne građevine, kulturno-istorijski spomenici, manastiri, zadužbine, privatne zgrade i sl.), tip (gradnje niska, visoka ili posebna gradnja).
- tržišnoj nameni, uključuje dva pristupa:
 1. analitički-komercijalni ili nekomercijalni hoteli
 2. poslovni- tranzitni hoteli (ograničena usluga), resort (sezonsko poslovanje, specijalizovane usluge, npr. sportski kampovi, ture za mršavljenje i sl.), konvencionalni namenjene održavanju skupova, konferencijski, moteli ili motor hoteli (za motorizovane goste), domaćinstva (kućni odmor), rezidencijalne (nemenjene za duži boravak, nastale pretvaranjem stambenih jedinica u smeštajne jedinice hotelskog tipa i odgovarajućim uslugama).
- vrsti i načinu pružanja usluga:
 1. prema vrsti usluge- garni hoteli (krevet sa doručkom), klasični (pansionskog tipa), polupansionskog tipa, polupansionski i razne kombinacije
 2. prema načinu pružanja usluge – servisirane (osoblje je stalno fizički prisutno) i neservisirane (nema lične usluge, obezbeđen je smeštaj u apartmanima, vilama, kamping karavanima i sl.)
- vremenu poslovanja:
 1. sezonski
 2. celogodišnji.

5.1 Informacioni sistemi za upravljanje hotelskim poslovanjem

Kod izbora sistema za upravljanje hotelskim poslovanjem treba voditi računa da ispunjava strateške ciljeve hotela, među kojima su:

- Povećanje produktivnosti osoblja i hotelskih službi,
- Povećanje prometa gostiju i hotelskih usluga

- Smanjenje troškova poslovanja hotela i dr.

Sistem treba da bude jedno savremeno tehničko rešenje, koje omogućava jednostavno korišćenje i opsluživanje klijenata, integrisanje sa drugim sistemima, funkcionalnost, skalabilnost²⁷, a pri tom da ne nosi velike troškove opreme i održavanje rešenja.

Moduli informacionog sistema za upravljanje hotelskim poslovanjem sa mogu razvrstati i prema različitim fokusima na sistem kao što su fokusi na klijente, operacije, podršku i service. Moduli okrenuti klijentima su: rezervacije, POS sistemi, program lojalnosti klijenata, čekiranje, Web portali, front-office sistemi i dr. Moduli okrenuti operacijama su: upravljanje prihodima, zalihama, aplikacije nabavke i naplate, planiranje i dr. Moduli okrenuti aktivnostima podrške su: aplikacije za upravljanje ljudskim resursima, finansijske aplikacije, CRM rešenja i dr. Moduli servisiranja su: online rezervisanje, interfejs ka GDS sistemima i portalima zainteresovanih stakeholders i dr.

Informacioni sistemi za upravljanje hotelskim poslovanjem se sastoji od dva glavna integrisana modula:

1. Sistemi za upravljanje imovinom hotela (Property management Systems, PMS)- imaju značajnu ulogu u upravljanju prihodima hotela, praćenju informacija o gostima, noćenjima, upravljanje zalihama, planiranje i specifične funkcije kao što su: računovodstvo, marketing, istraživanje, i planiranje, menadžment osoblja, centralizovana kontrola kod lanaca hotela i dr.
2. Računarski rezervacioni sistemi (Computer Reservation Systems, CRS)-omogućavaju pregled statusa i raspoloživost soba, rezervisanje soba, rezervisanje, praćenje istorije gosta guest historz, CRM, interfejs ka globalnim distribucionim sistemima Global Distribution Szstem, GDS i dr.

Sistemi za upravljanje imovinom hotela (Property Management Systems), PMS- je osnovna komponenta za upravljanje hotelskim poslovanjem. PMS sistem treba da obezbedi alate koji su neophodni hotelskom osoblju u obavljanju svakodnevnih aktivnosti, kao što su rezervisanje, prijavljivanje i odjavljivanje gostiju, upravljanje smštajnim kapacitetima, opsluživanje potreba gostiju, računovodstvene poslove, kontrola materijala i dr.

Glavne funkcije PMS-a su:

- Operativno upravljanje hotelskim poslovanjem koje obuhvata:
 1. Operativno planiranje i odlučivanje (rukovođenje poslovanjem hotela, izveštaji o prometu gostiju, soba, usluga i dr.)
 2. Centralno upravljanje i kontrola poslovanja hotela (upravljanje lancima hotela, jedinstvena kontrola i sl.)

²⁷ Skalabilnost podrazumeva mogućnost informacionog sistema da prati rast organizacije, tj. sve veći broj korisnika informacionog sistema, bez potrebe za ulaganjem u dodatne resurse.

3. Praćenje poslovanja magacina hotela (praćenje zaliha, prijem, kontrola roba pri ulazu, prijemnice, otpremnice i dr.)
4. Poslove održavanja hotela:
 - Operativno održavanje (alata i materijala, izrada i popunjavanje naloga o izvršenoj popravci i obračun vrednosti radova, izrada potvrde i vraćanje neispravnog dela i dr.)
 - Izvođenje građevinskih i zanatskih radova u sopstvenoj režiji (planiranje, realizacija i praćenje radova, vođenje dnevnika radova, praćenje utroška materijala i dr.
 - Održavanje higijene hotela (čišćenje hotela i spremanje soba, održavanje kruga hotela, pranje i peglanje veša i sl.)
 - Upravljanje kapacitetima (upravljanje svim uređajima i aktivnostima u hotelu, bazeni, teretana, spa centri, tereni za golf.)
 - Računovodstvo i knjigovodstvo obuhvataju poslove blagajne, materijalnog knjigovodstva, integrisanu glavnu knjigu, podrška za sa više valuta, višedimenzionalnu analizu i dr.
 - Recepcijsko poslovanje (tzv. Front Desk) podrazumeva:
 - Usluživanje gostiju na recepciji (rezervisanje i ažuriranje individualnih, grupnih ili poslovnih rezervacija, rukovanje depozitima, otkazivanje, potvrđivanje, lista čekanja, blokiranje soba, prijem i smeštaj gostiju, usluge i obaveštenja, odjava gostiju, prijava nedostataka, utvrđivanje naplate, izdavanje računa, sistem rezervisanja drugih aktivnosti hotela, iznajmljivanje sala, sportskih prostora, opreme, praćenje vrednih stvari, prtljaga i dr.)
 - Samoslužni kiosk (provera leta, odlaska, boravka i sl.)
 - Prodaja i marketing (Sales & Marketing):
 - Prodaja usluga i kapaciteta,
 - Upravljanje cenama (poređenje i predviđanje, statistika i sl.)
 - Upravljanje kampanjama (kalendar, email lista klijenata, slanje propagandnog materijala i sl.)
 - Katering i događaji (obezbeđivanje prostora i katering usluga, izbor menija i dekoracije, hronološki pregled usluga.)
 - Upravljanje ljudskim resursima obuhvata poslove regrutovanja kadrova, vođenje sezonskih i operativnih kadrova, obučavanje kadrova i dr.
 - Izveštavanje i poslovna inteligencija omogućava integraciju podataka iz različitih izvora, kreiranje izveštaja, ad-hoc analiza, analiza performansi poslovanja, praćenje statistike rezervacija, finansija, gostiju, marketinga, kateringa i sl.
 - Gastro poslovanje obuhvata poslove: upravljanje POS (Point of Sale) terminalima, upravljanje osobljem, postavljanje cena, vrste plaćanja, izveštavanje.

Rezervacioni sistem (Computer Reservation System, CRS) je centralni sistem u hotelskom poslovanju koji obezbeđuje pravljenje rezervacija i alate za povećanje bukinga i prihoda. Glavne funkcionalnosti sistema:

- Rezervacije-rukovanje svim tipovima rezervacija, pregled slobodnih soba, cena, bukiranje sobe, izmena rezervacija, otkazivanje rezervacija, rezervisanje prevoza, restorana i sl.
- E-trgovina (eCommerce)- mogućnost rezervisanja 24/7 i plaćanje elektronskim putem.
- CRM (Customer Relationship Management)- upravlja informacijama o gostima (email, mobilni, statistika prihoda), usluge uparivanja, (potrebe gostiju sa ponudama), sobne usluge, korišćenje minibara, Web usluge .
- GDS (Global Distribution System) interfejs- mogućnost povezivanja baze podataka hotela i GDS sistema i Web buking (omogućava tour operaterima, turističkim agencijama, Internet korisnicima da naprave, izmene ili otkazu rezervaciju).

5.1.1 Inteligentne hotelske sobe

Kvalitet usluge hotela se meri primenom savremenih informacionih tehnologija i praćenje svetskih trendova u hotelijerstvu. Među poslednjim je sistem inteligentne hotelske sobe koji podrazumeva efikasno upravljanje hotelskim sobama, sadržajima u hotelu, gostima i hotelskim osobljem. Sistem inteligentne hotelske sobe omogućava:

- veliku uštedu energije- ušteda na energentima za klimatizaciju, potrošnji električne energije, potrošnji vode.
- upravljanje resursima sobe- upravljanje klimatizacijom, rasvetom, roletnama, ventilima vode, električnom bravom, regulaciju temperature u sobi prema zauzetosti.
- nadzor i upozorenja- SOS alarm, alarm u slučaju curenja vode, nadzor temperature u sobi i upozorenje u slučaju suviše niske ili visoke temperature, nadzor električnih instalacija sobe, upozorenje gostu da se javi recepciji,
- nadzor statusa gosta-gost u sobi, soba očišćena, SOS, neovlašćeni ulaz.
- kontrola pristupa i prolaza- pristup sobama i drugim sadržajima u hotelu.
- plaćanje- plaćanje karticom na mestima gde postoje POS terminali koji su povezani sa glavnim sistemom hotela.

Razvoj inteligentnih smart kartica doprineo je poboljšanju funkcionalnosti sistema inteligentnih soba. Prednost smart karticama u hotelskom poslovanju su:

- rešavanje problema gubljenja ključeva gostiju, poništavanjem kartice
- kartica se dodeljuje sa željenim vremenskim trajanjem
- osoblju se može dodeliti kartica sa definisanim zonama pristupa
- čitanjem zapisa iz brave moguće je izvršiti naknadnu analizu ulaska čime se smanjuje mogućnost krađe i neovlašćenih ulazaka
- moguće je izdati više kartica za jednu sobu
- istom karticom moguće je otvoriti kapiju hotelske garaže, vrata prostorije za rekreaciju
- kartice se mogu pripremiti unapred čime se kod dolazaka većih grupa izbegava gužva i čekanje gostiju na recepciji.

Prijava gosta i priprema sobe- Prijavom gosta informacijski sistem hotela šalje zahtev za izdavanje kartice za određenu sobu sa datumom i satom do kada će kartica biti važeća. Soba se do određenog vremena pre dolaska gosta održava na vrlo ekonomičnoj temperaturi. Pre dolaska gosta u hotel, u određenom trenutku, sistem hotela šalje poruku sistemu u sobi da se soba prebaci na ekonomičnu temperaturu koja se odražava u toku boravka gosta u hotelu i kada gost nije u sobi.

Upotreba sobe- gost približava karticu čitaču ispred vrata sobe i ukoliko je kartica važeća signalna lampica na čitaču će zasvetleti, a elektroprihvatač otpustiti bravu i omogućiti ulazak u sobu. Odlaganjem kartice u odlagač uključuje se rasveta sobe, ventil vode, podešavanje temperature u sobi, uključuje se signal gost u sobi na čitaču ispred vrata, kao i na računaru na recepciji.

Praćenje gosta sa recepcije- na recepciji se nadzire stanje svake sobe i prate događaji čitanjem LOG fajla. Putem softvera za nadzor, koji je lociran na recepciji hotela, moguće je menjati parametre za svaku inteligentnu sobu, kao što su:

- poništavanje izgubljene kartice
- nadgledanje zapisa o ulazima
- produžavanje trajanja kartice ili promena sobe kojoj je kartica produžena
- otvaranje i zatvaranje vrata zavisno od potrebe gostiju ili hotelskih službenika
- podešavanje temperature za svaku sobu po želji gostiju ili automatski prema zauzetosti sobe.

5.1.2 Studije slučaja sistema za hotelsko poslovanje

Danas se tehnologije brzo menjaju, da bi organizacija ostala konkurentna na tržištu mora da poseduje savremeni sistem koji će se brzo prilagođavati potrebama tržišta. Vendors²⁸ odnosno prodavci softverskih rešenja u hotelijerstvu susreću se sa dva problema: kstimizacija prilagođavanje informacionog sistema poslovnim procesima hotela i praćenje, razvoj novih tehnologija u informacijski sistem.

5.1.3 Studija slučaja 1: Micros Fidelio

Micros Fidelio je nastao partnerstvom dve kompanije: Micros System iz Amerike, sa sedištem u Columbia, Maryland i Fidelio iz Nemačke sa sedištem u Minhenu. Micros je lider u razvoju informacionih sistema za restoransko poslovanje koji uključuju i hardver i softver za POS (Point of sale) i operativne aplikacije. Razvija i back office sisteme koje uključuju upravljanje zalihama, finansijama i kadrovima.

Fidelio omogućava hotelima bilo koje veličine i tipa, restoranima, organizatorima krstarenja da digitalizuju sve svoje operacije i integrišu glavne industrijske softverske proizvode kroz analizu

²⁸ Vendors (od francuske reči Vendre, što znači prodavati) su organizacije koja prodaju poslovna rešenja ili usluge drugim organizacijama.

individualnih zahteva. Micros Fidelio je vodeći provajder integrisanih informacionih tehnologija za hotelijerstvo.

Micros Fidelio softversko rešenje za upravljanje hotelskim poslovanjem se naziva OPERA Enterprise Solution OES. OES opslužuje sve tipove smeštaja: hotele od jedne do pet zvezdica, rezorte, kazina, motele i uslužne apartmane. Svi sistemi Micros Fideliosu međusobno povezani, omogućavaju hotelima da interno koriste sistem (internet), eksterno sa partnerima (extranet) i globalno (Internet).

5.1.4 Studija slučaja 2: Sistem za upravljanje prihodima (MGM Grand Hotel, Las Vegas)

MGM Grand Hotel je u januaru 2000. godine završio implementaciju informacionog sistema za upravljanje prihodima u saradnji sa OPUS 2 Revenue Technologies koji je deo MICROS Systems, Inc. TopLine Prophet je Windows zasnovan sistem za upravljanje prihodima projektovan da maksimizira prihode i podigne profitabilnost hotelskog poslovanja. Sistem sadrži alate za predviđanje, analizu, određivanje cena, interfejs ka sistemu za upravljanje imovinom hotela (PMS).

5.1.5 Studija slučaja 3: Amadeus Hotel

Amadeus je osnovan 1987. godine, sa sedištem u Madridu, od strane Air France, Iberia, Lufthansa i SAS. Na početku svog razvoja Amadeus je imao za cilj da poveća efikasnost rezervacije avio letova i da omogući pristup rent-car i hotelskim uslugama i omogući interaktivnost sa turističkim posrednicima. Amadeus je od Oracle kompanije, jula 2001. godine, nabavio paket e-Travel koji integriše sve komponente programa upravljanja putovanjima u jedan Web sajt omogućavajući putnicima da rezervišu usluge avio leta, renta-car-a, hotela, železnice. Usluge se danas šire i na razvoj integrisanih informacionih sistema za hotele i rezorte, kazina, krstarenja, stadione/arene i dr. Amadeus rešenje za hotele obuhvata sledeće module:

- Hotel Platform – obuhvata rezervacije, upravljanje imovinom, prihodima i sadržajima, višekanalnu distribuciju i dr.
- CRS/Hotel Distribution – predstavlja integrisano rešenje za distribuciju i upravljanje rezervacijama, povezuje hotele sa svetskim turističkim agencijama, DMO organizacijama, vrši ciljnu reklamiranje.
- Revenue Management System – predstavlja alat za podršku odlučivanju, podatke bukinga kombinuje sa modelima predviđanja kako bi se predvideli šabloni tražnje, predložile najbolje cene, sve u cilju povećanja profita hotela i boljeg razumevanja ponašanja gostiju.
- Property Management System – omogućava pogled na podatke o gostima po sobama kroz lanac hotela, sadrži front-office, point of sale, upravljanje zalihama, pokriva poslove marketinga, računovodstva, omogućava gostima hotela personalizovane softverske servise koji omogućavaju efikasno upravljanje rezervacijama, in house uslugama.
- Conference Management System – pogled na raspoložive resurse kako bi se brzo i lako rezervisali kapaciteti, upravljanje svim događajima.

- Restaurant Point of Sale – efikasno upravljanje zalihama, lancima snabdevanja, servisima usluživanja.

5.1.6 Studija slučaja 4: Hotelijer

Hotelijer je hotelski informacijski sistem, koji obuhvata kompletno hotelsko poslovanje kroz povezivanje i praćenje rada naplatnih, uslužnih, proizvodnih i magacinskih mesta. Program omogućava: upravljanje smeštajnim kapacitetima, rezervacioni sistem, napredni POS sistem za restoransko poslovanje, kontrolu materijala i zaliha, kreiranje izveštaja i statistika, integraciju sa ostalim sistemima u hotelu telefonska centrala, Pay TV, online rezervacije. Osnovni moduli Hotelijer informacijskog sistema:

- Recepcija – prati smeštaj gostiju, finansijsko poslovanje, upravljanje podacima o sobama, gostima, zaposlenima, izveštajima, cenama i finansijskom stanju objekta.
- Rezervacije – omogućava kreiranje rezervacije, smeštanje gostiju, šemacki pregled stanja po sobama i drugim kapacitetima.
- Restoransko i magacinsko poslovanje – evidencija receptura, kalkulacija cena za artikle, upravljanje zalihama, evidencija dolazaka na posao, izdavanje računa, storniranja, izveštavanje po smenama, zaposlenima, grupi proizvoda, naplatnim mestima.
- Web modul – online rezervacije, uvid u stanja u objektu, integracija Web prezentacije objekta u softverski paket.

Postoji i druga rešenja za hotele, motele, restorane, kao što su PMS, CRS. Neka od njih su: SIHOT PMS, Hansa World, Torex, RMS Reservation Management Software, Startfleet, Inn Quest Software, Hiram i mnoga druga.

5.1.7 Kritična pitanja za budući uspeh eHotelijerstva

Ključne oblasti u hotelijerstvu su:

- Odnos između gosta i hotela - briga o gostu biće i dalje ključ ka uspehu hotelijerstva u budućnosti. Da bi ih zadovoljili, hoteli moraju da poštuju motivacije klijenata, okolnosti i prate njihova raspoloženja. Poštovanje principa „Home away from home“ ili „office away from office“ zahteva poboljšanje sistema zabave u sobama, koje će omogućiti da se gost oseća kao da je kod kuće, kao i unapređenje telefonskih sistema na Internet protokole i omogućavanje brzih Internet konekcija.
- Globalizacija – hoteli bi trebali da idu u pravcu prilagođavanja lokalnim potrebama, na primer, prikazivanje sadržaja hotelskog Web sajta na jeziku koji putnik sam odabere, podrška na lokalnom jeziku i mogućnost chat-a ili interaktivne pomoći putnicima na lokalnom jeziku.
- Vrednost brenda – obuhvata praćenje i analizu svih hotelskih aktivnosti, kontrola baze podataka, što uključuje upravljanje cenama i kanalima prodaje, razumevanje cena konkurencije, produktivnost i troškova svakog od kanala.

- Brzina reagovanja i prilagodljivost zahtevima tržišta – Konvrgencija ka novim tehnologijama dovodi do brže komunikacije, prilagođenosti potrebama, transparentnost i deljenja informacija. „High tech – high touch“ je princip koji će zahtevati klijenti u budućnosti.

6 Pojam budžeta

Proces budžetiranja u preduzeću povezano je sa procesom planiranja. Planiranje predstavlja jednu od bitnih funkcija u upravljanju preduzećem čiji je zadatak definisanje ciljeva poslovanja i određivanje poslovnih aktivnosti koje treba da dovedu do realizacije planiranih ciljeva. Planiranje ima svoju kvantitativnu dimenziju koja se ostvaruje kroz proces budžetiranja. Reč budžet potiče od engleske reči *budget*, koja označava kraljevsku torbu sa novcem koji je ubiran da bi se finansirali javni rashodi. Budžet predstavlja finansijski plan za određeni vremenski period. Budžet je plan prihoda i rashoda, utvrđen za određeno vremensko razdoblje, koje obično traje jednu godinu. Dobro isplaniran budžet podrazumeva usklađivanje prihoda i rashoda tj. budžetsku ravnotežu.

6.1 Budžetiranje u hotelijerstvu

Postupak izrade budžeta naziva se budžetiranje. Putem budžeta se realizuje više funkcija i koristi se kao tehnika predviđanja, instrument planiranja i kontrole. Postupak budžetiranja ima tri faze:

- Planiranje,
- Kontrola i
- Revizija.

U fazi planiranja vrši se prikupljanje podataka i definišu se ciljevi za određeni vremenski period. Planiraju se prihodi i rashodi, posebno se vodi računa o potrebi za međusobnim usklađivanjem postavljenih ciljeva i planiranih aktivnosti. U ovoj fazi je neophodno:

- Utvrđivanje finansijskih iznosa koje će primiti preduzeće (poslovni prihodi, donacije i krediti),
- Utvrđivanje finansijskih iznosa koje će biti potrošeni (imajući u vidu planiranu potrošnju uz očekivanu inflaciju i predviđanje drugih faktora koji bitno utiču na odnos na tržištu) i
- Izrada samog budžeta po pojedinim pozicijama i uz uvažavanje osnovnog načela-usklađenosti između prihoda i rashoda.

Za većinu preduzeća potrebno je da budžet sadrži planirane i kvantifikovane tokove gotovog novca. To obezbeđuje kvalitetnije informacije za menadžere jer može na vreme upozoriti na periode u kojima može doći do manjka u budžetu npr. (zbog sezonskog karaktera poslovanja koji je bitno obeležje brojnih subjekata u turizmu.)

U fazi kontrole budžeta vrši se poređenje planiranih i ostvarenih prihoda i rashoda. Neophodno je prikupiti i analizirati određene informacije, a period u kome se vrši kontrola zavisi od toga da li se radi o kratkoročnom budžetu (na kraju vremenskog perioda) ili dugoročnom budžetu. Kontrola kratkoročnog budžeta vrši se na kraju vremenskog perioda, a kontrola dugoročnog budžeta vrši se na mesečnom ili kvartalnom nivou. Kontrola se zasniva na upoređivanju stvarnog planiranog iznosa kod svake stavke prihoda i rashoda i na ukazivanje na odstupanja. Svaka pojava razlike u vrednosti zahteva i posebno objašnjenje.

Revizija budžeta je postupak koji ukazuje na pozitivne i negativne strane tekućeg budžeta i stvara kvalitetnu analitičku osnovu za izradu novog budžeta. Predstavlja priliku da se vidi koliko su zadati planovi ostvareni, kao i postavljanje novih parametara za sledeći poslovni ciklus. To je idealna situacija da preduzeće sagleda na kojim poljima poslovanja treba poraditi i unaprediti ih u budućem poslovanju. Vršiti se najčešće na kraju godine. Revizija budžeta mora da se uradi pre planiranja novog budžeta za naredni period da bi smo uvideli pozitivne i negativne strane budžeta za tekuću godinu.

6.2 Podela budžeta

6.2.1 Poslovni i investicioni budžet

Cilj budžetiranja je da se svakom organizacionom delu hotela predvide jasno definisani planski odnosno željeni iznosi troškova i prihoda. Preduslov za budžetiranje je efikasno upravljanje troškovima i odgovarajući marketing, a ciljevi koji se postavljaju budžetiranjem moraju biti uporedivi, razumljivi i prihvaćeni od strane zaposlenog osoblja. U preduzećima se izrađuje više vrsta budžeta. Dva budžeta koja su merodvna u hotelijerstvu su poslovni i investicioni budžet. Obe vrste budžeta moraju biti usklađena, za njih važe isti vremenski horizonti i integrisani su u jedan budžet.

Poslovni budžet obuhvata planiranje prihoda i troškova za hotelsko preduzeće. Sastoji se od budžeta za pojedinačna odeljenja, u skladu sa organizacionom strukturom hotela. Poslovni budžet u zavisnosti od vremenske determinante može javiti kao:

- Jednogodišnji (kratkoročni) ili operativni budžet- kojim se utvrđuju kratkoročni ciljevi i operativne aktivnosti,
- Strateški budžet za period od 1 do 5 godina²⁹,
- Vektoralni budžet za period od 5 i više godina i

Operativni budžet kao čvrsti budžet sastavlja se jednom godišnje. Omogućuje porađenje ostvarenih i planiranih vrednosti na mesečnom nivou. Sastavlja se na osnovu kratkoročnih ciljeva preduzeća. Izrađuje se za narednu poslovnu godinu i pri tom se poklapa sa prvom planskom godinom stratejskog budžeta. Troškovi i prihodi se do detalja planiraju za svaki organizacioni hotelski deo na mesečnoj osnovi. Mesečne planirane vrednosti omogućavaju u

²⁹ Ratković R., Hotelski menadžment, hrestomatija, Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu, Bar, 2006.

tekućoj budžetskoj godini stalnu mesečnu kontrolu budžetskih vrednosti. Stvarno postignuti rezultati u pojedinim odeljenjima mogu se mesečno porediti sa planiranim vrednostima što omogućava fleksibilno i brzo reagovanje kod velikih odstupanja.

Strategijsko planiranje upućuje preduzeće da dugoročnije razmišlja o sopstvenoj poziciji, konkurenciji kao i okruženju u kom deluje. U stratezijskom budžetu se radi sa opštim brojevima, sastavlja se za period od 1 do 5 godina, jer je to period u kome se obično realizuje strategija. Srednje do dugoročnih ciljeva preduzeća mogu npr. biti:

- povećanje profita u odeljenjima sa sobama za X % godišnje,
- poboljšanje rezultata u delu F&B od X% godišnje,
- povećanje godišnjeg poslovnog rezultata za X% godišnje sa ciljem ostvarenja ukupne sume dobiti od \$ xxxx, posle 5. godina.

Osim poslovnog budžeta i investicioni budžet se može postaviti kao stratezijski budžet. Planiranje na dugi rok obuhvata investicione namere prema vrstama investicija, urgentnosti, vremenskom periodu investicija kao i visini investicija.

Vektoralni budžet se sastavlja za 5 i više godina i ukazuje na pravac hotelskog preduzeća u opštem obliku. Primer vektoralnog budžeta je Corporate Identity, koji u hotelijerstvu ima visoku ulogu.

Drugi glavni budžet pored poslovnog budžet je investicioni budžet. Na osnovu poslovnog budžeta izrađuje se investicioni budžet kojim se utvrđuju investicije koje treba preduzeti kao realizaciju dugoročno postavljenih ciljeva, kao i izvori finansiranja sopstveni ili spoljni. Investicioni budžet služi za planiranje investicionih poteza koje treba preduzeti radi ispunjavanja ciljeva preduzeća. Pojedine investicije budžetiraju se u novčanim i količinskim veličinama. U okviru investicionog budžet odlučuje se o upotrebi prikupljenih ili već raspoloživih finansijskih sredstava. S obzirom na sredstva koja treba nabaviti, razlikuje se:

- investicije u sredstvima (zemljište, poslovna sredstva npr. mašine, i materijali, sirovine, pomoćni i poslovni materijali.),
- finansijske investicije (npr, akcije preduzeća) i
- nematerijalne investicije.

Investicioni budžet se svodi na planiranje mera u oblasti investicija u stvarima. U pogledu načina ostvarenja može se izvršiti sledeća podela:

- nove investicije-investicije u zemljište, koje se po prvi put vrši u hotelu, kao npr. priključak za kablovsku televiziju u gostinskim sobama, izgradnja parkinga za goste, kupovina službenog automobila,
- investicije u proširenje-dovode do povećanja kapaciteta hotela, npr. izgradnja objekta sa dodatnim sobama, povećanje hotelskog restorana, izgradnja prostorija za seminare,

- investicije za zamenu-odnose se na postojeć dobra koja se ponovo nabavljaju, kao npr. kupovina nove posteljine za gostinske sobe, kupovina posuđa i pribora za jelo za hotelski restoran i
- investicije za racionalizaciju- poslovni proseci treba da se kreiraju ekonomičnije, npr. kupovina peći sa boljim mogućnostima i većom uštedom energije, kupovina mašine za čišćenje sa boljim karakteristikama.

6.2.2 Master budžet

Budžetiranje predstavlja sveobuhvatan proces poslovnog planiranja za preduzeće kao celinu. Potrebno je kreiranje većeg broja pojedinačnih budžeta po sektorima. Master budžet predstavlja celinu međusobno povezanih pojedinačnih budžeta. Master budžeti se dele na operativne i finansijske budžete.

Operativni budžeti³⁰:

- Budžet prihoda od prodaje ili pruženih usluga,
- Budžet proizvodnje,
- Budžet neophodan za nabavku sirovina,
- Budžet troškova proizvodnje i prodaje,
- Budžet administrativnih troškova i
- Budžet troškova marketinga.

Finansijski budžeti:

- Budžet bilansa stanja i uspeha,
- Budžet tokova gotovog novca i
- Kapitalni budžet- budžet investicija.

Ovi budžeti se sastavljaju na godišnjem nivou i moraju biti međusobno usklađeni i povezani u celinu u master budžet. Master budžet predstavlja zbir svih budžeta vezanih za prodaju, proizvodnju i finansijske aktivnosti.

6.2.3 Fiksni i fleksibilni budžet

Kreiranje budžeta predstavlja izazov u procesu planiranja poslovanja. Bitno je definisanje poslovne aktivnosti, potom projekcije prihoda, troškova, i poređenje ostvarenih sa projektovanim vrednostima.

Budžeti koji se unapred preciziraju pri čemu se ne očekuju promene na pojedinim pozicijama poslovne aktivnosti nazivaju se fiksni budžeti. Fiksni budžeti se kreiraju kada nema značajnih promena u poslovnom okruženju, pa se rezultati poslovnih aktivnosti mogu predvideti sa visokim stepenom tačnosti. U realnom poslovanju češće su situacije kada ostvarene vrednosti

³⁰ Stanišić M., Ratković N., Operativno budžetiranje i kontrola sa aspekta poslovanja hotelskog preduzeća, XVI Internacionalni naučni skup, Palić-Subotica, 2011.

poslovnih aktivnosti odstupaju od projektovanih. To se najčešće dešava kada dolazi do promene u poslovnom okruženju npr. (promena dobavljača, uticaj konkurencije, prestanak dotoka finansijske pomoći).

Kod fleksibilnih budžeta moguće su promene i pojedinačno definisanje elemenata. Oni predstavljaju kvantitativne planove menadžmenta i sadrže projekciju prihoda, rashoda i rezultata za različite nivoe poslovnih aktivnosti. To omogućava efikasnije svođenje projektovanih vrednosti na realno ostvarene uz istovremeno ukazivanje na pojavu odstupanja. Najvažnija razlika između navedene vrste budžeta je što fleksibilni budžet prepoznaje činjenicu da različiti nivoi napora zahtevaju fleksibilno planiranje novčanih sredstava za pokriće troškova.

6.2.4 Metode izrade budžeta

Proces izrade budžeta odvija se krajem poslovne godine za narednu i u velikim kompanijama je veoma složen. U manjim preduzećima, sam proces nije posebno definisan, ali kada se radi o velikim kompanijama, neophodno je precizno definisati nosioce ovog procesa, način pripreme, usklađivanja i usvajanja budžeta. Jedan od osnovnih zahteva je da budžet bude donet na vreme- ako se radi o godišnjem budžetu, krajem poslovne godine za narednu. Na vreme moraju biti kreirani i planovi na mesečnom nivou npr. (obim prodaje ili troškova poslovanja).

Dve najčešće primenjene metode u izradi budžeta³¹ su:

- “odozgo na dole”- po ovoj metodi viši menadžeri sačinjavaju budžete svih organizacionih delova i prosleđuju ih menadžerima sektora. Ovaj metod se najčešće primenjuje u preduzećima gde je viši menadžment dobro upoznat sa proizvodnim mogućnostima i trendovima u poslovanju. Proces planiranja hotelskih preduzeća podrazumeva da menadžment može tražiti od svakog odeljenja da dostavi tri alternativna poslovna plana za naredni period, a to su:
 1. najbolji slučaj ili agresivan plan rasta koji zahteva veliku dokapitalizaciju i brzi rast postojećih tržišta,
 2. normalan plan rasta prema kome se odeljenje razvija u skladu sa tržištem, ali ništa značajnije u odnosu na konkurenciju,
 3. plan smanjenja ako se tržište firme smanji. To je plan za loša ekonomska vremena.
- “odozdo na gore”- predstavlja metod koji se zasniva na menadžerima sektora koji prave prve verzije planova, a zadatak je top menadžmenta da vrši korekcije i usklađivanje parcijalnih planova. Ovaj metod je prihvatljiv jer je velika verovatnoća procenjivanja poslovnih planova i rezultata, jer ih sačinjavaju ljudi koji se direktno suočavaju sa poslovnim procesima. Menadžment može dati smernice na osnovu kojih će sektori i odeljenja predlagati i donositi poslovne planove i planove razvoja.

³¹ Stanišić M., predavanje na master studijama Univerzitet Singidunum 2009.

6.3 Specifičnosti procesa budžetiranja u turističkim organizacijama u Srbiji

U budžete republika, pokrajine i lokalnih zajednica slivaju se određeni prihodi koji se ubiraju u turizmu. Prihodi u skladu sa zakonu o turizmu Republike Srbije iz 2009. godine javljaju se u sledećim oblicima:

- Boravišna taksa,
- Turistička naknada i
- Penali u turizmu.

Boravišna taksa je naknada koju plaća turista za svaki dan koji provede u smeštajnom objektu. Visinu određuje lokalna samouprava polazeći o kategorije turističkog mesta. Sredstva od naplaćene boravišne takse predstavljaju prihod budžeta lokalne samouprave na kojoj je pružena usluga smeštaja.³²

Turistička naknada je novčani iznos koji se plaća za korišćenje pogodnosti u obavljanju delatnosti na području turističkog mesta. Ovu naknadu plaćaju privredni subjekti iz oblasti turizma i fizička lica koja turistima izdaju različite vrste objekata za smeštaj. Obavezu plaćanja naknade određuje lokalna samouprava u zavisnosti od kategorije turističkog mesta. Sredstva turističke naknade najvećim delom predstavljaju prihod budžeta lokalne samouprave 80% na kojoj su i naplaćene, a manji deo 20% je prihod budžeta Republike.³³

Penali za korišćenje pripritetne turističke destinacije su novi oblik naknade uveden Zakonom o turizmu iz 2009. godine, odnose se na privredna društva i preduzetnike, vlasnike i korisnike smeštajnih objekata i objekata nautičkog turizma koji su locirani na prioritnim turističkim destinacijama, a nemaju odgovarajuću namenu i kategoriju u skladu sa posebnim aktom koji donosi Vlada Srbije. Zakonom je ostavljen period od dve godine da se izvrši prilagođavanje objekata u skladu sa zahtevima destinacije, a nakon toga predviđaju se obaveze plaćanja penala koji će biti prihod republičkog budžeta.

6.3.1 Izvori finansiranja promotivne aktivnosti

Promotivne aktivnosti u turizmu predstavljaju najvažniji zadatak turističkih organizacija na različitim nivoima državne uprave-od nivoa republike i autonomne pokrajine, do nivoa jedinica lokalne samouprave. Izvori finansiranja turističkih organizacija za promociju turizma su:³⁴

- Sopstveni prihodi od obavljanja delatnosti,
- Donacije, prilozi i sponzorstva domaćih i stranih pravnih i fizičkih lica,
- Sredstva republičkog i pokrajinskog budžeta,
- Sredstva budžeta jedinice lokalne samouprave i
- Drugi izvori.

³² Zakon o turizmu, članovi 103-109 Službeni glasnik RS, BR. 36/09.

³³ Zakon o turizmu, članovi 103-109 Službeni glasnik RS, BR. 36/09.

³⁴ Zakon o turizmu, članovi 103-109 Službeni glasnik RS, BR. 36/09

Sopstveni prihodi: organizovanje turističkih, stručnih, kulturnih, sportskih i sličnih manifestacija i posredovanje u pružanju usluga u domaćoj radinosti.

6.3.2 Budžetiranje u lokalnim turističkim organizacijama

Budžeti turističkih organizacija ima značajnu ulogu i kao instrumenti kontrole. Analiza finansijskih izveštaja treba da omogući kvalitetnu ocenu namenskog trošenja planiranih finansijskih sredstava. Cilj finansijskog izveštavanja je da pruže verodostojne informacije o poslovanju turističke organizacije i načinu raspolaganja imovinom. Osnovni finansijski izveštaji predstavljaju osnovni izvor informacija za komuniciranje sa eksternim korisnicima, to je osnov za kontrolu poslovnog rezultata. Analiza finansijskih izveštaja predstavlja osnov finansijskog planiranja.

6.3.3 Postupak budžetiranja

Proces budžetiranja počinje analizom rezultata dobijenih u procesu kontrole i analize (praćenje realizacije budžeta u tekućoj godini), a zatim se uključuju relevantni podaci na osnovu tržišnih istraživanja i predviđanja budućeg turističkog prometa. Izrada budžeta na lokalnom nivou počinje početkom drugog polugodišta aktivnostima koje imaju za cilj koordinaciju sa privrednim subjektima na destinaciji.

6.3.4 Planiranje prihoda i rashoda

Pri izradi budžeta, polazište predstavljaju realizovani prihodi u tekućoj godini uz realnu procenu mogućnosti ostvarenje prihoda u narednoj godini (predviđanje turističkog prometa, odnosno broja noćenja turista na destinaciji-osnovu za realizaciju prihoda od boravišne takse). Neophodno je poći od realne ocene kretanja troškova povezanih sa planiranim aktivnostima. Zadatak kreatora budžeta je sprovođenje specifičnih troškova na realne osnove, odnosno usklađivanje sa budžetskim prihodima.

Budžet ima posebno značajnu ulogu kao instrument kontrole, zasniva se na praćenju izvršenja budžeta i na izveštavanju o utvrđenim odstupanjima. Analizom odstupanja vrši se poređenje sa određenim veličinama a to su:

- Poređenje ostvarenih veličina sa pozicijama predviđenih budžetom,
- Poređenje ostvarenog sa rezultatima prethodnog perioda ili sa rezultatima drugih referentnih organizacija iz okruženja.

U slučaju pojave značajnih odstupanja, npr. kod znatno manjih prihoda od boravišne takse, neophodno analizirati uzroke odstupanja i preduzeti mere da se uočeni uzroci otklone.

U planiranju troškova polazi se od planiranih aktivnosti i predviđanje troškova po pojedinim pozicijama, npr. materijalni troškovi, troškovi usluga, troškovi zarada. Za značajnije segmente aktivnosti rade se pojedinačni budžeti (npr. za promotivne aktivnosti, za organizaciju pojedinih događaja, pojedinih informativnih centara), a na nivou turističke organizacije radi se glavni budžet.

6.3.5 Finansijski plan Turističke organizacije Srbije

Turistička organizacija Srbije je glavni nosilac promocije turizma Srbije na domaćem i inostranom tržištu i jedan je od najznačajnijih subjekata u sastavu javnog sektora u turizmu naše zemlje. Osnivanje nacionalne turističke organizacije i njeno poslovanje regulisano je zakonskim propisima i ona predstavlja neprofitnu organizaciju. U skladu sa Zakonom o turizmu utvrđeni su prihodi neophodni za obavljanje aktivnosti:³⁵

- Prihodi od obavljanja delatnosti i drugi sopstveni izvori prihoda,
- Donacije, prilozi i sponzorstva iz zemlje i inostranstva,
- Sredstva budžeta Republike Srbije i
- Drugi izvori.

Turistička organizacija Srbije posluje po netržišnim principima, iz republičkog budžeta dobija sredstva po namenama, u visini stvarnih troškova, prvenstveno za promociju turističke ponude Srbije. U 2010. godini, ovaj izvor prihoda učestvovao je sa preko 80% u strukturi izvora finansiranja planiranih aktivnosti.

Najznačajniji izvor prihoda za 2011 godinu je budžet Republike Srbije, a planirana su sredstva u iznosu od 260 miliona dinara, što je povećanje od 18% u odnosu na prethodnu godinu. Povećanje prihoda je povezano sa planiranim povećanjem broja sajмова na kojima je Turistička organizacija Srbije nastupala (sa 27 sajмова u 2010., na 32 sajma u 2011. godini). Analiza rashoda ukazuje da su:

- Najveća sredstva planirana za finansiranje zarada, naknada zarada i ostalih ličnih troškova (78.850.689 dinara) i nastupa na sajmovima (72.687.459 dinara),
- Najveće povećanje planirano je na pozicijama – Pokroviteljstvo i podrška lokalnim TO (index 273,59) i – Promotivni materijal (index 301,21).

6.4 Kapitalni budžet

Jedan od najsloženijih odluka je ona o dugoročnom investiranju, po pravilu u realnu poslovnu imovinu (radi se o kapitalnim odnosno investicionim ulaganjima). Najveći deo dugoročnih finansijskih odluka ocenjuje se primenom tehnike budžetiranja kapitala. Dugoročne finansijske odluke zasnovane su na specifičnoj aparaturi donošenja finansijskih odluka, o tzv. novčanim tokovima i oportunitetnim troškovima. U skladu sa karakteristikama dugoročnih investicija (kapitalnih ulaganja i izdataka) i analitičkim aparatom ocene njihove finansijske efikasnosti je proces planiranja kapitalnih ulaganja-kapitalno budžetiranje.

Kapitalno budžetiranje ili budžetiranje kapitala je proces planiranja i ocene predloga za investiciono ulaganje, kao što su nabavka opreme ili uvođenje nove proizvodne linije. Označava proces obezbeđenja kapitala za projekte koji će biti uključeni u kapitalni budžet

³⁵ Turistička organizacija Srbije, Program rada sa finansijskim planom za 2011., godinu.

preduzeća.³⁶ Budžetiranje kapitala je (capital budgeting) je postupak donošenja odluka o dugoročnim investicijama, o tzv. dugoročnim investicionim projektima. Postupak budžetiranje kapitala uključuje prognozu novčanih tokova projekata i ocenu njihove finansijske efikasnosti primenom kriterijuma odlučivanja ugrađenih u brojne metode budžetiranja kapitala. Budžetiranjem kapitala identifikuju se potrebe za zamenom dugoročne imovine, renoviranjem i proširenjem poslovanja.

Zadatak menadžera je da analiziraju potencijalne investicione projekte i da donese odluke imajući u vidu očekivane efekte u budućnosti.

Osnovne komponente u kapitalnom budžetiranju su:³⁷

- plan kapitalnih ulaganja,
- cena ili troškovi kapitala i
- metode koje se koriste za ocenu isplativosti ulaganja.

Cilj preduzeća je da ostvari prinose na uloženi kapital, a izbor između različitih investicionih projekata zasniva se na određenim investicionim kriterijumima. Kriterijumi ili metode za ocenu isplativosti investicija zasnivaju se na utvrđivanju cene ili troškova kapitala i očekivanim prinosima od uloženog kapitala.

Budžet kapitala sadrži planirane kapitalne investicije i njihov vremenski raspored u periodu dužem od godinu dana. Budžetiranje kapitala predstavlja sistemski proces koji uključuje aktivnosti utvrđivanja, procenjivanja, izbora i odobravanja investicionih projekata kako bi se mogli ostvariti opšti i posebni ciljevi hotelskog poslovanja i njegovu dugoročnu poziciju na tržištu.

6.4.1 Kapitalni izdaci i investicioni projekat

Kapitalni izdaci moraju imati dva obeležja:³⁸

- veličinu i
- trajnost.

Kriterijum za ocenu veličine izdatka po pravilu je razdvajanje tekućih i kapitalnih izdataka regulisano konvencijama. Sa aspekta trajnosti najčešće se kao granica uzima jedna poslovna godina. Koristi kod tekućih izdataka iscrpljuju se u toku jedne poslovne godine, dok je za kapitalne izdatke karakteristično da se koristi javljaju u toku više narednih poslovnih godina. Kapitalni izdaci su ulaganja u sredstva preduzeća od kojih se koristi očekuju u periodu dužem od jedne godine. Jedno od obeležja kapitalnih izdataka je reverzibilnost. Jednom uložena sredstva

³⁶ Jones P.Ch., Introduction to Financial Management, Irwin, Boston, 1992.

³⁷ Hrustić H., Finansijski menadžment i upravljačko računovodstvo, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, 2007.

³⁸ Krasulja D., Ivanišević M., Poslovne finansije, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.

ne mogu se revidirati ili je to moguće učiniti uz vrlo visoke troškove. Kapitalni izdaci za posledicu imaju povećanje fiksnih sredstava preduzeća, rezultati se ne moraju uvek javiti u materijalnom obliku. U kapitalne izdatke spadaju: izdaci na pribavljanju, zameni i modernizaciji fiksnih sredstava ili postizanju manje opipljivih koristi za period duži od jedne godine.

Preduze u procesu planiranja i ocene efikasnosti kapitalnih izdataka, mora izvršiti izbor između različitih alternativa koje se mogu smatrati investicionim projektom. Investicioni projekat je kompletan i samostalan program koji se odnosi na pribavljanju kapitalnih dobara, izvršenje projekta i ostvarenje prinosa na uloženi kapital. On je nezavisan od drugih projekata u tom smislu da ne može biti izveden kao faza nekog većeg programa. Investicioni projekat se definiše kao srodna grupa budućih aktivnosti koje se posmatraju odvojeno isključivo u svrhe donošenja odluke.

6.4.2 Klasifikacija kapitalnih izdataka

Može se uočiti razlika između izdataka namenjenih:³⁹

- pribavljanju,
- zameni,
- modernizaciji fiksnih sredstava ili
- postizanju manje opipljivih koristi za period duži od jedne godine.

Pribavljanje novih fiksnih sredstava (izgradnja novih kapaciteta, nabavka nove opreme i postrojenja) karakteristična je za preduzeće koje sagledava mogućnost da novim ponuđenim proizvodima i uslugama zadovolji tražnju.

Zamena fiksnih sredstava obavlja se u tzv. zrelih preduzećima gde postojeća oprema ne može da funkcioniše efikasno zbog čestih kvarova, npr. u slučaju čestih kvarova rashladnih uređaja za čuvanje i zamrzavanje namirnica u restoranima. Tada se analiziraju izdaci koji su neophodni za opravku postojeće opreme u alternativu sa kapitalnim izdacima za kupovinu nove opreme i očekivanim koristima.

Modernizacija fiksnih sredstava diktirana je potrebom za uvođenjem novih tehnoloških rešenja. U turističkom poslovanju prisutne su stalne dinamičke promene koje su rezultat inovacija u domenu informacione tehnologije i novih zahteva potrošača turističkih usluga. Odluka za modernizacijom postojećih kapaciteta donosi se na osnovu sagledavanja očekivanih koristi u dužem periodu i neophodnih kapitalnih ulaganja koja su povezana sa pojedinim alternativama.

Kapitalni izdaci kod kojih ne dolazi do povećanja fiksnih sredstava u materijalnom obliku zahtevaju razmatranje mogućih alternativa i sagledavanje doprinosa ulupnoj rentabilnosti preduzeća. Kod takvih projekata ne postoji mogućnost direktnog kvantificiranja očekivanih koristi, odluke o izboru donose se pretežno na osnovu kvalitativne analize.

³⁹ Krasulja D., Ivanišević M., Poslovne finansije, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.

Klasifikacija kapitalnih izdataka može se vršiti i na nezavisne i međusobno isključive projekte. Pod nezavisnim investicionim projektima podrazumevaju se oni koji ne konkurišu međusobno, a prihvatanje jednog projekta ne mora da znači automatsku eliminaciju drugog. Kod međusobno isključivih, prihvatanje jednog projekta znači eliminaciju drugog jer su u osnovi namenjeni istoj funkciji.

Ocena isplativosti ulaganja može se vršiti na bazi primene različitih investicionih kriterijuma, a danas se sve više u upotrebi dinamička metoda koja uzima u obzir i vremensku vrednost novca na osnovu tzv. diskontovanja budućih tokova gotovine na njihovu sadašnju vrednost.

6.5 Ocene isplativosti

Ocene isplativosti investicija može se vršiti na osnovu dve grupe, a to su statičke i dinamičke metode. Osnovni kriterijum za podelu je da li je u analizi uzeta u obzir vremenska vrednost novca. Vremenska vrednost novca se objašnjava na osnovu stava da nominalno jednaka ista količina novca uložena danas vredi više od istog nominalnog iznosa u budućem periodu.

6.5.1 Statičke metode ocene investicionih projekata

Bitno obeležje statičkih ili tradicionalnih metoda je da ne uzimaju u obzir faktor vreme. Prednost ove metode je jednostavnost njene primene, ali predstavlja i oybiljan nedostatak. Kod primene statičkih metoda može se govoriti i o nerealnom ocenjivanju alternativnih investicionih projekata jer se zanemarivanjem vremenskog faktora ne uzima u obzir činjenica da se investicije odnose na budućnost i da efekte daju u dužem vremenskom periodu. Visoka zastupljenost ovih metoda u praksi posledica je činjenice da pružaju mogućnost brze evaluacije investicionih projekata, ali treba imati u vidu njihovu nedovoljnu pouzdanost za ocenu isplativosti investicionih ulaganja. Poželjno je da se koriste kao dopunske metode. U statičke ili tradicionalne metode spadaju:⁴⁰

- period povraćaja i
- računovodstvena stopa prinosa.

6.5.2 Period povraćaja

Period povraćaja predstavlja statički metod zasnovan na sagledavanju troškova i koristi od investicionog projekta izkazanih putem novčanih tokova i ne uzima u obzir vreme. Primenom ovog metoda meri se brzina naknade kapitalnog izdatka iz godišnjih neto novčanih tokova. Na taj način se lako dolazi do ocene likvidnosti projekta, ali se ne može sagledati njegova rentabilnost u toku očekivanog veka trajanja određene investicije.⁴¹ Period povraćaja meri se brojem godina u kojima inicijalni kapitalni izdatak treba da se otplati iz neto godišnjeg novčanog toka u ekonomskom veku trajanja projekta za koji je izdatak učinjen. Period povraćaja se može izraziti formulom:

$$P = I / NT$$

⁴⁰ Krasulja D., Ivanišević M., Poslovne finansije, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.

⁴¹ Vukadinović R., Jović Z., Investicije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.

pri čemu je:

P- period povraćaja, **I**- inicijalna kapitalna ulaganja, **NT**- novčani tok.

Neto novčani tok predstavlja razliku između ukupnih primanja i ukupnih izdavanja gotovine u periodu tokom eksploatacije jednog investicionog projekta. Novčani tok može biti ujednačen i neujednačen. Anuitetni novčani tok je ujednačen u toku svih godina eksploatacije projekta, dok je kod neujednačenog novčanog toka različit nominalni iznos po godinama. Postupak izračunavanja perioda povraćaja kod neujednačenog toka je složeniji. Postupak se zasniva na oduzimanju godišnji neto novčanih tokova od dugoročnog ulaganja sve dok se ostatak ne izjednači sa nulom, tako da je do kraja pokriveno inicijalno kapitalno ulaganje. Period povraćaja je vremenski period (n) u kome se suma novčanih tokova (suma NT) izjednačava sa ukupnim ulaganjima (I) što se može izraziti putem formule:⁴²

$$I = \sum_{t=1}^N NT_t$$

Navedenom metodom meri se brзина naknade uloženog kapitala i ukazuje da se ne može koristiti za utvrđivanje stvarne rentabilnosti projekta. Jedan investicioni projekat može obezbediti brži povraćaj sredstava, ali ti ne znači da je in najrentabilniji. To su osnovni razlozi koji ukazuju na neophodnost da se povraćaj sredstava koristi kao dupunski metod, a da se koriste i druge metode koje predstavljaju objektivnije pokazatelje rentabilnosti.⁴³

6.5.3 Računovodstvena stopa prinosa

Metod računovodstvene stope prinosa predstavlja merenje efikasnosti investicionih projekata uz korišćenje standardnih računovodstvenih podataka. Računovodstvena stopa prinosa predstavlja odnos između prosečnog godišnjeg dobitka i prosečnog inicijalnog kapitalnog ulaganja. Za izračunavanje računovodstvene stope prinosa koristi se obrazac:⁴⁴

$$\text{Računovodstvena stopa prinosa} = \frac{\text{Prosečan godišnji dobitak}}{\text{Prosečno godišnje ulaganje}}$$

U analizi prihvatljivosti određenog investicionog projekta potrebno je uzeti u obzir i cenu izvora finansiranja, odnosno visinu kamate na tržištu. U osnovi se jedan projekat smatra prihvatljivim ukoliko je računovodstvena stopa prinosa veća od preovladavajućih kamata. Takva veća računovodstvena stopa prinosa omogućuje otplatu projektovanih kamata, ukupnog investicionog ulaganja, a nakon pokrivanja svih troškova ostaje i neto dobitak. Ako se ocena vrši za više investicionih projekata, na osnovu metoda trebalo bi prihvatiti onaj projekat koji ima veću računovodstvenu stopu prinosa.

⁴² Vukadinović R., Jović Z., Investicije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.

⁴³ Krasulja D., Ivanišević M., Poslovne finansije, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.

⁴⁴ Vukadinović R., Jović Z., Investicije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.

Kao osnovni nedostatak ove metode javlja se odsustvo novčanih tokova, kao i odsustvo respektovanja vremenske vrednosti novca. Metod računovodstvene stope prinosa zasniva se na očekivanom pristupu kapitala u toku veka eksploatacije projekta, a ne uzimaju se obzir novčani tokovi od kojih zavisi likvidnost preduzeća, pa i ukupna rentabilnost. Metod ima ograničenja u primeni zato što ne uzima u razmatranje vremensku vrednost novca. Ovaj metod ne primenjuje postupak diskontovanja očekivanih dobitaka u veku trajanja projekta na njihovu sadašnju vrednost.

Česta primena metode računovodstvene stope prinosa objašnjava se jednostavnošću u njenom izračunavanju i primeni u procesu kontrole. Ovo je jedini metod za ocenu investicionih projekata koji se u obračun zasniva na računovodstveno iskazanom profitu, dok se kod ostalih, kriterijumi zasnivaju na novčanom toku. Računovodstvena stopa prinosa koristi se kao dopunski metod u kombinaciji sa drugim metodama.

6.6 Vremenska vrednost novca i diskontni račun

Vremenska vrednost novca zasniva se na stavu da sredstva kojima preduzeće raspolaže danas nemaju istu vrednost kao isti iznos sredstava u budućnosti. Za isti iznos sredstava u budućnosti vrede manje za iznos sredstava koji bi se dobio oročavanjem kod banke. Prinos na uložena sredstva bio bi jednak kamati koja se može dobiti njihovim oročavanjem. Za utvrđivanje vremenske vrednosti novca koristi se dva postupka:⁴⁵

- diskontovanje - svođenje budućih vrednosti na sadašnju vrednost i
- ukamaćivanje (kapitalizacija) – utvrđivanje budućih iznosa sadašnje vrednosti.

U obračunu buduće vrednosti novca koristi se tzv. složena kamata (compound interest). Za razliku od proste kamate kod koje se primenjuje fiksni procenat na uloženi novčani iznos, kod složene kamate se svake godine iznos kamate za određenu godinu pripisuje glavnici, pa se na ovaj iznos obračunava kamata za narednu godinu sve do isteka perioda oročenja sredstava, računa se kamata na kamatu. Diskontinuiranje novčanih tokova (DCF) je suprotno od kamaćenja i predstavlja sagledavanje novčane vrednosti iz budućnosti u sadašnjosti. Korišćenjem složene kamate buduća vrednost se može izračunati na osnovu formule:

$$V_n = V_s \cdot (1 + i)^n$$

pri čemu je: V_n – vrednost uloga na kraju perioda oročenja, (buduća vrednost); V_s – vrednost početnog uloga, (sadašnja vrednost); i – godišnja kamatna stopa; n – dužina perioda za koji se obračunava kamata. Za izraz $(1 + i)^n$ koristi se naziv kamatni faktor ili faktor kapitalizacije i koristi se za izračunavanje buduće vrednosti uloga.

Za razliku od buduće vrednosti novca, za finansijsku ocenu isplativosti investicionih ulaganja, koristi se inverzni postupak. Naziva se diskontovanje i predstavlja metod svođenja buduće

⁴⁵ Vukadinović R., Jović Z., Investicije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.

vrednosti na sadašnju vrednost. Postupak svođenja budućih vrednosti na sadašnju vrednos izražava se formulom:

$$V_s = \frac{V_n}{(1+i)^n} = V_n \times \frac{1}{(1+i)^n} = V_n \times df$$

sa sledećim značenjem simbola: V_n – buduća vrednost uloga na kraju perioda n ; V_s – sadašnja vrednost; i – kamatna stopa; n – dužina perioda za koji se obračunava kamata; $df = 1/(1+i)^n$ diskontni faktor.

Diskontni faktor (discount factor) se koristi za izračunavanje sadašnje vrednosti na bazi buduće vrednosti na kraju n – tog perioda i uz određenu kamatnu stopu (i). Diskontni faktor je jednak recipročnoj vrednosti kamatnog faktora i objašnjava koliko sada vredi novac koji će biti ostvaren za n godina.

6.6.1 Metod neto sadašnje vrednosti

Metod neto sadašnje vrednosti zasniva se na utvrđivanju neto sadašnje vrednosti koja predstavlja razliku između sadašnje vrednosti i uloženog kapitala. Investicioni projekat je prihvatljiv onda kada je sadašnja vrednost pozitivna, odnosno veća od nule. Neto sadašnja vrednost se može iskazati formulom:

$$NSV = SV - I$$

Pri čemu: **NSV**- neto sadašnja vrednost, **SV**- sadašnja vrednost, a **I**- inicijalno kapitalno ulaganje.

Metod neto sadašnje vrednosti usmeren je na sagledavanje porasta sopstvenog kapitala, a svaki investicioni projekat se ocenjuje na osnovu uloženog kapitala i očekivanog prinosa gotovine u budućem periodu koje je uvek vezano i sa određenim stepenom rizika. Sadašnja vrednost se utvrđuje na osnovu novčanog toka koji će se ostvariti u budućnosti i kamatne stope po kojoj se mogu obezbediti potrebna sredstva za ulaganje. Za utvrđivanje sadašnje vrednosti projekta primenjuje se postupak diskontovanja svih budućih novčanih tokova na osnovu realizacije određenog projekta.

Neto sadašnja vrednost investicionog projekt predstavlja razliku sadašnje vrednosti struje neto novčanih tokova iz projekta i neto investicije projekta. Troškovi kapitala nekog preduzeća definišu se kao minimalna prihvatljiva stopa povraćaja za investicije sa rizikom tipičnim za vrstu poslovanja kojim se preduzeće bavi.⁴⁶

Projekte sa pozitivnim NSV trebalo bi prihvatiti one sa negativnim NSV odbiti. Pri diskontovanju po stopi povratka koju preduzeće traži, akoja je jednaka njegovim troškovima kapitala, nulti NSV sugerise se da investitori neće biti na gubitku ako prihvate projekt, iako neće povećati svoje bogatstvo (indiferentnost) i takav projekat je prihvatljiv ukoliko je hotelu neophodna dodatna ponuda koja se obezbeđuje projektom.

⁴⁶ Moutinho, L., Strateški menadžment u turizmu, CABI Publishing, Wallingford, 2000.

NSV > 0 projekat je prihvatljiv

NSV = 0 indiferentnost

NSV < 0 projekat nije prihvatljiv

Pristup preko neto sadašnje vrednosti NSV bolji je metoda kao što su metoda razdoblja povraćaja ili prosečna stopa povraćaja zato što on uzima u obzir i veličinu i vreme nastanka novčanih tokova tokom očekivanog trajanja projekta.

Interna stopa povraćaja (Internal rate of return - IRR) predstavlja alternativni oblik DCF pristupa i mnogim praktičarima je prihvatljiviji. Ovaj metod se naziva i metod stope rentabilnosti, a takođe i metod dobiti. Interna stopa prinosa (rentabiliteta) objašnjava se kao diskontna stopa koja svodi NSV projekta u (celom životnom veku) na nulu. Ovaj metod možemo matematički postaviti pomoću formule:

$$C = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+i)^t}$$

Gde je: **C** – inicijalni kapitalni izdatak, **R_t** - neto godišnji novčani tok, **i** interna stopa prinosa, **t** - period kroz koji se vrši diskontovanje novčanih tokova, **n** Ekonomski vek trajanja investicionog projekta.

Interna stopa prinosa predstavlja onu diskontnu stopu pri kojoj je kriterijum neto sadašnje vrednosti jednak nuli i može se predstaviti na sledeći način:⁴⁷

$$NSV = \sum_{k=1}^n NP_k * a_k = 0$$
$$a_k = \frac{1}{(1+i)^k}$$

NSV- neto sadašnja vrednost, **NP_k** - neto novčani priliv (razlika novčanog priliva i novčanog odliva na projektu), **a** - diskontni faktor.

Rešavanjem nepoznate **i** dobija se interna stopa rentabilnosti. Ona predstavlja onu stopu rentabilnosti kada projekat ne donosi ni gubitak ni dobit.⁴⁸

⁴⁷ Vukadinović R., Jović Z., Investicije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.

⁴⁸ Vukadinović R., Jović Z., Investicije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.

6.6.2 Racionaliziranje kapitala pomoću indeksa profitabilnosti

Kriterijum za rešavanje situacija vezanih uz racionalizovanje kapitala razvijen je iz NSV-a. Kada su sredstva za investiranje ograničena, projekti s pozitivnim NSV više se ne prihvataju ili odbijaju bez ograničenja. Raspoloživa sredstva se investiraju u onaj niz novih projekata koji ima najvišu neto sadašnju vrednost. Osnovni cilj je maksimiziranje neto sadašnje vrednosti čitave tekuće investicije.

Prioriteti se moraju odrediti prema učinku koji ograničavajući faktor ima po jednom euru raspoloživih sredstava i na taj način predstavlja prikladan kriterijum rangiranja u situaciji gde je potrebno racionalizovanje kapital. Ukoliko ni jedan od investicija hotelskog preduzećane daje stopu povrata koja je barem jednaka troškovima kapitala (kako bi stvorili pozitivni NSV), tada nema potrebe za kriterijum rangiranja jer bi projekat trebalo odbiti, a hotelskom preduzeću bi bilo bolje da investira svoja sredstva na tržištu.

Izračunavanje profitabilnosti kao odnos sadanje (diskontovane) vrednosti budućih novčanih tokova prema inicijalnom novčanom odlivu (inicijalnoj investiciji) naziva se indeksom profitabilnosti.⁴⁹ Nakon što se projekti rangiraju prema indeksu profitabilnosti, investicije se biraju u silaznom nizu, sve dok se proračun ne iscrpi. Ta procedura odabira za prihvatanje one kombinacije investicija koja ima najveću ukupnu neto sadašnju vrednost.

7 Metodi kontrolisanja

Određivanje vremena za preduzimanje kontrolnih mera i dobro planiranje je od velikog značaja za dobro kontrolisanje. Planiranje i kontrolisanje su usko povezani, planiranje obezbeđuje standarde koji su potrebni da bi menadžer mogao da obavlja svoju funkciju kontrolisanja. Rezultati aktivnosti kontrole dovode do korekcije koje se, povratnom spregom, vraćaju na ponovno planiranje, i tako se ciklus ponavlja. Metode kontrolisanja jesu istovremeno i metode planiranja zbog uzajamne veze između ove dve funkcije menadžera. Metode kontrolisanja se dele u dve grupe na budžetske i nebudžetske.

7.1 Metodi budžetskog kontrolisanja

Centralni deo finansijske kontrole je budžetska kontrola. Budžet je pomoćno sredstvo kontrole. Budžeti služe kao značajni integrativni i komunikativni mehanizmi za planiranje i kontrolisanje. Ciljevi jedne kompanije mogu se videti u sistemu budžeta koji se odnosi na resurse inputa i outputa u centrima odgovornosti. Svaki budžet na višem nivou postaje osnova budžeta na nižem nivou u okviru organizacije. Rezultati se periodično upoređuju s budžetima i podaci o značajnim odstupanjima se dostavljaju višim nivoima menadžmenta. Korektivne akcije se preduzimaju tako što se vrše izmene u ciljevima i budžetima, ili vršenjem izmena u očekivanim rezultatima u sledećem periodu-kao što su poboljšana uspešnost poslovanja ili povećanje produktivnosti u korišćenju resursa.

⁴⁹ Čirović M., Finansijski menadžment, Naučno društvo Srbije, Beograd, 2008.

Postoje četiri vrste budžeta: operativni, gotovinski, kapitalni i programski. Operativni budžet prevodi planove organizacije u zajednički imenitelj-novac- i dodeljuje ovu vlast da upravlja resursima menadžerima u njihovim budžetskim oblastima odgovornosti. Gotovinski budžeti su planovi koji se odnose na gotovinske uplate i isplate za predstojeći period poslovanja. Kapitalni budžeti odnose se na dugoročne planove i velike kapitalne troškove-kao što su nove zgrade, oprema i slično. Programski budžeti su planovi koji naglašavaju željene rezultateu budućnosti, bez vezivanja budžeta za neki određeni rok, kao što su istraživanje i razvoj novog proizvoda.

U svakoj vrsti budžetskog planiranja može se primeniti ciklus kontrole, to jest, izeštaji o stvarnom poslovanju se dostavljaju menadžeru kome je data odgovornost za taj budžet. Budžet obezbeđuje standard, a menadžeri mere uspešnost poslovanja i preduzimaju korektivne mere, ako su potrebne.

Godišnji budžet poslovanja je plan profita preduzeća koji se odnosi na sve izvore prihoda i stave troškova koje se pojavljuju na kratkom izveštaju prihoda. Godišnji budžeti su zbirovi dvanaest mesečnih planova. Ovi mesečni planovi formiraju osnovu po kojoj bi menadžment trebao da proceni stvarne rezultate poslovanja. Budžet poslovanja omogućuje menadžmentu da izvrši svoje dve najvažnije funkcije, planiranje i kontrolu.

7.1.1 Planiranje operativnog budžeta

Budžetski proces zahteva blisku povezanost svih napora personala, supervizora i menadžera. Svaki menadžer je odgovoran za svaki sektor ili neku aktivnost u preduzeću, trebao bi da učestvuje u procesu. Kada je menadžerima data prava uloga u procesu donošenja budžeta, oni obično postaju više motivisani da sprovedu plan profita preduzeća.

Finansijski kontrolor je odgovoran za koordinaciju planova budžeta menadžera samostalnih sektora. Računovodstveno odeljenje objedinjuje ove planove u složeni budžet poslovanja u koji su uključeni fiksni i ostali troškovi, za pregled i odobrenje od generalnog menadžera.

Generalni menadžer i kontrolor pregledaju plan budžeta sektora i sastavljaju izveštaj budžeta generalnog menadžera koji treba da odobre vlasnici preduzeća. Ako budžet nije zadovoljavajući, elementi kojima je potrebno promena se vraćaju odgovarajućim sektorskim menadžerima na pregled i reviziju.

7.1.2 Sastanci za planiranje budžeta

Na sastancima za planiranje budžeta daje se upustvo šefovima sektora za sastavljanje detaljnih sektorskih predloga budžeta. Zadaci koji trebaju da se izvrše na sastancima za planiranje budžeta su sledeći:

1. Pregledati poslovanje iz tekuće godine,
2. Analizirati opšte uslove poslovanja,
3. Analizirati trenutnu situaciju konkurencije,
4. Analizirati cene i

5. Predviđeni nivoi zauzetosti smeštajnog kapaciteta i bruto prodaja.

Pregledati poslovanje iz tekuće godine. Pregled poslovanja preduzeće za tekuću godinu identifikuje stavke promena cena, cena rada, povećanje efikasnosti tokom godine i druge slične stavke. Poslovanje preduzeća za predstojeću godinu je projektovan tako što je budžet sastavljen na osnovu odgovarajućih statističkih podataka o kretanju prihoda i troškova.

Analizirati opšte uslove poslovanja. Analiza tekućih nacionalnih i lokalnih ekonomskih i političkih uslova identifikuje stavke koje mogu značajno uticati na poslovanje za narednu godinu. Analize političkih uslova mogu odrediti promene koje se tiču, npr., visina zarada i poreza na plate. Potencijalni efekat na poslovanje za predstojeću godinu su projektovani a onda ugrađeni pri sastavljanju budžeta.

Analizirati trenutnu situaciju konkurencije. Analize trenutnih situacija konkurencije identifikuju stavke koje mogu značajno uticati na poslovanje u narednoj godini. Primeri ovih stavki uključuju novoizgrađene hotele, motele i restorane, ili renoviranje postojećih preduzeća. Potencijalni efekat ovakvih stavki na poslovanje preduzeća za narednu godinu je projektovan, a zatim reflektovan na predloženi budžet.

Analizirati cene. Struktura analiza cena za sve proizvode-usluge koje preduzeće nudi ispituje cene koje će omogućiti stvaranje obima posla koji je neohodan za najbolje iskorišćenje kapaciteta preduzeća.⁵⁰ Analize se fokusiraju na maksimiranju prihoda tako što se utvrde maksimalne moguće cene dok se pri tom izbegava velika redukcija obima posla. Ako je promena cena utvrđena, vrši se dalje analize da bi se determinisale određene promene (npr. cenu koje sobe treba promeniti i za koliko, cenu kojih obroka i za koliko, itd.) i koliko vremena će biti potrebno da se sprovedu promene (uključujući tekuće vreme). Kada se odobre promene cena, trebalo bi ih primeniti što je pre moguće kako bi preduzeće imalo određene koristi.

Projektovani nivoi zauzetosti kapaciteta i bruto prodaja. Projekcije zauzetosti za svaki mesec predstojeće godine se poklapaju za svaki segment tržišta iz kratkog izveštaja prihoda, rasporeda za sektor sobe. U ove segmente mogu spadati prolazni gosti-regularni, prolazni gosti-grupa, stalni rezidencijsni gosti ili drugi segmenti tržišta. Projekcije zauzetosti su uglavnom napravljene na osnovu istorijskih podataka, rezervacija statističkih informacija. Projekcije prodaje se prave za banket i standardne poslove sektora hrane i pića. Ove projekcije zauzetosti i bruto prodaja omogućuju generalnom menadžeru da proceni ukupne bruto prihode za narednu godinu.

7.1.3 Primena planova budžeta sektora

Koristeći informacije sastanaka za planiranje budžeta i poređenje poslovnih rezultata iz meseca u mesec za tekuću godinu i budžeta za tekuću godinu, šefovi sektora projektuju obim

⁵⁰ Čačić K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.

mesečnih prodaja za svoj deo odgovornosti za narednu godinu. Prihod po sektorima može da bude utvrđen na osnovu veličine obima i cena utvrđenih rasporedom na sastancima za planiranje budžeta.

Kada se procene prihodi i obim prodaje, šefovi sektora projektuju troškove prodaje troškove poslovanja. Računovodstveno odeljenje obezbeđuje svakom šefu sektora osnovne informacije za projektovanje troškova. U ove informacije spadaju predlozi o visini plata, granice promena beneficija, indeks cena i povećanja poreza.

Generalni menadžer je odgovoran za određivanje koji zahtevi se mogu odobriti, koji zahtevi se moraju odložiti za kasnije i za ispunjenje kojih zahteva je potrebno pozajmiti novac. Potencijalni efekat odobrenih zahteva za narednu godinu je projektovan, a zatim reflektovan na pripremu budžeta.

7.1.4 Objedinjavanje budžetskih planova sektora

Završeni budžetni planovi sektora se prosleđuju do računovodstvenih odeljenja gde se pregleda njihova tačnost i kompletnost.

Kada se završi pregled budžetnih planova sektora računovodstveno odeljenje priprema projektovani kratak izveštaj prihoda za narednu godinu. Izveštaj prihoda zajedno sa rasporedom sektora i pratećim podacima, postaje ukupni preliminarni budžetski paket koji pregleda generalni menadžer i kontrolor preduzeća. U preliminarni budžetski paket treba da uključene i važne informacije koje je otkrilo računovodstveno odeljenje dok je objedinjavalo budžetske planove sektora.

7.1.5 Priprema budžetskog plana generalnog menadžera

Generalni menadžer i kontrolor pregledaju kratak izveštaj prihoda, planove sektora i prateće podatke kako bi se uverili da su podaci realni i da su ciljevi prihoda i troškovi realni.

Ako su potrebne dopune za budžete sektora, generalni menadžer i kontrolor se sastaju sa odgovarajućim menadžerima da utvrde kako da ukomponuju dodatke. U budžetskom izveštaju generalnog menadžera uglavnom su uključeni sledeći problemi:

- Konkurencija,
- Ekonomski i politički uslovi,
- Neuobičajene stavke,
- Personal,
- Oprema,
- Cena,
- Važna napredovanja i
- Protok novca (gotovinski tok).

7.1.6 Pregled i odobrenje budžetnog plana generalnog menadžera

Pošto se izvrši finalni pregled izveštaja budžeta sa šefovima sektora, generalni menadžer i kontrolor prikazuju budžet poslovanja vlasnicima preduzeća. Ako budžet nije zadovoljavajući elemente koje je potrebno menjati se vraćaju odgovarajućim menadžerima sektora na pregled i reviziju. Proces može da se ponovi nekoliko puta sve dok se ne sastavi odgovarajući budžet.

7.1.7 Budžetska kontrola

Proces budžetske kontrole analizira značajne promene između iznosa predviđenih budžetom i stvarnih rezultata poslovanja. Analize promena mogu da prikažu da su potrebna dodatna istraživanja menadžmenta kako bi se utvrdio uzrok značajnih promena. Kada se indentifikuje uzrok, menadžment može da preuzme korektivne akcije.

Da bi se budžet efikasno koristio u kontrolne svrhe, izveštaji se uglavnom primenjuju na mesečnoj osnovi. Izveštaji su korisni samo kada se donose na vreme i kada su relevantni. U relevantne izveštaje su uključeni samo prihodi i troškovi za koje su odgovorni individualni šefovi sektora. Generalni menadžer i kontrolor trebaju da daju šefovima sektora određeni kriterijum po kome bi određivali značajne promene. Kada je kriteijum iskazan kroz novčane i procentualne razlike, u format mesečnog izveštaja treba da budu uključene kolone novčanih i procentualnih promena kako bi šefovi sektora mogli lako da utvrde koje promene su značajne. Svako preduzeće treba da sastavi format mesečnih izveštaja kako bi zadovoljilo svoje sopstvene praktične potrebe i zahteve.

7.1.8 Ponovna procena

Mnoga preduzeća ponovo procenjuju očekivane rezultate poslovanja i vrše reviziju budžeta kako odmiče budžetska godina. Ponovna procena je neophodna samo kada stvarni rezultati počinju da odstupaju od budžeta zbog promena koje nastaju posle budžeta.

Kontrolni izveštaj menadžera za sektor „smeštaj-sobe“ bi trebalo da pokažu stvarno ostvaren obim prometa (broj noćenja, pansiona i sl.) i stvarne troškove, pored pozitivnih i negativnih odstupanja za svaku stavku prometa: upotrebljene resurse(inputa), količinu proizvedenih-pruženih proizvoda-usluga (outputa) i mere uspešnosti poslovanja (inputi prema outputima). Ovi budžeti su poznati kao budžet proizvodne linije. Budžet proizvodn linije znači da je novac planiran za kupovinu određenih materijala (namirnica) za plaćanje rada, zaliha, usluga i dr. Kod ovog budžeta, kontrolni izveštaji se mogu usmeriti na svaku pojedinu stavku i meriti odstupanje.

Drugu vrstu budžetskog planiranja predstavlja varijabilni ili fleksibilni budžeti. Planira se da se troškovi inputa menjau u skladu sa promenljivim rezultatima poslovanja outputi. Neki troškovi ostaju nepromenjeni, dok se drugi povećavaju kao posledica povećanih aktivnosti. prilikom kontrolisanja meri se broj prodatih proizvoda-usluga npr. punih pansiona i poredi sa planiranim nivoom troškova za taj nivo prodaje. Kontrolisanje ovom vrstom budžeta prati ciklus utvrđivanja standarda, merenja i eventualne korekcije posle analize razlika između planiranog i stvarnog nivoa poslovanja.

Budžetska kontrola je metod kontrole koji se sreće u skoro svakom preduzeću. Na osnovu finansijskih informacija iz različitih unutrašnjih i spoljašnjih izveštaja, menadžeri dobijaju zajednički imenilac u budžetskim stavkama za pokriće troškova. Kada se novac utroši na nabavku resursa i kada se resursi iskoriste radi ostvarivanja ciljeva hotelskog preduzeća, sprovodi se budžetska kontrola da bi se odredilo da li se ciljevi ostvaruju prema planu. Budžeti dozvoljavaju hotelskim menadžerima da usmere svoje aktivnosti na razlike između onoga šta je planirano i onoga šta je ostvareno.

7.2 Metodi nebudžetskog kontrolisanja

Budžeti su planovi koji se koriste i za kontrolu. Metodi nebudžetske kontrole su one koji koriste menadžeri da bi usmerili svoju pažnju na aspekte poslovanja koji nisu finansijske prirode kao što su rokovi, kvalitet i kvantitet. Budžetski i nebudžetski metodi kontrolisanja su međusobno povezane zato što rokovi, kvalitet i kvantitet poslovanja utiču na troškove i obrnuto, troškovi utiču na rokove, kvalitet i kvantitet. Metode nebudžetskog kontrolisanja su ganttov dijagram, metod glavnih događaja (Major Milestones), metod ocenjivanja i revizije programa (PERT).

Ganttov dijagram

Preduzeća proizvode veliki broj proizvoda koji se razlikuju i od kojih svaki ima svoju određenu putanju kroz proizvodni sistem. Svaki posao i svaka porudžbina se moraju pojedinačno planirati i kontrolisati na putu kroz proizvodni pogon. Menadžeru je potreban metod za planiranje resursa potrebnih za obavljanje posla i za vraćanje kako bi mogao da obezbedi da se posao završi na vreme. Tako je nastala Gantova šema koja omogućuje menadžeru da ocenjuje poslovanje i da preduzima korektivne akcije.

Metod glavnih događaja (Major Milestones)

Metod glavnih događaja omogućuje menadžmentu da se usmeri na glavne događaje nekog velikog projekta. Ovaj koncept omogućuje menadžmentu da naglasi glavne tačke projekta u kojima se završavaju oni delovi projekta koji su od bitnog značaja za ostvarivanje ciljeva. Usled ograničenih resursa, viši nivo menadžmenta usmeren je na glavne događaje prilikom ocenjivanja i podešavanja poslovanja, ali i s ciljem da ostvari efikasnu kontrolu. Što je ranije u protoku resursa, postavljena strategijska kontrolna tačka, to je veća verovatnoća da će se na vreme primetiti odstupanje i preduzeti kontrolne mere koje će obezbediti ostvarivanje ciljeva preduzeća. Ako se utvrde nedostaci u kvalitetu i kvantitetu može se kontaktirati dobavljač kako bi usledila ispravna pošiljka.

Metod ocenjivanja i revizije programa (PERT)

PERT (Program Evaluation Review Technique) je metod koji je razvijen za rešavanje kompleksnijih problema planiranja i kontrole. PERT ima nekoliko prednosti:

- prezentira kompletnu sliku toga kako ceo sistem radi na projektu kao i odnose među podsistemima,
- obezbeđuje procene vremena aktivnosti,
- usredsređuje pažnju menadžera na kritične aktivnosti,
- kompjuterizovanim manipulisanjem feed back informacija omogućuje menadžmentu da brzo reaguje na promene i lomove sistema.

8 Izrada budžeta na primeru Hotel Bela Lađa A.D.

8.1 Podaci o hotelu Bela Lađa

Hotel Bela Ladja je udaljen na 800 m od centra grada Bečaja, na obali Tise, 30 kilometara od Novog Sada i oko 80 kilometara od Beograda. Hotel je građevina neobične lepote i forme, kombinacija srednjovekovnog panonskog kaštela i Nojeve barke od opeke i stakla. Izgrađen je 1996. godine i raspolaže sa 3800 m² površine.

Glavni sadržaji ovog ugostiteljskog objekta čine:

1. 24 dvokrevetne (trokrevetne) sobe,
2. 6 apartmana sa televizorima,
3. aperitiv bar,
4. nacionalni restoran sa terasom kapaciteta 150 gostiju
5. veliki restoran sa terasom kapaciteta 450 gostiju,
6. konferencijskom salom (30 + 2 x 40) i
7. parkingom.

Osnovna delatnost hotela je razvoj ugostiteljstva, banjskog, lovnog i rekreativnog turizma u Bečeju. Pored toga hotel organizuje stručne seminare, konferencije, promocije, prijeme, bankete, koktele, balove, svadbena veselja i td.

Najlepša ulica u Bečeju je Zelena ulica koja je sa obe strane oivičena vremešnim platanima. U nastavku Zelene ulice, prema Tisi, uz sam hotel "Bela lađa", prostire se šetalište "Zeleni korzo", koji je otvoren na Dan planete Zemlje, kako bi svakoga podsetio da se priroda i životna okolina trebaju čuvati i unapređivati. Sa "Zelenog korzoa" pruža se pogled na Donji park i bivši hipodrom a samo šetalište izlazi na Tiski kej. Posebnu čar Bečeju daju i Ajnfort kapije koje su nekada bile simbol moći i prestiža.

U neposrednoj blizini hotela (100 m), nalazi se sportsko-rekreacioni centar „Mladost“, u čijem sastavu se nalaze: sportska hala, otvoreni i zatvoreni bazeni, teretana, trim, kabinet, streljana, sauna i otvoreni teniski tereni; Stadion fudbalskog kluba „Bečej“; Goranski park; kamp naselje i šetalište duž obale reke Tise sa trim stazama pogodnim za kondicione treninge sportskih ekipa. Pored toga je i zdravstveni centar „Jodna banja“, sa termalnom vodom. Medicinske indikacije zbog kojih je banja veoma pogodna su sledeće: upalni i degenerativni reumatizam,

posledice trauma i povreda, stanja posle fraktura kostiju, kao i kožna oboljenja poput psorijaze i hroničnog ekcema. Voda ima pozitivan uticaj na jetru i bolesti raspoloženja (spleen disease) kao i na većinu stomačnih bolesti. Voda spada u kategoriju natrijum-bikarbonantnih, hloridnih, jodnih i sulfidnih kipertermi. Zbog svojih specifičnih fizičkih i hemijskih osobina mineralna voda se koristi u balneoterapijske svrhe, kao dopunsko sredstvo lečenja i to kupanjem do odgovarajuće temperature u sklopu kompletne rehabilitacije. Pored korišćenja mineralne vode u balneoterapijske svrhe voda može da se koristi i za rehabilitaciju kardio-vaskularnih bolesnika.

Gosti hotela mogu posetiti Turistički kompleks „Fantast” smešten je 14 kilometara od grada Bečeja, na putu Bačka Topola-Bečej u južnom delu Bačke. Zamak je izgrađen početkom XX veka. Izgradio ga je čuveni vojvođanski veleposednik Bogdan Dunđerski (1862-1943). Zamak je osamdesetih godina dvadesetog veka pretvoren u hotel „Fantast”. Ime hotelu je dato po čuvenom pastuvu trkaču iz 1930. godine. Na području od 65 hektara nalazi se dvorac, ergela, mali zamak, kapela, park, teniski tereni i drugi objekti. Kapela zadužbina Bogdana Dunđerskog posvećena "Svetom Velikomučeniku Georgiju", smeštena uz sam dvorac, građena je u neovizantijskom stilu. U kapeli se nalazi ikonostas od neprocenjive vrednosti koji je oslikao Uroš Predić, inače blizak prijatelj veleposednika.

Jedan od zaštitnih znakova Bečeja su „Žuti Bunari” odnosno arterski bunari sa mineralnom vodom iz kategorije natrijum-hidro-karbonatskih hipotermi. Bunari sa „žutom vodom” su jedni od najvećih simbola grada i turistička atrakcija jer su deo legende o putnicima namernicima koji su posle popijene prve čaše „žute vode” zauvek ostajali u Bečeju.

8.1.1 Lična karta

Naziv preduzeća	PIK BEČEJ HOTEL BELA LAĐA A.D. BEČEJ
Skraćeni naziv preduzeća	Hotel Bela Lađa A.D. Bečej
Sedište	Bečej
Adresa	Zelena Ulica br. 2, Bečej
Datum osnivanja	19.06.2001.
Šifra i naziv delatnosti	5510 hoteli i slični smeštaj
PIB	100740842
Žiro račun	355-1013436-91
Matični broj	8178356
Komunikacione veze	Tel. Fax.: +381021 6915908 E-mail: info@bela-ladja.co.rs
Direktor	Rade Andjelković
Broj zaposlenih	19
Broj objekta	1 (jedan)- hotel
Kapacitet objekta	Bela Lađa, Bečej 24 dvokrevetne, trokrevetne sobe, aperitiv bar, nacionalni restoran sa terasom 150 mesta i veliki restoran sa terasom 450 mesta

8.1.2 Plan prihoda 2012. godine i ostvareni prihodi u 2012. godini

Prihodi su rezultat redovnog poslovanja preduzeća i ostvaruje se na tržištu prodajom proizvoda i usluga. Prihod preduzeća zavisi od tražnje, odnosno od želje i mogućnosti potrošača da kupe određenu količinu proizvoda i usluga.

Prihodi u hotelskoj delatnosti se sastoje od prihoda od sobe-smeštaja, prihodi od hrane- jela i pića, kao i sporednih prihoda. U hotelskim preduzećima, pojedinačni prihodi koji ulaze u ukupni prihod, mogu biti sledeći:

- prihodi od usluga smeštaja,
- prihodi od usluga hrane i pića,

- prihodi od prodane robe,
- ostvareni zajednički prihodi na osnovu ugovora,
- prihodi (primanja) po osnovu raznih državnih davanja na osnovu prodaje (poreske olakšice na devizni promet) i
- ostali prihodi.

Poslovni budžet obuhvata planiranje prihoda i rashoda za hotelsko preduze Bela Lađa predviđene redovnim poslovnim aktivnostima u toku 2012. godine. Hotel Bela Lađa je u 2012. godini, ostvario ukupan prihod u iznosu od 28200460 dinara. Ukupni prihodi su veći za 73.8% u odnosu na prihode u 2011. godini. Ostvarena realizacija u 2012. godini:

1. Ukupan broj noćenja 9.191
2. Realizacija prenoćišta 8.266.790
3. Procenat iskorišćenosti kapaciteta 44.18%
4. Dnevni boravak 180.600 dinara
5. Realizacija hrane 19.900.950 dinara
6. Realizacija pića 2.695.878 dinara
7. Prihodi od zakupa 294.120 dinara
8. Ostali prihodi 2.467 dinara

Ukupna realizacija 31.340.805 dinara

Ukupna realizacija za 2012. godinu je za 81,1% veća u odnosu na 2011. godinu.

Prihodi od realizacije pića su za 46% veći u odnosu na 2011. godinu., a od realizacije hrane 170.1%. Prihodi od noćenja su za 16.8% veći a prihoda od dnevnog boravka su manji za 28.4% u odnosu na 2011. godinu. Prihodi od ostalih usluga zakup sale i dr. su manji za 74.2% u odnosu na 2011. godinu.

VRSTA PRIHODA	OSTVARENO 2011.	OSTVARENO 2012.	INDEKS 2011/2012
Prihodi od prodaje robe mat.zav.pr.lica.	41773	16835	40.3
Prihodi od prodaje robe na domaćem tržištu	1512315	2251728	148.9
Prih.od.prod.proiz.i usl. pov.pr.lica	347087	115137	33.2
Prih.od.prod.proiz.i usl. na domacem tržištu	12626747	24539134	194.3
Prihodi od premija, subvencija i donacija	91044	0	
Prihodi od zakupnina	960855	154243	16.1.
Ostali poslovni	0	0	

prihodi			
Prihodi od kamata	628546	117091	18.6.
Pozitivne kursne razlike	0	228	
Ostali finansijski prihodi	0	0	
Dob.od.prod.nem.ul. nekr.postr. i oprema	0	846281	

Analiza prihoda za I-XII 2012. godinu

Viškovi	0	41	
Naplaćena otpisana potraživanja	12255	0	
Prihodi od smanjenja obaveza	0	0	
Prihodi od ukidanja dugoročnog rezervisanja	0	0	
Ostali nepomenuti prihodi	2088	159742	
Prih.od usklađ.vredn. nekr.postr.i oprema	0	0	
UKUPNI PRIHODI	16222710	28200460	173.8

Ostvareni prihodi u 2012. godini predstavljaju realno stanje akcionarskog društva Bela Ladja. Iz tabele se vidi da Hotel Bela Ladja ima velike razlike u prihodima od prodaje po mesecima. To je definisano udarnim mesecima poslovanja:

- januar i decembar- Zimski festival u Bečeju, organizovanje dočeka nove godine i božićni praznici.
- april, maj i jun- razne manifestacije: takmičenje u kivanju pačijeg paprikasa- Pačijada, Majske igre, Noć muzeja, Riblji kup- takmičenje u kivanju riblje čorbe i sportskom pecanju, ekskurzije, seminare i svadbe.
- jul, avgust, septembar-Praznik opštine Bečej je manifestacija kulturno-umetničko-sportsko-gastronomске baštine, Zlatni kotlić Tise, Trofej Bečaja- tradicionalana međunarodna regata na reci Tisi, ETNOS- Festival etno stvaralaštva, Plivački maraton na

Tisi, Zlatni kotlić vojvodine, Trka oldtajmer motora, Manifestacija od groždja do vina i svadbena veselja.

oktobar i novembar- Kup u kuvanju ovčetine sa kupusom, RICS AJ- Festival narodne umetnosti Vojvodine različitih nacionalnosti.

Izveštaj o prometu usluga Hotela Bela Lađa za period I-XII 2012.godine

Red. Broj	Mesec	Restoran	Preničište	Broj noćenja	Broj dnevnog boravka	Ostale usluge	Ukupno
1.	Januar	683220	463450	484	18	110000	1256670
2.	Februar	840385	293650	352	28	0	1134035
3.	Mart	1484685	379200	541	24	7000	1870885
4.	April	1613720	430600	683	20	29400	2073720
5.	Maj	2634290	905600	823	18	0	3539890
6.	Jun	1242340	504550	435	24	1140	1748030
7.	Jul	2139164	1756520	1436	19	30	3895714
8.	Avgust	1396003	590010	538	20	0	1986013
9.	Septembar	1420123	510700	569	15	30	1930853
10.	Oktobar	3314585	810420	1033	4	85615	4210620
11.	Novembar	2298945	805340	1128	12	5100	3109385
12.	Decembar	3529368	997350	1169	16	58272	4584990
Ukupno		22596828	8447390	9191	218	296587	31340805

8.1.3 Plan rashoda 2012. godine i ostvareni rashodi u 2012. godini

Analiza rashoda predstavlja jednu od polaznih osnova za utvrđivanje ekonomije poslovanja. Rashodi su smanjenje sredstava i povećanje obaveza nastali po osnovu sticanja prihoda od proizvoda i usluga, novčanih zaduženja ili slučajnih okolnosti poslovanja koji predstavljaju smanjenje sopstvenog kapitala odnosno rezultata poslovanja. Rashodi su troškovi sadržani u prodanim proizvodima i uslugama-troškovi poslovanja:

- Nabavna vrednost prodate robe
- Troškovi – u novcu izražen utrošak elemenata rada
 - troškovi materijala
 - troškovi amortizacije i rezervisanja
 - troškovi proizvodnih usluga
 - troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi
 - nematerijalni troškovi
- Finansijski rashodi

- Ostali rashodi
- Rashodi po osnovu obezvređivanja imovine.

Troškovi predstavljaju zbir ukupnih fiksnih troškova i varijabilnih troškova. Kada je obim proizvodnje jednak nuli, ukupni troškovi su jednaki fiksnim troškovima, jer su varijabilni jednaki nuli. Ukupni fiksni troškovi se definišu kao suma troškova svih fiksnih inputa uloženi u poslovanje preduzeća i oni su konstantni jer se na kratak rok ne manjaju ni fiksni inputi sa promenom obima proizvodnje. U fikse troškove spadaju: troškovi zarada, poreza, amortizacije, goriva i energije, osiguranja, rentiranja prostora, režije. Ukupni varijabilni troškovi se definišu kao novčana vrednost svih varijabilnih inputa uloženi u proces proizvodnje i oni se menjaju sa promenama obima proizvodnje. Kada nema proizvodnje i ukupni varijabilni troškovi su jednaki nuli. U varijabilne troškove spadaju: troškovi materijala, nabavna vrednost prodate robe, troškovi reklame i propagande, troškovi turističkih agencija. Cilj analize troškova je da se odredi obim proizvodnje uz minimalne troškove.

Hotel Bela Ladja je u 2012. godini, ostvario ukupan rashod u iznosu od 38304734 dinara i negativan finansijski rezultat poslovanja u iznosu od 11341380 dinara. U 2011. godini ostvaren je gubitak od 11901572 dinara. Analizom rashoda u 2012. godini, vidimo da su ukupni rashodi povećani za 36.7% u odnosu na 2011. godinu. Troškovi sirovina i osnovnog materijala predstavljaju troškove nabavke hrane za potrebe restorana i oni su veći u odnosu na 2011. godinu za 124.2%. Nabavna vrednost pića je veća u odnosu na predhodnu godinu za 65.5%.

Najveće rashode imaju troškovi zaposlenih, iskazuju se kao troškovi zarada, naknada zarada i troškovi poreza i doprinosa socijalnog osiguranja. Kategorije primanja se određuje na osnovu zakonskih i drugih propisa, kolektivnim pregovaranjem zaposlenih i poslodavaca. Troškovi amortizacije nastaju kao posledica postepenog trošenja ekonomskih koristi sadržanih u imovini koja se amortizuje. Da bi amortizacioni trošak u tekućem periodu bio pravilno obračunat, neophodno je poznavanje osnovice za obračun amortizacije, procenjenog korisnog veka trajanja sredstava, pretpostavljenog kapaciteta iskorišćenja sredstava, stope amortizacije, metode otpisa. U troškove goriva i energije spadaju: troškovi električne energije, drugi troškovi pogonskog goriva (ugalj, nafta i njeni derivati, gas), troškovi upotrebljene pare i tople vode, troškovi goriva za vozila i drugi troškovi goriva i energije. U troškove ostalog materijala-režijskog spadaju: troškovi materijala za održavanje higijene, troškovi kancelarijskog materijala, troškovi rezervnih delova, troškovi alata i inventara, troškovi ostalog potrošnog materijala. U nastavku je data tabela analize rashoda za 2012. god.

Analiza rashoda za I-XII 2012. godinu.

VRSTA TROŠKOVA	OSTVARENO 2011.	OSTVARENO 2012.	INDEKS 2011/2012
Nabavna vrednost prodate robe	587640	972270	165.5
Troškovi materijala za izradu	3825005	8575293	224.2
Troškovi ostalog mat.	583741	1014228	173.7
Troškovi goriva i energije	2557868	3388164	132.5
Troškovi zarada i naknada bruto	8306988	7580784	91.3
Troškovi poreza i doprinosa na zar. i nak.zar.na ter.pos.	1486949	1356957	91.3
Trošk.naknada upravnog i nadzornog odbora	2198070	2016131	91.7
Ostali lični rashodi i naknade	77397	254424	328.7
Troškovi transportnih usluga	266094	116964	44.0
Troškovi usluga održavanja	361384	721480	199.6
Troškovi zakupnina	0	185260	
Troškovi reklame i propagande	10856	59838	551.2
Troškovi ostalih usluga	317918	820945	258.2
Troškovi amortizacije	4670029	4533764	97.1
Troškovi neproizvodnih usluga	505640	477459	94.4
Troškovi reprezentacije u zemlji	51507	108585	210.8
Troškovi premije osiguranja	551817	498945	90.4
Troškovi platnog prometa	60341	72527	120.2
Troškovi članarina	0	0	

Troškovi poreza	1026937	1013926	98.7
Troškovi doprinosa	0	0	
Ostali nematerijalni troškovi	152991	233060	152.3
Rashodi kamata	68481	185183	270.4
Negativne kursne razlike	0	0	
Rashodi po osnovu valutne klauzule	16921	38542	227.8
Ostali finansijski rashodi	0	0	
Gubici po osn.rash.i prod. nem.ulag.nekret.	0	204890	
Rash.po.osn.dir.otpisa potrazivanja	0	0	
Rash.po.osn.ras. zaliha,materijala i robe	3117	2100	67.4
Ostali nepomenuti rashodi	334728	294974	88.1
Obezvred.dug.finans. plasmana i dr.nov.rash.	0	3179271	
Obezvred.potraž.i kratkoro. finansijski plasmani	0	217876	
UKUPNI RASHODI	28022419	38304734	136.7

8.1.4 Pregled prihoda i rashoda Hotela Bela Lađa u 2012. godini

Hotel Bela Ladja je u 2012. godini, ostvario ukupan prihod u iznosu od 28200460 dinara, ukupne rashode u iznosu od 38304734 dinara i negativan finansijski rezultat poslovanja u iznosu od 11341380 dinara. U 2011. godini ostvaren je gubitak od 11901572. dinara.

Elementi	Ostvareno 1-12.2011.	Ostvareno 1-12.2012.	Index
			2011/2012
Ukupni prihodi	16222710	28200460	173.8
Ukupni rashodi	28022419	38304734	136.7

Analizom rashoda u hotelu Bela Lađa za 2012. godinu, vidimo da su ukupni rashodi povećani za 36.7% u odnosu na 2011. godinu. Ukupni prihodi su veći za 73.8% u odnosu na prihode u 2011. godini. Troškovi sirovina i osnovnog materijala predstavljaju troškove nabavke hrane za potrebe restorana i oni su veći u odnosu na 2011. godinu za 124.2%. Nabavna vrednost pića je veća u odnosu na predhodnu godinu za 65.5%. Prihodi od realizacije pića su za 46% veći u odnosu na 2011. godinu., a od realizacije hrane 170.1%. Prihodi od noćenja su za 16.8% veći a prihoda od dnevnog boravka su manji za 28.4% u odnosu na 2011. godinu. Prihodi od ostalih usluga zakup sale i dr. su manji za 74.2% u odnosu na 2011. godinu.

Analiza nastalog gubitka po sferama poslovanja u dinarima u Hotelu Bela Lađa

	Ostvareno 1-12.2011.	Ostvareno 1-12.2012.
Poslovni gubitak	12.019.351	7.104.821
Poslovni dobitak	0	0
Dobitak finansiranja	543.144	0
Gubitak finansiranja	0	106.406
Neposl. i vanredni dobitak	0	0
Neposl. i vanredni gubitak	323.502	2.893.047
Odloženi poreski rashodi perioda	101.863	1.237.106
Ostvareni dobitak	0	0
Ostvareni gubitak	11.901.572	11.341.380

Ostvareno poslovni rezultat za period I-XII 2012.godine

OPIS POZICIJE	OSTVARENO 2011.	OSTVARENO 2012.	INDEKS 2011/2012
POSLOVNI PRIHODI	15579821	27077077	173.8
POSLOVNI RASHODI	27599172	34181898	123.9
POSLOVNI DOBITAK	0	0	
POSLOVNI GUBITAK	12019351	7104821	59.1
FINANSIJSKI PRIHODI	628546	117319	18.7.
FINANSIJSKI RASHODI	85402	223752	262.0
OSTALI PRIHODI	14343	1006064	
OSTALI RASHODI	337845	3899111	
DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA	0	0	
GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZ.	11799709	10104274	85.6
NETO DOBITAK KOJI SE OBUSTAVLJA			
NETO GUBITAK KOJI SE OBUSTAVLJA			
DOBITAK PRE OPOREZIVANJA			
GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	11799709	10104274	85.6
POREZ NA DOBITAK			
NETO DOBITAK			
NETO GUBITAK	11901572	11341380	95.3

ZAKLJUČAK

Osnovni cilj hotelskih kompanija je obezbediti maksimalan broj potrošača odnosno što veći procenat korišćenja kapaciteta, jer će to obezbediti pokrivanje fiksnih troškova i maksimiziranje prihoda. Za preduzeće je značajno sprovođenje ekonomske analize koji se sagledavaju kroz odnose rezultata i ulaganja, odnosno kroz ostvarivanje konkurentske efikasnosti. Cilj sprovođenja ekonomske analize je saznanje o mogućnostima i primene principa-ostvariti maksimalne rezultate uz minimalna ulaganja za ostvarenje tih rezultata. Analiza celine poslovanja hotelskog preduzeća jedino je moguća sagladati kroz sve finansijske izveštaje. Izostavljanjem bilo kojeg izveštaja iz analize dovelo bi do pogrešnih zaključaka i takva analiza ne bi prikazala potpunu sliku aktivnosti koje kreiraju vrednost. Svi finansijski izveštaji uzeti zajedno informišu investitore i kreditore o uspešnosti poslovanja-bilans uspeha, finansijskom položaju-bilans stanja, novčanim tokovima-izveštaj o novčanim tokovima i promeni na kapitalu-izveštaj o promenama na kapitalu. Analiza finansijskih izveštaja pruža nam informacije o tome gde se preduzeće nalazi, kako je poslovalo u prethodnom periodu i koji su načini za poboljšanje stanja mogući.

Za uspešno poslovanje svakog preduzeća neophodno je vršenje kontrole prihoda, troškova, ostvarenje mogućih dodatnih ušteda, kako bi se izbeglo nepotrebno trošenje novca i ostvarenje što boljeg rezultata poslovanja. Plan prihoda i rashoda, utvrđen za određeno vremensko razdoblje je budžet. Praćenje prihoda i rashoda odnosno njihovim periodičnim sučeljavanje, preduzeće izračunava uspešnost-rentabilitet svog poslovanja. Budžeti se po pravilu sastavljaju na godišnjem nivou i moraju biti međusobno usklađeni i povezani u celinu u master budžet. Budžetiranje mora da se odvija odozgo naniže. Najpre odeljenje pojedinačno formuliše cvoje ciljeve, koji se na kraju obuhvataju ukupnim ciljevima celog preduzeća. Stalna povratna kontrola željenih vrednosti u budžetu u odnosu na stvarne postignute vrednosti omogućava brzu reakciju hotela na nepredviđene tokove u oblasti prihoda ili troškova. Budžet nije samo instrument planiranja, već i kontrole. Kontrola budžeta vrši poređenje planiranih i ostvarenih prihoda i rashoda i omogućava efikasnije planiranje za narednu poslovnu godinu. Radi efikasnijeg sprovođenja kontrole definišu se centri odgovornosti po poslovnim sektorima, jedinicama ili delovima organizacije preduzeća. Odgovornost se odnosi i na realizaciju kvantitativno definisanih pozicija u okviru pojedinačnih budžeta-prihoda, troškova i rezultata.

Analizirajući ostvarene prihode i troškove Hotela Bela Lađa po poslovnim jedinicama i sektorima, vidimo da je ostvario ukupan prihod u iznosu od 28200460 dinara za 2012. godini. Ukupni prihodi su veći za 73.8% u odnosu na prihode u 2011. godini. Izveštaj o prometu usluga je rađen po mesecima. Vidljive su razlike u prihodima od prodaje po mesecima, od izuzetno aktivnih (razne kulturne manifestacije, svadbena veselja, organizovanje dočeka novih godina, seminari) do meseci kada je slabije poslovanje.

Najvažniji ciljevi poslovanja preduzeća u hotelijerstvu su: povećanje profitabilnosti, poboljšanje položaja na turističkom tržištu, povećanje produktivnosti, povećanje ekonomičnosti, povećanje

rentabilnosti, unapređenje materijalnih i finansijskih resursa, tehnološka konkurentnost, primena savremenih informacionih tehnologija i praćenje svetskih trendova u hotelijerstvu, unapređenje kvaliteta usluga, proširenje asortimana prodaje, razvoj menadžerskih sposobnosti, razvoj i motivisanost zaposlenih, stvaranje imena i ukupnog „brenda” preduzeća.

LITERATURA

- G. Knežević, *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- G. Knežević, *Ekonomsko finansijska analiza*, interni materijal, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Ćirović M., *Finansijski menadžment*, Naučno društvo Srbije, Beograd, 2008.
- Stojiljković, Krstić, *Finansijska analiza*, Ekonomski fakultet, Niš, 2000.
- V. Spasić, Slobodan Čerović, *Ekonomsko-Finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
- D. Nikolić, *Poslovne finansije u hotelijerstvu*, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2007.
- D. Nikolić, *Upravljanje profitabilnošću i solventnošću u preduzećima hotelijerstva*, Ekonomska politika, Beograd, 2003.
- D. Nikolić, *Finansijski rizik i finansijski leverage u hotelijerstvu*, Ekonomska politika, Beograd, 2003.
- K. Škarić-Jovanović, *Finansijsko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011.
- M. Stanišić, *Računovodstvo*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006.
- M. Stanišić, *Revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- Z. Petrović, *Međunarodni standardi revizije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- M. Stanišić, *Metodologija revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- M. Stanišić, D. Nikolić, *Kontrola i revizija hotelskog poslovanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- M. Stanišić, N. Ratković, *Operativno budžetiranje i kontrola sa aspekta poslovanja hotelskog preduzeća*, XVI Internacionalni naučni skup, Palić-Subotica, 2011.
- Moutinho, L., *Strateški menadžment u turizmu*, CABI Publishing, Wallingford, 2000.
- K. Čačić, *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- K. Čačić, *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
- Kisić S., Perović - Jovanović M., *Ekonomika preduzeća - principi, primena*, Savremena administracija, Beograd, 1995,
- Krasulja D., Ivanišević M., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.
- P. Kotler, Keller, K.L., *Marketing menadžment*, 12 izdanje, Data status, Beograd, 2009.
- S. Vasiljević, Lj. Cvetković, R. Kancir, D. Pantelić, *Marketing menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica, 2007.
- Hrustić H., *Finansijski menadžment i upravljačko računovodstvo*, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, 2007.
- Ratković R., *Hotelski menadžment*, hrestomatija, Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu, Bar, 2006.
- Raymond S. Schmidgall, David K. Hayes, Jack D. Ninemeier, *Restaurant financial managemnet basics*, Joh Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2002.
- Jones P.Ch., *Introduction to Financial Management*, Irwin, Boston, 1992.
- G. Dessler, *Human Resource Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1994.

- Thomas F. Powers, *Introdustion to Management in the Hospitality Industry*, John Wiley & Sons, New York, 1984.
- Beech J. Chadwick S. *The business of Tourism Managament*, Printice Hall, Harlow, 2006.
- Ackoff R. L., *A Concept of Corporate Planning*, New York, 1970.
- NjegušA. Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- Vukadinović R., Jović Z., *Investicije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.
- Schermerhorn J. R. Jr, John Wiley and Sons, Inc., *Management*, New York, 2002.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.Jr., *Mendžment*, Želnid, Beograd, 2002.
- Wren D.A., Voich D. Jr., *Menadžment, proces. struktura i ponašanje*, Poslovni sistem Grmeč AD-Privredni pregled, Beograd, 1994.