

**Универзитет Сингидунум  
Департман за последипломске студије**

## **Мастер рад**

**Тема: Најважнија подручја финансијског пословања  
предузећа у хотелијерству и туризму**

**Ментор:**

**Проф. др Крунослав Чачић**

**Студент:**

**Владимир Андоновић**

**Бр.индекса: 405621/2011**

**Београд, 2012**

# УВОД

У циљу сагледавања финансијских аспеката пословних операција хотелских и туристичких предузећа, најпре ће бити осврт на изгледе за даљи развој хотелијерства и туризма у светским размерама.

Сагледавајући финансијске импликације пословних операција хотелских и туристичких предузећа дат је приказ најважнијих импликација тржишних односа на приходе у хотелским и туристичким предузећима, карактеристика пословања организатора путовања и њихов утицај на укупан приход као и приказ основних прихода класичних путничких агенција.

Кроз веома јак утицај тржишта (тражење, конкуренције, специфичних тржишних карактеристика) на троугао трошкови – цена – приход, остварује се позиција предузећа за потрошаче, односно за коначан исход свих пословних операција које оно изводи. При том је веома значајно да предузеће реално процени сопствене и тактичне могућности да управља финансијским импликацијама које предузеће из његових операција везаних за производно – услужни програм. Дobar део трошкова предузеће мора да контролише, али мје битно и коју ће концентрацију трошкова (укупних или маргиналних) примењивати у краћем или дужем року.

У склопу наведеног, најважније импликације тржишних односа на приходе у хотелским и туристичким предузећима приказане су кроз структуру трошкова пословања, тражњу за услугама хотелских и туристичких предузећа, јачину капитала, специфичности услужног програма хотелских и туристичких предузећа и методолошки аспект политике цена у хотелским и туристичким предузећима. Методолошки аспект политике цена у хотелским и туристичким предузећима биће приказан кроз неколико метода:

1. метода трошкови плус;
2. стопа поврата;
3. формирање цене према уназад;
4. гранично формирање цене или анализа доприноса;
5. флексибилно формирање цене;
6. формирање цене на темељу покушаја и погрешке;
7. ценовна тржишна пенетрација;
8. „скидање кајмака“;
9. принос и приход.

Такође, поред општег приступа политици цена хотелских и туристичких предузећа дат је и сам поступак одређивања цена у хотелским и туристичким предузећима и то кроз седам фаза. Седма фаза, тј. избор коначне продајне цене, приказан је формулом.

Карактеристике пословања организатора путовања и њихов утицај на укупан приход описане су кроз јачање улоге туроператора, трошкове, коришћење капацитета и приход у пакет аранжманима, структуру укупног прихода туроператора и одређивање продајне цене пакет аранжмана.

Коначно, основни приход класичних путничких агенција је провизија.

# 1. Карактеристике савременог пословања у хотелијерству и туризму и изгледи у даљем развоју

Светска туристичка организација (WTO), одговарајуће истраживачке институције и појединци – експерти, најављују да ће упркос деловању неких локалних претњи (нпр. тероризам) и у наредним годинама бити настављена тенденција раста међународног туристичког промета и потрошње. То се исто најављује и у домаћем туризму. То ће даље утврђивати подлогу на којој може да се оствари раст и развој хотелских и туристичких предузећа, заснованом, између осталог, и на ефикасном одлучивању о инструментима маркетинга којима ће се та предузећа адекватно позиционирати на тржишту и остварити конкурентске предности.

Кад је у питању очекивани интезитет раста, определили смо се за просечне годишње стопе раста туристичког промета, од 3,5% у периоду од 2005-2010. и 3,3 % од 2010-2020. године. Истовремено, предвидели смо да би реална просечна годишња стопа раста туристичке потрошње могла да износи у првом петогодишњем периоду 5,5 %, а у другом 6,0 %.<sup>1</sup>

Тако се најављује даљи раст међународног туристичког промета до 2020. године по просечној годишњој стопи од 4,1 %. Тако је већ у 2010. години забележена прва милијарда, а у 2020. години 1, 156 милијарди долазака у светским размерама. Очекиване регионалне структурне промене огледале би се нпр. у томе што се за Европу и америчке континенте најављује блажи раст од просечне, а што би водило даљем смањивању њиховог учешћа у односу на Источну Азију и Пацифик, Средњи Исток, Африку и Јужну Азију. Када су у питању поједине земље и њихова будућа иницијативна и рецептивна позиција у међународном хотелском и туристичком промету, онда се може указати на следеће:<sup>2</sup>

1. Привредно развијеним земљама као и даље најважнијим изворима тражње све више се прикључују и оне за које се предвиђа одговарајући привредни раст и развој (посебно Кина и Русија, затим Пољска, Бразил и др.) . То су и просторно и популационо изузетно велика тржишта са великим и значајним развојним потенцијалима и њихово убрзано укључивање у међународне хотелске и туристичке токове водило би ка одговарајућим структурним променама. Тако се предвиђа да би у 2020. години НР Кина учествовала са 6,4 % у међународном хотелском и туристичком промету (посматрано са становишта емитиве) и била четврта, одмах иза Немачке (са 9,8 % учешћа), Јапана (9,1 %) и САД (7,9 %). На десетом месту ранг листе најважнијих извора тражње налазила би се Руска федерација са 2 % учешћа;
2. Идентичне структурне промене могу се очекивати и када је реч о земљама са највећим рецептивним учешћем. Тако би се у расподели међународног хотелског и

<sup>1</sup> Унковић С, Зечевић Б: Економика туризма, Економски факултет, Београд, 2011, стр. 256

<sup>2</sup> Moutinho: Стратешки менаџмент у туризму, Масмедиа, Загреб, 2005, стр. 15-32

туристичког промета повећало учешће земаља Источне Азије и Пацифика, Карибског подручја, Јужне и Централне Америке и других, а смањило учешће сада водеће Француске, па затим САД, Шпаније, Италије и неких других земаља. Светска туристичка организација очекује да ће 2020. године водећу улогу у расподели међународног туристичког промета (број долазака) преузети НР Кина, а да ће уз сада водеће на ранг листи 10 најпопуларнијих дестинација бити и Мексико, Русија и Чешка. Из овог произлази да би кроз наредне две деценије Кина практично имала водећу улогу у међународном туризму и у иницијативном и рецептивном делу припадајућих долазака и боравака.

Од процењених тенденција на страни тржишно изразито доминирајуће тражње треба навести најважније:

- превасходно усмеравање тражње ка топлим морима, планинским хотелским и туристичким центрима и великим градовима, уз даље јачање транзитних хотелских и туристичких кретања, наутичког и здравственог туризма;
- даљу преовладавајућу заступљеност туриста са средњим и релативно нижим приходима, уз истовремено настојање да се придобију туристи са високим приходима и то на бази одговарајућег квалитета и тражених садржаја. Од сегмената формираних по овој и другим основама треба указати и на пословна путовања и учеснике у тзв. манифестационом хотелијерству и туризму (разни скупови и друге манифестације), затим сегменте младих (јуниора) и старијих особа (сениора), оне који путују у оквиру организованих аранжмана или индивидуално (са све наглашенијом пробирљивошћу у погледу садржаја путовања, квалитета, цена и осталих елемената) и друге.

Међу важнијим одликама будућег развоја биће:

- бржи развој и примена технологија, посебно информационе технологије у туристичком пословању. Електронско тржиште (укључује Интернет, тзв. паметне картице – smart cards и друго) ће битно променити класичне односе тражње и понуде и побољшати позицију малих предузећа у туризму;
- продужавање просечног животног века у развијеним земљама као резултат здравијег и квалитетнијег живота. То ће нагласити улогу сегмента старијих особа и проширити њихове афинитете, уз истовремено повећање дискреционог дохотка;
- скраћивање дужине боравка на одмору, а повећање учесталости одлазака током читаве године, укључујући и викенде;
- променљиве вредности и стилови живота као последица сукоба нове високе технологије и традиционалне културе. Њихови захтеви ићи ће ка луксузним и квалитетнијим путовањима и то виšekратним (краћим, а чешћим), уз истовремену знатно вишу софистицираност;
- изражена потреба за сталним учењем, односно стицањем знања током читавог живота. То ће ојачати организациону структуру а побољшати организациону културу понашања трансакционалних корпорација у

хотелијерству, ресторатерству, туроператорским и другим пословним доменима;

- јачање економске свести и повећање конкретних напора да се сачува природно и културно окружење. Ово ће у туризму имати два смера: у првом осетно повећање интереса за тзв. екотуризам, тј. путовањима у очуваним дестинацијама; у другом рециклажу, одстрањивање отпада и друге активности на конкретним радним местима, у предузећима и организацијама (у кухињи, на плажи, на скијалишту и многим другим), али и при инвестирању и стратегијском управљању;

Кључна порука из оваквих перспективних тенденција јесте да туристичке дестинације и предузећа у њима морају да обезбеде одговарајући квалитет услуга и да развију оне садржаје који ће -уз максимално уважавање еколошких потреба и стандарда- обезбедити адекватније задовољавање потреба и жеља наведених главних сегмената потенцијалних потрошача.<sup>1</sup>

Пратећи инструменти тржишног наступа – промоција, продаја и цене у таквим условима ће још више добијати на значају да би се постигла жељена конкурентска спремност предузећа или дестинација. Тежња за остваривањем посматране предности на дуги рок иманентна је сваком предузећу на дестинацији, али и свим осталим учесницима (организацијама) на датом простору. Како се између дестинација у хотелијерству и туризму, нпр. на Медитерану, води прави тржишни рат, јасно је какав значај имају одлуке о употреби инструмената маркетинга за пословну политику сваког предузећа у овој привредној области.

## **1.1.Савремено пословање предузећа у међународном хотелијерству**

Може се слободно рећи да хотелијерство као делатност, када је реч о међународном туристичком тржишту, представља онај сектор привређивања који се налази у узлазној фази примене компјутерске технологије.Још увек је значајно учешће „старе“ технологије букирања путем телефона и телекса.Последњих година се ова ситуација рапидно мења и то у следећем смислу:

-Хотелска индустрија карактерише све брже и ефикасније обављање операција.

---

<sup>1</sup> О предвиђањима перспектива развоја међународног туризма у свету посебно видети:Унковић С,Зечевић Б:цит.рад,стр.256-265.

-Информатички системи омогућавају да се операције у хотелима и ресторанима много брже одвијају и са мање грешака.

-Информациони системи као колекција компоненти које раде заједно да произведу информације помажу менаџменту организације.

Хотели ове системе користе доминантно за резервације, издавање рачуна, повећавајући брзину код пријаве и одјаве госта, а код ресторана у питању је повећање ефикасности кроз информациони систем у наручивању хране и услуга, као и контролу инвентара.

-Развија се веза делова у предузећу али и веза са окружењем.

-Информације се много више деле(information skaring), постају доступније.

Процесирање хотелском услугом као и оном у ресторанима се значајно побољшава а потрошачи постају задовољнији и лијалнији.

Један од најразвијенијих хотелских резервационих система је онај код хотелског ланца Holiday Inn „Holiday 2000“ у САД, који обухвата све делове те велике хотелске корпорације(Residence Inns, Embassy Suites, Hampton Inns I Harih Casinos).Истовремено и други хотелски ланци имају своје резервационе системе. Тако, Hilton корпорација развија COMPASS CUMPUTER( и поред њега посебан систем у домену изнајмљивања аутомобила-Burger car renta). Ланац хотела Mariott разрађује информациони систем MARSHA систем и то као резервациони систем али и посебно као маркетинг информациони систем(MIS). Ланац хотела Sheriton развија REYERVATION IV који ће поред функције у домену MIS-а имати могућности за шири обухват свих делова Sheraton корпорације Ramada Inn користи систем RENIOR итд.

С друге стране мали и независни хотели укључују се у систем UTEL (који развија једна од тренутно најснажнијих комуникационих компанија на подручју САД-Mardook корпорација).

Још донедавно,букирање смештаја вршило се на 2 основна начина:

1. У великим хотелским ланцима смештај се могао резервисати преко тзв. централног резервационог процеса(CRP) уз варијанту,или тачније суб варијанту,да се резервација изврши преко подручног,тј.локалног резервационог система. Иста је могла

бити примењена и преко телефона, преко CRS авио компанија или чак од мање или више независног хотела у ланцу;

2. У малим и независним хотелским субјектима кроз „Независни управљачки систем“ (Property Management Systems-PMS) који је у највећем броју случајева неповезан са централним резервационим процесима(CRP) великих хотелских ланаца, често и због некомпатибилне опреме. Потребно је напоменути да Sheratonov RESSERVATION IV својим програмом покушава да премости овај јаз.

Међутим, нарастање значаја CRS авио – компанија утицало је на поставу и других канала букирања. Тако су се до појаве интернета издеференцирала четири канала за букирање смештајних капацитета:

- Директан букинг (без посредника),
- Букирање од стране регионалног центра,
- Преко централног резервационог система (ако се ради о ланцу хотела), и
- Кроз CRS авио-компанија.

Данас све више на значају добија и резервација директно од стране потрошача путем Интернета, тј. преко on-line везе и уз коришћење сервиса [www](http://www).

Када је реч о PMS-у тј. Оним системима који се развијају код независних хотелијера (у ланцу али са различитим статусом у погледу власништва), битно је истаћи да због различитих франшизних уговора различитог власништва (учешће) и различитих начина управљања( Property Management) не може да се установи централни резервациони систем. Хотел прво прода део капацитета путем директне продаје, а тек онда остатак смештајног капацитета понуди на букинг за све остале канале са којима је у вези (често се ово називају и sell/no-sell односи). Наиме, на постављени упит о расположивости соба (нпр: од стране CRS авио-компаније), добија одговор ДА или НЕ и не допушта „улазак“ CRS авио компаније у резервациони систем хотела.

У досадашњем контакту (у вези резервација хотелског смештаја ) авио-компанија и хотелијера, као и хотелијера и путничких агенција било је веома честих грешака, и то због различитих разлога:

- због некомпатибилних система (путничке агенције и хотела);
- услед грешака у захтевима од стране путничких агенција;
- због погрешака у датумима букирања и сл.

Чак 25-35% букирања, која је преко CRS авио-компанија је било погрешно (неисправно) на овај или онај начин.

У овом контексту интересантна илустрација може да буде информациона стратегија хотелске компаније HYATT. Наиме, средином 80-их година корпорација се нашла у ситуацији да заостаје у имплементацији IS у овом пословању. Започело се са униформним IBM програмом (хардвер и софтвер) и у 1984. Години, а онда 1986. Године са тзв. HYATTRACK-ом као IS-ом који треба да омогући аутоматску контролу промета гостију (букирање, чекирање и одлазак), као и олакшице управљачкој структури. Неколико година су трајали експерименти, а да се није много отишло у разумевању базичне функције маркетинг информационог система (MIS-a) који, на подлози компјутеризације, треба да олакша доношење стратешких и тактичних одлука. Отуда, током 1989. Године уводи се Property Management (PMS) У ПРЕКО 90 % Hyatt хотела који треба да омогући тоталну компјутеризацију интерних али и екстерних операција.

Целокупна реализација програма тешка је око 85 милиона долара. Најбитнија чињеница је да се имиџ корпорације гради на подлози компјутеризације. Путем IT (информационе технологије) стандардизују се операције и омогућава „вођено управљање“ тј. Управљање путем профита (Yield Management) које даје флексибилност у различитим доменима пословне политике, а посебно кроз политику диференцирања цена (различите цене соба и осталих услуга за различите категорије, тј. сегменте потрошача). Yield Management је ново средство на располагању управљачкој структури за веома брзо повезивање тражње и понуде. Практично њиме се настоји повећати степен искоришћености капацитета и утицати на повећање профитабилности. Велики хотелски системи који имају на хиљаде соба широм света готово да и не могу без тзв. дневног прегледа (и то по десетак или више пута дневно) заузећа соба. Истовремено, независни хотелијери имају корист од овог система јер свака непродата соба је изгубљен профит. Иста констатација важи и за читав низ субјеката у ресторанском бизнису, а примена информационе технологије (због брзог процесирања информација, па на крају и огромног капитала инвестираног у ово подручје) означено је као „брза револуција“. Информациона стратегија ове корпорације дуго је почивала на софтверу који су правили други, често наивно верујући да су уштеде могуће ако се посао повери другоме. Hilton Co. и Sceraton никада нису били у овој заблуди. Увек су имали јасну информатичку стратегију, да сопственом снагом и кроз сопствени софтвер једино могу бити равноправни конкуренти агресивном CRS авио-компанија. Са друге стране, многи хотелијерски ланци употребљавали су неку од варијанти WESTRON система (IS, назван због прве продаје Westing Hotel корпорацији) који је развила компанија United Airlines.

Такође, било је покушаја да се развије заједнички CRS више носилаца понуде, и то не само из хотелског сектора. Пример је пројекат CONFIRM, централни CRS развијен од стране Hilton-a, Marriott-a и Budget Renta-Car компаније. Међутим, пројекат је након четири године напора, 1992. Године, пропао због неспоразума међу партнерима.

И поред свега, хотелске компаније у великој мери зависе и од продаје капацитета преко CRS авио-компанија. Како би избегле зависност од једног CRS, али и умањили трошкове повезивања са више њих, 17 великих хотелских ланаца оформило је централни систем за повезивање тзв. „switch“. Назив компаније је THISCO (The Hotel Industry Switch Company), а систем се назива ULTRASWITCH. Најпознатији представнички систем

хотелских компанија је свакако, Utelinternational (CRS се зове UNISON), који има 44 међународна бироа и осим што врши резервацију и продају хотела, он помаже у реализацији маркетинг планова хотела, промотивних активности и различитих форми тренинга, а у вези са применом IT у хотелском бизнису. Постоји и низ других сличних компанија, које олакшавају продају хотелских капацитета (LHW; Best Western; SRS и друге).

Конкурентска борба није више у домену квалитета хотелског производа (јер се он може и достићи и одржавати у већини ланаца хотела), већ је реч да се као поприште беспштедне борбе јављају канали дистрибуције као један од елемената тржишног наступа. Интересантно је споменути реч Hartley Leonarda, једног од менаџера у Hyatt-у, који каже: "Ако се хотелијер разуме у флаширана вина то је добро, ако се разуме у шампањац он је фантастичан ... али суштина је да ли ви можете изнети производ на тржишту и реализовати га кроз адекватне канале продаје". У том контексту Hayat заокружује свој маркетинг информациони систем који се састоји од система базе података (Date Base System) и система контроле продаје (Sales Control System). Све је брже слање информација, јер у структури гостију доминирају „чести корисници“ (Frequent travelers). Извршни информациони систем (EIS), подразумева портабл PC-је за све у управљачкој структури промптно процесирање. Електронска пошта је већ уведена, формирају се тзв. „dayli flesh“ информације и сл. Истовремено, однедавно тотална компјутеризација Hayatt-а значи електронско чекирање, постојање електронских браваза закључавање (паметне картице) и слично.

На европском континенту, исто тако, има више примера развоја хотелских резервационих система: ANDITHA је компјутерска технологија примењена у резервацијама међу француским хотелима, доступна кроз MINITEL, а ABTA MINIKOMPUTER је систем само за чланице Британског удружења путничких агенција (ABTA) и слично.

У овом контексту потребно је указати и на неке проблеме везано за одржавање и функционисање IT. Тако нпр. CRS авио-компанија су тешке за одржавање и релативно скупи, али исти допуштају комплетну, брзу и пуну информацију са становишта парцијалног авио-производа. Они омогућавају „моменталну“ трансакцију преко централног процесирања. Код хотела је та ситуација другачија. Далеко је већи број трансакција, па и сам хотелски производ је далеко комплекснији, сложенији и тражи већу флексибилност. Каомуницирање ових различитих компјутеранизованих система (авио компанија-хотелијер) је сложено.

Да би се овај јаз премостио код неких хотелијера развијају се „потрошачки информациони и контролни системи“ (Customer Information Control System-CICS) који донекле повезују генерално инсталирани систем и апликативни програм. Овде се имају у виду интерни односи (веза хотела у систему), али и екстерни односи (између хотела и авио-превозника). Међутим, CICS још увек није тако софистициран као TPF (за превазилажење гар-ова код процесирања информација авио-компанија).

Интересантно је да су неке авио-компаније врло брзо реаговале да превазиђу некомпатибилности и то путем даљег развоја својих дистрибутивних система са разноврсним програмима и могућностима за употребу система и код хотелског производа (данас су ови преласци из једног у други систем рада за корисника готово неочљиви). Жеља је била да се прошири могућност примене дистрибутивног система и за улазак хотелијерских субјеката ,те уједно да се резервациони систем авио-компаније појави као интересантни за оне путничке агенције које нуде разноврсна паушална путовања. American Airlines је развио тзв. Reservation Bureau преко кога се хотели охрабрују да уђу у систем ( плаћају само за трансакцију да њихов систем постане компатибилан).

Све претходно изложено( укључивање хотела у дистрибутивне системе) само је груба апроксимација стварног живота и поједностављивање скоро конфузне ситуације у овом домену. Због претходног запажа се да значајан број путничких агенција директно контактирају хотеле и то најчешће кад се ради о VIP(Very Important Person) третманима,“last minute“ куповини или специјализованим аранжманима ,а други, опет, скоро у целини користе телефон или телекс.

Исто тако,хотели се повезују са CRS авио-компанија преко тзв. директног приступа(Direct Access) што значи да агент преко централног компјутера(host) авио-компаније директно „улази“ у базу података хотелских резервационих система и врши резервацију.

Woodside International Agency (конзорцијум путничких агенција) за своје чланове развио је софтвер ARMS( Advanced Managment System) који је компатибилан са CRS авио-компанија. Овај процесор порука омогућава агенцији да се понаша на уобичајен начин у вршењу хотелских резервација. Систем обухвата:

- измене информација на директној основи,
- могућност улаза у разне системе,
- улазак разноврсних учесника( хотелијери, путничке агенције, rent-a-car предузећа и др.)

Уосталом, данас тако комуницирају APOLLO и SABRE, затим се тако остварује веза SAS-а и British Airways-а, а у систем су повезани и Hilton, Mariott, Sheraton, Holiday Inn, Hertz, Avis и други. Суштина је да ARMS „слама“ бројне препреке и заиста допушта велики број услуга потрошачима( резервација авио-карата, смештај и исхрана, изнајмљивање аутомобила и слично).

Па и поред свега, букирање смештаја преко дистрибутивних система(GDS , као што је пример AMADEUS и др.) је мање или више безлично. О ономе који букира имају се најчешће елементарни подаци ( број личне карте, адреса, број кредитне картице...), што ништа не говори о захтевима, потребама и жељама потрошача. Имајући то у виду,

разумњиво је да добар број хотелијера жели да сачува самосталну позицију на тржишту( независност са становишта могућности примене стратегије диференцирања свог производа), па се све више, и поред учешћа од око 33 % у букирању капацитета преко CRS авио-компанија, увођење истих у хотеле види као „тројански коњ“ који дерогира самосталну пословну политику и спутава креативност у домену инструмената тржишног наступа( производа и цена посебно). Хотелијерски одговор је комплексни програм MANOVA који има већи број жељених атрибута о индивидуалној тражњи( захтеви, жеље, преференције), што омогућава хотелском менаџеру да понуди производ тј. Цену која максимално излази у сусрет и најсуптилнијим потребама потрошача.

### **1.1.1. Централни резервациони систем хотелских предузећа**

Пораст путовања 1960-70-их година, који је подстакао авио-компаније да развију CRS , извршио је сличан притисак и на сектор хотелијерских предузећа. Развој хотелских резервационих система текао је прилично споро. Шездесетих и седамдесетих година прошлога века обрађивање резервација у многим хотелима обављало се ручно. Тих година појединачни хотелијерски објекти примали су у растућем броју телефонске позиве, писма и телексе од индивидуалних корисника који су овим путем желели да изврше резервацију хотелског производа. Ручно вршење front office и back office послова подразумевало је бројно чиновничко особље неопходно за сортирање поште, куцање писама, слање телеграфа и руковање осталим административним пословима. Као последица овог загушења у раду су постала пропратна појава трошкови писања писама енормно су расли, а недостајали су и првокласни дактилографи.<sup>1</sup>

Читаву наредну деценију, па чак и више, обрада резервација још увек се с бројним хотелима обављала уз застареле системе или чак ручно, где се из тих разлога стварао простор за незадовољство потрошача због могућих грешака у букингу. Многе хотелске групе, свесне ових проблема, почеле су да инвестирају значајна средства у развој модерних CRS-а. Међународни хотелски ланци су настојали да кроз развој ових електронских система, увећају своју конкурентску предност путем повећања тржишног учешћа на рачун конкуренције или да генеришу нове тржишне шансе.

Прилику за централизацију пословних функција увидели су и многи међународни ланци хотела. Током развоја уочили су неефикасне стране постојећег система за вршење резервација њиховог производа и закључили да је заправо остварење централизације

---

<sup>1</sup> Бакић О. :Маркетинг у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010. Стр. 36-67.

целокупног посла резервације у централним резервационим бироима неопходан елемент за успешан рад. Ово је функционисало на сличан начин као и код авио-компанија, сем што је производ био хотелска соба а не авионско седиште. CROs (Central Reservation Offices) омогућава кориснику, и то на бази праћења расположивости капацитета, пакет аранжмана, тарифе и цене за сваки хотелски објект, вршење резервације било које собе у ланцу хотела контактирањем само једне централне локације. Процес букинга у SAD, почетком 1970-их, био је и даље упрошћен, увођењем бесплатних телефонских услуга, које су дозвољавале потенцијалном купцу да обави телефонски разговор на основу кога је могао извршити резервацију собе у било којем од хотела из групе, било где у свету.

Група економских (budget) хотела марке Travelodge у UK илуструје добар пример како CRO може ефикасно да функционише. Тако нпр. Budget Hotel Group Travelodge ( Група јефтиних тј. буџет хотела), у оквиру редовне делатности маркетинга, објављује један бесплатан телефонски број који повезује корисника( без обзира да ли је он путнички агент или независни путник) са CRO. Појединачни бројеви примљених резервација у оквиру сваког хотелског објекта марке Travelodge се не објављују, као што се резервације не врше унапред у залихама хотела ове групе, већ се сви упити прослеђују у CRO. На тај начин, трошкови особља задуженог за пријем букинга заједно са оперативним трошковима у линији јефтиних хотела задржавају се на минимуму. Оваква оријентација ка буџет хотелима показала се као веома добар стратешки потез фирме, са просеком од 6500 позива дневно за расположивих 120 смештајних објеката ( HSSS, 4-5). По њиховој филозофији они никада нису попуњени. Уколико одређени хотел нема слободних места, смештај се алтернативно нуди у следећој најближој локацији.

Тако, промене које су са развојем информационе технологије настале у начинима дистрибуције туристичких производа, у све већој мери, приморавају хотелскегрупе да телефонске/телекс мреже замењују CRS-а у циљу очувања конкурентности на међународном тржишту. Проблеми који се у овом погледу јављају у хотелској индустрији често су иницирани неразумевањем од стране постојећег менаџмента и то најчешће са аспекта трошкова улагања у нову технологију.

## 1.1.2. Компјутеризовани резервациони системи

Хотелијерство је споро реаговало када је у питању креативна употреба информационе технологије. Активности великих хотелских групација у смеру компјутеризације и аутоматизације сопствених резервационих система покренуте су тежњом да се оствари конкурентска предност као и реакција на опасност да због доминације мега CRS-а авио-компанија, хотелијерски сектор изгуби сваку контролу над каналима продаје.

Током 50-их и 60-их година прошлога века, хотелско пословање било је сасвим неаутоматизовано. Ручно вршење front и back office активности функционисало је задовољавајуће, пружајући руководству пре свега одговарајућу контролу над поступцима чувања података. Резервације су примане и обрађиване у одељењима за резервације или на рецепцији. Рецепционар је захтеве клијената бележио у одговарајуће свеске или на индексне картице, тј. ручно.

То значи, да су у почетку централне резервационе агенције обрађивале букинге провером табли које су приказивале расположивост места, а које су биле изложене на зидовима у центру одељења или провером огромних књига које су ручно ажуриране од стране њиховог особља. Међутим, како је обим букинга растао, ови ручни методи обраде брзо су се показали као незграпни и хотелске компаније бивају принуђене да уведу компјутере ради бржег савлађивања све већег обима посла. Истовремено хотелске компаније добијају прилику да искористе искуство стечено развојем авио-система.

Kemmons Wilson и Wallace Johanson, двојица визионарских предузетника, обележили су успех компаније American Airlines својим компјутеризованим системом и идејом да овај концепт може бити применљив и у обради резервација за њихов још увек млади хотелски ланац, Holiday Inn. Године 1995. Holiday Inn уводи свој Holidex CRS, иновацију за коју се често говори да је омогућила једном тадашњем малом хотелском ланцу трансформацију у водећи светски ланац хотела. Слично томе, раних 1970-их Westin Hotels and Resorts, развијају хотелску верзију резервационог система Apollo од United Airlines-а, познату под именом „Westron“. Убрзо, Westron креће са давањем лиценци другим великим хотелским групацијама и постаје у међувремену један од првих индустријских стандарда.

Резервациони системи, сада много више одговарају потребама овог хотелског производа. Тако се, нови системи могу претворити у много подесније продајне и маркетинг инструменте. Први приоритет хотелских компанија, у погледу презентације њихових производа, био је усмерен на елиминисање ограничавајућих фактора који су егзистирали док су подаци били похрањени у GDS-у : нејасне описе и ограничени број тарифа( који се могао приказати у систему и које је на исти могао подржати). Поред свега, резервациони модули компјутеризованих хотелских система могли су се повезати са

централним резервационим мрежама, што је довело до даљег унапређења аутоматизације резервација.

### **1.1.3. Веза са глобалним дистрибутивним системима**

Традиционалне путничке компаније су убирале бенефиције технолошког прогреса CROs и CRS-а, при чему су претходно описани догађаји у развоју аутоматизације резервација отворили пуно нових могућности и учинили делатност путничких агенција у туризму сложенијим.

Хронолошки посматрано, ови су традиционално у свом пословању користили штампане туристичке водиче као што су, нпр: Fodor-ов водич( Fodor s Guides), AAA Tourbook и ABC( ABC Guide), да би дошли до потребних информација које ће најадекватније одговорити захтевима различитих сегмената потрошача, и у том смислу адекватног производа пропорционално њиховом буџету. Агент би, користећи поменуте брошуре, и при том имајући у виду све преференције клијената по основу свих аспеката хотела, идентификовао објекат који највише одговара купчевим потребама. Док с једне стране, штампани материјал пружа доста информација у вези појединачног хотелијерског производа итд, исто тако, ретко када представља тарифе соба и то из два разлога: нередовног објављивања и врло брзог застаревања.

Међутим, како су путнички агенти већ били упознати са употребом компјутерских система у циљу тражења информације и букирања авио-лета кроз њихову примену у авио-системима, тако су, у све већем обиму, захтевали да се и хотелски производ подржи у резервационом систему, на исти начин, као код авио-компаније. Са становишта путничког агента, цена тражења информације и обраде резервације туристичког производа, када се овај задатак обавља електронски уместо преко штампаних медија, је знатно нижа. На пример, директори компаније Thomas Cook, процењују трошак обављања хотелске резервације преко телефона на износ од 3 фунте у односу на 76 пенија, колико је потребно да се иста соба резервише електронским путем. Тако су, према наводима компаније, многе туристичке агенције извршиле утицај на запослено особље на пословима резервација у овим предузећима да у што мањој мери користе ручне системе, јер ће у годинама које долазе, послови без алтернативне могућности обављања путем компјутеризованих система убрзо нестати.

Електронска дистрибуција атрактивна је и са становишта хотелске компаније, пошто је повећања трошкова због обраде бесплатног телефонског позива упућеног CRO-у. На пример, недавном проценом утврђено је да један букинг обављен позивом преко CRO –а

кошта хотел између \$12 и \$15 долара, док цена обраде електронским путем износи само \$3,50 долара.

## 2. Приходи и трошкови у предузећима хотелијерства и туризма

Укупан приход представља новчани израз реализоване производње и услуга на тржишту, или, укупан приход је финансијски резултат пословања који се састоји од наплаћених износа за продате производе и услуге, робу, готове производе, извршене услуге другима и осталих прихода; или, укупан приход су продате и наплаћене количине производа и услуга по продајним ценама.

Према позитивним законским прописима укупан приход представља вредност коју је хотелско или ресторанско предузеће остварили својим пословањем.

Према томе, величина укупног прихода представља функцију обима реализације и цена по којима се она обавља, тј.

$$UP = R = Q \times Pc$$

где је :

UP – укупан приход

R – вредност реализације

Q - реализована (продата) количина производа и услуга

Pc – продајна цена производ – услуга

Појединачни приходи који улазе у састав укупног прихода хотелско – ресторанског предузећа су:

- приходи од услуга смештаја на домаћем и иностраном тржишту,
- приходи од услуга хране и пића на домаћем и иностраном тржишту,
- приходи од продате трговачке робе,
- остали приходи ( од реквизиата на плажи и базену, разне улазнице, фризерске услуге, од закупа пословних просторија, од камата, и др.)

Елементи укупног прихода, као што је речено, су обим реализованог промета и цена по којима се производи - услуге реализују. На оба елемента делују многобројни фактори различитог интензитета и правца. Ови фактори могу деловати из окружења (екстерно) или самог предузећа (интерно).

Интерни фактори су, пре свега, ртехничка структура, односно техничка опремљеност предузећа, обим и квалитет радног колектива, квалитет и асортиман услуга у услужном програму, савременост организационог устројства, ефикасност менаџмента, пословна култура, начин решавања конфликта и уопште систем вредности фирме.

Од спољних фактора треба навести тржишне факторе, факторе система, природне услове и еколошке захтеве.

Утицај сваког од ових фактора ј различит и са аспекта појединих елемената укупног прихода. Тако ће на реализовану вредност промета они утицати преко укупног обима промета и продајне цене по јединици производ – услуга. На величину укупног обима промета (производње) ће имати јачи утицај углавном фактори интерне природе: средства – њихова величина (капацитет, степен искоришћености, савременост); запослено особље – умешношћу, знањем, стручношћу, залагањем, љубазношћу и сл.), степен организованости производно – услужног процеса и др. Што се ови фактори буду боље комбиновали то ће и обим промета бити већи, а самим тим ће и могућности повећања укупног прихода бити већи. Међутим, на величину промета могу често да имају пресудан утицај и екстерни фактори- Привредни систем, на пример, јача стимулише једну групу производње од друге – разним субвенцијама, кредитима и сл. Тржиште, такође, често може бити пресудан фактор за повећање или смањење промета, итд.

На продајну цену производа и услуга, такође, могу утицати и спољни и унутрашњи фактори. Екстерни фактори, привредни систем и тржиште су, међутим, утицајнији.

## **2.1. Укупни трошкови**

За сврхе пословног одлучивања користе се концепције укупних и просечних трошкова. Просечни трошкови се добијају стављањем у однос укупних трошкова и обима производње – промета (учинка) у одређеном обрачунском периоду (рачуноводствени аспект), другачије речено просечни трошкови одражавају трошкове јединице активности који су једнаки за сваку од нулте до последње јединице конкретне активности одређеног обрачунског периода<sup>1</sup>, односно, просечни трочкови су трошкови по јединици производа који се добијају поделом укупних трошкова предузећа бројем произведених јединица производа и представљају збир просечних фиксних и просечних варијабилних трошкова

---

<sup>1</sup> Видети детаљније: Стевановић Н.: Управљачко рачуноводство, Економски факултет – CID, Београд, 2011., стр 275.

(економски аспект).<sup>1</sup> У пословној пракси, међутим, термин укупних трошкова се далеко више користи у својству пуне комерцијалне цене коштања наспрам које се редовно поставља продајна цена, односно просечни приход како би се сагледао просечан профит или губитак јединице учинка (производа – услуге) предузећа као целине или његовог организационог дела. Цене се заснивају на пуним трошковима увећаним за одређену зараду, а најшире посматрано, пун трошкови представљају збир производних и непроизводних фиксних и варијабилних, директних и њима припадајућих индиректних трошкова.<sup>2</sup>

Основна намена информација о пуним трошковима и на њима заснованог концепта просечних трошкова је обавештавање заинтересованих у вези полагања рачуна о стању и успеху предузећа, при чему су информације о пуним трошковима засноване на принципу историјског трошка. Тиме је сужен домет њихове употребе у пословном одлучивању.

"У новије време у стручној литератури и пакси концепт просечних трошкова се неоправдано везује за прошлост, као да жели признати могућност њиховог планирања или стандардизовања чиме се проширује подручје њихове примене на активности алтернативног пословног одлучивања и системске управљачке контроле. Потврда претходно изнетог става се налази у чињеници да унапред позната, стандардна пуна цена коштања осигурава далеко употребљиву трошковну основу за вођење дугорочне политике цена, затим за праћење рентабилитета појединих производа, као и за доношење различитих одлука које се односе на адекватно компоновање услужно-продајног микса предузећа. Концепт просечног трошка, заснован на стварним и планским трошковима, се у многим случајевима може користити као поуздан инструмент управљачке контроле остварења појединих организационих делова и њихових менаџера, указујући на "ексцесно" понашање појединих врста трошкова које се налазе под њиховом контролом, као и на евентуалне пропусте у погледу економичности трошења, ефикасности рада и степена искоришћености капацитета који им стоје на располагању."<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Економски речник, Економски факултет, Београд, 2001., стр. 1080.

<sup>2</sup> Милићевић В.: Рачуноводство трошкова и пословно одлучивање, Економски факултет, Београд, 2000., стр.63.

<sup>3</sup> Милићевић В.: цит.рад, стр.64.

## 2.1.1. Промене трошкова са променама обима промета

Менаџери туристичких предузећа морају посматрати кретање трошкова и разумети њихове промене које настају са променама активности (продајом услуга). У том контексту, трошкови се могу посматрати као фиксни, варијабилни и мешовити ( делимично фиксни и делимично варијабилни).<sup>1</sup>

*Фиксни трошкови* су они трошкови који остају непромењени (константни) у кратком временском периоду, чак и када обим производње (промета) варира. На пример, тражња за хотелским собама се може повећати за 5% или се продаја хране може смањити за 10% - у оба случаја фиксни трошкови ће остати непромењени. Фиксни трошкови укључују плате, трошкове издавања, трошкове осигурања, порез на имовину и друге. Неки фиксни трошкови могу да се редукују ако се, на пример, затворе смештајне јединице у одређеном временском периоду у току године. На пример, трошкови осигурања и трошкови рада се могу избећи затварањем објеката. Фиксни трошкови који се могу избећи када се фирма затвори називају се "*трошкови који се могу избећи*", тј. "*избежни*" трошкови (avoidable costs).<sup>2</sup> Обично се ради о варијабилним и инкременталним трошковима, мада они могу обухватити и део фиксних трошкова (тачније дискреционе трошкове). Концепт трошкова који се могу избећи сматра се релевантним за пословно одлучивање.<sup>3</sup> Фиксни трошкови се, уобичајено класификују на фиксне трошкове капацитета (capacity fixed costs) и на дискреционе (вољне, с намером) фиксне трошкове (discretionary fixed costs).<sup>4</sup>

*Фиксни трошкови капацитета* настају због тога што предузеће располажњ одређеним потенцијалом производње или одређеним капацитетом (постојање одређеног броја соба за продају у хотелу, на пример.).<sup>5</sup> Квалитет услуга је такође повезан са фиксним трошковима капацитета. На пример, ако хотел мора да затвори базен или да искључи клима уређаје он ће и даље бити у могућности да издаје исти број соба, али са нижим нивоом услуга.

*Дискрециони фиксни трошкови* не зависе од тренутних капацитета смештајних јединица. То су трошкови које су менаџери одлучили да избегну у кратком временском периоду. У ове трошкове спадају додатна улагања у истраживање и развој производа-услуге, у истраживање и развој предузећа, у истраживање и обраду тржишта, у обезбеђење, у пропаганду, у образовне

---

<sup>1</sup> Schmidgall S.R.: Managerial Accounting for the Hospitality Industrz, Educational Institute American Hotel&Motel Association, Michigan, 1997.,стр.206

<sup>2</sup> Ибид

<sup>3</sup> Економски речник, Економски факултет, Београд, 2001.,стр.711.

<sup>4</sup> Schmidgall S.R.:cit.rad.стр.206-207.

<sup>5</sup> Мајцен Ж.:Трошкови у теорији и пракси, Информатор, Загреб, 1976.,стр.54

(едукативне) семинаре и друго.<sup>1</sup> Када је одлука о наведеним улагањима донешена, тада се појављују фиксни трошкови са свим законитостима у свом понашању. У времену финансијских криза, логичније је смањити дискреционе фиксне трошкове него фиксне трошкове капацитета, јер еј њих лакше надокнадити (обустављање улагања у, на пример истраживање тржишта), док се амортизација, као трошак капацитета (основних средстава) не може обуставити.

Фиксни трошкови су, такође, повезани са обимом продаје на тај начин што одређује просечне фиксне трошкове по продатој јединици или јединици продаје. На пример, ако су укупни фиксни трошкови 10.000 за период у коме је продато 2.000 соба, онда су фиксни трошкови по јединици продаје односно по соби (просечни фиксни трошкови) 5, тј.  $(10.000 : 2.000 \text{ соба})$ . Ако се у другом периоду, прода, на пример 3.000 соба, онда су фиксни трошкови по једној продатој соби 3,33. Дакле, када се обим продаје повећава, фиксни трошкови по јединици (просечни фиксни трошкови) се смањују. Дугорочно посматрано, међутим, сви трошкови имају варијабилни карактер (посматрају се као варијабилни трошкови),

*Варијабилни трошкови* се мењају са обимом пословања (производњом, прометом). Разликују се укупни варијабилни трошкови и варијабилни трошкови по јединици активности (производ, услуга). Укупни варијабилни трошкови се одређују множењем варијабилних трошкова по јединици (просечних варијабилних трошкова) са бројем продатих јединица. На пример, укупни варијабилни трошкови за пружене услуге хране уз варијабилне трошкове по оброку од 3 NJ за 1.000 произведених и продатих оброка ће износити 3.000 NJ. Не улазећи детаљније у карактеристике и законитости варијабилних трошкова навели бисмо да у њих спадају трошкови намирница и пића и осталих материјала, провизије путничким агенцијама, неки трошкови рада и други. Иначе, варијабилни трошкови представљају добру основу за вођење краткорочне политике цена која се базира на контрибуционој теорији, према којој они чине доњу границу формирања цена јер се, са аспекта кратког рока, очекује да буду покривени само трошкови који расту или опадају у директној сразмери са променама обима активности предузећа.

*Мешовити трошкови* (семиваријабилни трошкови) су такви трошкови чији с укупни износи мењају са обимом производње (промета) углавном степенасто у оквиру релативно уских зона запослености капацитета); праволинијски (али не и у директној пропорцији са обимом активности); криволинијски (по опадајућој стопи у односу на раст обима активности); криволинијски по растућој стопи у односу на раст степена искоришћења капацитета (обима активности). Мешовити трошкови (релативно-фиксни, семиваријабилни трошкови, полуфиксни, полуваријабилни, хетерогени трошкови) се састоје и из фиксних и из варијабилних компонената и за њихово успешно коришћење у процесу доношења пословних одлука потребно је разлагање на фиксни и варијабилни део.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Стевановић Н.:цит.рад,стр.289

<sup>2</sup> О методама разлагања (раздвајања) мешовитих односно релативно-фиксних (и укупних) трошкова видети:  
а) Лукић Р.: Трошкови промета – теорија, методологија, пракса. Савремена администрација, Београд, 1990.,стр.38-49

Наредна слика показује пример фиксне и варијабилне компоненте мешовитих трошкова.<sup>1</sup>

Слика 1: Компоненте мешовитих трошкова

| Елементи                   |                                                                   |                                                   |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <u>Мешовити трошкови</u>   | <u>Фиксни</u>                                                     | <u>Варијабилни</u>                                |
| 1. Телефонски трошкови     | Претплата                                                         | Цена позива                                       |
| 2. Закуп хотелске зграде   | Трошкови изнајмљеног простора по м2                               | Додатна цена возње по км2                         |
| 3. Трошкови за rent-a –car | Цена по дану                                                      | Додатна цена по км                                |
| 4. Плате радника           | Основне плате                                                     | Проценат од продаје                               |
| 5. Поправке и одржавање    | Минимални износ предвиђен за одржавање у периоду мале посећености | Додатни трошкови одржавања ако је посећеност већа |

Укупни трошкови представљају збир свих трошкова који настају у једном обрачунском периоду, односно:<sup>2</sup>

$UT = \text{Фиксни трошкови} + (\text{Варијабилни трошкови по јединици} \times \text{Број продатих јединица})$

На пример, ако сектор издавања соба (смештајних јединица) изда (прода) 1.000 соба уз фиксне трошкове у износу од 20.000 и варијабилне трошкове по јединици у износу од 20, онда ће укупни трошкови износити 40.000, тј.  $UT = 20.000 + (1.000 \times 20) = 40.000$ .

б) Јаковчевић К.: Трошкови као фактор одлучивања у пословној политици, Економски факултет, Суботица, 1987., стр.111-121.

<sup>1</sup> Schmidgall S.R.:цит рад, стр.210

<sup>2</sup> Ибид

Бројне су ситуације где се на бази концепције укупних и просечних трошкова требају донети одговарајуће одлуке. Неке од тих ситуација су:<sup>1</sup>

1. Који део опреме треба набавити?
2. Коју цену је потребно одредити за хотелске производе и услуге?
3. Да ли хотелско предузеће може допустити себи да продаје производе и услуге испод реалне цене коштања?
4. У које доба дана угоститељски објект треба да буде отворен (када је зарада највећа)?
5. Када треба затворити сезонско одмаралиште?
6. Који пословни сегмент (део предузећа, сектор) треба да има највеће приходе?
7. У ком правцу треба да се шири пословна активност предузећа?

## **2.1.2. Фиксни трошкови на супрот варијабилним трошковима у доношењу одлука**

Одлука менаџмента да изабере фиксне или варијабилне трошкове заснива се на разматрању користи, односно који од понуђених трошкова води ка већем износу профита. Када трошкови остају непромењени без обзира на активност тако да је менаџмент у могућности да постигне максимални износ профита (варијанта с фиксним трошковима) и кад износ профита зависи од нивоа активности (варијанта с варијабилним трошковима) код постизања нивоа на коме су периодични трошкови исти било по једној или другој варијанти, јавља се *тачка индиференције*. Овај концепт илуструје се на следећем примеру:<sup>2</sup>

Пример: Нека се претпостави да хотелско предузеће може да потпише уговор о фиксном закупу спортског терена од 48.000 или променљиви уговор о закупу истог по коме се плаћа 5% од укупног прихода (варијанта са варијабилним трошковима закупа).

---

<sup>1</sup> Ибид, стр. 205.

<sup>2</sup> Ибид, стр.213.

Тачка индиференције се у том случају израчунава на следећи начин:<sup>1</sup>

Проценат варијабилних трошкова x Укупан приход = Фиксни трошкови закупа

Укупан годишњи приход (UP) поменутог хотелског предузећа ће се израчунати на следећи начин:

$$UP = \frac{\text{Фиксни трошкови закупа}}{\% \text{ Варијабилних трошкова закупа}} = \frac{48.000}{5/100} = \frac{48.000}{0,05} = 960.000 \text{ NJ}$$

Када је годишњи укупни приход 960.000 трошкови уговора ће бити 48.000 без обзира да ли уговор предвиђа фиксну или варијабилну варијанту. Према томе, ако се очекује да ће годишњи укупан приход бити већи од 960.000, онда би менаџмент требао да одабере уговор о фиксном закупу како би минимизирао трошкове настале склапањем уговора. С друге стране, ако се очекује да ће годишњи укупан приход бити мањи од 960.000, уговор с клаузулом променљивости ће минимизирати трошкове уговора о закупу.

### **2.1.3. Компјутерска апликација трошкова и прихода помоћу spreadsheet програма (програма марже)**

Трошкова анализа се може веома успешно спровести употребом персоналног рачунара. Уз помоћ spreadsheet програма (програм маржи) не само да се могу радити анализе, већ се могу испитивати и "шта ако" ситуације.<sup>2</sup> Могу се користити многе методе анализе трошкова. Када се тачне формуле једном унесу у spreadsheet програм оне се могу стално, непрекидно користити. Са одговарајућом конструкцијом трошковног метода промене се могу од месеца до месеца аутоматски одредити. Промене се могу одредити, на пример, за одређеног носиоца трошкова (храна, соба, одржавање и сл.). Програм може брзо да реши постављени задатак. Чак и сложене калкулације, као што је регресиона анализа могу се урадити за неколико секунди.

"Шта ако" калкулације омогућују менаџерима да изврше анализу трошкова и прихода под различитим условима. Пример изнешен у наредној табели показује

---

<sup>1</sup> Ибид, стр.212.

<sup>2</sup> Ибид, стр.218

како менаџер може користити "шта ако" модел да би одредио најбољу цену (продајну) за хотелске услуге у циљу постизања максималног профита.<sup>1</sup>

Табела 5: Уопштена анализа продајних цена смештајних јединица (соба) компјутерском апликацијом

**Анализа продајне цене смештајних јединица**

|                                         |           |           |           |           |           |           |
|-----------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Расположиви капацитет соба за продају   | 36.500    | 36.500    | 36.500    | 36.500    | 36.500    | 36.500    |
| Просечна цена (у NJ)                    | 40,00     | 45,00     | 47,50     | 50,00     | 52,50     | 55,00     |
| Планирани степен искоришћења капацитета | 77,50%    | 75,00%    | 75,50%    | 70,00%    | 65,00%    | 60,00%    |
| Укупан приход од соба (у NJ)            | 1.131.500 | 1.231.875 | 1.256.969 | 1.277.500 | 1.245.563 | 1.204.500 |
| Варијабилни трошкови соба (у NJ)        | 237.615   | 299.950   | 222.285   | 214.620   | 199.290   | 183.960   |
| Профит од соба (у NJ)                   | 893.885   | 1.001.925 | 1.034.884 | 1.062.880 | 1.046.273 | 1.020.540 |

У наведеном примеру менаџер је направио следеће претпоставке:

Приходи од соба =  $\frac{\text{Расположиви капацитет}}{\text{соба за продају}} \times \text{Просечна цена} \times \frac{\text{Планирани степен}}{\text{искоришћења капацитета}}$

Варијабилни трошкови соба =  $\frac{\text{Расположиви капацитет}}{\text{соба за продају}} \times \frac{\text{Планирани степен}}{\text{искоришћења капацитета}} \times 50 \text{ NJ по соби}$

Контрибуциони додатак (профит) од соба односно допринос покрићу =  
Приходи од продаје соба – Варијабилни трошкови соба

<sup>1</sup> Ибид, стр.219.

## 2. 2. Маргинални трошкови

Маргинални или гранични трошкови обухватају додатне трошкове за додатни обим производње (промета), при постојећем капацитету. Додатна производња (промет) обухвата пораст обима изнад последњег степена искоришћености у оквиру уграђеног капацитета, односно пораст обима при преласку с нижег на виши степен запослености. Гранични трошкови се могу изједначити са просечним варијабилним трошковима само када се варијабилни трошкови крећу потпуно пропорционално са кретањем обима производње.<sup>1</sup>

Потребно је напоменути да су у пословној политици гранични трошкови све чешће примењивани у пракси.<sup>2</sup> " У суштини ствари у питању су допунске величине. Наиме, замишља се одређени квантум производње па се тражи одговор на питање колико би износили трошкови по јединици производа уколико се повећа обим производње за одређену количину. Наравно, замишљена се количина може мењати тако што се стално изналаже допунски трошкови за допунске количине. Или, речено терминима теорије трошкова, гранични су трошкови додатни просечни трошкови за сваки сукцесивни степен запослености."<sup>3</sup>

Дакле, под маргиналним трошковима се подразумева повећање укупних трошкова условљено повећањем обима активности или смањење укупних трошкова условљено смањењем обима активности за једну јединицу. Маргиналну (граничну) јединицу активности може представљати једна јединица производа, односно услуге или неки недељиви број тих јединица за колико се обим активности у датом случају може повећати или смањити. Маргинални трошкови и

---

<sup>1</sup> Јаковчевић К.: Трошкови у менаџменту, Економски факултет, Суботица, 1995., стр. 131.

<sup>2</sup> Примена теорије маргиналних трошкова у пословној политици предузећа у вези решавања неких практичних проблема условљена је, пре свега, тржишном оријентацијом предузећа у случајевима смањене тражње и наглашене конкуренције, У таквим условима, предузеће је пред дилемом да ли смањити степен коришћења капацитета уз дате продајне цене или снизити продајне цене како би се повећала продаја производа и услуга, односно потпуније користио капацитет. То, у ствари значи да је потребно оценити да ли се исплати нову, додатну количину производа и услуга пласирати на тржиште барем и по нижим продајним ценама, односно да ли т ениже тржишне цене омогућавају репродуковање варијабилних трошкова додарног обима производње и компензацију дела фиксних трошкова. Сваки избор ниже продајне цене услуга (производа) додатног облика производње, којом се омогућује репродуковање граничних трошкова и доприноси репродуковању једног дела фиксних трошкова, повољнији је од оријентације на задржавање постојећег степена коришћења капацитета уз продају производа-услуге по затеченим, вишим продајним ценама. У пракси, једна од могућности снижавања продајне цене купцима већих количина производа-услуга јесте и давање повећаног рабата-супер рабата (Видети детаљније: Берберовић Ш., Ставрић Б: Теорија и методологија трошкова, Информатор, Загреб, 1985., стр.125-128.

<sup>3</sup> Марковски С.: Трошкови у пословном одлучивању, Научна књига, Београд, 1991., стр.121.

маргинална јединица активности нису технички, већ превасходно пословно-економски феномени.

Уосталом, концепт маргиналних трошкова и јесте произашао из потребе за управљањем активностима предузећа, пре свега у кратком року. Текуће одлуке увек полазе од затеченог стања, односно достигнутог обима активности. Циљ сваке од тих одлука јесте да се повећањем или, можда, смањењем обима активности, и/или променом њихове структуре, поправи пословни резултат предузећа. Зато је битна информација о промени трошкова у вези са додавањем или одузимањем јединице активности. Ту потребу концепт просечних трошкова не може да задовољи. Просечни трошкови су, наиме, трошкови јединице активности увек за неки укупни обим активности (производње и продаје) и при том обиму су исти за прву, стоту, хиљадиту итд. јединицу производа, односно услуге. Та два концепта трошкова се разликују међусобно пре свега квалитативно. Док у просечне трошкове јединице производа-услуге улазе сви трошкови производње (промета) и продаје, дотле маргинални трошкови, као краткорочни концепт, не могу садржати фиксне трошкове. Јер, ако предузеће одлучи да повећа или смањи обим активности, да промени учешће производа и услуга у производно-услужном асортиману и слично, неће се променити трошкови амортизације, осигурања основних средстава, таксе на фирму, плата режије и други фиксни трошкови; промениће се само варијабилни трошкови.

Развијена је посебна методологија која снабдева менаџмент предузећа са потребним информацијама о односима трошкова са обимом производње (промета) и профита као и презентирање тих података у што јаснијој форми за одређене нивое менаџмента. Ради се у суштини о посебној емтодологији познатој као Direct Costing. " Direct Costing је рачуноводствена интерпретација концепције маргиналних трошкова и концепције инкременталних трошкова. Док су ове две концепције трошкова теоријска творевина, Direct Costing је методолошко решење рачуноводства за коришћење ових концепција трошкова код доношења пословних одлука."<sup>1</sup> Ова методологија је увела у анализу категорију маргиналног односно контрибуционог добитка или доприноса покрића. Маргинални или контрибуциони добитак или покриће представља разлику између цене и варијабилних трошкова. Када се од цене (укупног прихода) одбију варијабилни трошкови добијају се фиксни трошкови и профит (добитак). Дакле, маргинални или контрибуциони добитак или покриће обухвата фиксне трошкове и нето профит.<sup>2</sup>

Коришћење маргиналних (граничних) трошкова у пракси је могуће у већем обиму и у више домена. У туристичким предузећима могућа је примена маргиналних трошкова у вези са доношењем разних одлука; око нивоа продајних цена и повећања обима промета;

---

<sup>1</sup> Милисављевић М.: Политика цена предузећа, Институт друштвених наука – Савремена администрација, Београд, 1972.,стр. 100.

<sup>2</sup> Ибид

у вези са доношењем разних одлука; око нивоа продајних цена и повећања обима промета; у вези са продужењем сезоне пословања и одређивањем цена за тај период; у вези са променом организације (прековремени рад и увођење нове смене); у вези са повећањем или смањењем производње одређених производа; у вези са заменом неамортизоване опреме; у вези са диференцирањем цена, итд. У наставку ће се укратко приказати употреба маргиналних трошкова приликом доношења одлуке у вези са променом организације рада (прековремени рад и увођење нове смене) и у вези са заменом неамортизоване опреме.

## 2.2.1. Одлуке у вези са променом организације рада (прековремени рад и увођење нове смене)

Повећана тражња за услугама у туризму (нарочито у шпицу туристичке сезоне) намеће предузећу следећу дилему: да ли повећани обим промета остварити прековременим радом постојећих запослених радника (што је изузетно тешко јер се ради о напорном раду) или ангажовањем допунских (сезонских) радника (ангажовање нове смене). Прековремени рад узрокује прогресију трошкова услед веће цене оваквог рада, затим, смањује продуктивност и економичност рада због, као што смо рекли, повећаног напора. Увођењем нових радника (нова смена), пак условљава допунске (додатне) трошкове релативно фиксног и пропорционалног (варијабилног) карактера, односно варијабилне трошкове. Због тога се намеће потреба упоредне анализе трошкова прековременог рада и увођења нове смене (видети наредни пример).<sup>1</sup>

Табела 6: Анализа трошкова при повећању обима услуга у једном хотелском предузећу

| Коришћење<br>капацитета (Q) | Укупни<br>трошкови у<br>постојећој<br>организацији<br>(U <sub>tpo</sub> ) | Трошкови увођења нове смене (нова организација) |                                                       |                                                                 |                                                          |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                             |                                                                           | Варијабилни<br>трошкови (V <sub>T</sub> )       | Релативно<br>фиксни<br>трошкови<br>(R <sub>FT</sub> ) | Укупни<br>трошкови<br>увођења нове<br>смене (U <sub>tno</sub> ) | Разлика<br>између U <sub>tpo</sub><br>и U <sub>tno</sub> |
| 1.                          | 2.                                                                        | 3.                                              | 4.                                                    | 5.                                                              | 6.                                                       |

<sup>1</sup> Пример наведен према Јаковчевић К.:цит.рад, стр.161.

|    |       |       |       |       |         |
|----|-------|-------|-------|-------|---------|
| 10 | 300   | 700   | 1.000 | 1.700 | + 1.400 |
| 20 | 700   | 1.000 | 1.000 | 2.000 | + 1.300 |
| 30 | 1.200 | 1.300 | 1.000 | 2.300 | + 1.100 |
| 40 | 1.840 | 1.600 | 1.000 | 2.600 | + 760   |
| 50 | 2.350 | 1.900 | 1.000 | 2.900 | + 550   |
| 60 | 3.300 | 2.300 | 1.000 | 3.300 | 0       |
| 70 | 5.000 | 2.800 | 1.000 | 3.800 | - 1.200 |
| 80 | 7.200 | 3.280 | 1.000 | 4.280 | - 2.920 |

У колонама 3, 4 и 5 приказани су трошкови увођења нове смене. Ови трошкови се састоје из релативно фиксних трошкова нове зоне и варијабилних трошкова. У колони 6 утврђена је разлика између укупних трошкова увођења нове смене (УТ<sub>но</sub>) и укупних трошкова на бази постојеће организације, при прековременом раду (УЈ<sub>ро</sub>). Као што се из табеле може видети, све до 60% капацитета нове зоне нижи су укупни трошкови прековременог рада у постојећој организацији. Код 60% капацитета нове зоне укупни трошкови су исти и при обављању прековременог рада и при увођењу нове смене (зона обима). После тог обима економски је оправдано увођење нове смене, с обзиром да су трошкови такве организације нижи.

## 2.2.2. Замена неамортизоване опреме

Замена машина, уређаја, транспортних средстава и слично се у великом броју случајева не сматра корисном уколико ова средства нису у потпуности амортизована и отписана. Као резултат техничко-технолошког прогреса поједина основна средства економски застаревају у роковима неупоредиво краћим у односу на ранија времена. Иако је употреба механизације у овој области релативно ограничена, она ипак постепено замењује људски рад на многим пословима (увођење савремене компјутерске технологије).

Кад се размара могућност увођења нове технике и технологије, онда се поред осталог, квантификује нето ефекат замене старих машина. Зато се поставља питање релативних величина у обрачуноу нето ефекта. Гранични или укупни додатни трошкови и приходи веома често и у оваквим примерима могу имати кључну превагу приликом квантификовања резултата.

За пример узмемо случај једног уређаја у ресторатерству чија је набавна вредност 15.000, век трајања 10 година, а неотписана вредност износи 4.500, коју треба отписати у наредне три године.<sup>1</sup> Употребом тог уређаја процењује се да ће се у наредне три године остварити укупна реализација 70.000, а да ће укупни варијабилни трошкови за цео трогодишњи период износити 51.000. Новијим уређајем, чије увођење се разматра, процењује се да ће се у трогодишњем периоду остварити исти износ реализације као и са постојећим, али ће се његовом употребом смањити варијабилни трошкови, тако да ће се њихов укупни износ свести на 34.000. Нови уређај има набавну вредност од 10.000, а век употребе му је предвиђен на три године. Поставља се питање да ли у наведеном примеру увођење новог уређаја има предност у односу на постојећи? Наведени подаци би се могли сумирати на следећи начин:

|                                | <u>Постојећи уређај</u> | <u>Нови уређај</u> |
|--------------------------------|-------------------------|--------------------|
| 1. Укупан приход (реализација) | 70.000                  | 70.000             |
| Трошкови:                      |                         |                    |
| а) Варијабилни трошкови        | 51.000                  | 34.000             |
| б) Фиксни трошкови             | 4.500                   | 14.500             |
| 2. Укупни трошкови             | 55.500                  | 48.500             |
| 3. Добитак (профит)            | 14.500                  | 21.500             |

Наведени подаци показују да је предност на страни куповине и увођења новог уређаја. Осим износа набавне вредности новог уређаја од 10.000 у фиксне трошкове (изгубљене) потребно је укључити и 4.500 неотписане вредности постојећег уређаја, тако да укупни фиксни трошкови новог уређаја износе 14.500 (уместо 4.500 колико су износили код постојећег). Увођењем новог уређаја, видљиво је да узрок позитивног нето ефекта лежи у износу варијабилних трошкова који се у овом примеру значајно смањују увођењем новог уређаја.

<sup>1</sup> Пример наведен према: Марковски С.: цит.рад, стр.141.

## 2.3. Графикон рентабилности и примена преломне тачке

У пословању хотелско – ресторанских предузећа може настати ситуација када његов обим промета (продаје) односно остварени приходи од реализације може покрити све трошкове редовног пословања. Тај моменат, та фаза, представља, *de facto*, доњу границу рентабилитета (тзв. праг корисности), која је у литератури још позната и као преломна тачка, мртва тачка рентабилитета и др.<sup>1</sup> То је, заправо тачка најниже ефикасности коришћења средстава којом се не остварује никакав финансијски резултат (једнак нули). Сваки обим продаје изнад те тачке омогућује стварање добитака, а продаја испод те тачке омогућује стварање пословног губитка. О оба случаја висина добитка или губитка се креће у сразмери с променама обима промета (продаје). При томе се полази од претпоставке да се варијабилни трошкови мењају у функцији обима промета (продаје).

Преломну тачку је могуће исто тако утврдити математичким путем или графичким приказом обима продаје (прихода) и трошкова, и то како на нивоу предузећа у целини тако и на нивоу сваке организационе јединице, било за један уобичајени пословни период (нпр. годину дана) или за краће временско раздобље. Ова чињеница је изузетно значајна да би се знало у ком правцу у наредном периоду, или у којој организационој јединици, треба преузети одговарајуће мере за повећање ефикасности коришћења средстава.

Графикон рентабилитета представља веома погодно средство планирања и контроле трошкова, реализације и финансијског резултата (добитка, профита) за поједине обиме запослености. Приликом коришћења овог графика полази се од апсолутне пропорционалности варијабилних трошкова и апсолутне фиксности неваријабилних трошкова као и непромењивости цена. Међутим, у последњим годинама цене и трошкови постају један од најдинамичнијих фактора пословања хотелских и ресторанских предузећа. Наравно, могуће су у тој динамици и стална

---

<sup>1</sup> У француској литератури у употреби је израз "мртва тачка рентабилности" или "праг рентабилности" (*le seuil la rentabilite*). У италијанској литератури је то "тачка равнотеже" (*punto d equilibrio*). У англосаксонској економској литератури се употребљава " преломна тачка" (*break even point*). У нашој економској литератури користе се за исти појам изрази: "праг економичности", "мртва тачка", "тачка покрића", "праг корисности", "тачка изједначавања прихода и трошкова", "тачка пресецања прихода и трошкова" (у вези са графичким приказивањем, "мртва тачка рентабилности", "критичка тачка у пословању", "преломна тачка рентабилитета".

померања пропорције између фиксних и варијабилних трошкова, што у суштини може умањити значај и ефикасност примене графика рентабилитета.

Графикон рентабилитета не идентификује се у теоријском смислу са анализом рентабилитета јер не садржи ангажована већ утошена средства, трошкове за одређени пословни период.

Математички модел преломне тачке био би:

$$PT = \frac{\text{Фиксни трошкови}}{\frac{1 - \text{Варијабилни трошкови за остварени обим}}{\text{Нето приход од реализације}}}$$

Стварни значај утврђивања преломне тачке не може бити пословање предузећа на граници рентабилитета, већ да се после покрића фиксних трошкова сваким даљим повећањем прихода од продаје доприноси добитку. Зато, добитак расте у већој сразмери него приходи од продаје кад се обим продаје стално повећава у односу на преломну тачку. Вишак прихода изнад преломне тачке представља мрежу сигурности (безбедности) која показује за колико с еобим продаје може смањити пре него што наступи трансформација добитка у губитак.

У рачуноводственој литератури преломна тачка се дефинише као "обим активности или временски тренутак у коме долази до изједначавања прихода и укупних трошкова који укључују варијабилне трошкове за тај обим и фиксне трошкове за читав период – пословну годину, на пример."<sup>1</sup>

Наиме, свако предузеће, па тако и хотелско – ресторанско, улази у пословну годину са унапред датим фиксним трошковима који остају непромењени, без обзира на обим активности. Варијабилни трошкови настају са отпочињањем пословних активности и пропорционални су њиховом кретању. Позитивна реакција између прихода од продаје и варијабилних трошкова представља маргинални или контрибуциони добитак, односно претичући износ прихода изнад нивоа варијабилних трошкова за покриће фиксних трошкова и остваривање нето добитка. Отуда, преломна тачка представља онај обим активности (продаје) или временски тренутак у коме су изједначени приходи од продаје и укупни трошкови, а који садрже укупне фиксне трошкове обрачунског периода и варијабилне трошкове изазване датим обимом акт

---

<sup>1</sup> Н. Стевановић: Обрачун трошкова, Економски факултет, Београд, 1995., стр.142

### **3.ФИНАНСИЈСКЕ ИМПЛИКАЦИЈЕ ПОСЛОВНИХ ОПЕРАЦИЈА ПРЕДУЗЕЋА У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ И ТУРИЗМУ**

Све пословне операције припремања и одржавања услужног програма имају своје финансијске импликације о којима, нарочито због изразито особених карактеристика пословања, хотелска и туристичка предузећа посебно воде рачуна. Кроз веома јак утицај тржишта (тражње, конкуренције, посебних тржишних карактеристика) на троугао трошкови-цена-приход ствара се више или мање прихватљива позиција предузећа за потрошаче, односно за коначан исход свих пословних операција које оно изводи.<sup>1</sup>

Тржишни утицај на сваку „страницу“ поменутог троугла води ка различитим приступима предузећа овом изузетно значајном домену његове пословне политике. У основи постоје два приступа – трошковни и тржишни – са њиховим неизбежним комбиновањем које у крајњој линији и примењује највећи број хотелских и туристичких предузећа. Мера у којој ће један или други приступ бити примењен, односно степен у коме ће један од њих бити коригован оним другим, зависи од бројних фактора у самом предузећу и ван њега, на тржишту. Све те факторе требало би да уважавају пословни циљеви и стратегија предузећа и то тако да се његов рентабилитет остварује кроз адекватну сатисфакцију потрошача и трошкове ( укупне напоре ) које има у том погледу.

Без обзира на то што постоје значајније разлике између хотелских, ресторанских и саобраћајних предузећа туроператора и осталих путничких агенција када је реч о факторима трошковног и тржишног приступа, односно трошковне и тржишне оријентације, изналагање одговарајућег оптимума је пут који сва та предузећа води ка рентабилном пословању. Стога је избор врсте, категорије и величине објекта, програма путовања који ће бити понуђени на тржишту, локације, канала набавке и продаје и одговарајућих пословних партнера, састава колектива и сваки други, истовремено избор пута који води ка профитабилним резултатима. Од више фактора зависи да ли ће и под којим условима предузеће на том путу стићи до циља, односно профита.

„При том је веома значајно да предузеће реално процени сопствене стратегије и тактичке могућности, да управља финансијским импликацијама, које произлазе из његових операција везаних за услужни програм. Добар део трошкова предузеће може да контролише, али је битно и коју ће концепцију ( укупних или маргиналних трошкова ) примењивати у краћем или дужем року. Његова тржишна позиција омогућиће му мањи или већи степен утицаја на факторе окружења. Уопште узев, за предузеће у туризму је

---

<sup>1</sup> Чачић К. Ч Пословање хотелских предузећа, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр.287.

карактеристичан снажан, пресудни утицај тржишта. С тога су она превасходно оријентисана на тржишни приступ у финансијском, као битном подручју укупних пословних операција<sup>1</sup>

### **3.1.Најважније импликације тржишних односа на приходе хотелских и туристичких предузећа**

Сложено и динамично хотелско и туристичко тржиште са укратко описаним карактеристичним односима пресудно утиче на стратегијско, тактичко и оперативно понашање базичних предузећа на њихове више или мање успешне пословне резултате. Веома је особен однос **тржиште-трошкови** унутар хотелских и туристичких предузећа, јер тек са укључивањем и трошковног аспекта може да се оцењује коначан пословни успех. Тај међуоднос има бројне импликације на пословну политику. На овом месту издвојиће се следећа два домена са припадајућим поддоменима:

**1. Прилагођавање величине и структуре предузећа** тржишним односима, пре свега циљним сегментима тражње, довело је до изразите поларизације на велики број малих и мали број великих међународно оријентисаних предузећа, која, често уз подршку финансиског, индустријског, трговачког или другог капитала остварују глобални раст или развој и имају снажан утицај на укупно тржиште путовања у свету. Између су средња или велика предузећа у националним или регионалним оквирима.

Мала ( до 50 запослених ) и средња предузећа ( од 50-250 запослених) бројчано доминирају светском туристичком привредом. То посебно важи за мала предузећа и објекте у хотелској и туристичкој индустрији, којих рецимо у ЕУ са мање од 9 просечно запослених по објекту има чак 1,3 милиона, што чини 96% укупног броја хотела и ресторана у овој групацији. Према другом извору, тзв. микро предузећа у овој области ЕУ имају просечно 6 запослених особа. Истовремено, 94% свих предузећа у хотелској и туристичкој индустрији ЕУ има мање од 10 запослених. Слично је у САД, Мексику и многим другим туристичким дестинацијама.

Једноставне организационе структуре – мали објекти или продајна места – ова предузећа у хотелско-ресторанско-агенцијској, трговинској и другим базичним хотелским и туристичким делатностима акцентирају трошкове и њихову контролу као њима доступан и извешан метод да повећају ефикасност пословања. Тржиште је за њих знатно већа препрека у том погледу, па су с тога природно упућени на сарадњу и партнерство нпр. кроз ланце или конзорцијуме хотела или малих путничких агенција, стратегијске савезе и слично. Основни циљ је, не само да се парира великим фирмама на тржишту продаје, већ

---

<sup>1</sup> Чачић К:Пословање хотелских предузећа,Универзитет Сингидунум,Београд,2010,стр.288

све чешће и да се обезбеди евентуална туристичка понуда, унапређивање квалитета и укупног развоја у коме ће предузетници осетити виши степен пословне сигурности.

С друге стране, велика хотелска и туристичка предузећа су често мултинационална и са веома сложеном организационом структуром. Користећи власничку (улагачку) и невластичку (уговорну) подлогу, она су неретко глобално оријентисана и успешна у том расту.

Пример типично великог пословног система је ТУИ ( Touristik Union International) који је до пре пет година био водећи немачки тороператор и хотелијер, а данас је фактички највећа туристичка компанија Европе и света. У систему су укључени послови неколико десетина специјализованих тороператора који покривају бројна иницијативна тржишта, затим хотелских ланаца и клубова, саобраћајних компанија, рецептивних путничких агенција, послови водичке и осталих служби у рецептивним дестинацијама, послови агенцијске малопродаје пакет аранжмана, резервације информације и други. Са 70.000 запослених и изузетно сложеном организационом структуром која је добрим делом настајала на власничкој основи, ТУИ је данас водећа туристичка компанија са бројним маркама у тороператорском, хотелском, саобраћајном и информатичком пословању.

Експанзија и показатељ успеха у светским размерама упућују на закључак да велике хотелске и туристичке компаније веома добро познају тржиште и његове захтеве и да оправдано примењују одговарајућу пословну концепцију.

За разлику од малих, велика хотелска и туристичка предузећа се у знатно већем обиму суочавају са проблемима трошкова, њиховог контролисања и смањивања. Стандарди радних операција су практично једино решење, које наравно доприноси и квалитету услуга и штити потршаче, али се развијањем великог пословног система увек отварају проблеми у вези са обимом и структуром трошкова.

**2. Постизање конкурентске предности** је домен пословног одлучивања који увек мора да укључи технолошку и организациону компоненту. У првом случају се предност постиже надекватним избором стратегија технолошког развоја, што је у области хотелских и туристичких предузећа веома значајно у информационој технологији, технологији услуживања, превоза и другим по правилу скупим технологијама. Трошкови и брзина примене ће свакако бити полазни фактори у одлучивању за ове потребе. У другом случају се оцењује допринос сваког појединачног дела стварању додатне вредности и то у контексту ланца и система вредности у предузећу. Битне активности које чине ланац вредности су нарочито важне у великим, мултинационалним хотелским и туристичким компанијама. Њихове стратегијске јединице могу постићи конкурентску предност фокусирајући се на трошкове и сопствене ресурсе и дати битан допринос у превазилажењу претходно поменутог

проблема са којим се у међуодносу тржиште – трошкови суочавају велика хотелска и туристичка предузећа.

Свако хотелско и туристичко предузеће увек мора да рачуна са снажним, опредељујућим утицајем тржишта и укупног окружења на стицање сопственог прихода. Оно мора да сагледа и оцени следеће основне факторе у свом пословном, односно трошковном и тржишном приступу и њиховим комбинацијама:

- Структуру сопствених трошкова;
- Тражњу за својим производима (услугама);
- Интезитет (снагу капитала) и
- Природу тј. карактеристике својих производа (услуга).

Сви ови фактори треба да омогуће адекватан избор коначних продајних цена, а преко тога, остваривање одговарајућих прихода. При том се између фактора и нивоа цена успостављају и неки карактеристични односи пословања хотелских и туристичких предузећа.

### 3.1.1. Структура трошкова пословања

Менаџери туристичко-хотелских предузећа морају посматрати кретање трошкова и разумети њихове промене које настају са променама активности (продајом услуга). У том контексту, трошкови се могу посматрати као фиксни, варијабилни и мешовити.<sup>1</sup>

**Фиксни трошкови** су они трошкови који остају непромењени (константе) у кратком временском периоду, чак и када обим производње (промета) варира. Ови трошкови се, уобичајено, класификују на фиксне трошкове капацитета и дискреционе трошкове.

**Варијабилни трошкови** се мењају са обимом пословања (производњом, прометом). Разликују се укупни варијабилни трошкови и варијабилни трошкови по јединици активности (производа, услуга).

**Мешовити трошкови** (семиваријабилни трошкови) су такви трошкови чији се укупни износи мењају са обимом производње (промета) углавном степенасто у оквиру релативно уских зона запослености капацитета. Ови трошкови се састоје из фиксних и из варијабилних компонената и за њихово успешно коришћење у процесу доношења пословних одлука потребно је разлагање на фиксни и варијабилни део.

---

<sup>1</sup> Видети детаљније: Николић Д. : Трошкови и пословна политика у туризму, Ваљево – Принт, 2005

Генерално гледано, што је веће учешће фиксних трошкова, то је већи степен тржишне оријентације предузећа и према томе већа је његова зависност од тражње на тржишту. Обратно, што је веће учешће варијабилних трошкова, то је већи степен трошковног приступа и релативно мањи степен зависности од тржишта.

Нпр. у периоду ван сезоне и веома ниске тражње, осетно се снижавају цене, како би се што боље искористили капацитети и постигао жељени финансијски резултат. Али, основно питање које се при том поставља је: Која је најнижа цена по којој се предузећу исплати да продаје капацитете у вансезони? Одговор се често налази у ставу да је боље продавати услуге у том периоду по ценама које обухватају варијабилне трошкове и бар минимални део фиксних трошкова, него затворити објекат. При том се имају у виду и бројне друге импликације затварања објекта, нпр. оне већ наведене у погледу функционисања радног колектива и др.

Поменути став о исплативости пословања у ван сезони објашњава се тиме да су приходима у главној сезони покривени сви целогодишњи фиксни трошкови и сви варијабилни трошкови сезоне. С тога продајне цене које покривају варијабилне трошкове ван сезоне и са додатом минималном зарадом по јединици услуге, воде ка позитивном финансијском резултату.

Значајан је и аспект остваривања укупног прихода туристичких предузећа везан за однос њихове структуре трошкова и нивоа продајних цена. По правилу, постоји пропорционалност у висини цена и учешћу фиксних у укупним трошковима предузећа. Хотели имају веће фиксне трошкове од ресторана, а ови од кафеа, цнек барова и сличних мањих објеката. Исти такав однос успоставља се и унутар хотелијерства и ресторатерства: хотел са пет звездица имаће веће фиксне трошкове од мотела или неког другог смештајног објекта, а исто је и са међународно познатим рестораном у односу на неки са скромнијим менијем и осталим елементима понуде. Виши ниво цена и истовремено већи удео фиксних трошкова, такође подстичу предузеће на примену тржишног приступа и исте такве оријентације у овом погледу.

### **3.1.2. Тражња за услугама**

Други фактор који доприноси тржишној оријентацији туристичко- хотелског предузећа је природа тражње за њиховим услугама и производима. Већина туристичких предузећа (хотелских и ресторанских) је подложна колебањима тражње. Уствари, може се рећи да је нестабилност у продаји својствена готово свим видовима туристичко – хотелског пословања.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Видети детаљније: Николић Д. : Економика предузећа у хотелијерству, Подгорина Тима, Ваљево, 2005

У већини предузећа у току радног дана постоји како период интензивног, тако и период слабијег пословања. Продаја за време најслабијег дана у недељи често износи само трећину обима оне продаје која се оствари у току дана са највећим прометом. Такође, ту је присутна подложност сезонском колебању тражње.<sup>1</sup>

Фактор који заоштрава проблем нестабилности продаје јесте фиксирани капацитет лежаја, односно седишта. За време високе тражње, она је често тако снажна да предузећа нису у стању да задовоље потребе свих потенцијалних потрошача. С друге стране, када је промет слаб, ипак морају да буду покривени високи фиксни трошкови. Нестабилност продаје, повезана са фиксним капацитетом, чини значајним проблеме профитабилности, политике цена и друге и отежава да се примени одговарајућа контрола трошкова. Прихватљива решења су у примени тржишног приступа овим проблемима пословања.

У примени тржишне оријентације, туристичко и хотелско предузеће мора да узме у обзир и високу еластичност тражње у односу на цене, односно њихов ниво. Полазно и генерално важеће правило у пракси је да се еластичност тражње испољава знатно више на нижим нивоима цена, односно знатно мање код услуга са високим ценама. При том се полази од оцене о просечној потрошњи гостију и у односу на њу, анализирају ови односи.

Рецимо, у случају једног ресторана са нижом просечном потрошњом гостију и на повећање цена од десет процената у јеловнику, може да доведе до пословних губитака. Иста таква промена цена најчешће нема значајнијег ефекта на обим промета у ресторану у коме је висока просечна потрошња гостију, као ни код банкета и одговарајућих услуга које их прате. Исти односи успостављају се између скупљег и јефтинијег смештаја. То су показали и подаци о индиферентности пословних путника на цене као елемент хотелске понуде.

Однос између нивоа цена и еластичности тражње има значајне импликације на пословне резултате туристичких и хотелских предузећа. На пример, када се разматрају различити начини на које ресторани могу да конкуришу једни другима, треба имати у виду следеће три основне могућности:

- цене
- стандарде квалитета хране и
- квалитет услуга и атмосфера у објекту.

Избор неке од ових могућности првенствено зависи од нивоа цена и оријентације објекта. Тамо где је просечна потрошња по госту висока, смањење цена неће се показати посебно привлачним за потрошаче. Како је тражња код таквих ресторана нееластична, губитак у приходу до којег би се дошло смањењем цена био би већи него корист која би произашла из такве стимулације промета и повећања броја obroka. Ресторани са високом

---

<sup>1</sup> Унковић С, Зечевић Б.: „Економика туризма“, Економски факултет, 2011.

просечном потрошњом по госту, морају, међутим, да се концентришу на стандарде квалитета хране и на обезбеђење адекватне атмосфере у објекту. Ако су та два елемента задовољавајућа, ублажава се конкуренција других ресторана и смањују проблеми предузећа у овом погледу. Супротно томе, у објектима са ниском просечном потрошњом, у којима трошкови хране и пића често чине више од 50% промета, тражња је знатно еластичнија и стога је осетно теже пренети повећане трошкове хране и пића на цену, тј. на потрошаче.

### **3.1.3. Јачина ( снага ) капитала**

Снага капитала може се мерити на два основна начина:<sup>1</sup>

1. однос капитала предузећа према обиму продаје
2. вредност капитала по запосленом

Што је већа сразмера капитала и обима продаје(промета) или вредност капитала по запосленом, то је већи његов интезитет.<sup>2</sup>

Један од основних ефеката високог интезитета капитала огледа се у стварању знатног нивоа фиксних трошкова у условима опадања вредности имовине, већих поправки и одржавања објеката. јасно је да се тада повећава значај фиксних трошкова и истовремено, значај тржишног приступа, тј. тржишне оријентације предузећа у остваривању укупног прихода.

Са одређеним изузецима, ресторанска предузећа нису изразито капитално интезивна. С друге стране, хотелска и остала туристичка предузећа са смештајним објектима, то јесу. На пример цене земљишта и њихов раст утичу на то да се хотел више тржишно оријентише.

Уопште узев, хотелске некретнине су веома специфичне и не могу лако да се прилагоде некој другој сврси. Што је израженија специфичност имовине предузећа, то су мање могућности да она буде употребљена у неке друге сврхе, а већа је његова зависност од тражње од укупних кретања и односа.

Следећи пример показује колико су хотели капитално интезивни с тога, зависни од фиксних трошкова ( у овом примеру везани за изградњу објеката ). Ради се о распонима

---

<sup>1</sup> Наведено према: Чачић К:цит.рад,стр.296-297

<sup>2</sup> Видети детаљније о структури капитала: Chatfield E.R, Dalbor C.M: Hospitality Financial Management Prentice/Hall, New Jersey, 2005, стр.161-179 и De Franco A, Lattin Th: Hospitality Financial Management, Wiley, New Jersey, 2007, стр.112-125.

цена, односно трошковима изградње једне собе у појединим врстама хотела у САД почетком деведесетих година 20-тог века.

**Табела 1 – Цена изградње једне хотелске собе у САД**

|                       | Врста хотела   |                |               |
|-----------------------|----------------|----------------|---------------|
|                       | Луксузни       | Стандардни     | Економични    |
| Градња                | 67.100-128.000 | 42.000-65.000  | 22.500-41.000 |
| Намештај и опрема     | 15.400-33.000  | 10.700-25.000  | 5.600-10.000  |
| Земљиште              | 10.700-25.800  | 5.400-14.300   | 3.200-9.200   |
| Трошкови пре отварања | 3.500-5.700    | 2.200-4.000    | 1.200-1.800   |
| Обртни капитал        | 2.500-3.500    | 1.600-2.800    | 1.200-1.600   |
| Укупна цена           | 99.100-196.000 | 62.400-104.600 | 33.700-63.600 |

Извор: Чачић К: Пословање хотелских предузећа, цит. рад, стр. 297

Када се улагањем у поједине елементе као што су земљиште, градња, намештај и опрема и друго додају они трошкови који произлазе из текућег пословања објекта (амортизација, бруто зараде, инвестиционо и техничко одржавање, порези и доприноси и остали), јасно је какав значај имају фиксни трошкови за пословање предузећа. У претходној табели наведени су подаци о ценама изградње једне собе, а укупни трошкови зависе од капацитета, односно броја соба конкретнoг хотела. Такође, може се запазити да су потребна улагања три пута већа идући од економских до луксузних хотела.

Према томе, већ у фази инвестиционог одлучивања предузеће одређује сопствену снагу капитала и удео фиксних трошкова са којима ће морати да рачуна за све време рада хотелских објеката којима располаже.

### 3.1.4. Специфичности услужног програма

Уважавање тржишног приступа у формирању продајних цена и остваривању укупног прихода предузећа, у великој мери повезано је са карактеристикама његовог услужног програма. Оне у односу на ниво цена потенцирају на такав приступ и уазују на потребне потезе у пословној политици.

Једна од таквих карактеристика произлази из немогућности складиштења услуга и води ка, условно речено, „краткотрајности“ туристичких производа. Непродата соба у хотелу практично представља губитак који се не може надокнадити, а и храна у хотелским и осталим ресторанима не одликује се дуготрајношћу у облику финалног производа, а често ни у облику сировина. Другим речима такав производ је „лако кварљив“ тј. мора се рачунати са значајним губицима у случају да нема тражње која ће га конзумирати. „Краткотрајан“ производ уз флукутирајућу тражњу, при чему се највећи број услуга не може пружити док гост није физички присутан, намеће туристичким и хотелским предузећима тржишно понашање на бази планирања као услова за успешно управљање услужним програмом.

Тржишна оријентација неопходна је и у погледу нивоа цена – што је ниво виши, то је већи акценат на примени стандарда, побољшања сервиса и опште атмосфере у објекту и осталих елемената услужног програма које посебно перцепирају гости са високом потрошњом.

Висок квалитет услуга и одговарајући ниво цена, стварају простор за високу просечну потрошњу. То омогућава предузећу да користи нека обележја свог услужног програма на следећи начин:

- да утврди оптимално дневно радно време (у ресторанима), као и оно у току године (у хотелским објектима). Високо квалитетни ресторани по правилу не раде током целог дана, већ само у одређеним интервалима. Разлог је у томе што је значајан ниво просечне потрошње гостију у њима довољан да са мање сати рада и поред високих фиксних трошкова обезбеди прихватљив профит. Притицање прихода по сату пословања у ресторанима са ниском потрошњом захтева већи број сати рада у току дана, да би се покрили исто тако релативно високи фиксни трошкови и обезбедио профит. Код хотела који су отворени током целе године битан је однос цена и просечне потрошње, односно у погледу покривања трошкова у периодима високе и ниске тражње (сезона и вансезона). Ако се у сезони оствари висока просечна потрошња, онда се тиме знатно олакшавају

проблеми попуњености капацитета уопште, рада у ван сезонском периоду. Хотели са целогодишњим пословањем, нпр. у великим градовима, који немају изразите сезонске осцилације, а имају висок квалитет, ниво цена и просечна потрошња гостију могу да рачунају на повољније финансијске ефекте и у слабијој попуњености капацитета;

- да утврди одговарајуће услове под којима ће се изводити радне операције – интезитет и цену рада. Интезитет рада може најједноставније да сутврди кроз однос броја запослених и броја соба у хотелу, односно броја запослених и броја седишта у ресторану. Да би обезбедио висок квалитет услуга и адекватно функционисање свих садржаја, хотел високе категорије може да запосли већи број радника јер му то дозвољавају више цене и просечна потрошња гостију. Идентично је и са ресторанима виших и нижих категорија у погледу броја запослених капацитета, односно интезитета рада у њима;
- да повећа продају (промет) по запосленом, односно да у крајњој линији оствари повољније пословне резултате. Виши ниво цена и исти такав ниво у просечној потрошњи и квалитету услуга по правилу повећавају промет по запосленом.

Поред наведених, још једно подручје активности предузећа везаних за његов услужни програм има такође битне ситуације на кретање трошкова, ниво цена и укупну продају, односно приход. Ради се о животном циклусу производа, тачније услужног програма туристичког и хотелског предузећа и његовом налажењу у појединим фазама тог циклуса. Јер, није у питању само услуга (производ) и њена технологија, већ услужни програм у целини. То значи да треба обухватити нпр. и објекте у којима се те услуге пружају и њихово прилагођавање у погледу приступачности, садржаја, савремености, тржишне позиције и других елемената.

Са становишта трошкова и продајних цена нарочито су значајне фаза увођења и фаза опадања нпр. хотелског производа. У фази увођења, пре свега новог, а затим и реконструисаног (потпуно адаптираног) хотелског објекта на тржиште, предузеће по правилу настоји да нижим ценама привуче потрошаче. Уз такву директну стимулацију, оно истовремено кроз веће провизије и друге повољније аранжмане подстиче и посреднике – туроператоре и остале путничке агенције – опет са циљем да се привуку клијенти и постигне жељени имиџ.

С друге стране, трошкови пословања се у тој фази не могу смањивати. Напротив, ако је хотел грађен уз коришћење кредита, што је чест случај, онда се појављује и анuitет и обавеза враћања позајмљеног капитала. Зато се, да би се пребродили ови дивергентни утицаји трошкова и цена и нови објекти лакше увели на тржиште, у развијеним

туристичким земљама користи се грејс период од 5 година, односно одлагање обавеза враћања кредита – анuitета у првим годинама рада нових хотела.

### **3.1.5. Методолошки аспекти политике цена**

Опште је познато да су фиксни трошкови у туристичкој и хотелској привреди врло високи па је, дакле, високо и стратешко формирање цена. Ипак, у раздобљима рецесије, туристичка и хотелска предузећа често користе формиорање цена и као тактичку краткорочну стратегију. С тога бисмо очекивали да структуре формирања цена које се користе у пракси буду тржишно оријентисане. Но, то обично није случај јер се користе формалније структуре цена које су оријентисане према трошковима. Неке од њих управо су приказане у овом поглављу.

#### **Метода трошкови плус**

Ова метода израчунава цену на основу променљивих трошкова којима се додаје одређени проценат за који се сматра да покрива остале фиксне трошкове и да омогућује задовољавајућу профитну стопу. Оператер ће обично одредити тај проценат према постојећој пракси у туристичким и хотелским предузећима, или на основу анализе и пројекције тржишних услова.

Ова метода се лако користи и примењује, али има одређени број недостатака, нарочито када се ради о смештајном сектору у туристичкој привреди. Ова метода не узима у обзир потражњу за производом – услугом. Метода трошкови плус, формирања цена прикладна је за привредне гране које су оријентисане према трошковима, али не и за оне које су тржишно оријентисане.

**Табела 2 – Најважније методе формирања цена у туризму и хотелским предузећима<sup>1</sup>**

| Методе формирања цена | Садржај                                                                                                             | Предности                                                                                                                             | Ограничења                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Трошкови плус         | Израчунава цену збрајањем остварених применљивих трошкова и додавањем одређеног процента за добит и фиксне трошкове | Лако се користи и примењује                                                                                                           | Није посебно прикладна за хотеле због великих фиксних трошкова:<br><br>Трошкови зависе од попуњености капацитета која, опет, зависе од цена(тј. на њих утиче висина распоређених трошкова)<br>најприкладнија за коришћење од стране тржишно оријентисаних предузећа |
| Стопа поврата         | Израчунава добит остварену везано уз уложени капитал                                                                | Нарочито погодна за израчунавање цене соба:<br>Проблематична је у случају где постоји неколико међусобно повезаних сервисних објеката | Процене се заснивају на предвиђеном броју гостију: ова метода даје само приближне бројке за потребну маржу: делимично занемарује важност опсега продаје, тржишта и купаца.                                                                                          |

<sup>1</sup> Николић Д. : Трошкови и пословна политика у туризму, цитиран рад стр. 130

|                                               |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Формирање цене према уназад                   | Прилагођава ниво компоненти (трошкова) услуга и производа некој унапред одређеној тржишној цени                                                                      | Узима у обзир цене конкурената као и ставове, жеље и потребе купаца, до чега долази на основу истраживања тржишта                                                                                                                                                 | Потребно је темељно истраживање како не би разводнила квалитет туристичког производа, и тиме изгубила купце, створила несклад...                                                                                                                                                                                          |
| Гранично формирање цена или анализа доприноса | Цена би требало да покрије додатне променљиве трошкове и да придонесе фиксним трошковима                                                                             | Нарочито погодна за хотеле или сличне објекте, с високим фиксним трошковима, јаком конкуренцијом и еластичном тражњом. Ова метода дозвољава агресивну политику формирања цене, укључујући прилагођавање флексибилности према ниској-високој тражњи и сезоналности | Прилично тешка за примену у угоститељству, тј. у ресторанима, јер има потешкоћа при тачном утврђивању директних трошкова, за сваки поједини и за различите производе који се налазе на менију. Формирање цене на основу граничних трошкова захтева непрекидно израчунавање, јер се променљиви трошкови с временом мењају. |
| Флексибилно формирање цена                    | Узима у обзир потражњу на тржишту и предлаже промене у ценама тј. дискриминацију цена. С обзиром на временско раздобље, локацију, верзију производа и опсег продаје. | Снажно се ослања на сегментацију и анализу тражње на тржишту. Суочава се с променама тражње код купаца. Врло тржишно оријентисана метода.                                                                                                                         | Захтева непрекидну пажњу, као и контролу маркентишких чинилаца на тржишту.                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                              |                                                                                                                                                             |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Формирање цене на темељу покушаја и погрешке | Насумично повећање или смањивање цена, уз непрекидно праћење реакције купаца и прилагођавање цена с тим у складу, како би се максимизирао посебан допринос. | Има у виду конкуренцију; покушава краткорочно оптимизирати добит.                                                  | Реакције купаца не догађају се у довољно кратким временским раздобљима да би олакшале адекватне промене цена. У пракси, тешко је проценити став купаца према ценама, јер се њихова перцепција с временом мења. |
| Ценовна тржишна пенетрација                  | Одређивање цена тако да буду ниже од оних на тржишту чиме се осваја део тржишта.                                                                            | Нуди економију размере како у производњи тако и у маркетингу.                                                      | Туристичка организација би требала или могла очекивати освету конкуренције; ако тржишна пенетрација није успешна, оствариће се ниска профитабилност.                                                           |
| Формирање цене ради „скидања кајмака“        | Одређивање цена тако да буду нарочито високе, тиме се указује да је производ врло различит од осталих.                                                      | Погодна када постоји јака, не еластична тражња за, рецимо, неким туристичким објектом, уз ограничену конкуренцију. | Врло је тешко спроводити ову политику цена током дужег временског периода јер конкуренција развија алтернативне приступе                                                                                       |
| Принос и приход                              | Процењује продају и могућност при одређивању цена с обзиром на максимизацију прихода.                                                                       | Повећава износ новца од постојеће тражње.                                                                          | Неделотворна је код дугорочних одлука о формирању цена.                                                                                                                                                        |

## **Стопа поврата**

Они које брине финансијска анализа рећи ће да је права функција туристичког и хотелског предузећа, било да се ради о авио превознику или ресторану, осигуравање задовољавајућег поврата на уложени капитал. С тога, док семетода трошкови плус концентрише на послове везане за пословање, методи заснованој на стопи поврата критичари приговарају да је више механичка, крута и превише оријентисана према добити. Она занемарује више чинилаца који утичу на политику цена, нпр. важност опсега продаје. Из тог разлога приступ проблемима формирања цена код ове методе је поједностављен, како би био реалан. Највећа мана ове методе је што губи из вида купца, и опште узев, потражњу на тржишту. Зато се ова метода примењује у тржишно оријентисаном предузећу.

## **Формирање цена према уназад**

„Пут“ ове методе формирања цена креће се од цене (обично конкурентске) према трошковима. Започиње са унапред одређеном тржишном ценом и спецификаном добити, а затим покушава остварити ту добит кориговањем променљивих аспеката услуга и аспеката квалитета у циљу смањења трошкова. Као таква, мора се користити са опрезом јер је пре одабира цене потребно урадити темељну анализу ставова, психологије и захтева туристичког купца, узимајући при том у обзир постојећу или потенцијалну конкуренцију и психолошки учинак формирања цена као импликацију нивоа квалитета.

## **Гранично формирање цена**

Приступамоли формирању цена методом граничних трошкова, уочавамо да је одлучивање у основи процес бирања између конкурентских алтернатива, од којих свака има своју комбинацију прихода и трошкова. Проценом криве потражње за одређени производ могуће је видети шта би се догодило са укупном добити када би се цене подигле или снизиле.

Такав приступ могао би бити користан у врло конкурентној индустрији са одговарајућом еластичном потражњом и великим обимом фиксних и варијабилних трошкова. У таквој индустрији је могуће одредити распон цена од којих су све могуће, тј. свака цена ствара довољан приход да покрије укупне трошкове и осигура извесну добит. Кључно питање на које овде треба дати одговор је: Која би цена максимизирала укупни допринос фиксним трошковим и добити? То је корисна техника за привредне гране са високим фиксним трошковима, као што је случај у туристичкој и хотелској привреди.

Гранично формирање цена од недавно користе у великој мери неки мали и средњи хотели који су били погођени рецесијом у свету и падом потражње.

Гранично формирање цена допушта агресивнију политику цена сегментацијом тржишта и коришћењем диференцијације производа за стицање предности пред

различитим нивоима потрошачке потражње, и за избор најпрофитабилнијих цена када су капацитети ограничени, као нпр. у шпицу сезоне.

### **Флексибилно формирање цена**

Ова метода разматра тржишну потрошњу и омогућује дискриминацију с обзиром на временско раздобље, локацију, верзију и опсег. Иако је јасно да усклађивање с оним што тржиште подноси представља најпрофитабилнији начин одређивања цена, није увек лако утврдити који је ниво добар, а током поступка се могу начинити неке скупе грешке. Премиса „наплати онолико колико тржиште подноси“ своди се на сегментацију тржишта и одређивање различитих цена за различите сегменте на основу спремности за плаћање и способности плаћања. Другим речима, ради се о дискриминацији цена. У хотелском пословању може постојати неколико врста дискриминације:

1. Дискриминација с обзиром на временску раздаљину. Примењује се онде где постоји највиша и најнижа потражња; нпр. хотели и авио превозници наплаћују више у шпицу сезоне, док су у раздобљима слабог промета спремни прихватити ниске цене које тек покривају потребне трошкове одржавања хотела спремним за пословање. То је начин одржавања потребних услуга и задржавања поузданог и квалитетног особља. Осим тога, може се рећи да пословању знатно доприносе и други делови, нпр. продаја хране и пића, што је резултат резервације смештаја, те је можда чак могуће прихватити и цену смештаја која је нижа од варијабилних трошкова.
2. Дискриминација с обзиром на локацију. Један такав пример су хотелске собе са балконом и погледом на море које омогућују вишу цену него оне које гледају на задње двориште или које су у непосредној близини хотелског диско клуба.
3. Дискриминација с обзиром на верзију производа – услуга. Хотелске собе са јакузијем могу се наплаћивати по вишој цени од оних које то немају.

### **Тржишна пенетрација**

Ова метода укључује одређивање ниже цене од оне на тржишту конкуренције. Циљ је придобити купца, у нади да ће се цена касније моћи подићи, а да ће се при том задржати велики део новостечених купаца. Овај приступ нуди економију размера, како у производњи тако и у маркетингу.

### **„Скидање кајмака“**

Ова метода код туристичких и хотелских предузећа може се применити на врло диференцирани приступ, као што је нова метода транспорта, или нова дестинација, где се могу одредити највеће цене и заиста, ова политика цена се може прихватити само у околностима када постоји јака потражња за понуђеним туристичким и хотелским производом. Поседовање неке јединствене локације често пружа прилику за одређивање нарочито високих цена.

### **Принос и приход**

Ова метода покушава максимизирати приход повећањем прихода од постојећег нивоа потражње. Нарочито је погодна и користи се као краткорочни приступ.

## **3.1.5.1. Општи приступ политици цена**

Једна од главних карактеристика маркетинга туристичких и хотелских предузећа је велика разноликост у политици цена и склоност цена ка брзим променама. тако нпр. ресторани имају неколико цена за сличне оброке, туроператори продају своје пакет аранжмане по различитим ценама зависно до тога да ли је резервација направљена раније или касније. Већина авиопревозника наплаћује различите цене за исту линију у зависности од сезоне, места у авиону и времена резервације. Хотели могу имати чак осам различитих врста цена: прописане цене; сезонске цене; цене у дане викенда наспрам цена током радних дана; корпоративне цене (цене за корпорацију из које долазе пословни гости); цене за привилеговане кориснике; цене за конференције; цене за кратак боравак и цене за туристичке групе.

Карактеристике туристичких и хотелских услуга, опредељујуће утичу на одређивање цена и то :

- висока еластичност цена у дискреционом сегменту коришћења слободног времена, рекреације, годишњег одмора;
- дуг је временски период од момента доношења одлуке о ценама до продаје услуга;

- не постоји могућност ускладиштења услуге, тако да посредници не деле са произвођачима услуга терет и ризик непродатих залиха, нити учествују у сношењу последица у домену тактичких одлука о одређивању цена;
- велика је могућност непредвидивих, али значајних краткорочних промена у појединим ставкама трошкова (цене горива и курсне разлике);
- реална је могућност тактичког снижења цена од стране главних конкурената у случају да понуда надмаши тражњу;
- висока је могућност изазивања рата ценама на подтучју транспорта, смештаја, путовања, где се профит у кратком року може изгубити;
- мноштво је законских прописа, поготово у сектору транспорта, што често подразумева елементе контрола цена;
- неопходно је сезонско одређивање цена;
- висок је ниво психолошког утицаја на потрошача, посебно кад су у питању годишњи одмори чије коришћење може зависити од статусне симболике, као и од вредности услуге које ће се на одмору користити;
- високи су фиксни трошкови услужних операција који подстичу и оправдавају краткорочно снижавање цена услуга у предузећу;
- висок је ниво осетљивости на промене у тражњи којемогу проистећи због непредвидивих економских и политичких догађаја.

Конкретизацију става да је цена кључни елемент маркетинг микса, будући да она непосредно „производи“ укупан приход туристичког предузећа, изводимо из следеће једначине:

$$\text{Профит} = \text{Укупан приход} - \text{Укупни трошкови}$$

или

$$\text{Профит} = (\text{Продајне цене} \times \text{Продате количине}) - \text{Укупни трошкови}$$

На једначину профита цена утиче на неколико начина. Непосредно утиче самим тим што је њен саставни део. Посредно утиче што може бити веома важна одредница продатих количина производа и услуга. Због тога цена има психолошки утицај на потрошаче. Подижући цену, предузећа могу нагласити квалитет услуга и покушати да повисе статус потрошача повезан са његовим „власништвом“ над услугама. Снижавајући цену туристичка и хотелска предузећа могу нагласити посебну погодност и привући купце и потрошаче који ће све учинити да такве „појевтињене“ погодности искористе и уштеде извесну новчану своту проистеклу из раније и нове цене. На тај начин цена може имати снажан утицај на продају.

Међутим, одређивање цене се не може тицати само потрошача, већ се брига и пажња морају дати и конкуренцији. Понуђени услужни програм туристичких и

угоститељских предузећа може се такмичити на ценовној и неценовној основи. Приликом коришћења ценовне конкуренције предузеће наглашава цену као битну варијабилу у надметању са конкурентима. Ценовна конкуренција омогућује предузећу флексибилност у смислу да се цене могу мењати да одразе промене у трошковима предузећа или у тражњи за услугама. За неценовну конкуренцију предузеће се опредељује кад уместо на цене пажњу усмерава на посебне особине услуга, квалитет услуга, промоцију и друге чиниоце како би направили разлику свог услужног програма од конкурентских марки. Неценовна конкуренција, дакле, пружа прилику туристичком предузећу да повећа количину продаје услуга свог бренда посредством других средстава без промене њихових цена.

Политика цена у туристичким хотелским предузећима треба да пружи одговоре на многобројна питања која су присутна или за која се претпоставља да ће се појавити у току пословања предузећа. Између осталих, таква питања би се могла односити на следеће:

- На који начин одредити цену услуга први пут?
- На који начин би цену требало прилагођавати времену и простору како би била у складу са различитим околностима и могућностима?
- Када би предузеће требало да иницира промене цена и како би требало да реагује на промене цена конкурената?

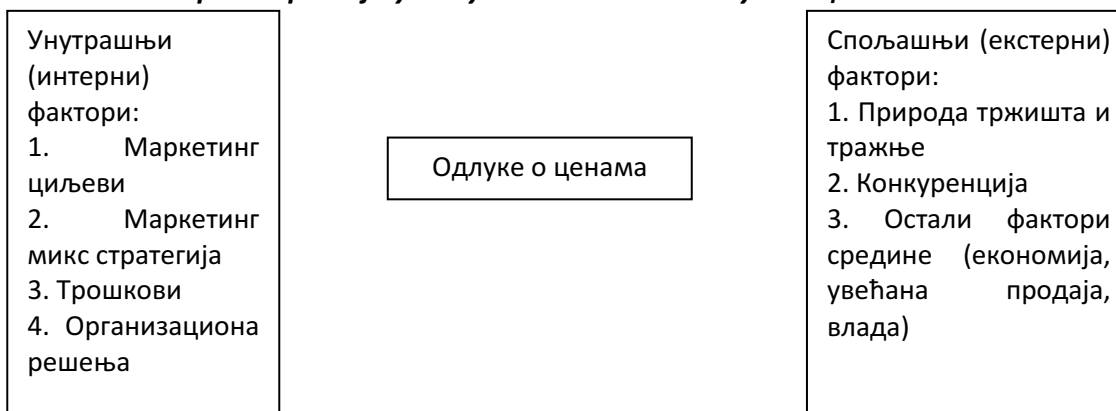
Приликом доношења одлука о ценама туристичко и хотелско предузеће настоји да цена буде прихватљивија за потрошаче, с једне, и да се оствари одговарајући профит, с друге стране. Како се цене формирају у сложеним условима и под утицајем бројних релевантних фактора, неопходно је анализирати и прецизно измерити њихов утицај имајући у виду чињеницу да је добар број тих фактора ван могућности контроле предузећа.

### 3.1.5.2. Поступак одређивања цена

Одлуке о формирању цена у туристичким и хотелским предузећима сложене су, а нарочито због променљивости производелконкурвенције на неким туристичким тржиштима и потешкоће при тачном предвиђању висина тражње.

Ово последње може варирати, не само због нарочитих карактеристика туристичке привреде, већ и због чинилаца као што су временски услови, тероризам, штрајкови и сл. Последица тога је да не постоји једна опште прихваћена метода формирања цена, а приступ томе знатно се разликује од једне до друге туристичке организације.<sup>1</sup> На формирање цена у туристичким и хотелским предузећима утиче више фактора. Међу бројним факторима који утичу на одлуке о ценама су трошкови, туристичка тражња, конкуренција и политика државе. То су фактори чија се анализа не може заобићи. На следећој слици систематизовани су у две велике групе: унутрашње – интерне и спољашње – екстерне.

**Слика: фактори који утичу на доношење одлука о ценама**



Деловање наведених фактора, описујемо кроз поступак за одређивање цене који се састоји од 7 фаза:

- Прва фаза поступка одређивања цена је **избор ценовних циљева** – приликом одређивања цена туристичко и хотелско предузеће може следити следеће циљеве: опстанак на тржишту, максимални садашњи профит, максимални садашњи приход, максимално „скидање кајмака“ на тржишту, максимални пораст продаје, вођство у квалитету услуга и остале.
- Друга фаза би била **процена тражње** – Поред сагледавања структуре тржишта услова конкуренције и реакција конкурената, значајно је да, приликом формулисања и вођења политике цена, туристичког и хотелског предузећа сагледају и природу тражње за услугама из

<sup>1</sup> Kotler Ph., Bowen J., Makens j.: Marketing for Hospitality and Tourism, Prentice Hall, 2003

њиховог услужног програма. На тржишту где је одређени производ јединствен или где има монопол, цене ће бити постављене високо. Луксузни производи који његовом власнику ниуде престиж такође ће имати високу цену.

Туристичко и хотелско предузеће мора направити процену о томе каква је индивидуална реакција потрошача на његове производе или услуге (по различитим ценама), а такође и како се утврђује укупна тражња. За туристичко и хотелско предузеће најбитнија је добра позиција и свеобухватно сагледавање **индивидуалне (појединачне) и агрегатне (укупне) тражње.**

- **Процена трошкова** би била трећа фаза у поступку дефинисања цена. Туристичко и хотелско предузеће не може ни преценити улогу трошкова у смањивању цена. Свакако да трошкови представљају увек доњу границу испод које цене не би смеле да се формирају, а да то не угрози егзистенцију предузећа, док је горња граница диктирана тражњом. То је оквир у којем цена треба да се креће. Предузеће треба да формира цену водећи рачуна о свим релевантним факторима, полазећи од циљева политике цена. Однос трошкова и цена неће бити потпуно сагледан уколико у анализи није укључен и обим производње, односно промета. Цене врше утицај на обим продаје, а овај на трошкове. Анализа међуодноса трошкова, цена и обима промета указује на могуће износе профита у случају кад се мења један, два или сва три фактора у исто време.
- Четврта фаза у дефинисању политике цена је **анализа понуде конкуренције**. До конкурентске оријентисаности у формирању цена долази у случају када предузеће промену својих цена врши на бази реакције на промене цена конкурентских предузећа. А карактеристика конкурентски оријентисаних цена је да предузеће пре реагује на промене цена код конкурента него ли на промене у тражњи и трошковима.

У придобијању потрошача туристичка и хотелска предузећа, могу примењивати ценовни и неценовни начин конкуренције. Ценовна конкуренција подразумева да се понуда производа и услуга предузећа нуди по нижим ценама од конкурентских. Неценовном конкуренцијом предузећа настоје повећати удео на тржишту или продају, остављајући цене својим производима и услугама непромењенима, убеђујући при томе циљне потрошаче да је њихова понуда боља и да има предности у односу на конкуренцију.

- У петој фази дефинисања цена предузеће приступа **анализи осталих фактора**. Од осталих фактора који су од значаја за одређивање цена туристичких и хотелских предузећа битно је поменути организациона решења, улогу државе у политици цена и неке неекономске факторе. Осим наведеног, политика пореза и доприноса, спољнотрговински и

девизни режим, мере монетарно – кредитне политике државе и друго, утичу на доношење рационалне одлуке о ценама туристичких и хотелских предузећа, па је у том смислу неопходно располагати релевантним информацијама о економској политици и мерама државне контроле на пољу тржишта и цена.

- У шестом кораку у формирању цена туристичка предузећа се баве **приступом у формирању цена – изборном методом**. Смањење ризика у доношењу евентуално погрешних одлука као инструмент маркетинг микса представља избор таквог приступа доношењу одлука који ће омогућити узимање у обзир свих релевантних фактора и давање сваком од њих одговарајућег третмана с обзиром на ситуацију у којој се одлука доноси.

Туристичка и хотелска предузећа користе различите методе у формирању цена, које се базично могу сврстати у три групе: <sup>1</sup>

1. Трошковно оријентисано формирање цена;
2. Формирање цена према тражњи
3. Конкурентски оријентисано формирање цена.

Осим наведених у одређивању цена постоји и вредносно оријентисани приступ.

- Седма фаза је **избор коначне цене**.

### 3.1.5.3. Избор коначне продајне цене

Док у неким пословним доменама избор није непосредно или бар не у довољној мери видљив, у овом случају се пред потрошачима, конкурентима и пословним

---

<sup>1</sup> Бакић О. : Маркетинг у туризму, Економски факултет, Београд, 2010.

партнерима далеко јасније испољавају циљеви, стратегијско понашање и флексибилност, одржавање и пласман његовог услужног програма.

Посебно су значајна опажања потрошача, односно њихове перцепције које стварају цене о вредности услуга предузећа, тачније о укупној вредности коју потршачи добијају. Зато можемо искористити следећу формулу у којој је цена заједнички именилац за неколико кључних одлика онога што нуди предузеће и што у крајњем има вредност у перцепцијама његових потрошача:<sup>1</sup>

$$\frac{\text{Производ} + \text{Услуга} + \text{Локација} + \text{Амбијент} + \text{Имиџ}}{\text{Цена}} = \text{Вредност}$$

У наведеној формули додатна побољшања у вредности производа односе се на:

- удобност хотелских соба или једноставно, само на уметничке аранжмане гарнитура и тањира;
- побољшање услуге се може односити на добро обучено особље или висок степен поклањања пажње гостима од стране особља;
- амбијент обухвата запажања опремљености, савремености и других одлика хотела;
- локација се односи на необичности у вези са удобношћу или јавним престижом са асоцијацијом „то је право место“;
- имиџ се подржава промоционим активностима.

Сви наведени елементи се сиблимирају кроз цену, па је тржишни приступ у њеном формирању, односно сазнања о томе шта све гости запажају, мер и желе, од изузетно важног значаја за предузеће. С друге стране, цена увек покрива трошкове пословања предузећа. Да није тако, пословање предузећа не би имало никаквог економског оправдања. Зато кључно питање мере тог покрића и оног што предузеће додаје као жељени профит. Управо та разлика у цени, односно шта предузеће прижа за ту разлику у цени и разликује политике туристичких предузећа међу собом.

Предузећа у кратком року могу одређивати цену водећи рачуна о односу фиксних и варијабилних трошкова и тзв. ширини ценовне дискреције (rang of price discretion). Под њом се подразумева разлика између продајне цене и варијабилних трошкова за дати производ или услугу. У питању је контрибуција која се користи код одређивања цена уз употребу преломне тачке (Break – even Pricing). Ширина ценовне дискреције указује на цене које могу донети нето профит предузећу у кратком року, где веће учешће фиксних трошкова води ка широј ценовној дискрецији и обрнуто. Међутим, цена, дугорочно посматрано, мора покрити и фиксне и варијабилне трошкове и донети одговарајући профит.

---

<sup>1</sup> Чачић К. : Пословање хотелских предузећа. Универзитет Сингидунум, Београд, 2010.

## **3.2. Карактеристике пословања организатора путовања (туроператора) и њихов утицај на укупан приход**

Организатори путовања се доста разликују од хотелских и ресторанских предузећа у погледу начина на који стичу укупан приход. Те разлике пре свега проистичу из њихове карактеристичне позиције у пословању на туристичком тржишту и са њом повезаних одлука услужног пословања, тј. пакет аранжмана које припремају, организују и пласирају.

Често је случај да туроператер није превозник и хотелијер, односно да немасопствене превозне и смештајне капацитете. За таквог просечног туроператера сваки пакет аранжман захтева улагања и то у : превоз, смештај и остале услуге. Те остале услуге немају маргинални значај у односу на превоз и смештај већ оне обухватају трошкове које ће туроператор имати у туристичкој дестинацији за коју припрема путовање, затим трошкове продаје и промоције тог путовања, трошкове рада својих запослених, канцеларијске и друге трошкове.

Што је шири асортиман поменутих паушалних путовања, то ће више мултиплицирати трошкови појединачног оператора и бити тежа њихова контрола. Истина, купујући, тачније закупљујући на велико капацитет за превоз и смештај, туроператор постиже ниже цене и смањује ове трошкове, али зато у продаји промоције великог броја разноврсних путовања мора дарачуна са одговарајућим напорима – трошковима, који су неопходни да би постигао жељену ефикасност. С обзиром да туроператор највећи део прихода остварује продајом пакет аранжмана, основне његове активности у финансијским операцијама се и налазе на том подручју пословне политике. Акценат је на праћењу и контроли трошкова и интезивирању продаје. Међутим, не занемарују се ни могућности помоћу којих туроператор има да оствари приход по другим основама. Како су авионски пакет аранжмани карактеристични за велике организаторе путовања, у погледу релације трошкови – продајна цена – приход, то ће они у наставку послужити за анализу ових односа.

### **3.2.1. Јачање улоге туроператора**

Туроператори функционишу као посредници у дистрибуцијском саставу у туристичком и хотелском промету повезујући потрошаче и произвођаче. Њихова стручност у паковању туристичких и хотелских производа омогућава већу понуду за већи број

туриста. Туроператор се брине о свим појединостама путовања у иностранство и често договара јефтиније цене превоза за пакет аранжмане преко предузећа у великим градовима.

Способност туроператора да комбинују туристичке и хотелске производе и нуди их по нижим ценама од уобичајених, значајном броју turista омогућава економичност и практичност путовања. Продаја производа путем оператора представља значајни део међународног туризма. Што је већа удаљеност земље у коју се путује то ће туроператор имати више утицаја на процес туристичке одлуке, а тиме ће бити важнији како за туристу, тако и за дестинацију. Они су често прва и најважнија карика у ланцу прилива туриста.

У основи зависност земаља у развоју од иностраних туроператора, произилази из стручности тих оператора на подручју производње и veleпродаје туристичких услуга, њиховог познавања тржишта, нарочито међународног, што све омогућава пружање комплетног пакета туристичких и хотелских услуга. На пример, туристима су туроператори потребни као извор информација, по својој прилици стручних, о квалитету производа и ономе што могу од њега очекивати.

Индетификујемо три подручја где туроператори пружају потребне услуге туристима и земљама у развоју:

- Туроператори се сматрају специјалистима у маркетингу и дистрибуцији услуга везаних за туризам, те могу остварити већи обим продаје од оних који пружају само једну услугу.
- Друго, имајући у виду велику ценовну еластичност потражње за међународним путовањима, способност оператора да унајми авион или брод по нижој цени од кључног је збачаја.
- И коначно туропаратори могу договорити пакет аранжмане који се могу продати на масовном тржишту по основи својемарке и гаранције квалитета.

Другим речима, туроператори могу договорити пакет аранжмане који се могу продати на масовном тржишту на основу своје марке и гаранције квалитета. Туроператори су у устању да смање дистанцу ( путем јефтиних бродова и авиона ), културну дистанцу ( понудом комплетних аранжмана ), те повећати квалитет услуге смештаја ( име марке и гарант квалитета ). Тиме се смањује компонента отпора у потражњи, што резултира порастом укупне потражње.

Друга важна улога туроператора је пропуштање информација. Туроператори пружају информације о дестинацијама чак иако туристи не желе користити њихове услуге. Тај се извор информација може сматрати средством формирања индикованог предубеђења који је важан за перцепцију, коју туристи имају о одређеним дестинацијама. Ако појединац одлучи користити услуге туроператора, спољни извори информација за њега постају мање важни.

У већини привредних грана, добављач или произвођач имају пуну или барем одлучујућу контролу над производом, укључујући одређивање цена, квалитет и начин дистрибуције. Пружаоци туристичких и хотелских услуга су изузетак. Сектор дистрибуције туристичких и хотелских услуга је много јачи, а туристички и хотелски посредници имају далеко већу моћ усмеравања и утицања на потрошачку потражњу у поређењу са њиховим колегама у другим привредним гранама. Дистрибуциони канал туристичких и хотелских услуга повезује произвођаче туристичких и хотелских услуга и његове купце. Туроператори често представљају дистрибуцијску везу и канал између произвођача и потрошача иностраних производа. Како су туристички производи искуствене природе и конзумирају се на лицу места, туроператори представљају интегралну везу у дистрибутивном систему. За разлику од других производа, који се крећу од произвођача ка потрошачу, туристи крећу према производу. Тај изокренути састав дистрибуције од посредника очекује много више од уобичајене испоруке туристичке и хотелске услуге.

У борби за купце, туроператори као један од неопипљивих квалитета које нуде морају укључити и атрактивност дестинације. Међутим операторима је важно укупно туристичко и хотелско искуство њихових купаца, а на њега могу довести и потешкоће у добијању услуга ако оне имају цене више од очекиваних. Туристичка и хотелска потражња може порасти смањивањем економске дистанце за туроператоре. Што је теже добити потребне информације, резервисати места на домаћим летовима или собе у хотелима, то више времена и новца туроператори морају утрошити.

Ширењем свог пословања у некој земљи, оператор ће се вероватно сусрести с растућим проблемом осигуравања одговарајућих услуга.

### **3.2.2. Трошкови, коришћење капацитета и приход у пакет аранжманима**

Туроператори настоје да одрже ниске цене авионских и осталих пакет аранжмана као једну од главних одлика свог пословања и улоге коју имају на туристичком и хотелском тржишту, а то настојање остварују кроз ограничавање сопственог профита и брижљиву контролу трошкова. Првобитне уштеде на трошковима биле су у закупу целог

авиона, чартер, уместо одређеног броја седишта на редовним линијама, па су повећане продужавањем временског закупа, да би на крају највећи туроператори купили авионе и формирали сопствене чартер компаније.

Остали бројни туроператори који и даље користе политику закупа авиона као и седишта на редовним линијама максимално теже искоришћености капацитета током целог периода закупа. То је изузетно потребно и зато што авио компаније подижу цене закупљених авиона за чартер летове у ситуацији када тражња надмашује понуду у ваздушном превозу.

Максимална искоришћеност подразумева што дуже задржавање авиона у ваздуху и што је могуће краће стајање на земљи, што обухвата укрцај и искрцавање путника као и утовар и истовар пртљага, чишћење авиона те узимање погонског горива. Добро је познато да авион док стоји на аеродрому никако не доноси приход, већ напротив, само расту аеродромски трошкови.

С тим у вези, туроператори планирају тзв. ланце летова ка бројним дестинацијама, а то значи да се нпр. на почетку летње сезоне први авион враћа празан из дестинације, а последњи, на истеку сезоне, лети празан у одласку по последњу групу која се враћа са одмора. Тако само та два лета могу да буду са непопуњеним капацитетима. Сви остали морају да постигну попуњеност у максималној мери. С тим у вези посебна пажња се поклања дневном распореду летења и он се планира тако да авион буде што дуже у ваздуху. При том туроператори користе тзв. „ W „ шему летења за авионе закупљене уговором о чартеру. У следећем графичком приказу дат је пример који Holloway наводи за „ W“ шему летења са временом пласка и задржавања авиона на аеродромима у Великој Британији и Палма де Мајорки.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Спасић В: Менаџмент туристичких агенција и организатора путовања, Универзитет Сингидунум, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд, 2006, стр. 209

Графикон: Типична „W“ шема летења

Гетвик  
40  
7

Палма де Мајорка

55      55  
9      -      10

Бристол  
10      10  
13      -      14

Палма де Мајорка

25      25  
16      -      17

Гетвик  
40  
19

Очигледно је да „W“ шема захтева и прецизно планирање и попуну авиона, односно остварену продају капацитета. Holloway наводи да у пуној сезони може доћи до крупних поремећаја и кашњења са полазних или аеродрома у туристичким дестинацијама. Један проблем те врсте настаје када различити туроператори закупе авионе за јутарње, поподневне и вечерње летове, па нпр. један од њих одустане због тога што није успео да прода довољан капацитет којим остварује преломну тачку рентабилности на том лету. Авио компанија тада настоји да нађе другог корисника за тај авион, што може да значи његов дужи лет и последично, кашњење на поласцима на другим летовима, односно крупније поремећаје у распореду летења која могу да се пренесу и на наредне дане. Екстерни фактори, нпр. штрајк контроле летења или особља авио компаније, такође могу да поремете „W“ шему и да доведу до крупнијих поремећаја у сезони.

Из свега овог произилази да је са становишта искоришћености капацитета основно то, да туроператор обезбеди продају оноликог броја седишта у авиону који ће му омогућити да покрије све трошкове и оствари профит. Трошкови које треба покрити су оперативни трошкови лета, административни трошкови и трошкови маркетинга, односно продаје, промоције и других активности. данас је правило да се **break even** на чартер летовима не постиже испод попуњености авиона од 90%. Висока попуњеност може да произађе само ако путовање има тражњу, односно ако је довољно атрактивно за тржиште, а то онда води ка просечно нижим ценама седишта у пакет аранжману.

Како је раније наведено, преостала седишта туроператори ће настојати да попуне понудом или целог пакет аранжмана или само седишта по изузетно сниженим ценама и то у задњи час – **last minut sale**. С обзиром да су варијабилни трошкови додатних путника мали, оваквом продајом се постиже значајан додатни приход. Такође, већ је указано да у контроли трошкова и настојању да се што више попуне капацитети на чартер летовима, туроператори врше њихову консолидацију. Пребацивањем путника са непопуњених на друге летове или аеродроме постижу се значајне уштеде, нарочито при крају сезоне. Тиме организатор путовања смањује сопствени ризик и трошкове, а клијенти који прихватају овакве потезе на плану консолидације летова, могу да рачунају на још повољнију цену пакет аранжмана. Ово опет води ка бољој продаји и попуњености капацитета на крају сезоне и тако се затвара круг пословних операција туроператора на плану снижавања трошкова цена и остваривању жељеног прихода.

Реализација пакет аранжмана на бази превоза авионом или неким другим превозним средством, захтева и обезбеђивање адекватног смештаја. На исти начин на који су снизили цене превоза, туроператори су снизили и цене хотелског и другог смештаја. Хотели имају посебно велико учешће фиксних трошкова и стога настоје да за сво време рада у сезони или целој години остваре што већу продају и попуњеност капацитета. Цене за индивидуалне госте и остале основне сегменте у директној продаји по правилу би требало да обезбеде покривање фиксних трошкова – преостали део промета тада може да се оствари покривањем само варијабилних трошкова и уз одговарајућу зараду. На тој основи, а пре свега користећи уговор о алотману, туроператори су добили смештај по знатно нижим ценама у које су уграђивали своја авионска и остала организована путовања.

У класичном случају, у коме су превозни и смештајни капацитети једног авионског пакет аранжмана обезбеђени закупом, управо ови елементи чине основу трошкова које туроператор има током организовања путовања. На то указују подаци из наведене табеле.

**Табела 3 – Структура трошкова типичног авионског пакет аранжмана**

| Трошкови                                   | Учешће у % |
|--------------------------------------------|------------|
| Цена чартера                               | 45         |
| Хотелски смештај                           | 37         |
| Остале услуге (трансфери и сл.)            | 3          |
| Општи трошкови (администрација, маркетинг) | 5          |
| Провизија путничким агентима               | 10         |
| <b>Укупно:</b>                             | <b>100</b> |

Извор:Чачић К:Пословање предузећа у туризму,цит.рад,стр.363

Наведени подаци су довољан аргумент за анализирана настојања туроператора да на авионским и осталим пакет аранжманима обезбеде што повољније трошкове превоза и смештаја. Њихово збирно учешће од преко 70% у укупним трошковима путовања определило је највеће туроператоре да, на раније анализиран начин, прибаве сопствене превозне и смештајне капацитете и тако обезбеде контролу трошкова, а тиме и ефикасније формирање продајних цена и остваривање укупног прихода.

### **3.2.3. Структура укупног прихода туроператора**

Највећи део укупних прихода организатори путовања остварују продајом својих програма путовања, тј. пакет аранжмана. зависно од врсте туроператора, његове величине и стратегије, ти програми могу да буду за масовно тржиште и превасходно намењени провођењу одмора, затим специјализовани и други. Holloway наводи да је продаја програма за летњи и зимски период чинила 67% укупних прихода великих британских туроператора у 1988. години. Даљих 12% односило се на приход од продаје само места, што значи да је приближно 80% укупног прихода било непосредно везано за путовање. Ако се томе дода и 8%прихода остварених од излета у туристичким дестинацијама, онда је очигледна изразита усмереност туроператора на пословање у туризму.

Остали део прихода најчешће се остварује продајом услуга осигурања, duty free робе на превозним средствима, евентуалним наплаћивањем казни за неоправдана отказивања купљених пакет аранжмана, елиминисањем или смањивањем продаје путничких агената – малопродаваца ( избегавање плаћања провизије и ослонац на директну продају носи велики ризик ), а велики организатори путовања користе и интервалутне курсеве да остварују приход купујући нпр. валуте појединих земаља ( у коју шаљу путнике ) у време повољног курса.

С друге стране, неке туристичке земље су – како је наведено – депресијацијом валута директно стимулисале иностране туроператоре, с обзиром да су предузећа из тих земаља претходно закључене алотманске и друге аранжмане уговарале у сопственој, националној валути.

Посебан значај за укупан приход има динамика његовог притицања у односу на обавезе туроператора. Mill, Holloway , Унковић и други аутори утичу на могућност организатора путовања да користе средства ( депозите путника ), прикупљене релативно раним почетком продаје и коначно наплатом пуног износа неколико недеља пре путовања. Туроператори у том истом периоду имају издатак за промоцију, уплату депозита нпр. за закуп авиона у чартеру, а у последње време и за уплату аванса хотелима у случајевима где постоји добра и дугогодишња сарадња. Значи, главна плаћања добављачима се врше тек по завршетку путовања. С тога организатори путовања могу да остваре значајну позитивну разлику између прикупљених средстава и издатака и да по том основу постигну обимнији приход.

Проширивање укупне понуде на тржишту организованих путовања и изузетно јака конкуренција учинили су да су туроператори у појединим годинама морали да се ослобађају закупљених капацитета, пре свега авио седишта, кроз додатно снижавање цена, односно распродају аранжмана скоро пред сам полазак. То је водило ка тзв. касном букингу, јер су потрошачи почели да очекују распродаје и одговарајуће снижење цена, одлажући резервације до последњег момента.

У тим околностима смањен је пређашњи доток новца од депозита, тј. приход од ране продаје пакет аранжмана. Реаговање туроператора обухватило је:

- а) брзо ревидирање слободних капацитета, захваљујући КРС- има и понуду јефтиних аранжмана у врло кратком року, тако да су и касне резервације постале исплативе и
- б) сталним настојањем да се кроз промоцију и разне стимулације ипак одржи што ранији почетак продаје пакет аранжмана.

Највећи туропреатори – TUI; THOMSON и др. – који су диверсификовали своје услужне програме и данас послују као велики путнички системи, остварују значајне приходе по основу тих нових активности. У туроператорском делу задржали су карактеристике које важе за тај сектор пословања у туризму и хотелским услугама, уз неопходна прилагођавања новој организационој структури и односима у њој.

### **3.2.4. Одређивање продајне цене пакет аранжмана**

Цена је кључни фактор за успех продаје пакет аранжмана конкретног туроператора. Организатори путовања који раде са програмима за масовно тржиште морају да обратe

посебну пажњу на цене конкурената, високу еластичност и укупно понашање тражње. Тенденција да се у ценама прати водећи туроператор, омогућава оним највећим – лидерима – да кроз смањење својих торшкова елиминишу или још више дистанцирају пратиоце на подручју цена. Туроператори – специјалисти – чији је производ јединствен, могу да формирају цену на бази стварних трошкова и додавањем марже, која је довољна да покрије њихове трошкове и обезбеди им задовољавајући обим профита.

Пример који следи, а наводи Holloway у цитираном раду, обухвата поступак формирања и све битне елементе цене једног авионског пакет аранжмана на тзв. краћим дестинацијама ( Велика Британија – Шпанија ). Реч је о типичним туристичким путовањима односно чартер летовима у серији и двонедељном одмору у шпанским дестинацијама.<sup>1</sup>

**Пример:**

|                                                                                                                                                                                             |                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Трошкови летења базирани на 25 повратних летова Боингом 737 са 130 места по цени 8.450 GBP по лету                                                                                          | 211.250, 00 GBP   |
| Два празна лета на почетку и на крају сезоне                                                                                                                                                | 8.450, 00 GBP     |
| Укупни трошкови летења                                                                                                                                                                      | 219.700, 00 GBP   |
| Трошкови по једном лету                                                                                                                                                                     | 8.788, 00 GBP     |
| Трошкови по једном лету при попуњености капацитета од 90% (117 места) (8.788/117)                                                                                                           | 75,00 GBP         |
| Нето трошкови хотела по особи за 14 дана, полупансион                                                                                                                                       | 88,00 GBP         |
| Трошкови трансфера и агената на дестинацији, по особи                                                                                                                                       | 7,66 GBP          |
| Напојнице, носач итд.                                                                                                                                                                       | 0,40 GBP          |
| Укупни трошкови по особи                                                                                                                                                                    | 171,00 GBP        |
| Додатна маржа од приближно 30% на цену коштања да би се покрили: провизија агента, трошкови маркетинга(укључујући брошуру, коверат за карте итд.), административни трошкови управе и профит | 51,00 GBP         |
| <b>Продајна цена</b>                                                                                                                                                                        | <b>222,00 GBP</b> |

Још један додатни трошак представља порез на промет, који сеу земљама ЕУ плаћа на одговарајући део услуга које се пружају на земљи. Аеродромска такса, биће додата на цену по путнику зависно од места поласка и дестинације у иностранству. Многе компаније

<sup>1</sup> Пример наведен према: Чачић К. цитиран рад, стр.371

додају на то још једну мању суму, рецимо 3 GBP, да би се обезбедиле од додатних поскупљења.

За туроператоре је посебно значајна маржа која се додаје на укупне трошкове по особи. Она у наведеном примеру износи 30% тих трошкова. Њом се покривају издаци за провизију путничком агенту који је продао аранжман, 10%, а остатак од 20% служи за покривање трошкова самог туроператора и остваривање бруто профита. Holloway и Mill наводе да се попокрићу оперативних трошкова, тј. трошкова маркетинга и административних трошкова из бруто профита, издваја нето профит, који се најчешће креће у износу од 1 – 3 % продајне цене пакет аранжмана. Значи да туроператори зарачунавају мали профит по путовању, а да тежиште стављају на укупан обим реализованих пакет аранжмана – велики профит уз ниске цене.

Код туроператора – специјалиста, је учешће у бруто продајној цени по правилу знатно веће, јер је конкуренција знатно мања или је нема, а тражња доста варира у току године тако да се трошкови пословања не могу распоредити равномерно. Кроз укључивање различитог износа очекиваног бруто профита у продајну цену пакет аранжмана туроператори воде и одговарајућу политику према појединим туристичким дестинацијама.

Приликом калкулације цене места у авиону, туроператори морају да рачунају не само са фактором попуњености него и да настоје да остваре исту просечну попуњеност места током сезоне. То ће зависити од њихове процене тражње за сваком дестинацијом и од тренутне понуде седишта, доступне конкурентима. С обзиром да ће тражња за авионским седиштем знатно превазићи понуду у шпицу сезоне, то представља могућност за повећање цене из наведеног примера, а тиме и профита током главне сезоне. С друге стране, понуда може знатно да превазиђе тражњу у вансезони, тако да су туроператори приморани да снизе своје цене толико да покрију само варијабилне и у мањој мери фиксне трошкове и не остваре никакав профит у том периоду.

У пракси је постало уобичајено да туроператори покривају своје трошкове пословања утврђивае доприноса по особи, на основу предвиђених корпоративних трошкова за наступајућу годину и предвиђање броја туриста који ће пролазити. По овом принципу, сваки аранжман носи исти терет пословања, без обзира на дестинацију или цену.

Међутим, постоје разлози за шири, тржишно оријентисани приступ ценама, базиран на дугорочним циљевима компаније. Уласком на ново тржиште, нпр. главни циљ може да буде продор и освајање удела на тржишту у првој години рада, а то се може остварити смањењем или чак одрицањем од профита у тој години или смањењем доприноса по особи за покривање корпоративних трошкова. Туроператори чак могу да дају цену за одређену дестинацију која је испод цене коштања и то кроз субвенционисање

овог програма из других који остварују профит, са циљем да створе себи место на тржишту везаном за ову дестинацију.

### **3.3. Основни приход класичних путничких агенција**

Основни извор класичних путничких агенција је провизија. Кроз провизију туроператори, превозна и хотелска, рент – а кар и друга предузећа плаћају за услуге које за њих обавља путничка агенција. Остали извори прихода имају минорни значај.

Висина провизије варира током времена и зависи од врсте производа који се продаје, односно разликује се њена висина када је у питању пласман пакет аранжмана, крстарења, изнајмљивања возила или неке друге услуге.

Такође разликује се висина провизије за продају истих производа или услуга у појединим земљама. Различно је и учешће провизије од продаје појединих производа или услуга у укупном приходу путничких агенција у појединим земљама – на пример, док путничке агенције у Великој Британији 60% продаје везују за одморе у иностранству, а 25% за авио карте, у САД скоро 60% просечног агенцијског прихода потиче од провизије за продају неког од облика путовања авионом, 16% од провизије остварене продајом кружних путовања, а 11% од провизије на бази пласмана хотелских капацитета.

Holloway наводи да од укупне месечне продаје и провизије за пакет аранжмане, авио и друге карте и остале услуге које у просеку износе 9,4% за све те активности, путничка агенција остварује свој бруто профит. ИОз бруто профита подмирују се трошкови особља, закупнине, грејања, осветљења и сл., затим административни трошкови, трошкови по сонову финансијских и законских обавеза и амортизација. Остатак чини нето профит, пре опорезивања и он се креће у износу од 0,27% месечно у односу на остварену вредност продаје.

За пословање у туризму посебно су значајне провизије које туроператори плаћају путничким агентима за учињене услуге продаје пакет аранжмана. У већини иницијативних земаља провизија износи 10% од продајне цене пакет аранжмана. Она варира по појединим земљама, при чему туроператори најчешће користе основну и стимулативну провизију да би подстакли пласман својих организованих путовања ( посебно код увођења новог програма, тј. производа или настојања да се повећа тржишно учешће ). У том случају збирна провизија по правилу прелази 10%, а стимулативни део се везује за вредност

продаје преко неке утврђене границе. Ова граница је веома различита и одређује је појединачни туроператор као елемент сопствене продајне политике.

Велики организатори путовања настоје да кроз повећану продају остваре један од основних стратешких циљева – повећање учешћа на тржишту и стога су спремни да већ кроз основну провизију плате путничком агенту по пакет аранжману знатно више, него што износи њихов очекивани профит за исто путовање.

Пример лидера на тржишту, Thompson Holiday-а нам говори, да он у својој пословној политици не практикује преговарања са путничким агентима око висине провизије и не нуди подстицаје у овом погледу. Провизију одређује нпр. у висини од 10% а било би незамисливо да путнички агент не прихвати продају путовања таквог тржишног лидера. Јер потрошачи ће са понудом Thomson Holiday-а бити упознати кроз изузетно обимну промоцију лидера и очекиваће да на сваком продајном месту могу да букују његова путовања.

С друге стране велики обим продаје лидерских аранжмана пружа сигурност путничким агенцијама да ће остварити довољну зараду и без подстицајних провизија. С тога је провизија коју плаћају, одраз укупне продајне политике великих туроператора.

Како показују наведени примери, при утврђивању износа провизије велики туроператори, поготово ако постоји довољно снажна конкуренција међу њима, понашају се доста уједначено и без изразитих осцилација, а конкретна провизија очигледно уважава и конкуренцију и циљеве сопствене продајне и укупне пословне политике.

## З А К Љ У Ч А К

Туристичка и хотелска индустрија је савремена друштвено – економска појава са бројним утицајима на разне домене људског деловања и живљења. Уз веома значајне ефекте које туристичка кретања данас имају у политичком, културно - образовном, спортско – рекреативном и другим доменима друштвеног живота, та иста кретања се битно одражавају и у економском погледу.

Ту се, пре свега, има у виду туристичка потрошња и њен покретачки значај за успостављање тржишних односа и структуре, али и за одговарајућа улагања и механизме којима се обезбеђује реализовање те потрошње и постизање укупних ефеката из домаћих и међународних путовања.

У томе посебну улогу имају тзв. базична туристичка и хотелска предузећа која не само да обезбеђују реализовање туристичке потрошње кроз пружање основних услуга везаних за свако путовање ( превоз, смештај, исхрана – саобраћајна, хотелска, ресторанска и друга предузећа ), већ и непосредно организују тражњу ( организатори путовања – туроператори, путничке агенције, саобраћајна и друга предузећа и организације ) и усмеравају је ка туристичким дестинацијама и другим пружаоцима услуга.

Тржишни односи на релацији трошкови – цена – приход воде ка трошковном и тржишно приступу у пословној политици хотелијерско – туристичких предузећа. Који ће приступ бити примењен зависиће од деловања бројних фактора како у самом предузећу, тако и ван њега – на тржишту. Без обзира на значајне разлике које постоје међу туристичким предузећима (хотелским, ресторанским предузећима, путничким агенцијама и прганизаторима путовањима, када се ради о факторима трошковног и тржишног приступа (или њиховим неизбежним комбиновањем), изналажење одговарајућег оптима је пут који сва та предузећа води ка рентабилном пословању. Зато је избор врсте, категорије и већине објеката, локације, канала набвке или продаје и одговарајућих пословних партнера, састава колектива и сваки други, истовремено је и избор пута који води ка профитабилним резултатима.

Осим наведеног, веома је значајно да предузећа у хотелијерству, ресторатерству и туризму реално процени властите стратегије и тактичке могућности, да управља финансијским импликација које прелазе из његових операција везаних за производно – услужни програм. Значајан део трошкова, предузеће може да контролише, али је значајно и коју ће концепцију (укупних или граничних трошкова) примењивати у краћем или дужем року.

Уопште узевши, за предузећа у хотелијерству и туризму је карактеристичан снажан, пресудан утицај тржишта. Зато су она првенствено оријентисана на тржишни приступ у финансијском, као значајном подручју укупних пословних операција.

Предузећа у туризму имају различиту структуру послова па, због тога, и различите утицаје појединих фактора на укупан приход. У структури прихода међународних хотелских прихода, приходи од продаје соба учествују са сса 60%, хране са сса 24%, пића сса са 9% и друго.

Зато, свако хотелско предузеће, као и предузећа из области туристичког посредовања (путничке агенције и тоур оператери) остварују своје пословне резултате који у погледу структуре укупног прихода могу значајније да одступају од просечних вредности гране или земље.

Сегменти потрошача, локација објеката и други фактори, утичу на структуру прихода једног предузећа у туризму. Ако оно послује на типичном туристичком подручју или у већем, граду онда је логично да ће, на пример, хотелско предузеће имати разноврсније садржаје и веће ванпансионске приходе у структури укупног прихода. За разлику од њих, мањи градски хотели заснивају свој приход, углавном, на продају соба (смештаја) и услуга хране и пића.

Дакле, хотелска и туристичка предузећа (путничке агенције и тоуроператери) морају увек рачунати са снажним деловањем тржишта и укупног окружења на стицање сопственог прихода.

# Л И Т Е Р А Т У Р А

1. Чачић К. : "Пословање предузећа у туризму", Економски факултет, Београд, 1995
2. Бакић О.: "Маркетинг у туризму", Економски факултет, Београд, 2010.
3. Николић Д.: "Економика предузећа у хотелијерству", Подгорина Тима, Ваљево, 2005.
4. Николић Д.: "Трошкови и пословна политика у туризму", Ваљево принт, Ваљево, 2005.
5. Moutinho: "Стратешки менаџмент у туризму", Масмедиа , Загреб, 2005.
6. Kotler Ph., Bowen J. , Makens J., "Marketing gor Hospitality and Tourism", Prentice Hall, New Jersey, 2006.
7. Марковски С.: „Трошкови у пословном одлучивању, Научна књига, Београд, 1991.
8. Николић Д.: "Пословне финансије у хотелијерству", ВХШ, Београд, 2009.
9. Николић Д.: "Економика у хотелијерству", ВХШ, Београд, 2008.
10. Чачић К.: "Пословање хотелских предузећа“, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010.
11. Унковић С., Зечевић Б.: "Економика туризма“, Економски факултет“, Београд, 2011.
12. Andrew P.W., Damito W.J., Schmidgall S. R.: "Financial Managment for the Hospitality Industry", Pretice Hall, New Jersey, 2007.

13. Стевановић Н:“ Обрачун трошкова“, Економски факултет,Београд,1995.
14. Милићевић В:“ Рачуноводство трошкова и пословно одлучивање“, Економски факултет,Београд, 2000.
15. Chatfield E.R., Dalbor C.M.: "Hospitality Financial Management", Prentice Hall, New Jersey, 2005.
16. Николић Д.: "Управљање финансијским пословањем и политика цена у хотелијерству и туризму, ФТХМ, Универзитет Сингидунум, Београд, 2007.
17. Спасић В.: "Менаџмент туристичких агенција и организатора путовања", ФТХМ, Београд, 2006.
18. Јаковчевић К:“ Трошкови у менаџменту“, Економски факултет, Суботица,1995.
19. Weygandt J.J., Kieso E.D., Kimmel D.P., De Franco L.A.: "Hospitality Financial Accounting", John Wiley and Sons, New Jersey, 2005.
20. Лукић Р:“ Трошкови промета-теорија,методологија,пракса“,Савремена администрација, Београд, 1990.
21. Стевановић Н: „ Управљачко рачуноводство“ , Економски факултет-СД,Београд,2011.
22. Милисављевић М: „ Политикаценапредузећа“, Институт друштвених наука-Савремена администрација, Београд, 1972.
23. Живковић Р.: "Понашање и заштита потрошача", Универзитет Сингидунум , ФТХН, Београд, 2009.
24. Мајцен Ж.“ Трошкови у теорији и пракси“, Информатор, Загреб, 1976.

25. Берберовић Ш, Ставрић Б: "Теорија и методологија трошкова", Загреб, 1985.

26. "Економски речник" Економски факултет, Београд, 2001.